



Die richtigen Entscheidungen treffen

Teil 2: Angst ist ein schlechter Ratgeber



Warum haben so viele Banken in der Finanzkrise so viele schlechte Kredite gekauft? Antwort: Natürlich aus Gier. Warum legten in der Krise so viele Menschen Goldbarren in den Wäschekorb? Antwort: Aus Angst.

Bis ins Topmanagement hinaus werden viele Entscheidungen rein emotional getroffen, basierend auf Gier oder Angst.

Die **falsche Entscheidungsregel** lautet: „Wobei ich am stärksten empfinde, dafür entscheide ich mit!“

Die **richtige Entscheidungsregel** lautet: „Je stärker mein Bauch (Angst/Gier) bei einer Entscheidung anschlägt, desto stärker muss ich dieses berechtigte Bauchgefühl mit rationalen Überlegungen kultivieren.“

Beispiel: Abteilungsleiter Sven (49) bekommt von seinem Konzern einen Posten als Länderchef in Osteuropa angeboten. Sven ist unsicher :

- Das wäre eine gute Position.
- Aber der Osten!
- Die politische Unsicherheit dort!
- Ob meine Frau dort mitmacht?

Das heißt Sven hat Angst.

Gefühle sind gut und wertvolle Entscheidungshilfen, sofern Sie diese rational kultivieren. Viele Menschen kultivieren aber ihre Emotionen nicht, sie versuchen sie zu bekämpfen. In unserem Beispiel sagt Sven, sei doch kein Angsthasen, es ist ein toller Job, aber so oft er sich das sagt, kommt die Angst



immer wieder. Der Grund ist nicht, dass er ein Angsthasen ist, sondern: **Kampf ist Krampf**. Für den inneren Zwiespalt bedeutet dies, was man bekämpft, wird stärker. Druck erzeugt Gegendruck.

Wenn Sven seine Angst ernst nimmt und annimmt, dann fragt er sich „angenommen ich packe den neuen Job im Ausland wirklich nicht, was passiert dann?“ beschäftigt er sich mit diesen Fragen, findet er Antworten wie „2 Jahre halte ich auf jeden Fall durch.“ „Danach nimmt mich jede Firma in meiner Branche mit Handkuss.“: Ein Abteilungsleiter mit Auslandserfahrung. Ich finde immer was. So können Emotionen rational kultiviert werden.

Sind Sie Lemming oder Rambo?

Nehmen Sie eine Bereichsleiterin, nennen wir sie Renate. Als Vorgesetzte meint sie alles alleine entscheiden zu müssen und wenn mal etwas schief gelaufen ist, sagen ihre besten Mitarbeiter oft, das hätten wir ihnen schon vorher sagen können und oft genug haben sie recht.

Renates Entscheidungsregel lautet, „Ich bin die Vorgesetzte also muss ich auch (alleine) entscheiden.“ Stimmt. Ist aber zu ungenau.

Die **richtige Regel** lautet. Entscheiden müssen Sie schon alleine (**Rambo-Syndrom**). Doch ergänzend sollten Sie vor der Entscheidung Berater hören. Bilden Sie sich eine Gruppe von 4 bis 6 Menschen, die Sie vor Entscheidungen informell konsultieren. Lassen Sie nicht nur Ja-Sager zu, nehmen Sie dazu auch Kritiker, Theoretiker, Praktiker, Kunden oder Lieferanten oder was ansonsten die Vielfalt stärkt, reden Sie mit jedem vor wichtigen Entscheidungen nur ein paar Minuten, aber die eigentliche Entscheidung fällen dann immer noch Sie.

Andere leiden unter dem umgekehrten Syndrom, dem **Lemming-Syndrom**. Die Finanzkrise ist ein Beispiel dafür. Viele misstrauten den faulen Krediten, dachten sich aber wenn alle kaufen, dann muss ja was dran sein. Eine typisch unvernünftige Entscheidungsregel. Banken gingen wie Lemminge über die Klippe. Regel: Machen Sie niemals, was die Masse macht, nur weil die Masse es macht. Analysieren Sie die Gründe, weshalb die Masse sich so verhält wie sie sich verhält. Sind es gute Gründe machen Sie mit, sind es schlechte Gründe, treffen Sie Ihre eigenen Entscheidungen. Nur weil viele eine Idee gut finden, heißt das noch lange nicht, dass sie wirklich gut ist. Sonst müssten wir alle Fäkalien essen, denn 500 Milliarden Fliegen können nicht irren. Warren Buffett hat nie mit der Masse entschieden und wurde damit der reichste Mann der Welt.



Hinter der Masse herzulaufen kann niemals Ersatz für den eigenen Verstand sein. Die Masse ist nicht klüger, sie ist einfach nur zahlreicher.

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.