

# 1 Unsere Entscheide – Selbstbild und Ansprüche

Das Leben besteht aus der Summe aller Entscheidungen.  
Albert Camus

## 1.1 Selbstbild ...

Wir treffen jeden Tag tausende von Entscheidungen. Gleich nach dem Wachwerden entscheiden wir, wann wir aufstehen, was wir frühstücken, was wir anziehen etc. Die meisten unserer Entscheide geschehen unbewusst. Viele Entscheidungen – wir greifen nach dem Handtuch, um uns abzutrocknen, wir halten bei einer roten Ampel, wir grüßen manchmal auch andere, ohne sie bewusst wahrzunehmen – werden routinemäßig getroffen, während sich parallel bewusste Denkprozesse vollziehen. Allen Entscheidungen gehen Einschätzungen von Situationen, Personen, Objekten voraus. Wir beurteilen in Millisekunden, ob fremde Menschen uns freundlich gesonnen sind, ob wir sie leiden können etc. oder ob eine Situation für uns gefährlich werden könnte. Auch wenn wir nicht unmittelbar sichtbar nach außen agieren, so fallen erste Entscheide für ein mögliches späteres Handeln: Wenn uns jemand sympathisch ist, so werden wir ihn vielleicht später ansprechen; erscheint uns eine Situation gefährlich, so bleiben wir in angespannter Haltung etc.

Einen kleinen Teil unserer Entscheide nehmen wir bewusst wahr. Vor allem bei »Nicht-Routinehandeln« kommt unser Bewusstsein »ins Spiel«. Immer wenn wir mit etwas Ungewohntem konfrontiert sind, bei dem es um die komplexere Bearbeitung von Zusammenhängen geht, wird Bewusstsein benötigt. Für detaillierte Wahrnehmung, Vorstellung und Erinnerung sowie für die komplexe Problemlösung, Detailplanung und Kommunikation ebensolcher Sachverhalte brauchen wir Bewusstsein. Die meisten Menschen haben bestimmte Vorstellungen über ihr Entscheidungsverhalten und ihr Entscheidungsvermögen. Es gibt ein bestimmtes *Selbstbild*:

- Wir gehen davon aus, dass wir unsere bewussten Entscheide, zumindest die, deren Konsequenz für uns und andere eine gewisse Tragweite besitzen, letztlich Kraft unseres Verstandes »rational« entscheiden: Vor- und Nachteile werden bewusst abgewogen und Verstand und Vernunft determinieren den Entscheid. Emotionen wird zwar Einfluss zugebilligt, aber in wichtigen Fragen – so unsere Vorstellung – obsiegt die »Ratio«.
- Wir billigen uns einen freien Willen zu – in dem Sinne, dass wir – angekommen in einer bestimmten Situation und ausgestattet mit einer genetischen Prägung und einer spezifischen Sozialisation – zwischen Alternativen A, B etc. »frei« wählen können.

- Die meisten von uns würden zustimmen, dass Körpergröße, Haarfarbe, Gesichtsform etc. genetisch bedingt sind. Unser Entscheidungsverhalten – z. B. bei Wahlen oder bei Entscheiden für Lebenspartner – wird weniger mit Vererbung in Zusammenhang gebracht.

Die Wissenschaft spricht bezüglich der genannten Aspekte eine andere Sprache. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass alle unsere Entscheide von unserem limbischen System, dem Sitz unserer Emotionen, determiniert werden. Entscheide und Bewertungen, die in unser Bewusstsein dringen, werden unbewusst in diesem Hirnareal gesteuert und dort entschieden. Auch einen freien Willen in der genannten Form gibt es nicht. Ebenso ist wissenschaftlich geklärt, dass unser Entscheidungsverhalten wesentlich schon durch unsere genetische Disposition geprägt ist.

Eine Gemengelage verschiedener Faktoren definiert aus psychologischer Sicht unser Entscheidungsverhalten. Dazu gehören z. B. Charaktermerkmale, Einstellungen, Emotionen, unterschiedlichste – zum Teil auch »sehr niedrige« – Motive oder auch vorhandenes Wissen und Informationen. Auch unsere kognitiven Fähigkeiten – unser IQ, unsere emotionale Intelligenz – beeinflussen unsere Bewertungen und Entscheidungen maßgeblich. Nicht zuletzt bestimmen »Relikte aus der Steinzeit« die Qualität unserer Entscheide: Wir benutzen Heuristiken, die die Evolution herausgebildet hat. Sie sagen uns in Anbetracht des Gesichtsausdrucks, der Körperhaltung etc. von anderen was unsere beste Reaktion ist. Unsere Vorurteile basieren auf diesen »mentalenen Abkürzungen« unseres Gehirns, die früher immer nützlich für schnelle Entscheide waren und in der heutigen Zeit teilweise höchst kontraproduktiv sind.

Alle genannten Einflussfaktoren spielen eine Rolle und sind offensichtlich von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass bei zwei gleichaltrigen Menschen mit gleichem Geschlecht, gleichen kognitiven Fähigkeiten, gleichen Informations- und Wissensständen, aber verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Risikoeinstellungen) eine Alternative völlig unterschiedlich entschieden wird. Oder: Dass zwei Menschen, die sich nur durch etwas andere Einstellungen unterscheiden, verschiedene Parteien wählen etc. Oder: Weil sie jeweils in einer Stadt bzw. mit einem bestimmten Verein aufgewachsen sind, beurteilen zwei Fans das Spiel der eigenen jeweils Mannschaft besser – und ihr Gehirn findet Begründungen, die das Bessere »objektiv« darlegbar macht.

### 1.2 ...und Ansprüche

Nun kann man sich auf folgenden Standpunkt stellen: Um ein Auto zu benutzen, einen Computer oder ein Medikament zu verwenden, muss man nicht Ingenieurwissenschaft, Informatik oder Medizin studiert haben. Also ließe sich folgern, dass man zum Entscheiden auch nicht psychologische, neurobiologische u. a. Erkenntnisse über Entscheidungsprozesse parat haben muss. Das Argument erscheint nachvollziehbar, ist aber nur bedingt zutreffend. Denn wir haben *Ansprüche* an unser Entscheidungsverhalten und vor allem an die Entscheidungsqualität. Wir möchten z. B. im Sinne unserer Ziele

»richtig« oder »optimal« entscheiden. Viele haben den Anspruch, bei gleichen Entscheidungssituationen widerspruchsfrei zu agieren – also nicht in einzelnen Fällen für etwas Bestimmtes zu sein und im analogen Fall Gegenteiliges zu behaupten. Fünf Ansprüche kann man darlegen:

- Wir möchten jene Alternativen wählen, die im Hinblick auf unsere Ziele »gut«, »richtig« oder »optimal« sind. Ziele für Entscheide können – so werden wir noch ausführlich erläutern – von uns selbst oder von außen – durch die Gesellschaft, z. B. in Form von Gesetzen, durch Unternehmen oder andere Organisationen, gesetzt werden. Auch dort sollten wir, wenn wir als Angestellte oder Dienstleister agieren – den Anspruch haben, gemessen an Zielen richtig zu entscheiden.

Trivialerweise besteht bei geringen Informationen oder wenig Wissen immer die Gefahr des Fehlentscheids. Diese Problematik steht hier weniger zur Debatte. Wir verfehlen unseren Anspruch des optimalen Entscheidens auch, weil unsere kognitiven Fähigkeiten nicht ausreichen oder unsere »mentalen Abkürzungen« uns in die Irre führen: Schemata und Heuristiken, die in grauer Vorzeit sinnvoll waren, sind es heute nicht mehr unbedingt. Wenn es früher noch sinnvoll war, der »Herde« zu folgen, kann das uns heute zum beträchtlichen Nachteil gereichen. Über 100 sogenannte Verzerrereffekte, die sich negativ auswirken können, wie Haloeffekt, Framing, Recency-Effekt etc. sind bekannt und erforscht. Beim Ankereffekt, den wir noch ausführlich vorstellen werden, lässt sich sogar zeigen, dass er relativ unabhängig von der Intelligenz der Entscheider wirkt. Aber auch andere Aspekte wie emotionale Befindlichkeiten – Wut, Ärger etc. – oder überkommene Einstellungen und Werte hindern uns, eigene bzw. im Sinne unserer Auftraggeber adäquate Entscheide zu treffen.

Fehlentscheide sind auch in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Raum an der Tagesordnung und nehmen unter Umständen kaum vorstellbare Größenordnungen an. In der Wirtschaft stellen wir riesige Verluste und Wertvernichtung bei Unternehmen fest. Analog sind in öffentlichen Bereichen Ressourcenverschwendungen und Fehlplanungen in der Diskussion. Sicherlich spielen viele der oben genannten Faktoren wie Intelligenz, Wissen etc. dabei ebenfalls eine Rolle. Oft liegt allerdings bei Unternehmen oder im öffentlichen Bereich eine weitere zentrale Problematik zugrunde: Auftraggeber und die von ihnen eingesetzten oder gewählten Entscheider haben meist nicht die gleichen Interessen wie die Auftraggeber. Zudem haben die Entscheider oft Wissens- und Informationsvorsprünge. Das beschert uns den sogenannten Principal-Agent-Konflikt. Der zweite Anspruch lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Wir haben den Anspruch, Objekte oder Situationen konsistent zu beurteilen. Bei identischen Sachverhalten und Ausgangsbedingungen sollte eine Entscheidung gleich ausfallen.

Auch hier spricht die Realität eine deutlich andere Sprache. Wir legen z. B. Wert auf Political Correctness und achten peinlichst darauf, diskriminierende Begriffe nicht zu verwenden, gleichzeitig leben wir auf Kosten von Kinderarbeit und Ausbeutung der

sogenannten Dritten Welt. Wir lehnen Drogenkonsum, sexistisches Verhalten, Aggressionen ab, finden aber bestimmte Musiker, Schauspieler etc. gut, die diese Verhaltensweisen leben. Wir bevorzugen tendenziell attraktive Menschen bei Dienstleistungen, bei der Karriere u. a. Entsprechend benachteiligen wir hässliche oder solche Menschen, die weniger »adrett« auftreten. Wir würden ebenso eine faire Gleichbehandlung anderer für uns in Anspruch nehmen. So auch die Ärzte, bei denen Intensität und Zeit bei der Behandlung von Patienten im Rahmen einer Studie untersucht wurde. Weniger attraktive Menschen wurden weniger intensiv untersucht – unter Umständen mit entsprechender Folge für deren Gesundheit. Der nächste Anspruch betrifft unsere (Un-)Beeinflussbarkeit bei Entscheiden:

- Wir sehen uns auch als Entscheider, die sich im Zweifel und zumindest bei wichtigen Entscheiden, nicht durch andere manipulieren lassen.

Unser Selbstbild hinsichtlich unserer Unabhängigkeit ist bei weitem nicht zutreffend. Die Arten der Einflussnahme sind vielfältig. Werbung hat einen immensen Einfluss auf unsere Kaufentscheide – wenn man sich nur überlegt, dass durch die Etablierung eines Markennamens Produkte zu einem viel höheren Preis gekauft werden wie nachweislich von den Inhaltsstoffen her identische Produkte. Medien, gerade wenn kein breites Spektrum an Medienmeinung in einem Staat erkennbar oder zugelassen ist, haben ebenfalls einen erheblichen Einfluss. Je nachdem, ob man z. B. in Deutschland, Russland oder der Schweiz lebt und die lokalen Medien nutzt, hat man recht unterschiedliche Informationen zu Themen wie Ukraine oder Syrien. Unter Umständen – wenn ein Land oder eine Krisenregion nicht im Fokus der Medien ist – hat man vielleicht gar keine explizite Meinung: Die Agenda der Medien bestimmt nämlich, worüber wir überhaupt diskutieren. Einflussnahme geschieht im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld oft über Korruption und Lobbyismus. In unzähligen Fällen lässt sich nachweisen, wie Manager und öffentliche Entscheidungsträger in ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung beeinflusst wurden. Die Einflussnahme hängt von der Macht der Beeinflusser ab. Eine Lobbyorganisation ist nur so stark wie die dahinterstehende wirtschaftliche Macht. Überhaupt scheint Macht ein zentraler Faktor für das Zustandekommen vieler Entscheide zu sein: Wenn Entscheide in einer Gruppe oder zwischen Konfliktparteien getroffen werden müssen, kommt Macht eine überragende Bedeutung zu. Ein weiterer Anspruch betrifft die Frage, ob und wie wir andere Menschen und die Ökologie bei unseren Entscheiden berücksichtigen:

- Die meisten Menschen würden den Anspruch erheben, nicht rein »egoistisch« zu entscheiden. Die Bedeutung von Ökologie und sozialen Belangen wird betont. Was im privaten Bereich gilt, ist für öffentliche Entscheide ein Muss. »Nachhaltigkeit«, »Gerechtigkeit« oder die Wahrung von Menschenrechten werden als zentrale Entscheidungsgrundlagen manifestiert.

Hier klaffen ebenfalls Anspruch und Wirklichkeit teilweise eklatant auseinander. Unsere Entscheide im privaten Bereich, z. B. bei unserem Konsumverhalten, offenbaren, welche

Bedeutung wir tatsächlich der Umwelt und anderen Menschen beimessen. Wir leben weit über unsere Verhältnisse: In den Industrieländern verbrauchen wir ein Vielfaches der Ressourcen, die die Natur wieder regenerieren kann. Viele Entscheide in Sachen Nachhaltigkeit bei Unternehmen zeigen sich als reines »Greenwashing«. In puncto Menschenrechte werden durch Politiker gebetsmühlenartig Forderungen an diktatorische Staaten herangetragen. Dennoch werden an eben jene Staaten Waffen verkauft und andere Geschäfte mit der Elite des Landes ausgehandelt. Es gibt noch einen weiteren Anspruch – zumindest in einer Welt, die sich auf die »Aufklärung« und wissenschaftliche Erkenntnisse beruft:

- Die Leitlinien und die Ziele, welche den Rahmen für unsere Entscheide bilden, sollten auf eben jenen wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren oder zumindest ihnen nicht grundlegend widersprechen. Ebenso wäre davon auszugehen, dass die Methoden und die Daten, welche zur Lösung von Fragestellungen herangezogen werden, auf dem Stand des Wissens fußen.

Bei diesem Anspruch geht es wohlgernekt weniger um rein persönliche Ziele und Herangehensweisen. So macht es wenig Sinn, z. B. bei Entscheidungen über Kleidungsstücke oder das Eingehen einer Freundschaft mit Wissenschaftlichkeit zu operieren. Allerdings kann man im Berufsleben erwarten, dass sich die Berufstätigen auf aktuelle Wissensstände ihres Berufsstandes abstützen. Ähnlich sollten Politiker sowohl bei den von ihnen verwendeten Lösungsansätzen als auch bei den von ihnen vorgebrachten Zielen aktuelles Wissen nutzen. Insbesondere ist wohl zu erwarten, dass solche Entscheider nicht grundlegende Erkenntnisse, die seit der Aufklärung gewonnen wurden, konterkarieren. Diese eher selbstverständlichen Ansprüche scheinen des Öfteren nicht realisiert. Wir beziehen uns dabei nicht auf Staaten, die von vornherein Wissenschaft der Religion unterordnen, dort sind solche Ansprüche erst gar nicht zu erwarten. Man denke aber in unserer aufgeklärten Welt z. B. an den »Kreationismus«: Der ehemalige Präsident George W. Bush sprach sich für diese Lehre im Fach Biologie aus und jeder achte US-Biologielehrer lehrte 2008 Kreationismus (vgl. Welt24 2008). Aber dieses Phänomen findet sich nicht nur in den USA, auch in Europa scheint sie sich zu verbreiten (vgl. Blancke/Kjærgaard 2016). Zur Aufklärung gehört die Trennung von Kirche und Staat. Wie der Islamwissenschaftler Bassam Tibi (vgl. Tibi 2015) feststellen, findet in manchen Ländern in Folge des zunehmenden Anteils der muslimischen Bevölkerung eine Entsäkularisierung statt. Der Islam und viele seiner Vertreter setzen eine Agenda, die von Politikern und anderen Personen des öffentlichen Raums aufgegriffen wird: Anpassungen an religiöse Verbote, die im Kontext von öffentlichen Schulen vollzogen werden, Gerichtsurteile, welche geplante »Ehrenmorde« als Totschlag einstufen, Gewalt gegen Ehefrauen, die durch den »kulturellen Hintergrund zu relativieren« seien oder die Nichtveröffentlichung von Satire, die den Islam betrifft, zeigen wie sich Entscheidungskriterien und Entscheide entsprechend geändert haben.

### 1.3 Definition und Formen von Entscheidungen

Bislang haben wir von »Entscheid« gesprochen ohne den Begriff näher zu definieren. Jeder Entscheid besteht aus einem Prozess. Selbst bei den Fällen, in denen wir unbewusst bemerken, dass wir frieren und dann unser Körper entsprechend Bewegungen vornimmt, um nicht zu frieren, liegt ein Prozess vor, auch wenn der Vorgang nur Millisekunden dauert. Im Falle bewusster Entscheidungen steht am Anfang immer die bewusste Wahrnehmung einer »Fragestellung«: Welches Auto sollen wir kaufen, sollen wir einem Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung geben, welche Partei sollen wir wählen. Neben der gängigen Unterscheidung bewusst und unbewusst sind fünf Entscheidungstypen zu unterscheiden. Diese Unterscheidungen treffen Hirnforscher; wir werden in Kapitel 2 genauer darauf eingehen. Die Typisierung ist auch eine wichtige Grundlage für Schlussfolgerungen, die man hinsichtlich eines »besseren« Entscheidens ziehen kann. Die fünf Typen lassen sich wie folgt beschreiben (vgl. Roth 2014):

- Zunächst kann man automatisierte Routineentscheidungen nennen. Die meisten Entscheidungen unseres täglichen Lebens gehören dazu. Wir stehen auf, ziehen uns an, gehen zur Arbeit etc. Die meisten Entscheidungen, die wir hier treffen, fallen unbewusst oder nur mit begleitendem Bewusstsein – z. B. wenn wir beim Autofahren Gas geben, den Wasserhahn zum Waschen aufdrehen etc.
- Dann gibt es Entscheidungen, die man affektiv nennen kann. Sie kommen emotional »aus dem Bauch heraus« zustande, aber sie müssen unter Zeitdruck getroffen werden. Man erkennt z. B. eine Situation, auf die man unmittelbar reagieren muss. Jemand fährt mit einem Fahrzeug auf einen zu und man muss entscheiden, ob man nach links oder rechts ausweicht. Auch wenn man unmittelbar bedroht wird (das kann durch physische Gewalt sein, aber auch durch verbale Anfeindungen) reagieren wir spontan »mit dem Bauch«. (Seit der Steinzeit tief verwurzelte Mechanismen wie Flucht oder Verteidigung, Unterwerfung oder die Ausübung von Dominanz kommen bei unseren Verhaltensmustern dann zum Vorschein. Ob wir aggressiv hupen oder schimpfen, wenn ein anderer nicht so fährt, wie er dies aus unserer Sicht sollte, oder ob wir diesen Verkehrsteilnehmer einfach gewähren lassen, hängt mehr mit unseren persönlichen »Steinzeitmustern« zusammen als mit »vernünftigen Erwägungen«).
- Es gibt auch emotionale Entscheidungen ohne Zeitdruck. Bewusst (»wir lassen uns von unseren Gefühlen leiten«) oder unbewusst (in Phasen der Verliebtheit oder anderer starker emotionaler Bindungen) entscheiden wir hauptsächlich auf Basis unserer Gefühle.
- Weiter gibt es sogenannte rationale Entscheide. Zum Bewerten von Vor- und Nachteilen von Alternativen werden bestimmte Teile der Großhirnrinde aktiviert. Rationale Entscheide »entstehen«. Es ist an dieser Stelle gleich anzumerken, dass es rein rationale Entscheide nicht gibt. Es ist immer unser limbisches System und damit unser Wollen und unsere Emotionen letztlich maßgebend. Wir werden dies im 2. Kapitel erläutern.
- Schließlich gibt es noch sogenannte intuitiv aufgeschobene Entscheide. Dabei geht es um Entscheidungen, bei denen wir eine Fragestellung erst einmal verstehen, die Vor-

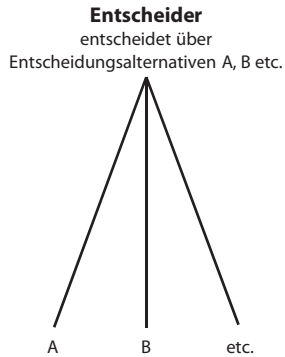
und Nachteile von Alternativen bewusst ausloten und dann aber den Entscheid nicht unmittelbar treffen, sondern das Problem erst ein paar Stunden, Tage oder mehr ruhen lassen – »über etwas schlafen«. Der zentrale Aspekt dabei ist, dass Erfahrungen aus dem »Vorbewusstsein« (wir werden dies ebenfalls in Kapitel 2 erläutern) dann in unser Bewusstsein dringen können. In Kombination mit den »Fakten«, die unser Verstand erarbeitet hat, entsteht dann eine neue Entscheidungsbasis. Dieses Vorgehen – so zeigen wir ebenfalls später – liefert für viele Entscheidungssituationen Vorteile.

In diesem Buch wollen wir uns also auf Entscheide konzentrieren, die nicht automatisiert und nicht im Affekt zustande kommen. Jede Alternative, die wir betrachten können, beurteilen wir. Wenn wir uns für eine Alternative entscheiden, liegt ein Entscheid vor. Für die Zwecke dieses Buches genügt es, wenn wir Entscheide im Sinne dieser einfachen Darstellung definieren. Abbildung 1 skizziert diese Sichtweise. Wichtig ist, dass einem Entscheid zwischen A, B etc. immer eine Bewertung der Alternativen voraus geht.

Bei Bewertungen hat man manchmal kardinale Skalen (Geld oder ein Punktesystem) im Sinn, der Begriff Beurteilungen wird eher genereller gebraucht. Wir werden im Folgenden von Beurteilungen und Bewertungen meist synonym sprechen. Wichtig sind zwei weitere Aspekte: Wir beurteilen ständig Situationen, Begriffe und Personen. Wir taxieren z. B. in einer für uns neuen Situation (ein geschäftliches Treffen, ein Besuch in einem Restaurant o. Ä.) die anwesenden Personen, beurteilen meist unbewusst, wer uns sympathisch ist, wer uns gefährlich werden könnte u. a. Ein Entscheid, der mit für andere sichtbarem Handeln verbunden ist, ist damit zwangsläufig nicht verbunden, allerdings sind für uns durchaus bestimmte Entscheide – z. B. mit einer Person zu sprechen oder Kontakt zu vermeiden – schon gefallen.

Beurteilen bzw. bewerten bedeutet schließlich, dass zumindest in unserem Kopf ein Bezugssystem besteht. Dieses System ermöglicht uns erst eine Meinung darüber zu haben, ob Projekte, Vorgänge, das Verhalten von anderen etc. »gut« oder »schlecht«, »richtig« oder »falsch« sind. Ob ein Entscheid richtig, konsistent, optimal oder etwas Anderes ist, setzt immer einen solches Bezugs- oder Zielsystem voraus. Wir werden in Kapitel 3 auf diese Thematik im Detail eingehen.

Viele Entscheide und Bewertungen kommen erst im »Zusammenspiel« von mehreren Akteuren zustande. Jede Art der Einflussnahme durch Werbung, Lobbyismus, selektive Informationen durch Medien etc. gehört streng genommen zur Interaktion. Diese ist jedoch meist einseitig. Wir möchten hingegen auf Wechselwirkungen zwischen Entscheidern und deren Entscheidungsverhalten hinweisen. Das Spektrum solcher Beispiele ist breit: Entscheide von Paaren über die gemeinsame Urlaubsreise, von Arbeitsteams über Projektpläne, von Gemeinderäten über die Ansiedlung von Industrieunternehmen oder von EU-Staaten über eine gemeinsame Außenpolitik gehören allesamt dazu. Aber nicht nur direkte Interaktionen innerhalb einer Gruppe bringen Bewertungen und Entscheide hervor. Auch marktliche Interaktionen führen zu Bewertungen und zu Entscheiden. Über die individuellen Bewertungen von Nachfragern bezüglich Produkten und entsprechende Kalkulationen von Anbietern dieser Produkte stellen sich Preise und damit wieder Kauf- bzw. Verkaufsentscheide ein. Die Bewertung eines Autos, eines T-Shirts oder eines Sportlers beruht häufig auf dem Zusammenspiel von meist



Jede Entscheidungsalternative A, B etc. wird bewertet

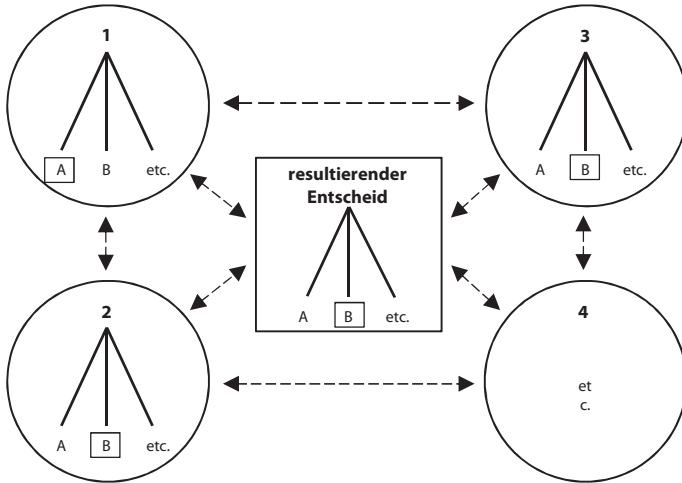
**Abb. 1:** Kernfragen des Entscheidens

anonymen Akteuren. Auch bei einer demokratischen Wahl gibt es – ähnlich wie bei einem Markt einen »Mechanismus«, der die individuellen Entscheide aufnimmt und daraus einen definitiven Entscheid – über die Zusammensetzung der Regierung, die Wahl des Bürgermeisters etc. – der Akteure generiert. In der Frage, welche letztlichen Entscheide bei Interaktionen zustande kommen, spielen die Machtverhältnisse eine große Rolle. So z. B. stellen sich auf Märkten, auf denen Anbieter wenig Marktmacht besitzen, relative niedrige Preise ein. Für die gleichen Leistungen wird bei Kartellen oder Marktmacht ein weitaus höherer Preis für die gleiche Leistung zu zahlen sein, wie z. B. auf Strommärkten festzustellen ist.

Abbildung 2 skizziert eine typische Situation eines Entscheids, der durch Interaktion zustande kommt. Neben den »Gruppenentscheiden« und den Entscheiden über Mechanismen wie Märkte oder Wahlen gehört auch der Fall dazu, bei dem Personen Entscheide an andere delegieren. Bei den Ökonomen würde man dies auch als Principal-Agent-Konstellation bezeichnen. Eigentümer eines Unternehmens delegieren an Manager, Manager an Mitarbeiter; auch die Delegation von Entscheidungen durch das Volk an Politiker oder von Politikern an die ausführenden Bürokratien kann so gesehen werden. In der Realität sind die Interaktionen noch um etliches komplexer. Eine Gruppe von EU-Politikern verschiedener Staaten soll z. B. über EU-Hilfen für andere Länder entscheiden (Gruppenentscheid); jeder Politiker ist wiederum als »Agent« Teil einer »Principal-Agent-Beziehung« seines Landes und/oder über seine Partei.

In der Abbildung resultiert beispielhaft der Entscheid B. Ein bestimmter Politiker ist gewählt, ein bestimmter Preis stellt sich am Markt ein etc., ein bestimmter Urlaub wird von einer Familie gewählt. Die einzelnen Entscheide der Gruppenmitglieder werden oft unterschiedlich sein. Es muss auch nicht so sein, dass die Mehrheit entscheidet. Wie erwähnt ist Macht für die definitive Entscheidung wichtig. Ein oder mehrere mächtige Mitglieder der Gruppe können den Entscheid determinieren. Die Abbildung skizziert über die gestrichelten Linien eine mögliche direkte Interaktion (z. B. durch Informationsaustausch, Absprachen) der Personen. Das muss nicht so sein. Bei Massenmärkten





**Abb. 2:** Entscheide im Zusammenspiel

(man denke an eBay) findet zwischen den Nachfragern keine direkte Interaktion statt. Über den Mechanismus einer Auktion wird der Preis determiniert. Wie erwähnt ist Macht, speziell finanzielle Macht, auf Märkten ein zentraler Faktor: Auf Märkten, die z. B. durch Marktschranken von neuen Wettbewerbern geschützt sind, werden sich relativ hohe Preise einstellen. Oder es werden bestimmte Waren gar nicht bzw. zu gering produziert, wenn Nachfrager nicht über genügend eigene Finanzmittel oder politische Macht verfügen. Man denke nur an fehlende Impfstoffe für Malaria oder andere Krankheiten in Afrika. Es gibt eine zu geringe kaufkräftige Nachfrage, die Kalküle der Anbieter liefern das Entscheidungsergebnis: Die Entwicklung von Medikamenten ist nicht lohnend.

## 1.4 Ziele des Buches und Überblick

Zwischen unseren Ansprüchen an unsere Entscheide und der Realität – so unsere Ausgangshypothese – liegen mitunter Welten. Diese Widersprüche stärker ins Bewusstsein zu rücken, ist eines der Ziele dieses Buches. Um die Gründe für die Widersprüche zu verstehen, ist die Kenntnis der Bestimmungsgründe unseres Entscheidungsverhaltens hilfreich. In Kapitel 2 wird somit im Überblick erläutert, welche Erkenntnisse die Forschung zu unserem Entscheidungsverhalten hervorgebracht hat. Wichtige Ergebnisse aus der Hirnforschung, der Evolutionsbiologie und -psychologie, der Psychologie und der Ökonomie werden dargestellt. Unser Bild des rationalen, bewussten und freien Entscheiders wird mit dem Stand der Forschung konfrontiert. Die Bedeutung unseres Säugetier- bzw. Reptilienhirns, die Macht des Unbewussten und unser »unfreier Wille« werden erläutert. Es wird auch dargestellt, dass unsere Entscheide zu einem erheblichen Teil genetisch determiniert sind. Die Einflussfaktoren unseres

Entscheidungsverhaltens – z. B. Motivationen, Emotionen, Intelligenz, Charaktermerkmale, Wissen – werden im Detail erläutert.

Ob ein Entscheid »falsch«, »nicht optimal« oder »widersprüchlich zu anderen« ist, kann nur in Bezug auf gegebene Ziele beantwortet werden. In Kapitel 3 werden deshalb vorab Ziele von Individuen, Gruppen, Gesellschaften und Unternehmen diskutiert. In Kapitel 4 zeigen wir anhand vieler Beispiele wie gewünschtes bzw. propagiertes vom tatsächlichen Entscheidungsverhalten abweicht. Wir beziehen uns dabei jeweils auf die fünf in Kapitel 1.1 genannten Ansprüche. Die Faktoren, die zu Fehlentscheiden oder Widersprüchen beim einzelnen Individuum führen, treten prinzipiell auch bei gesellschaftlich relevanten Entscheiden (durch Politiker bzw. Repräsentanten des Staates) oder auch bei Managern von Unternehmen auf. Allerdings haben hier bestimmte Aspekte – wie z. B. die genannte Principal-Agent-Problematik oder die Macht von Entscheidern – eine noch weitreichendere Bedeutung. Hinzukommt, dass gerade auf gesellschaftlicher Ebene insofern »fundamentale« Entscheide getroffen werden, als diese wiederum für Individuen Ziele determinieren: Gesetze und Normen sind Ergebnisse von Entscheidungsprozessen.

Das Auseinanderklaffen von Ansprüchen und Entscheidungswirklichkeit impliziert die Frage, wie unter Umständen »besser« entschieden werden kann. Kapitel 5 geht auf diesen Fragenkomplex ein. Allein aufgrund der Vielzahl von Entscheidungssituationen kann nicht der Anspruch erhoben werden, jeweils passende »Rezepte« vorzustellen. Durchgängig passende Patentrezepte wie sie teilweise in der Literatur oder in Magazinen propagiert werden, gibt es ohnehin nicht. Im Rahmen dieses Buches sollen jedoch einige Leitlinien und bewährte Konzepte skizziert werden, die helfen können, die Qualität von Entscheiden zu verbessern. Allerdings ist Folgendes zu beachten: Der Verbesserung der Entscheidungsqualität beim Einzelnen sind Grenzen gesetzt; Fähigkeiten können nur bedingt durch Training optimiert werden; andere Einflussfaktoren wie z. B. Charaktermerkmale sind kaum veränderbar.