

Problemorientierte Stressbewältigung oder: Wie man stressfreier besser entscheiden kann



von

Walter R. Kaiser

Impressum

Der folgende Text ist eine Zusammenfassung eines Vortrages beim Mittelstandsverein SFP e.V. **Die kostenlose Verbreitung als vollständiger unveränderter Text ist ausdrücklich gestattet.**

Ansonsten sind alle Rechte am Text und den Abbildungen dem Autor vorbehalten.

Walter R. Kaiser
Dipl.-Wirtschafts-Ing.
Schulstr. 12
D-71296 Heimsheim

Homepage Autor: www.kaiser-forum.de
eMail Autor: kaiser.autor@t-online.de
Fon Autor: 0171-2353863

Homepage Verein: www.sfp-mittelstand.de
eMail Verein: info@sfp-mittelstand.de

Vortragsdatum: 9. April 2016

© Titelfoto: Fotolia_38222157

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	4
2 Begriffsklarheit	4
Stressoren.....	4
Stressmodell	4
3 Entscheidungsprobleme	5
4 Entscheidungskategorien	5
Automatische Entscheidung.....	6
Emotionale Entscheidungen.....	6
Emotionale Entscheidungen unter Zeitdruck...6	
Emotionale Entscheidung ohne Zeitdruck.....7	
Rationale Entscheidung	7
Entscheidung bei gleichwertigen Alternativen.7	
Entscheidung bei gleichwertigen Kriterien.....8	
Entscheidung bei Kriterien mit unterschiedlichem Gewicht.....8	
Entscheidung nach geringstem Risiko	9
Intuitive Entscheidung.....	10
Intuition als Gehirnfunktion	11
Vorgehensweise bei intuitiven Entscheidungen	11
5 Wahl der Entscheidungsmethode	12
Literaturhinweise	13
Aktuelle Bücher des Referenten	13

1 Einleitung

Stress ist ein wichtiger Bestandteil unserer biologischen Evolution. Ohne ihn würden wir nicht hier sitzen. Die Generationenfolge wäre unterbrochen. Unsere Vorfahren hätten nicht überlebt. Man könnte es etwas übertrieben so formulieren: „Ein Leben ohne Stress hat man erst dann, wenn man tot ist!“ Nun ist es heute so, dass Bemerkungen wie: „Ich stehe etwas unter Stress“ oder „Ich habe Stress“ sozial durchaus positiv bewertet werden. Zeigt das doch (angeblich) an, dass man ein aktiver Mensch ist, an den viele Anforderungen gestellt werden.

2 Begriffsklarheit

In den meisten moderneren Definitionen wird Stress mit Bezug auf Menschen charakterisiert, „als ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive [= Widerwillen hervorrufende], zeitlich nahe, relativ lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung subjektiv wichtig erscheint.“¹ Damit ist also nicht die stimulierende Wirkung von Anspannung gemeint, der Eustress, sondern sein Gegenteil, der Distress. Stress, Eustress, Distress sind Begriffe, die vom Begründer der Stressforschung, Hans Selye (1907 – 1982) eingeführt worden sind. Selye war ein österreichisch-kanadischer Mediziner und Biochemiker.

Stressoren

Ausgelöst wird Stress durch sogenannte Stressoren. „Als Stressoren werden alle inneren und äußeren Reizereignisse bezeichnet, die eine adaptive (also angepasste) Reaktion erfordern. Der Organismus interpretiert die auf ihn einwirkenden Reize auf ihre Auswirkungen für die jeweilige Situation und bewertet sie positiv oder negativ. Stressoren sind Personen, Ereignisse, Situationen, Umweltreize, die entsprechend der eigenen Bewertung Stress erzeugen.“²

¹ <http://www.falkrichter.de/psychologie/stress.htm>, Zugriff 26.12.2015

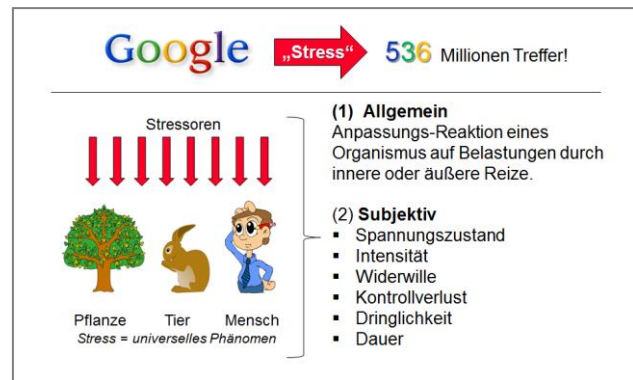


Abb. 1 Stress ist eine Anpassungsreaktion auf Belastungen. Es ist ein allgemeines Phänomen. Ohne Stress hätten unsere Vorfahren nicht überlebt.

gen“² Beachten Sie die Formulierung „entsprechend der eigenen Bewertung“. Ein Ereignis, das bei der einen Person Stress auslöst, kann eine andere völlig kalt lassen. Die eigene Bewertung kann positiv sein oder negativ. In einem Interview mit einem Herzchirurgen meint dieser: „Die Anspannung ist wichtig um Höchstleistungen zu vollbringen.“³ Das wäre eine positive Wirkung von Stress, dem Eustress. Überforderung beispielsweise privat oder am Arbeitsplatz führt zu negativen Stress, dem Distress.

Stressmodell

Der US-amerikanische Psychologe Richard Lazarus (1922- 2002) unterscheidet drei Bewertungsphasen. In einem ersten Schritt, der primären Bewertung, wird die Situation subjektiv danach bewertet, ob sie für einen positiv, negativ oder irrelevant ist. Wenn die Bewertung negativ ausfällt, wird in einem zweiten Schritt, der sekundären Bewertung, geprüft, ob die verfügbaren Ressourcen ausreichen.

Solche Ressourcen können beispielsweise sein: Geld, Wissen, Können, Beziehungen etc. Die Reaktion darauf kann dann sehr verschieden ausfallen, wie z.B.: Flucht aus der Situation; neues Wissen und Fähigkeiten aneignen, um die Situation zu bewältigen; Einsatz von Techniken, um die emotionale Erregung zu vermindern z.B. Entspannungstechniken.

² Buchenau, P.(2014): Der Anti-Stress-Trainer, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 57

³ Lauer, J./Schmidt, L.: Ich greife in die Schöpfung ein. Interviews Chirurgen, FAZ 20.12.2015, S. 20

niken, Sport, Drogen; Verleugnung der stressigen Situation. Der dritte Schritt, die tertiäre Bewertung, ist die erneute Bewertung der Situation und der eigenen Ressourcen. Wenn man sich inzwischen passende Kompetenzen angeeignet hat, wird das den Stress reduzieren - weil man seine Fähigkeit verbessert hat, die Situation zu bewältigen.

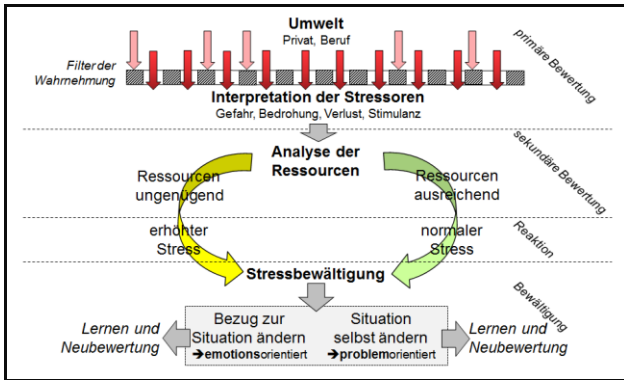


Abb. 2 Das Stressmodell von Lazarus zeigt, dass es einmal darauf ankommt, wie man die Stressoren interpretiert und dann, ob man die Ressourcen hat, die Situation auch zu bewältigen. Fehlende Ressourcen führen zu erhöhtem Stress.

3 Entscheidungsprobleme

Viele Situationen, die uns Unbehagen bereiten, vielleicht sogar die meisten, sind Entscheidungssituationen. Wir müssen zwischen Alternativen wählen. Und mit jeder konkreten Wahl verwerfen wir andere Alternativen, die bis zu diesem Zeitpunkt auch möglich gewesen wären. Wir legen uns fest. Manche Personen empfinden das als einen Verlust von Freiheit. Zudem steht die betreffende Person, die sich für etwas entschieden hat, auch für diese Entscheidung gerade, ist verantwortlich. Es würde also sehr helfen, wenn wir für bestimmte Entscheidungsfälle eine jeweils angemessene Entscheidungsmethode hätten. Wie würde das im Stressmodell von Lazarus aussehen?

Nehmen wir eine Entscheidungssituation an, bei der Sie sich recht unsicher fühlen. Sie hätten der Eindruck, dass Sie eigentlich augenblicklich damit überfordert sind. Ihnen fehlt das Wissen oder die Erfahrung, wie man mit dieser Situation umgeht. Sie stehen unter Stress. Wenn Sie in der Lage wären, die konkrete Entscheidungssituation einzuordnen. Wenn Sie die Techniken zur Verfügung hätten, wie

man sinnvollerweise vorgeht, wäre das sicherlich vorteilhaft. Wenn Sie danach zwar auch immer noch wüssten, dass jede Entscheidung auch daneben gehen kann, Sie jedoch nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt haben, dann stünden Sie sicherlich weniger unter Entscheidungsstress.

Mit dem Ausbau unserer Ressourcen, hier mit dem Wissen um eine bessere Entscheidungstechnik, entfernen wir bildlich gesprochen einige belastende Stressoren. Die Zuversicht, dass man die Situation bewältigen kann, entlastet. Damit entsteht auch weniger Stress. Und wenn wir es schaffen würden, dass bestimmte Entscheidungsabläufe zur Routine werden, dann wäre kaum noch Entscheidungsstress vorhanden. Dass dies auch möglich ist, haben Sie als Führerscheinbesitzer mit umfangreicher Fahrerfahrung schon bewiesen. Sie müssen ja nicht mehr nachdenken, wie Sie Auto fahren. Sie machen das weitgehend automatisch.

4 Entscheidungskategorien

Beginnen wir mit einer ersten Systematisierung von Entscheidungen. Jede Entscheidung hat ihr eigenes Entscheidungsprofil. Dieses Profil entsteht, indem man folgende Fragen beantwortet:

- (1) In welchen Bereich gehört die Entscheidung, privat oder geschäftlich?
- (2) Wie wichtig ist die Entscheidung?
- (3) Wie eilig ist die Entscheidung?
- (4) Ist die Entscheidung revidierbar?
- (5) Wie viele Alternativen gibt es?
- (6) Wie lange wirken die Folgen der Entscheidung?
- (7) Sind andere Personen von der Entscheidung betroffen?
- (8) Wie viel Geld ist involviert?
- (9) Hat man mit der Entscheidung schon Erfahrung?

Wenn man bei diesen neun Fragen nur jeweils zwei Alternativen zulässt z.B. geschäftlich/privat, nicht eilig/sehr eilig oder langfristig/kurzfristig, dann können 512 verschiedene Entscheidungssituationen entstehen, eine verwirrend große Zahl.

Der Verhaltensforscher und Neurobiologe *Gerhard Roth* (*1942) hat die unzähligen Einzelentschei-

dungen in fünf Typen⁴ eingeteilt (Abb. 3): automatisierte Entscheidungen, emotionale Entscheidungen, rationale Entscheidungen und intuitive Entscheidungen. Die emotionalen Entscheidungen sind die sogenannten „Bauchentscheidungen“. Roth unterscheidet dabei emotionale Entscheidungen mit und ohne Zeitdruck. Auf dem folgenden Bild sind einige Entscheidungssituationen beispielhaft genannt.



Abb. 3 Die unzähligen Einzelentscheidungen kann man in fünf Entscheidungskategorien unterteilen. Jede dieser Kategorien hat ihre eigenen Charakteristiken und erfordert eine angepasste Entscheidungsmethode.

In den folgenden Ausführungen werde ich mich an diesen Kategorien orientieren. Sie erhalten dadurch einige praktische Hinweise, wie man in bestimmten Situationen seine Entscheidungsfähigkeit verbessern kann.

Automatische Entscheidung

Verhaltensforscher meinen, dass wir etwa 90 % unserer Entscheidungen automatisch fällen und nur 10 % durch bewusste Überlegungen zustande kommen. Charakteristisch für automatisierte Entscheidungen ist, dass wir sie eingeübt haben, wir mit ihnen vertraut und sie nicht zu kompliziert sind⁵.

Ein typisches Beispiel ist das Autofahren. Ein Fahrschüler oder Fahranfänger muss sich im Straßenverkehr noch bewusst stark konzentrieren. Autofah-

ren ist für ihn eine ziemlich stressbeladene Tätigkeit. Nach einigen Jahren Fahrpraxis denkt kaum noch jemand darüber nach, in welchen Situationen er schalten, Gas geben oder bremsen muss. Diese Reaktionen auf die Verkehrssituation laufen automatisch ab. Sie sind zu einer produktiven Routine geworden, zu einem Automatismus.

Diese eminent wichtige Entlastungsfunktion durch Automatismen hat auch Nachteile. Wenn man nämlich einen Automatismus erworben hat, bekommt man ihn schwer wieder los. Das gilt auch dann, wenn er für uns nachteilig oder sogar schädlich ist. Mit dem Versand und dem bewussten Willen funktioniert das nicht dauerhaft. Der einzige erfolgversprechende Weg ist, dass man sich den Automatismus „abtrainiert“, indem man als Ersatz einen anderen Automatismus „antrainiert“. Wie man hier systematisch vorgehen kann, was die Vor- und Nachteile von Gewohnheiten und Automatismen sind, wäre Thema separater Ausführungen.

Emotionale Entscheidungen

Emotionen entstehen in Sekundenschnelle, erreichen ihren Höhepunkte und klingen dann auch relativ rasch wieder ab. Sogenannte Grundemotionen sind: Freude, Überraschung, Ärger, Abscheu, Traurigkeit und Angst. Diese Emotionen können weltweit festgestellt werden. Man geht daher davon aus, dass sie genetisch bedingt sind.

Gefühle sind etwas anderes, obwohl sie häufig mit Emotionen verwechselt werden. Wo liegt der Unterschied? Gefühle entstehen langsamer als Emotionen und halten länger an. Emotionen werden dann zu Gefühlen, wenn man sich ihrer bewusst wird.

Emotionale Entscheidungen unter Zeitdruck

Emotionale Entscheidungen unter Zeitdruck sind tief in uns durch unsere evolutionäre Vergangenheit eingegraben. Es sind Entscheidungen, die zu Handlungen führen wie: Flucht, Erstarren, Abwehr, Angriff, Resignation, Imponieren. Emotionen entstehen, wie wir bereits erläutert worden ist, im

⁴ Roth, Gerhard: Verstand oder Gefühl, wem sollen wir folgen, in: Kopf oder Bauch – Zur Biologie der Entscheidung, Göttingen, 2010, S. 16 ff

⁵ Roth, G.: Verstand oder Gefühl – wem sollen wir folgen, in: Kopf oder Bauch. Zur Biologie der Entscheidung, S. 16

Limbischen System, einem Hirnbereich, der stammesgeschichtlich wesentlich älter ist, als unsere Großhirnrinde. Daher finden die Entscheidungen für eine Handlung und die daraus folgende Aktionen statt, bevor sich der Verstand einschalten kann. Das ist in bestimmten Situationen von Vorteil.

Wenn ein Kind auf eine vielbefahrene Straße rennt, wird die Mutter oder der Vater nicht groß die Vor- und Nachteile abwägen. Sie oder er werden in Bruchteilen einer Sekunde entscheiden, das Kind auf den Gehweg zurückreißen. Das wäre die positive Seite. Wenn ein Mitarbeiter äußerst verärgert über das Verhalten seines Chefs ist, haut er vielleicht mit der Faust auf dessen Schreibtisch und schreit aufgebracht: „Das lasse ich nicht mit mir machen. Sie können mich mal!“. Später bereut er möglicherweise diese Unbeherrschtheit. Das wäre die negative Seite.

Emotionale Entscheidung ohne Zeitdruck

Es kommt wohl kaum vor, dann man seinen Mann oder seine Frau aufgrund einer umfangreichen Checkliste gesucht und ausgewählt hat. Es wird meist nach Gefühl entschieden. Nach aktueller Statistik jedoch wird jede zweite Ehe wieder geschieden. Die Erfolgchance liegt also bei 50 %. Wer nur nach Gefühl entscheidet, kann aus möglichen Fehlern nicht lernen. Denn es gibt eben keine überprüfbaren Kriterien, an denen man seine Entscheidung nach der Entscheidung messen kann.

Wie kann man „Gefühlsentscheidungen“ verbessern? Eine Regel lautet: Entscheiden Sie nur alleine nach Gefühl, wenn nicht zu viel auf dem Spiel steht und Sie eine Fehlentscheidung verkraften können, finanziell und emotional. Ansonsten sollten Sie die intuitive Entscheidung wählen, auf die wir noch kommen. Die unterscheidet sich beachtlich von einer emotionalen Entscheidung.

Rationale Entscheidung

Was sind allgemeine Merkmale rationaler Entscheidungen? Einmal geht man davon aus, dass die Anzahl der Entscheidungskriterien noch überschaubar ist. 5 oder 10 Kriterien sind es vielleicht noch.

Mehr nicht mehr. Eine rationale Entscheidung ist zudem von Dritten nachvollziehbar.

Eine rationale Entscheidung beginnt eigentlich vor der eigentlichen Entscheidung. Sie beginnt damit, dass man sich klar wird, was man eigentlich will. Zielklarheit ist gefordert. Das gilt auch für den sehr persönlichen Bereich. Wenn ich mich beispielsweise für eine neue Stelle entscheide, dann muss ich wissen, was mir besonders wichtig ist. Ist es das höhere Gehalt? Ist es die Chance, eine Hierarchieebene höher zu steigen? Oder will ich die Stelle nur wechseln, weil ich in die Nähe meines Lebenspartners oder meiner Lebenspartnerin ziehen will? *Regel Nr. 1 lautet daher: Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Ziele. Schriftlich!*

In vielen Entscheidungssituationen meint man zwar, man hätte die wichtigsten Einflussfaktoren, die Vor- und Nachteile „im Kopf“. Das ist eine trügerische Illusion. Maximal sieben Faktoren sind die Obergrenze, wie Lernpsychologen herausgefunden haben. Daher ist es wichtig, dass man sich diese Einflussfaktoren schriftlich in Stichworten notiert. *Regel Nr. 2 lautet daher: Bestimmen Sie die möglichen Einflussfaktoren. Schriftlich!*

Erst jetzt kann man darangehen, mit diesen Informationen einige Entscheidungstechniken einzusetzen. Es gibt nicht die eine richtige Methode. Das bestimmt die Entscheidungssituation und das Objekt. Neben Rechenmodellen der Entscheidungs- und Spieltheorie, die recht viel mathematischen Aufwand erfordern, helfen praktisch oft einfache Methoden, die mit weniger Aufwand durchführbar sind. *Regel Nr. 3 lautet: Wählen Sie die angemessene Entscheidungsmethode!*

Entscheidung bei gleichwertigen Alternativen

Hier nun ein paar Beispiele für rationale Entscheidungen.

Nehmen wir einmal an, Sie müssten einen Namen für ein neues technisches Produkt vorschlagen. Verschiedene Vorschläge stehen zur Diskussion. Sie können nun lange darüber hin und her diskutieren,

ohne zu einem Ergebnis zu kommen. Hier ein Lösungsvorschlag:

Produktname ↓	Produktname								Anzahl	Rang
	A	B	C	D	E	F	G	H		
A ALTOMUS		B	A	A	A	F	A	A	5	2
B CATOS			B	B	B	B	G	H	5	2
C MANULE				E	C	C	G	C	3	4
D NAXES					D	D	G	H	2	6
E PHONTEX						E	G	H	1	6
F SEXTOM							G	H	0	7
G SINTAP								G	6	1
H SUCERIS									4	3

höchste Anzahl Nennungen

Abb. 4 Bei der Entscheidung unter mehr oder weniger gleichwertigen Alternativen kann man die einzelnen Alternativen alle untereinander paarweise vergleichen. Die Alternative, die am häufigsten als „besser“ genannt worden ist, wird gewählt.

Sie erstellen eine Tabelle (Abb. 4), in der Sie pro Zeile einen Namen eintragen. Dann bezeichnen Sie die Spalten mit den gleichen Namen. Sie haben damit eine Matrix gebildet mit Zeilen und Spalten. Nun fragen Sie sich bei dem Namen ALTOMUS, ob der Ihnen besser oder schlechter gefällt als der Name CATOS. Gefällt Ihnen CATOS besser, dann tragen sie dort, wo die Zeile ALTOMUS die Spalte CATOS kreuzt, ein B ein, weil Sie den Namen CATOS besser finden.

Dann fragen Sie, ob Ihnen MANULE besser gefällt als ALTOMUS. Wenn Ihnen ALTOMUS besser gefällt, dann tragen Sie dort, wo die Zeile ALTOMUS die Spalte MANULE kreuzt, ein A ein, weil Sie den Namen ALTOMUS besser finden.

So arbeiten Sie für eine Zeile die Spalten durch und dann nach gleichem Schema die nächsten Zeilen. Zum Schluss addieren Sie in der dargestellten Weise die Nennungen des entsprechenden Namens. Der Name, der die höchsten Nennungen erreicht hat, wurde am besten gefunden. Er ist Ihre Namensentscheidung. Im Beispiel ist es der Name SINTAP.

Entscheidung bei gleichwertigen Kriterien

Nehmen wir nun an, Sie müssten für eine Fortbildungsveranstaltung ein geeignetes Hotel organisie-

ren. Dabei ist nicht nur der Preis wichtig. Auch anderer Kriterien müssten beachtet werden wie: Lage, Reisekosten und –Zeit der Teilnehmer, Komfort auf den Zimmern, Verpflegung, Größe und Anzahl von Arbeitsräumen und die Gerätetechnik. Vier Hotels sind in der engeren Auswahl. Andere haben Sie ausgeschieden, weil sie gewünschte Mindeststandards nicht erfüllen.

Bei vier Hotels und sieben Kriterien, wie im Beispiel, sind 28 Detailbewertungen vorzunehmen. Als Zeilennamen nehmen sie die Kriterien wie Preis, Lage etc. Als Spalten nehmen Sie die Hotels. Nun vergeben Sie in einem Bereich zwischen 1 und 10 Punkte pro Kriterium und Hotel. 1 bedeutet, sehr schlecht erfüllt und 10 sehr gut erfüllt. Pro Hotel addieren Sie dann die Punkte. Sie entscheiden sich für das Hotel mit der höchsten Punktezahl. Man nimmt hier an, dass die einzelnen Kriterien etwa gleich bedeutsam für die Entscheidung sind.

Entscheidung bei Kriterien mit unterschiedlichem Gewicht

Wenn Sie berufstätig sind oder waren, haben Sie möglicherweise schon das ein oder andere Mal die Stelle gewechselt. Nun sind die Motive für einen Stellenwechsel sehr verschieden und auch unterschiedlich wichtig. Fragen die auftauchen könnten sind: Ist Karriere wichtiger als mehr Gehalt? Wie bedeutsam ist der Verlust des Freundeskreises, wenn man umziehen müsste? Und was sagt die Familie dazu? Im Beispiel (Abb. 5) sind 7 Kriterien aufgeführt, die bei der Entscheidung berücksichtigt werden sollen. Und in der Endauswahl stehen noch zwei Firmen, A und B. Andere sind schon ausgeschieden, weil sie bestimmte Mindestanforderungen nicht erfüllen.

Sie können nun in einem ersten Schritt genauso vorgehen, wie bei der Auswahl des Seminarhotels. Sie vergeben in einer Skala zwischen 1 bis 10 pro Kriterium und Firma Punkte. Dann addieren Sie diese Punkte und kommen bei Firma A auf 39 und bei Firma B auf 46. Demnach müssten Sie zu Firma B gehen.

Aber die einzelnen Kriterien sind ja verschieden wichtig. Diese unterschiedliche Bedeutung wird in der Spalte „Gewicht“ notiert. Die Summe aller „Gewichte“ beträgt 100 %. Diese 100 % werden nun verteilt auf die einzelnen Kriterien. So wäre beispielsweise ein Karriereschritt beim Stellenwechsel mit dem Gewicht 20 % höher bewertet als eine Einkommenserhöhung mit nur 5 %. Das größte Gewicht hätte im Beispiel mit 25 %, wie die Familie das sieht.

Nr	Kriterium ↓	Gewicht Summe = 100%	Firma A		Firma B	
			Punkte ungewichtet	Punkte gewichtet	Punkte ungewichtet	Punkte gewichtet
1	Beruflicher Karriereschritt (1 = nein, 10 = sehr groß)	20%	7	1,4	5	1,0
2	Einkommenserhöhung (1 = keine, 10 = sehr groß)	5%	3	0,2	9	0,5
3	Solidität des Unternehmens (1 = sehr schlecht, 10 = sehr gut)	20%	8	1,6	6	1,2
4	Verlust des Freundeskreises (1 = sehr wahrscheinlich, 10 = nein)	15%	5	0,8	7	1,1
5	Umzug in andere Stadt (1 = sehr neg, 10 = nicht nötig)	5%	4	0,2	9	0,5
6	Familie ist einverstanden (1 = nein, 10 = voll und ganz)	25%	6	1,5	3	0,8
7	Gefühl insgesamt Wechsel (1 = mühsam, 10 = sehr gut)	10%	6	0,6	7	0,7
Summe Bewertungspunkte			39	6,2	46	5,6

Achtung:
Bei allen Kriterien erhalten positive Ausprägungen die höchste, negative die niedrigste Punktezahl

höchste gewichtete Punktezahl

Abb. 5 Wenn Entscheidungskriterien verschieden wichtig sind, erhalten sie entsprechend ihrem Gewicht eine %-Zahl. Die Summe aller Gewichte ist 100 %. Die Punkte pro Kriterium werden mit dem Gewicht multipliziert und ergeben die gewichtete Punktezahl.

Neben der Spalte „Punkte ungewichtet“ gibt es pro Firma eine weitere Spalte „Punkte gewichtet“. Die gewichtete Punktezahl erhält man, indem man die ungewichteten Punkte pro Kriterium und Firma mit dem %-Satz multipliziert. Beispiel: Bei Firma A haben Sie dem Kriterium „beruflicher Karriereschritt“ die Punktezahl 7 gegeben. Das „Gewicht“ dieses Kriteriums ist 20 %. Um die gewichtete Punktezahl zu erhalten wird die 7 mit 20 % oder 0,2 multipliziert. Ergebnis ist die gewichtete Punktezahl 1,4. So geht man Kriterium für Kriterium pro Firma durch. Zum Schluss werden die gewichteten Punktezahlen addiert. Jetzt liegt Firma A vorn mit 6,2 gewichteten Punkten gegenüber Firma B mit nur 5,6. Die Entscheidung würde auf Firma A als künftigen Arbeitgeber fallen.

Entscheidung nach geringstem Risiko

Die bisherigen Entscheidungstechniken waren noch überschaubar, relativ einfach. Die Kriterien, mit

denen wir gearbeitet haben, waren weitgehend unveränderbar. Was aber, wenn wir nicht wissen, wie sich z.B. die Konjunktur, das Wetter, die Politik oder die Gesellschaft verändern werden? Entscheiden müssen wir trotzdem. Der Entscheidungsstress kann nun allerdings beachtlich werden. Es hilft dann, mit Szenarien zu arbeiten. Wir müssen dazu verschiedene Annahmen über diese verschiedenen externen Zustände treffen.

Die Entscheidungstheorie kennt verschiedene mathematische Methoden mit so fremd klingenden Bezeichnungen wie: Hurwics-Regel, Savage-Niehans-Regel, Laplace-Regel oder Bayes-Regel. Mit dem folgenden praktischen Beispiel lernen Sie das Basismodell kennen, mit dem man in der Praxis recht weit kommt.

Nehmen wir an, Sie hätten eine Erbschaft gemacht. Das Geld wollen Sie anlegen. Nehmen wir weiter an, es stünden drei Anlagemöglichkeiten zur Diskussion. Einmal könnten Sie eine Wohnung kaufen und sie vermieten. Dann hätten Sie die Möglichkeit, einem Beratungsunternehmen ein Darlehen zu geben, dessen Verzinsung variabel ist. Und schließlich könnten Sie Aktien kaufen. Die Entwicklung Ihrer Anlage hängt ab von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Konjunktur. Sie wollen prüfen, wie sich drei Konjunkturszenarios auf Ihre jeweilige Geldanlage auswirken: Wachstum, Stagnation und Rezession. Sie wollen auch bei ungünstigen Umständen die dann noch bestmögliche Lösung.

„Im Kopf“ kann man diese Entscheidungsaufgabe nicht mehr lösen. Wie gehen wir hier vor? In einem ersten Schritt zeichnet man wieder eine Matrix, ähnlich der Aufgabe bei der Auswahl des Seminarhotels (Abb. 6). Als Zeilenbezeichnungen werden die verschiedenen Anlagemöglichkeiten gewählt, so: Mietwohnung, Darlehen, Aktien. Diese Entscheidung zur Geldanlage können Sie selbst beeinflussen. Es sind ihre Aktionen. Alle drei Möglichkeiten zusammen sind Ihr „Aktionsraum“ (in der Graphik: blau).

Als Spaltenbezeichnung nimmt man die verschiedenen Zustände der wirtschaftlichen. Die Konjunktur können Sie nicht beeinflussen. Es sind äußere

Zustände, die eintreten können. Alle drei Zustände, also: starkes Wachstum, kein Wachstum, Rezession, ergeben zusammen den „Zustandsraum“ (in der Graphik: rot).

		Konjunkturzustände			Je schlechteste Lösung
		Z ₁ starkes Wachstum	Z ₂ kein Wachstum	Z ₃ Rezession	
Handlungsalternativen	a ₁ : Kauf Mietwohnung in Stadt ABC	e ₁₁ 60.000 €	e ₁₂ 10.000 €	e ₁₃ -10.000 €	-10.000 €
	a ₂ : Darlehen Beratungsfirma	e ₂₁ 40.000 €	e ₂₂ 50.000 €	e ₂₃ 60.000 €	40.000 €
	a ₃ : Kauf Aktien der Gesellschaft XYZ	e ₃₁ 80.000 €	e ₃₂ 30.000 €	e ₃₃ 20.000 €	20.000 €
					40.000 €

a = Handlungsalternativen (Wie könnte ich entscheiden?)
 z = Zustände (Was könnte passieren?)
 e = Ereignisse (Wie wirkt sich das aus auf Handlung/Zustand?)

Maximum des Minimums = beste der schlechtesten Lösungen

Abb. 6 Entscheidungen hängen auch davon ab, welche äußeren Umstände eintreten könnten. Im Beispiel sind es verschiedene Konjunkturzustände. Für jede mögliche Alternative wird zu jedem Zustand das mögliche Ergebnis errechnet. Daraus wählt man diejenige Alternative, im schlechtesten Fall das noch beste Ergebnis bringt.

Für jede Kombination Aktion/Zustand wird nun ermittelt, welchen Gewinn Sie mit Ihrer Geldanlage erwarten. Wie man diese Werte errechnet ist ein separates Thema, auf das wir hier nicht näher eingehen können. In einigen Fällen ist ein bisschen Finanzmathematik nötig.

So erwarten Sie bei guter Konjunktur bei der Mietwohnung einen Gewinn von 60.000 €, bei Rezession allerdings einen Verlust von 10.000 €. Die Aktien würden beispielsweise bei Stagnation der Konjunktur, also bei keinem Wachstum, einen Gewinn von 30.000 € versprechen. Alle Werte in unserer Matrix, hier die erwarteten Gewinne, sind Ergebnisse. Alle Ergebnisse beschreiben den „Ergebnisraum“ (in der Graphik: grün).

Die Entscheidungsfrage ist nun, welche Alternative Sie wählen müssten, damit im ungünstigen Fall Sie den dann noch möglichen höchsten Gewinn erzielen. Was Sie also suchen, ist das beste Ergebnis aus den schlechtesten. Wenn Sie sich nun beispielsweise für den Kauf der Mietwohnung entscheiden würden, was wäre dann das schlechteste zu erwartende Ergebnis? Es sind 10.000 € Verlust.

Bei dem Darlehen wären es 40.000 € Gewinn und bei den Aktien 20.000 € Gewinn. Das beste Ergebnis aus den schlechtesten wären damit 40.000 €. Wenn Sie sich für das Darlehen entscheiden würden, erhielten Sie niemals weniger als 40.000 € Gewinn. Sie würden diese Anagemöglichkeit wählen.

Die Methode wird MaxiMin genannt, weil Sie das Maximum aus den Minima, den schlechtesten Ergebnissen suchen. Natürlich müssten Sie in unserem Beispiel für die verschiedenen Anlagealternativen den gleichen Zeitraum betrachten. Sonst wären die Ergebnisse nicht vergleichbar.

Intuitive Entscheidung

Wir haben nun Automatismen betrachtet, dann emotionale und Gefühlsentscheidungen angesehen und zuletzt einige Beispiele zur rationalen Entscheidungstechnik. Verbleiben uns noch die intuitiven Entscheidungen. Was ist an ihnen charakteristisch? Wann sollte man sich auf seine Intuition verlassen und wann nicht? Doch zuvor müssen wir zuerst einmal ein gemeinsames Verständnis darüber finden, was mit Intuition hier überhaupt gemeint ist.

Der Psychologe und Verhaltensforscher *Gerd Gigerenzer* (*1947) schreibt als einer der ersten Sätze in seinem Buch *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz der Unbewussten und die Macht der Intuition* folgendes⁶: „Intuition ist ein gefühltes Wissen, das plötzlich ins Bewusstsein gelangt, dessen tiefe Gründe man selbst nicht kennt und das dennoch stark genug ist, uns zum Handeln zu bewegen.“

Milton Fischer, auch ein erfolgreicher Buchautor, meint⁷: „Der Verstand, den Menschen einsetzen, um vermeintlich kluge Entscheidungen zu treffen, ist begrenzt und macht nur einen kleinen Teil unseres tatsächlichen Wissens aus. Dennoch handelt es sich, wenn wir eine Intuition haben, um einen Abruf von Informationen, die wir irgendwann über unsere fünf

⁶ Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Klappentext

⁷ Zitiert aus: Die Macht des Unbewussten, in: Spiegel Online, 28.4.2007, Zugriff 31.10.2011

Sinne wahrgenommen und gespeichert haben.“ Wenn wir also einen spontanen Einfall haben zur Lösung eines Problems, zu einer Entscheidung, dann sind es also keine übersinnliche oder gar göttliche Eingebungen.

Intuition als Gehirnfunktion

Hirnforscher lokalisieren Intuition als eine Funktion der rechten Gehirnhälfte, genauer der rechten Hälfte unserer Großhirnrinde. Es sind unbewusste oder nicht mehr bewusste Informationen und Erfahrungen, die ins Bewusstsein rücken. Und dies kann nicht willentlich hervorgerufen werden. Die Idee, Lösung oder Entscheidung kommt „spontan“ und oft dann, wenn wir uns nicht mehr bewusst mit dem Thema beschäftigen.

Damit unterscheiden sich intuitive Entscheidungen ganz wesentlich von oder Gefühlsentscheidungen. Die nämlich haben, wie dargelegt wurde, ihre Ursache in den stammesgeschichtlich älteren Gehirnbereich, dem Limbischen System. Intuitive Entscheidungen entstehen in Gehirnbereichen, die wesentlich jünger sind, in der Großhirnrinde. Die arbeitet wesentlich langsamer. Intuition braucht also Zeit – auch wenn die „Erleuchtung“ dann dennoch unerwartet, scheinbar spontan kommt.

Vorgehensweise bei intuitiven Entscheidungen

Wir können uns auf unsere Intuition nur dann bauen, wenn:

- a) wir mit rationalen Überlegungen nicht zu einer Entscheidung kommen konnten;
- b) wir Erfahrung auf dem Gebiet haben, in dem wir entscheiden müssen, ob praktische oder theoretische;
- c) wir nicht oder nicht mehr in der Lage sind, die vielfältigen Einflussfaktoren und ihre gegenseitige Einwirkungen zu überblicken;
- d) und wenn wir bei weniger kritischen Entscheidungen mit Intuition bisher schon positive Erfahrung gemacht haben.

Das Unterbewusste arbeitet also dann verlässlicher für uns, wenn wir es mit Informationen und Regeln

füttern, wenn wir uns vorher um eine Lösung bewusst bemüht haben. Und dazu gehören auch die rationalen Entscheidungstechniken, von denen wir einige kennen gelernt haben. Sich nur auf seine angebliche Intuition zu verlassen, ist oft nicht anderes als eine Ausrede für Denkfaulheit. Denn es ist eben etwas mühsam, ein Problem verstandesmäßig zu durchdringen.



Abb. 7 Nur wer Erfahrung auf dem Gebiet hat, in dem er entscheiden soll, kann auf seine Intuition vertrauen. Intuition ist nicht zu verwechseln mit emotionalen oder Gefühlsentscheidungen. Wer nur auf seine Intuition vertraut (ohne sich mit dem Problem vorher intensiv zu beschäftigen) ist für die Risiken blind und taub.

Die Schritte zur Nutzung der Intuition sehen wie folgt aus:

1. Sammeln Sie die verfügbaren Informationen zu dem Entscheidungsproblem.
2. Versuchen Sie festzustellen, wie sich die Fakten auf das Problem auswirken könnten.
3. Verwenden Sie dann rationale Entscheidungstechniken, auch wenn die möglicherweise nicht zu einem befriedigenden Ergebnis führen.
4. Lassen Sie nun das Entscheidungsproblem ruhen. Arbeiten Sie an anderen Themen oder entspannen Sie sich.
5. Beschäftigen Sie sich nach ein paar Stunden oder Tagen nochmals mit dem Entscheidungsproblem und treffen Sie nun die Entscheidung.

Nur wer schon etwas über den Sachverhalte oder das Probleme weiß, über die er entscheiden muss, kann auf seine Intuition bauen. Ansonsten würde er handeln wie jemand, dem die Augen verbunden und die Ohren zugestopft worden sind und er über

eine vielbefahrene Straße gehen soll. Es könnte klappen. Aber wahrscheinlich ginge es schief.

5 Wahl der Entscheidungsmethode

Das waren sehr viele Informationen in dieser kurzen Zeit. Wie können wir dennoch den Überblick behalten? Ist es möglich, anhand von wenigen Fragen herauszufinden, welche Entscheidungsmethode angemessen sein könnte? In der Tabelle sind die Alternativen übersichtlich zusammen gestellt. Die Fragen sind:

1. Sind die Abläufe bekannt?
2. Ist Zeitdruck vorhanden?
3. Sind die Auswirkungen bedeutsam?
4. Gibt es viele Einflussfaktoren?

[1] Wenn die Abläufe bekannt sind, dann kann man die Entscheidung automatisieren. Einmal durchdacht, kann man nach dem dann bekannten Schema vorgehen. Solche Entscheidungen können auch durch sogenannte Expertensysteme vom Computer vorbereitet werden.

[2] Sind die Abläufe nicht bekannt, ist aber Zeitdruck vorhanden, wären aber die Auswirkungen einer Fehlentscheidung nicht bedeutsam und gibt es nur wenige Entscheidungskriterien, dann ist eine emotionale Entscheidung akzeptabel.

[3] Eine Gefühlsentscheidung (also: emotionale Entscheidung ohne Zeitdruck) wäre dann akzeptabel, wenn die Abläufe unbekannt sind, aber kein Zeitdruck vorhanden ist, die Auswirkungen einer Fehlentscheidung in der Regel nicht bedeutsam wären und es auch hier nur eine überschaubare Anzahl Einflussfaktoren gibt.

[4] Rationale Entscheidungsmethoden sollte dann wählen, wenn die Anzahl der Einflussfaktoren überschaubar bleibt, die Auswirkungen eine Fehlentscheidung bedeutsam sind und kein Zeitdruck vorhanden ist.

[5] Und intuitive Entscheidungen sind dann akzeptabel und hilfreich, wenn wie bei der rationalen Entscheidung die Auswirkungen bedeutsam sind, jedoch die Anzahl der Einflussfaktoren unübersichtlich ist. Intuitive Entscheidungen können durch den

Einsatz rationaler Entscheidungstechniken vorbereitet werden.

Was ist die beste Entscheidung? Die Antwort scheint relativ einfach: *Es ist die Entscheidung, mit der wir auch morgen noch gut leben können!* Doch trotz aller Techniken, Methoden oder mathematischen Kopfständen stellt sich das manchmal leider erst hinterher heraus.



Fragen ↓	1 automatisierte Entscheidung	2 emotionale Entscheidung (unter Zeitdruck)	3 Gefühlsentscheidung (ohne Zeitdruck)	4 reflektierte rationale Entscheidung	5 aufgeschobene intuitive Entscheidung
Sind die Abläufe bekannt?	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
Ist Zeitdruck vorhanden?	-	Ja	Nein	Nein	Nein
Sind die Auswirkungen bedeutsam?	-	Nein	Nein (Ja)	Ja	Ja
Gibt es viele Einflussfaktoren?	-	Nein	Nein (Ja)	Nein	Ja

Abb. 8 Anhang von vier Kriterien kann man feststellen, welche Entscheidungsart vorliegt. Entsprechend wählt man die Methode. Automatische Entscheidungen sind im täglichen Leben vorherrschend. Rationale und intuitive Entscheidungen erfordern, dass man sich mit dem Problem intensiv beschäftigt.

Mit den Überlegungen jedoch, die wir hier angestellt haben, verbessern Sie vielleicht Ihre Chancen, künftig noch überlegter zu entscheiden und mit Ihrer Entscheidung zufriedener zu sein. Sie wären mit den vorgestellten Techniken besser vorbereitet und würden überlegter handeln, also der Entscheidungssituation angemessener.



Abb. 9 Stress kann man nicht wirklich vermeiden, sondern nur mindern. Burnout entsteht, wenn Dauerstress vorhanden ist und keine Möglichkeit, sich zu entspannen. Die richtige Entscheidungstechnik ist eine Möglichkeit, Stress privat und im Geschäft zu reduzieren.

Literaturhinweise

- Basieux, P. (2008). *Die Welt als Spiel - Spieltheorie in Gesellschaft, Wirtschaft und Natur.*
- Bauer, J. (2006). *Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen.*
- Beck, H. (2008). *Die Logik des Irrtums.*
- Damasio, A. R. (2004). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.*
- Diekmann, A. (2010). *Spieltheorie - Einführung, Beispiele, Experimente.*
- Dobelli, R. (2011). *Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler die sie besser anderen überlassen.*
- Dörsam, P. (2007). *Grundlagen der Entscheidungstheorie.*
- Gigerenzer, G. (2008). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition.*
- Golemann, D. (1997). *Emotionale Intelligenz.*
- Kaiser, W. R. (2012). *Die Schlange in uns - Warum und wie wir verführbar sind.*
- Kaiser, W. R. (2012). *Entscheidend - Psychologie und Technik besserer Entscheidungen.*
- Laufer, H. (2007). *Entscheidungsfindung. Sicher Entscheiden - erfolgreich handeln.*
- Mérö, L. (2000). *Die Logik der Unvernunft. Spieltheorie und die Psychologie des Handelns.*
- Roth, G. (2007). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.*

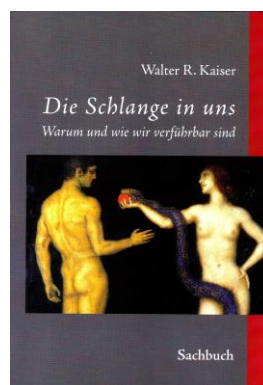
Aktuelle Bücher des Referenten



Taschenbuch 96 Seiten
7,80 €



Taschenbuch 120 Seiten
8,80 €



Taschenbuch 188 Seiten
14,90 €



Taschenbuch 108 Seiten
6,99 €



Taschenbuch 100 Seiten
7,50 €



Taschenbuch 92 Seiten
7,95 €

Mit dem Buch „Entscheidend“ können die Inhalte des vorliegenden Textes vertieft und erweitert werden.

Bei einigen Internet-Buchhändlern wie z.B. AMAZON ist ein „Blick ins Buch“ möglich. Alle Bücher auch als E-Book.