

# ICH HABE ENTSCHIEDEN

[www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)



EIN SELBSTCOACHINGKALENDER ZUM THEMA ENTSCHEIDUNGEN

## Schön, dass Sie sich entschieden haben, diesen Kalender zu lesen.

Ständig treffen wir Entscheidungen. Kann ich meinen Kaffee noch austrinken oder muss ich schon los? Soll ich die schwarze oder doch lieber die graue Hose kaufen? Passt die Wohnung zu mir und meinem Leben? Einige Entscheidungen haben geringere, andere größere Bedeutung für unser Leben. Manche sind schnell oder gar unbewusst getroffen. Andere quälen uns tagelang, führen zu endlosen Diskussionen und schlaflosen Nächten.

Mit diesem Selbstcoaching-Kalender wollen wir Ihnen theoretische Grundlagen aus der Entscheidungsforschung vermitteln und die Gelegenheit bieten, Ihr Entscheidungsverhalten zu reflektieren. In den ersten beiden Monaten beschäftigen wir uns mit der Kernfrage der Entscheidung: Kopf oder Bauch? Im März und April geht es um unsere Intuition. Ab Mai beschäftigen wir uns mit der rationalen Verarbeitung von Informationen, unserem Gehirn und seinen Kapazitätsgrenzen (Juni) und wie wir diese automatisch kompensieren (Juli). Wie und warum es bei der rationalen Verarbeitung zu Fehlern kommt und wie diese zu vermeiden sind, ist Thema in den Monaten August und September. Im Oktober betrachten wir die Person des Entscheiders. Die Beeinflussung durch andere in unserer Entscheidung steht im November im Zentrum der Betrachtung. Was bei der Entscheidung in Gruppen zu beachten ist, thematisieren wir im Dezember.

Wir wünschen Ihnen ein Jahr voller guter Entscheidungen.

Jurij Ryschka, Vera Müller, Wiebke Stegh, Christina Demmerle & Ulrike Ryschka



Wer soll das entscheiden?

Februar

## Kopf oder Bauch?

Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaft ist die Bedeutung der Gefühle für unsere Entscheidungen deutlich geworden. Gefühle sind das Produkt unserer Intuition, welche in kürzester Zeit auf unseren (unbewussten) Erfahrungsschatz zurückgreift und dessen Argumente wir nicht kennen (Gigerenzer, 2014). Die Intuition hält uns z. B. davon ab, das Angebot eines Fremden anzunehmen, uns beim Tragen schwerer Einkäufe zu helfen. Wir haben ein ungutes Gefühl, auch wenn der Verstand sagt, dass das doch ein nettes Angebot ist und das Ablehnen unhöflich. Rationale Gedanken und Gefühle konkurrieren in vielen Entscheidungssituationen miteinander.

- In welcher Entscheidungssituation haben Sie Konflikte zwischen „Kopf“ und „Bauch“ erlebt?
- Wie haben Sie sich dann entschieden und warum?
- Wie gut war die Entscheidung im Nachhinein betrachtet? Was können Sie daraus lernen?

In dem Tauziehen zwischen Verstand und Intuition hat der Verstand meist das letzte Wort. Er entscheidet, ob Gefühle zugelassen werden oder wir uns allein auf „vernünftige Argumente“ verlassen. Der Verstand kann den Entscheidungsprozess abkürzen und eine Entscheidung erzwingen. Darunter kann das Ergebnis leiden. Wir bringen uns um die Chance, unser Bauchgefühl näher zu ergründen und herauszufinden, welches (Gegen-)Argument sich hier meldet. Im obigen Beispiel könnte die Intuition auf die nicht zu seinem freundlichen Angebot passende Mimik des Fremden unbewusst reagiert haben.

Experten treffen auf Ihrem (Fach-)Gebiet erfolgreich intuitive Entscheidungen, indem sie – wie oben beschrieben – die aktuelle Situation mit ihrem breiten Erfahrungsschatz abgleichen: Finden sie ein Modell, das weitgehend auf die aktuelle Situation passt, nutzen sie dieses für ihre Entscheidung und veranlassen entsprechende Handlungen. Im weiteren Verlauf prüfen sie kontinuierlich auf der Metaebene, wie gut Modell und aktuelle Situation (noch) zusammenpassen. Bei Abweichungen nutzen sie ein anderes, besser passendes Modell und handeln entsprechend (Cohen, Freeman & Thompson, 1998; Klein, 1999).

Wenn Sie in einem Entscheidungsprozess stecken, versuchen Sie genau zu differenzieren:

- Was sagt genau der Verstand und was genau der Bauch? Worin liegen die Widersprüche?
- Welche Argumente gibt es, die der Bauch berücksichtigt, der Kopf aber (noch) nicht kennt?
- Was würde Ihnen in dieser Situation z. B. ein Fachmann oder ein guter Freund raten?

# Kopf oder Zahl?

[www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)



September

## Wie wahrscheinlich ist es, ...

Im Entscheidungsprozess bedenken wir die Folgen, die die verschiedenen Optionen nach sich ziehen. Bei der Einschätzung, mit welcher Wahrscheinlichkeit die jeweiligen Konsequenzen eintreten, liegen wir allerdings häufig falsch. Welchen typischen Fehlern im Umgang mit Wahrscheinlichkeiten unterliegen wir (vgl. Pfister, Jungermann & Fischer, 2017)?

- **Spieler-Trugschluss:** Bei einem Münzwurf ist bei den letzten fünf Würfeln „Kopf“ geworfen worden. Setzen Sie Ihr Geld jetzt auf „Kopf“ oder „Zahl“? Die meisten Menschen setzen auf „Zahl“ und überschätzen die Wahrscheinlichkeit für dieses Ereignis, weil sie die Ereignisse fälschlicherweise verknüpfen. Aber: Jeder Wurf ist unabhängig von dem vorangegangenen und die Wahrscheinlichkeit für „Kopf“ liegt jedes Mal bei 50%!
- **Konversionsfehler:** Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand, der Englisch spricht, auch Engländer ist, ist nicht die gleiche wie die Wahrscheinlichkeit, dass jemand, der Engländer ist, auch Englisch spricht. Häufig vertauschen wir Teilmengen und nehmen so falsche Wahrscheinlichkeiten an. Deutlich wird dies, wenn Sie sich zwei Kreise („Engländer“ und „Englischsprechende“) mit Schnittmenge aufzeichnen.
- **Konjunktionsfehler:** Linda, 31 Jahre, hat Philosophie studiert, lebt allein, ist intelligent und engagiert in Fragen sozialer Benachteiligung. Welche Aussage ist wahrscheinlicher? a) Linda ist eine Bankangestellte. b) Linda ist eine Bankangestellte und in der Frauenbewegung aktiv. Die meisten Menschen entscheiden sich für b, obwohl die Wahrscheinlichkeit für ein einzelnes Ereignis (a) immer größer ist als für das gleichzeitige Eintreten zweier Ereignisse (b) (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982).
- **Wishful thinking:** Wir überschätzen die Eintretenshäufigkeit angenehmer Ereignisse. Zum Beispiel halten wir es für wahrscheinlicher, dass eine Aktie steigt (positives Ereignis) und nicht fällt (Pfister, Jungermann & Fischer, 2017).
- **Optimistischer Fehlschluss:** Wenn es um unsere eigene Person geht, unterschätzen wir die Wahrscheinlichkeit negativer Ereignisse. Wir halten z. B. das Risiko, selbst an Krebs zu erkranken, für geringer als die Wahrscheinlichkeit, dass andere an Krebs erkranken (Weinstein, 1980).

Aus welchen Entscheidungen kennen Sie diese automatischen Verzerrungen von sich selbst?

## Impressum

### Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Vera Müller, Dr. Wiebke Stegh, Christina Demmerle & Ulrike Ryschka  
Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka, [www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)

Unser herzlicher Dank für die Mitarbeit an der ersten Auflage gilt Katharina Pogoda und Julia Baur,  
für die Mitarbeit an der zweiten Auflage Madlena Sutor und für alles Organisatorische rund um den Kalender  
Christina Meysing.

Photographie Julia Teine, [www.julia-teine.de](http://www.julia-teine.de) Druck typographics GmbH, Darmstadt, [www.27a.de](http://www.27a.de)

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2017, 2. aktualisierte Auflage.

Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650 – Fax +49.(0)6131.7207655

**VERLAG**  
DR. JURIJ RYSCHKA

[www.verlag-ryschka.de](http://www.verlag-ryschka.de) – [info@verlag-ryschka.de](mailto:info@verlag-ryschka.de)

ISBN 978-3-944618-04-3

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-9812712-1-8

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Komplexität – ISBN 978-3-944618-02-9

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für  
Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0