

## Denken und Entscheiden

Vermutlich handelt es sich bei dem ca. 1,4 Kilo schweren Organ, das sich unter unserer Schädelplatte befindet, um die Materie mit der komplexesten Struktur des Universums. Schätzungsweise eine Billion Nervenzellen stecken darin, jede von ihnen hat bis zu 10.000 Verbindungen zu anderen Zellen.

Als Maschine für logische Denkoperationen wäre unser Gehirn eine Fehlkonstruktion. Sehr vieles, was in unserem Hirn geschieht, ist sogar höchst irrational. Und das ist auch gut so: Denn wir brauchen unser Gehirn nicht so sehr, um damit logisch und widerspruchsfrei zu denken, sondern um in der Welt, in der wir leben, einigermaßen zurechtzukommen.

### Denkt unser Gehirn irrational?

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Natürlich kann unser Gehirn auch höchst rationale Gedanken produzieren. Nämlich dann, wenn es zweckmäßig ist. Oftmals ist es aber nicht zweckmäßig. Wir würden viel zu viel Zeit verlieren, wenn wir bei jeder Entscheidung eine rationale Kosten-Nutzen-Analyse durchführen würden. Also lassen wir es in den meisten Fällen bleiben und nehmen gewissermaßen eine Abkürzung.

Dabei spielen unsere Gefühle eine wichtige Rolle. Was den rationalen Entscheidungstheoretikern ein Gräuel sein dürfte, hat sich in der Praxis gut bewährt: Auch wenn wir nicht nach dem Lehrbuch der Entscheidungstheorie vorgehen, gelangen

wir oftmals zu höchst vernünftigen Lösungen. Die wir dann im Nachhinein mit unserer Vernunft trefflich begründen können.

Unser Gefühl sagt uns, was wir tun sollen und was wir unbedingt vermeiden müssen, es treibt uns zu bestimmten Handlungen an und verhindert andere, in erster Linie solche, die uns schädigen würden. Ignorieren wir unsere Gefühle, führt dies zu Fehlentscheidungen und kann uns krank machen.

### Beispiel



Wie wichtig der „Motor“ der Emotionen für uns und unsere Entscheidungsfähigkeit ist, darauf hat der Neurologe Antonio Damasio hingewiesen. Einige seiner Patienten waren zwar in der Lage, ohne Einschränkung rational zu denken. Ihre Intelligenz war vereinzelt sogar überdurchschnittlich. Was ihnen jedoch fehlte war der gefühlsmäßige Bezug zu ihren Gedanken. Die Auswirkung war katastrophal: Auch wenn ihnen die verheerende Konsequenz einer Entscheidung rational vollkommen einleuchtete, waren sie nicht in der Lage, sich „vernünftig“ zu entscheiden.

### Wie sehr dürfen Sie Ihren Gefühlen vertrauen?

Im Idealfall stehen Vernunft und Gefühle im Einklang. Genau dies ist mit dem Schlagwort der „Emotionalen Intelligenz“ gemeint. Allerdings ist diese Harmonie oftmals nicht gegeben. Unsere Gefühle können auch sehr „unvernünftig“ sein und unseren Interessen im Weg stehen.

- Gefühle können übermächtig werden, alle anderen Gedanken verdrängen und uns lähmen. Dies trifft vor allem auf Angstgefühle zu.

- Gefühle können unkontrolliert ausbrechen. Vor allem Wutausbrüche, aber auch maßlose Sympathiebekundungen helfen uns in aller Regel nicht weiter, sondern zeigen nur eines: dass wir unbeherrscht sind.
- Wir können die „falschen“ Gefühle haben. Eine gefährliche Situation erscheint uns harmlos, einen Mitmenschen, auf den wir dringend angewiesen sind, finden wir unsympathisch und lehnen seine Hilfe ab.

Gefühle haben einen tiefen Anker. Wir können sie nicht ein- und ausschalten, wenn sie uns nicht recht sind. Es hat auch keinen Sinn, sie beiseite schieben zu wollen. Wir müssen uns mit ihnen arrangieren. Denn sie sind Teil unseres Wesens. Auf der anderen Seite sollten wir uns gerade bei Entscheidungen bemühen, dass uns unsere Gefühle nicht überwältigen. Ein Mensch, der „emotionale Intelligenz“ besitzt, ist im Grunde das glatte Gegenteil eines Gefühlsmenschen, der seinen Emotionen freien Lauf lässt.

## Die Macht des Unbewussten?

Nur ein kleiner Teil unserer Gehirnarbeit läuft unter dem Lichtkegel unseres Bewusstseins ab. Tatsächlich treffen wir eine Vielzahl von Entscheidungen mehr oder weniger unbewusst. Manchmal handeln wir automatisch und werden erst aufmerksam, wenn sich die Sache nicht so entwickelt, wie wir erwartet haben. In anderen Fällen glauben wir, einfach das Naheliegendste zu tun – ohne darüber nachzudenken, wer es uns nahegelegt hat.

Weil dieser unbewusste Teil unseres Denkens in geheimnisvollem Halbdunkel liegt, hat er umso stärkeres Interesse auf sich gezogen. Kaum ein Erfolgstrainer oder Motivationsguru, der nicht die „Kraft des Unbewussten“ mobilisieren will. Seriös ist das alles nicht, denn das Unbewusste ist keine Geheimwaffe, kein verborgener Ersatzmotor, der schneller fährt als unser Bewusstsein. Das Unbewusste ist unspektakulär und erfüllt seine Funktion dann am besten, wenn es unbewusst bleibt.

### **Nutzen Sie auch nur 10 Prozent Ihres Hirns?**

In diesem Zusammenhang wird gerne der Eindruck erweckt, als handelte es sich bei den unbewussten Vorgängen im Gehirn um Leistungen, die im psychoanalytischen Sinn „verdrängt“ worden sind vom Bewusstsein, das hier „zensierend“ eingegriffen habe. Diese Macht des Unbewussten müsste nun wieder „zugänglich“ gemacht werden – durch bestimmte Psychotechniken. Manche Apologeten des Unbewussten verweisen darauf, dass wir mit unserem bewussten Denken nur 10 Prozent unseres Gehirns nutzen würden.

Diese Argumente sind blühender Unsinn. Dass bestimmte Prozesse unbewusst bleiben, hat rein gar nichts damit zu tun, dass wir sie verdrängen. Niemand „denkt besser“, wenn ihm unbewusste Prozesse bewusst werden. Davon abgesehen sprechen auch die eisernen Gesetze der Evolution gegen diese Auffassung: Wenn wir tatsächlich nur ein Zehntel unseres Gehirns nutzen würden, dann hätte es sich unweigerlich zurückgebildet und wäre auf jenes Zehntel eingeschrumpft, von dem wir wirklich Gebrauch machen.

## Wenn Gefühle zu stark werden

Das Gegenstück zum gefühlskalten Entscheider ist derjenige, der sich ganz seinen Gefühlen und Stimmungen hingibt. Und der gewiss nicht weniger schwere Fehlentscheidungen trifft. Denn „reine“ Gefühle entfalten eine ungute Eigendynamik, sie engen unseren Blick ein und schaden unseren Interessen.

Das hat jeder erlebt, der eine Entscheidung treffen musste, wenn er gefühlsmäßig „unter Strom“ stand. Wenn er von Neid, Zorn oder Angst überwältigt war. Aber auch wenn wir uns im Freudentaumel befinden, wird es problematisch.

Zu starke Gefühle verhindern jede vernünftige Überlegung. Und sie haben noch einen entscheidenden Nachteil: Sie schaffen einen emotionalen Ausnahmezustand. Dies führt im Allgemeinen dazu, dass wir im Nachhinein alle Entscheidungen bedauern, weil wir nunmehr in einem anderen emotionalen Zustand sind.

Unter solchen Voraussetzungen können keine guten Entscheidungen getroffen werden. Sie gedeihen eher, wenn in unserem Gefühlshaushalt „Normaltemperatur“ herrscht und wir geistige Bewegungsfreiheit haben.

## Schaffen Sie immer die nötige Distanz

Um eine gute Entscheidung treffen zu können, brauchen wir einen gewissen Abstand zu der Situation. Wir müssen sie überblicken können, um angemessen urteilen zu können und uns zu überlegen, was wir tun können und welche Folgen unser Handeln hat.

Genau dieser nötige Abstand fehlt, wenn wir uns unseren Gefühlen überlassen. Da wir aber unsere Gefühle nur begrenzt steuern können, sollten Sie folgende Hinweise beachten.

- Treffen Sie niemals eine Entscheidung, wenn Sie gerade in einer Gefühlsaufwallung stecken. Auch nicht wenn Sie euphorisch sind. Schieben Sie die Entscheidung unbedingt auf. Sonst tut es Ihnen später Leid. Garantiert.
- Lassen Sie sich bei Ihren Entscheidungen nicht von einem Gefühl „davontragen“. Steigern Sie sich nicht hinein. Versuchen Sie vielmehr zu ergründen: Was sind die Ursachen für Ihr Gefühl? Tragen Sie selbst einen Teil der Verantwortung?
- Bei allen Entscheidungen, die emotional belastet sind, sollten Sie mit Distanzierungs- und Projektionstechniken arbeiten (siehe Seite 106).

Die nötige Distanz ist außerordentlich hilfreich; Distanz bedeutet keineswegs, seine Gefühle einfach wegzudrücken, sondern ihnen möglichst sachlich gerecht zu werden.

## **Gefühl und Vernunft – ein unschlagbares Team**

Im Idealfall besteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen emotionaler Beteiligung und nüchterner, distanzierter Analyse. Sie ergänzen sich nicht nur, sondern sie greifen ineinander.

- Bleiben Sie nicht bei Ihrem ersten Eindruck stehen. Analysieren Sie, gehen Sie auf kritische Distanz, untersuchen Sie

die Konsequenzen und wägen Sie ab. Halten Sie den Entscheidungsprozess nach Möglichkeit transparent.

- Wenn Sie sich bei Ihrer Entscheidungsfindung auch mal über eine „emotionale Sperre“ hinwegsetzen und vorbehaltlos prüfen, ob eine bestimmte Option nicht doch in Frage kommt, führt dies unter Umständen auch zu einer neuen „emotionalen“ Bewertung.
- Versuchen Sie Ihre Entscheidungen zum Abschluss immer emotional zu „erden“: Wie fühlt sich Ihre Entscheidung an? Haben Sie ein ungutes Gefühl, ist dies im Allgemeinen ein sicherer Hinweis darauf, dass etwas nicht stimmt und Sie Ihre Entscheidung noch einmal überdenken sollten.

Wie dieses Zusammenspiel im Einzelnen vor sich geht, das hängt auch von der Art der Entscheidung ab, die Sie treffen müssen. Es empfiehlt sich, die jeweiligen Stärken dort zu nutzen, wo sie am besten zur Geltung kommen.

### **Wann der Bauch entscheiden sollte**

Es gibt Situationen, in denen Sie sich stärker von Ihren Gefühlen leiten lassen sollten, als von Ihrem Verstand:

- wenn Sie schnell zu einem brauchbaren Ergebnis kommen müssen,
- wenn über menschliche Beziehungen zu entscheiden ist,
- wenn Sie eine Entscheidung unter großer Ungewissheit treffen müssen.

Zum dritten Punkt: Natürlich empfiehlt es sich, auch unter ungewissen Bedingungen noch ein erkleckliches Maß an

Rationalität zu bewahren. Was Sie hingegen vermeiden sollten: Ungewissheit durch ein rationales Verfahren zuzudecken. Dieses Vorgehen ist recht verbreitet und führt umso zuverlässiger zu Fehlentscheidungen, je komplizierter sich das Verfahren darstellt.

### **Wann Sie Ihrem Kopf die Entscheidung überlassen sollten**

Situationen, in denen auf alle Fälle die rationale Seite beim Entscheiden überwiegen sollte, sind immer dann gegeben,

- wenn Sie es mit einem komplexen Problem zu tun haben, das Sie erst einmal strukturieren müssen,
- wenn es auf Genauigkeit und präzise Werte ankommt,
- wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie voreingenommen sind.

Der letzte Punkt bedarf einer Erklärung: „Voreingenommen“ sind wir natürlich in gewissem Sinne immer. Es gibt allerdings Fälle, in denen wir feststellen, dass persönliche Aversionen oder unsachliche Vorbehalte unser Urteil trüben – zu unserem Nachteil versteht sich. Wenn Sie etwa als Führungskraft den Vorschlag eines Mitarbeiters ablehnen, weil er gestern Ihren Parkplatz blockiert hat.

In solchen Fällen ist professionelle Distanz eine sehr nützliche Eigenschaft. Hier dürfen wir gerade nicht unseren Gefühlen trauen. Je genauer wir hier trennen können, desto besser für unsere Entscheidung. Manchmal hilft es auch, wenn wir uns aus solch heiklen Entscheidungen heraushalten.