

Die (Psycho-)Logik des Entscheidens

Fallstricke, Strategien und Techniken
im Umgang mit schwierigen Situationen



Walter Braun
**Die (Psycho-)Logik des
Entscheidens**

Verlag Hans Huber
Wirtschaftspsychologie in Anwendung

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich (CH)

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

HUBER



Im Verlag Hans Huber sind von
Walter Braun weiterhin erschienen:

Walter Braun / Günter F. Müller
Praxisfeld Selbstführung
Der Werk- und Denkzeugkasten
für den Einsatz persönlicher Ressourcen
ISBN 978-3-456-84741-2

Günter F. Müller / Walter Braun
Selbstführung
Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten
Berufs- und Arbeitsleben
ISBN 978-3-456-84683-5

Günter F. Müller / Walter Braun
Set Selbstführung
Buch Selbstführung
und Praxisfeld Selbstführung
ISBN 978-3-456-84779-5

Weitere Bücher im Verlag Hans Huber
– eine Auswahl:

Eva Bamberg / Christine Gabriele Busch /
Antje Ducki
Stress- und Ressourcenmanagement
ISBN 978-3-456-83969-1

Eva Bamberg / Jan Dettmers / Claudia
Margraf-Micheel / Saskia Stremming
**Innovationen in Organisationen – der
Kunde als König?**
ISBN 978-3-456-84648-4

Stefanie Heizmann
**Outplacement. Die Praxis der integrierten
Beratung**
ISBN 978-3-456-83956-1

Hans-Uwe Hohner
Laufbahnberatung
ISBN 978-3-456-84251-6

Martin Resch
Analyse psychischer Belastung
ISBN 978-3-456-83807-6

Florian Sarodnick / Henning Brau
Methoden der Usability Evaluation
ISBN 978-3-456-84200-4

Frauke Teegen
**Posttraumatische Belastungsstörungen
bei gefährdeten Berufsgruppen**
ISBN 978-3-456-83806-9

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet unter:
www.verlag-hanshuber.com

Walter Braun

Die (Psycho-)Logik des Entscheidens

Fallstricke, Strategien und Techniken
im Umgang mit schwierigen Situationen

Verlag Hans Huber

Adresse des Autors:

Dipl.-Psych. Walter Braun
System-Management
Braun-Rasche + Partner GmbH
Rheinlandstrasse 5
DE-42579 Heiligenhaus
E-Mail: info@system-management.com

Lektorat: Monika Eginger
Herstellung: Daniel Berger
Satz: Ursi Anna Aeschbacher, Biel/Bienne
Umschlag: Claude Borer, Basel
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Hogrefe AG
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 45 00
Fax: 0041 (0)31 300 45 93
www.verlag-hanshuber.com

1. Auflage 2010
© 2010 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
ISBN 978-3-456-84851-8

Nichts in dieser Welt ist sicher außer
dem Tod und den Steuern

Benjamin Franklin

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Zum Umgang mit dem Buch	15
1. Was heißt «Entscheiden»?	17
2. Entscheiden mit Herz und Verstand	25
2.1 Psychologik und was sie bedeutet	25
2.2 Die psychologischen Implikationen von Entscheidungen	27
2.3 Entscheiden – ein äußerst menschliches Dilemma/Problem	37
2.4 Vernunft und Gefühl: zwei Seiten einer Medaille	40
3. Rahmenbedingungen der Entscheidung	47
4. Entscheiden in komplexen Situationen	51
4.1 Was heißt komplexes Entscheiden bzw. systemisches Denken	52
4.2 Merkmale komplexer Entscheidungsprobleme	58
5. Die Funktion von Zielen beim Entscheiden	67
6. Fehleranfälligkeit menschlichen Handelns	73
6.1 Missverständnisse und Irrtümer bei der menschlichen Informationsverarbeitung	76
6.2 Fehler beim Entscheiden	79
6.2.1 Denkökonomisch begründete Fehler	80

6.2.2 Handlungsbezogene Fehler	83
6.2.3 Denkhigienebezogene Fehler	85
7. Entscheiden in der Gruppe – gibt es Vorteile?	89
8. Überblick über Entscheidungszyklen	95
8.1 Aus der Luftfahrt	97
8.2 Aus der Praxisforschung der Entscheidungsfindung	98
8.3 Aus der psychologischen Problemlösungsforschung	98
8.4 Aus der Motivations- bzw. Selbstführungsforschung	105
8.5 Aus der Komplexitätsforschung	110
8.6 Aus der St. Galler Betriebswirtschaft	113
8.7 Aus dem Jesuiten-Orden	113
8.8 Gemeinsamkeiten der Entscheidungszyklen	114
8.9 Schlussfolgerungen für die Anwendung von Entscheidungszyklen	115
9. Entscheidungsregeln	119
9.1 Intuitive Entscheidungsregeln oder die Macht der Intuition	120
9.1.1 Intuition – was ist das eigentlich?	120
9.1.2 Intuitive Daumenregeln	123
9.1.3 Das Problem mit intuitiven Entscheidungen	129
9.2 Rationale Entscheidungsregeln	133
9.2.1 Das Prinzip rationaler Entscheidungen	133
9.2.2 Die wichtigsten rationalen Entscheidungsregeln	134
9.2.2.1 Das Problem rationaler Entscheidungsregeln	136
10. Entscheidungshilfen und -techniken	141
10.1 Sechs Denkhüte	142
10.2 Flussdiagramm bzw. Flowchart	143

10.3	ISHIKAWA-Diagramm	145
10.4	Netzbildmethode	147
10.5	Methode 6 – 3 – 5	149
10.6	Mind Mapping	151
10.7	Sensitivitätsmatrix/Papiercomputer	154
10.8	Entscheidungsbaum	156
10.9	Franklin-Regel – moralische Algebra	160
10.10	Paarvergleich-Methode	161
10.11	Morphologischer Kasten	163
10.12	Kraftfeldanalyse	165
10.13	Zwei-Kriterien-Matrix	167
10.14	SWOT-Analyse	169
10.15	Würfeln oder Münzwurf	170
10.16	Nutzwertanalyse/Entscheidungsmatrix	172
10.17	Simulation	174
10.18	Szenariotechnik	176
10.19	Die 80:20 Regel oder ABC-Analyse	177
11.	Fallbeispiele	181
12.	Was nützt nun das alles	193
13.	Was bleibt zu tun?	199
	Zu guter Letzt	205
	Literatur	207
	Sachregister	213

Vorwort

Jede Entscheidung, ob mit großen oder kleinen Konsequenzen, ob in privaten oder beruflichen Situationen, ob mit oder ohne Zeitdruck, hat einen Anlass, ein Ziel und in der Regel mehrere Alternativen unter denen auszuwählen ist. Außerdem findet sie in einem Kontext von situativen Bedingungen, sozialen Interaktionen und persönlichen Überzeugungen statt. Eine Entscheidung ist also immer mehrschichtig. Vor diesem Hintergrund tauchen eine Reihe von Fragen auf, deren Beantwortung den Prozess und das Ergebnis der Entscheidung beeinflusst. Nehmen wir als einfaches Beispiel den Kauf eines Autos.

1. Was ist der Anlass?

Ist es der auslaufende Leasingvertrag des Altfahrzeuges, die zunehmende Reparaturanfälligkeit des momentan gefahrenen Wagens? Ist es die Notwendigkeit, mobil zu sein? Etc.

2. Was ist das Ziel der Entscheidung?

Ist es die Aufrechterhaltung der Mobilität? Soll Unabhängigkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden? Ist Imagegewinn damit verbunden? Gehört eine Zunahme der Wirtschaftlichkeit dazu? Soll Transportkapazität für Familie und Beruf gewährleistet sein?

3. In welchem sozialen Kontext findet die Entscheidung statt?

Wer kann maßgeblich zur Entscheidungsfindung beitragen? Sind Rücksichten auf andere Menschen erforderlich? Welche Interessen anderer werden berührt? Etc.

4. Nach welchen Kriterien sollen die verschiedenen Alternativen bewertet werden?

Spielen Preis, Komfort, Ausstattung, Wartungsintervalle, Kundenorientierung des Händlers, Wiederverkaufswert etc. eine Rolle?

5. Welche Alternativen kommen vor dem Hintergrund der Zielsetzung in Frage?

Soll es ein Van sein, eine Limousine oder ein Kombi? Kommt ausschließlich Diesel-Kraftstoff in Frage oder ist die CO₂-Emission entscheidend?

Solche oder ähnliche Fragen strukturieren schon zu Beginn einer Entscheidungssituation das Vorgehen und decken gegebenenfalls implizit wirkende Motive auf. Sie helfen insbesondere bei der Auswahl von Entscheidungsmethoden, geben Hinweise auf latente Wünsche, verdeckte Motive und vergrößern das Entscheidungsbewusstsein der handelnden Personen. Sie lenken den Blick auf die persönlichen Implikationen beim Entscheidungshandeln:

- Wie wichtig ist das Gefühl, etwas zu besitzen?
- Welche Rolle spielen Enttäuschungen oder Hoffnungen bei vorherigen Fahrzeugen?
- Wie macht sich gegebenenfalls Zeitdruck bemerkbar?

Spätestens jetzt wird der Anteil emotionaler, intuitiver Impulse und Regungen deutlich und die Begrenztheit rationaler Überlegungen. Heißt das aber, den Verstand wie manche Entscheidungsforscher empfehlen (Dijksterhuis u. a., 2006; Gigerenzer, 2007) auszuschalten und zu lernen, mit dem Herzen zu sehen (de Saint-Exupéry) oder nur noch der Weisheit der inneren Stimme (Nidiaye, 2004) zu folgen. Verstand und Herz als Synonyme für Rationalität und Gefühl sind keine getrennt zu behandelnden Phänomene wie René Descartes es im 17. Jahrhundert forderte. Sie bedingen sich (Hüther, 2001; Herschkowitz & Herschkowitz, 2009) und haben ihre Stärken und Schwächen. So ist die Intuition möglicherweise rationalem Problemlösen in komplexen Situationen überlegen, scheitert aber grandios beim Einschätzen nonlinearer Entwicklungen oder komplexer Abhängigkeiten, für die es keine Erfahrungswerte gibt.

Schätzübung

Welche Höhe wird ein Stück normales Papier von 0,1 mm haben, wenn Sie es 41 Mal falten?

Schätzen Sie, ohne Zuhilfenahme mathematischer Berechnungen und rein intuitiv. Auf welches Ergebnis sind Sie gekommen? Nun, es mag Sie überraschen. Es sind 109 951 km ($0,1 \times 2^{40}$). Intuitivem Schätzen werden hier wohl Grenzen gesetzt sein.

«Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener» bemerkte Einstein und kritisiert die gesellschaftliche und wissenschaftliche Vernachlässigung der Intuition. Wie jedoch die Intuition ohne ihre Diener, nämlich Methoden, Logik, die Ratio, die Mathematik, die Statistik etc., nicht auskommt, mündet das Lehrmodell der nutzenfixierten Rationalität ohne die

Berücksichtigung von Intuition in praxisfernen Theorien oder manchen Fällen der Entscheidung gar in Havarien bei ihrer Umsetzung. Wenn Werkzeuge und Methoden das Denken und Fühlen unterstützen, erfüllen sie ihren Zweck. Wenn sie eine Entscheidung nur legitimieren sollen, geraten sie in die Alibifalle dogmatischer Überzeugungen.

Das Spannungsfeld zwischen Intuition und Ratio, das Sowohl-Als-Auch sind die inhaltgebenden Aspekte dieses Buches und dessen Botschaft. Ich möchte dafür sensibilisieren, den inneren Stimmen ihre Bedeutung zu geben und dem nüchternen Wägen Notwendigkeit beizumessen. Ich möchte Sie anregen, den Glanz Kennzahlen getriebener Beweise zu relativieren und die Zerbrechlichkeit intuitiv gewonnener Überzeugungen zu erkennen. Ich möchte zur Gelassenheit gegenüber geschwätzigen Apologeten beider Fraktionen beitragen, indem Sie die Psychologie des Entscheidens verstehen und verschiedene Methoden kennen. Was ich vor allen Dingen möchte ist, dass Sie etwas Spaß beim Lesen haben und sich der Kraft ihrer eigenen Gedanken und Urteilsbildung erfreuen, denn der lustvolle Gebrauch des gesunden Menschenverstandes ist die notwendige Anwendungsbedingung jeder noch so Nobelpreis verdächtigen Methode.

Heiligenhaus, im Herbst 2009

Walter Braun

