

York Hagmayer

DENK

FALLEN

Klug irren will gelernt sein

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

York Hagmayer

DENK FALLEN

Klug irren will gelernt sein

York Hagmayer

Denkfallen

Klug irren will gelernt sein

1. Auflage 2015

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-256-5 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-257-2 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/943

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	7
Einleitung	9
1. Rationales Entscheiden –	
Wie komme ich zur besten Entscheidung?	15
1.1 Pro- und Kontralisten – aber richtig	20
1.2 Entscheidungsmatrizen for Dummies	24
1.3 Liefern rationale Entscheidungen die besseren Ergebnisse?	31
1.4 Rationales Entscheiden – die Herausforderung	32
2. Ziele und Präferenzen – Wissen wir, was wir wollen?	35
2.1 Vergessene Ziele	37
2.2 Irrationale Ziele	41
2.3 Wollen und Wählen	44
2.4 Zu wenig und zu viel Beachtung von Zielen	47
2.5 Zielsetzung als Denkfalle	50
3. Entscheidungen und ihre Folgen – Können wir diese abschätzen?...	51
3.1 Mögliche Folgen	54
3.2 Die Krux mit dem Glück	57
3.3 Wahrscheinlich – nicht nur möglich	61
3.4 Gelegentliche Nebenwirkungen und andere Risiken	66
3.5 Zahlen und noch mehr Zahlen	70
3.6 Im Labyrinth der Folgen	76
4. Verführung – Wie lenkt die Umwelt unsere Entscheidungen?	79
4.1 Die vermeintliche Lust an der Vielfalt	82
4.2 Der Einfluss von nicht gewolltem	86
4.3 Vergleichsmöglichkeiten machen einen Unterschied	92
4.4 Sehen ist wollen	95
4.5 Zeit, sich zu entscheiden	102
4.6 Die Illusion der freien Entscheidung	108

5. Beraten und verkauft – Wie beeinflussen uns andere Personen?...	113
5.1 Weise sind selten – Heilige noch seltener	116
5.2 Guter Rat von Unwissenden	132
5.3 Die Weisheit der Menge und die Dummheit der Herde	135
5.4 Lernen von Andersdenkenden	145
5.5 Einfache Regeln versus komplizierte Experten	147
6. Lernen zu entscheiden – Leichter gesagt als getan	151
6.1 Lernen, positive Konsequenzen zu erlangen und negative Folgen zu vermeiden	154
6.2 Entscheiden lernen	157
6.3 Intuitionen lernen	160
6.4 Vermeintliches Lernen	163
6.5 Lernen von den Falschen	170
7. Kontrollieren Sie selbst Ihre Entscheidungen, bevor es andere tun	175
7.1 Entscheiden Sie, wie Sie entscheiden wollen	181
7.2 Entscheiden, sich (nicht) verführen zu lassen	184
7.3 Sich selbst infrage stellen – oder es andere für einen tun lassen ..	187
7.4 Auf die eigenen Emotionen hören – aber nicht immer	192
7.5 Von Rückmeldungen lernen – auch wenn es wehtut	196
7.6 Ein Sicherheitsnetz knüpfen	200
7.7 Genießen und dankbar sein	203
7.8 Klug irren und die Kontrolle behalten	207
Literaturverzeichnis	209

Über den Autor



PD Dr. York Hagmayer ist Akademischer Rat am Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie an der Universität Göttingen. Nach Stationen bei der IBM Academy of Management und am King's College in London forscht er gegenwärtig zu Fragen der Entscheidungsfindung im medizinisch-psychologischen Bereich.

Kontakt:

Internet:

www.psych.uni-goettingen.de/de/cognition/team/hagmayer

E-Mail:

york.hagmayer@bio.uni-goettingen.de

Einleitung



Die Welt ist voller Möglichkeiten und ständig kommen neue, noch attraktivere Optionen hinzu. Karriere? Allein für meine Profession ergibt eine kurze Onlinesuche über fünfhundert neue Jobangebote in den letzten vierzehn Tagen und dabei sind Stellenangebote aus dem Ausland nicht einmal berücksichtigt. Genuss? Große Supermärkte bieten rund 40.000 verschiedene Nahrungs- und Genussmittel an und jedes Jahr kommen mehrere Tausend neue hinzu. Shopping? Ein einzelner Onlinehändler bietet über 500.000 verschiedene Kleidungsstücke in allen erdenklichen Größen. Privates Glück? Online-Partnervermittlungen und Datingportale bieten auf einen Klick Kontakt zu Hunderten passenden Partnern auch in Ihrer Nähe. Gestresst und unglücklich? Dann hilft Ihnen Ihr Arzt, Apotheker oder Guru weiter. Alles, was wir zu unserem Glück brauchen, ist verfügbar. Wir müssen uns nur noch entscheiden und Ja sagen.

Das aber scheint alles andere als einfach zu sein. Haben Sie in letzter Zeit eine Entscheidung getroffen, mit der Sie hinterher nicht zufrieden waren? Haben Sie spontan etwas gekauft und haben sich hinterher darüber geärgert? Hatten Sie einmal Schwierigkeiten, sich zu entscheiden oder haben Sie eine Entscheidung aufgeschoben? Hatten Sie bei einer Entscheidung ein mulmiges Gefühl und waren sich unsicher, was das Beste für Sie ist?

Obwohl wir in einer Welt (fast) unbegrenzter Möglichkeiten leben und so viele Optionen wie nie zuvor haben, scheinen unsere Entscheidungen nicht leichter geworden zu sein. Aber warum nicht? Unter den vielen Möglichkeiten sollten doch auch die sein, die genau Ihren Wünschen entsprechen. Und es gibt immer mehr Informations- und Beratungsangebote, die uns den Weg weisen. Wenn

schon nicht die Entscheidungen leichter geworden sind, sind wir dann wenigstens glücklicher und zufriedener mit den Folgen unserer Entscheidungen? Leider nein. Die Lebenszufriedenheit in fast allen westlichen Ländern hat sich seit Ende der Sechzigerjahre nicht wesentlich verändert. Nur die Rate psychischer Erkrankungen ist deutlich größer geworden. Wie kann das sein? Die Antwort lautet Denkfallen, die wir uns selbst stellen.

Mein Ziel in diesem Buch ist es, Ihnen zu zeigen, wie leicht es ist, beim Entscheiden in Fallen zu geraten. Die meisten dieser Fallen liegen an der Art, wie wir denken und entscheiden. Es sind psychologische Fallen und wir sind uns leider der meisten nicht bewusst. Diese Fallen zu umgehen, ist nicht leicht und häufig mit Aufwand verbunden. Einige können und sollten wir auch nicht versuchen zu umgehen, oder meinen Sie, dass es gut wäre, unsere Gefühle bei Entscheidungen zu ignorieren? Die gute Nachricht ist, dass wir viele Denkfallen zu unserem Vorteil nutzen können. Wir können uns klug irren. Wie das gehen kann, will ich Ihnen im Laufe des Buchs vermitteln. Ich hoffe, ich kann Sie dazu animieren, die eine oder andere Idee selbst auszuprobieren.

Das Buch ist in sieben Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel dreht sich alles um rationales Entscheiden, also darum, wie Entscheidungen in optimaler Weise getroffen werden sollten. Leider funktioniert rationales Entscheiden nur in den wenigsten Fällen. Das liegt einerseits daran, dass wir häufig nicht genug Zeit und Energie für diese Form der Entscheidungsfindung haben, andererseits daran, dass wir schlichtweg nicht die Informationen besitzen, die wir für rationales Entscheiden bräuchten. Kapitel zwei beschäftigt sich mit unseren

Zielen beim Entscheiden. Die meisten Personen – mich eingeschlossen – meinen, dass sie wissen, was sie wollen. Gute Marketing- und Vertriebsleute wissen, dass dies nicht so ist. Unsere Präferenzen entstehen häufig erst beim Entscheiden und beruhen nur teilweise auf den Zielen, die uns angeblich wichtig sind. In Kapitel drei soll es um das Abschätzen von Folgen gehen. Um rational entscheiden zu können, müssen wir die Folgen unserer Entscheidungen bedenken. Doch das fällt uns erstaunlich schwer. Weder persönliche Erfahrungen noch objektive Informationen scheinen uns davon abzuhalten, positiv verzerrte Einschätzungen abzugeben. Kapitel vier widmet sich der Frage, wie unsere vermeintlich freien Entscheidungen von außen gesteuert werden. Obwohl uns äußerst selten jemand zu etwas zwingt, sind wir weit weniger frei als wir glauben. Kapitel fünf geht einen Schritt weiter und beschäftigt sich damit, wie andere Personen Einfluss auf unsere Entscheidungen nehmen. Damit sind nicht nur Verkäufer gemeint, sondern auch Freunde, die gerne hilfreich als Berater zur Seite stehen, und die Allgemeinheit, deren Einfluss meist erst dann sichtbar wird, wenn sich eine neue Spekulationsblase gebildet hat. Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit der Rolle des Lernens bei Entscheidungen. Lernen und Entscheiden gehören immer zusammen. Dadurch, dass wir Entscheidungen treffen, können wir von den Konsequenzen dieser lernen. Indem wir lernen, können wir – wenn wir in keine Falle geraten – in Zukunft besser entscheiden. Im letzten Kapitel soll es darum gehen, wie die aufgezeigten Denkfallen umgangen und in einigen Fällen sogar produktiv genutzt werden können. Leider bietet das Wissen um Denkfallen und um rationale Entscheidungsfindung noch keinen Schutz gegen schlechte Entscheidungen. Trotzdem gibt es vieles, was wir tun können. Unter anderem können wir uns ein Sicherheitsnetz

knüpfen, damit wir glimpflich davonkommen, wenn wir in eine Falle getreten sind.

In allen Kapiteln werde ich mit Alltagsbeispielen arbeiten, um das Gesagte zu veranschaulichen. Am Anfang jedes Kapitels finden Sie ein Beispiel, an dem Sie anhand von Fragen Ihre eigenen Intuitionen ausprobieren und Ihre eigenen Erfahrungen reflektieren können. Im Laufe der Kapitel werde ich die wichtigsten gewonnenen Erkenntnisse aus der Forschung zum jeweiligen Thema beschreiben und zusammenfassen. Dabei werde ich so weit wie möglich auf Fachjargon verzichten. An einigen Stellen werde ich auf wissenschaftliche Studien verweisen, die wegweisend für die Forschung waren. Wenn Sie mehr wissen und sich selbst eine Meinung bilden wollen, finden Sie die entsprechenden Referenzen am Ende des Buchs. Auch werde ich auf andere Bücher verweisen, die sich mit einzelnen Aspekten verstärkt beschäftigt haben. Viele von diesen sind inzwischen auch auf Deutsch erschienen. Diese Bücher sind alle ohne besondere Vorkenntnisse lesbar. Obwohl ich mich hier auf Entscheidungen im Alltag konzentriere, treten fast alle beschriebenen Denkfallen auch im Berufsleben und sogar bei den Entscheidungen von Experten auf. Wissen schützt vor Denkfallen nicht und Erfahrung kann selbst zu einer Denkfalle werden, wenn man glaubt, unfehlbar zu werden.

1.

Rationales Entscheiden –

Wie komme ich zur besten

Entscheidung?



Beispiel Heirat

Sehr viele von uns werden im Laufe des Lebens vor die Frage gestellt, ob sie heiraten oder eine eheähnliche, dauerhafte Partnerschaft eingehen wollen. Trotz der bekannt hohen Scheidungsraten und den damit verbundenen Kosten, entscheiden sich viele für die Ehe. Ob diese Personen dabei den Anspruch haben, eine rationale Entscheidung getroffen zu haben, ist nicht bekannt.

Einige Fragen, wenn Sie diese Entscheidung schon getroffen haben:

- Wie haben Sie entschieden? Was haben Sie bedacht?
- Wie weit haben Sie in die Zukunft geschaut? Welche Folgen haben Sie im Vorfeld analysiert?
- Wovon haben Sie sich noch leiten lassen?
- Welche anderen Optionen haben Sie als Alternative in Erwägung gezogen?

Einige Fragen, wenn Sie diese Entscheidung noch treffen werden:

- Wie wollen Sie entscheiden?
- Welche Ziele verfolgen Sie damit?
- Welche Veränderungen erwarten Sie durch eine Ehe?
- Wie würde sich Ihr Leben ohne Ehe entwickeln?

Ein historisches Beispiel

Der Biologe Charles Darwin stand 1838 vor derselben Frage und hat sich darum bemüht, die Entscheidung möglichst rational zu treffen. Dazu hat er eine Pro- und Kontraliste angelegt, in der er die zu bedenkenden Folgen der Entscheidung analysierte. Die unten stehende Tabelle zeigt die wichtigsten bedachten Punkte. Viele der bedachten Konsequenzen sind erstaunlich aktuell. Interessant ist, dass emotionale Aspekte wie die Veränderung der Liebesbeziehung in einer Ehe keine Rolle spielen. Dafür werden die Kosten klar benannt. Aufgrund dieser Analyse kam Darwin zu dem Schluss, dass es besser sei zu heiraten, als allein zu bleiben.

Heiraten		Nicht heiraten	
Pro	Kontra	Pro	Kontra
Kinder	Große Zeitverschwendung	Freiheit, zu tun und zu lassen, was einem gefällt	Keine Kinder
Eine Gefährtin, jetzt und im Alter	Viele Verpflichtungen, finanziell und zeitlich	Möglichkeit, die Kontakte zu anderen Personen frei zu gestalten	Niemand, der sich im Alter um einen kümmert
Eine Person zum Lieben und Spielen		Nicht gezwungen sein, Verwandte zu besuchen	Zu viel Arbeit ist schlecht für die Gesundheit
Musik und weibliche Konversation		Keine Ausgaben für und Sorgen um Kinder	
Positive Folgen für die Gesundheit		Keine Faulheit und Fettleibigkeit	
Leben besteht sonst nur aus Arbeit			

Gerade wenn es um die großen, weitreichenden Entscheidungen im Leben geht, wollen die meisten diese Entscheidung wohlüberlegt auf die bestmögliche Weise treffen. Hierzu zählen Fragen wie: Welches Studium oder Ausbildung soll ich beginnen? Soll ich meinen derzeitigen Job aufgeben und etwas Neues beginnen? Soll ich heiraten oder will ich mich nicht binden? Soll ich jetzt eine Immobilie kaufen oder lieber warten? Das besondere an diesen Entscheidungen ist, dass sie erstens sehr selten getroffen werden und zweitens sehr bedeutende und langfristige Konsequenzen für die Person haben. Beide Punkte machen diese Entscheidungen besonders schwierig und nervenaufreibend.

Eine Empfehlung ist es, solche Entscheidungen möglichst rational zu treffen und sich nicht von unwichtigen Faktoren beeinflussen zu lassen. Genauer gesagt ist eine Entscheidung dann rational, wenn sie ausschließlich die folgenden Punkte berücksichtigt:

- Die dem Entscheider zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- Die Konsequenzen, die sich aus der Entscheidung ergeben.
- Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Konsequenzen resultieren.
- Den Wert, den die Konsequenzen für die Person haben.

Zu den Ressourcen zählt natürlich das der Person zur Verfügung stehende Geld. Aber es gehören dazu auch soziale und psychische Ressourcen. Zum Beispiel kostet eine Hochzeit in der Regel nicht nur Geld, sie geht auch mit viel Stress einher. Die Psychologen Holmes und Rahe ordnen die psychische Belastung durch eine Hochzeit ähnlich hoch ein, wie die Belastung durch einen Unfall oder den Verlust des Arbeitsplatzes. Um dieser Belastung standzuhalten, sind

psychische und soziale Ressourcen notwendig. Daher sollten diese unbedingt bei einer solchen Entscheidung bedacht werden.

Dass die Entscheidung auf den Folgen, die sich aus der Entscheidung ergeben, basieren sollte, erscheint auf den ersten Blick trivial. Das ist es aber nicht. Diese Vorgabe besagt zum Beispiel, dass das derzeitige Erleben und Empfinden keinen Einfluss auf die Entscheidung haben sollte. Das bedeutet, dass bei der Entscheidung zu heiraten die aktuelle Verliebtheit keine Rolle spielen sollte. Ebenso besagt die Vorgabe, dass bisher gemachte Investitionen für die Entscheidung irrelevant sein sollten. Dass Sie um Ihren Partner lange werben mussten und dass das fantastische lange Wochenende in Paris Sie fast ruiniert hat, sollte also keinen Eingang in Ihre Entscheidung finden.

Sie schütteln an dieser Stelle vielleicht den Kopf und denken, dass es nicht richtig sein kann, dass die Vergangenheit und die Gegenwart für eine Entscheidung keine Rolle spielen sollten. Darum lassen Sie mich etwas genauer sein. Die Vergangenheit und die Gegenwart sind nur insofern relevant, als dass ich daraus einen Schluss auf die Zukunft ziehen kann. Also, Ihre aktuelle Verliebtheit sollte nicht relevant für eine Heiratsentscheidung sein. Aber Ihre derzeitige Verliebtheit erlaubt es Ihnen, mit einer leider geringen Wahrscheinlichkeit darauf zu schließen, dass Sie auch in Zukunft verliebt sein werden. Rational entscheiden heißt, diese Wahrscheinlichkeit zu bedenken.

Die meisten Folgen unserer Entscheidungen sind alles andere als sicher. Sie können eintreten, müssen es aber nicht. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Ehe scheitert, liegt im mittleren Bereich, die

Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Partner seine Persönlichkeit ändert, ist eher gering, und die Wahrscheinlichkeit, dass die physische Attraktivität über die Jahre hinweg abnimmt, ist leider sehr hoch. Wenn diese Folgen für Sie relevant sind, dann sollten Sie auch deren unterschiedliche Wahrscheinlichkeiten berücksichtigen.

Welchen Wert, sprich welche Bedeutung verschiedene Folgen einer Entscheidung haben, ergibt sich aus den Zielen und Werthaltungen des Entscheiders. Für Darwin war es offensichtlich besonders wichtig, im Alter nicht allein zu sein und die Heirat schien ihm das beste Mittel zu sein, um dieses Ziel zu erreichen. Was Ihnen wichtig ist, können nur Sie selbst und Personen, die Sie sehr gut kennen, wissen. Je nachdem kann die gleiche Folge einen positiven oder negativen Wert für Sie haben. So hat die Möglichkeit einer Scheidung einen positiven Wert, wenn es Ihr Ziel ist, sich einen Teil des Vermögens des Partners anzueignen, oder einen negativen, wenn Sie glauben, dass eine Trennung Sie in eine schwere Depression stürzen würde.

Bleibt noch die Frage, wie diese vielen verschiedenen Aspekte bei einer Entscheidung erfasst und miteinander verbunden werden sollten. Hierzu gibt es viele verschiedene Ansätze, von denen ich zwei etwas genauer vorstellen will.

1.1 Pro- und Kontralisten – aber richtig

Darwin hat sich eine Pro- und Kontraliste geschrieben und auf dieser Grundlage entschieden. Die Idee der Pro- und Kontraliste wird Benjamin Franklin, einem der Gründerväter der USA zugeschrieben.

In einem Brief an Joseph Priestley aus dem Jahr 1772 beschreibt er, wie mittels einer Pro- und Kontraliste systematisch Entscheidungen getroffen werden können. Wichtig dabei ist, dass nicht nur einfach Gründe für und gegen eine Option gesammelt werden, sondern dass danach diese Gründe gewichtet und systematisch miteinander verrechnet werden. Gerade dieser systematische Vergleich wird gerne vergessen. Das führt dann aber meist dazu, dass die Option mit den meisten Pros und wenigsten Cons gewählt wird, auch wenn ein einzelnes gewichtiges Gegenargument alle Pros überwiegen kann. So ist es beispielsweise schwer möglich, eine Person zu heiraten, die nicht will, auch wenn alles andere aus Ihrer Sicht dafür spricht.

Eine moderne Version der Pro- und Kontraliste, die den Prinzipien des rationalen Entscheidens folgt, sieht folgendermaßen aus. Zunächst müssen Sie die Entscheidungsfrage klären und diese konkret formulieren. Zum Beispiel: Soll ich Person X noch dieses Jahr heiraten? Erst wenn die Frage klar ist, können im nächsten Schritt die Pros und Cons, das heißt die möglichen positiven und negativen Folgen der Entscheidung, gesammelt werden. Dann muss die Wahrscheinlichkeit der jeweiligen Folgen bestimmt werden. Das einfachste ist, numerische Werte zwischen 0 und 10 zuzuordnen. Der Wert 0 bedeutet, dass die Folge mit Sicherheit nicht eintreten wird, und 10, dass sie mit Sicherheit eintreten wird. Im Anschluss wird bestimmt, welchen Wert die Folge für Sie hat. Die Cons erhalten negative Werte, weil sie gegen die Entscheidung sprechen, die Pros positive Werte; -10 bedeutet, dass eine mögliche Folge extrem negativ aus Ihrer Sicht wäre, 0, dass Ihnen die Folge egal ist, und +10, dass diese Folge sehr, sehr gut ist. Dann multiplizieren Sie die Wahrscheinlichkeiten und Werte für jede Folge, um ihre Wichtigkeit zu ermitteln.