

Erfolgreich durch kluge Entscheidungen

Aufstehen oder liegen bleiben? Tee oder Kaffee? Zu Fuß oder mit dem Auto? Fisch oder Fleisch? Alltäglich treffen wir scheinbar banale Entscheidungen. Doch es gibt, vor allem im Arbeitsleben, Entscheidungen, die wohl überlegt sein wollen: Eine neue Ausrichtung im Laden, die Einstellung von Mitarbeitern, die Entscheidung, mit der Suche eines geeigneten Nachfolgers zu beginnen, sind nur einige davon. Doch was ist eine „kluge“ Entscheidung?

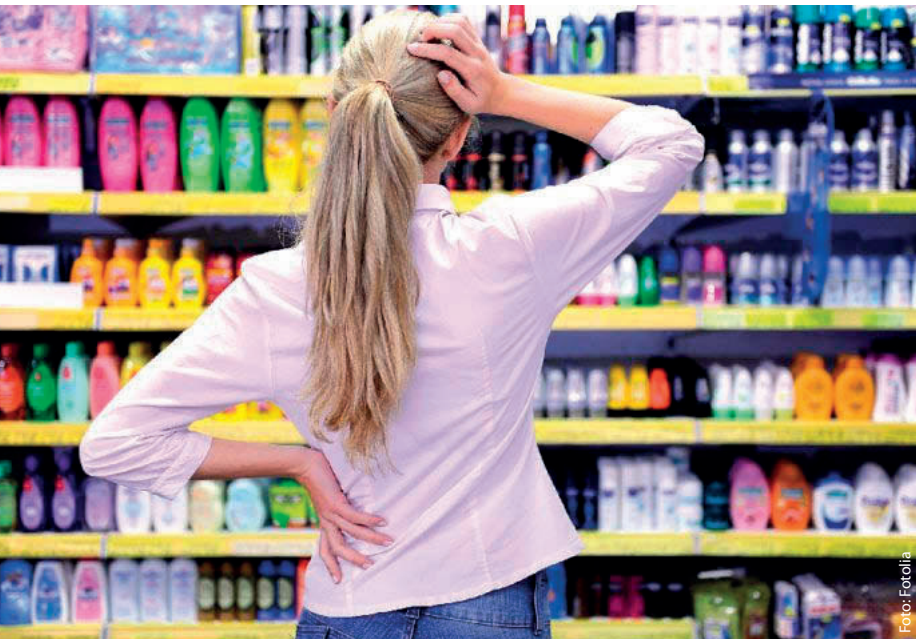


Foto: Fotofolia

Um sich der Antwort dieser Frage zu nähern, müssen wir einen Blick in die Neuropsychologie werfen. Sie erklärt, was im Gehirn passiert, wenn wir vor einer Entscheidung stehen. Der Gehirnforscher Antonio Damasio hat etwas Verblüffendes festgestellt: Einem seiner Patienten fielen selbst die kleinsten Entscheidungen des Alltags unglaublich schwer. Wurden ihm von Damasio zwei Termine vorgeschlagen, begann er diese mit langen Listen der jeweiligen Vor- und Nachteile zu versehen. Letztlich gab Damasio ihm einen Termin vor, der dann ohne Widerrede dankbar angenommen wurde. Der Patient hatte versucht, die Entscheidung rein mit dem Verstand zu fällen und war daran gescheitert. Damasio stellte fest, dass auch andere Patienten ähnliche Schwierigkeiten hatten. Was sie miteinander verband, war die Tatsache, dass sie aufgrund der Schädigung einer bestimmten Hirnregion nicht mehr in der

Lage waren Emotionen zu empfinden oder bestimmte Körpersignale wahrzunehmen. Daraus ergab sich für Damasio, dass für gute Entscheidungen die Wahrnehmung der eigenen Gefühle sowie der Körpersignale unentbehrlich ist.

Denn das was passiert, wenn wir vor einer Entscheidung stehen ist Folgendes: Stellen Sie sich vor, jemand bietet Ihnen einen kostenlosen zweiwöchigen Urlaub im Dschungel am Amazonas an. Jetzt, da Sie diesen Satz zu Ende gelesen haben sind wahrscheinlich bereits etliche Bilder vor dem inneren Auge abgelaufen. „Kostenlos“ verbinden Sie wahrscheinlich mit Begeisterung, „Urlaub“ mit Erholung, „Dschungel“ mit Abenteuer – oder aber mit „Angst“ und dem Gedanken „Karibik wäre mir lieber“. Alles, was auf uns zukommt, bewerten wir sogleich aufgrund der Erfahrungen, die wir bisher in unserem Leben gemacht haben. So funktioniert Lernen und dieser Prozess ist wichtig, damit wir all die kleinen Entscheidungen im Leben sinnvoll treffen können. Diese Erfahrungen sind mit körperlichen Signalen verbunden: Herzklopfen, flaes Gefühl, kalte Hände, freudige Erregung... Bei unserem Beispiel mit dem kostenlosen Urlaub entscheidet sich also Ihr Körper gemeinsam mit Ihren Gefühlen blitzschnell für ein „Ja“ oder ein „Nein“. Das passiert viel schneller, als dass wir darüber nachdenken könnten, was für uns rational am besten wäre.

Der somatische Marker

Diesen Impuls, das spontane „Ja“ oder „Nein“ bezeichnet Damasio als somatischer Marker. Soma ist griechisch für Körper und Marker heißt es, da der Körper ein Ereignis als schlecht oder gut markiert, also bewertet. Wenn der somatische Marker aufgrund einer Schädigung einer bestimmten Hirnregion ausbleibt, sind Entscheidungen schwer bis gar nicht zu fällen.

Für unser Thema der klugen Entscheidungen heißt das: Nutzen Sie Ihre somatischen Marker, ihre Körpersignale, für die Entscheidungsfindung! Entscheidun-

Schritt für Schritt zum richtigen Gefühl

- Machen Sie sich bewusst, dass Bauch und Verstand mit einfließen müssen.
- Halten Sie die Auswahl klein und treffen Sie bei großer Auswahl eine Vorentscheidung: je größer die Auswahl umso schwieriger.
- Spüren Sie nach: Was war mein erster Impuls? Wie war mein spontanes erstes Gefühl dazu? Das ist der somatische Marker. Fassen Sie ihn konkret und schreiben Sie auf, welche Gefühle und Symptome Sie haben.
- Überlegen Sie rational, was dafür und was dagegen spricht. Dafür können Sie auch Statistiken, Erfahrungswerte und gängige Meinungen zur Hilfe nehmen.
- Holen Sie sich unterschiedliche Meinungen ein und suchen Sie den Austausch.
- Holen Sie sich eventuell externe Hilfe. Ein Coach kann Sie dabei unterstützen.
- Entscheiden Sie sich nicht für etwas, nur weil Sie in diese eine Möglichkeit bereits viel Geld oder Zeit investiert haben. Schlechte Investitionen werden nicht dadurch besser, dass man weiter in sie investiert.
- Lassen Sie sich von der Angst vor den Konsequenzen Ihrer Entscheidung nicht lähmen. Egal, welche Auswirkungen Ihre Entscheidung hat: Das Leben geht weiter und Sie werden damit umgehen können.
- Ist Ihre Entscheidung fast gefällt, spüren Sie wieder nach, was Ihr Bauch dazu sagt.
- Erst wenn Kopf und Bauch sich einig sind, dann ist die Entscheidung klug.

gen, die nach dem somatischen Marker getroffen werden nennen wir im Volksmund auch Entscheidungen aus dem Bauch heraus. Wir sagen dann: „Damit habe ich ein gutes Bauchgefühl.“ In einigen Bereichen fällt es uns auch durchaus leicht, dem Bauchgefühl zu folgen. Doch wenn es um schwerwiegende, noch dazu geschäftliche, Entscheidungen geht, dann meinen wir, dass der Verstand die Oberhand haben sollte.

Immer wieder begegnen wir in unserem Coaching-Alltag ähnlichen Geschichten. Zum Beispiel stellt eine Geschäftsführerin eine neue Führungskraft ein. Die Unterlagen sind vielversprechend, das Vorstellungsgespräch läuft gut und alle Fragen beantwortet die Bewerberin zur Zufriedenheit. Doch irgend etwas ist komisch und die Geschäftsführerin fühlt sich nicht recht wohl. Rational lassen sich allerdings keine guten Gründe finden, diese Bewerberin nicht einzustellen. Also tritt sie die Stelle an. Doch noch in der Probezeit muss der Vertrag wieder gelöst werden. Verschwiegene persönliche Probleme führten zu unzuverlässigem Arbeiten. Die Geschäftsführerin ist von sich selbst enttäuscht: „Mein Gefühl hat mich also nicht betrogen.“

Es ist wichtig, dem Bauchgefühl, dem somatischen Marker, zu trauen. Natürlich ist der Verstand nicht zu unterschätzen. Eine Verständigung der beiden sollte stattfinden. Es gibt Situationen, da schickt unser Bauch ein unsicheres Gefühl. Doch egal um welche Entscheidung es geht: „Der Bauch muss immer mit.“ Das heißt: Eine Entscheidung, bei der noch irgendwelche Zweifel bestehen, und sei es auch nur gefühlt, ist keine kluge Entscheidung. Eine Entscheidung sollte aus zwei Drittel Bauchgefühl und einem Drittel Verstand bestehen.

Zwei Typen

Wie hätte die Geschäftsführerin aus unserem Beispiel des Einstellungsgesprächs handeln können? Hier unterscheiden wir zwischen zwei verschiedenen Typen.

Manche handeln nicht nach ihrem Bauchgefühl, weil sie es gar nicht wahrnehmen. Das wäre der Fall gewesen, wenn die Geschäftsführerin das ungute Gefühl

noch nicht einmal gespürt und nur die Fakten im Blick gehabt hätte. Diejenigen, denen es schwer fällt, den somatischen Marker zu spüren, empfehlen wir ein Achtsamkeitstraining. Das können Körperübungen sein wie Tai Chi, Yoga oder Atemübungen. Alles was dazu dient die eigenen Empfindungen besser wahrzunehmen, ist in diesem Fall gut. Auch sollten Sie sich die Zeit geben, in sich hinein zu horchen. Stellen Sie sich Fragen wie: „Wie fühlt sich das an? Welche Körperreaktion habe ich gerade? Fühle ich mich davon angezogen oder möchte ich am liebsten weglaufen?“ Es ist gut diese Wahrnehmung zu schulen und zu üben.

Andere, wie die Geschäftsführerin in unserem Beispiel, sind einfach unsicher, wenn es darum geht, auf das eigene Bauchgefühl zu hören. Vor allem wenn viele rationale Gründe gegen das Bauchgefühl sprechen, meinen sie, mit ihrem Gefühl nicht richtig zu liegen. Hier empfehlen wir auch, sich Zeit zu lassen, mit anderen darüber zu sprechen, sich weitere Meinungen dazu einzuholen. Man sollte sich auf das Wichtigste konzentrieren und abwägen, ob das erfüllt ist.

Anika Ruß, Tanja Schroeter

Im nächsten Heft: Änderungen kommunizieren

Die Kommunikations-Profis



Seit 2003 begleiten **Anika Ruß** und **Tanja Schroeter** mit ihrem Bremer Unternehmen

Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten Menschen in beruflicher Veränderung. Gecko stellt den Men-

schen in den Mittelpunkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. In florist geben die beiden in diesem Jahr monatlich wertvolle Tipps für den Betriebsalltag.
www.gecko-bremen.de