

## **„Überlebt Ihr Laden das?“**

Peter Brandl hat in seinem Leben schon einige Berufswege eingeschlagen: er ist Unternehmer, Pilot, Autor und Kommunikationsexperte. Standort38 sprach mit dem 52-Jährigen über Pseudo-Rationalität, Totstellimpulse und Opfer von Umständen

### **Herr Brandl, sind Sie ein Kopf-Mensch oder ein Aus-dem-Bauch-heraus-Entscheider?**

(Lacht). Wenn ich diese Frage in meinen Seminaren stelle, komme ich zu einem 50/50-Ergebnis. Tatsächlich sagt die Wissenschaft heute aber, dass diese Unterscheidung Schmarrn ist. Zumindest eine völlige Rationalität lässt sich nicht wissenschaftlich belegen.

### **Heißt das, es gibt gar keine rationalen Entscheidungen?**

Vereinfacht gesprochen, fühlt es sich vielleicht rational an. Tatsache ist aber, dass Sie immer erst eine emotionale Entscheidung treffen, die im zweiten Schritt rational begründet wird. Wenn man diese Prämisse annimmt und den Mechanismus dahinter begreift, hat man die Chance, nicht nur viele Fehlentscheidungen zu vermeiden, sondern Blockaden, die die Entscheidungsfindung so schwierig machen, zu umgehen.

### **Können Sie das näher erläutern? Von welchen Mechanismen sprechen Sie?**

Der Mensch hat im Prinzip zwei Systeme: ein schnelles und ein langsames. Das schnelle System ist der „Bauch“. Wir hören etwas, das überzeugend klingt, haben aber ein komisches Gefühl. Wenn wir der Ratio folgen, müssen wir hinterher meistens eingestehen, dass das Gefühl Recht hatte.

### **Warum hören wir dann so oft nicht auf unseren Bauch?**

Der Grund dafür ist, dass dieses schnelle System nicht differenziert. Uns ist deshalb nicht klar, warum wir ein komisches Gefühl haben.

### **Das langsame System ist demnach das rational denkende ...**

Genau, das Großhirn. Das ist wahnsinnig differenziert und braucht ewig, um eine Lösung zu finden, die das intuitiv-emotionale System längst gefunden hat. Es heißt nicht umsonst: Ich zermartere mir das Gehirn.

### **Wie kommt es, dass unser Bauchgefühl so oft Recht behält?**

Die Psychologie erklärt, dass ein unbewusster Teil unseres Gehirns permanent alle Erfahrungen miteinander vergleicht, die wir in ähnlichen Situationen schon einmal gemacht haben. Wenn etwas ungewöhnlich scheint, läutet es Alarm. Das Problem ist, dass wir verlernen haben, auf dieses Signal zu hören. Wir vertrauen unserem Bauch zu selten.

### **In Ihrem Buch „Hudson River. Die Kunst, schwere Entscheidungen zu treffen“ schreiben Sie, dass sich der Deutsche im Schnitt 20 Stunden Zeit nimmt für einen Autokauf. Die wirklich wichtigen Entscheidungen werden jedoch gerne aufgeschoben. Können Sie das begründen?**

Das Dilemma ist: Entscheidungen machen gleichzeitig etwas möglich und unmöglich. Wir können am Ende richtig oder falsch liegen. Jede Entscheidung ist damit ein Risiko. Und eine Entscheidungsflucht ist eine Art Totstellimpuls, der uns suggeriert, dass wir zu keinen negativen Ergebnissen kommen, wenn wir gar nichts tun. Das ist eine katastrophale Fehlannahme. Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung – aber ich komme nicht auf den Gedanken, dass die Auswirkungen etwas mit mir zu

tun haben. Und dann fühle ich mich als Opfer von Umständen. Wenn wir proaktiv handeln, halten wir mehr Handlungsoptionen offen.

### **Wie treffe ich denn nun eine gute Entscheidung? Gibt es einen einfachen Lösungsweg?**

Es gibt Hilfsmittel, die Entscheidungen leichter machen. Klassisch die Pro-Contra-Liste. Es macht Sinn, sich dafür ein bis zwei Tage Zeit zu nehmen und die bekannte Nacht darüber zu schlafen, denn dann kommt unser Unterbewusstsein ins Spiel. Daneben halte ich außerdem Rollenspiele für zielführend.

### **Wie die Walt-Disney-Methode?**

Genau. Wichtig ist, dass Sie die einzelnen Rollen beispielsweise des Visionärs, des Skeptikers und des Realisten ganz bewusst einnehmen und scharf voneinander trennen. Das hilft übrigens auch in Diskussionen, wenn zwei Parteien kontroverse Ansichten haben.

### **Kann man trainieren, Entscheidungen zu fällen?**

Man kann die Bereitschaft Fehler zu machen trainieren.

### **Haben Sie ein Beispiel?**

Setzen Sie sich, wenn Sie das nächste Mal in einem Restaurant sind, ein Zeitlimit von einer Minute, in der Sie sich für ein Gericht entscheiden müssen. Sie haben dann Zeitdruck und müssen eine Entscheidung treffen, ohne alle Informationen aufgenommen zu haben. Wenn Sie später nicht zufrieden sind mit Ihrer Wahl, können Sie entweder das Essen zurückgehen lassen, oder Sie lernen für das nächste Mal dazu. Es kann also gar nichts Schlimmes passieren.

### **Haben Sie auch einen Tipp, wie im Umkehrschluss schlechte Entscheidungen vermieden werden können?**

Die Hauptfalle in puncto schlechte Entscheidungen ist der Glaube an eine Pseudo-Rationalität. Ein weiterer Punkt ist, dass wir dazu neigen, Harmonien nicht gefährden zu wollen. Wir wollen gefallen. Und das führt auch zu Punkt drei: Wir wollen zu Gruppen gehören, weshalb Gruppen dazu neigen, falsche Entscheidungen kollektiv zu treffen.

### **In einem Artikel schrieben Sie einmal über sogenannte Entscheidungs-Gespenster. Worum geht es dabei genau?**

Es gibt bestimmte Verzerrungsmuster in der Wahrnehmung, die einen ebenfalls zu Fehlentscheidungen verleiten können. Ein wichtiges ist der Halo-Effekt. „Halo“ ist Englisch und bedeutet Heiligenschein – und genau darum geht es. Der Mensch tendiert dazu, mit dem, was er zukünftig tut, das zu bestätigen, was er in der Vergangenheit getan hat. Wir wollen compliant mit vergangenen Handlungen und Entscheidungen sein. Das ist natürlich tricky, denn so verharre ich in meinen Gewohnheiten.

### **Wie kann man in einer Belastungssituation, in der man unter enormen Druck steht, einen kühlen Kopf bewahren?**

Als erstes müssen wir uns die Situation bewusstmachen und den Auslöser identifizieren. Dann kann ich entscheiden, ob ich das zulassen möchte. Außerdem kann der gute alte Plan B Stress enorm reduzieren.

### **Sollte man immer einen in der Hinterhand haben?**

Naja, wenn Sie keinen Plan B haben, ist es nur bedingt eine echte Entscheidung, sondern vielmehr eine Zwangsläufigkeit. Es gibt Situationen, in denen man All-in gehen und eine äußerst riskante

Entscheidung treffen muss, aber in der Realität sieht das häufig anders aus. Ich brauche immer eine Reiserücktrittsversicherung.

#### **Ich muss also eine Art Reißleine setzen ...**

Genau. Sie brauchen Exit-Kriterien, anhand derer Sie festmachen, dass etwas schiefgegangen ist. Und daran müssen Sie sich unbedingt halten und Ihren Kurs korrigieren, selbst wenn Sie dabei Verluste machen.

#### **Klingt nach viel Schwarzmalerei, die ich vor einer Entscheidung betreiben muss ...**

Alles andere wäre blauäugig. Ich bin sehr wohl ein Freund von unternehmerischem Risiko – das ist Unternehmertum. Aber wenn ein Notfall eintrifft, werde ich davon nicht mehr kalt erwischt. Ich bin handlungsfähig. Letztendlich wird mir das einen Zeitvorsprung ermöglichen. Sich What-if-Situationen auszumalen, ist überlebenswichtig. Fragen Sie mal Ihre Unternehmer folgendes: Sie haben einen Autounfall und können sechs Wochen lang nicht kommunizieren. Überlebt Ihr Laden das?

#### **Mal angenommen, ich habe eine Situation zuvor nicht vollständig durchdacht und stecke nun in der Klemme. Wie geht es weiter?**

Wenn ich in dem Schlamassel stecke, hilft kein Wehklagen, keine Selbstvorwürfe und schon gar kein Totstellen oder blinder Aktionismus. Was Sie tun können, ist über Optionen nachzudenken. Dabei können Sie dem sogenannten ORDER-Konzept folgen: Options, Risks and Benefits, Decision, Execution und Review. Sie wägen einzelne Optionen ab, entscheiden sich und schauen, ob sich die Entscheidung in die richtige Richtung bewegt.

#### **Wie oft treffen Sie falsche Entscheidungen?**

Das Wesen einer schwierigen Entscheidung ist immer, dass eine falsche Entscheidung getroffen werden kann. Das ist aber kein Problem. Man muss sie danach halt korrigieren.

#### **Sie haben mit 40 Jahren Ihre Ausbildung zum Linienspielen abgeschlossen, sind Fluglehrer, Unternehmer und Kommunikationsexperte. Ihrer Vita zufolge, müssen Sie sich einige Male umentscheiden haben ...**

Ich wollte schon als Junge Pilot werden. Damals sagte aber ein Arzt zu mir, dass dieser Weg für Brillenträger ausgeschlossen sei. Ich schlug also eine andere Richtung ein, gründete ein Unternehmen. Später erfuhr ich, dass der Arzt damals unrecht hatte. Das ungute Bauchgefühl, das ich als Kind hatte, hatte sich bewahrheitet. Ich startete deshalb Mitte 30 eine Pilotenausbildung und schloss diese auch erfolgreich ab. Nachdem ich schließlich Pilot war, konnte ich mir allerdings nicht vorstellen, das mein Leben lang zu machen. Und trotz des Aufwands schlug wieder eine neue Richtung ein.

#### **Bereuen Sie eine dieser Entscheidungen?**

Nein. Mir hat die Situation nicht gefallen, in die mich diese Entscheidung gebracht hat und musste einfach eine neue fällen.