

Ausgabe

Wählen Sie eine Region

Germany

Suche

Finde irgendein Wort

InMotion bestellen

Vorname

Nachname

E-Mail-Adresse

Anzeige

move

Faszination Geschäftsreise

**Opulente Bilder-
welten, starke
Inhalte und
nützliche Tipps.****Hier kostenlos abonnieren.**

Feature

So werden Sie zum Profi-Denker

Denkfallen und Tipps von Dr. Carl Naughton



Als Manager und Führungskraft im Unternehmen müssen Sie Entscheidungen treffen. Dabei verlassen Sie sich natürlich auf Ihre grauen Zellen. Die aber spielen Ihnen – uns allen – von Zeit zu Zeit einen Streich. Dabei kosten Fehlentscheidungen bares Geld. Wussten Sie, dass Sie, wenn Sie nur die schlimmsten Denkfallen umgehen, die Rendite in Ihrem Unternehmen um bis zu sieben Prozent steigern können? „Besser“ denken und entscheiden ist also ein echter Erfolgsfaktor.

Entscheidungen zu treffen ist für unser Gehirn keine der leichteren Übungen. Das vor allem deswegen, weil unsere Gefühlswelt uns dauernd dazwischenfunkelt. Auch, wenn wir glauben, dass wir rein rational ticken. So hängen wir oft in einem Ist-Zustand fest, obwohl wir schon lange wissen, dass wir dringend etwas tun müssen, weil etwa Gewinne oder Wachstumsraten in Gefahr sind. Oder wir wählen von zwei Alternativen den vermeintlich risikoärmeren Weg, weil wir auf der „sicheren“ Seite sein wollen. Und verbauen uns so Chancen auf den durchschlagenden Erfolg.

Denkfalle 1: Die Falle der versunkenen Kosten oder „Warum werfen wir gutes Geld schlechtem hinterher“?

Entscheidungen, bei denen wir bereits investierte Zeit, Energie oder Geld als Begründung für weitere Investments nehmen, kennen Sie sicherlich alle. Sie sind ein schönes Beispiel dafür, dass wir oft länger am Status quo festhalten, als uns gut tut.

Ein Beispiel aus meiner Berufspraxis:

Vor vielen Jahren plante eine Unternehmensberatung einen Kongress. Er fand jährlich statt und im Vorjahr hatten wir sehr gut zusammen gearbeitet und mehrere hundert Gäste in ein großes Hotel in Berlin geholt. Auch im Folgejahr sollte es wieder einen Kongress geben. Alles wurde geplant, nur strömten die Teilnehmerrückmeldungen nicht gerade herein. Zwei Wochen vorher stand fest: Es wird nur eine kleine Gästeschar. Nun trachtete das Beratungsunternehmen natürlich danach, die eigenen Kosten zu senken. Sie stornierten die Moderation. Aufgrund der Stornoklausel im Vertrag mussten sie allerdings 75% des Honorars als Ausfallvergütung begleichen. Da kamen sofort die Stimmen auf: „Jetzt werfen wir 75% des Geldes zum Fenster raus und haben dann gar keine Moderation. Wollen wir nicht die restlichen 25% noch zahlen? Dann haben wir eine gute Moderation und nicht 75% der Investition verbrannt?“ Die Folge: Die restlichen 25% des Moderationsbudgets werden auch noch ausgegeben – um eine minimale Gästeanzahl zu beglücken.

Tip: Achten Sie auf Ihre Sprachmuster!

Denkautomatismen spiegeln sich in ritualisierten Sprachmustern wieder. Achten Sie also ab jetzt auf Satzanfänge wie „Jetzt haben wir schon so viel XYZ gemacht, investiert, getan....“ denn in ihnen verbirgt sich nahezu immer eine Falle der versunkenen Kosten. Es gibt natürlich viele Gründe, etwas zu Ende zu führen. Nur, wenn der Grund so klingt wie oben, dann ist er nicht gut und nicht einmal ein Grund, sondern nur eine Falle, die Sie teuer zu stehen kommen kann.

Denkfalle 2: Der Halo-Effekt oder „Schlussfolgern mit falschen Ergebnissen“

Um im Alltag Vorhersagen über Situationen und Menschen zu treffen, schlussfolgern wir. Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie bekommen einen neuen Kollegen, der aus der Marketingabteilung zu Ihnen wechselt. Sie haben schon mit Marketingleuten zusammen gearbeitet und dabei bestimmte Verhaltensweisen oder –muster festgestellt, die Ihnen nicht unbedingt zusagen. Und sobald Sie hören, der neue Kollege hat auch im Marketing gearbeitet, ist es passiert. Sie denken: „Der ist bestimmt auch so ein Spinner. Muss er ja sein, er hat ja im Marketing gearbeitet“.

Tipp: Entlarven Sie das Denkmuster!

Das ist häufig die Crux beim Schlussfolgern im Alltag: Das Neue wird einfach zu einer Variante des Bekannten, Eigenschaften werden ohne wirklichen Grund vom Bekannten auf das Neue übertragen. Das Gehirn liebt solche Schnellschüsse nach dem Muster „a ist b und a ist c, und deswegen ist auch b wie c“. Aber es sind eben Schnellschüsse. Oder würden Sie unterschreiben, dass, wenn einige Bayern Päpste und einige Frauen Bayern sind, auch einige Päpste Frauen sind?

Denkfalle 3: Wenn der Bauch mit dem Kopf ... oder „Verlass` Dich auf Dein Bauchgefühl“

Stichwort Change-Management. Veränderungsprozesse sind eine der größten Baustellen im Unternehmen. Und eine der schwierigsten, denn der Wunsch, alles so zu belassen, wie es ist, entspringt unserem Ur-Bedürfnis nach Stabilität. Wenn wir gezwungen sind, uns zu verändern, signalisiert uns das „Bauchhirn“: „Ich will so bleiben, wie ich bin. Und alles andere soll bitte auch so bleiben, wie es ist. Denn das gefällt mir besser. Einfach deshalb, weil ich es kenne. Das Neue, was nach der Veränderung kommt, kenne ich nicht“.

In Fachkreisen wird das gerne als „Beharrungstendenz“ bezeichnet. Klar: Veränderungen triggern Verlustängste. Diese Verlustängste blockieren Veränderungen und Entscheidungen, die vielleicht ein gewisses Risiko bergen, aber grundsätzlich Erfolg versprechend sind. Wir fühlen: „Was gleich bleibt, ist stabil. Was stabil ist, ist verlässlich. Was nicht stabil ist, macht unsicher.“ Um diese Unsicherheit zu bewältigen, muss das Gehirn natürlich mehr arbeiten als nötig wäre, um in einer stabilen Umgebung immer gleich zu verfahren. Das mag unser Gehirn aber gar nicht, weil es grundsätzlich lieber Energie spart als anwendet.

Tipp: Eile mit Weile und Mitbestimmung

Kein Wunder also, dass Veränderungsmanager immer wieder zwei Dinge predigen: Gebt den Menschen Zeit und lasst sie die Veränderungen selbst mitgestalten. Denn dann greift das Stabilitäts-Prinzip zu Gunsten der „Veränderten“. Sie selbst können neue Präferenzen aufbauen, weil sie die neue Situation im Unternehmen und um sich herum selber schaffen.

So werden Sie zum Gehirn-Versteher

Warum lässt Ihr Kopf zu, dass Sie in Denkfallen tappen? Um das zu verstehen, müssen Sie sich vergegenwärtigen, wie unser Gehirn arbeitet. Dabei spielen drei Aspekte eine Rolle:

Erstens: Das Hirn ist seit 30.000 Jahren gleich. Keine Facelifts. Keine Updates. Die Welt aber hat sich enorm weiterentwickelt. Routinen, die einst in Zeiten von Mammut und Säbelzahniger lebensrettend waren, führen heute in die Irre.

Zweitens haben Automatismen, die zu Denkfallen führen, einen Grund. Alles, was automatisch abläuft, läuft schnell ab. Es wird nicht durchs Denken „gestört“. Damals war Schnelligkeit ein ganz klarer Überlebensvorteil, heute manchmal mentales Harakiri.

Drittens ist unser Gehirn immer auf eines aus: Energie sparen. Es hält einen permanenten Klimagipfel und schaut, wo es Energie und Ressourcen sparen kann. Denn freie Ressourcen könnten im Fall des Falles zum Überleben führen.

Über den Autor:

Dr. Carl Naughton ist seit acht Jahren an der Universität zu Köln in Forschung und Lehre im Bereich der pädagogischen Psychologie tätig und steht auch heute den Studenten mit Lehraufträgen zur Verfügung. Seine Kernthemen sind dabei: „Wissen wirksam weiter geben – die Professionalisierung der Wissenskommunikation“ und „Neurodidaktik – Lernen lehren und Denken trainieren“. Etwa 800.000 Menschen haben ihn in mehr als 3.000 Auftritten erlebt. Manche Unternehmen begleitet er über viele Jahre bei der Vorbereitung und Gestaltung ihrer Wissensvermittlung. Seine Arbeit in der Forschung an der Uni Köln und in der Praxis folgt immer wieder dem Leitgedanken: Köpfe öffnen, Gedanken verankern, Informationen vermitteln. Naughton ist weiterhin als Referent für das Zukunftsinstitut tätig. Sein Buch „Autopilot im Kopf“ wird im Frühjahr 2012 im GABAL Verlag erscheinen.

[Zurück zur Home Page](#)

Rate & Comment ☆☆☆ 

       | [More](#)

[Print & Email Options](#) 