

Chris Roetheli

Die Qual der Wahl

Entscheidungen rechtzeitig treffen

Soll ich diese Marmelade kaufen oder jene? Soll ich die Stelle annehmen oder warten, ob noch ein besseres Angebot kommt? Soll mein Kind aufs Gymnasium gehen, oder ist die Realschule die bessere Alternative? Tagtäglich werden wir vor Entscheidungen gestellt. Manchmal wird die Wahl zur Qual. Dennoch entscheiden wir uns irgendwann. Die Wissenschaft hat erforscht, nach welchen Regeln wir dabei vorgehen und wie gut diese Regeln sind

Wir alle werden ständig vor Entscheidungen gestellt, seien es wichtige oder weniger wichtige. Oft treffen wir ohne längeres Nachdenken eine Wahl, aber manchmal tun wir uns auch sehr schwer damit. Wenn es um viel geht und die richtige Entscheidung nicht offensichtlich ist, dann wird die Wahl häufig zur Qual. Dies ist auch der Moment, wo wir uns eine allgemein gültige Regel herbeiwünschen, die uns bei der Entscheidungsfindung hilft. Die in solchen Fällen wohl am häufigsten gehörte Anleitung lautet, man solle den Regeln der Rationalität folgen. Das heißt, man suche nach allen möglichen Alternativen, bestimme für jede mögliche Alternative all ihre Konsequenzen und wähle diejenige Alternative, die den höchsten Nutzen verspricht. Wie sinnvoll ist dieses Vorgehen?

Stellen Sie sich vor, Sie hätten seit langem wieder einmal ein freies Wochenende ohne jegliche Verpflichtungen und müssten entscheiden, wie Sie

es gestalten. Zunächst werden Sie überlegen, was Sie alles tun könnten: Sport treiben, Museen besuchen, Freunde treffen, Bücher lesen, ins Theater gehen und so weiter.

Möglich wäre aber auch eine Shoppingtour nach Paris oder ein Wochenende in Prag. Angenommen, Sie haben nun alle Alternativen aufgelistet, dann müssten Sie sich jetzt klar werden, wie Sie diese bewerten wollen. Welche Auswirkungen haben die einzelnen Alternativen auf Ihre Lebensfreude, Ihre Gesundheit, Ihre Partnerschaft, Ihre finanziellen Ressourcen? Sollten Sie mit dieser Bewertung fertig sein, könnten Sie Ihre Bekannten um Rat fragen, und Sie könnten damit beginnen, Bücher zu lesen, die sich irgendwie mit Freizeit, Sport, Kultur sowie Stadt und Land befassen. Mit der Frage, wie Sie Ihr freies Wochenende verbringen, würden Sie sich unter diesen Umständen wahrscheinlich länger befassen, als das freie Wochenende dauert, ohne dass Sie al-

le Aspekte berücksichtigt hätten. Herbert Simon, Nobelpreisträger für Ökonomie, hat als Erster darauf hingewiesen, dass das vollständig rationale Vorgehen in vielen Entscheidungssituationen zu absurden Szenarien führt.

Den meisten Menschen gelingt es jedoch auch bei schwierigen Fragen, sich irgendwann einmal zu entscheiden. Bewusst oder unbewusst beenden sie ihre Überlegungen, bevor sie alles wissen, was man in eine Lösungsfindung einbeziehen könnte. Es muss also eine Art Denkmechanismus vorhanden sein, der feststellt, wann genügend Information gesammelt ist, um eine Entscheidung zu treffen. Dies gilt nicht nur bei der Gestaltung freier Wochenenden, sondern auch bei der Wahl des richtigen Haarwasmittels, dem Kauf eines Autos oder der Suche nach dem geeigneten Lebenspartner. Entscheidungsforscher sprechen diesbezüglich von Stoppregeln oder Stoppheuristiken. In den nachfolgenden Abschnitten wer-



den verschiedene Stoppregeln vorgestellt. Den Anfang macht eine einfache Anleitung, die immer dann verwendet werden kann, wenn zwei Alternativen zur Auswahl stehen.

Die Rekognitionsregel: Die Entscheidung fällt, wenn man etwas wiedererkennt

Eine von vielen Fragen, die das Forschungsteam um den deutschen Psychologen Gerd Gigerenzer amerikanischen und deutschen Studenten stellte, war: „Welche Stadt hat mehr Einwohner: San Diego oder San Antonio?“ 62 Prozent der amerikanischen Studenten gaben bei dieser Frage die korrekte Antwort, wohingegen die deutschen Studenten sie zu 100 Prozent richtig beantworteten. Wie konnte dies geschehen? Die deutschen Studenten hatten alle schon von San Diego, viele aber noch nie von San Antonio gehört. Somit konnten die deutschen Studenten intuitiv eine Regel anwenden, die lautet: Wenn von zwei Objekten eines erkannt wird und das andere nicht, dann wähle das wiedererkannte Objekt. Diese Rekognitionsheuristik konnten die amerikanischen Studenten nicht verwenden, da sie beide Städtenamen kannten.

Lebenswichtige Entscheidungen basieren auf einer Wiedererkennungsregel. So reagieren Kinder ab dem vierten Lebensjahr sehr zurückhaltend auf unbekannte Speisen, nachdem sie vorher noch sehr offen für alles Neue waren. Die amerikanische Anthropologin Elizabeth Cashdan begründet dieses Verhalten damit, dass Kleinkinder lernen, was essbar ist, solange sie unter der Aufsicht von Erwachsenen essen. Wenn Kinder dann älter und unabhängiger werden, bewahrt sie die Rekognitionsregel vor Vergiftungen. Aber nicht nur Kinder, auch Erwachsene ziehen Bekanntes Unbekanntem vor. Dieses Verhalten nutzen die Hersteller und Vertrieber von Markenartikeln. Weil sie ihre Produkte mittels Werbung im Markt bekannt gemacht haben, können sie

dafür einen um 30 bis 50 Prozent höheren Preis verlangen als die Hersteller von No-Name-Produkten. Dieser Umstand zeigt, dass es manchmal auch sehr nützlich sein kann, die Wiedererkennungsregel außer Kraft zu setzen. Wer anstelle von Markenartikeln No-Name-Produkte kauft, spart viel Geld bei praktisch gleicher Qualität.

Take the best: Die Entscheidung fällt, wenn ein erster guter Grund gefunden ist

Was kann man tun, wenn Wiedererkennung in einem Entscheidungsprozess nicht weiterhilft? Gerd Gigerenzer schlägt für diese Fälle eine weitere einfache Regel vor – *take the best*: Suche nach dem besten Grund, der zwei Objekte voneinander unterscheidet, und wähle das bessere Objekt. Bei einem Größenvergleich von deutschen Städten wird das Wissen darüber genutzt, was größere von kleineren Städten unterscheidet. So sind die Städte, die einen Verein in der Fußballbundesliga, einen Flughafen oder eine Universität haben, meistens größer als solche, bei denen dies nicht der Fall ist. Die Unterscheidungsmerkmale sind aber nicht alle von derselben Qualität. Das Unterscheidungsmerkmal „Flughafen“ führt zu besseren Urteilen als das Merkmal „Universität“, weil es in Deutschland weniger kleine Städte mit Flughäfen als solche mit Universitäten gibt. Die *take the best*-Regel beginnt mit dem besten Unterscheidungsmerkmal und prüft, ob sich zwei Alternativen differenzieren lassen. Wenn dies möglich ist, wird zugunsten der besseren entschieden. Führt das beste Merkmal zu keiner Entscheidung, dann werden die nächstbesten Merkmale untersucht, bis sich eine Alternative als die bessere erweist.

Es stellt sich jetzt natürlich die Frage, wie gut diese Regel ist. Eine vergleichende Untersuchung ergab, dass die *take the best*-Strategie in über 70 Prozent der gestellten Entscheidungsfragen die richtige Lösung ergab und da-

bei noch etwas besser abschnitt als statistisch anspruchsvolle Verfahren (zum Beispiel die Regressionsanalyse, die in umfangreichen Datensätzen untersucht, ob eine Variable durch eine oder mehrere andere vorhergesagt werden kann). Dies erstaunt umso mehr, als die *take the best*-Regel zur Vorhersage gut zwei Drittel weniger Informationen benötigt als die Regressionsrechnung. Daraus lässt sich schließen, dass *take the best* dann besonders erfolgreich eingesetzt werden kann, wenn sich



Entscheidungen wiederholen und Klassifikationen vorgenommen werden. Wo Zeit knapp und Information teuer ist, sollte nach dieser Methode vorgegangen werden.

Zum Beispiel bei Fragen wie: Soll ein Bewerber angestellt oder abgelehnt werden? Soll ein Kredit genehmigt oder abgeschlagen werden? Auch in der Notaufnahme eines Krankenhauses ist die *take the best*-Strategie hilfreich, beispielsweise bei der Diagnose von Herzinfarkttrisiken. Als erstes Beurteilungs-

merkmal verwenden Ärzte den systolischen Blutdruck. Liegt die Messung unter einem Wert von 91, dann gilt eine eingelieferte Person als *high risk*, ohne dass weitere Abklärungen notwendig sind. Wird diese Schwelle überschritten, wird nach dem Alter gefragt: Personen, die jünger als 62,5 Jahre sind, erhalten die Einstufung *low risk*. Alle älteren Patienten werden dieser Gruppe nur dann zugeordnet, wenn eine Herzfrequenz von unter 100 vorliegt.



Die Entscheidung „sitzt“ wenn wir die für uns wichtigen Kriterien beachtet haben

Was gilt es bei der Anwendung solcher „Checklisten“ zu beachten? In einigen Fachgebieten können sich Ursache-Wirkungs-Beziehungen verändern, und verwendete Variablen verlieren ihre Vorhersagekraft, oder neue Vorhersagevariablen werden entdeckt.

Von Zeit zu Zeit sollten darum die vorhandenen und neue mögliche Vorhersagevariablen erfasst und getestet werden, um so festzustellen, ob eine verwendete Checkliste noch funktioniert oder verbessert werden muss.

Sowohl die Wiedererkennungsgesetze als auch die *take the best*-Regel setzen ein spezifisches Vorwissen voraus und können deshalb nicht bei allen Entscheidungen eingesetzt werden. Der schwedische Entscheidungsforscher Henry Montgomery beschreibt eine Denkstrategie, die auch bei Entscheidungen zwischen Alternativen funktioniert, denen man zum ersten Mal begegnet.

Die Dominanzregel: Die Entscheidung fällt, wenn sich eine Alternative gegenüber anderen als dominant erweist

Bei Entscheidungen, in denen mehrere Alternativen gleichzeitig zur Auswahl stehen, beobachtete Henry Montgomery, dass die zuletzt gewählte Alternative oft schon sehr früh in den Entscheidungsprozessen bevorzugt wird. Bei näherer Betrachtung lässt sich diese Art der Urteilsbildung in drei Phasen unterteilen: In der *ersten* Phase suchen Entscheider zunächst nach relevanten Kriterien und scheidet dann diejenigen Alternativen aus, die bezüglich der wichtigsten Kriterien schlecht oder bei den weniger wichtigen Kriterien extrem schlecht waren. In

der *zweiten* Phase suchen sie unter den verbleibenden Alternativen eine, die bezüglich eines wichtigen Kriteriums besonders positiv auffällt. Und in der *dritten*

Phase unterziehen sie diese vielversprechende Alternative einer Prüfung bezüglich der noch nicht untersuchten Kriterien. Wenn die Favoritin dabei nicht schlechter als die noch im Rennen liegenden Alternativen abschneidet, wird sie gewählt.

Wenn Sie zum ersten Mal eine Digitalkamera kaufen, ein Auto oder ein Haus, dann müssen Sie herausfinden, worauf es ankommt und wie gut einzelne Alternativen Ihren Erwartungen gerecht werden. Sich ein klares Bild über Bewertungskriterien zu machen und Alternativen daran zu messen kann manchmal sehr mühevoll und aufwändig sein. Eine favorisierte Alternative vereinfacht diese Aufgabe. Sie liefert uns Referenzpunkte, mit denen sich andere Alternativen als besser, gleich oder schlechter kategorisieren lassen, ohne dass wir Zusammenhänge innerhalb einzelner Bewertungskriterien genau verstehen müssen. Bei einem so mühelosen Vorgehen muss aber auch ein gewisses Risiko in Kauf genommen werden. Ist uns ein Gebiet nur wenig vertraut, dann laufen wir Gefahr, die wirklich relevanten Kriterien zu ignorieren und/oder unsere Favoritin mit allzu schwachen Alternativen zu vergleichen. Diese Gefahren sind dann besonders groß, wenn wir Menschen um Rat fragen, die von unserer Entscheidung profitieren können. So lenken gute Verkäufer und Verkäuferinnen unsere Aufmerksamkeit auf diejenigen Kriterien, in denen ihre Produkte besonders stark sind, und sie ziehen nur jene Konkurrenzprodukte zum Vergleich heran, die diesbezüglich besonders schwach sind. Dadurch können wir zu Kaufentscheidungen provoziert werden, die wir ohne solche „Manipulationen“ nie treffen würden. Bei größeren Anschaffungen sollten wir uns deshalb fragen: Habe ich die für *mich* wichtigen Kriterien beachtet? Habe ich genügend Alternativen in meine Auswahl einbezogen?

Die Satisficing-Regel: Die Entscheidung fällt, wenn eine Alternative gut genug ist

Ein nicht zu unterschätzendes Problem bei Entscheidungsprozessen ist, dass Alternativen oft nacheinander auftauchen und wir eine Alternative wählen oder ablehnen müssen. Auf eine

abgelehnte Alternative können wir später jedoch nicht mehr zurückgreifen – wir sehen uns vor die Situation *take it or leave it* (akzeptiere oder lass es bleiben) gestellt. Wenn wir beispielsweise ein Beziehungsangebot ausschlagen, dann wartet die verschmähte Person kaum darauf, dass wir uns irgendwann einmal anders besinnen. Eine neue Wohnung können wir heute mieten, oder wir können es sein lassen. Wenn wir später keine bessere finden, gibt es gewöhnlich kein Zurück, und wir haben eine gute Gelegenheit für immer verpasst. In solchen Situationen entscheiden wir uns dann, wenn eine Lösung auftaucht, die „gut genug“ ist. Herbert Simon hat für dieses Vorgehen den Begriff *satisficing* geprägt.

Für die Strategie des *satisficing* gibt es zahllose Beispiele: Hausverkäufer legen oftmals nur den Preis als Kriterium fest, und sobald ein Käufer diesen Preis bezahlen will, verkaufen sie. Stellensuchende können ganz klare Vorstellungen bezüglich Einkommen, Urlaub und Sozialleistungen haben und dann die erste Stelle wählen, die diese Ansprüche erfüllt. Unsere Ansprüche bilden sich in der Regel ohne unser bewusstes Zutun. Wenn es uns leicht fällt, eine befriedigende Lösung zu finden, dann erhöhen wir bei der nächsten derartigen Entscheidung die Anforderungen. Gestaltet sich die Lösungssuche dagegen sehr mühsam, dann reduzieren wir unsere Ansprüche. Bei einer erstmaligen oder einmaligen Entscheidung orientieren wir uns hauptsächlich an Menschen, die dieses Problem bereits einmal gelöst haben. In vielen Situationen können wir dank *satisficing* in kurzer Zeit und mit minimalem Aufwand gute Entscheidungen treffen. Wie aber legt man seine Ansprüche bei Entscheidungen fest, für die weder eigene noch fremde Erfahrungen herangezogen werden können?

Welche Ansprüche soll zum Beispiel jemand an seinen Traumpartner stellen, wenn er oder sie nach einer längeren Beziehung wieder Single geworden



Die Kunst der Entscheidung: nicht das Erstbeste wählen, aber auch nicht zu wählerisch sein

ist und innerhalb eines Jahres heiraten will? Wenn diese Person etwa fünf Wochen braucht, um die Qualität eines potenziellen Ehepartners zu erkennen, dann kann er oder sie in der vorgegebenen Zeit zwischen maximal zehn Personen wählen. Dabei entsteht aber ein Dilemma. Denn man sollte nicht zu anspruchslos sein, sonst nimmt man bereits den Erstbesten, und der ist wahrscheinlich nicht der Beste. Dagegen sollte man auch nicht zu wählerisch sein, denn sonst läuft man Gefahr, den Besten abzulehnen und sich am Ende mit einem weniger attraktiven Partner begnügen zu müssen. Wie aber be-

stimmt man das „richtige“ Anspruchsniveau? Statistiker haben herausgefunden, dass man für diese Art der Wahl die ersten knapp 37 Prozent der Optionen lediglich prüfen und dann die nächste bessere Option wählen soll. Demnach müsste man bei zehn möglichen Beziehungen nach zunächst vier „Testbekanntschaften“ die nächste Person wählen, die besser ist als die beste aus den Testbekanntschaften.

Manchmal können wir uns Angebote aber auch reservieren lassen und auf sie zurückkommen, wenn wir nichts Besseres finden. Wenn die Zahl der Möglichkeiten und der Abklärungsaufwand nicht zu groß sind, dann sollten wir alle Optionen prüfen. Wenn sehr viele Lösungen möglich sind oder das Prüfen kostspielig ist, brauchen wir wiederum eine Stoppregel. *satisficing* erweist sich auch hier als praktikable Anleitung: Wenn Sie ein bestimmtes Automodell kaufen wollen, dann legen Sie zunächst fest, bei welchem Preisnachlass Sie zu kaufen gewillt sind, und suchen dann so lange nach Autohändlern, bis Ihnen ein entsprechendes Angebot gemacht wird. Sollte bereits nach kurzer Zeit das gewünschte Angebot gefunden sein, dann könnten Sie sich aber trotzdem fragen, ob ein Weitersuchen sich nicht doch noch lohnt. Für diese Frage liefert der amerikanische Ökonom George Stigler eine Lösung.

Die Kosten-Nutzen-Regel: Die Entscheidung fällt, wenn jede weitere Überlegung mehr Kosten als Nutzen bringt

Ein besseres Angebot zu finden ist umso schwieriger, je besser das beste Angebot bereits ist. Von sieben Prozent auf acht Prozent Rabatt zu kommen ist leichter, als von acht Prozent auf neun Prozent zu gelangen. Aufgrund dieser Feststellung sagt George Stigler, dass Information so lange zu suchen und zu verarbeiten ist, bis eine Aktivität gleich viel Kosten verursacht, wie sie Nutzen erbringt (Kosten-Nutzen-Regel). Beenden wir unsere Nachfor-

sungen vor diesem Zeitpunkt, dann verschenken wir wahrscheinlich mehr Nutzen, als dass wir Kosten einsparen, und nach diesem Zeitpunkt sind die Kosten größer als der Nutzen. Kaum jemandem wird es aber gelingen, sich ein Urteil zu bilden und gleichzeitig noch die Kosten und den Nutzen zu berechnen. Realistisch ist deshalb, dass man vor einem nächsten Verarbeitungsschritt diese beiden Werte schätzt. Beim Autokauf müssten Sie demnach die Kosten einer weiteren Angebotsrunde abschätzen und diese mit dem erwarteten Nutzen vergleichen. Wenn Sie für die nächste Angebotsrunde einen Aufwand von 100 Euro veranschlagen und Sie glauben, bei einem Listenpreis von 15 000 Euro den Nachlass um ein weiteres Prozent senken zu können, dann liegt der erwartete Gewinn bei 50 Euro. Sie sollten somit den Entscheidungsprozess fortsetzen. Beträgt die erwartete Rabatterhöhung aber ein halbes Prozent, dann verursacht die nächste Angebotsrunde einen Verlust von 25 Euro. Also können Sie sich für das bisher beste Angebot entscheiden.

Nicht immer wird es so einfach sein, die Kosten eines nächsten Entscheidungsschritts vorherzusagen. Noch schwieriger ist es, Nutzensvorhersagen anzustellen – so ändert sich das Preisgefüge in vielen Branchen immer wieder, oder wir tätigen zum ersten Mal einen Kauf und haben gar keine Angaben. Wenn vorausschauende Kosten-Nutzen-Berechnungen nicht möglich oder zu mühevoll sind und ein nächster Verarbeitungsschritt nicht zu kostspielig ist, dann kann Stieglers Regel in einer rückwärts schauenden (post hoc) Form verwendet werden: Die Entscheidung fällt, wenn die letzte Überlegung mehr gekostet als Nutzen erbracht hat. Statt uns mit Voraussagen von Kosten und Nutzen aufzuhalten, führen wir den nächsten Verarbeitungsschritt aus und stellen im Nachhinein fest, ob er sich gelohnt hat. Wenn das der Fall ist, machen wir weiter, wenn nicht, fällen wir das definitive Urteil.

Wir folgen damit dem Prinzip: „Lieber einen Schritt zu viel tun, als viele Schritte zu kurz bleiben.“

Alle bisher genannten Regeln funktionieren nur, wenn wir ein bestimmtes Vorwissen oder ein spezifisches Situationsverständnis gewonnen haben. Diese Voraussetzung wird nicht immer gegeben sein. Wir werden auch mit neuen schwierigen Entscheidungen konfrontiert, bei denen uns das Wissen und die Zeit fehlen, um die notwendigen Zusammenhänge für die Wahl der geeigneten Stopppregel zu erkennen. Welcher Stopppmechanismus kann uns dann noch helfen? Der amerikanische Philosoph Charles Sanders Peirce bezeichnet die *Ungewissheit als Regulator unseres Nachdenkens*. Sie drängt uns dazu, uns mit einem Thema zu beschäftigen. Ist die Ungewissheit behoben, so verflüchtigt sich unser Bedürfnis, weitere Gedanken an ein Thema zu verlieren. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die letzte Stopppregel, die auf dem Sicherheitsgefühl beruht.

Die Sicherheitsregel: Die Entscheidung fällt, wenn Sie sicher sind

Nach der amerikanischen Sozialpsychologin Shelly Chaiken fällen wir dann ein definitives Urteil, wenn unser aktuelles Sicherheitsgefühl ein gewünschtes Sicherheitsniveau erreicht hat. Die gewünschte Urteilssicherheit ist umso höher, je wichtiger eine Problemstellung für uns ist. In einer eigenen experimentellen Studie habe ich untersucht, ob Managerinnen und Manager Sicherheitsniveaus anstreben und erreichen, welche die Wichtigkeit von zwei zu lösenden Entscheidungsaufgaben widerspiegeln. Je eine verhältnismäßig wichtige und eine weniger wichtige Entscheidung musste getroffen werden. Die Versuchspersonen konnten bis zu drei kostenpflichtige Informationsberichte beziehen und nach jedem Bericht wählen, ob sie ein definitives Urteil abgeben oder eine

weitere Information beziehen wollten. Im Mittel strebten die Probanden bei der wichtigeren Entscheidung eine Sicherheit von 90 Prozent an, die sie nach der Lektüre von durchschnittlich 2,7 Berichten auch erreichten. Bei der weniger wichtigen Entscheidung lag das gewünschte Sicherheitsniveau bei durchschnittlich 79 Prozent, und nach 1,5 Berichten wurde eine Sicherheit von 78 Prozent erreicht.

Eine absolut sichere Entscheidung war bei der wichtigeren Aufgabe über 18-mal mehr wert als bei der weniger wichtigen Aufgabe. Da die Informationskosten in beiden Fällen gleich hoch waren, hätten die Versuchspersonen, die beim wichtigeren Entscheid weniger als hundert Prozent sicher werden wollten, ihre Aussicht auf Gewinn steigern können, wenn sie ihren Wunsch nach Sicherheit beim weniger wichtigen Urteil *reduziert* und dafür beim wichtigeren *erhöht* hätten. Im vorliegenden Experiment hätten über zwei Drittel aller Entscheider profitieren können. Wenn wir uns auf unser Sicherheitsgefühl als Stopppregel verlassen müssen, dann sollten wir uns deshalb öfter einmal fragen, ob wir bei weniger wichtigen Dingen nicht etwas mehr Ungewissheit zulassen sollten, um mit der eingesparten Zeit mehr Sicherheit bei wichtigeren Entscheidungen zu erzielen.

Abschließend ist festzuhalten, dass wir auch mit noch so guten Regeln nie ganz von der Qual der Wahl befreit werden. Der Einsatz geeigneter Regeln wird uns aber insgesamt helfen, im Alltag, im persönlichen sowie im beruflichen Leben bessere Entscheidungen zu treffen.

<
Chris Roetheli lehrt Entscheidungspsychologie in Nachdiplomstudiengängen an verschiedenen Schweizer Hochschulen und arbeitet als selbständiger Unternehmensberater. Der Autor dankt Damian Läge und Karsten Schwarz für ihre hilfreichen Kommentare.

Literaturangaben unter:
www.entscheiden.com/ph.htm