Entscheiden in schwierigen Situationen

1. Was sind gute Entscheidungen?

„Hm, wenn ich das wüsste…!“ ist eine häufige Reaktion von Personen, die sich gerade in einem Entscheidungsdilemma befinden. Selbst die häufig empfohlene Entscheidungsmatrix mit einer Auflistung von Vor- und Nachteilen, hilft oft nicht weiter.

Am Ende halten sich die bewerteten Alternativen die Waage und das ersehnte „gute Gefühl“ für die „richtige“ Entscheidung stellt sich nicht ein.

Das eine Rezept für eine immer gute Entscheidung wird es nicht geben. Zu komplex und vielschichtig sind oft die Lebenssituationen und die Umstände. Fehlertoleranz ist eine wichtige Kompetenz für gute Entscheidungen. Ebenso wichtig sind gute Beziehungen zu Mitmenschen.

Gleichzeitig gelang es der Wissenschaft aber auch viel Wissen darüber anzusammeln wie Entscheidungsprozesse beim Menschen verlaufen.

Diese modernen Erkenntnisse aus der Psychologie und der Hirnforschung lassen sich nutzen um an vielen Stellen, stimmige Entscheidungen zu fällen.

2. Verstand versus Bauchgefühl?

Die Ansicht, dass gute Entscheidungen auf Begriffe wie „Analyse“, „Abwägung“, „Verstand“, „Vernunft“ und „Denken“ beruhen, ist weit verbreitet. Emotionen oder Gefühle werden an manchen Stellen explizit eher als Störungen in einem Entscheidungsprozess gesehen. Erfolgreiches Management wird mit möglichst emotionslosem Abwägen von objektiven Kriterien oder Zahlen verbunden und ggf. mit umfassenden Strategiepapieren untermauert und mit logischen Modellen dargestellt, verglichen und bewertet.

Doch es zeigt sich immer deutlicher, dass der Weg um zu einer Entscheidung zu kommen, nicht nur auf der bewussten Verstandesebene verläuft, sondern maßgeblich von unseren Erfahrungen und Gefühlen beeinflusst wird.

3. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis

Die Hirnforschung zeigt, dass bei bewussten Vorgängen hauptsächlich die Großhirnrinde (*Cortex*) im Einsatz ist. Die Aktivitäten des Gehirns unter der Großhirnrinde dagegen laufen hauptsächlich im Unbewussten ab. Dieses deutlich größere Gehirnareal wird von Gerhard Roth als *emotionales Erfahrungsgedächtnis* bezeichnet.

Erlebnisse und Erfahrungen werden dort gespeichert. „Objektive“ Situationen und Randbedingungen werden mit den damit verbundenen Gefühlen und Emotionen verknüpft. Neue oder vergleichbare Situationen können dann in einer Art Speicherabgleich blitzschnell bewertet werden.

Das geschieht in vielen Fällen vollkommen außerhalb des bewussten und analytischen Denkens. Über diesen Weg können wir aus unseren persönlichen gesammelten Lebenserfahrungen Nutzen ziehen und letzten Endes für uns Gutes möglichst wiederholen und Schlechtes vermeiden. Auf diese Weise haben wir einen individuellen Wissensspeicher

Kunigham Beratung & Training | Leiblachstraße 9 | 88145 Opfenbach
Tel. +49 8385 / 70 89 992 | info@kunigham.de | www.kunigham.de

unserer gesammelten Erfahrungen. Es ist selbstverständlich, dass dieser Erfahrungsspeicher bei jeder Person unterschiedlich ausfällt und demzufolge unterschiedliche Reaktionen daraus resultieren. Beim emotionalen Erfahrungsgedächtnis handelt es sich somit um erlebtes und gelerntes Wissen, das dauerhafte Spuren in uns hinterlässt. Bestimmte Verhaltensweisen werden entsprechend dieses Wissens als angenehm oder als unangenehm empfunden.

4. Unbewusstes versus Bewusstes – schnell versus langsam

Warum brauchen wir dann noch den bewussten Denkprozess?

Die Ergebnisse aus einer Bewertung über das Erfahrungsgedächtnis liegen zwar sehr schnell vor, aber sie sind relativ diffus und detailarm. Ein Gefühl ist vorhanden, das auf Anhieb nicht erklärt und gedeutet werden kann. Da kommt der Vorteil des Verstandes und des analytischen Denkens ins Spiel. Denn die Ergebnisse, die unser bewusster Denkprozess erzeugt, sind in der Regel äußerst präzise und detailliert.

Das Bewusste arbeitet genau und langsam, das Unbewusste diffus und schnell.

Zu klugen (nicht zwangsläufig richtigen) Entscheidungen gelangt, wer die Funktionsweisen seiner beiden Entscheidungssysteme kennt, um ihre Stärken und Schwächen weiß und sie deshalb situationsgerecht einzusetzen versteht.

5. Somatische Marker

Der Gehirnforscher Antonio Damasio hat sich intensiv mit den Entscheidungsprozessen des Menschen auseinandergesetzt. Er ist zu dem Ergebnis gekommen, dass auch bei vorgeblich vernünftigen, rational-analytischen Entscheidungen Emotionen maßgeblich beteiligt sind. Ein *komisches Gefühl* oder ein *Kribbeln im Bauch* können demnach Entscheidungen weit mehr beeinflussen als eine Menge solide vorgebrachter Fakten. Damasio fand heraus, dass das emotionale Erfahrungsgedächtnis zwar ins Bewusstsein gelangen kann, aber viel häufiger Entscheidungsprozesse im Unbewussten beeinflusst.

Vor einer Entscheidung steht zunächst die Bewertung unterschiedlicher Optionen und die Wahl, welche Option mit größter Wahrscheinlichkeit die meisten Vorteile für uns bringt. Prinzipiell stehen uns entsprechend unserer Gehirnstrukturen die beiden Wege

- mit dem Verstand, kognitiv-analytisch
- mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis

zur Verfügung.

Über den kognitiv-analytischen Kanal wären wir in vielen Situationen unseres Alltags vollkommen überfordert, weil sowohl die Kriterien, die eine Situation beeinflussen, als auch die Menge der möglichen Folgeszenarien in der Regel sehr vielschichtig und in vielen Fällen auch nicht explizit analysierbar sind.

Kunigham Beratung & Training | Leiblachstraße 9 | 88145 Opfenbach
Tel. +49 8385 / 70 89 992 | info@kunigham.de | www.kunigham.de

Damasio nennt die Funktionsweise unseres Erfahrungsgedächtnisses die *Bewertung mit somatischen Markern*. Wenn wir in einer Situation verschiedene Szenarien zu bewerten haben, erzeugt unser Gehirn viele Vorstellungsbilder zu diesen Szenarien und deren Konsequenzen. Dies läuft in der Regel unbewusst ab. Diese inneren Bilder und Filme werden nun mit unseren gespeicherten Erfahrungen verglichen. Finden wir in diesem Pool eine vergleichbare Situation, so löst dies automatisch in uns die damit verbundene emotionale Bewertung aus. Diese Bewertung gelangt dann allerdings nicht zwangsläufig auf die Bewusstseinsebene, sondern wird in Form von Körpersignalen ausgegeben. Und genau diese Körpersignale hat Damasio somatische Marker genannt.

In einem vereinfachten Bild gesprochen, verhalten sich die somatischen Marker wie eine Ampel. Ist ein vergleichbares Szenario mit einem negativen emotionalen Erlebnis gekoppelt, steuert der Marker ein Vermeidungsverhalten, die Ampel steht auf rot. Ist es mit einem positiven Erlebnis gekoppelt, steht die Ampel auf grün und ein Annäherungsverhalten wird ausgelöst.

Das System der somatischen Marker ist für sich alleine in vielen Situationen suboptimal, weil es als Output des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses eben nur relativ diffuse Bewertungen zulässt. Manchmal folgt nach den Körpersignalen eine sachlich-analytische Abwägung über den Verstand. Aber dieser baut dann schon auf einer deutlichen Vorauswahl auf. Somatische Marker für den Grobcheck und dann bewusstes Hirneinschalten für’s Feintuning, so könnte man salopp sagen.

Wenn Entscheidungen von individuellen Erfahrungen abhängen, und die Funktionsweise unseres Erfahrungsgedächtnisses legt dies nahe, dann ist es auch nicht erstaunlich, dass unterschiedliche Personen in ein und derselben Situation zu unterschiedlichen Entscheidungen oder Meinungen kommen können. Richtig oder falsch erscheinen so in einem differenzierten und subjektiven Licht.

Schwierig wird es immer dann, wenn wir keine oder unterschiedliche Signale aus unserem Erfahrungsgedächtnis erhalten. Sei es, dass sich keine vergleichbaren Situationen finden oder unterschiedliche Erfahrungen zu ganz ähnlichen Situationen abgespeichert wurden. Zu dieser Zwickmühle später noch mehr. Im Moment folgen wir weiter den eindeutigen somatischen Markern, die bei gesunden Menschen die überwiegende Zahl von Entscheidungen begleiten. Was geschieht, wenn die Funktion des Erfahrungsgedächtnisses beeinträchtigt ist, konnten die Gehirnforscher um Damasio bei Patienten mit Verletzungen oder Erkrankungen der Gehirnregionen feststellen, die hauptsächlich für die Verarbeitung von Körpersignalen verantwortlich sind. Menschen, deren Gehirn nicht mehr in der Lage ist, Emotionen und Gefühle angepasst zu verarbeiten, sind nicht mehr in der Lage für sich gute und kluge Entscheidungen zu treffen. Auch dann nicht, wenn der rationale Teil des Gehirns uneingeschränkt funktionstüchtig ist.

Damasios Forschungsergebnisse der somatischen Marker erkennen Emotionen, Gefühle und Körperempfindungen damit nicht als Störfaktoren des analytischen Denkens unseres Verstandes, sondern weisen sie als wesentlichen Bestandteil kluger Entscheidungen aus.

Kunigham Beratung & Training | Leiblachstraße 9 | 88145 Opfenbach
Tel. +49 8385 / 70 89 992 | info@kunigham.de | www.kunigham.de

6. Wie gute Entscheidungsprozesse verlaufen können

Wie wir bisher gesehen haben, verfügen wir über zwei unterschiedliche Prozessebenen, in denen Entscheidung stattfinden können. Unser unbewusstes, emotionales Erfahrungsgedächtnis und unser analytisch-kognitiver Verstand. Die Gehirnforschung zeigt, dass beide Systeme immer miteinander verbunden arbeiten.

Kluge Entscheidungen entstehen mit großer Wahrscheinlichkeit dann, wenn beide Prozessebenen gut koordiniert ablaufen. Bedürfnisse und Wünsche sind im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgelegt und können über die bewusste Wahrnehmung von Körpersignalen ins Bewusstsein gelangen. Hier können diese dann mittels unseres Verstandes analysiert, mit Randbedingungen verknüpft und abgewogen werden. Entschieden wird dann in der Regel wieder über die „Stop“ or „Go“ Signale, die wir über unser Erfahrungsgedächtnis mittels somatischen Markern erhalten. Erst, wenn das entscheidende Gefühl „Go“ auftaucht, entsteht der Impuls zum Handeln. Aus diesem Ablauf leitet sich ab, dass

1. es sinnvoll ist, die Körperwahrnehmung dahingehend zu schulen, dass man Emotionen und Körpersignale wahrnehmen und ins Bewusstsein bringen kann.
2. man auf der Verstandesebene geeignete Verfahren und Methoden beherrscht, um Analysen und Abwägungen strukturiert durchführen zu können.
3. man somatische Marker wahrnehmen und erkennen kann, um in der Entscheidungsphase den wesentlichen Entscheidungsimpuls zu erkennen und richtig zu interpretieren.

7. Was bedeutet das in der Praxis?

7.1. Die Wahrnehmung von somatischen Markern

Menschen können sich sehr stark darin unterscheiden, ob und wie sie Körpersignale, Emotionen und Gefühle wahrnehmen und interpretieren. Für die meisten Menschen sind negative somatische Marker wahrnehmbar (z.B. Schweregefühle, Lasten, Beschwerden, Ängste, Unwohlsein, keinen Halt...)

Für Viele sind die positiven somatischen Markern nicht ganz so einfach wahrzunehmen. Aber genau diese sind es, die uns helfen, konstruktive, gestaltende und lösungsorientierte Wege zu gehen (z.B. gutes Gefühl im Bauch, Wärme, Licht, Leichtigkeit, energiegeladen, offen, weit, stimmig, verbunden,…).

Bei manchen muss man die Eigenwahrnehmung schulen, um sie entdecken und interpretieren zu können.

Um mit den somatischen Markern arbeiten zu können, ist es nicht wesentlich, wie sie wahrgenommen werden. Wichtiger ist, dass sie wahrgenommen werden und dass diese Wahrnehmungen ´richtig´ interpretiert werden können, um sie im Entscheidungsprozess nutzbar zu machen.

Kunigham Beratung & Training | Leiblachstraße 9 | 88145 Opfenbach
Tel. +49 8385 / 70 89 992 | info@kunigham.de | www.kunigham.de

7.2 Eigenwahrnehmung – Somatische Marker erkennen und nutzen

Als Berater haben wir in der Regel nicht den Auftrag, einen Kunden in der Selbstwahrnehmung zu schulen. Insbesondere bei Personen, die sehr wenig oder vielleicht in manchen Fällen annähernd keinerlei Zugang zu den Signalen ihres Erfahrungsgedächtnisses haben, ist es mitunter schwierig, über den Weg von Gefühlen oder Emotionen auf deren Bedürfnisse als Basis ihrer Interessen vorzudringen. Dennoch kann ein Berater durch gute Fragen im Einzelgespräch versuchen, tiefer zu dringen. Die Kunst besteht darin, Gefühle und deren körperliche Äußerungen – denn diese gibt es auch dann, wenn sie nicht wahrgenommen werden - auf eine kognitive Ebene zu heben, zu welcher der Kunde wieder Zugang findet. Gemeinsam zu erforschen, wie sich die Erfahrungen der Vergangenheit, also die Lebenserfahrung, in den Kognitionen und körperlichen Äußerungen bemerkbar machen, erfordert dabei ein sehr gutes Einfühlungsvermögen, Erfahrung und gute Fragetechniken auf Seite des Beraters.

Etwas anders stellt sich die Situation für den Berater dar, wenn er mit Kunden arbeitet, die ihre somatischen Marker deutlich spüren und erkennen, sich aber unsicher sind, wenn es darum geht, diese Signale in einen Entscheidungsprozess passend zu integrieren.

Der Berater kann in solchen Fällen zuerst die Emotionen und Gefühle gemeinsam mit dem Kunden erforschen. Er kann hinterfragen, woher diese Erfahrungen kommen und welche Bedürfnisse sich damit ausgebildet haben. Erst wenn dies ausführlich erkannt ist, wird über den Weg des Verstandes erarbeitet und analysiert, welche Ziele mit welchen Begründungen sich für den Kunden daraus ableiten.

In allen genannten Beispielen sind Berater gefordert, Zeitdruck zu widerstehen oder zumindest zu hinterfragen. Wenn sich etwas noch „nicht rund“ anfühlt, brauchen wir eben noch Zeit um das genauer zu erarbeiten, was sich nicht rund anfühlt und wie es sein oder werden müsste, damit es sich rund anfühlt. Somatische Marker sind in diesen Fällen immer eine wertvolle Orientierungshilfe, dass wir im Entscheidungsprozess noch in der Klärung der Bedürfnisse weiterarbeiten müssen.

7.3. Koordination von Verstand und emotionalem Erfahrungsgedächtnis

Unsere somatischen Marker können wir nur dann gewinnbringend einsetzen, wenn wir eine wirklich vergleichbare Situation vor uns haben. Was vollkommen neue Situationen betrifft, liegen im Erfahrungsspeicher keine Daten vor, die ausgewertet werden können. Es kann allerdings versucht werden, Ähnlichkeiten zu finden. Dieser Vorgang wird als Generalisierung bezeichnet. „Alle Männer sind Schweine“ ist eine Generalisierung, die möglicherweise durch eine oder mehrere schlechte Erfahrungen auf alle Männer übertragen wird. Aufgabe eines Beraters ist es, Generalisierungen zu erkennen und diese kritisch zu hinterfragen. Die Auflösung einer Generalisierung kann den Weg frei machen für eine bessere Entscheidung. Dabei können die schlechten aber ggf. auch guten Erfahrungen, die zu einer Generalisierung geführt haben, z.B. offen als Erfolgskriterien einer Übereinkunft angesetzt werden.

Kunigham Beratung & Training | Leiblachstraße 9 | 88145 Opfenbach
Tel. +49 8385 / 70 89 992 | info@kunigham.de | www.kunigham.de

Eine Generalisierung kann auch ein Signal dafür sein, dass nun der Verstand als Werkzeug des Gehirns einzusetzen ist, um auf eine neue und unbekannte Situation mit einer ausführlichen Analyse und Bewertung reagieren zu können. Dazu lohnt es sich in der Regel strukturiert und möglichst breit die zentralen Kriterien, welche die Situation beeinflussen, zu sammeln. Dann wahrscheinliche Varianten bei der Veränderung der Kriterien zu durchdenken, um dann eine abschließende Bewertung durchführen zu können. Das hört sich nicht nur umfangreich an, sondern kann es auch sein. Ein solcher Prozess braucht, wie wir schon wissen, Zeit. Und gelegentlich kommen bei der verstandesmäßigen Erarbeitung einer solchen Bewertung auch wieder somatische Marker bei einzelnen Varianten zum Tragen und können weiterhelfen. Ein hin und her zwischen Erfahrungsgedächtnis und Verstand ist in einer solchen Phase sinnvoll und angezeigt. Der Berater kann dabei den Kunden in der Orientierung unterstützen und bewusst durch entsprechendes Fragen und Nachfragen die Vorteile beider „Bewertungsverfahren“ nutzbar machen.

Ziel ist es, Wohlbehagen bezüglich einer Entscheidung zu erreichen und stichhaltige, allgemein nachvollziehbare Argumente zu erhalten.

Konflikte entstehen durch die Nichterfüllung von Bedürfnissen. Dabei können Bedürfnisse sowohl über unser emotionales Erfahrungsgedächtnis, als auch über unseren Verstand entstehen. Wichtig ist es in jedem Fall, die Bedürfnisse auf die Verstandesebene zu bringen, um dann weiter mit ihnen arbeiten zu können. Kommt dabei die Bewertung des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses und die des Verstandes zu unterschiedlichen Ergebnissen, so kommt es zu gefühlsmäßigem Unbehagen.

8. Schlussfolgerung

Insbesondere in den Phasen der Konflikterhellung, beim Ergründen von Interessen und Bedürfnissen, beim Finden von Lösungsoptionen, so wie beim Auswählen einer geeigneten Lösung, bietet das Modell von Verstand und emotionalem Erfahrungsgedächtnis als zwei unabhängig funktionierende Entscheidungsprozesse gute analytische und konstruktive Möglichkeiten für Berater. Alleine die Erkenntnis, dass aus beiden Prozessen Zustimmung für eine nachhaltig wirksame Entscheidung notwendig ist, bietet eine größere Zahl von relevanten Prüfkriterien für eine Entscheidung.

Beim Ergründen von Interessen und Bedürfnissen lassen sich diese in Bezug auf nachvollziehbare Argumente und Schlussfolgerungen sichtbar machen und auch hinterfragen. Und es ergibt sich zudem, über den Weg von wahrgenommenen somatischen Markern, die Möglichkeit tiefer und bewusster durch Fragen zu den Hintergründen des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses und damit zu den grundlegenden Bedürfnissen der Kunden zu gelangen.

Literatur:

ROTH, G.: *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt, Suhrkamp (2001)
STORCH, M.: *Das Geheimnis kluger Entscheidungen*; Goldmann (2008)
DAMASIO, A: *Descartes´Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München, List (1994)
LEDOUX, J.: *Im Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. München, DTV (2001)
KUHL, J.: *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen, Hogrefe (2001)

Kunigham Beratung & Training | Leiblachstraße 9 | 88145 Opfenbach
Tel. +49 8385 / 70 89 992 | info@kunigham.de | www.kunigham.de