



# Entscheidungen (Quelle: Dan Ariely, Denken hilft zwar, nützt aber nichts, Knauer Taschenbuch Verlag, 2010)

„Ich überlege. Mein Bauch entscheidet.“

*Max Grundig, deutscher Industrieller*

In einem von Rationalität bestimmten Denken gehen wir davon aus, dass der Mensch durch seine Vernunft gesteuert ist und damit fähig ist, für sich die richtigen Entscheidungen zu fällen.

Unserer Erfahrungen zeigen jedoch, dass wir immer wieder irrational handeln – was meist erst im Rückblick bewertet werden kann – und dass diese Irrationalität in der Wiederholung sogar vorhersagbar ist. Unsere irrationalen Verhaltensweisen sind nicht zufällig, sondern haben durchaus Sinn - und System.

## Entscheidungsfindung

„Die kürzesten Wörter, nämlich 'ja' und 'nein' erfordern das meiste Nachdenken.“

*Pythagoras von Samos, griechischer Mathematiker und Philosoph*

Wenn wir in unserer Entscheidungsfindung hin und her gerissen werden, liegt es daran, dass wir selten auf Basis eines absoluten Massstabes entscheiden können. Wir benötigen den Vergleich mit etwas anderem, um den relativen Vorteil abschätzen und den Wert bestimmen zu können.

Wir vergleichen also am liebsten aufgrund von Vergleichen, wobei

wir dann bevorzugt Dinge miteinander vergleichen, die auch wirklich gut vergleichbar und unmittelbar verfügbar sind.

## Köder und Anker

„Es ist dem Menschen nicht möglich, sich Einflüssen zu entziehen.“

*André Gide, franz. Schriftsteller*

Geschickte Verkäufer nutzen diese Erkenntnisse aus, indem sie z.B. eine teure Speise auf ihre Karte platzieren, um den Gast zur Bestellung der zweitwertesten zu verleiten (Köder).

Wenn wir ein Produkt zu einem bestimmten Preis kaufen wollen, beeinflusst dieser Preis auch unsere folgenden Kaufentscheidungen (Anker). Der Anker prägt die Bandbreite des Preises, die wir bereit sind in Zukunft zu zahlen.

Diese erste Entscheidung kann zu einer Gewohnheit werden – deshalb sollte der ersten Entscheidung auch die entsprechende Bedeutung beigemessen werden.

Das könnte auch heißen, dass unserer Reaktion auf Preisveränderungen eher die Folge der Erinnerung an frühere Preise ist als ein Ausdruck unserer aktuellen Bedürfnisse oder Vorlieben.

## Soziale vs. Marktnormen

„Der Preis ist, was wir bezahlen.  
Der Wert ist, was wir bekommen.“

*Waren Buffett, amerik. Unternehmer*

In der Welt mit sozialen Normen ist Gemeinschaft wichtig – wenn wir anderen helfen, erwarten wir dafür keine sofortige Belohnung, sondern freuen uns darüber, dass wir helfen können bzw. dass uns geholfen wird.

In der Welt der Marktnormen erhält man das, wofür man bezahlt bzw. bezahlt für das, was man haben will. Wenn diese beiden Welten vermischt werden, entstehen Schwierigkeiten. Wenn eine soziale Norm auf eine Marktnorm trifft, verschwindet die soziale.

Was würde wohl unser Gastgeber, der uns zu einem feinen Nachtessen eingeladen hat, empfinden, wenn wir ihm im Anschluss daran eine Bezahlung offerieren würden?

Soziale Normen müssen unbedingt beibehalten und gefördert werden – nicht nur, weil sie meist günstiger, sondern weil sie in erster Linie auch wirkungsvoller sind. Und wenn Marktnormen gelten, sollte dies klar deklariert werden.

## Entscheidungen vertagen

„Besser eine schlechte Entscheidung als gar keine.“

*Spruch aus Kreta*

Wir neigen oft dazu, unsere Entscheidungen herauszuschieben. Der Grund hierfür liegt in unseren Emotionen, welche verhindern, dass wir auf eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung zugunsten von langfristigen Zielsetzungen verzichten (z.B. noch eine letzte Zigarette in netter Gesellschaft rauchen, bevor ich morgen mit dem Rauchen aufhöre).

Wenn wir uns dieses Problems bewusst werden und uns eingestehen können, dass es so ist, fällt es uns leichter, geeignete Instrumente zu finden, um diese Schwäche zu überwinden (z.B. Lernplan erstellen in Vorbereitung auf eine wichtige Prüfung).

## Gewinn oder Verzicht

„Menschen, die freiwillig auf Dinge verzichten, sind die genussvollsten.“

*Christine Kaufmann, Schauspielerin*

Zwischen zwei oder mehreren Dingen zu entscheiden, gehört zu den schwierigsten Entscheidungen überhaupt. Wir zahlen immer den Preis des Verzichtes

dafür, mehrere Optionen zu haben.

Wir haben aber Mühe, auf etwas zu verzichten (z.B. Besitz) und halten uns möglichst lange möglichst viele Optionen offen.

Wir sind verliebt in das, was wir besitzen und fokussieren uns auf das, was wir verlieren könnten, statt auf das, was es vielleicht zu gewinnen gibt.

### **Macht der Erwartung**

"Das größte Hindernis des Lebens ist die Erwartung, die vom Morgen abhängt."

*Seneca, römischer Philosoph*

Wenn wir erwarten, dass etwas gut ist, wird es auch gut sein – genauso wie etwas schlecht sein wird, wenn wir dies erwarten. Diese Erwartungshaltung beeinflusst unsere Entscheidungen und kann dazu führen, dass wir Informationen kategorisieren mit dem Ziel, Erfahrungen vorauszusagen.

Erwartungen beeinflussen aber nicht nur unserer Wahrnehmung und Bewertung von Ereignissen, sondern können auch unser subjektives Erleben verändern.

So funktioniert z.B. der Placeboeffekt, weil wir eine Erwartungshaltung erzeugen, dass uns die Placebos helfen. Wir glauben daran und sind aufgrund mehrfacher Erfahrungen konditioniert, dass der Effekt eintreten wird.

Der Geist hat damit die Macht über den Körper.

### **Moral und Ehrlichkeit**

"Keine Wissenschaft, keine Politik, keine Moral und keine Religion nimmt uns die eigene Entscheidung ab."

*Laurent Verycken, Wirklichkeitsforscher*

Unsere Entscheidung ehrlich oder unehrlich zu sein, beruht auf einer Kosten-Nutzen-Analyse, d.h. wir sind nur in dem Masse ehrlich, wie dies uns auch einen Nutzen bringt.

Auch wenn wir bemüht sind, ehrlich zu sein, gelingt uns dies nicht immer, da unsere innere Kontrolle bei einer Entscheidung, ein kleines Vergehen zu begehen (z.B. einen Bleistift aus dem Büro mitnehmen) weniger gut funktioniert als bei einem grossen (z.B. eine ganze Schachtel Stifte mitzunehmen).

Zudem ist betrügen leichter, wenn kein Geld im Spiel ist. Sobald wir es mit Geld zu tun haben, berufen wir uns auf einen imaginären Ehrenkodex – wenn es nur indirekt um Geld geht, sind wir eher bereit zu betrügen.

### **Die Bedeutung von Fehlern**

"Jede Entscheidung, die man trifft, ist ein Fehler."

*Edward Dahlberg, amerik. Dichter*

Zu erkennen, dass wir immer wieder irrationale Entscheidungen treffen, kann für uns frust-

rierend sein. Doch diese Erkenntnis eröffnet uns auch den Weg zu besseren Entscheidungen.

Wir müssen uns bewusst werden, dass wir nicht alle unserer Entscheidungen rational und sachlich begründen können, diese nicht immer durch eine exakte Vorstellung des Nutzens motiviert und auf einen klar definierten Gewinn ausgerichtet sind und das Ziel haben, möglichst optimale Erfahrungen zu machen.

### **Lösungsansatz**

„Unser Entscheiden reicht weiter als unser Erkennen.“

*Immanuel Kant, deutscher Philosoph*

Wir nehmen als Menschen auch Einflüsse der Umgebung und Emotionen wahr, die nicht unmittelbar zur Entscheidung gehören und handeln irrational. So kann es für Menschen in gewissen Situationen wichtiger sein, der Umgebung ein bestimmtes Bild von sich zu vermitteln, als seinen wirklichen Bedürfnissen nachzugehen. Oder auf den persönlichen Nutzen zu verzichten, um Nutzen in Form von Anerkennung zu gewinnen.

Wenn wir in unseren Entscheidungen systematisch Fehler begehen, können wir auch Instrumente, Methoden und Strategien entwickeln, die uns helfen, Ent-

scheidungen so zu fällen, dass wir das erreichen können, was wir wirklich wollen.

Die Meinung, dass wir absolute Kontrolle über unsere Entscheidungen haben, entspricht mehr unserem Wunschdenken als der Realität – wir bleiben Figuren in einem Spiel, in welchem grösstenteils unbekannte Kräfte wirken.

