

Martin Sauerland  
Peter Gewehr

# Entscheidungen erfolgreich treffen

Entscheidungskompetenzen  
aufbauen und die Angst vor  
Fehlentscheidungen abbauen



Springer Gabler

---

## Entscheidungen erfolgreich treffen

---

Martin Sauerland · Peter Gewehr

# Entscheidungen erfolgreich treffen

Entscheidungskompetenzen  
aufbauen und die Angst vor  
Fehlentscheidungen abbauen



Springer Gabler

Martin Sauerland  
Wirtschaftspsychologie  
Universität Koblenz-Landau  
Landau, Deutschland

Peter Gewehr  
Anthropos Personalberatung GmbH  
Landau, Deutschland

ISBN 978-3-658-18797-2      ISBN 978-3-658-18798-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-18798-9

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

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.  
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei denjenigen Personen bedanken, die das Zustandekommen dieses Buchs durch fachliche und persönliche Unterstützung gefördert haben.

Insbesondere danken wir Stephanie Billo für die engagierte Unterstützung bei der Ausarbeitung des diesem Buch zugrunde liegenden Konzepts, ihre geduldige und zielführende Abstimmung mit den Interviewpartnern sowie für die Vorbereitung und textliche Verarbeitung der geführten Gespräche. Ebenso danken wir Dr. Sonja Gaukel, Sylvia Hohwiller, Theresa Prokein und Madlena Sutor für ihre kritische Auseinandersetzung mit den theoretischen Modellen und für die entsprechenden Anregungen, diese verständlich darzustellen. Frau Katharina Jeßegus danken wir darüber hinaus für die Unterstützung bei der Entwicklung des Verfahrens zur Messung der Entscheidungskompetenzen.

Darüber hinaus möchten wir den Probanden danken, die sich bereit erklärt haben, im Rahmen der von uns und unserem Forscherteam durchgeführten Experimente und Befragungen zum Teil recht persönliche Auskünfte zu geben.

Besonderer Dank gilt unseren Interviewpartnern, die sich die Zeit nahmen und die Mühe machten, mit uns über z. T. recht persönliche Aspekte ihres Entscheidungsverhaltens zu sprechen: Miriam Welte (mehrfache Weltmeisterin und Olympiasiegerin im Bahnradfahren), Kurt Beck (Ministerpräsident a. D., Rheinland-Pfalz), Thomas Dräger (Geschäftsführer der Gruppe Medi-Markt), Wolfgang Grupp (Eigentümer und Geschäftsführer des Textilunternehmens TRIGEMA), Prof. Dr. Kai Höhmann (Geschäftsführer/CEO bei TÜV Rheinland Consulting), Christian Kappler (Managing Partner CK Advisory Partner, z. B. CFO bei der Apollo Optik Holding GmbH & Co KG, CEO bei der LHBW/LHD Group), Prof. Dr. Dieter Rombach (z. B. Geschäftsführender Institutsleiter IESEV,

Vorstandsvorsitzender der Science Allianz Kaiserslautern), Oliver Schäfer (Profifußballer, z. B. beim 1. FC Kaiserslautern, Fußballtrainer), Thomas Sommerrock (Polizeidirektor, Leiter der Polizeidirektion Landau, Rheinland-Pfalz, ehrenamtlicher Richter). Unsere Interviewpartner stellen wir in Kap. 4 noch im Detail vor.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Entscheidungen ent-scheiden</b> . . . . .	1
1.1 Der Aufbau des Buchs . . . . .	3
1.2 Das Buch als Risikoentscheidung – Zielsetzung und Zielgruppe . . . . .	4
1.3 Konzept und Definitionen . . . . .	8
Literatur . . . . .	17
<b>2 Entscheidungsmythen und Tabus</b> . . . . .	19
2.1 Das einzig Wahre . . . . .	19
2.2 Die Würfel sind gefallen . . . . .	27
2.3 Der Wetterbericht von gestern . . . . .	34
2.4 Angst haben immer die Anderen . . . . .	40
2.5 Die Qual der Wahl . . . . .	51
2.6 Mach doch, was du willst! . . . . .	55
2.7 Das fixe Angebot . . . . .	61
2.8 Alles oder Nichts . . . . .	66
2.9 Kopf oder Bauch . . . . .	71
Literatur . . . . .	77
<b>3 Entscheidungstechniken</b> . . . . .	81
3.1 Rationale Techniken . . . . .	81
3.1.1 Die Entscheidungsmatrix . . . . .	81
3.1.2 Der Entscheidungsbaum . . . . .	90
3.2 Intuitive Techniken . . . . .	92
3.2.1 Erfahrungswissen und Inkubation . . . . .	92
3.2.2 Entscheidungen auf heuristischer Basis . . . . .	96

3.3	Kreative Techniken .....	99
3.3.1	Verhandeln mit sich selbst .....	99
3.3.2	Die Sechs-Hüte-Technik .....	106
3.3.3	Worst-Case-Best-Case .....	108
3.4	Innovative Techniken .....	110
3.4.1	Methode der kritischen Ereignisse .....	110
	Literatur .....	117
<b>4</b>	<b>Entscheiden lernen .....</b>	<b>119</b>
4.1	Im Gespräch mit Kurt Beck, Ministerpräsident a.D., Rheinland-Pfalz .....	122
4.2	Im Gespräch mit Thomas Dräger, Geschäftsführer der Gruppe Medi-Markt .....	128
4.3	Im Gespräch mit Wolfgang Grupp, Eigentümer und Geschäftsführer des Textilunternehmens TRIGEMA .....	131
4.4	Im Gespräch mit Prof. Dr. Kai Höhmann, Geschäftsführer/CEO bei TÜV Rheinland Consulting .....	135
4.5	Im Gespräch mit Christian Kappler, Managing Partner CK Advisory Partner, z. B. CFO der Apollo Optik Holding GmbH & Co KG, CEO der LHD Group .....	142
4.6	Im Gespräch mit Prof. Dr. Dieter Rombach, Geschäftsführender Institutsleiter IESEV, Vorstandsvorsitzender der Science Allianz Kaiserslautern .....	148
4.7	Im Gespräch mit Thomas Sommerrock, Polizeidirektor, Leiter der Polizeidirektion Landau, Rheinland-Pfalz, ehrenamtlicher Richter .....	153
4.8	Im Gespräch mit Miriam Welte (Weltmeisterin und Olympiasiegerin im Bahnradfahren) und Oliver Schäfer (Profifußballer und Fußballtrainer) .....	157
	Literatur .....	163
<b>5</b>	<b>Entschieden .....</b>	<b>165</b>
5.1	Zusammenfassung .....	165
5.2	Entscheidende Erkenntnisse .....	166
	<b>Anhang .....</b>	<b>177</b>

---

## Über die Autoren



**Martin Sauerland** Dr. phil., Wirtschaftspsychologe, Studium der Arbeitspsychologie und Philosophie an der Bergischen Universität Wuppertal. Promotion zum Dr. phil. an der Universität Regensburg. Derzeit Akademischer Oberrat an der Universität Koblenz-Landau im Bereich Wirtschaftspsychologie und selbstständiger Unternehmensberater. Veröffentlichungen in renommierten internationalen Fachzeitschriften. Zahlreiche Auszeichnungen, u. a. vier Lehrpreise.

Kontakt: [sauerland@uni-landau.de](mailto:sauerland@uni-landau.de)



**Peter Gewehr** Geschäftsführer der Anthropos Personalberatung GmbH. Nach Studium und Referendariat in zwei Handelsunternehmen in den Bereichen Personal und Organisation tätig. Seit über 25 Jahren Personalberater (u. a. Hofmann, Herbold & Partner; Korn Ferry International). Seit 2003 im eigenen Unternehmen, das Kunden aus den Bereichen Handel, Industrie und Dienstleistung bei der Besetzung von Führungs- und Fachpositionen berät.

Kontakt: [peter.gewehr@anthropos-gmbh.de](mailto:peter.gewehr@anthropos-gmbh.de)

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Entscheidungsbaum für Ihr Leseverhalten. . . . .	4
Abb. 1.2	Modell der möglichen Folge-Erwartungen . . . . .	10
Abb. 1.3	Darstellung eines idealtypischen Entscheidungsprozesses . . . . .	15
Abb. 2.1	Der Unterschied zwischen kleinen/großen Entscheidungen und leichten/schweren Entscheidungen . . . . .	24
Abb. 2.2	Verursachende Faktoren für die Entscheidung, eine Bewegung auszuführen . . . . .	58
Abb. 2.3	Eine Probandin wählt im Rahmen eines Laborexperiments zwischen verschiedenen vorgegebenen Produkten . . . . .	61
Abb. 2.4	Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Entscheidungsstilen und der Ausprägung dysfunktionaler Denkmuster . . . . .	69
Abb. 2.5	Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Denkmustern und der Überschätzung der Bedeutung und Wahrscheinlichkeit negativer Entscheidungskonsequenzen . . . . .	70
Abb. 2.6	Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Denkmustern und der Anzahl generierter negativer Entscheidungskonsequenzen . . . . .	70
Abb. 3.1	Sammlung von Zielkriterien für eine Entscheidung . . . . .	82
Abb. 3.2	Gewichtung der Zielkriterien für eine Entscheidung . . . . .	83
Abb. 3.3	Sammlung der verfügbaren Optionen für eine Entscheidung . . . . .	84
Abb. 3.4	Bestimmung des Grades, mit dem die jeweiligen Optionen die jeweiligen Zielkriterien voraussichtlich erfüllen können . . . . .	85

Abb. 3.5	Multiplikation des Gewichts der einzelnen Zielkriterien mit dem Erfüllungsgrad, den die einzelnen Optionen diesbezüglich vermutlich gewährleisten .....	86
Abb. 3.6	Bildung der Summe aus den Produkten (Gewicht des Zielkriteriums $\times$ Erfüllungsgrad) für jede der Optionen .....	87
Abb. 3.7	Entscheidungsbaum für rationale Verfahren .....	89
Abb. 3.8	Vereinfachter Entscheidungsbaum für Führungsstile .....	91
Abb. 3.9	Entscheidungsbaum für rationale Verfahren (Entscheidungsmatrix vs. Entscheidungsbaum) .....	92
Abb. 3.10	Analytische Verfahren zur Prognose des Wirtschaftswachstums „hinken“ den tatsächlichen Entwicklungen immer hinterher .....	94
Abb. 3.11	Häufige Konfliktarten .....	100
Abb. 3.12	Modell der Konfliktlösung .....	103
Abb. 3.13	Die 6-Denkhüte stehen für sechs unterschiedliche Perspektiven auf einen Sachverhalt .....	107
Abb. 3.14	Siebenstufiges Modell zum systematischen Aufbau von Entscheidungskompetenzen durch fallbasiertes Lernen am Modell .....	114
Abb. 3.15	Zusammenfassende Darstellung der Entscheidungstechniken und ihrer Bedingungen .....	117
Abb. 5.1	Mittelwerte und Standardabweichungen für die einzelnen Skalen des Fragebogens zur Messung der subjektiven Entscheidungskompetenz .....	176

Sind Sie zufrieden mit Ihrem Leben? Falls Sie zu den glücklicheren Menschen gehören und diese Frage mit einem eindeutigen „Ja“ beantworten können, haben Sie in Ihrem Leben offenbar gute Entscheidungen getroffen. Auch wenn Zufälle und die gegebenen Umstände natürlich immer eine Rolle spielen, machen wir uns doch viel zu selten klar, welche Tragweite *Entscheidungen* für unseren Erfolg und unser Wohlergehen haben. Ob Sie die Frage nach der Zufriedenheit mit Ihrem Leben nämlich mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten, hängt zu bedeutenden Anteilen davon ab, welche Entscheidungen Sie in Ihrem Leben getroffen haben. Bedenken Sie, welche Auswirkungen es auf Ihre Zufriedenheit hätte, wenn Sie sich für den falschen Lebenspartner entschieden hätten, wenn Sie sich täglich am Arbeitsplatz wegen einer falschen Berufswahl herumquälen müssten oder wenn Sie aufgrund kostspieliger Fehlinvestitionen verschuldet wären! Auch die Entscheidungen anderer Personen tangieren uns. Denken Sie an eine Fehldiagnose, an einen fremdverschuldeten Verkehrsunfall, an wohlstandsgefährdende politische Entscheidungen oder gar an einen Justizirrtum! Glücklicherweise gibt es auch positive Auswirkungen von Entscheidungen, aber an *Fehlentscheidungen* wird die Tragweite besonders augenfällig, die Entscheidungen haben können. Das Leben ist durch Entscheidungen geprägt, sie leiten unsere Handlungen. Entscheidungen erscheinen uns wie Ursachen von bestimmten Wirkungen, die wir zu tragen haben. „*Entscheidungen sind Mittel zu dem Zweck, das nächste Ziel zu erreichen!*“, bemerkte einer unserer Interviewpartner für dieses Buch, Thomas Dräger, treffend. Wir können noch so viele schöne Ziele haben, von Entscheidungen hängt es ab, ob wir tatsächlich erfolgreich sein werden. Entscheidungen beeinflussen jedoch nicht nur unser Handeln, sie verändern auch die Persönlichkeit und formen unsere Identität. Selbst den letzten Lebensakt betreffend – die Formulierung des Testaments – müssen Entscheidungen herbeigeführt werden, die dramatische Auswirkungen haben können.

Erfolgreiches Handeln setzt also gute Entscheidungen voraus. Viele Menschen tun sich jedoch schwer damit, Entscheidungen souverän zu treffen. Entscheidungen werden häufig zu lange aufgeschoben, auf andere Personen abgeschoben oder es wird impulsiv oder sogar defensiv entschieden. Viele Menschen haben also offenbar sogar Angst davor, Entscheidungen zu treffen, weil sie im Falle einer Fehlentscheidung verantwortlich gemacht werden könnten. Entscheiden ist scheinbar keine leichte Sache – sie erfordert gewisse Entscheidungskompetenzen.

Dabei treffen Menschen permanent Entscheidungen. Größtenteils laufen Entscheidungsprozesse allerdings unbewusst ab. Zumeist treten Entscheidungen erst dann ins Bewusstsein, wenn verhaltenssteuernde Routinen und automatisierte Wenn-Dann-Regeln nicht mehr greifen. Immer wenn es mehrere Optionen gibt, also z. B. verschiedene Handlungsweisen oder auch Güter, zwischen denen Menschen wählen können, ist eine Entscheidung erforderlich. Selbst wenn wir uns entscheiden, uns nicht zu entscheiden, den Zufall entscheiden zu lassen, den Dingen ihren Lauf zu lassen, die Entscheidung aufzuschieben oder auf andere abzuschieben, ist dies eine Entscheidung darüber, wie mit den zur Wahl stehenden Möglichkeiten umgegangen werden soll.

Die allermeisten Entscheidungen fallen uns nicht besonders schwer: So entscheiden wir uns z. B. häufig so, wie wir es in der Vergangenheit auch getan haben und wie es sich bewährt hat – schon beim alltäglichen Lebensmitteleinkauf gehen wir auf diese Weise vor. Oder wir überlassen Entscheidungen anderen Personen, von denen wir annehmen, sie würden sich mit einem Sachverhalt besser auskennen als wir. Überlegen Sie einmal, auf welche Weise Sie das Restaurant ausgewählt haben, in dem sie das letzte Mal essen gegangen sind! Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass Ihnen das Restaurant von einer Person empfohlen wurde, der Sie in dieser Hinsicht einen guten Geschmack unterstellen. Oder aber wir entscheiden uns leicht und eindeutig für eine Option, weil uns die Alternativen nicht attraktiv erscheinen. Wir können uns oft auch intensive Abwägungen ersparen, weil wir bestimmte Handlungen oder sogar ganze Kategorien pauschal ausschließen können, wie z. B. eine Sportart, eine Mannschaftssportart oder eine Ballsportart auszuüben. Doch es gibt natürlich auch die umgekehrten Fälle: Wenn es für uns beispielsweise durchaus infrage kommt, an der Börse zu spekulieren, dann zieht dies zahlreiche sequenzielle Entscheidungen nach sich, über die wir intensiv nachdenken müssen – welchen Betrag wollen wir investieren, von welchen Unternehmen wollen wir Aktien kaufen und bei welchem Kurs wollen wir ein- und aussteigen?

Das letzte Beispiel lässt erahnen, dass es auch Entscheidungen gibt, die an uns zehren können: Wir zerbrechen uns den Kopf über mögliche Chancen und Risiken, wir spüren einen Konflikt, manchmal sind wir völlig blockiert, desorientiert

---

und grübeln so lange, bis alle guten Gelegenheiten vorbeigezogen sind. In vielen Entscheidungssituationen wissen wir nicht mal, was wir wollen, welche Optionen wir haben, für welche wir uns aus welchen Gründen entscheiden sollen, wie man die Entscheidung dann umsetzt, sie nicht ständig wieder infrage stellt und, sofern sie sich als falsch erweist, wie man sich dadurch nicht entmutigen lässt, sondern konstruktiv mit der Fehlentscheidung umgeht. Entscheidungen zu treffen, kann eine schwierige Angelegenheit sein. Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, diese Herausforderung zu meistern.

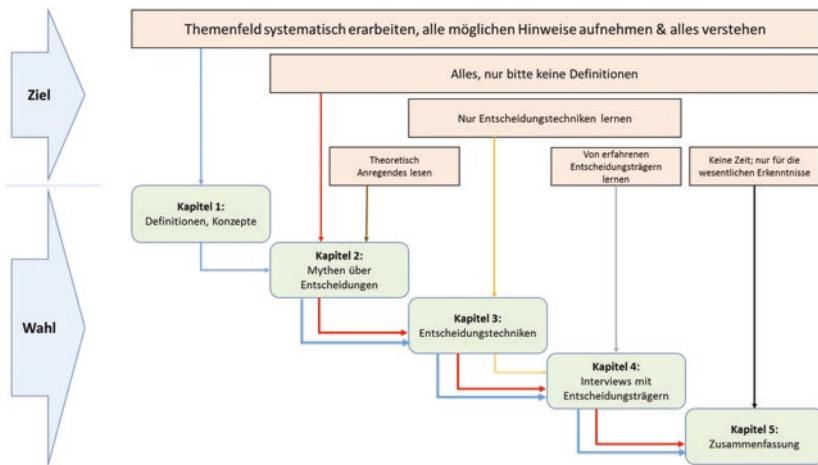
Wir werden in diesem Buch Antworten geben, und zwar auf Fragen wie diese:

- Wie kann ich in einer Entscheidungssituation herausfinden, was ich eigentlich will?
- Wie kann ich herausfinden, welche Optionen ich habe und welche Folgen die Wahl einer bestimmten Option hätte?
- Wie kann ich die Entscheidungssituation hinreichend genau abbilden, um eine zufriedenstellende Wahl zu treffen?
- Für welche Option soll ich mich entscheiden?
- Wie kann ich mich aus einem Entscheidungskonflikt befreien?
- Wann sollte ich mich von anderen Personen beraten lassen?
- Wann kann ich intuitiv und wann sollte ich rational entscheiden?
- Wie kann ich eine getroffene Entscheidung konsequent umsetzen, ohne sie ständig wieder infrage zu stellen, dabei aber dennoch flexibel bleiben?
- Wie kann ich Risiken einschätzen und mit Unsicherheiten in Entscheidungssituationen umgehen?
- Wie kann ich mit einer Fehlentscheidung konstruktiv umgehen?
- Wie kann ich mit der Angst vor der Verantwortung für eine eventuelle Fehlentscheidung umgehen?
- Welche Kompetenzen kann ich aufbauen, um zukünftig besser entscheiden zu können?

---

## 1.1 Der Aufbau des Buchs

Im Anschluss an diese einleitenden Ausführungen stellen wir in Kap. 1 noch die Zielsetzungen des Buchs und das dem Buch zugrunde liegende Konzept vor. Dabei greifen wir auch einige Begriffe heraus, die wir verwenden, um uns mit dem Thema Entscheidungen systematisch auseinandersetzen zu können – wir werden alle Facetten des Begriffsfelds *Entscheidungen* entscheiden. Wenn Sie denken, dass die einschlägigen Begrifflichkeiten selbstverständlich sind, können



**Abb. 1.1** Entscheidungsbaum für Ihr Leseverhalten

Sie sich dafür entscheiden, direkt zu Kap. 2 überzugehen. Im zweiten Kapitel werden wir auf einige Mythen und un hinterfragte Überzeugungen im Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen eingehen, welche die Entscheidungsfindung erheblich erschweren können. In Kap. 3 stellen wir bewährte und innovative Entscheidungstechniken vor. Sie haben die Wahl: Interessieren Sie sich für rationale, intuitive, kreative oder innovative Techniken? Dann gehen Sie zu den entsprechenden Abschn. 3.1, 3.2, 3.3 oder 3.4. Das vorletzte Kapitel, Kap. 4, beinhaltet Interviews mit Entscheidungsträgern aus den Bereichen *Wissenschaft, Wirtschaft, Recht, Sport und Politik*. Hier können Sie sich von erfahrenen Entscheidungsträgern inspirieren lassen und erfolgreiche Entscheidungsstrategien kennenlernen. Wir schließen das Buch in Kap. 5 mit einem Resümee ab. Das Resümee beinhaltet auch zusammenfassende Antworten auf die in der Einleitung formulierten Fragen (vgl. Abb. 1.1).

## 1.2 Das Buch als Risikoentscheidung – Zielsetzung und Zielgruppe

Dies ist nicht das erste Buch, welches sich mit Entscheidungen auseinandersetzt. Im Gegenteil: Es gibt inzwischen eine unüberschaubare Menge an wissenschaftlichen Arbeiten zu Entscheidungsfindungsprozessen und eine Vielzahl von Ratgebern

darüber, wie man richtige Entscheidungen trifft. Warum haben wir uns also für ein weiteres Werk zu diesem Themenkreis entschieden? Ganz einfach: Die bisherige Entscheidungsforschung hat wohl aufgrund ihrer künstlichen Methodik die tatsächlichen Schwierigkeiten, mit denen reale Entscheider täglich konfrontiert sind, weitgehend ignoriert. Im Rahmen unserer praktischen Tätigkeit wurde schon oft die Meinung an uns herangetragen, dass aus der einschlägigen Forschung keine einzige brauchbare Entscheidungstechnik abgeleitet werden kann. Oder ist Ihnen eine hilfreiche Technik bekannt? Wir haben für dieses Buch daher eine Methodenkombination gewählt, die praktikable und erwiesenermaßen nützliche Hilfestellungen für die Entscheidungsfindung liefert und es dabei zugleich erlaubt, bestimmte kostspielige und leistungsanhemmende Tabuthemen zu entlarven und aufzubrechen. Dies ist ein Entscheidungsbuch, das seine Einsichten und Empfehlungen auf realistische Situationen und reale Personen stützt und die geballte Erfahrung erfolgreicher Entscheidungsträger nutzbar macht; es ist auch das erste Buch, welches das Tabuthema „Angst vor Fehlentscheidungen in Politik und Management“ aufgreift, problematisiert und entsprechende Lösungsmöglichkeiten anbietet.

Nach über 50 Jahren intensiver Forschungsarbeit haben Wissenschaftler verschiedener Disziplinen (Psychologie, Philosophie, Ökonomie) ein detailliertes Bild von Entscheidungsfindungsprozessen entwickelt. Zahllose Entscheidungsfehler und „kognitive Verzerrungen“ wurden entdeckt und hinsichtlich ihrer Ursachen und Auswirkungen analysiert (z. B. *Base Rate Fallacy*, *Anchoring-Effect*, *Endowment-Effect*, *Risk-Aversion*). Es ist somit möglich, zu beschreiben, wie Menschen Entscheidungen fällen, nach welchen Regeln sie dabei vorgehen (z. B. *Satisficing*, *Heuristiken*) und wie sie ihre Entscheidungen nachträglich bewerten (z. B. *Dissonance-Effect*). Bedauerlicherweise bedeutet dies nicht, dass zugleich auch bedeutende Fortschritte hinsichtlich der Beantwortung der Frage gemacht wurden, wie Menschen solche Verzerrungen überwinden und entsprechende Entscheidungsfehler vermeiden bzw. wie sie subjektiv zufriedenstellende und erfolgreiche Entscheidungen treffen können (Milkman et al. 2009). Die reine psycho-educative Aufklärung über die ablaufenden Prozesse oder über die Fehlinterpretationen statistischer Daten hilft hier oft nicht weiter (Fischhoff 1982; Sedlmeier 1999).

Überdies wurden Entscheidungen bisher primär in artifiziellen Laborumgebungen untersucht. Mit anderen Worten: Die bisherige Forschung ging allzu oft an der Lebenswirklichkeit von Personen vorbei (Braun 2010). So wurde in der Forschung beispielsweise weitgehend vernachlässigt, dass Optionen, zwischen denen sich Menschen entscheiden müssen, in der Realität häufig nicht einfach zu einem Zeitpunkt unveränderbar vorliegen (z. B. gegeben: A vs. B), sondern zumeist vom Entscheider zunächst selbst generiert werden müssen, wobei

es dabei nicht einmal eine begrenzte und voneinander klar abgrenzbare Anzahl an Optionen geben muss, und überdies meist nicht geprüft werden kann, welche Folgen die Wahl der Alternative gehabt hätte. Ein lehrreiches Verständnis von Entscheidungen kann somit vermutlich nicht durch die Isolierung und experimentelle Manipulation einzelner Variablen des Entscheidungsprozesses erzeugt werden, es bedarf vielmehr der Erfassung einer Entscheidung in seiner komplexen Gesamtheit (Dörner 1989). Reale Entscheidungen beziehen sich oft auf den inneren Diskurs über nicht-quantifizierbare und kaum miteinander vergleichbare Bedeutungszuweisungen – es geht weniger um ein „X oder Y“, sondern darum, sich selbst zu bestimmten Daseinsformen in Beziehung zu setzen (Chang 2014).

Auch im konkreten Anwendungsfeld der Entscheidungsfindung in Wirtschaftsunternehmen gestaltet sich die Erforschung einschlägiger Prozesse durchaus schwierig, da beispielsweise das Thema *Angst vor Fehlentscheidungen* bzw. *Angst vor der Verantwortung für Fehlentscheidungen* in der Wirtschaft völlig tabuisiert ist. Auch außerhalb der Wirtschaft tritt eine solche Tabuisierung des Themas auf.

Angesichts der aus Fehlentscheidungen resultierenden Kosten für Individuen (vgl. z. B. Fehldiagnosen), Paarbeziehungen (vgl. z. B. Scheidungen), Gruppen (vgl. z. B. Konformismus), Organisationen (vgl. z. B. Insolvenzen) und Gesellschaften (vgl. z. B. Kriege) haben wir uns zum Ziel gesetzt, den skizzierten Themenkreis nochmals aufzugreifen. Wir wollen ihn aber völlig neu beleuchten, ihn ohne Tabus und vor allem realitätsnah erforschen und an der einen oder anderen Stelle auch mal querdenken, um auf diese Weise Entscheidungsträgern in Unternehmen und auch dem „ganz normalen Menschen“ mit seinen Alltagsentscheidungen Hilfestellungen dafür zu geben, gute Entscheidungen zu treffen.

Dabei wollen wir nicht auf dem Niveau der zahlreichen einschlägigen Ratgeber stehen bleiben, die sich in empirisch völlig haltlose Empfehlungen ergießen, wie z. B. doch öfter mal zu kochen, um bessere Entscheidungen zu treffen. Stattdessen haben wir uns für eine Methode entschieden, die wir als geeignet erachten, den oben formulierten Ansprüchen gerecht zu werden: das fallbasierte Lernen am Modell. Menschen lernen an realen oder auch an repräsentativen hypothetischen Fallbeispielen am besten. So haben erfahrene Entscheidungsträger für dieses Buch beispielsweise häufige Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren bei der Entscheidungsfindung dargelegt. Dabei haben wir durchaus auch Tabuthemen aufgegriffen, wie die Angst davor, Fehler zu machen. Die Interviews geben interessante Einblicke in diese Themenfelder und stellen gebündelte Erfahrungen dar, an denen jeder per Analogieschluss lernen kann, ohne selbst in etwaige Fallen hineingeraten zu müssen – man kann entscheiden am Modell lernen. Die Effizienz des Lernens am Modell ist hinlänglich belegt (Bandura 1965). Die auf diese

Weise erzeugten Einsichten befähigen Personen dazu, 1) wichtige Entscheidungskompetenzen ausfindig zu machen, 2) zentrale Erfolgsfaktoren zu identifizieren, 3) Unsicherheiten in vergleichbaren eigenen Entscheidungssituationen zu reduzieren, 4) Strategien im Umgang mit Fehlentscheidungen zu lernen und 5) typische Fehler zu erkennen und zu vermeiden. Eine der wenigen bislang vorliegenden substanziellem Empfehlungen zur Verbesserung der Entscheidungsqualität besteht darin, sich in Entscheidungssituationen eine Außenperspektive zu verschaffen (Kahneman 2012); das heißt z. B. auch, andere Personen nach ihrer Meinung oder ähnlichen Erfahrungen zu befragen. Genau dies gewährleistet auch unsere fallorientierte Methode. Wie der Lehrmeister der praktischen Philosophie einst anmerkte: „Ich mache mir aus einem Philosophen gerade so viel, als er imstande ist, ein Beispiel zu geben!“ (Friedrich Nietzsche 1999, S. III, 3, 350).

Wir geben Ihnen an dieser Stelle schon mal eine kleine Kostprobe der von uns durchgeführten Interviews. Die folgende Passage aus einem Interview mit Herrn Thomas Sommerrock, Polizeidirektor und Leiter der Polizeidirektion Landau, Rheinland-Pfalz, verdeutlicht nämlich den möglichen Gewinn eines solchen methodischen Vorgehens:

► **Martin Sauerland:** „Herr Sommerrock, bei der Polizei müssen schnelle und souveräne Entscheidungen in teils lebensbedrohlichen Situationen gefällt werden. Welche Strategien nutzen Sie, um Ihre Entscheidungskompetenz zu verbessern?“

**Thomas Sommerrock:** „Eine meiner Maximen ist es, einmal im Jahr auf eine Fortbildung zu gehen und mir Einsätze, die woanders passiert sind, in der Nachschau anzuhören, wie z. B. Amokläufe oder Zugriffe, die tödlich ausgingen. ... Dabei erfährt man, in welchen Dilemmata sich andere Personen befanden; und man selbst kann sich parallel dazu immer wieder fragen: Wie hätte ich mich entschieden? Was hätte ich getan? Dadurch erhöht sich auch die eigene Entscheidungskompetenz. Wenn man nämlich wirklich mal in eine vergleichbare Situation käme, wäre man unterbewusst bereits darauf vorbereitet. ...[dies] führt zu einer Art Vorklärung der Situation. ... Man lernt die Entscheidungswege von anderen in schwierigen Einsätzen kennen. Auch solche Informationen fließen sicherlich ins Unterbewusstsein ein und beschleunigen eigene Entscheidungen!“

Insgesamt zielt unsere Vorgehensweise darauf ab, neue Perspektiven auf die Entscheidungsforschung zu eröffnen. Dabei resultieren durchaus auch kontrovers zu diskutierende Aspekte. Und auch unser Vorgehen ist nicht optimal. Jedoch erlaubt es die von uns gewählte Methode noch am ehesten, einen reichhaltigen, lebensnahen Einblick in reale Entscheidungsprozesse aus verschiedensten Perspektiven (Sport, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Recht etc.) zu bekommen und

dabei nicht belehrend zu werden. Wir sind überzeugt, dass wir Menschen damit ein Angebot machen können, das sie in die Lage versetzt, bessere Entscheidungen zu treffen.

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie ...

- zentrale Entscheidungskompetenzen kennen und auch wissen, wie Sie sich diese aneignen können,
- Entscheidungsstrategien kennen, die Ihnen helfen, Entscheidungssituationen klarer zu sehen, gute Entscheidungen herbeizuführen und diese umzusetzen,
- durch den Abbau von Ängsten entscheidungssouveräner werden und
- wissen, wie sie konstruktiv mit Fehlentscheidungen umgehen können.

Für wen sind solche Kenntnisse interessant? Dieses Buch richtet sich zuvorderst an ...

- Personen, die vor einer schwierigen Lebensentscheidung stehen,
- Personen, die permanent Entscheidungen treffen müssen und dafür Anhaltspunkte (Kriterien, Strategien etc.) benötigen oder ihre Entscheidungskompetenzen verbessern wollen,
- Personen und Organisationen, die einen dysfunktionalen Entscheidungsstil kultivieren (Abschieben, auch Verantwortungsabschiebung, Aufschieben, defensives Entscheiden, impulsives Entscheiden),
- Personen, die generell Schwierigkeiten damit haben, sich zu entscheiden (z. B. Vermeiden von Entscheidungen),
- Personen, die eine Fehlentscheidung getroffen haben und nun konstruktiv damit umgehen wollen und
- Personen, die das Thema Angst (...vor Fehlentscheidungen, vor Verantwortung etc.) in ihrem Berufsumfeld aus der lärmenden Tabuzone holen wollen.

---

### 1.3 Konzept und Definitionen

Im Folgenden definieren wir einige Begriffe, die wir in diesem Buch verwenden, um uns mit dem Thema Entscheidungen systematisch auseinandersetzen zu können (vgl. dazu Beck 2009; Jungermann et al. 2017; Mittelstraß 2004).

Was ist eine **Entscheidung**?

Eine Entscheidung ist eine Wahl zwischen Optionen. Dabei richtet sich die Wahl zumeist nach dem Wert und der Realisierbarkeit einer Option.

---

Die Einschätzung der Realisierbarkeit bezieht sich auf die Zukunft und ist daher unsicher, d. h. mit Risiken behaftet, oder sie ist sogar unvorhersehbar und unberechenbar. Eine Entscheidung geht daher mit wenigen Ausnahmen mit spezifischen Erwartungshaltungen einher.

#### Was ist *Entscheiden*?

Entscheiden ist ein kognitiver und/oder affektiver Prozess, der in einer Wahl zwischen möglichen Optionen resultiert.

#### Was ist eine *Option*?

Eine Option ist eine Wahlmöglichkeit. Dabei kann es sich um eine Handlung, ein Objekt oder eine Person handeln.

#### Was ist eine *Alternative*?

Eine Alternative stellt die Möglichkeit zur Entscheidung zwischen zwei Optionen oder Dingen dar. Außerdem bezeichnet der Begriff auch *die andere Möglichkeit* als solche.

#### Was ist ein *Ziel*?

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, gegenüber dem gegenwärtigen im Allgemeinen veränderter und erstrebenswerter Zustand. Ein Ziel ist somit ein definierter und zumeist durch eine menschliche Handlung angestrebter Zustand.

#### Was ist eine *Folge*?

Eine Folge ist die Wirkung einer Handlung oder eines Geschehens. Wir verwenden in diesem Buch auch den Begriff *Konsequenz*, und zwar vollständig synonym für den Begriff *Folge*. Die Zufriedenheit mit einer Entscheidung hängt nicht nur von ihren Folgen ab, sondern auch von den darauf bezogenen Erwartungen (vgl. z. B. das Anspruchsniveau).

Personen entscheiden sich i. d. R. dafür, nichts zu tun, wenn die Erwartung besteht, dass die Situation per se schon bestimmte angestrebte Ergebnisse hervorbringt. Besteht diese Erwartung nicht, wird eine Entscheidung für eine Handlung gefällt, von der erwartet wird, dass sie ein angestrebtes Ergebnis hervorbringt. Gehandelt wird aber nur, wenn erwartet wird, dass das vorliegende Ergebnis dann auch wünschenswerte Folgen hat (vgl. Abb. 1.2).

#### Was ist ein *Risiko*?

Unter dem Begriff *Risiko* versteht man die Kennzeichnung der Eventualität, dass mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ein Schaden bei einer Entscheidung eintritt oder ein erwarteter Vorteil ausbleibt.