

Besser entscheiden in unsicheren Situationen

**Ziele bestimmen –
Alternativen bewerten –
Entschlüsse durchsetzen**

Von

Prof. Dr. Peter Witt

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-18204-6

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-18204-6

eBook: ISBN 978-3-503-18205-3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2019

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Bestimmt kennen Sie das unangenehme Gefühl, sich demnächst in einer wichtigen Angelegenheit entscheiden zu müssen und dabei einfach nicht zu wissen, was richtig und was falsch ist. Das kommt im Leben sehr oft vor. Nach der Schule wissen viele junge Leute nicht, welche Berufsausbildung oder welches Studium sie anfangen sollen. Nach der Ausbildung bzw. dem Studium stellt sich die Frage, wo und als was man arbeiten will. Später im Leben kommen eher noch schwierigere Entscheidungssituationen. Ein typisches Beispiel ist: Es läuft nicht gut in Ihrem Job. Sie bekommen einen neuen Vorgesetzten, mit dem Sie nicht gut klar kommen. Oder Sie stellen fest, dass Ihre Ehe in tiefen Problemen steckt. Sie wissen aber nicht, wie Sie Ihre Beziehung wieder verbessern können. So geht es sehr vielen Menschen. Uns fehlt es einfach an Informationen, um eine vernünftige Auswahl aus vielen möglichen Entscheidungsalternativen zu treffen. Oder wir wissen nicht genau, was wir eigentlich wollen. Und wenn wir uns für etwas entschieden haben, entwickeln sich die Dinge häufig nicht so, wie wir es erwartet hatten. Viele von uns sind trotz großer Erfolge und trotz des Anscheins nach außen, alles richtig gemacht zu haben, nicht wirklich glücklich mit ihrem Leben. Aber wir wissen eben oft auch nicht, wie wir unser Leben ändern können.

Umgekehrt kennen Sie sicher genauso gut das Gefühl, in der Vergangenheit eine falsche Entscheidung getroffen zu haben. Sie haben ein Studium angefangen, zu dem Ihre Eltern Ihnen geraten haben und das vernünftig erschien. Aber nach mehreren Semestern wird Ihnen klar, dass Sie in diesem Fach niemals werden arbeiten wollen. Oder Sie haben den Job gewechselt, weil Sie sich mehr Eigenverantwortung und mehr Spaß bei der Arbeit wünschten. Dann finden Sie heraus, dass Ihr neuer Chef ein noch schlimmerer Kontrollfreak ist als der alte. Vielleicht sind Sie auf Drängen Ihres Ehepartners in eine andere Stadt umgezogen und stellen fest, dass Sie sich dort nicht richtig wohl fühlen. In solchen Fällen haben wir Zeit und Mühe in etwas investiert, das uns dann nicht glücklich macht. Anstatt aber die Entscheidung zu revidieren und etwas Neues anzufangen, machen wir oft weiter wie bisher. Wir hoffen, dass es von selber besser wird. Wir werden gelähmt durch den Gedanken an die getätigten Investitionen, die bei einem Wechsel verloren wären. Wir halten Situationen aus, obwohl wir uns nicht gut fühlen.

Dieses Buch will Ihnen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Die gute Nachricht ist, dass die Wissenschaft in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht hat, wenn es um die Erklärung von einzelnen Aspekten menschlicher Entscheidungen geht. Dank der neueren Erkenntnisse aus Psychologie, Neurobiologie, Statistik, Wirtschaftswissenschaft und vielen anderen Disziplinen wissen wir heute deutlich besser Bescheid, wie wir Menschen denken und handeln. Vielleicht haben Sie schon einige (oder viele) der Bestseller zum Thema menschliches Verhalten gelesen. Dann werden Sie möglicherweise einige oder

mehrere der in diesem Buch vorgestellten Prinzipien schon kennen. Was es aber noch nicht gibt, ist eine konsequente Anwendung aller dieser Einzelerkenntnisse auf den gesamten Entscheidungsprozess, von Anfang bis Ende. Und diese Gesamtsicht ist entscheidend. Solange wir uns immer nur mit einzelnen Schritten unseres Entscheidungsverhaltens befassen und versuchen, einzelne neue Erkenntnisse umzusetzen, wird es uns eben nicht gelingen, bessere Entscheidungen zu treffen.

Der Entscheidungsprozess beginnt mit der Bestimmung unserer Ziele. Wer nicht genau weiß, was er will, kann auch keine guten Entscheidungen treffen. Wir müssen also zuerst verstehen, was wir wirklich wollen und warum. Dabei spielt nicht nur unser Verstand eine wichtige Rolle, sondern auch unser „Bauchgefühl“. Eine wesentliche Erkenntnis der Neurobiologie lautet, dass wir zwar tun können, was wir wollen, dass wir aber nicht wollen können, was wir wollen. Viel zu oft tun wir den ganzen Tag nur das, was andere von uns erwarten. In diesem Buch geht es daher darum, Ihrem Wollen auf die Spur zu kommen. Was ist Ihnen wichtig? Wovor haben Sie unbewusst Angst? Was wünschen Sie sich am allermeisten? Erst wenn es gelungen ist, auf diese Fragen Antworten zu finden, können Sie Ihre Ziele formulieren. Sie werden sich lösen von der typischen Rolle des „Aufgabenerfüllers“ bzw. „To-do-Listen-Abarbeiters“ und Ihr eigenes bestes Interesse kennen lernen.

Der nächste Schritt im Entscheidungsprozess besteht dann in der Bestimmung der möglichen Entscheidungsalternativen und ihrer Bewertung. Hier gibt es viele Empfehlungen und viele Ratschläge, vor allem von Wirtschaftswissenschaftlern. Auch die Psychologie hat viele Ratgeberbücher hervorgebracht. Nur werden beide Sichtweisen so gut wie nie integriert. Dieses Buch will dieses Manko überwinden. Es bietet eine ganzheitliche, integrierte Sicht auf das Bewerten von Entscheidungsalternativen. Sie werden lernen, sich vom Ballast unwichtiger Entscheidungen zu lösen. Sie werden sehen, wie man komplexe Entscheidungssituationen vereinfachen kann. Sie werden in die Lage versetzt, mit fehlenden Informationen und Unsicherheiten geeignet umzugehen. Und Sie werden erkennen, wie Sie über die Anwendung rationaler Kriterien hinaus immer auch auf Ihre innere Stimme bzw. Ihre Intuition hören können.

Der dritte Schritt im Entscheidungsprozess ist die Umsetzung. Es bringt Ihnen gar nichts, wenn Sie Ihre Ziele kennen, sorgfältig durchdachte Entscheidungen treffen, diese dann aber nicht umsetzen. Dieses Buch kann Ihnen nicht helfen, immer das richtige zu tun. Denn richtige Entscheidungen gibt es sowieso nicht. Man kann sich immer nur jetzt entscheiden. Später stellt sich dann heraus, ob das gewünschte Ergebnis eingetreten ist oder nicht. Die Unsicherheit verschwindet nie. Im Hier und Jetzt ist deshalb keine Entscheidung falsch oder richtig, es ist einfach nur eine Entscheidung. Das Wichtigste ist, dass wir uns überhaupt entscheiden und dann auch entsprechend handeln. Dieses Buch wird Ihnen Mut machen, sich den Entscheidungen des Lebens zu stellen und diese Entscheidungen dann auch konsequent umzusetzen. Es wird Ihnen helfen, früher getroffene Entscheidungen zu revidieren, wenn das erforderlich

wird. Zudem werden Sie erkennen, wie Sie Ihre Entscheidungen im Umgang mit anderen Menschen und in Verhandlungen durchsetzen können, selbst wenn es sich um schwierige Mitmenschen handelt. So werden Sie wieder zum aktiven Gestalter Ihres Lebens.

Mich haben beim Schreiben dieses Buches mehrere Menschen unterstützt. Dafür möchte ich ihnen sehr herzlich danken. Der größte Dank gebührt meiner Frau Andrea Witt, die mich in meinem Vorhaben immer wieder bestätigt, alle Kapitel des Buches sorgfältig gelesen und mir viele Verbesserungshinweise gegeben hat. Meinem Freund und langjährigen Wegbegleiter Herrn Prof. Dr. Stefan Kayser danke ich dafür, dass er das gesamte Buch Korrektur gelesen und viele wertvolle Anmerkungen gemacht hat. Meiner Schwägerin, Frau Veronika Witt, und meiner Kollegin Frau Prof. Dr. Christiana Weber danke ich für ihre Bereitschaft, jeweils Teile des Buchmanuskripts durchzusehen. Alle genannten Personen haben wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Bei Frau Dr. Rachel Hagemann bedanke ich mich für die vielen Erkenntnisse aus der Welt der Psychologie, die sie mir anschaulich vermittelt hat. Von Herrn Dr. Biyon Kattilathu habe ich viel über Achtsamkeit und über die Kunst des positiven Denkens gelernt. Frau Claudia Splittgerber vom Erich Schmidt Verlag danke ich für die immer sehr angenehme und professionelle Zusammenarbeit bei der Drucklegung dieses Buches. Meinen drei Töchtern Laura, Julia und Alexandra danke ich dafür, dass sie mich tagtäglich inspirieren. Durch sie weiß ich, was im Leben wirklich wichtig ist.

Leverkusen, im Juli 2018

Peter Witt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil 1 Das Entscheidungsproblem richtig verstehen	11
1. Warum aktive Entscheidungen so wichtig sind	13
2. Warum wir nicht zu viel von unserer Rationalität erwarten sollten	33
3. Warum wir veränderungsresistent sind	53
4. Warum ökonomische Entscheidungsregeln meistens nutzlos sind	77
Teil 2 Bessere Entscheidungen treffen	99
5. Wie Sie Ihre Ängste loswerden	101
6. Wie Sie herausfinden, was Sie wirklich wollen	123
7. Wie Sie sich vom Ballast der unwichtigen Entscheidungen lösen	147
8. Wie Sie am besten mit Unsicherheit umgehen	169
Teil 3 Entscheidungen umsetzen	191
9. Wie Sie Ihre Entscheidungen in Verhandlungen mit anderen durchsetzen	193
10. Wie Sie Ihre Entscheidungen für sich selbst durchsetzen	219
Abbildungsverzeichnis	233
Literaturverzeichnis	235
Stichwortverzeichnis	237
Über den Autor	241