

PHILIP MEISSNER
ENTSCHEIDEN
IST EINFACH

campus

ENTSCHEIDEN IST EINFACH

Philip Meissner leitet den Lehrstuhl für Strategisches Management und Entscheidungsfindung an der ESCP Europe Berlin, wo er den Einfluss von Wahrnehmungsverzerrern auf unser Handeln analysiert. Er forscht an der Schnittstelle von Psychologie und Strategie und entwickelt Methoden, um Entscheidungsprozesse zu verbessern. Nachdem er seine Karriere im Bankensektor gestartet hatte, absolvierte Philip Meissner einen MBA an der HHL Leipzig Graduate School of Management, promovierte und hat dort seit 2009 das Center for Strategy and Scenario Planning mit aufgebaut, ein gemeinsames Forschungszentrum von Roland Berger und HHL. Er habilitierte sich an der Philipps-Universität in Marburg.

PHILIP MEISSNER



ENTSCHEIDEN IST EINFACH



WENN MAN WEISS,
WIE ES GEHT

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51061-3 Print
ISBN 978-3-593-44115-3 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44126-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Layout und Satz: Oliver Schmitt, Mainz
Gesetzt aus der Minion und der DIN Next
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany
www.campus.de

INHALT

Einleitung: Was ist eigentlich eine gute Entscheidung?	7
Die Psychologie schlechter Entscheidungen	21
Sieben Strategien für bessere Entscheidungen	47
> 1. Identifizieren Sie die eigentliche Entscheidung	49
> 2. Fragen Sie die richtigen Leute um Rat	63
> 3. Finden Sie einen Kritiker und versuchen Sie ihn zu verstehen	77
> 4. Stellen Sie Ihre Idee auf die Probe	97
> 5. Schlafen Sie eine Nacht drüber	111
> 6. Stellen Sie sich die Folgen Ihrer Entscheidung in fünf Jahren vor	123
> 7. Setzen Sie sich eine Deadline und treffen Sie die Entscheidung	139
Ihr Joker: Seien Sie achtsam	151
Bessere Entscheidungen im Alltag	165
Anmerkungen	181

**EINLEITUNG:
WAS IST EIGENTLICH
EINE GUTE
ENTSCHEIDUNG?**

»Eine neue Idee führt dazu, dass unser
Verstand wächst. Mit dieser neuen Idee
wird er nie wieder zu seiner ursprünglichen
Dimension zurückkehren.«

Oliver Wendell Holmes, Arzt und Schriftsteller

Soll ich wirklich noch einmal studieren gehen? Schließlich habe ich doch einen guten Job, der mir Spaß bringt. Wenn ich zurückblicke, war die Entscheidung für meinen MBA sicherlich eine der besten Entscheidungen meines Lebens. Ich habe nicht nur wahnsinnig viel gelernt, sondern bin dort auch vielen Freunden fürs Leben begegnet. Außerdem wäre ich wohl nie Professor geworden, sondern heute noch in der Bankenwelt unterwegs. Was war die beste Entscheidung, die Sie je getroffen haben? Wie haben Sie sich direkt nach der Entscheidung gefühlt? Sicherlich erleichtert und glücklich.

Und wie war es vier Wochen davor? Wenn es Ihnen geht wie den meisten Menschen, wahrscheinlich eher weniger gut. Man wacht nachts auf, fühlt sich ständig gestresst, die eigenen Gedanken kreisen ausschließlich um diese eine Sache. Wichtige Entscheidungen treiben uns um, wir treffen sie nicht gerne. Sie erscheinen uns oft als unlösbar.

Gerade Gründer treffen jeden Tag viele schwere Entscheidungen in ihren Start-ups. Sie verantworten alles, von der Strategie über Marketing bis zu Personalentscheidungen, und sind daher ein sehr gutes Beispiel dafür, wie

vielschichtig Entscheidungen in der Unternehmenspraxis sind. Daher werden wir in diesem Buch den Start-up-Gründer Paul bei einer seiner wichtigsten Entscheidungen begleiten.



Paul will sein Unternehmen erfolgreich machen und weiter wachsen. Allerdings steht er vor einer schweren Entscheidung, die über die Zukunft seiner Firma entscheiden könnte: Seit Paul deren Internationalisierung vorantreibt, bereitet ihm der polnische Markt schlaflose Nächte. 50 000 Euro Verlust allein im letzten Jahr.

Vor nur fünf Jahren gegründet, hat sich Pauls Start-up mittlerweile erfolgreich in dem hart umkämpften Markt für Sportschuhe etabliert. Mit einer von vielen Freizeitsportlern geliebten Marke ist das Unternehmen in Deutschland bereits sehr erfolgreich. Diesen Erfolg wollte Paul auch im europäischen Ausland wiederholen. Vor zwei Jahren wagte er den Schritt nach Polen. 40 Millionen Einwohner und ein sich rasant entwickelnder Markt. Doch der Markteintritt gestaltet sich schwerer als erwartet. Paul macht bislang nur Verluste. Der Druck seiner Investoren nimmt zu. Morgens direkt nach dem Aufstehen schießt Paul eine Frage durch den Kopf: »Sollen wir aus dem polnischen Markt aussteigen oder weitermachen?« Seit mehreren Wochen quält ihn die Entscheidung, und bislang hat er noch keine Lösung gefunden.

Nicht nur Paul fällt es schwer, wichtige Entscheidungen zu treffen. Wir alle wollen gut entscheiden, egal ob in unserem Privatleben oder im Beruf. Die gute Nachricht vorweg: Über die meisten Entscheidungen, die wir treffen, brauchen wir uns gar keine Gedanken zu machen. Jeden Tag treffen wir circa 20 000 Entscheidungen.¹ Was essen wir zum Frühstück? Tee oder Kaffee? Welchen Weg nehmen wir zur Arbeit? Diese Entscheidungen fallen uns nicht schwer, und fast alle davon treffen wir unbewusst, ohne darüber nachzudenken.

Allerdings gibt es auch andere, wichtigere Entscheidungen, die uns oft schwerfallen und über die wir lange und intensiv nachdenken. Denn diese Entscheidungen haben große Auswirkungen auf unser Leben. Wir haben Angst, einen Fehler zu machen, Angst vor den Folgen der Entscheidung, Angst, uns festzulegen. Also schieben wir die Entscheidung so lange wie möglich vor uns her.

Denken Sie nicht, dass Sie der einzige Mensch sind, dem es so geht. Wir alle haben mit großen Entscheidungen zu kämpfen und wissen oft nicht, wie wir an sie herangehen oder die unterschiedlichen Argumente abwiegen sollen. Dabei ist es egal, worüber wir entscheiden möchten: ob wir einen neuen Job annehmen, wie viel Geld wir für die Rente sparen oder ob wir für die nächste Beförderung mit unserer Familie nach Singapur ziehen. Jede einzelne dieser Entscheidungen ist sehr schwer zu treffen. Es gibt keine intuitiv richtige Antwort, sondern eine Vielzahl von Argumenten für jede der verschiedenen Alternativen.

Vor welcher wichtigen Entscheidung stehen Sie gerade? Oder haben Sie vielleicht gerade eine schwierige Entscheidung getroffen? Wenn es um große und weitreichende Fragen in unserem Leben geht, müssen wir in der Regel nicht lange suchen.

Alle diese Fragen, egal ob im Privatleben oder im Berufsalltag, haben zwei Dinge gemeinsam: Zum einen sind wir fest entschlossen, eine gute Entscheidung zu treffen. Zum anderen sind wir leider erstaunlich schlecht darin, dies auch in die Tat umzusetzen.

GUT ZU ENTSCHEIDEN KANN MAN LERNEN

Laut einer Umfrage der Online-Jobbörse Monster würden sich nur 7 Prozent noch einmal für den eingeschlagenen Karriereweg entscheiden – satte 49 Prozent würden beruflich gar etwas völlig anderes machen, wenn sie die Chance hätten.² Ähnlich unzufrieden mit unseren Entscheidungen sind wir bei unseren Partnern fürs Leben. Die Scheidungsrate in Deutschland ist zwar leicht rückläufig, beträgt aber immer noch 40 Prozent.³

Auch in Unternehmen ist das Bild nicht besser. Wenn es darum geht, offene Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen, haben viele Firmen Schwierigkeiten damit, gute Entscheidungen zu treffen. Dies gilt selbst für Managementpositionen, bei deren Besetzung oft Personalberater

involviert sind. Eine Umfrage unter Headhuntern hat hierzu ergeben, dass circa 40 Prozent der vermittelten Manager innerhalb von 18 Monaten entweder selbst kündigen oder wieder entlassen werden.⁴

Das Problem beschränkt sich jedoch nicht nur auf Personalentscheidungen. Eine aktuelle Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey & Company, bei der 2.207 Führungskräfte befragt wurden, hat ergeben, dass nur 28 Prozent der Manager mit der Qualität der im Unternehmen getroffenen strategischen Entscheidungen zufrieden waren. 60 Prozent gaben an, dass aus ihrer Sicht schlechte Entscheidungen genauso häufig getroffen wurden wie gute. Aus Sicht der übrigen 12 Prozent gab es generell kaum gute Entscheidungen in den jeweiligen Unternehmen.⁵ Klingt deprimierend? Ist es auch.

Warum fällt es uns also so schwer, gute Entscheidungen zu treffen, wenn diese doch so wichtig für uns sind und wir so viel Zeit auf sie verwenden? In den Medien hören wir häufig von erfolgreichen Managern, die als entscheidungsstark beschrieben werden. Oder eben vom Gegenteil, dann sind Führungskräfte entscheidungsschwach, zögerlich, nicht risikobereit. Man bekommt dann schnell den Eindruck, dass das Treffen von Entscheidungen eine Eigenschaft eines Managers ist, die quasi angeboren ist, die er entweder mitbringt oder nicht.

Das Gegenteil ist aber der Fall.

Doch zunächst sollten wir fragen, warum wir bei wichtigen Entscheidungen so oft danebenliegen.

UNSERE EIGENEN DENKWEISEN STEHEN UNS OFT IM WEG

Bei unseren Entscheidungen werden wir von einer ganzen Reihe psychologischer Faktoren beeinflusst. Diese verzerren unsere Wahrnehmung und beeinflussen so systematisch, wie wir entscheiden. Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman hat diese Faktoren in seinem weltweiten Bestseller *Schnelles Denken, langsames Denken* analysiert. Er beschreibt, dass unsere Denkprozesse durch zwei verschiedene Systeme beeinflusst werden. Ein schnelles, unbewusstes System, das zu eher emotionalen und stereotypen Entscheidungen kommt, und ein langsames, bewusstes System, das uns bei logischen Entscheidungen hilft.⁶ Dieses bewusste System ist jedoch nur selten aktiv. Bei wichtigen Entscheidungen kann dies dazu führen, dass wir uns von einer verzerrten Denkweise leiten lassen und daher schlecht entscheiden.

Glücksspiel ist hierfür ein sehr gutes Beispiel. Wenn wir genau darüber nachdenken, wissen wir, dass es mehr als unwahrscheinlich ist, im Lotto zu gewinnen. Trotzdem spielen allein in Deutschland fast 30 Millionen Menschen regelmäßig oder gelegentlich.⁷ In den USA werden jedes Jahr 48 Milliarden Dollar (\$ 48 000 000 000) in Spielkasinos ausgegeben. Das ist fünfmal so viel wie für Kinokarten. 70 Prozent dieses Geldes wird für Spielautomaten verwendet. Daher gibt es in den USA ungefähr

doppelt so viele Spielautomaten wie Geldautomaten.⁸ Auch in Deutschland steigt die Anzahl von Spielautomaten jedes Jahr.

Beim Glückspiel lassen wir uns oft von Emotionen leiten. Die Hoffnung auf den großen Gewinn gibt uns ein Glücksgefühl. Viele Spieler wissen oft schon genau, was sie mit dem Gewinn machen werden, wenn sie den »Glücksschein« an der Annahmestelle abgeben. Über die tatsächlichen Chancen denken wir nicht nach. Unser schnelles, emotionales Denksystem ist am Werk und wir treffen eine schlechte Entscheidung.

Darüber hinaus haben wir oft Angst vor einer Fehlentscheidung und treffen dann lieber gar keine Entscheidungen oder schieben unsere Entscheidung ewig vor uns her. Wir verdrängen das Problem, vor dem wir stehen, dann zwar, es löst sich dadurch aber leider nicht auf, und wir sind schließlich gezwungen, sehr schnell und unter enormem Druck von außen zu entscheiden.

Unsere Denkfehler und Emotionen sowie unsere Tendenz, uns nur ungern mit wichtigen Entscheidungen auseinanderzusetzen, sind also die Hauptprobleme, die uns davon abhalten, gute Entscheidungen zu treffen. Allerdings können wir dagegen etwas tun.

WAS IST EIGENTLICH EINE GUTE ENTSCHEIDUNG?

Dies ist eine Frage, die viele Menschen umtreibt und die uns oft im Weg steht. Häufig beurteilen wir eine Entscheidung nach dem Ergebnis. Wenn ich mich also dazu entschieden habe, meinen Job zu wechseln, frage ich mich nach zwei Jahren: *Bin ich in der neuen Firma glücklich? Verdiane ich genug Geld? Sind meine Aufgaben spannend? Komme ich mit meinen Kollegen zurecht?* Wenn dies nicht der Fall ist, ist unsere Schlussfolgerung einfach: Wir haben damals keine gute Entscheidung getroffen.

Diese Beurteilung im Nachhinein ist aber nicht fair. Denn wir können zu dem Zeitpunkt, an dem wir die Entscheidung treffen, unmöglich alle Folgen, die sich aus der Entscheidung ergeben, absehen. Die Zukunft ist unsicher und wird von sehr vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst, die außerhalb unserer Kontrolle liegen. Wenn wir also eine Entscheidung nur dann als positiv beurteilen, wenn sich alle anderen Faktoren in unserer Umwelt zufällig auch positiv auswirken, wird es für uns sehr schwer, jemals eine gute Entscheidung zu treffen.

Vielmehr sollten wir die Qualität der Entscheidung ausschließlich zu dem Zeitpunkt beurteilen, an dem wir die Entscheidung getroffen haben. Da wir nicht in die Zukunft sehen können, müssen wir bei unserer Entscheidung mit den Informationen auskommen, die wir haben.

Wir können also nur den Prozess beurteilen, den wir für unsere Entscheidung angewendet haben. Denn diesen Prozess können wir sehr gut hier und heute beurteilen. Die Auswirkungen der Entscheidung in der Zukunft nicht. Daher sollten wir die folgende Regel anwenden, um die Qualität von Entscheidungen zu beurteilen:

Die Qualität unserer Entscheidung muss zum Zeitpunkt der Entscheidung beurteilt werden und nicht im Nachhinein.

Um gute Entscheidungen zu treffen, müssen wir also einem guten Entscheidungsprozess folgen. Bei Unternehmensentscheidungen wurde dies bereits untersucht. Das Ergebnis ist eindeutig. Ein guter Entscheidungsprozess in einem Unternehmen kann dessen Profitabilität um über 30 Prozent erhöhen.⁹ Ähnliche Studien zeigen sogar, dass der Prozess, mit dem die Entscheidung getroffen wird, wichtiger ist als die jeweilige Analyse und deren Inhalt.¹⁰

In den letzten Jahren haben sich viele Wissenschaftler mit der Frage beschäftigt, wie ein solcher Prozess aussehen sollte und welche Methoden man anwenden kann, um bessere Entscheidungen zu treffen. Auch ich selbst habe mich intensiv mit dieser Frage beschäftigt und Methoden entwickelt, bei denen es darum geht, den eigenen Denkprozess bewusst zu strukturieren und zu öffnen. Wir müssen uns dazu bringen, auch andere Meinungen und Sichtweisen zuzulassen und in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Darüber hinaus können wir mit bestimmten Methoden unsere Angst vor Fehlentscheidungen

reduzieren und unsere Entscheidung und deren mögliche Auswirkungen in die richtige Perspektive setzen.

Dieses Buch fasst die Methoden zusammen und zeigt Ihnen, wie Sie diese schnell und einfach für Ihre persönliche Entscheidung anwenden können. Alle Methoden sind wissenschaftlich fundiert und so aufbereitet, dass Sie sie direkt anwenden können – ohne viel Aufwand und auf Basis einiger kleiner Veränderungen in dem Prozess, mit dem Sie die nächste wichtige Entscheidung in Ihrem Leben angehen.

Konkret umfasst dieser Entscheidungsprozess sieben Schritte. In jedem Schritt wird eine Methode vorgestellt, mit der Sie Ihre Entscheidungen verbessern können. Am besten funktioniert der Prozess, wenn Sie die Schritte nacheinander durchführen, Sie können aber auch jede der Methoden einzeln anwenden, um in bestimmten Entscheidungssituationen Ihre Denkprozesse zu steuern und zu strukturieren.

Zusätzlich zu diesen Schritten gibt es einen Joker, der Ihnen beim Treffen von besseren Entscheidungen helfen kann: Achtsamkeit. Diese Technik wenden Sie nicht nur zum Zeitpunkt der Entscheidung an. Vielmehr sollte sie stets mitlaufen und in Ihren Alltag integriert sein. Achtsamkeit wird im Westen noch oft als spirituelle Methode abgetan. Dabei geht es im Grunde um eine Art Workout für den Kopf, dessen positive Effekte auf Entscheidungsverhalten in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Studien gezeigt wurden.