

dtv
premium

Jochen Mai

Warum ich losging, um Milch zu kaufen, und mit einem Fahrrad nach Hause kam

Was wirklich hinter unseren
Entscheidungen steckt

dtv

**Ausführliche Informationen über
unsere Autoren und Bücher
www.dtv.de**

Dieses Buch ist auch als eBook erhältlich.



Originalausgabe

© 2016 dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München

Dieses Werk wurde vermittelt durch die Literaturagentur Bettina Querfurth

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Umschlaggestaltung: buxdesign, München

Innengestaltung und Illustrationen: Sabine Kwauka

Gesetzt aus der Garamond

Satz: Fotosatz Amann, Memmingen

Druck und Bindung: CPI – Ebner und Spiegel, Ulm

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-26131-9

INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL 1

Hilfe, ich kann mich nicht entscheiden!	13
Warum uns Entscheiden so schwerfällt	13
Selbsttest: Wie reagieren Sie auf kognitive Dissonanz?	17
Bei jeder Entscheidung reden zwei Hirnsysteme mit	20
Was sind blinde Entscheidungen?	25

KAPITEL 2

Nudeln oder Reis?	29
Ich bin heute so entscheidungsmüde	29
Werfen Sie eine Münze!	32
Wer tut sich leichter: Männer oder Frauen?	33
Wer entscheidet besser: Männer oder Frauen?	37
Entscheidungen machen müde	39

KAPITEL 3

Wettetest du noch oder wählst du schon?	43
Was sind Entscheidungen?	43
Jede Entscheidung ist eine Wette	44
Jede Entscheidung für etwas ist eine gegen zig Alternativen	46
Kopfnuss: Wen nehmen Sie mit im Auto?	49
Entscheidungsfalle: Der Double Bind	51

KAPITEL 4

Darf's ein bisschen mehr sein?	55
Wir brauchen weniger Optionen, als wir denken	55
Buridans Esel	57
Der Decoy-Effekt: Die hilfreiche Alternative	59

KAPITEL 5

Jetzt nicht – später!	63
Auch eine Wahl: Abwarten können	63
Wu Wei – die passive Erfolgsstrategie	66
Nicht entscheiden ist eine Option – aber nicht die beste	69
Selbsttest: Bin ich ein Maximierer oder ein Genügsamer?	74

KAPITEL 6

Alles muss man selber machen lassen	79
Entscheidungen delegieren – unbewusst	79
Der Ironie-Effekt: Vorsicht vor Vorsätzen!	81
Entscheidungen delegieren – bewusst	81

KAPITEL 7

Das ist keine Problemzone. Das ist ein Zweithirn	91
Kopf oder Bauch?	91
Warum sprechen wir eigentlich von Bauchgefühl?	94
Lernen Sie, auf Ihr Bauchgefühl zu hören	99
Wann uns die Intuition helfen kann	105
Wie verlässlich ist das Bauchgefühl?	106
So trainieren Sie Ihr Bauchgefühl	108
Das Trolley-Dilemma	110

KAPITEL 8

Wenn nicht jetzt, wann dann?	113
Was ist die bessere Wahl: Kurz- oder langfristig?	113
Was Süßigkeiten über Persönlichkeit verraten	114
Darum sollten Sie kurzfristige Entscheidungen treffen	119
Sind schnelle Entscheidungen besser oder schlechter?	120
Stress führt zu riskanteren Entscheidungen	122
Welche Entscheidungen können schnell getroffen werden?	123
Wie Sie schnellere Entscheidungen treffen	126
Ungeduld: Woher kommt diese Untugend?	131
Mehr Zeit finden für wichtige Entscheidungen	132
Warum kehren wir so gerne zur ersten Wahl zurück?	134

KAPITEL 9

Entscheidungstechniken: Die Wahl der Qual	137
Wer will, findet Wege	137
Die Pro-Contra-Liste	138
Die Benjamin-Franklin-Liste	140
Der Entscheidungsbaum	141
Die Entscheidungs-Mindmap	142
Die Entscheidungsmatrix	144
Die Consider-all-Facts-Methode	146
Die Consider-the-Best-Methode	147
Die Scheibchen-Methode	148
Der Standpunktwechsel	149
Die Best-Case-/Worst-Case-Analyse	151
Die Entscheidungsfragen	153

Die Zeitreise-Methode	154
Wann eignet sich welche Entscheidungstechnik?	156
<hr/>	
KAPITEL 10	
Ja, nein, vielleicht	159
Tipps für den akuten Entscheidungsnotstand	159
Darüber schlafen – bringt das was?	163
Hilfe, Blockade! Hier kommt die zündende Idee	163
Mit voller Blase wählen wir besser	165
Der Pistolen-Test: Entscheiden in Sekunden	168
<hr/>	
KAPITEL 11	
Das ist jetzt nicht das, was ich wollte!	171
Warum sind wir hinterher unzufrieden?	171
Warum Gruppen wählen, was sie gar nicht wollen	175
<hr/>	
KAPITEL 12	
Bitte hier entlang	179
Kennen Sie Ihre Ziele?	179
Ziele bestimmen für die wichtigsten Lebensbereiche	183
Übung: Ihre Lebensbereiche unter der Lupe	186
Wie wir uns manchmal selbst im Weg stehen	193
<hr/>	
KAPITEL 13	
Denken ist wie googeln – nur krasser	197
Unsere Entscheidungen sind alles andere als objektiv	197
Rätsel: In welche Richtung fährt der Bus?	205
Vor diesen Wahrnehmungsfehlern sollten Sie sich hüten	206

Wer einen Helm trägt, riskiert mehr	214
Sie dürfen nicht alles glauben, was Sie denken	215

KAPITEL 14

Kauf mich! Kauf mich! Kauf mich!	223
Entscheiden – beim Einkaufen	223
Wie der Preis Kaufentscheidungen beeinflusst	228
Vier Arten von Kaufentscheidungen	231
Der fiese Trick mit den Rabatten	232
Das Phänomen der Hamsterkäufe	235
Warum Eskimos Kühlschränke kaufen	237
Selbsttest: Welcher Kundentyp bin ich?	240
Verkaufstricks: Ich hätte da noch was für Sie ...	248
Vorsicht! Kaufhäuser stecken voller Versuchungen	250
Frauen treffen andere Kaufentscheidungen als Männer	254
Im Dunkeln treffen wir rationalere Entscheidungen	256

KAPITEL 15

Schmetterlinge im Bauch machen auch nicht satt	259
Entscheiden – in der Liebe	259
Kriterien der Partnerwahl – oder wie Liebe anfängt	260
Darum entscheiden Verliebte irrational	269

KAPITEL 16

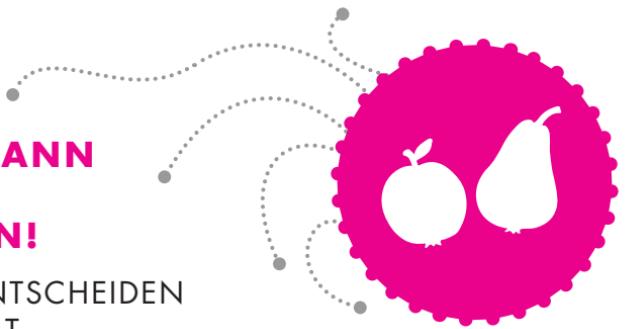
Beruf kommt von Berufung, oder?	271
Entscheiden – beim Job	271
Selbstverwirklichung versus bestmögliche Bezahlung	275
Die Maslow'sche Bedürfnispyramide	277

Hohe Boni führen zu besseren Entscheidungen	280
Jobwechsel oder bleiben?	280
Ärger macht Entscheidungen rationaler	283
Wer besser entscheiden will, sollte aufstehen	285
<hr/>	
KAPITEL 17	
Sorry, ich konnte nicht anders!	287
Darum rechtfertigen wir unsere Entscheidungen	287
Eine Runde Absolution	289
Wann muss ich mich für eine Entscheidung entschuldigen?	292
Wie lassen sich Entscheidungen rechtfertigen?	294
<hr/>	
KAPITEL 18	
Ziel erreicht – check!	299
Geht das überhaupt: Erfolgreich entscheiden?	299
Gut gelaunte Menschen entscheiden großzügiger	303
Was tun bei Fehlentscheidungen?	305
Die gute oder schlechte Nachricht zuerst?	308
Aus Fehlentscheidungen das Beste machen	309
Was wirklich zählt: Was wir am Lebensende bereuen	312
<hr/>	
Epilog	315
Literatur	316
Links	317

KAPITEL 1 HILFE, ICH KANN MICH NICHT ENTSCHEIDEN!

HILFE, ICH KANN MICH NICHT ENTSCHEIDEN!

WARUM UNS ENTSCHEIDEN SO SCHWERFÄLLT



Halt! Stopp. Lesen Sie dieses Buch nicht weiter ... Und schon haben Sie sich entschieden: Sie lesen trotzdem weiter (was ich natürlich unterstütze). Die Fragen, die sich stellen: Warum haben Sie sich ausgerechnet so entschieden und wie lange haben Sie dafür gebraucht?

Die erste Frage ist noch relativ leicht zu beantworten: Der Einstieg hat Sie vermutlich neugierig gemacht. Vielleicht hat er aber auch Ihre Renitenz-Saiten in Schwingungen versetzt, Motto: jetzt erst recht! Oder Sie stehen gerade in einem Buchladen, blättern ein wenig in diesem Buch und überlegen, ob Sie es kaufen sollen ... Noch eine Entscheidung! Echt fies, oder?

Ich sage: Sie haben sich schon längst entschieden. Ihr Verstand versucht nur noch, Ihre Wahl zu rationalisieren und zu rechtfertigen, damit sie nicht ganz so spontan, willkürlich und emotional wirkt und damit irgendwie intellektueller, abgewogener und begründbarer.

Kein Grund zur Scham: Wir machen das ständig so. Entscheidungen treffen sowieso. Aber auch, uns erst unterbewusst zu entscheiden und dann das Ergebnis durch einen rationalen Wahломat rattern zu lassen, damit die Wahl anschließend logisch-klug erscheint – nicht nur für uns selbst, sondern auch für die beste Freundin, den Freund, den Partner, Kollegen oder Chef.

Manchmal entscheiden wir uns auch um, wenn wir merken, dass die Argumente, die die Synapsen in der Oberstube da so mühsam zusammenknüpfen, einer genaueren Überprüfung nicht standhalten würden. Dann sagen wir B, hätten aber lieber A – unsere Herzenswahl. Dazu komme ich später noch mal. Oder wir gehen in ein

Geschäft und verlassen es mit etwas ganz anderem, als wir eigentlich wollten. Gut, in dem Fall kann es auch so laufen: Ihr Unterbewusstsein und Verstand ringen immer noch um die bessere Begründung, während Sie schon an der Kasse stehen und bezahlen.

Das Leben steckt voller Entscheidungen. Bis zu 20 000 davon treffen wir Tag für Tag, haben Wissenschaftler einmal hochgerechnet. Die Zahl kann man glauben oder nicht, aber viele Entscheidungen, sehr viele, sind es auf jeden Fall. Und Sie ahnen schon jetzt, wie aberwitzig die Vorstellung wäre, jede einzelne davon bewusst und rational treffen zu wollen. Allein unsere verfügbare Zeit macht dieses Vorhaben absolut unmöglich. Der Großteil unserer Entscheidungen wird zwangsläufig blitzschnell getroffen.

Das fängt schon beim Aufstehen an. Genau genommen sogar davor: Kaum piept der Wecker, landet der Zeigefinger auf der Snooze-Taste. Eine klare Entscheidung für weitere fünf Minuten Dämmerschlaf. Gut so! Denn das hilft uns nachweislich, besser in den Tag zu starten. Doch es bedeutet auch, weniger Zeit fürs Frühstück zu haben. Also verzichten Sie auf die zweite Tasse Kaffee. Die nächste Entscheidung. Und so weiter.

Den ganzen Tag lang verfahren wir nach diesem Muster. Angesichts des schieren Ausmaßes unserer täglichen Wahloptionen können wir von Glück sagen, dass viele davon unbewusst ablaufen und die meisten so trivial sind. Sonst würden wir schlicht irre davon – auch wenn sich das manchmal trotzdem so anfühlt.

Im Job geraten wir gleich zigfach in Situationen, in denen wir uns entscheiden müssen – jedoch stehen wir dabei auch noch mit einer Wahrscheinlichkeit von rund 60 Prozent unter Zeitdruck – auch das ein wissenschaftliches Ergebnis. Kollegen, Vorgesetzte oder auch Kunden sind von Natur aus keine geduldigen Zeitgenossen. Sie erwarten eine baldige Antwort, am besten bis gestern. Die Wahrscheinlichkeit für mehr Fehlentscheidungen – so sollte man zumindest meinen – ist hier ungleich größer, genauso wie die potenziellen (negativen) Folgen. Warum das nicht so ist, erfahren Sie ebenfalls in diesem Buch.

Entscheidungen betreffen jeden von uns, jeden Tag, jede Minute, und sind trotz der scheinbaren Einfachheit psychologisch unglaublich komplex.

Sagen wir es, wie es ist: Der Mensch ist nicht nur die selbst ernannte Krone der Schöpfung, sondern leider auch ein Meister darin, sich selbst zu behumsen und seine eigene Wirklichkeit zu schaffen. Insbesondere, wenn wir mit uns unzufrieden sind und unsere Entscheidungen bereuen. Wie trällerte schon Pippi Langstrumpf: »Ich mach mir die Welt, widdewidde wie sie mir gefällt ...«? Was bei der beliebten Romangöre zum fröhlichen Selbstverständnis gehörte, endet im realen Leben oft in einem Universum aus (Selbst-)Enttäuschung, Schönfärberei und Selbstgerechtigkeit.

Dazu gibt es ein wirklich zauberhaftes Experiment der Psychologen Lars Hall und Petter Johansson von der Universität Lund in Schweden, das das ganze Ausmaß der Selbstmanipulation eindrucksvoll vor Augen führt.

Nehmen wir einmal an, Sie könnten zwischen zwei potenziellen Partnern wählen. Als Resultat wären Sie jedoch mit dem Menschen verbandelt, den Sie nicht ausgesucht haben. Würden Sie das merken?

»Also, bitte: Was soll das für eine doofe Frage sein?«, denken Sie vermutlich. Natürlich würden Sie das merken! Okay, wenn der neue Hausbewohner so gar nicht Mr oder Mrs Perfect ähnelt, ist das wohl noch leicht. Bei den Experimenten von Lars Hall und Petter Johansson aber war es das nicht. Verblüffender noch: Selbst wenn den Probanden auffiel, dass der von ihnen per Foto ausgewählte Partner sich seltsam verändert hatte, hielten sie ihre Wahl für goldrichtig, ja, sie begannen sogar, die Partner vor anderen zu rechtfertigen.

Da gab es etwa einen Probanden, der schwor Stein und Bein, Frauen mit Ohrringen zu bevorzugen – dabei trug nur die von ihm abgelehnte Dame Ohrschmuck. Ein anderer Kandidat sagte, ein Lächeln auf dem Foto sei für ihn ausschlaggebend gewesen.

Leider war auf dem Bild, das er anschließend in der Hand hielt, kein lächelndes Gesicht zu sehen.

Hall und Johansson gaben dem Phänomen später die Bezeichnung »Choice Blindness«; im Deutschen spricht man auch von *Wahlblindheit*. Kurz formuliert besagt diese: Wir merken häufig gar nicht, wenn wir uns geirrt haben. Und falls wir es doch merken, geben wir den Irrtum nur ungern zu und reden uns (und anderen) diesen richtig.

Das im Hinterkopf fragen Sie sich jetzt bitte mal, warum Sie schon so lange den Job machen, mit dem Sie aktuell Ihr Geld verdienen, aber dabei irgendwie nicht glücklich sind ...

Besonders wir Deutschen sind dafür bekannt, gerne alles zu analysieren. Kritisch vor allem: Im Kern wünschen wir uns eine widerspruchsfreie Welt. Widersprüche sind uns zutiefst unangenehm und nur schwer zu ertragen. Im Fachjargon spricht man dabei von *kognitiver Dissonanz*. Dieser negative Gefühlszustand entsteht immer dann, wenn wir mit unvereinbaren Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Absichten konfrontiert werden. So kommt es in aller Regelmäßigkeit zu genau diesen Dissonanzen, wenn wir nach einer Entscheidung glauben oder erfahren, dass die andere Wahl besser gewesen wäre.

Um solche kognitiven Dissonanzen zu reduzieren und die Welt wieder in Einklang zu bringen, stehen uns verschiedene Werkzeuge zur Verfügung. Sehr beliebt ist zum Beispiel die Variante, die eigene Einstellung kurzerhand zu ändern, um so die getroffene Entscheidung doch noch rechtfertigen zu können.

Von Konrad Adenauer stammt das berühmte Bonmot: »Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern.« Wer heute A sagt, kann morgen auch B behaupten. So einfach geht das. Von den meisten Menschen werden solche Kehrtwendungen zwar bemerkt (und zuweilen auch kritisch hinterfragt), danach aber fühlt sich die Welt deutlich besser an. Es fehlt vielleicht die plausible Erklärung für den plötzlichen Sinneswandel. Aber welche Lösung ist schon perfekt?

In der Politik und im Beruf sind solche Manöver allerdings nicht ungefährlich. Wer zu viele 180-Grad-Haken schlägt, verliert massiv an Glaubwürdigkeit.

Neben dieser ziemlich durchschaubaren Methode gibt es aber noch eine zweite Option: herunterspielen und herabwürdigen.

Sie lässt sich beispielsweise regelmäßig an Rauchern beobachten. Auf die gesundheitlichen Folgen des Qualmens angesprochen, kontern diese gerne: Das Leben sei generell gefährlich; man könne genauso gut morgen von einem Auto überfahren werden. Ohnehin sei die Wahrscheinlichkeit, an Krebs zu erkranken, längst nicht so hoch, wie alle behaupteten, es gebe ja genügend richtig alte Raucher. Und überhaupt: Was sei mit Helmut Schmidt? Der rauchte seit zwoundtrölfzig Jahren Kette und starb auch nicht an Lungenkrebs! Wie Sie sehen, sind wir um eine Ausrede nie verlegen, wenn es darum geht, kognitive Dissonanzen zu minimieren und unsere Entscheidungen vor uns selbst zu rechtfertigen.



SELBSTTEST: WIE REAGIEREN SIE AUF KOGNITIVE DISSONANZ?

Wenn Sie mögen, können Sie diesen Zustand der kognitiven Dissonanz gleich an sich selbst erproben und erleben. Der Philosoph, Mathematiker und Logiker Bertrand Russell formulierte dazu ein schönes Beispiel – das sogenannte Barbier-Paradoxon:

Man kann einen Barbier als jemanden definieren, der all jene und nur jene rasiert, die sich nicht selbst rasieren.

Nehmen Sie sich ruhig die Zeit, um ein wenig darüber nachzudenken, und stellen Sie sich dann die Frage: Rasiert sich der Barbier selbst?



Bei dem Versuch, die Frage zu beantworten, ergibt sich ein veritable Widerspruch. Rasiert sich der Mann selbst, ist er kein Barbier mehr, weil ein solcher ja ausschließlich andere rasiert. Rasiert er sich aber nicht selbst, müsste er sein eigener Kunde sein.

Erkennen Sie das Problem? Widerstrebt es Ihnen gerade, dieses zu akzeptieren und suchen Sie krampfhaft nach einer Option, die übersehen wurde?

Ich könnte noch einen draufsetzen – mit der Allmacht Gottes:

Wenn Gott allmächtig ist, dann kann er einen Stein schaffen, der so schwer ist, dass er ihn selbst nicht mehr heben kann.

Auch hier dürften Sie jetzt ein leichtes Knuspern in der Oberstube spüren: Der Begriff der Allmacht bringt unseren Verstand an seine Grenzen. Wir wissen zwar alle irgendwie, was damit gemeint ist. Vorstellbar ist es aber nicht. Regelmäßig erleben wir dabei eine kognitive Dissonanz.

Es wäre allerdings töricht zu glauben, nur weil wir uns etwas nicht vorstellen oder in logische Konstrukte pressen können, existiere es nicht. Ganz oft müssen wir mit solchen Widersprüchen leben. Aber keine Bange, das geht nicht nur Ihnen so, sondern den meisten Menschen, und es ist ganz normal. Die Gefahr ist eine andere: Weil uns solche Widersprüche unbefriedigt zurücklassen, wollen wir eine einfache Lösung. Schnell. Sofort. Die aber führt mitunter zu echten Fehlentscheidungen.

Der Ausweg: Machen Sie sich das Störgefühl bewusst, halten Sie es aus, und akzeptieren Sie es als das, was es ist: ein Störgefühl, das auch wieder vorbeigeht.

Ganz oft nötigt uns die kognitive Dissonanz in eine Entweder-oder-Haltung: Freiheit oder Sicherheit? Ordnung oder Chaos? Nähe oder Distanz? Vertrauen oder Kontrolle? Dahinter steckt letztlich digitales Denken (null oder eins), das uns übersehen lässt, dass beide Optionen zuweilen auch nebeneinander existieren können. Manche scheinbaren Gegensätze schließen sich überhaupt nicht aus, sondern können sich wunderbar symbiotisch ergänzen: das eine tun, das andere nicht lassen. Aus dem engen Korsett des Entweder-oder wird so ein luftiges Sowohl-als-auch.

Kompromisse sind typisch für solche Entscheidungen, die deswegen nicht zwangsläufig einen Mittelweg im Sinne einer Fifty-fifty-Lösung darstellen müssen. Auch ein 80-20-Resultat kann helfen, das Beste aus beiden Optionen zu vereinen und unsere Ansprüche maximal zu befriedigen. Das ist – zugegeben – leichter gesagt als getan. Aber deswegen nicht unmöglich.

Schon aus den bisherigen Erkenntnissen lassen sich drei Empfehlungen für bessere Entscheidungen ableiten:



HÖREN SIE AUF, NACH DEM »RICHTIGEN« WEG ZU SUCHEN.

Der Begriff »richtig« suggeriert bereits, dass es immer eine allgemeingültige Lösung beziehungsweise Entscheidung gäbe. Für die meisten unserer Alltagsentscheidungen trifft das allerdings überhaupt nicht zu. »Richtig« muss eher im Kontext von »für mich richtig« oder »in diesem Moment richtig« gesehen werden. Wer das im Hinterkopf behält, dem fällt es leichter, sich von überhöhten Erwartungen zu lösen.





VERABSCHIEDEN SIE SICH VOM SCHWARZ-WEISS-DENKEN.

All die Kategorien – Entweder-oder, Ja-nein, Richtig-falsch – zwingen uns in zweidimensionale Denk- und Entscheidungsstrukturen. Statt verschiedene Optionen als unvereinbare Gegensätze zu begreifen, können Sie diese auch als Teile eines Ganzen betrachten. Dann müssen Sie nicht das eine für das andere aufgeben, sondern sind frei, nach einem Weg zu suchen, um beide Seiten miteinander zu verbinden.



ERGÄNZEN SIE IHRE WAHL UM DIE ZEITLICHE DIMENSION.

Was gerade wichtig und richtig ist, muss es morgen schon nicht mehr sein. Umstände und Konstellationen können sich ändern. Die bessere Entscheidung ist daher häufig jene, die wir langfristig treffen – also mit Blick auf die Zukunft. Dazu kann auch gehören, hier und jetzt noch keine Entscheidung zu fällen. Denn auch das verheimlicht das Entweder-oder-Denken: Es gibt immer eine dritte Option – die, keine Wahl zu treffen. Zumindest nicht im Moment. Das ist auch eine Entscheidung. Und je bewusster wir diese treffen, desto besser.

BEI JEDER ENTSCHEIDUNG REDEN ZWEI HIRNSYSTEME MIT

Aber schauen wir uns zuerst einmal an, was so alles im Kopf passiert, wenn wir eine Wahl haben und treffen.

Angenommen, Sie sitzen in der S-Bahn auf dem Weg in die