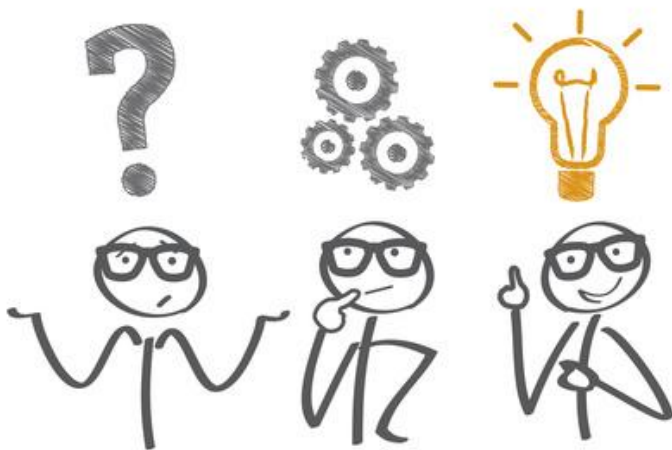




Die richtigen Entscheidungen treffen

Teil 1: Erfolg ist eine Frage der richtigen Entscheidung



Erfolg wird gerne mit Kompetenz, Intelligenz, Beziehungen und Erfahrungen in Zusammenhang gebracht.

Die bessere Erklärung ist aber die **Lotto Analogie**: Wer noch nicht den Jackpot geknackt hat, hat offensichtlich nicht die richtigen Zahlen getippt, heißt.....sich falsch entschieden.

- Warum gilt König Salomon als weise? Weil er im Gerichtsaal mit beneidenswerter Umsichtigkeit entschied.
- Warum ist Warren Buffett der reichste Mann der Welt? Weil er sich für die richtigen Aktien entscheidet.
- Warum ist Heidi Klum glücklich? Weil sie (zumindest für den Moment) den richtigen Partner gewählt hat.

Um die Erkenntnisse der Gehirnforschung im Hinblick auf unsere Entscheidungen besser zu verstehen, betrachten wir kurz den funktionellen Aufbau des menschlichen Gehirns. Dies ist deswegen wichtig um zu verstehen, wie bestimmte Funktionen unseres Gehirns wirken und wo die einzelnen Funktionen angesiedelt sind.

Im Großen und Ganzen lässt sich unser Gehirn in zwei Teilsysteme untergliedern:

- **das kognitive System zur Verarbeitung von Informationen, also der Cortex.**
- **das emotionale System zur Verarbeitung von Gefühlen, also das limbische System.**



Diese beiden Systeme können aber nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da man inzwischen in den Strukturen des emotionalen Systems starke Verbindungen zu Arealen des kognitiven Systems nachweisen konnte, insbesondere Verbindungen zu Teilen des Hypothalamus, des Thalamus und der Großhirnrinde.

Einer der bekanntesten Gehirn- und Emotionsforscher, Joseph LeDoux, sagt: „Die Theorie vom limbischen System als alleiniger Erklärungsansatz des emotionalen Gehirns ist falsch!“

Ausgangspunkt des emotionalen Systems ist der Hirnstamm. Er integriert die Außen- und Inneninformationen des Körpers zu einem Gesamtbild und ist an der Aufrechterhaltung unseres emotionalen und physiologischen Gleichgewichts beteiligt.

Eine wichtige Schnittstelle zwischen dem emotionalen und dem kognitiven System ist der Gyrus Cinguli. Er wird bei Emotions- und Motivkonflikten aktiviert.

Ebenfalls Bestandteil des emotionalen Systems ist die Amygdala. Sie ist durch Nervenbahnen mit dem Hippocampus verbunden. Beide zusammen, also Amygdala und Hippocampus sind für die erstmalige Registrierung, die Verarbeitung und den Transfer emotionaler Informationen in das Langzeitgedächtnis zuständig.

Im vorderen Stirnhirn befindet sich der orbitofrontale Cortex. In diesem Areal laufen die Motiv- und Emotionssysteme zusammen. Außerdem ist der orbitofrontale Cortex für die Speicherung emotionaler Erfahrungen zuständig.

Eine weitere wichtige Aufgabe übernehmen die Schläfenlappen. Sie verarbeiten die Bedeutung von Sinneseindrücken und fügen sie zu einem Gesamtbild zusammen.

Und last but not least spielen für unsere Überlegungen der Thalamus und der Hypothalamus eine wichtige Rolle.

Im Thalamus werden eingehende Informationen unserer Sinnesorgane verarbeitet. Und der Hypothalamus übt eine strenge Kontrolle über viele Körperfunktionen aus. In Verbindung mit der Hypophyse, also der Hirnanhangdrüse bildet er das wichtigste Kontrollsystem unserer Gefühle.



Wir sehen also, wie eng und vielschichtig die Funktionen unseres Gehirns verbunden sind. Und was nützt uns diese Erkenntnis für die Entscheidungsfindung? Eine der wichtigsten Erkenntnisse für die Marktforschung lautet:

Es gibt keine rationalen Entscheidungen ohne die Beteiligung emotionaler Prozesse.

Der Mensch ist ein Herdentier. Sein Überleben hängt nicht nur davon ab, dass er seine Grundbedürfnisse wie Nahrung, Schlafen oder Fortpflanzung befriedigt. Er ist auch nicht nur auf das eigene Überleben aus und ein Meister der Flucht, der schnell dem Säbelzahn tiger entkommt. Er ist vor allem auf das Überleben in und mit seiner Herde ausgerichtet. Unser Überleben hängt also sehr stark davon ab, wie gut wir darin sind, uns in ein soziales Netz zu integrieren.

Nach der klassischen Wirtschaftstheorie ist der Mensch ein homo oeconomicus, also ein Wesen, das seine Entscheidungen und sein Verhalten nach dem Prinzip der Kosten-Nutzen-Optimierung ausrichtet.

Diese Vorstellung ist inzwischen nicht nur überholt, sie ist auch schlichtweg falsch, was uns folgende Beispiele vor Augen führen sollen:

Mal angenommen, Sie möchten sich ein neues Fernsehgerät kaufen und hätten die Wahl zwischen Barzahlung oder einem zinslosen Ratenplan. Würden Sie rein nach der Kosten-Nutzen-Optimierung vorgehen, so müssten Sie sich für die Ratenzahlung entscheiden, damit Ihr Geld weiterhin auf Ihrem Konto bleibt und dort Zinsen erwirtschaftet. Der eine oder andere tut das auch, aber die meisten Menschen entscheiden sich in solchen Situationen für die Barzahlung.

Auch ist erwiesen, dass Kunden, wenn sie ein Rabattschild sehen, auch dann zugreifen, wenn der Preis objektiv nicht günstiger ist. Sie greifen sogar zu, wenn der Preis höher ist, als er ohne Rabattschild wäre. Auch das hat mit einem homo oeconomicus wenig zu tun.

Aber warum ist das so?

- In jeder Sekunde werden über unsere fünf Sinne, also Sehen, Hören, Riechen, Fühlen und Schmecken, unserem Gehirn Informationen im Umfang von ca. 11 Millionen Bits gesendet und dort verarbeitet. Unser Bewusstsein kann aber pro Sekunde nur ca. 40 Bits verarbeiten. Das sind



gerade einmal 0,0004%. Also werden 99,9996% der Informationen, die unser Gehirn erhält, unbewusst verarbeitet. Und auch dafür gibt es auch einen sehr guten Grund:

- Von der Energie, die unser Körper verbraucht, werden rund 20% alleine von unserem Gehirn benötigt. Und da unser Gehirn mit dieser verfügbaren Energie sparsam umgehen möchte, ist es das Ziel, möglichst viele Aufgaben unbewusst ablaufen zu lassen.

Denken Sie einmal an Ihre erste Fahrstunde und wie anstrengend das war, weil Sie beim Start des Autos noch jeden Handgriff bewusst durchführen mussten, und wie routiniert, also energiesparend, Sie heute losfahren.

- Schlüssel umdrehen zum Starten
- Am Berg aus der Parklücke
- Nach hinten sehen, sich umdrehen
- Handbremse lösen
- Kupplung kommen lassen

Unbewusste Vorgänge erfordern einen viel geringeren Energieverbrauch als bewusste Vorgänge!

Da jeder Mensch ein Individuum ist, sind auch seine unbewussten Wünsche und Motive sehr individuell. Dennoch gibt es einige Wünsche und Motive, die für alle Menschen gleich sind.

Der Mensch ist ein Herdentier. Unser Überleben hängt also sehr stark davon ab, wie gut wir darin sind, uns in ein soziales Netz zu integrieren. Schon vor vielen Jahren fand man heraus, dass Kinder in Krankenhäusern, die keinen Kontakt zu einer Bezugsperson hatten, psychisch krank wurden. Wenn Mitarbeiter in einem Unternehmen ausgegrenzt werden, entstehen Ängste und Depressionen. Soziale Missachtung führt sogar dazu, dass in unserem Gehirn die gleichen Areale aktiviert werden, wie wenn man jemandem aktiv körperlichen Schmerz zufügt.

Erfolg ist eine Frage der richtigen Entscheidung

Noch einmal zurück zu der Frage: Warum ist Warren Buffett der reichste Mann der Welt? Weil er sich für die richtigen Aktien entscheidet.



Warum ist Heidi Klum glücklich? Weil sie (zumindest für den Moment) den richtigen Partner gewählt hat.

- Warum entscheiden dann viele Menschen so schlecht oder falsch?
- Warum fallen sie ständig auf den falschen Mann oder die falsche Frau herein?
- Warum wählen sie den falschen Job?
- Warum kaufen sie die falschen Aktien?

Die Antwort ist einfach. **Wir haben nie gelernt richtig zu entscheiden.** Wir lernen in der Schule rechnen, schreiben, Fremdsprachen aber nicht das Entscheiden. Beschäftigen wir uns also mit dem Entscheiden, denn wer besser Entscheidet lebt besser.

Regeln des Erfolgs

Analysieren Sie ihre Fehlentscheidungen, denken Sie einen Augenblick an ihre Entscheidungen und daran wann Sie das letzte Mal so richtig schön danebenlagen. Schieben Sie den Ärger zur Seite und konzentrieren Sie sich auf die Stimme in Ihrem Hinterkopf, die Ihnen sagt: „Das hätte ich mir doch denken können!“. Aber was genau hätten Sie sich denken können? Natürlich ist es ärgerlich immer hinterher besser zu wissen als vorher. Andererseits ist es sehr hilfreich, wenn Sie bestimmen können was Sie beim Entscheiden falsch machen. Das ist ein wichtiger Schritt hin zu besseren Entscheidungen.

Denken Sie jetzt einen Moment mal an Ihre Fehlentscheidungen in der Vergangenheit, nehmen Sie die zwei, drei wichtigsten und ergänzen Sie diese Fehlentscheidungen wechselseitig mit folgenden Sätzen.

- Damals habe ich einfach zu ... entschieden.
- Ich sollte bei der Entscheidung einfach nicht ...
- Warum entscheide ich immer so ...?

Viele Menschen können relativ genau sagen was ihre Entscheidungsschwächen sind: z.B. ich lege mich viel zu schnell fest oder ich höre auf alle bloß nicht auf meinen Verstand oder warum trabe ich so oft hinter der Masse her.

Die Macht des Bewusstseins



Wenn Sie ihr unbewusstes Entscheidungsmuster aufgedeckt haben, können Sie beginnen vernünftig zu entscheiden.

Bekämpfen Sie nicht Ihre „Macken“ das ermüdet und hilft nicht weiter, es belastet nur unnötig. Stellen Sie Ihre Macken daher Tugenden gegenüber. Beispiel: Ich entscheide mich immer zu spontan und schnell, führt zu der Tugend, es ist ok, wenn ich mich spontan auf eine Option festlege. Aber bevor ich wirklich entscheide, stelle ich eine pro und contra Liste auf mit mindestens 5 Punkten. Damit überprüfe ich meine Spontanfestlegung noch einmal bevor ich meine Entscheidung tatsächlich umsetze.

Beispiel: Claudia hat den Handwerksbetrieb ihrer Eltern übernommen und im Laufe der Jahre etwas Geld beiseite gelegt, als die Bank anruft:

- Bankberater ist Werner, ihr alter Schulfreund, er rät ihr zu einem Multimedialfond, 2 Jahre später platzt die Internetblase und das Geld ist weg. Ihre Erkenntnis: ich lege nie wieder Geld so riskant an.
- 4 Jahre später verliert sie 10.000,00 € mit einer Anleihe die eigentlich ein Zertifikat war, was sie aber nicht durchschaute, sie hält sich für völlig bescheuert, hat aber lediglich falsche Entscheidungsgewohnheiten.

Mit falschen Gewohnheiten werden wir nicht aus Fehlern klug. Claudias falsche Entscheidungsgewohnheiten lauteten:

- Ich verstehe nichts von Geld, dafür aber mein Bankberater.
- Leuten die ich kenne, kann ich vertrauen.
- Ich muss nicht alles verstehen.
- Mehr Rendite ist besser.

Ihre neuen Entscheidungsregeln lauten:

- Ich lege nur noch in Anlagen an, die ich verstehe.
- Beim Geld hört die Freundschaft auf.
- Ich will nicht mit hohen Renditen mein Geld vermehren, ich will es mit Sicherheit behalten.



Nehmen Sie jetzt wieder Ihre klassischen Fehlentscheidungen und stellen Sie eigene Regeln auf und zwar so einfach wie möglich. Laden Sie diese Regeln auf Grund der Fehlentscheidung mit viel Gefühl und Emotionen auf. Und nehmen Sie sich vor Entscheidungen nur noch mit diesen Regeln zu treffen.

Deshalb sagt man, Erfolg ist planbar. Denn wer sich an die richtigen Entscheidungsregeln hält, trifft automatisch die richtigen Entscheidungen.

Der Bankberater Werner verzweifelt inzwischen an Claudia, denn egal welchen Schiffsfond oder Biogasanleihen er Claudia vorschlägt, sie lässt sich nicht mehr überzeugen. Sie hält sich an ihre Regelaufstellung und trifft seit dem keine finanziellen Fehlentscheidungen mehr.

Neue Regeln fühlen sich oft aber falsch an. Sie sind aber nicht falsch sondern ungewohnt. Um neues zu Gewohnheiten zu machen, müssen Sie diese mindestens 5 bis 6 Mal wiederholen. Dann verschwindet das falsche Gefühl mit jeder Wiederholung mehr und mehr.

Bewusstsein des Zwiespalts

Jeder weiß, dass rauchen falsch ist und trotzdem fühlt es sich gut an. Viele Manager sagen, ich bin nun mal ein Kopfmensch, ich weiß, dass ich auch auf meine Gefühle hören sollte. Aber da ist ein Zwiespalt, denn Entscheidungen sollten auf Fakten und Daten beruhen und die richtigen Entscheidungsregeln fühlen sich aber oft falsch an.

Machen Sie sich den Zwiespalt bewusst. Er ist das Zusammenspiel vom kognitive System zur Verarbeitung von Informationen (Cortex) und dem emotionalen System zur Verarbeitung von Gefühlen, dem limbischen System. Dann entscheiden Sie besser.

Quelle des Artikels: AFNB – Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement

Joachim Berendt ist Inhaber der Unternehmensberatung BERENDT & PARTNER, Saarbrücken, Partner bei Berendt Rach & Partner Personalentwicklung GbR, Mömbris, und Initiator und Gründungsmitglied der „Offensive Mittelstand – Gut für das Saarland“. Nach 12 jähriger Tätigkeit als Vorstand und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen berät er als ausgewiesener Experte seit 2004 den Mittelstand in Unternehmenskultur, Wissensmanagement und Personalentwicklung. Er verfügt über 22 Jahre Erfahrung als Aufsichtsrat, lehrt an mehreren Hochschulen und ist Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement. Sein Beratungsunternehmen Berendt & Partner ist für seine Qualitätsberatung von Fachverbänden und vom TÜV Süd nach ISO 9001:2008 zertifiziert.