



Sie werden besser, wenn Sie weniger Entscheidungen treffen! Warum die Zahl der guten Entscheidungen überraschend endlich ist

Wir Menschen sind zu Recht stolz auf unsere Fähigkeit zur bewussten Selbststeuerung. Diese Willenskraft nennen die Neuropsychologen ‚Exekutive Funktion‘. Eine schöne Analogie zur Funktion des Managers, dem ‚Executive‘.

Mit dem Terminus exekutive Funktionen werden mentale Funktionen bezeichnet, mit denen Menschen ihr Verhalten unter Berücksichtigung der Bedingungen ihrer Umwelt steuern: das Setzen von Zielen, Planung, Entscheidung für Prioritäten, Impulskontrolle, emotionale Regulation, Aufmerksamkeitssteuerung, zielgerichtetes Initiieren und Sequenzieren von Handlungen, Beobachtung der Handlungsergebnisse und Selbstkorrektur. Auch motivationale Funktionen wie Willensbildung (Volition) und Initiative werden den exekutiven Funktionen zugerechnet. (1)

Ein Beispiel: Sie fokussieren auf ein wichtiges Projekt und blenden aktiv Ablenkungen aus. Mittags entscheiden Sie sich für den großen Salat und gegen die knusprige Pizza. Danach herrschen Sie den verplanten Mitarbeiter nicht an, sondern erklären geduldig den Vorgang noch einmal. Bei all diesen Vorgängen setzen Sie die ‚Muskelkraft‘ der exekutiven Funktion ein. Auf die Kraft dieses Muskels vertrauen wir den ganzen Tag. Aber Vorsicht: Aktuelle Forschung birgt eine ausgesprochen unangenehme Erkenntnis: Die Kraft dieses Muskels ist sehr schnell erschöpft und das wird uns nicht einmal bewusst!

Stellen Sie sich kurz vor, Sie müssten sich zwischen zwei Jobangeboten entscheiden. Einem mit weniger abwechslungsreicher Tätigkeit aber besseren Rahmenbedingungen und dem anderen mit spannenderen Herausforderungen, einem akzeptablen

Gehalt aber geringerer Arbeitsplatzsicherheit. Offensichtlich kann man dieses Dilemma ganz unterschiedlich lösen. Wer würde aber vermuten, dass Ihre Entscheidung davon beeinflusst wurde, ob Sie vorher der Versuchung eines Stückchen Kuchens nachgegeben haben – oder nicht. Eine Dekade psychologischer Forschung beweist inzwischen aber genau das.

Alle Aktivitäten, die die exekutive Funktion belasten, haben nachhaltige Effekte und vermindern Ihre Fähigkeit folgende wichtige Entscheidungen abzuwägen zu treffen. Sie wählen vielleicht den falschen Job, nur weil Sie dem Kuchen bewusst widerstanden haben.

Früher ging man davon aus, dass nur sehr anstrengende kognitive Aufgaben zu diesem, in bewusst ironischer Anlehnung an Freud, ‚Ego Depletion‘ (Kontrolle des ‚Es‘) genannten Phänomens führen. Aber die aktuelle Forschung zeigt, dass die ermüdenden Aktivitäten sehr viel breiter angelegt sind und bereits alltägliche Entscheidungen betreffen. Die Psychologin Kathleen Vohs (Universität Minnesota) und Kollegen haben bewiesen, dass bereits der einfache Akt sich zu entscheiden die exekutive Funktion ermüdet. So haben Teilnehmer einer Studie nach diversen Entscheidungen in einem Einkaufszentrum weniger Durchhaltevermögen und Lösungsfähigkeiten bei der Bearbeitung einfacher Algebra Aufgaben gezeigt.

Was macht eine Entscheidung so ermüdend? Vohs argumentiert, dass der Wechsel von der reinen Abwägung zur Implementierung der Entscheidung starke exekutive Ressourcen benötigt.



Yale Professor Nathan Novemsky und Kollegen haben parallel gezeigt, dass auch die Abwägung von Alternativen die Kraft verringert. Aber die Leute, die die Attraktivität von verschiedenen Alternativen bewerten sollten, waren deutlich weniger ‚erschöpft‘, als diejenigen, die sich für eine Option entscheiden mussten. Auch Baumeister und Kollegen haben in vielen Experimenten gezeigt, dass willentliche fokussierte Konzentration die Lust der Teilnehmer auf weitere aktive Entscheidungen deutlich reduzierte. Das eigene Verhalten zu beeinflussen macht es in der Folge schwieriger Belohnungen aufzuschieben oder bei Widerständen oder Langeweile standhaft zu bleiben. Baumeisters Forschung zeigt, dass wenn die Willenskraft (Ego) abnimmt und die automatischen Prozesse ‚lauter‘ werden, jeder folgende Versuch die Impulse (Es) zu kontrollieren weniger erfolgreich wird. Wundern Sie sich also nicht, wenn Ihnen nach einem fordernden Tag im Büro abends die Kraft fehlt, Ihre Diät durchzuhalten.

Was sind die Konsequenzen dieser Phänomene im Alltag? Offensichtlich haben wir ja selbst keinen bewussten Zugang zu diesem Prozess. So können wir dann auch nicht beobachten, was unsere abnehmende exekutive Leistung bewirkt. Maryland Psychologin Pocheptsova hat das untersucht. Personen die ihre Aufmerksamkeit steuern sollten (sich z.B. etwas merken) trafen später signifikant andere Entscheidungen als Personen, die das nicht mussten. Es zeigten sich dabei auffällige Muster: Man verließ sich auf simplere und häufig inferioren Denkprozesse! Die Teilnehmer waren dadurch auch anfälliger für die Wahl eines eigentlich erkennbar schlechteren Produktes. Unser Gehirn arbeitet also wie ein Muskel. Wenn er ausgelaugt ist, wird es weniger effektiv.

Liegt die Ursache auch in der Glukose Versorgung des Gehirns? Eine Studie der Columbia und Ben

Gurion Universitäten (4) hat sich 1112 Gerichtsfälle zu Anträgen der Haftaussetzung angeschaut. Direkt nach dem Frühstück oder dem Mittagessen waren die Chancen für eine positive Entscheidung am höchsten. Ca. 60% erhielten Haftverschonung. Diese Quote nahm mit der Arbeitszeit ab und lag kurz vor einer Mahlzeit nur noch bei 20%!! Je weniger Glukose im Kreislauf der Richter war, desto weniger waren sie zu einer aktiven Entscheidung bereit und blieben meist bei der passiven Entscheidung, nichts zu verändern. Es ist aber vermutlich nicht nur der Zucker, der dem energiehungrigen Gehirn fehlt, es ist zumindest auch das Belohnungssystem involviert, weil nach dem Erhalt eines Geschenks oder einer unterhaltsamen Abwechslung die Willenskraft wieder ansteigt.

Was bedeutet das für uns? Es ist sehr wahrscheinlich, dass unser Leben überraschend stark von den schädlichen Folgeeffekten eines ermüdeten Gehirns geprägt ist. Wenn wir viel Zeit mit der Konzentration auf ein Projekt verbracht haben oder selbst wenn wir nur eine größere Zahl scheinbar kleinerer Entscheidungen getroffen haben, sollten wir nicht versuchen weitere wichtige Entscheidungen zu treffen. Egal was die Selbsthilfe-Bücher schreiben, die Forschung zeigt, dass Willenskraft weniger eine trainierbare Kunst als eine limitierte Ressource ist. Wäre es anders, würde es eine größere Konsistenz von einer Entscheidung zur nächsten geben (siehe Haftaussetzung). Wenn Sie die Ermüdung der Willenskraft vermeiden wollen, achten Sie verstärkt darauf, was in Ihrem Alltag die Energien der exekutiven Funktion belastet und reduzieren Sie diese Situation, wenn Sie die größte Willenskraft benötigen. Es gibt inzwischen namenhafte Berater, die sehr konkret empfehlen, möglichst viele Tagesaktivitäten zu habitualisieren, damit hier keine Energie verbraucht wird. Legen Sie zum Beispiel feste Zeitfenster für die Bearbeitung von Emails fest.



Damit vermeiden Sie, dass jede neue Email Ihnen eine Entscheidung abverlangt. (5) Alles was automatisch abläuft, belastet das System nicht. Statt situativer Entscheidungen über sportliche Aktivitäten, legen Sie sich die Laufschuhe neben das Bett oder buchen feste Kurse. Eine Ernährungsumstellung gelingt nur, wenn Sie möglichst schnell neue Routinen aufbauen und damit bewusste Entscheidungen für oder gegen Versuchungen vermeiden. Wenn Sie sich immer wieder gegen den leckeren xxx (füllen Sie hier Ihre Versuchung ein) entscheiden müssen, geht das bald schief.

Im Marketing überlegen Sie, ob Ihr Angebot eher von bestehender Selbstkontrolle profitiert oder ob die schematischen Impulse besser für Sie sind. Deshalb ist das gesunde Gemüse meist nahe am Eingang präsentiert, während die Quengelware an der Kasse von den vielen vorherigen Kaufentscheidungen profitiert. Autoverkäufer kennen das Problem: Wenn die Ausstattungsliste lang ist, entscheiden sich ermüdete Käufer nach einer Weile für die Standardlösung (passiv). Da helfen gut geschnürte Paketangebote, die notwendigen Entscheidungen deutlich zu reduzieren. Ego Depletion erklärt, warum es so wichtig ist, Marken salient (als erste Problemlösung erinnert) zu halten. Dann kann das Problem durch die passive Nichtentscheidung gelöst werden – man kauft das Vertraute und vermeidet die Bewertung und Entscheidung gegen Alternativen. Denken Sie daran, wie viele Marken bei einem Wocheneinkauf im Einkaufswagen landen! Wären das alles Entscheidungen, wäre Einkaufen das einzige, was man am Tag schaffen würde.

Das gilt auch für die Marktforschung. Wir sind schon lange stolz darauf, dass unsere ganztägigen K&A Psychodramen (Motivforschung) gerade in der zweiten Tageshälfte sehr gute Erkenntnisse liefern. Wir vermuteten früher, dass das an einem Bewusstwerdungsprozess läge. Jetzt wissen wir, dass wir durch die Abnahme der exekutiven Funktion beide Dimensionen erleben. Die selbstkontrollierte Wahrnehmung der Teilnehmer mehr am Beginn und gegen Ende der Veranstaltung viel stärker die schematischen Impulse. Beide Erkenntnisbereiche sind gleichermaßen wichtig.



Literatur:

1. Wikipedia
2. <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=tough-choices-how-making>
3. Baumeister, Roy and John Tierney. "The Authors of Willpower Answer Your Questions." Interview, Freakonomics, Sept. 22, 2011. Web: Apr. 2012, <http://www.freakonomics.com/2011/09/22/the-authors-of-willpower-answer-your-questions>
4. Danziger, Shai, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso. "Extraneous Factors in Judicial Decisions." Ed. Daniel Kahneman. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 108, no. 17 (2011): 6889–892.
5. Gailliot, Matthew T., Roy F. Baumeister, C. Nathan DeWall, Jon K. Maner, E. Ashby Plant, Dianne M. Tice, Lauren E. Brewer, and Brandon J. Schmeichel. "Self-control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a Metaphor." Journal of Personality and Social Psychology 92, no. 2 (2007): 325–36.
6. Tierney, John. "Do You Suffer From Decision Fatigue?" The New York Times, Aug. 21, 2011. Web: Apr. 2012, www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html?pagewanted=all. A version of this article appeared in print on August 21, 2011, on page MM33 of The New York Times Magazine with the headline "To Choose Is to Lose."
7. Vohs, Kathleen D., Brian D. Glass, W. Todd Maddox, and Arthur B. Markman. "Ego Depletion Is Not Just Fatigue: Evidence from a Total Sleep Deprivation Experiment." Social Psychological and Personality Science 2, no. 2 (2011): 166–73.
8. Vohs, Kathleen D., Baumeister, Roy F., Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications, Second Edition, 2013
9. <http://youarenotsosmart.com/2012/04/17/ego-depletion/>



**Feedback, Anregungen, Kritik
zu diesem Artikel an:**
<mailto:braincandy@ka-brandresearch.com>

Der Autor

Ralph Ohnemus, CEO. Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O2.

Kontakt: <mailto:r.ohnemus@ka-brandresearch.com>

