

# 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](http://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](http://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

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Zum Umgang mit dem Buch</b> .....	15
<b>1. Was heißt «Entscheiden»?</b> .....	17
<b>2. Entscheiden mit Herz und Verstand</b> .....	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
<b>3. Rahmenbedingungen der Entscheidung</b> .....	47
<b>4. Entscheiden in komplexen Situationen</b> .....	51
4.1 Was heißt komplexes Entscheiden bzw. systemisches Denken .....	52
4.2 Merkmale komplexer Entscheidungsprobleme .....	58
<b>5. Die Funktion von Zielen beim Entscheiden</b> .....	67
<b>6. Fehleranfälligkeit menschlichen Handelns</b> .....	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
<b>7. Entscheiden in der Gruppe – gibt es Vorteile? .....</b>	<b>89</b>
<b>8. Überblick über Entscheidungszyklen .....</b>	<b>95</b>
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
<b>9. Entscheidungsregeln .....</b>	<b>119</b>
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
<b>10. Entscheidungshilfen und -techniken .....</b>	<b>141</b>
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
<b>11.</b>	<b>Fallbeispiele .....</b>	<b>181</b>
<b>12.</b>	<b>Was nützt nun das alles .....</b>	<b>193</b>
<b>13.</b>	<b>Was bleibt zu tun? .....</b>	<b>199</b>
	<b>Zu guter Letzt .....</b>	<b>205</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>207</b>
	<b>Sachregister .....</b>	<b>213</b>



# 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 CO<sub>2</sub>-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

