

JOCHEN MAI

Warum ich losging,

um **MILCH**

zu kaufen, und mit

einem **FAHRRAD**

nach **HAUSE** kam

Was wirklich
hinter unseren
ENTSCHEIDUNGEN
steckt



Gratis-Leseprobe

Kostenlose Leseprobe aus:

Jochen Mai



Warum ich losging, um Milch zu kaufen, und mit einem Fahrrad nach Hause kam

Was wirklich hinter unseren
Entscheidungen steckt

320 Seiten € 16,90 [D] € 17,40 [A]

ISBN 978-3-423-26131-9

Auch als eBook

Originalausgabe

© 2016 dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München

Dieses Werk wurde vermittelt durch die Literaturagentur Bettina Querfurth

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Umschlaggestaltung: buxdesign, München

Innengestaltung und Illustrationen: Sabine Kwauka

Gesetzt aus der Garamond

Satz: Fotosatz Amann, Memmingen

Druck und Bindung: CPI – Ebner und Spiegel, Ulm

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-26131-9

dtv

INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL 1

Hilfe, ich kann mich nicht entscheiden

KAPITEL 2

Nudeln oder Reis?

KAPITEL 3

Wettest du noch oder wählst du schon? S. 4

Was sind Entscheidungen? S. 4

Jede Entscheidung ist eine Wette S. 5

Jede Entscheidung für etwas ist eine gegen zig Alternativen S. 7

Kopfnuss: Wen nehmen Sie mit im Auto? S. 10

Entscheidungsfall: Der Double Bind S. 12

KAPITEL 4

Darf's ein bisschen mehr sein?

KAPITEL 5

Jetzt nicht – später!

KAPITEL 6

Alles muss man selber machen lassen

KAPITEL 7

Das ist keine Problemzone. Das ist ein Zweithirn

KAPITEL 8

Wenn nicht jetzt, wann dann?

KAPITEL 9

Entscheidungstechniken: Die Wahl der Qual

KAPITEL 10

Ja, nein, vielleicht

KAPITEL 11

Das ist jetzt nicht das, was ich wollte!

KAPITEL 12

Bitte hier entlang

KAPITEL 13

Denken ist wie googeln – nur krasser

KAPITEL 14

Kauf mich! Kauf mich! Kauf mich!

KAPITEL 15

Schmetterlinge im Bauch machen auch nicht satt

KAPITEL 16

Beruf kommt von Berufung, oder?

KAPITEL 17

Sorry, ich konnte nicht anders!

KAPITEL 17

Ziel erreicht – check!

WETTEST DU NOCH ODER WÄHLST DU SCHON?

WAS SIND ENTSCHEIDUNGEN?

Blöde Frage, denken Sie vielleicht. Überall lässt sich nachlesen, dass eine Entscheidung nichts anderes ist als die Wahl zwischen mehreren Optionen. Doch die simple Definition wird dem komplexen Gebilde einer Entscheidung nicht gerecht.

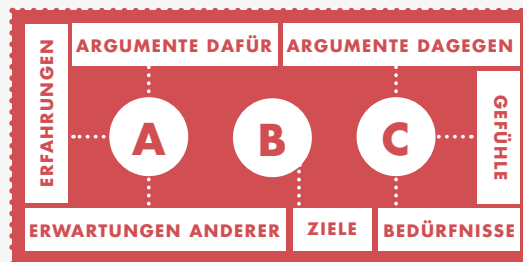
Es sind eben nicht nur die offensichtlichen Alternativen, die zur Disposition stehen.

Mit jeder Entscheidung ist ein Prozess verbunden, der sowohl rationale als auch emotionale Abwägungen beinhaltet; persönliche Ziele werden geprüft, die Erwartungen der Umwelt mit einbezogen und am Ende werden Alternativen begutachtet und beurteilt. Erst wenn all diese Vorgänge abgeschlossen sind und eine der Optionen für geeignet gehalten wird, um sowohl den eigenen Bedürfnissen als auch den Vorstellungen des Umfelds gerecht zu werden, kommt es zur Wahl.

Einfach zu sagen, eine Entscheidung sei die Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten, kommt noch nicht einmal in die Nähe einer akkuraten Definition. Das ist so, als würde man behaupten, Wein ist ein Getränk aus Traubensaft.

Um das Thema in seinem Kern zu erfassen, benötigt es ein komplexes Bild, das die verschiedenen Facetten einer Entscheidung beinhaltet, widerspiegelt und verständlich macht.

Entscheidungen, das werden Sie gleich feststellen, stecken voller Widersprüche, sodass manche der folgenden Handlungsempfehlungen nur auf bestimmte Situationen anwendbar sind. Das kann verwirrend sein und zu der schon angesprochenen kognitiven Dissonanz führen. Sorry. Um künftig bessere und bewusstere Entscheidungen treffen zu können, führt aber kein Weg daran



vorbei, sich alle diese Zusammenhänge und Gegensätze zunächst einmal vor Augen zu führen. Dabei beginnen wir – aus didaktischen Gründen – am Ende des Prozesses: dem Wahlausgang. Denn bei allem Abwägen, Analysieren und Aussuchen wird eines oft übersehen:

JEDE ENTSCHEIDUNG IST EINE WETTE

Der Vergleich ist ungewöhnlich, gewiss. Analysiert man aber die Haupteigenschaften einer Wette, wird der Zusammenhang mit Entscheidungen deutlich: Bei einer Wette versuchen Sie – ganz genau wie bei einer Entscheidung –, ein positives Ereignis vorherzusagen.

Hier kommt es nicht darauf an, ob Sie Ihr Geld bei einem Pferderennen aufs Spiel setzen oder versuchen, das richtige Ergebnis beim Fußball zu tippen. Der Nervenkitzel einer Wette wird weniger durch die Abgabe der eigenen Vorhersage ausgelöst, sondern durch folgende drei Faktoren:

1. Die Zeit: Die zeitliche Gestaltung einer Wette lässt Ihnen anfangs viele Freiräume. Es bleibt Ihnen überlassen, wie lange im

Voraus Sie beginnen, sich Gedanken über den Einsatz und einen möglichen Tipp zu machen. Allerdings folgt irgendwann ein konkreter Zeitpunkt, zu dem Sie sich festlegen und die Wette platzieren müssen. Das kann der Anpfiff beim Fußball oder der Startschuss beim Pferderennen sein. Wenn Sie zögern und diesen Zeitpunkt verpassen, gibt es für diese spezielle Wette keine Möglichkeit der Wiederholung. Auf der anderen Seite gilt aber auch, dass eine abgegebene Wette nicht mehr rückgängig zu machen ist – haben Sie sich einmal festgelegt, müssen Sie bis zum Ende abwarten, ob es so kommt, wie Sie sich das ausgemalt haben.

2. **Die Unsicherheit:** Egal, wie lange Sie sich Gedanken machen, wie viele Informationen Sie über die Beteiligten recherchieren, wie viele Expertenmeinungen Sie einholen: Sie können nie mit hundertprozentiger Sicherheit eine Wette abschließen. Es bleibt bei jeder Wette ein Restrisiko, das sich zwar minimieren, aber nie komplett auflösen lässt.
3. **Die Quote:** Dieses Restrisiko lässt sich sogar beziffern. Bei einer Wette findet es seinen Ausdruck in der Gewinnquote. Je höher das Risiko und die Verlustchancen, desto höher die Quote und damit die potenziellen Gewinnaussichten. Wer nichts wagt, kann auch nichts gewinnen und vice versa.

Na, fällt Ihnen etwas auf? Genau: Auch bei einer Entscheidung finden sich diese drei Faktoren wieder. Im Vorfeld bleibt manchmal mehr, manchmal weniger Zeit, aber irgendwann kommt der Moment, in dem man sich festlegen (vulgo: entscheiden) muss – in der Annahme, dies führe zu dem gewünschten Ergebnis. Ein Restrisiko bleibt dabei ebenfalls immer. Und je riskanter die Entscheidungen werden, desto mehr Gewinn versprechen Sie sich auf der anderen Seite.

Es gibt allenfalls einen Unterschied: Bei einer Wette dauert es in

der Regel nicht allzu lange, bis man weiß, ob man gewonnen oder verloren hat. Die Folgen einer Entscheidung zeichnen sich hingegen manchmal erst nach Jahren ab. Aber im Grunde erhöht das auch nur das Restrisiko.

Das zweite charakteristische Merkmal einer Wahl ist:

JEDE ENTSCHEIDUNG FÜR ETWAS IST EINE GEGEN ZIG ALTERNATIVEN

Eine kurze Frage: Mit welcher Zahnbürste haben Sie sich heute Morgen die Zähne geputzt? Natürlich mit der eigenen. Alles andere wäre auch igitigitt. Aber wie die meisten Menschen kaufen vermutlich auch Sie schon seit Jahren dasselbe Modell, ohne sich großartig Gedanken darüber zu machen. Weiche Borsten und ein flexibler Kopf – das ist womöglich Ihre bevorzugte Variante. Damit schließen Sie gleichzeitig alle anderen Modelle aus.

Warum erzähle ich Ihnen das? Bei einer trivialen Entscheidung wie dieser entsteht sicher keine veritable Sinnkrise, falls sie falsch war. Harte oder mittelharte Borsten – pff, was macht das schon für einen Unterschied? (Zahnärzte mögen das anders sehen.) Das ändert sich aber, sobald es um mehr als ein schnödes Mundreinigungsinstrument geht. Spätestens bei der Partnerwahl spüren Sie die volle Tragweite des Dilemmas: Solange wir uns für die Monogamie entscheiden, kann es eben nur diese eine Frau, dieser eine Mann sein – ewige Liebe und Treue und Schwups, sind all die anderen raus aus dem Rennen. Theoretisch.

Jetzt die entscheidende Frage: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Wahl? Okay, solange die Schmetterlinge im Bauch noch Tango tanzen, fällt die Antwort leicht. Aber wehe, die Musik hört auf zu spielen ...

Erstaunlicherweise sind die wenigsten Menschen mit ihrer Wahl zufrieden. Geschweige denn lange. Kurz nachdem sie sich

festgelegt haben, beschleicht sie schon das Gefühl, etwas zu verpassen.

Dummerweise achten wir Menschen häufiger auf den mit einer Entscheidung verbundenen Verlust und trauern diesem hinterher, als uns über das Objekt unserer Wahl zu freuen. In der Liebe ist es da nicht anders als mit Dingen: Was rar ist und was wir nicht so leicht haben können, das begehren wir; was wir schon besitzen, sinkt rapide im gefühlten Wert. Wir sind eben durch und durch Jäger und Sammler: die einen Schürzenjäger, die anderen Schuhesammler.

Dan Ariely, ein weltweit anerkannter Verhaltensökonom und Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), erforscht das Phänomen der Verlustangst schon seit Jahren. Ausgerechnet eine seiner Studentinnen, Dana, inspirierte ihn anfangs dazu.

Dana konnte sich nicht zwischen zwei Männern entscheiden. Ihre langjährige Beziehung lief nicht mehr so richtig, das anfängliche Feuer der Leidenschaft war erloschen, und sie hatte das Gefühl, nur noch aus Gewohnheit mit ihrem Freund zusammen zu sein. Dann lernte Dana eines Tages einen anderen Mann kennen und verliebte sich Hals über Kopf. Von ihrer alten Beziehung konnte sie sich dennoch nicht lösen.

Ariely wurde aus dem Verhalten seiner Studentin nicht schlau, er fragte sich: Warum riskierte Dana die Chance auf eine glücklichere Beziehung mit dem neuen Mann, nur weil die Möglichkeit bestand, irgendwann ihren langjährigen Freund doch wieder mehr zu lieben?

Ariely ahnte natürlich, dass Dana nicht die Einzige war, die Schwierigkeiten hatte, bestehende Optionen auszuschließen und sich auf eine neue festzulegen. Ein Experiment, das er sich zusammen mit Jiwoong Shin ausdachte, einem Kollegen von der Yale Universität, sollte die Antwort liefern.

Die beiden übertrugen Danas Dilemma auf ein Computerspiel, das »Türenspiel«. Und das funktioniert so:

Auf dem Bildschirm sind drei Türen zu sehen – eine blaue, eine rote und eine grüne. Mit einem Mausklick können die Spieler eine der drei Türen öffnen und einen Raum betreten. Dort erscheinen drei weitere Türen – wieder blau, rot und grün. In jedem dieser Räume liegt Geld in unterschiedlicher Höhe, das eingesammelt werden kann. Das Ziel des Spiels ist, mit maximal 100 Klicks das meiste Geld einzuheimsen und jene Türen zu finden, hinter denen sich möglichst hohe Geldbeträge verstecken.

Eigentlich ein simples Spiel. Allerdings beobachtete Ariely Folgendes: Die Teilnehmer, die das meiste Geld gewannen, erforschten erst in Ruhe alle Räume, fanden so heraus, dass sich hinter den grünen Türen stets das meiste Geld verbarg und legten sich schließlich darauf fest. Scheinbar fiel es diesen Teilnehmern ganz und gar nicht schwer, sich auf eine Option zu beschränken.

Das Spielkonzept hatte jedoch einen Haken: Es war unrealistisch. Die Teilnehmer durften nach Herzenslust alle bestehenden Optionen ausprobieren und mussten sich erst dann für eine entscheiden. In der Realität besteht diese Möglichkeit nur selten. Schon gar nicht bei der Partnerwahl.

Denken Sie nur an die Studentin Dana: Erst mal mit allen Männern auf dem Campus ein Verhältnis haben, schauen, ob die Chemie stimmt und dann wählen – das wäre ein ziemlich promiskuitives Leben mit einem noch interessanteren Ruf. Und wohl kaum alle Männer würden geduldig darauf warten, bis Dame Dana bewusst wird, mit wem sie letztlich zusammen sein will.

Also modifizierte Ariely das Spiel: Jede Tür, die nicht geklickt wurde, schrumpfte. Nach zwölf Fremdklicks verschwand sie sogar ganz. Und siehe da: Das Verhalten der Teilnehmer änderte sich schlagartig.

Die Spieler öffneten eine Tür, sagen wir, die rote, und stellten fest, dass die blaue und grüne Tür immer kleiner wurden. Es dauerte nicht lange, bis sie hektisch von einer Tür zur anderen klickten, nur um zu verhindern, dass eine von ihnen verschwand. Das

eigentliche Ziel – die höchsten Geldbeträge zu finden – verloren sie vor lauter Verlustangst aus den Augen. Am Ende gingen sie mit einer deutlich kleineren Summe nach Hause – ganze 15 Prozent weniger – als bei der ersten Variante des Spiels.

Der unwiderstehliche Drang, sich alle Optionen offenzuhalten, hat also einen hohen Preis: Indem wir hin und her springen zwischen den Dingen, die wichtig sein könnten, verlieren wir das, was wirklich wichtig ist, aus dem Blick.



KOPFNUSS: WEN NEHMEN SIE MIT IM AUTO?

Apropos das große Ganze aus den Augen verlieren: Dazu gibt es eine hübsche Kopfnuss, die angeblich in den USA in einem Bewerbungsgespräch eingesetzt wurde und später in dem Kinofilm »16 Blocks« mit Bruce Willis als Running Gag fungierte:

Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit Ihrem Auto über eine einsame Landstraße in einer eiskalten, gefährlich-stürmischen Nacht. Als Sie eine Bushaltestelle passieren, sehen Sie dort drei Menschen:

- Eine alte Dame, die offenbar dem Tode nahe ist und ins Krankenhaus muss.
- Einen alten Freund, der Ihnen einmal das Leben gerettet hat.
- Ihren Traumpartner, nach dem Sie schon Ihr ganzes Leben suchen.

Das Dilemma: Sie können nur eine Person mitnehmen. Wem bieten Sie den Platz in Ihrem Auto an?

Instinktiv denkt fast jeder zuerst an die alte Dame, die sonst womöglich stirbt. Eindeutig die humanste Entscheidung. Aber ehrlich?



Da ist schließlich auch der alte Freund, dem man einen Gefallen schuldet. Er appelliert an das Pflichtgefühl.

Andererseits: Wie oft bekommt man im Leben die Chance, die große Liebe zu finden? Diese Gelegenheit verstreichen zu lassen, könnte Sie ein Leben lang verfolgen.

Ein echtes moralisches Dilemma also. Tatsächlich zielte der Test allein darauf ab, etwas über den Charakter des Kandidaten, seine Entscheidungsstärke und Kreativität in Grenzsituationen zu erfahren. Hier gibt es kein »Richtig« oder »Falsch«. Also: Wie hätten Sie entschieden? (Und bitte nicht sofort weiterlesen.)

Der Kandidat fand damals eine besonders originelle Lösung, die dafür gesorgt hat, dass sich die Geschichte bis nach Hollywood herumsprach: Der Bewerber schlug vor, das Auto seinem Freund zu geben, damit der die alte Dame ins Krankenhaus bringen konnte, während er selbst mit seiner Traumpartnerin auf den Bus warten wollte. Clever!

Manchmal erreichen wir eben mehr, wenn wir über scheinbare Spielgrenzen hinausblicken. Manchmal bekommen wir so einen Job. Und manchmal sogar einen Traumpartner.

Mit ihrer Lust am Erhalt von Optionen setzen Eltern oft ihrem Nachwuchs zu: Klavierunterricht, Englisch, Judo und Ballett – manche hetzen ihre Kinder bereits im zarten Alter von fünf Jahren von einem Kurs zum anderen nach dem Motto: »Mein Jonas/meine Lena soll einmal die besten Chancen haben!« Der Tag wird dabei so präzise durchgeplant wie der Ablauf eines Marinemanövers. Nur: Auf der Strecke bleibt dabei das Kind, das vielleicht gerade nur das sein will: ein Kind.

Was sich gegen diesen Hang tun lässt?

Der erste Schritt ist mit dieser Lektüre schon gemacht: Sie vergegenwärtigen sich gerade, dass wir Menschen einen irrationalen

Drang haben, uns möglichst lange alle Türen offenzuhalten. Sie wissen aber auch: Es wird dadurch nicht besser.

Der zweite Schritt ist, bewusst einige der zur Wahl stehenden Türen zu schließen. Selbstmanagement-Profis nennen das auch einfach: sich fokussieren. Ja, Sie verpassen so ein paar Optionen. Aber wenn das, was Sie gewählt haben, Sie glücklich macht: Wo ist der Verlust? Das Gras auf der anderen Wiese mag immer grüner aussehen, aber besser schmecken und bekömmlicher sein muss es deswegen nicht.

Sich zu fokussieren, kann bedeuten, nicht auf jedes Event, jeden Kongress, jede Party zu gehen, nur weil viele andere auch da sind und der Hotspot gerade angesagt ist. Es kann auch bedeuten, im nächsten Urlaub nicht nach Neuseeland zu fahren, nur weil da schon alle Ihre Freunde waren. Na und?! Jede Entscheidung für EINE Sache ist eine gegen ihre VIELEN Alternativen. Gut so! Dafür gab es schließlich Gründe. Und zwar ganz individuelle. Und das sind die besten.



ENTSCHEIDUNGSFALLE: DER DOUBLE BIND

In der Psychologie gibt es eine Art Entscheidungsfalle, die seinerzeit häufig vom Hypnotherapeuten Milton H. Erickson verwendet wurde – jedoch zu rein therapeutischen Zwecken. Heute dient sie eher als rhetorische Figur, aus der man nicht mehr herauskommt – der sogenannte *Double Bind*.

In diesem Fall steht das gewünschte Ergebnis bereits fest, dem Opfer wird aber – zum Schein – die Chance gelassen, sich zwischen zwei oder drei Alternativen zu entscheiden. Eltern setzen diese perfide Technik nur allzu gerne und oft unbewusst bei der Erziehung ein, Motto: »Möchtest du erst die Hausaufgaben machen und dann spielen – oder erst 20 Minuten spielen und dann die Hausaufgaben machen?«



So oder so: Die Hausaufgaben werden in der nächsten halben Stunde gemacht, das Kind hat nicht wirklich eine Wahl. Im MyMonk-Blog entdeckte ich ein weiteres schönes Beispiel von Andreas Gauger, wie es womöglich auch in anderen Beziehungen vorkommt:

Eine Frau schenkt ihrem Mann zu Weihnachten zwei Krawatten. Die gefallen ihm beide so gut, dass er eine davon gleich am nächsten Morgen anzieht. Die Frau sieht das, setzt einen skeptischen Blick auf und sagt zu ihrem Mann: »Die andere Krawatte hat dir wohl nicht gefallen?«

Über die Geschichte kann man als Unbeteiligter schmunzeln. Aber eben nur als Unbeteiligter. Tatsächlich können Kommunikationskulturen, die auf Double-Bind-Botschaften basieren, Beziehungen enorm belasten und mit der Zeit zerstören – in der Familie genauso wie im Job.

Die Scheinwahl wird früher oder später erkannt und damit die fast schon erpresserische Manipulation. Die dann einsetzende Ohnmacht und die Erkenntnis, trotz Optionen gar keine Wahl gehabt zu haben, schlagen schließlich in Bitterkeit und Wut um. Für Beziehungen ist das Gift pur.

Kaufen oder nicht kaufen?

Jeden Tag treffen wir etwa 20 000 Entscheidungen, die meisten davon unbewusst. Viele haben keine großen Auswirkungen auf unser Leben, doch bei einigen geht es ums Ganze. Und manche sind so verrückt, dass wir es hinterher kaum glauben können. Ohne dass wir es geplant hatten, verändern sie unser gesamtes Leben. Was ist eigentlich eine Entscheidung? Wie kommt sie zustande und was beeinflusst sie? Warum entscheiden wir heute so, morgen so? Warum wählen Frauen anders als Männer? Jochen Mai benennt die typischen Denkfehler, die wir begehen, die Zwickmühlen, in denen wir immer wieder feststecken. Und zeigt, wie wir künftig Entscheidungen klüger treffen können. Wie gut also, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben!

Mit Selbsttests und Typenmodell zur besseren Entscheidungsfindung

Originalausgabe

dtv

www.dtv.de

dtv 97347