

BEKANNTE DENKFALLEN UMGEHEN

DEN AUTOPILOT IM KOPF AUSSCHALTEN

Unser Gehirn in der Version 2013 basiert auf einem 30.000 Jahre alten Modell. Facelifts oder Upgrades sind seitdem ausgeblieben. So konnten Denkfallen entstehen, aus denen wir uns befreien müssen. Indem wir das Denken einfach überdenken. Es macht sich bezahlt!

© Dr. Carl Naughton, Gründer der Braincheck GmbH

20.000 Entscheidungen treffen wir täglich. Doch nur die wenigsten davon sind rational und ökonomisch. Dabei lassen sich dem Hirnforscher Gerhard Roth zufolge mehrere Arten unterscheiden: erstens Entscheidungen unter Zeitdruck. Da gibt es die routinemäßigen (automatisierten) und die affektiv-impulsiven Entscheidungen (Bauchentscheidungen I). Außerdem die Entscheidungen ohne Zeitdruck. Da wird unterschieden zwischen rein emotionalen (Bauchentscheidungen II) und logisch-rationalen sowie intuitiv aufgeschobenen Entscheidungen. Automatisierte und routinemäßige Entscheidungen sind schnell und präzise sowie unemotional aufgrund von

Vorerfahrungen und Einübung. Vor allem sind sie nicht stressanfällig. Sie können immer sofort entscheiden, wie viele Stück Zucker Sie in den Kaffee wollen. Aber das routinierte Herangehen macht diese Entscheidungsmuster unflexibel. Auch passen sie nur zu bestimmten Problemsituationen und versagen bei neuartigen Gegebenheiten. Wenn es nur Tee gibt, hilft die Kaffee-Zucker-Entscheidung nicht die Bohne. Im Kopf geht das in den Basalganglien vor sich. Diese bilden eine Art Handlungsgedächtnis, speichern alle Handlungen, die erfolgreich ausgeführt wurden, und steuern unsere Gewohnheiten. Sozusagen entscheiden, ohne nachzudenken.

Kaufentscheidungen sind stark egozentrisch

Der Vorteil einer weiteren Art des unreflektierten Entscheidens, der affektiv-impulsiven Entscheidungen unter Zeitdruck (Bauchentscheidungen I), ist die Geschwindigkeit. Der Nachteil: durch den Affekt ist der Entscheidungs- und Handlungsraum durch starke Gefühle und Stress sehr eingengt. Das Prinzip beruht auf genetisch bedingten Reaktionen und ist unflexibel und starr. Eine weitere Spielart ist die emotionale Entscheidung ohne Zeitdruck (Bauchentscheidungen II), das Sorgenkind der Werbung. Denn das sind z. B. Kaufentscheidungen, die auf unbewusster und bewusster emotionaler Konditionie-

rung basieren. Auch hier wird nicht nachgedacht. Aber die Mischung von bewusst und unbewusst führt dazu, dass einem die Motive nie wirklich klar sind. Zudem wirken die Entscheidungen nur kurzfristig und sind stark egozentrisch. Und schließlich gibt es die logisch-rationalen Entscheidungen. Hier wird systematisch abgewogen und die ökonomischen Prinzipien von Gewinnmaximierung und Risiko/Verlust-Minimierung werden genutzt. Das ist speicherintensiv im Gehirn. Die Ressourcen dafür sind limitiert und daher nur für weniger komplexe Situationen geeignet. Und diese Entscheidungsfindung ist stressanfällig.

Der mentale CEO lässt sich trainieren

Also: Überlegen macht überlegen. Aber dafür braucht es das Arbeitsgedächtnis, den Hauptsitz des bewussten Denkens. Sein Erfolgsgeheimnis: es kann nichts speziell gut, aber die anderen Gehirnregionen zur Zusammenarbeit bringen. Kurz: da sitzt ein mentaler CEO. Mit ihm verstehen, urteilen, schätzen, schlussfolgern und entscheiden wir. Das Arbeitsgedächtnis lässt sich trainieren. Zwar nicht durch Sudoku, Gehirnjogging und Ähnliches. Aber richtig durchgeführt, kann Gehirntraining tatsächlich den „Denkmuskel“ verbessern. Also: willkommen beim Weiterdenken. Wer ein trainiertes Arbeitsgedächtnis hat, kann schneller Probleme lösen, effektiver lernen und sicherer entscheiden.



→ Dr. Carl Naughton,
Gründer der Braincheck GmbH

Wenn beim untrainierten Denker das bewusste, kritische Denken schnell aufgibt, greifen zwei andere Mechanismen: die „schnelle Musterbildung“ und die „emotionalen Etiketten“. Bei Ersterem sind unsere Sinne permanent auf der Suche nach Mustern und Organisation, damit die Welt um uns herum eben „Sinn macht“. Die Muster halten uns vom ständigen Neu-Analysieren ab und geben ein schnelles Verständnis und einfach nachvollziehbare Erklärungen über unsere Umwelt, die Mitarbeitermotivation, das Kundenverhalten etc. Der berühmte erste Eindruck ist eine solche Mustererkennung. Einmal gebildet, ist er nur schwer wieder abzulegen. Beim zweiten Mechanismus klebt das Gehirn emotionale Etiketten an jede Information, die es speichert. Das heißt, jede Information wird per Emotion bewertet, ob sie und ihre Konsequenz „gut“ oder „schlecht“ ist. Darum ecken wir uns z. B. vor Schlägen, auch wenn sie nur aus dem Augenwinkel heraus wahrgenommen werden. Um bei genauerer Betrachtung festzustellen, dass es sich nur um einen Stock handelt.

Keine Facelifts und Updates für das Gehirn

Die beiden Mechanismen führen uns oft in Fehldeutungen und Wahrnehmungsverzerrungen. Das kommt daher, dass unser Gehirn in der aktuellen Version 2013 ein Modell von vor 30.000 Jahren ist. Seitdem gab es keine Facelifts und keine Upgrades. Das Leben hat sich zwischenzeitlich tendenziell sehr verändert. Aber das Gehirn nutzt immer noch die gleichen Muster wie in der Vorzeit:

erst schießen, dann fragen. Einst hat dieser Prozess das Überleben in der Natur gesichert, heute führt er uns im Handyladen oder beim Autokauf in die Sackgasse. Wer kennt das nicht: Es soll eine Entscheidung getroffen werden und verschiedene Alternativen stehen zur Auswahl. Wir lieben es, uns alle Möglichkeiten offenzuhalten. Stadtmenschen kaufen sich Sport Utility Vehicles (SUV), für den Fall, dass sie überraschenderweise auf dem Weg zur Arbeit mal ein Flussbett durchqueren müssen. Die meisten kennen das als „viele Eisen im Feuer halten“. Und es ist so: Wenn die Gefahr besteht, eine Option zu verlieren, wird sie für uns attraktiver. Dafür investieren wir sogar mehr, als gut für uns ist. **Wir leben nach der Devise: Mehr Auswahl, mehr Information ist immer besser. Die Wahl zu haben, alles machen und sein zu können und zu erreichen – das ist jedoch keine Wahl, sondern ein hoher Preis, den wir bezahlen, damit wir uns alle Türen offen halten können.**

Das Denken überdenken macht sich bezahlt

Dabei geraten wir immer wieder in Denkfallen. Entscheidungen, bei denen wir bereits investierte Zeit, Energie und Geld als Begründung für weitere Investments nehmen, kennen wir alle. Und überall lauern Denkfallen, wie z. B. der Effekt der versunkenen Kosten. Egal ob bei der Projektbesprechung oder der Finanzplanung. Der Effekt kommt jedes Mal in einem nahezu identischen sprachlichen Kleid daher: „Jetzt haben wir schon so viel in das Projekt investiert, jetzt müssen

DSAG-JAHRESKONGRESS 2013

Dr. Carl Naughton

„Der Autopilot im Kopf – wie wir die bekannten Denkfallen beim Entscheiden, Schlussfolgern und Problemlösen umgehen“

19.09.2013, 14:45 Uhr

wir das auch durchziehen.“ Daneben kommt noch eine weitere Denkfalle zum Tragen: die Verlust-Aversion. Haben wir uns für etwas engagiert, zögern wir, davon Abstand zu nehmen, weil wir den Verlust des Investments fürchten. Wir haben eine eingebaute Tendenz, Risiken zu vermeiden. Egal, ob wir dadurch einen höheren Schaden davontragen, als wenn wir das Risiko bewusst kalkulieren würden.

Den Denkfehler machen wir immer dann, wenn wir viel Energie, Geld oder Gedanken investiert haben. Wir ziehen das Investment als Begründung für unser Festhalten heran und verschwenden so noch mehr Energie, Geld oder Gedanken, nur damit das ursprüngliche Investment nicht umsonst war. Dabei sollten wir das Gegenteil denken: Das Investierte ist weg, egal was wir als Nächstes machen. Daher wäre es sinnvoll, die Situation so zu betrachten, als hätte man noch nichts investiert. Nur dann lässt sich rational entscheiden, ob ein Weitermachen lohnt. Wer hier in die Vergangenheit schaut, zahlt drauf! Also: das Denken zu überdenken macht sich bezahlt! ●

Anzeige

Interview Dr. Carl Naughton
Blaupause – SAP Magazin
Ausgabe 03-13