



GABAL
DIGITAL
NEUES
LERNEN



Buch plus
digitaler
Content!

JOHANNA DAHM

Die 7 Pfade zu guten Entscheidungen

Das Praxisbuch
für mehr Klarheit in einer
komplexen Welt

GABAL

JOHANNA DAHM

Die 7 Pfade zu guten Entscheidungen

Das Praxisbuch für mehr
Klarheit in einer komplexen Welt

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss, außer es handelt sich um externe Links zum GABAL eCAMPUS. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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.

ISBN 978-3-96740-427-2

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Umschlagfoto: iStock

Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Autorenfoto: Anonym

Grafiken: Tülay Sanlav, Frankfurt/Main | www.daskonzpt.com

Layout: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Satz: ZeroSoft, Timisoara

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	7
Ein paar Worte vorweg	10

1

Was Entscheidungen sind – und was sie nicht sind..... 15

Mythen und Vorurteile rund um Entscheidungen.....	16
<i>Mythos 1: Entscheiden ist reine Glückssache – oder?</i>	18
<i>Mythos 2: Entscheiden kann nur, wer im Flow ist – oder?</i>	19
<i>Mythos 3: Entscheidenkönnen ist ein Talent – oder?</i>	20
<i>Mythos 4: Männer sind die besseren Entscheider – oder?</i>	22
<i>Mythos 5: Entscheiden ist reine Intuitionssache – oder?</i>	25
Grundlegendes zum Entscheidungsprozess.....	29
<i>Die Entscheidungs-Matrix</i>	31
<i>Entscheidungsgründe</i>	39
<i>Entscheidungsarten und Entscheidungstypen</i>	47
Zum Kapitelende	53

2

Die Entscheidungsangst überwinden..... 55

Entscheiden im Alltag.....	56
<i>Was uns wirklich Stress macht</i>	63
<i>Die Lösung: das wertebasierte Zukunftsbild</i>	69
Entscheiden im Beruf	71
<i>Das Dahm-Bienert'sche Modell</i>	74
Entscheiden in Teams.....	78
<i>In 3 Schritten zu guten Team-Entscheidungen</i>	79
<i>Die 37%-Regel: Instrument für verlässliche Entscheidungen</i>	83
Zum Kapitelende	87

3

Ein Entscheidungs-Mindset entwickeln 89

Entscheidungsabsichten	90
<i>Einflussfaktoren</i>	91
<i>Mehr Gelassenheit beim Entscheiden</i>	97
Entscheidungshemmnisse	101
<i>Angst vor Verlust bzw. Fehlern</i>	101
<i>Der soziale Druck</i>	107
Das Growth Mindset	109
Zum Kapitelende	115

4	
Entscheidungsmotive erkennen	117
Entscheidungsmotive in Gesellschaft und Generationen	118
Annäherungs- und Vermeidungsmotive	123
<i>Die Annäherungsmotivation.....</i>	<i>124</i>
<i>Die Vermeidungsmotivation</i>	<i>125</i>
Mangeldenken	128
Zum Kapitelende	134
5	
KI- und datengestützte Entscheidungen treffen.....	135
Entscheidungen und Big Data	136
<i>Arten datengestützter Entscheidungen im Alltag.....</i>	<i>138</i>
<i>Folgen datengestützter Entscheidungen im Alltag</i>	<i>140</i>
<i>Pros und Cons daten- und KI-gestützter Entscheidungen</i>	<i>142</i>
<i>Praxisbeispiele für datengestützte Entscheidungen</i>	<i>144</i>
Zukunftskompetenzen für gute Entscheidungen	152
<i>Die Frage bestimmt die Antwort</i>	<i>152</i>
<i>Datenlust killt Zukunftsfrust</i>	<i>155</i>
Zum Kapitelende	160
Zum Ende des Buches.....	161
Danke	162
Endnoten.....	163
Verwendete Literatur und Tipps zum Weiterlesen	167
<i>Kapitel 1: Was Entscheidungen sind – und was sie nicht sind.....</i>	<i>167</i>
<i>Kapitel 2: Die Entscheidungsangst überwinden</i>	<i>168</i>
<i>Kapitel 3: Ein Entscheidungs-Mindset entwickeln.....</i>	<i>168</i>
<i>Kapitel 4: Entscheidungsmotive erkennen</i>	<i>169</i>
<i>Kapitel 5: KI- und datengestützte Entscheidungen treffen</i>	<i>170</i>
Stichwort- und Methodenverzeichnis	171
Über die Autorin.....	173

Ein paar Worte vorweg

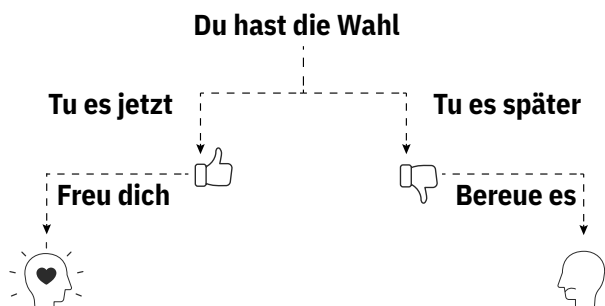
Ich habe mich entschlossen, dieses Buch über Entscheidungen zu schreiben, weil diese meines Erachtens das Herzstück unseres Lebens sind. Jeder von uns trifft täglich unzählige Entscheidungen, die unsere Zukunft prägen und die uns zu dem machen, was wir alle sein wollen: handlungsfähig und selbstbestimmt. Und dabei sind viele Ent-Scheidungen, die wir treffen, an sich ganz einfach: Meist ist es nur eine simple Unter-Scheidung in ja oder nein, schwarz oder weiß, rechts oder links usw.

Doch ich habe festgestellt, dass viele Menschen, mich eingeschlossen, selbst vor solch einfachen Entscheidungen zurückschrecken oder Schwierigkeiten haben, sich klar zu positionieren. Und auf der anderen Seite erwarten wir von den Verantwortlichen in Politik und Gesellschaft, von unseren Vorgesetzten und Ehepartnern, dass diese sich ihrer Entscheidungen immer ganz klar und mit diesen im Reinen sind. Dabei ist das zugegebenermaßen in unserer schnelllebigen Zeit nicht immer leicht. Viel zu oft prallen Faktoren aufeinander, die uns das Entscheiden selbst in alltäglichen Situationen erschweren. Mehr dazu in Kapitel 1.

Nichts zu tun, ist übrigens auch eine Handlung – im Zweifel das Richtige zu tun und das Falsche zu unterlassen. Aber damit ist das Kernproblem bereits bestens definiert: Nie spielten Entscheidungen – ob des Einzelnen oder öffentlicher Personen, ob zur persönlichen Gender-Einstellung oder zur Besteuerung von Großunternehmen – und die damit zusammenhängenden Probleme für die Selbstwahrnehmung unserer Gesellschaft eine wesentlichere Rolle, breitgetreten in den Medien mit direkten Auswirkungen bis an den Arbeitsplatz, in Freundeskreis und Partnerschaft. Entscheiden mutiert zur Zumutung, und obzwar wir den inhärenten Mut anderer ein Stück bewundern, schieben wir lieber ein uns selbst absicherndes „Also, ich weiß nicht, ob ich das so gemacht hätte“ hinterher: Selbst kleinste Entscheidungen haben eine immer größere Tragweite, zugleich wird das Abwägen aller relevanten Umstände immer aussichtsloser, die Entscheidungsfolgen sind immer weniger abschätzbar.

Mir liegt jedoch viel daran, der Kunst des Entscheidens mit diesem Buch ihren Mythos zu nehmen: Es gehört zum Menschsein, Entscheidungen zu treffen, und es ist menschlich, dass uns Entscheidungen Schwierigkeiten bereiten. Wenn wir einen Schritt zurücktreten, sind es eher die weniger rationalen Anteile, die mit Emotionen behafteten Unsicherheiten und Unwägbarkeiten, die uns zögern lassen, als der rein technische Vorgang selbst. Und ich bin überzeugt, dass ein besseres Verständnis dafür, wie Entscheidungen getroffen werden und wie sie unser Leben beeinflussen,

uns allen helfen kann, bewusster und selbstsicherer zu leben. Es kann helfen, Strategien wie das Sammeln relevanter Informationen, das Abwägen von Vor- und Nachteilen und das kritische Hinterfragen der eigenen Intuition zu verwenden, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern.



Eine Entscheidung treffen bedeutet eine Auswahl aus mindestens zwei Optionen mit unklarem Ausgang. Auch der Entscheidungsaufschub ist bereits eine Entscheidung. Forschungen zufolge ist diese die bei Weitem am meisten bereute Entscheidung.

Vorab eines, das mir ganz wichtig ist:

In dem Moment, in dem wir eine Entscheidung treffen, ist sie weder gut noch schlecht.

Es ist nur eine Entscheidung.

Wir sind aktiv geworden und haben entschieden.

Zu unserer Tat hat uns ein Prozess geführt, der Entscheidungs-Findungs-Prozess.

Solange wir diese Entscheidung aber nicht umsetzen, bleibt sie ein Vorhaben.

Und genau darum geht es in meinem Buch: Wie können wir in unserer oft hektischen und mit Informationen überladenen Welt eine Entscheidung treffen, die sich als „gut“ herausstellt, und diese adäquat umsetzen?

Auch mein Buch „Die Entscheidungs-Matrix“ schrieb ich nach einer Studie mit Entscheidungsträgern, dass man sowohl im Unternehmen als auch im Alltag klare, bewusste und informierte Entscheidungen treffen kann, die unser Leben in die Richtung lenken, die wir uns wünschen. Beginnend mit den täglichen Entscheidungen

vor dem Kleiderschrank oder dem Supermarktregal über Entscheidungen in Teams, Unternehmen, mit Kunden – überall da, wo Menschen zusammen arbeiten, gemeinsame Ziele setzen und über Wege entscheiden sollen. Ich habe mich dort in erster Linie der Frage gewidmet, welche Faktoren uns die Entscheidungsfindung erschweren. In Beratungsmandaten und Studien merke ich aber immer wieder, dass Entscheidenkönnen eine Schlüsselkompetenz ist, die, unabhängig von äußeren Umständen, weder in der Schule noch in einem Management-Kurs gelehrt wird.

Darum war ich so erfreut, als Herr Jünger vom GABAL Verlag mir den Vorschlag machte, dieses Trainingsbuch für die „Schlüsselkompetenz Entscheiden“ zu entwickeln. Denn: Die Komplexität unseres Alltags und damit die Herausforderung, sich selbst, das eigene Leben und den eigenen Job sowie die überall dort involvierten Menschen zu führen, steigt exponentiell. Entscheidungsfähigkeit wird zu einer entscheidenden Kompetenz, nicht nur für den Einzelnen, sondern für das gesamte Team. In diesem Buch werde ich diese Themen grundsätzlich behandeln, um ein besseres Verständnis und effektive Strategien für das Treffen von Entscheidungen in verschiedenen Situationen zu fördern.

Wenn das Geheimnis des Könnens im Wollen liegt, dann müssen wir also nur die Entscheidung treffen, ob wir wollen oder nicht.

Die Verantwortung für diese Entscheidung tragen wir so oder so.

JOHANNA DAHM



VIDEO: Dr. Johanna Dahm in:
Founder Zone Basics zum Thema
Entscheiden/Entscheidungsdruck

Wir werden uns in diesem Buch mit folgenden großen Bereichen beschäftigen, damit Entscheidungen gelingen:

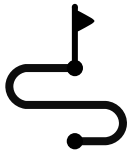
Wie finden wir heraus, ob wirklich dringend Entscheidungsbedarf besteht?
Wie verhalten wir uns im Entscheidungsprozess und was machen wir nach dem Ergebnis? An welchen Kriterien messen wir gute Entscheidungen?

Kann jeder immer alles entscheiden und braucht man dazu immer Entscheidungskompetenz?

Wenn eine Entscheidung ansteht: Wie sollte diese kommuniziert werden, damit sie verbindlich wird und den Prozess des Entscheidens abbildet?

Ist der Prozess des Entscheidens vorbei, sobald entschieden ist, und wie wirken Entscheidungen auf die weitere Praxis ein?

Die übergeordnete Frage ist doch, wie wir es schaffen können, Prokrastination zu beenden, (uns selbst als) Führungskräfte zu besseren Entscheidungen zu bewegen, damit UnternehmerInnen, VerbraucherInnen, Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft vorankommen. Diese Fragen sollen uns beschäftigen auf der Suche nach einem Entscheidungsmodell, das den Übergang von linearen zu zirkulären Systemen berücksichtigt, leicht verständlich und in der Anwendung praktisch ist und das sich dem Zusammenspiel von Mensch und Maschine öffnet.



Diese Fragen beantworte ich in diesem Buch. Dahin leiten Sie meine sieben Pfade. Sie finden sie über die Buchkapitel verteilt als sieben Methoden und Erkenntnisse, die Sie zu guten Entscheidungen im privaten und beruflichen Alltag führen.

Sie erkennen die Pfade auch immer an diesem Symbol:

Lassen Sie uns gleich starten mit Kapitel 1, in dem wir grundlegende Aussagen und Gedanken zu Entscheidungen untersuchen und geraderücken.

1

**Was
Entscheidungen
sind – und was
sie nicht sind**

Das erwartet Sie in Kapitel 1:

- ▶ Wir räumen mit einigen sehr hartnäckigen Mythen über das Treffen von Entscheidungen auf.
- ▶ Danach geht es um Grundlegendes zum Thema „Entscheidung“ und wir sehen uns den Entscheidungsprozess genauer an.
- ▶ **Mit der Entscheidungs-Matrix führe ich Sie auf den ersten Pfad zu einer guten Entscheidung.**



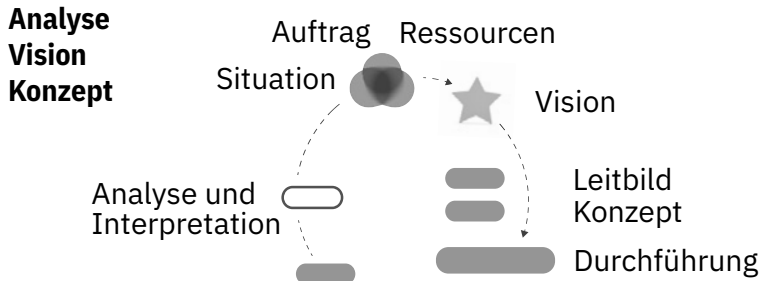
Mythen und Vorurteile rund um Entscheidungen

Es ist ein erstaunliches Phänomen, wie viele Überlegungen, literarische Werke, philosophische Traktate, Anekdoten und Ammenmärchen sich um Entscheidungen ranken, wie viel über Entscheidungsfindung geschrieben worden ist: Angefangen bei der Bibel (die Entscheidung von Adam und Eva im Paradies, die verbotene Frucht zu essen) über die Mythologie (die Entscheidungen von Paris und Herakles) zur Philosophie (Burians Esel, der sich nicht zwischen zwei gleich attraktiven Heuhaufen entscheiden kann und verhungert) untersuchen alle alten wie neuen monothematischen wie interdisziplinären Ansätze die Frage der Entscheidungsfindung, also das Verhältnis von Vorgeschichte, Umständen und der Herausforderung der Protagonisten, die in die Entscheidungsfindung verstrickt sind.

Wir sind fasziniert von der Qual der Wahl, dieser narrativen Struktur der Unmöglichkeit zu entscheiden, und diese wird auch in modernen Entscheidungstheorien diskutiert.

Viel diskutiert wird die menschliche Unvollkommenheit, die Kultur des Entscheidens, der Entscheidungsfindung, ggf. noch unter Berücksichtigung interkultureller Umstände: Gegenwartsaufgabe und Zukunftskonzeption. Eine deutlich kleinere Gruppe debattiert sogenannte „Rational-Choice-Theorien“: Dieser soziologische Ansatz geht davon aus, dass der Einzelne seine Entscheidungen aus rationalen, für ihn guten Gründen trifft.¹ Da eine Gesellschaft aus Individuen besteht, werden gesellschaftliche Phänomene durch die Gesamtheit der individuellen Entscheidungen erklärbar. Doch wer in diesen Entscheidungsszenarien konzentriert sich denn tatsächlich auf die Entscheidung selbst?

Entscheiden verlief bislang linear. Zu einem transparenten, nachvollziehbaren Entscheidungsprozess gehörten viele voneinander separierte Einzelschritte, die an die Anfertigung eines Schulaufsatzes erinnerten: zuerst die Herausforderung erkennen, akzeptieren und definieren, dann Informationen beschaffen, gliedern, priorisieren, danach Handlungsspielräume ermitteln und Zukunftsoptionen entwerfen, Bewertungskriterien entwickeln, abwägen und anwenden und die Entscheidung treffen und kommunizieren. Dann wurde ein Handlungsplan erarbeitet.



Früher erfolgten Entscheidungen vor allem firmenintern auf Auftrag und unter leichteren Bedingungen: Nach Situationsanalyse wurden Ressourcen bereitgestellt, Ziele definiert und nach Konzept aus- und durchgeführt. Heute und v. a. unter VUKA-Bedingungen ist das anders.

In der volatilen, dauernd von Umbrüchen charakterisierten Welt von heute funktioniert ein solch linearer Verlauf nicht mehr. Wir müssen vielmehr anerkennen, dass Entscheiden als Narrativ des „sich abstimmenden Zueinander- und zu einer Lösungsfindens“ nicht mehr funktioniert und stattdessen beschleunigt werden muss. Der ganze „prosaische Überbau“ von Vorgeschichte und Umständen etc. muss entschlackt werden.

Entscheiden ist vielmehr eine soziale Praxis, bei der Handlungsoptionen mitentwickelt werden müssen, damit die Wahl nicht willkürlich, sondern situationsbezogen (data based) abgesichert erfolgt.

Womit der Rahmen gesteckt wäre: Entscheidungen werden in diesem Buch jenseits von Bauchgefühl, Hellsichtigkeit, Ego etc. diskutiert, jedoch in den persönlichen

sowie institutionellen und autoritären Kontext von Organisationen und Unternehmen eingeordnet.

Mit einigen Mythen bzw. Glaubenssätzen räumen wir zunächst auf und klären, was Entscheidungen nicht sind, bevor wir darangehen zu erkunden, was sie denn dann sind.

Mythos 1: Entscheiden ist reine Glückssache – oder?

Immer im Zusammenhang mit Entscheidungen diskutiert wird das Thema „Glück“. Nicht selten werden dabei strategische Entscheidungen anderer heruntergestuft und abgetan mit den Worten: „Da hat er halt einfach Glück gehabt.“ Dass Planung, Abwägung und der Mut zur Entscheidung dahintersteckt, dem wird keine Anerkennung gezollt.

*Glück ist eine Aneinanderreihung schöner Momente.
Sie wahrzunehmen, ist entscheidend.*

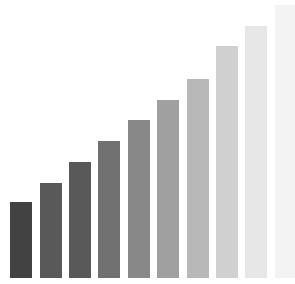
JOHANNA DAHM

An dieses Glück wird inzwischen ein hoher Anspruch gestellt; statt in die eigenen Kompetenzen, Interessen und in die Bildung werden Millionen von Euro in Glückseminare und Literatur investiert. Statt Zielsetzung und/oder Handlungsplänen, Interesse, Disziplin und Durchhaltevermögen wird nun das Glück verantwortlich dafür gemacht, ob eine Karriere oder die Familienplanung im Wortsinn ge-glückt ist – mir hat sich dieser Glücksmarkt als neue Religion nie wirklich erschlossen. Denn ob es jetzt die Unternehmensgründung oder die Neuausrichtung der Karriere, eine Produktentwicklung oder etwas anderes ist – es bedarf des Antriebs, also der Idee, dann des Muts wie der Zündung beim Motor. Aber die Entscheidung will durch echtes Interesse, die Motivation, das Durchhalten und die notwendige Sorgfalt begleitet sein, damit die eigene Entscheidung auch wirklich zum Erfolg wird.

Genau darüber durfte ich mich mit Neurowissenschaftlerin, Erwachsenen-Pädagogin und Top-Leadership Trainerin Dr. Yasemin Yazan austauschen, das Gespräch wurde auf der Audio-Plattform Clubhouse im „Deep Talk Club“ geführt und aufgezeichnet unter dem gleichen Titel:



Das sehen sie nicht



und nennen es Glück

Studien haben ergeben, dass der Mangel an Entschlusskraft unter Führungskräften stark zugenommen hat: 9 von 10 wollen keine Entscheidungen treffen.



EMPFEHLUNG DER AUTORIN.

Dr. Johanna Dahm im Podcast mit Dr. Yasemin Yazan zum Thema „Ist Entscheiden Glückssache?“

Dieses Interview zeigt uns, dass Entscheiden eben keine Glückssache ist, dass Entscheidungen aber glücklich machen können. In Bezug auf den Arbeitskontext spüren wir das ganz besonders, auch wenn wir dann weniger von Entscheidung als von Selbstbestimmung, Freiheit oder Selbstwirksamkeit sprechen.

Mythos 2: Entscheiden kann nur, wer im Flow ist – oder?

Der US-Psychologe Mihály Csíkszentmihályi prägte den Begriff des „Flow“ – der Zustand, in dem wir vollständig in unsere Tätigkeit eingetaucht sind und uns dabei äußerst konzentriert und engagiert fühlen. Dieser Zustand wird oft als sehr angenehm und erfüllend empfunden.

Im Flow zu sein hat tatsächlich mit eigenen Entscheidungen zu tun, denn wenn wir im Flow sind, haben wir eine Aktivität ausgewählt, die uns ganz in ihren Bann schlägt, weil sie uns herausfordert und gleichzeitig unsere Fähigkeiten und Interessen anspricht.

Der Zustand des Flow tritt dann auf, wenn Herausforderung der Aufgabe und Fähigkeiten der Person in einer ausgewogenen Balance stehen. Wenn die Aktivität zu einfach ist, kann Langeweile entstehen; wenn sie zu schwierig ist, kann Angst und Frustration auftreten. Daher ist es wichtig, eine Aufgabe zu finden, die herausfordernd ist, aber auch innerhalb der eigenen Fähigkeiten liegt.

Dass aber Entscheidungen nur im Flow getroffen werden können, ist definitiv ein Mythos. Das mag für einige von uns zutreffen, doch es gibt genügend Menschen, die sich zu Entscheidungen nur in der Lage sehen, wenn sie unter Druck stehen oder sich in stressigen Situationen befinden. Dazu finden Sie in diesem Buch einen gesonderten Abschnitt.

Es gibt nicht den einzig richtigen Zustand, in dem gute Entscheidungen getroffen werden können. Dieser hängt von unserer Persönlichkeit ab und ist daher von Mensch zu Mensch verschieden. Im Verlauf dieses Buches finden Sie heraus, welcher Zustand Ihren guten Entscheidungen förderlich ist.

Mythos 3: Entscheidenkönnen ist ein Talent – oder?

Ob in der Chefetage oder am Supermarktregal: Der Satz: „Ich kann nicht gut entscheiden“ – auch abgewandelt: „Ich habe mich schon immer schwergetan mit Entscheidungen“ – impliziert, dass Menschen mit Entscheidungssituationen und den Resultaten ihrer Entscheidungen keine guten Erfahrungen gemacht haben und das auf die Qualität ihrer Entscheidungen oder auf ihre Begabung als EntscheiderInnen zurückführen (oder dass ihnen alle Aufgaben des Lebens bislang immer abgenommen wurden). Dieses Phänomen ist inzwischen hinreichend erforscht und leicht erklärbar.

So viel gleich vorweg: **Entscheiden kann man lernen!** Die meisten Entscheidungen werden eher unreflektiert und emotional getroffen, und wir rationalisieren sie erst im Nachhinein: Emotionen spielen also eine wichtige Rolle bei der Bewertung von Optionen und beeinflussen unsere Entscheidungen, auch wenn wir uns dessen nicht immer bewusst sind. Anschließend suchen wir nach rationalen Gründen, um unsere Entscheidungen zu rechtfertigen. Entscheidungen sind also nur selten rein rational, sondern werden stark von unseren emotionalen Reaktionen beeinflusst.

Und genau hier lässt sich ansetzen. Wir können lernen, Intuition und Ratio zu hinterfragen, die Ursachen für das berühmte „schlechte Bauchgefühl“ zu analysieren und Intuition zu trainieren. Denn gerade in den deutschsprachigen Ländern sind wir seit den beiden Weltkriegen sehr auf Sicherheit, Planbarkeit und Absehbarkeit fokussiert. Anders als in anderen Kulturen geht uns damit die Offenheit, das Ausprobieren, die Fehlerakzeptanz verloren, die aber für neue Informationen für unser neuronales Netzwerk und für erfolgreiches Entscheiden wichtig sind.

In der Fachsprache nennt man das den „emotionalen Voreingenommenheitseffekt“ oder „emotionalen Primat-Effekt“. Für alle Interessierten hier ein kurzer Ausflug in die Wissenschaft:

EXKURS. Deep Dive – Der emotionale Voreingenommenheitseffekt

Der emotionale Voreingenommenheitseffekt oder emotionale Primat-Effekt beschreibt den Prozess, bei dem wir zuerst emotional auf eine Fragestellung oder einen Sinneseindruck reagieren und dann rationalisieren, um unsere Entscheidungen zu erklären. Hier ist eine schrittweise Erklärung, was im Gehirn passieren kann:

1. Sinneswahrnehmung: Wenn wir mit einer Fragestellung oder einem Sinneseindruck konfrontiert werden, nehmen unsere Sinne die Informationen auf und leiten sie an das Gehirn weiter.

2. Emotionale Reaktion: Die Informationen werden zunächst an emotionale Verarbeitungszentren im Gehirn weitergeleitet, wie z. B. die Amygdala². Die Amygdala bewertet die Informationen auf ihre emotionale Bedeutung hin und aktiviert entsprechende emotionale Reaktionen. Dies geschieht oft automatisch und schnell, bevor wir uns überhaupt bewusst sind, was wir wahrnehmen.

3. Emotionale Bewertung: Basierend auf der emotionalen Reaktion bewerten wir die Situation oder die Optionen, die uns zur Verfügung stehen. Diese emotionale Bewertung kann unsere Präferenzen, Vorlieben oder Abneigungen beeinflussen und so unsere Entscheidungen in eine bestimmte Richtung lenken.

4. Rationalisierung: Nach der emotionalen Reaktion und Bewertung suchen wir nach rationalen Gründen, um unsere Entscheidungen zu rechtfertigen.

Dieser Prozess kann dazu dienen, unsere Entscheidungen für uns selbst und andere zu erklären und zu legitimieren. Wir suchen nach logischen Argumenten und rationalen Überlegungen, um unsere emotionalen Reaktionen zu unterstützen.

Mythos 4: Männer sind die besseren Entscheider – oder?

Für eine Schweizer Bank durfte ich diese Frage in einer Reihe von Keynotes und Seminaren für Führungskräfte erforschen und die Ergebnisse dann mit dem Management diskutieren. Auch hier erreichten Genderdebatten ihren Peak, Frauenquoten waren durchgeboxt – und dennoch hielten sich hartnäckig die Thesen über bessere, „härtere“, eben männliche Entscheider und über Frauen, die „zwar empathischer“, aber eben auch „unentschiedener“ wirkten. Die Bank wollte nun wissen, wie es sich auf KundInnen- und MitarbeiterInnenseite verhielt und wie Teams in welcher Zusammenstellung am besten funktionierten, was eine freundliche Umschreibung für „effizienter wirtschaften“ war.

Ich ging das Thema aus medizinisch-wissenschaftlicher Sicht an: Auf physiologischer Ebene ist die Gehirnregion der Amygdala für die Verarbeitung von Emotionen und bei der Entstehung von Angst- und Stressreaktionen verantwortlich. In Bezug auf Entscheidungen ist die Amygdala daran beteiligt, emotionale Reize zu bewerten und zu verarbeiten. Wenn Männer tatsächlich „bessere“ Entscheidungen treffen könnten, würde sich das an ihrer Amygdala widerspiegeln – sie würde sich von der weiblichen Amygdala unterscheiden.

Die Größe der Amygdala ist bei Männern und Frauen jedoch allenfalls minimal variierend, aber es gibt keine eindeutigen Beweise dafür, dass sie bei einem Geschlecht generell größer oder kleiner ist als beim anderen. Größenunterschiede der Amygdala werden auf individuelle Variationen und andere Faktoren wie Hormone, Alter oder genetische Unterschiede zurückgeführt. Funktion und Aufbau sind identisch bei allen Geschlechtern.

EXKURS. Deep Dive – Die Funktion der Amygdala

Ich will versuchen, die Prozessschritte der Amygdala-Funktion hier einmal einfach zu beschreiben, und Mediziner ebenso wie Neurologen und Psychologen mögen mir das Sakrileg der Vereinfachung solch komplexer, noch gar nicht gänzlich erforschter Zusammenhänge verzeihen.

1. Verarbeitung von Sinneseindrücken: Wenn ein Sinneseindruck wie ein visueller Reiz oder ein akustisches Signal auftritt, wird er von den Sinnesorganen aufgenommen und an das Gehirn weitergeleitet.

2. Informationsverarbeitung: Die Informationen gelangen zur Amygdala, die eine Schlüsselrolle bei der Verarbeitung von Emotionen spielt. Die Amygdala bewertet die Informationen auf ihre emotionale Bedeutung hin, indem sie sie mit gespeichertem Wissen und Erfahrungen abgleicht.

3. Emotionale Reaktion: Basierend auf der Bewertung löst die Amygdala eine emotionale Reaktion aus. Sie kann Angst, Furcht, Freude oder andere Emotionen hervorrufen, die mit dem Sinneseindruck verbunden sind.

4. Verbindung zu anderen Hirnregionen: Die Amygdala ist mit vielen anderen Hirnregionen verbunden, darunter der präfrontale Cortex, der für die rationale Entscheidungsfindung und die Kontrolle von Emotionen wichtig ist. Die Amygdala kann diese Bereiche beeinflussen und umgekehrt.

5. Entscheidungsfindung: Die Informationen über den Sinneseindruck und die emotionale Bewertung werden an andere Hirnregionen weitergeleitet, die an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Hier werden rationale Überlegungen und andere Faktoren einbezogen, um eine Entscheidung zu treffen.

Interessant ist Folgendes: Wird die Amygdala verletzt oder entfernt, kann dies erhebliche Auswirkungen auf die emotionale Verarbeitung und das Verhalten haben. Menschen (geschlechtsunabhängig!) mit Schäden an der Amygdala können Schwierigkeiten haben, Emotionen angemessen wahrzunehmen, zu erkennen und zu reagieren. Sie können auch Probleme haben, soziale Hinweise richtig zu interpretieren und angemessen auf Gefahren zu reagieren. Diese Schäden können zu Veränderungen in der Persönlichkeit, impulsivem Verhalten und mangelnder Fähigkeit führen, Emotionen anderer Menschen einzuschätzen. Was sich auch auf das Entscheidungsverhalten auswirkt.