



Matthias Nöllke

# Entscheidungen treffen

Schnell, sicher, richtig

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➡ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➡ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Entscheidungen treffen

**Schnell, sicher, richtig**

Matthias Nöllke

6. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Einfach richtig entscheiden</b>	<b>5</b>
▪ Wie entscheiden wir uns?	6
▪ Welche Ziele spielen eine Rolle?	13
▪ Die Zeit entscheidet mit	17
▪ Die sieben häufigsten Fehler	26
<b>Wie unser Denken Entscheidungen beeinflusst</b>	<b>37</b>
▪ Denken und Entscheiden	38
▪ Die blinden Flecken in unserem Denken	46
<b>In fünf Schritten zur richtigen Entscheidung</b>	<b>61</b>
▪ Schritt 1: Legen Sie Ihre Fragestellung fest	62
▪ Schritt 2: Klären Sie Ihre Ziele	64
▪ Schritt 3: Entwickeln Sie Ihre Optionen	72
▪ Schritt 4: Treffen Sie Ihre Entscheidung	74
▪ Schritt 5: Prüfen Sie das Ergebnis	79

<b>Entscheidungstechniken – Entscheidungshilfen</b>	<b>81</b>
▪ Die Nutzwertanalyse	82
▪ Der Entscheidungsbaum	87
▪ Checklisten	95
▪ Das K.o.-System	98
▪ Buridans Esel	100
▪ Worst-case-Scenario	101
▪ Imaginationstechniken	105
▪ De Bonos Denkhüte	107
▪ Entscheidungen in der Gruppe	112
▪ Stichwortverzeichnis	124

## Vorwort

Ständig müssen wir uns entscheiden. Beruflich und privat. Das fällt uns nicht immer leicht, denn in vielen Fällen können wir nicht absehen, welche Folgen unsere Entscheidung haben wird. Dabei kann gerade von solchen Entscheidungen sehr viel abhängen, unser beruflicher Erfolg, das Wohlergehen unserer Mitmenschen oder unsere ganz persönliche Zufriedenheit.

Es gibt also kaum etwas Wichtigeres, als die richtige Entscheidung zu treffen. Nur wie gelingt das? Oder wie können Sie zumindest das Risiko minimieren, eine folgenschwere Fehlentscheidung zu treffen?

Hier möchte Ihnen dieser TaschenGuide helfen. Sie erfahren, wie Entscheidungen zustande kommen, wo unser Denken blinde Flecken hat und wie sich das auf unsere Entscheidungen auswirkt. Wann ist es sinnvoll, aus dem Bauch heraus zu entscheiden, und worauf müssen Sie bei komplexen, schwierigen Entscheidungen achten? Sie lernen verschiedene Entscheidungstechniken kennen und bekommen viele praxisnahe Tipps, wie Sie Ihre Entscheidungskompetenz verbessern können. Sie müssen sich jetzt nur noch entscheiden, diesen TaschenGuide zu erwerben.

*Dr. Matthias Nöllke*

# Einfach richtig entscheiden

Entscheiden Sie sich oft voreilig? Unter Druck? Oder schieben Sie Entscheidungen eher auf die lange Bank? Haben Sie manchmal das Gefühl, das war gar nicht Ihre Entscheidung?

Hier erfahren Sie,

- in welchen Situationen Entscheidungen gefragt sind und wie der Entscheidungsprozess abläuft,
- welche Ziele in die Entscheidungsfindung hineinspielen,
- wie Sie unter Zeitdruck sichere Entscheidungen fällen und
- wie Sie bei Ihren Entscheidungen häufige Fehler vermeiden.



## Wie entscheiden wir uns?

*„Ich habe in der Vergangenheit gute Entscheidungen getroffen und ich habe in der Zukunft gute Entscheidungen getroffen.“*

George W. Bush

Sie treffen jeden Tag eine Vielzahl von Entscheidungen. Manchmal werden Sie sich dessen nicht einmal bewusst. Innerhalb kürzester Zeit legen Sie fest, was zu tun ist, und setzen Ihre Entscheidung in die Tat um.

Vielleicht stehen Sie ja gerade in einem Buchladen, haben dieses Buch aufgeschlagen und müssen nun eine Entscheidung darüber fällen, ob Sie es kaufen oder wieder ins Regal zurückstellen. Wie gehen Sie dabei vor? Wie gelangen Sie zu Ihrer Entscheidung? Und treffen Sie die richtige Entscheidung?

### Beispiel:



Sie haben dieses Buch in die Hand genommen und mit dem Lesen begonnen. Innerhalb der nächsten zwei Minuten werden Sie entschieden haben, ob Sie es kaufen, vermutlich aber schon eher. Ihr zeitliches Limit setzen Sie sich nicht bewusst. Sehr schnell können Sie sagen, ob Sie das Thema interessiert und ob Ihnen die Art, wie der Autor schreibt, gefällt oder nicht.

Dazu müssen Sie Probe lesen. Sie beginnen mit den ersten Seiten, blättern weiter und nehmen sich einen Abschnitt in der Mitte des Buches vor. Sagt es Ihnen zu? Dann gibt Ihnen ein Blick in das Inhaltsverzeichnis näheren Aufschluss, was Sie in dem Buch erwartet. Vermag der Inhalt Ihr Interesse zu wecken, schauen Sie auf den Preis. Vermutlich fällt jetzt die Entscheidung. Vielleicht schlagen Sie noch einmal sicherheitshalber eine Seite gegen Ende des Buches auf. Auch akzeptabel? Dann gehen Sie ruhigen Gewissens zur Kasse.

## Treffen Sie die richtige Wahl

Jede Entscheidung zielt darauf ab, einen unklaren Zustand zu beenden. Es geht um Klärung, um „Entschiedenheit“. Sie treffen eine Auswahl. Dabei werden Alternativen, die eben noch im Bereich des Möglichen lagen, verworfen.

In unserem Beispiel sind Sie intuitiv einer bestimmten, in diesem Fall sehr effizienten Entscheidungsstrategie gefolgt, dem „K.o.-System“ (siehe dazu im letzten Kapitel): Erweist sich eine Handlungsalternative in einer bestimmten Hinsicht als untauglich, scheidet sie sofort aus. Haben Sie an dem Thema kein Interesse, nehmen Sie das Buch gar nicht erst in die Hand. Schreckt Sie bereits die Einleitung ab, stellen Sie das Buch wieder zurück und wenden sich einem anderen Buch zu. Ein Buch weiter durchzumustern, das Sie bereits abgehakt haben, wäre pure Zeitverschwendung.

Mit einer Entscheidung legen Sie sich fest und sorgen für Eindeutigkeit. Das ist eine ganz zentrale Leistung von Entscheidungen. Dadurch werden Sie entlastet. Über Alternativen, die Sie nicht gewählt haben, brauchen Sie nicht mehr nachzudenken.

## Stehen Sie zu Ihrer Entscheidung

Wer immer nur auf Nummer sicher gehen möchte, riskiert entscheidungsunfähig zu werden. In vielen Fällen ist es gar nicht so wichtig, dass Sie die beste Option ermitteln, sondern dass Sie mit vertretbarem Aufwand überhaupt eine akzeptable Lösung herbeiführen, auch auf die Gefahr hin, dass es bessere gibt.

## Beispiel:



Familie Schuster sucht ein Haus. Herr und Frau Schuster informieren sich und beschließen, ein Haus zu kaufen. Nach einem halben Jahr haben sie ein passendes Objekt gefunden. Kaufpreis 400.000 Euro. Für Schusters akzeptabel. Einziger Nachteil: Der Weg zu Herrn Schusters Arbeitsstelle ist recht weit. Aber auch damit kann sich Herr Schuster arrangieren. Die Familie erwirbt das Objekt und ist damit recht zufrieden. Ein Jahr später erfahren sie zufällig davon, dass ein anderes Haus angeboten wird: mit größerem Garten, in unmittelbarer Nähe zu Herrn Schusters Arbeitsstelle und für 380.000 Euro.

Das ist zwar ärgerlich für Schusters. Ihre damalige Entscheidung war dennoch vernünftig, denn niemand konnte das spätere Angebot voraussehen. Hätten Schusters damals nicht gekauft, um abzuwarten, ob sich nicht doch noch etwas Besseres findet, dann stünden sie jetzt vor dem gleichen Problem. Vielleicht findet sich in nächster Zeit ein Objekt mit besserer Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr?

Die perfekte Option gibt es in der Regel nicht, häufig erscheinen Ihnen die Alternativen gleichwertig. Gerade dann müssen Sie mit Ihrer Entscheidung für Klarheit sorgen.

## Schnell entscheiden mit Gefühl

Im Alltag sind häufig rasche Entscheidungen gefragt. Wir haben gar keine Zeit, lange über unsere Entscheidungen nachzubrüten. Wir entscheiden intuitiv, nach Gefühl. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile.

Für die klassische Entscheidungstheorie ist das ein Vorgehen, das es zu vermeiden gilt. Intuitive Entscheidungen leiden nicht selten unter folgenden *Schwächen*:

- Wir entscheiden nach Kriterien, die uns nicht bewusst sind. Unter Umständen folgen wir Vorurteilen und Ressentiments, die wir vernünftigerweise ablehnen würden.
- Unsere Entscheidungsfindung ist nicht transparent. Anderen ist sie schwerer zu vermitteln und wird daher vielfach schwerer akzeptiert.
- Bei einer Fehlentscheidung können wir kaum sagen, wie sie zustande gekommen ist. Möglicherweise begehen wir das nächste Mal den gleichen Irrtum; wir lernen nicht dazu.
- Bei komplexen Entscheidungen sind wir häufig überfordert und damit anfälliger für Manipulationen.

Auf der anderen Seite gibt es auch unverkennbare *Vorteile*, bei bestimmten Entscheidungen vornehmlich seinem Gefühl zu folgen:

- Für manche Kriterien sind unsere rationalen Entscheidungstechniken blind. Eine Entscheidung erscheint uns logisch und dennoch spüren wir, dass etwas nicht stimmt. In solchen Fällen täuscht sich unser Gefühl selten.
- Intuitiv kommen wir relativ schnell zu einer Entscheidung, die sehr oft richtig oder zumindest brauchbar ist. So gesehen sind intuitive Entscheidungen häufig effizienter.
- Rationale Entscheidungsverfahren sind oft zu aufwendig oder arbeiten mit starken Vereinfachungen, die das Ergebnis beeinträchtigen.

- Entscheidungstechniken und -modelle erzeugen eine Distanz zum konkreten Fall, der entschieden werden soll. Sie erzeugen die Illusion einer „objektiven“ Berechenbarkeit und Entscheidbarkeit, die vielfach gar nicht gegeben ist.

Gerade bei wichtigen Entscheidungen sollten Sie immer überprüfen, wie sich Ihre Entscheidung „anfühlt“. Es ist nicht ratsam, dass Sie gegen Ihr Gefühl entscheiden.

### **Wann Entscheidungstechniken im Alltag sinnvoll sind**

Intuition und rationale Entscheidungstechniken brauchen sich jedoch auch keineswegs auszuschließen. Im Gegenteil, sie sollten einander sinnvoll ergänzen. Es wäre ein Irrtum anzunehmen, eine Entscheidung wäre dann besonders rational (und richtig), wenn die Gefühle möglichst unbeteiligt bleiben und alles auf einer rein sachlichen Ebene abgehandelt wird. Dies entspricht nicht unserer Art zu denken.

Auf der anderen Seite ist es auch nicht der Weisheit letzter Schluss, ausschließlich auf die Intuition zu vertrauen und aus dem Bauch heraus zu entscheiden. Entscheidungstechniken helfen Ihnen, Ihre Entscheidungen zu strukturieren, den Entscheidungsweg transparent zu machen und dadurch zu einer besseren Entscheidung zu gelangen.

Entscheidungstechniken sind besonders dann zu empfehlen, wenn die Situation unübersichtlich ist, wenn von der Entscheidung sehr viel abhängt oder wenn Sie Ihre Entscheidung jemandem vermitteln müssen – egal ob im Beruf oder im Alltag.