

Kompetent entscheiden und verantwortungsbewusst handeln

Barbara von der Meden / Claudia Grötzebach

EduMedia

Kompetent entscheiden und verantwortungsbewusst handeln

Autorin:

Barbara von der Meden

Referentin für Berufliche Bildung beim hvv-Institut des hessischen Volkshochschulverbandes gGmbH

und

Claudia Grötzebach

freie Trainerin und Beraterin

Herausgeber:

Udo Schneiderei

epz Xpert PBS des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V.

1. Auflage, Druckversion vom 07.04.2011, POD-1.0

Redaktion: Jennifer Kienzle

Layout, Satz und Druck: Educational Consulting GmbH, Ilmenau

Printed in Germany

Bildquelle: shutterstock.com. Shutterstock Images LLC

Illustrationen von Sven Palmowski

Umschlaggestaltung: Educational Consulting GmbH, Ilmenau

© 2002 - 2011, EduMedia GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, insbesondere das Recht zu Vervielfältigung, Verbreitung oder Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag haftet nicht für mögliche negative Folgen, die aus der Anwendung des Materials entstehen.

Internetadresse: <http://www.edumedia.de>

ISBN 978-3-86718-088-7

Inhaltsverzeichnis

1 Bedeutung und Phasen von Entscheidungen 7

Basiswissen

Bedeutung von Entscheidungen	8
– Entscheiden	8
– Strategische und taktische Entscheidungen	8
– Der Alternativenpool	9
– Prioritäten	9
– Entscheidungskriterien	9
– Bewusste bzw. unbewusste Entscheidungen	10
– Bewertung der Methoden	10
– Rationale und intuitive Entscheidungen	11
– Entscheidungen und Vorsätze	11
– Die optimale Entscheidung	11
– Wahlmöglichkeiten	12
– Entscheidungsunfähigkeit	13

Praxis

Bedeutung von Entscheidungen	14
------------------------------------	----

2 Schritte zur Entscheidung 21

Basiswissen

Die problemorientierte Entscheidungsfindung	22
– Problembeschreibung	22
– Ursachenanalyse	23
– Zielsetzung	24
– Suche nach Alternativen	24
– Analyse der Lösungsalternativen	24
– Entscheidung	25
– Der Entscheidungsweg in Kürze	25
– Entscheidungsdokumentation	26
– Ergebnisprüfung	26

Praxis

Schritte zur Entscheidung	27
---------------------------------	----

3 Die Bedeutung von Einzel- und Gruppenentscheidungen 31

Basiswissen

Die Bedeutung von Einzel- und Gruppenentscheidungen	32
– Gruppenentscheidungen	32
– Entscheidungsverfahren	32
– Der Konflikt	32
– Die autoritäre Entscheidung	33
– Die Abstimmung	33
– Die Verhandlung	33
– Die problemorientierte Entscheidungsfindung	34
– Fazit	34

Gruppen- und persönlichkeitsorientierte Führungsstile	34
– Der autoritäre Führungsstil	34
– Der kooperative Führungsstil	34
– Der egalitäre Führungsstil	35
– Fazit	35
Problemorientiertes Denken versus lösungsorientiertes Denken	35
– Entscheidungsfallen	36
Entscheidungshilfen und -methoden für die Gruppenentscheidung	36

Praxis

Entscheidungsverfahren	38
------------------------------	----

4 „Vernetztes Denken“ – Entscheiden in komplexen Systemen 45

Basiswissen

Entscheiden in komplexen Systemen	46
– Vom linearen zum vernetzten Denken	46
– Vernetztes Denken	46
– Einfache und komplexe Probleme	46
– Bausteine ganzheitlichen Denkens	47
– Strategien zur Erfassung komplexer Systeme	48
– Übersicht über die Schritte und Fragen in der Methode	50

Praxis

Entscheiden in komplexen Systemen	51
---	----

5 Entwicklung von Alternativen und Lösungsmöglichkeiten 57

Basiswissen

Methoden zur Entwicklung von Alternativen und Lösungsmöglichkeiten	58
– Goldene Regeln	58
Kreativitätstechniken	58
– Brainstorming	58
– Mind Mapping	59
– Der Advocatus Diaboli	60
– Der Kartenblitz	60
– Methode 6-3-5	60
– 6 x 6 Methode	61
– Synektik	61
– Kopfstandtechnik	61
– Walt-Disney-Strategie	61
– Osborn-Checkliste	62

Praxis

Mind-Mapping	63
Brainstorming	64
6-3-5 Methode	65
Walt-Disney-Strategie	67

6 Entscheidungstechniken und Auswertungshilfen 71

Basiswissen

Techniken zur Entscheidungsfindung	72
– Pro und Contra	72
– Nutzwertanalyse	72
– Entscheidungstabellentechnik	73
– Der Entscheidungsbaum	73
– Checklisten	73
– Der K.O.-Bleistift/Prioritätenmatrix	74
– Das K.O.-System	74
– Imaginationstechniken	74
– Worst-case-Scenario	74
– Die sechs Denkhüte	75
– Punkten	75

Praxis

Techniken zur Entscheidungsfindung	76
--	----

7 Vom Entscheiden zum Handeln 81

Basiswissen

Das Entscheidungsverfahren im Überblick	82
– Klärung des Entscheidungsproblems	82
– Definition des Entscheidungsgrunds	82
– Definition der Ziele	82
– Sammeln von Informationen und Erarbeiten von möglichen Lösungen	83
– Sammeln von möglichen Entscheidungsalternativen	83
– Auswertung der Alternativen	83
– Dokumentation Ihrer Entscheidungsverfahren	83
– Beratung	83
– Eine Entscheidung	83
– Umsetzung Ihrer Entscheidung	83
– Überprüfung Ihrer Entscheidung	84

Praxis

Vom Entscheiden zum Handeln	85
-----------------------------------	----

Anhang 89

Literaturempfehlungen	89
Quellenverzeichnis	90
Stichwortverzeichnis	91

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser, damit die Unterrichtsmaterialien lebendig und lesbar bleiben, haben wir in dem vorliegenden Baustein häufiger auf Wortungetüme wie „Leser/innen“ und missverständliche Schreibweisen wie „LeserInnen“ verzichtet und stattdessen die männliche Form gewählt. Bitte haben Sie Verständnis für unser Vorgehen, liebe Leserin. Sie sind uns genauso wichtig und sind selbstverständlich ebenfalls gemeint, wenn wir z. B. von „dem Leser“ oder „dem Moderator“ sprechen.

Dieses Unterrichtsmaterial ist Bestandteil der Xpert-Reihe „Personal Business Skills“, die Ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen für Berufstätige in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen vermittelt. Sie erhalten in komprimierter Form Anregungen und Hintergrundinformationen zu den jeweiligen Themenschwerpunkten. Jedes Kapitel wird durch einen Leitfaden mit Praxisfragen zur Selbstreflektion oder Bearbeitung in einem Lehrgang ergänzt. Das Buch eignet sich auch zum Selbststudium.

In diesem Bereich stehen Ihnen folgende zwölf Titel aus vier Kompetenzbereichen zur Verfügung:

I. Kernkompetenzbereich:

Reden und Verhandeln

- Wirksam vortragen
- Verhandeln, diskutieren, argumentieren
- Verkaufsgespräche erfolgreich führen

II. Kernkompetenzbereich:

Effektiv planen und organisieren

- Projekte organisieren und erfolgreich durchführen
- Zeit optimal nutzen
- Probleme lösen und Ideen entwickeln
- Kompetent entscheiden und verantwortungsbewusst handeln

III. Kernkompetenzbereich:

Gruppenprozesse moderieren

- Im Team konstruktiv arbeiten
- Konflikte in Gruppen lösen
- Besprechungen erfolgreich moderieren

IV. Kernkompetenzbereich:

Zielgerichtet präsentieren

- Overheadfolien und Bildschirmshows am Computer erstellen und gestalten
- Präsentationen gekonnt durchführen

Für das Angebot und die Durchführung der einzelnen Seminare gelten folgende Qualitätsstandards für die Anbieter:

- ✓ Durchführung anerkannter Module mit verbindlichen Lernzielkatalogen;
- ✓ Einsatz autorisierter Trainer mit regelmäßiger Teilnahme an Weiterbildung;
- ✓ Mindestvorgabe der Anzahl der Unterrichtseinheiten bei jedem Titel;
- ✓ begrenzte Teilnehmerzahlen;
- ✓ bundesweit einheitliche Prüfungen;
- ✓ Sicherstellung des Angebots und der Prüfungsmöglichkeiten durch regionale Bildungsverbände;
- ✓ regelmäßiges Teilnehmermonitoring;
- ✓ aktuelle Seminarunterlagen zu jedem Modul;
- ✓ Ausstattung der Seminarräume mit zeitgemäßem Moderationsmaterial.

Weitergehende Informationen zur Reihe „Personal Business Skills“ erhalten Sie im Internet unter www.personal-business-skills.de oder bei der

Masterprüfungszentrale
Personal-Business-Skills
Postfach 10 42 42
44042 Dortmund

Die verbindlichen Qualitätsstandards sichern Ihnen einen hohen Verwertungsgrad unmittelbar für Ihren beruflichen Erfolg. Unser Ziel ist Ihr beruflicher Alltag, und nicht die Vermittlung rein theoretischen Wissens. Demnach sind grundlegende Kenntnisse und praxisrelevante Trainingsphasen Bestandteil eines jeden Seminarskriptes und Trainings vor Ort.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Durcharbeiten dieses Bandes und zahlreiche neue Ideen und Impulse für Ihre berufliche Weiterentwicklung.



Bedeutung und Phasen von Entscheidungen

Die Kunst, Entscheidungen zu treffen, spielt sowohl privat als auch beruflich eine wichtige Rolle. In diesem Baustein lernen Sie die verschiedenen Phasen der Entscheidungsfindung kennen und Entscheidungsebenen zu differenzieren.

Inhalt

- Begriffsdefinition
- Ablauf von Entscheidungsprozessen
- Strategische und taktische Entscheidungen
- Alternativenpool
- Prioritäten
- Ausschlaggebende Faktoren
- Bewusste/unbewusste Entscheidungen
- Rationale und intuitive Entscheidungen
- Entscheidungen und Vorsätze
- Die optimale Entscheidung
- Entscheidungsunfähigkeit

Bedeutung von Entscheidungen

Entscheidungsfindung ist im Leben wichtiger als Essen und Trinken. Wir treffen im Laufe des Tages häufiger Entscheidungen als wir essen oder trinken. Und selbst die Frage, ob und was wir zu uns nehmen, ist Resultat einer Entscheidung.

Entscheiden? Relevante Kriterien bedenken? Das Erreichen des Ziels nicht aus dem Blickfeld verlieren? Für viele Menschen ist dies mit Schwierigkeiten verbunden. Nicht nur im Privatbereich, sondern besonders im Berufs- und Geschäftsleben.

Mit jeder Entscheidung wird nicht nur die eigene Zukunft gestaltet, sondern auch die unserer Umgebung, unserer Familie, unserer Freunde und unserer Kollegen. Deshalb ist die Kunst, Entscheidungen zu treffen, so wichtig. Insbesondere Entscheidungen mit weitreichenden Folgen sollten sorgfältig vorbereitet werden. Die Qualität einer Entscheidung bestimmt häufig den Erfolg von Unternehmen. Eine einzige Fehlentscheidung kann sich verheerend auf die Existenz auswirken.

Wir untersuchen, wie Entscheidungsprozesse ablaufen, wodurch sie beeinflusst werden und wie die eigene Entscheidungsfindung optimiert werden kann, um die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Entscheiden

Ursprünglich bedeutet der Begriff „entscheiden“, dass etwas Zweifelhafes, Ungewisses eindeutig bestimmt wird. Entscheiden bedeutet, dass wir aus verschiedenen Möglichkeiten auswählen, uns für eine Alternative entscheiden und damit auf andere Möglichkeiten verzichten.

„Als Entscheidung bezeichnet man dabei einen Akt, bei dem bewusst eine von mehreren Handlungsalternativen zur Erreichung eines Ziels ausgewählt wird. Mit dem Begriff ‚Entscheidung‘ ist die Vorstellung verbunden, dass die ausgesuchte Handlungsalternative auch realisiert wird mit der Konsequenz, dass ein System von einem gegebenen Zustand in einen erstrebten Zustand transformiert wird. [...] Die zu treffende Entscheidung soll von Bedeutung sein, in dem Sinne, dass sich der Entscheider Informationen über mögliche Handlungsalternativen, die zu verfolgenden Ziele und die möglichen Konsequenzen der Realisierung der verschiedenen Alternativen verschafft und diese sorgfältig verarbeitet.“ (Rommelfanger/Eickemeier, 2002)

Nehmen wir an, eine Mitarbeiterin erkrankt längerfristig und ihre Vertretung hat gerade ihren Jahresurlaub angetreten. Die anfallenden Arbeiten müssen neu organisiert werden. Es stellt sich die Frage, wie die Arbeit sinnvoll verteilt werden kann, ohne dass dadurch bei einzelnen Mitarbeitern zusätzliche Überstunden anfallen. In diesem Fall muss sorgfältig ab-

gewogen werden, welche Arbeiten dringend erledigt werden müssen, welche aufgeschoben werden können und wer Kapazitäten frei hat. Es gilt, die Konsequenzen der jeweiligen Handlungsalternativen zu ermitteln, um eine tragfähige Entscheidung fällen zu können.

Eine andere Kollegin wäre gerne zehn Kilo leichter, doch das Essen schmeckt ihr so gut. Wenn sie solche Gedanken wälzt, träumt sie von einem Endzustand, einem Ziel. In diesem Fall liegt ein klassischer Zielkonflikt vor, denn genussvoll zu essen und gleichzeitig schlank zu sein, schließt sich meist aus. Sie muss also abwägen zwischen schlemmen und schlank sein. Was ist wichtiger?

Nehmen wir an, sie hätte sich für das Schlanksein entschieden. Wie erreicht sie dieses Ziel? Zur Wahl stehen die Null-Diät, eine Fertigmahlzeit, FDH, Sport usw.

Diese Fragen bedeuten, dass sie vor einer Methodenentscheidung steht mit der Frage, wie sie ihr Ziel erreichen kann. Sie beschließt außerdem, diese zehn Kilo in den nächsten drei Monaten abzunehmen. Dann ist ihr Entscheidungsspielraum eingeschränkt, denn normalerweise gilt, dass ein Pfund pro Woche ein realistisches Abnahmeziel ist, d.h. um ihr Ziel zu erreichen, müsste sie mehr abnehmen. Dies wiederum bedeutet, dass sie radikal vorgehen und zwei Methoden miteinander kombinieren muss. Da sich diese Methoden ergänzen und verstärken sollten, wird Sport eine der zu wählenden Methoden sein, die sie mit einer der anderen Kalorienreduktionsmethoden kombinieren wird.

An diesem Beispiel sehen Sie, dass Ziele in vielen Fällen die Methoden vorgeben. Daher lohnt es sich, Ziele so präzise wie möglich zu formulieren. Das erleichtert Ihnen die Wahl. Es hat aber auch seine Kehrseite, denn Zielentscheidungen schränken Ihre Wahlmöglichkeiten oft für lange Zeit weitreichend ein. Treffen Sie deswegen Ihre Zielentscheidungen bedacht und mit Sorgfalt.

Strategische und taktische Entscheidungen

Wegen ihrer Tragweite werden Zielentscheidungen auch strategische Entscheidungen genannt. Wenn es sich um komplexe Ziele handelt, die nur durch Maßnahmenbündel zu realisieren sind, müssen Ziel- bzw. strategische Entscheidungen getroffen werden.

Die Strategie ist ein Entscheidungskomplex über Ziel und Zielerreichung: Ich will z.B. in einem Jahr Spanisch in Schrift und Aussprache beherrschen. Dazu investiere ich täglich ein bis zwei Stunden und treffe dementsprechende Maßnahmen. (Zeitplan erstellen, Anmeldung zum Kurs, Lehrbücher kaufen, Kassetten, Sendungen anschauen, Literatur lesen, Sprachpartner suchen ...)

Strategien legen Wege zur Zielerreichung fest. Handlungs- oder Methodenentscheidungen dagegen nennt man taktische Entscheidungen.

Beide Kategorien sind gleich wichtig, und meist besteht eine wechselseitige Abhängigkeit. Mehr oder weniger bestimmen Sie mit jeder taktischen Entscheidung, ob Sie Ihr Ziel oder zumindest wie Sie Ihr Ziel erreichen.

Die Entscheidung, eine Fremdsprache zu lernen, bindet etliche Ressourcen. Sie müssen Mittel einsetzen, um dieses Ziel zu erreichen wie Geld für Lehrbücher und Kurse. Und Sie müssen die Zeit aufwenden, jeden Tag Vokabeln zu lernen. Die Nutzung der Ressourcen, also z.B. die Entscheidung, ob Sie jeden Tag Vokabeln lernen oder nur ein Mal pro Woche, entscheidet darüber, wie schnell Sie Fortschritte machen. Dabei lassen sich einzelne Fehlentscheidungen – Sie lernen einen Tag nicht, weil Sie zu müde sind – sicher mit etwas mehr Einsatz an den nächsten Tagen ausgleichen. Häufen sich aber mehrere Fehlentscheidungen, werden Sie Ihr Ziel nicht erreichen. Ihre Taktik entscheidet, ob und wie Sie zum Ziel kommen.

Der Alternativenpool

ist die Vielzahl der Alternativen, aus denen wir in einer Entscheidungssituation auswählen können. Im Beispiel waren vier Möglichkeiten für eine schnelle Gewichtsabnahme vorgestellt. Meist gibt es allerdings mehr Auswahlmöglichkeiten, als wir tatsächlich registrieren oder berücksichtigen. Oft fehlen nur Informationen oder Techniken, um solche zusätzliche Alternativen herauszufinden. Daher lohnt sich der Einsatz von Recherche- und Kreativitätstechniken wie z.B. Brainstorming, Mind Mapping etc., die in Baustein 5 beschrieben werden. Denn auch in unserem Beispiel gibt es mindestens zwei weitere Wahlmöglichkeiten: „Fettpille“ und Trennkost. Stehen weitere Methoden zur Auswahl, steigen die Chancen, die beste Wahl zu treffen. Sind allerdings die Auswahlmöglichkeiten zu groß, besteht die Gefahr, den Überblick zu verlieren. Dies erschwert eine Entscheidung, führt im Extremfall sogar bis hin zum Verzicht. Daher ist eine präzise Zielfindung notwendig, um die wichtigen Alternativen herauszufiltern. Nur wenn alle Alternativen zusammengetragen wurden, kann eine optimale Entscheidung getroffen werden.

Prioritäten

Sie wollten gewisse Dinge schon lange erledigen, aber Sie kommen einfach nicht dazu? Dies muss nicht heißen, dass Sie keine Zeit für diese Dinge haben. Es bedeutet vielmehr, dass Sie, ohne sich dessen bewusst zu sein, andere Prioritäten gesetzt haben. Denn tatsächlich waren Ihnen andere Dinge wichtiger als die, die Sie eigentlich machen wollten.

Bleiben wir noch einen Moment bei dem Beispiel. Schlank sein war wichtiger als Essen. Warum? Weil sie

aussehen wollte wie ...? Weil sie etwas für ihre Gesundheit tun wollte? Weil sie ihre Kleidung wieder ohne Zwicken tragen wollte?

Nehmen wir an, Sie wollen abnehmen, um auszusehen wie Modell XY. Dann ist dieses Vorbild, dieses Ideal so wichtig, dass Sie auf den Genuss beim Essen verzichten. Sich entscheiden bedeutet festzulegen, was Ihnen wichtiger ist. Dies kann sich übrigens häufiger ändern. Wünsche und Ziele müssen nicht immer gleich wichtig sein.

Wenn Sie aber in der Praxis feststellen, dass Sie nach wie vor gern naschen, mehr essen, als gemäß Ihrer Diät erlaubt ist, dann gibt es etwas, das Ihnen de facto wichtiger ist, als schlank zu sein. Und das ist ausschlaggebend.

Entscheidungskriterien

Viele Faktoren beeinflussen uns, wenn wir wählen. Bislang haben wir Faktoren wie Auswahl, Namen, Aussehen, Gewohnheiten, Ziele, Vorlieben und anderes mehr kennen gelernt. Es gibt unzählige mehr. Aus dem Geschäftsleben kennen Sie sicher rationale Kriterien wie Kostengründe, Laufzeiten, Rendite, Marktanteile, Wachstumsraten ... usw. Zur Entscheidungsfindung bei wichtigen Fragen gehört, sich dieser Kriterien bewusst zu werden und eine Rangfolge festzulegen.

Wie und warum wirken diese Kriterien in die Entscheidungsfindung hinein? Sie helfen uns, die Auswirkungen der zu treffenden Entscheidungen einzuschätzen, d.h. die Entscheidungen so zu treffen, dass sie in Einklang mit unseren Prioritäten stehen.

Ein Beispiel: Menschen beim Obstkauf. Manche schauen jede Frucht an, drehen und wenden sie und kaufen diejenige, die am vielversprechendsten aussieht. Andere riechen an dem Obst, und für Dritte ist das Betasten ausschlaggebend.

Was steckt hinter diesem Verhalten? In den seltensten Fällen wissen wir bei einer Entscheidung genau, was auf uns zukommt. Wir erstellen also Hypothesen. Beim Obst nehmen wir unbewusst an, dass die Frucht so schmeckt, wie sie aussieht, riecht oder sich anfühlt. Doch vielleicht haben Sie schon einmal schlechte Erfahrungen gemacht, haben voller Vorfreude in einen rotbackigen Apfel gebissen und waren enttäuscht, dass er dann doch geschmacklos war? Deshalb reicht ein Kriterium allein oft nicht für die Entscheidungsfindung aus. Je nach Situation und Erfahrung können Kriterien unterschiedlich ins Gewicht fallen.

Nicht alle Prioritätensetzungen und alle Kriterien, die in unsere Entscheidungsfindung einfließen, sind uns bewusst.

Bewusste bzw. unbewusste Entscheidungen

Entscheidungen werden auf verschiedenen Ebenen getroffen.

Wir sprechen von *bewussten Entscheidungen*, wenn wir uns über einen Sachverhalt oder Prozess im Klaren sind und um den ablaufenden Denk- oder Wahlprozess wissen.

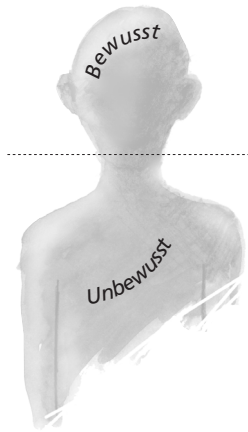


Abb. 1 Bewusste und unbewusste Entscheidungen

Unbewusst getroffene Entscheidungen laufen meist sehr schnell ab. Sie regeln automatisch immer wiederkehrende Handlungen oder eher unbedeutende Fragen, daher braucht es für diese Art von Entscheidung kein aufwendiges, bewusstes Entscheidungsverfahren.

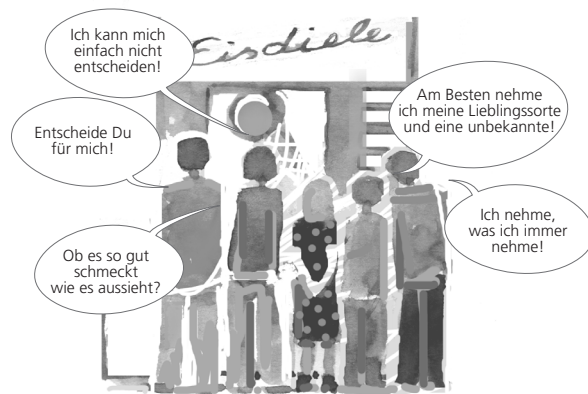


Abb. 2 Wer die Wahl hat, hat die Qual

Beispiel: Eisdiele

Es ist ein wunderschöner Sommertag. Ihr Blick fällt auf eine Eisdiele, und schon eilen Sie hin. Vor Ihnen stehen einige Leute. Während Sie warten, schweift Ihr Blick über die lange Liste mit Eissorten. Während Sie noch überlegen, ob Sie eine gewohnte oder eine unbekannte Sorte nehmen, hören Sie schon: „Na, haben Sie sich entschieden?“ – „Nein, ich weiß noch nicht so recht. Was ist denn gut?“ Plötzlich scheinen alle Blicke auf Ihnen zu ruhen. Ihnen wird warm. „Ach was, geben Sie mir Banane und Nuss.“ (Die Sorten, die Sie immer nehmen).

Die erste Entscheidung „Ich möchte ein Eis“ wurde in Sekundenbruchteilen, einem spontanen Bedürfnis gehorchend, getroffen. Es handelt sich hier um eine unbewusst getroffene Entscheidung.

Welche Entscheidungen fallen noch in diese Kategorie? Wo setzen Sie sich hin, z.B. bei der Abteilungsleiterbesprechung? Meist auf den gleichen Platz oder nehmen Sie sich stets einen anderen? Wie halten es Ihre Kollegen? Typischerweise regeln Gewohnheiten, Vorlieben oder Abneigungen, eingeübte Gesetze und Normen diese Form der Entscheidung.

In der Eisdiele wurde noch eine zweite Entscheidung getroffen: die für zwei Eissorten. Hier handelt es sich um eine bewusste Entscheidungsfindung.

Bewusste Entscheidungen brauchen in der Regel mehr Zeit. Schon alleine das Bewusstsein, eine Auswahl zu treffen oder treffen zu müssen, verzögert bei vielen Menschen den Entscheidungsprozess, denn bei bewussten Entscheidungen werden wissentlich Abwägungen vorgenommen.

Beispiel:

Eine Dienstbesprechung dauert länger als geplant. Sie brauchen eine Pause – die Luft ist verbraucht und Sie haben Durst. Wie verhalten Sie sich? Entscheiden Sie sich zur Aktion, z.B. das Fenster aufzumachen, eine Pause vorzuschlagen oder warten Sie ab?

In eine bewusste Entscheidung fließen verschiedenste Kriterien mit ein. Diese variieren je nach Person, Situation, Erfahrungen und Entscheidungsobjekt. Überdies haben diese Kriterien unterschiedliches Gewicht.

Genau diese Umstände helfen uns, bewusste von unbewussten Entscheidungen zu unterscheiden. Sobald eine Person ihre Entscheidung begründen kann, ist der Entscheidungsprozess nicht mehr unbewusst.

Bewertung der Methoden

Sind bewusste oder unbewusste Entscheidungen besser? De facto ist keine der beiden Entscheidungsformen besser oder schlechter. Wichtig ist nur, sich bei der bewusst zu sein. Ausschlaggebend ist die Frage bzw. die Problemstellung.

Eine bewusste Entscheidung ist keinesfalls automatisch besser. Stellen wir uns vor, wir müssten alles im Leben bewusst entscheiden, jeden Schritt, jeden Bissen, jedes Anschlagen einer Taste, jedes Drehen des Kopfes – unmöglich! Unbewusste Entscheidungen entlasten uns hier und ermöglichen, Zeit und Energie für wirklich bedenkenswerte Entscheidungen zu sammeln.

Die Eisdielenszene zeigt noch eine weitere wichtige und sehr typische Verhaltenstendenz: die der Entscheidung unter Druck. Unter Druck – egal ob es sich um Zeitdruck oder einen äußeren Druck handelt – tendieren wir zu bewährten, gewohnten und damit meist unbewussten Entscheidungsmustern.

Rationale und intuitive Entscheidungen

Es gibt nicht nur bewusste und unbewusste Entscheidungen, sondern auch rationale und intuitive. Letztere werden auch als Bauchentscheidungen oder irrationale Entscheidungen bezeichnet.



Abb. 3 Rationale und intuitive Entscheidungen

Intuitive Entscheidungen

Intuitive Entscheidungen sind Folge eines Entscheidungsvorganges, eines instinktiven Erfassens eines Sachverhaltes, der außerhalb der Ratio abläuft. Damit sind zumindest Teile des Entscheidungsprozesses unbewusst.

Vorlieben, Sympathien oder Antipathien, Erfahrungswerte sind intuitive Entscheidungsfaktoren. Bei intuitiven Entscheidungsvorgängen laufen Analysen und Bewertungen in Sekundenbruchteilen ab und genauso schnell blitzten Erkenntnisse in uns auf. Intuitive Entscheidungskriterien nehmen Einfluss auf Entscheidungen. Die Vorliebe z.B. für eine Farbe kann bei vielen Autokäufen genauso viel Bedeutung haben wie der Wunsch nach einer Klimaanlage.

Rationale Entscheidungen

Rationale Entscheidungen sind solche, die aufgrund des bekannten klassisch-analytischen Verfahrens, dem Abwägen von Vor- und Nachteilen und unter Berücksichtigung rationaler Kriterien, getroffen werden.

Entscheidungen und Vorsätze

„Ab jetzt höre ich mit dem Rauchen auf.“ – „In diesem Jahr werde ich jeden Monat 50,- € sparen.“

Bei derartigen Entschlüssen handelt es sich lediglich um Vorsätze, nicht um Entscheidungen. Warum? Es ist eine von den oben schon einmal angesprochenen „eigentlich“-Situationen. Das, was wir eigentlich wollen, tun wir selten, weil wir es in Wirklichkeit nicht wollen bzw. es nicht so wichtig ist. Deshalb setzen wir es normalerweise nicht um.

Eine Entscheidung zu treffen heißt, sich in einer Situation, die wir als unklar empfinden, für eine der zur Verfügung stehenden Alternativen zu entscheiden.

Damit schaffen wir Klarheit. Anders formuliert, wir treffen immer dann Entscheidungen, wenn wir tatsächlich einen Entscheidungsbedarf, und zwar einen dauerhaften, empfinden. Ein Vorsatz unterscheidet sich von einer Entscheidung durch die Triebkraft, die zur Umsetzung führt.

Beispiel:

Warum sollte ein Mitarbeiter einen Lehrgang zum Thema Powerpoint buchen, obwohl er keine Präsentationen erstellen muss? Nehmen wir an, dieser Mitarbeiter hätte sich vorgenommen, nach zwei Jahren innerhalb des Betriebes in eine andere Abteilung zu wechseln. Ihm wird deutlich, dass er sich in der derzeitigen Abteilung sehr wohl fühlt. Würde er einen solchen Vorsatz dann noch umsetzen? Vermutlich nicht. Es gibt keinen hinreichenden Anreiz. Ist er aber aufstiegsorientiert, wird er in Eigeninitiative Gelegenheiten suchen, sich weiterzuqualifizieren.

Je wichtiger das Ziel, desto größer ist die Motivation, eine getroffene Entscheidung umzusetzen. Ein Vorsatz basiert auf einer mehr oder weniger sorgfältigen Überlegung, die eine Absicht bzw. einen Plan impliziert. Doch der Vorsatz hat viel Ähnlichkeit mit einem Traum, steht er doch eng verbunden mit „eigentlich“. Die Umsetzung in die Praxis ist der Faktor, an dem eine Entscheidung zu erkennen ist und vom Vorsatz unterschieden werden kann.

Die optimale Entscheidung

Gibt es so etwas wie eine „optimale Entscheidung“? Ja und nein. Hinter diesem Begriff versteckt sich nichts anderes als die beste oder bestmögliche Entscheidung. Es gibt keine universal optimale Entscheidung. Wie auch immer Sie sich in einer Situation entscheiden, wie sorgfältig Sie auch immer überlegen und abwägen, Sie werden nie die für immer geltende optimale Entscheidung treffen können.

Aber Sie können sehr wohl eine für „hier und jetzt“ optimale Entscheidung treffen. Das Optimale besteht darin, dass Sie versuchen, den größten Nutzen zu erzielen oder die geringsten Kosten zu realisieren, wie man in der Ökonomie sagt.

Jeder von uns wägt im Entscheidungsmoment Kosten (auf was verzichte ich) und Nutzen (was bekomme ich) einer Entscheidung ab. Das beste Kosten-/Nutzenverhältnis stellt für uns die optimale Entscheidung dar.

Die optimale Entscheidungsfindung sollte deshalb dazu führen, dass die Entscheidungsfindung als Prozess möglichst bewusst und rational geschieht. Dann werden Sie Ihre unbewussten und intuitiven Entscheidungen und Entscheidungskriterien ebenso schätzen wie Ihre bewussten und rationalen. Ihre Entscheidung wird damit tragfähig.

	Ich entscheide bewusst	Ich entscheide unbewusst
Ich entscheide rational	A	B
Ich entscheide intuitiv	C	D

Abb. 4 Entscheidungsbereiche

In Abwandlung des „Johari-Fensters“ stellt das „Menden-Bach-Fenster“ die Entscheidungsbereiche dar, in denen Entscheidungsfindung passiert. Eine optimale und damit kompetente Entscheidungsfindung wird erzielt, indem Entscheidungsfindung als Prozess möglichst bewusst und rational geschieht.

Quadrant A:
ist der Bereich, in dem eine bewusste und rationale Entscheidungsfindung abläuft.

Quadrant B:
ist der Bereich, in dem ich rational, aber mit unbewussten Anteilen entscheide. Meist handelt es sich hier um rationale Entscheidungsverfahren, die von unbewussten Verhaltensmustern beeinflusst werden.

Quadrant C:
ist der Bereich der Entscheidungsfindung, in dem sich bewusste und intuitive Entscheidungsprozesse vermischen. Typisch für derartige Entscheidungen sind begleitende Bemerkungen wie „Ich habe kein gutes Gefühl dabei.“

Quadrant D:
ist der blinde Fleck der Entscheidungsfindung, in dem ich unbewusst und intuitiv entscheide. In diesem Bereich getroffene Entscheidungen sind z.B. Gewohnheitsentscheidungen, derer ich mir nicht bewusst bin. Sie haben einen hochgradig steuernden Charakter und führen häufig dazu, dass scheinbar rational getroffene Entscheidungen konterkariert werden.

Bei einer optimalen Entscheidungsfindung verkleinern wir diesen blinden Fleck, indem wir uns unserer unbewussten und intuitiven Entscheidungsanteile bewusst werden und diese positiv in den Entscheidungsprozess integrieren.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Sie sollen intuitive und unbewusste Einflüsse nicht ignorieren, sondern versuchen, sich ihrer bewusst zu werden und diese angemessen in Ihre Überlegungen mit einbeziehen. Wenn Sie z.B. während eines Gespräches ein ungutes Gefühl verspüren, Ablehnung empfinden, sollten Sie das nicht einfach als „Unsinn“ abtun. Der „Unsinn“ kann Ihre bewussten Entscheidungen oft konterkarieren, kann aber auch ein Warnsignal, eine Reaktion auf unbewusst wahrgenommene Signale

sein. Wie oft entscheiden wir uns für das billigere Angebot – weil die Marke „eigentlich“ doch nicht so wichtig ist – und ärgern uns nach der Entscheidung solange, bis wir dann doch das teurere Markenprodukt kaufen. Das zieht letztlich doppelte Kosten nach sich. Das ist mit einem möglichst rationalen und bewussten Entscheidungsfindungsprozess gemeint.

Sie müssen nicht jede Ihrer Intuitionen verstehen, Sie müssen auch nicht jeden Ihrer Gründe, jede Ihrer Vorlieben oder Antipathien verstehen. Aber Sie sollten wissen, wie wichtig diese für Sie sind und versuchen, das Fenster A zu vergrößern. Dann werden Sie tragfähige Entscheidungen treffen.

Wahlmöglichkeiten

Viele haben das Gefühl, keine Wahl mehr zu haben: „Ich muss ja lernen!“ oder „Ich muss ja arbeiten!“ Aber so ohnmächtig ist man in der Regel nicht.

De facto haben Sie jeden Moment immer noch die volle Wahlfreiheit. Sie können sich jeden Tag, jeden Moment neu entscheiden – dafür oder dagegen – früher gesetzte Ziele zu verfolgen.

Nehmen wir an, Sie sind auf ihrer Arbeitsstelle unglücklich. Am liebsten würden Sie nicht mehr hingehen. „Aber Sie haben ja keine Wahl!“ Was hält Sie davon ab, die Stelle zu wechseln? Dies würde natürlich bedeuten, dass Sie sich versetzen lassen oder aber eine neue Stelle suchen müssten. Damit verbunden ist Unsicherheit, denn Sie wissen nicht, ob sich die Veränderung wirklich positiv auswirkt.

In vielen Fällen kann es auch bedeuten, dass Sie sich neu einarbeiten müssen und damit mehr Arbeit haben. Ist dies tatsächlich die einzige Lösung? Wurden alle Alternativen überprüft?

In dem Moment, in dem Sie sagen: „Ich habe ja keine Wahl“, haben Sie sich entschieden, dass Ihnen die Kosten für das „Tun“ oder das „Nicht-Tun“ zu hoch sind.

Auch wenn die Wahlmöglichkeiten eingeschränkt sind, so haben Sie doch immer noch Wahlmöglichkeiten.

Beispiel:

Herr Kraus ist Abteilungsleiter. Er bittet seinen Chef, eine weitere Mitarbeiterin einstellen zu dürfen. Sein Chef verlangt von ihm weitere Argumente für die Einrichtung der neuen Stelle, bevor er sich entscheidet. Herr Kraus ist verärgert und denkt „der will ja doch nicht“. Und doch liegt es an ihm, seinen Chef mit weiteren Argumenten zu überzeugen, sich Alternativen zu überlegen oder aber seine Bemühungen um die Schaffung einer neuen Stelle einzustellen. Er hat also eine Wahl.

Ein anderes Beispiel:

Alexandra Müller ist mit ihrer Stelle in der Buchhaltung sehr unglücklich und zieht sich mehr und mehr von ihren Kollegen zurück. Zwar erledigt sie ihre Arbeit sorgfältig, doch die Kollegen trauen sich kaum noch, sie anzusprechen oder um etwas zu bitten. Dies führt mehr und mehr zur Isolation. Am liebsten würde Frau Müller kündigen. Frau Meier, eine Kollegin, spricht sie eines Tages daraufhin an. Im Gespräch erfährt sie, dass ihre Kollegin Schwierigkeiten mit der neuen Organisationsstruktur und der damit verbundenen neuen Raumaufteilung der Firma hat. Auf ihren Einwand „Du hast doch die Wahl: du kannst kündigen und dir eine neue Stelle suchen oder aber versuchen mit der neuen Struktur klar zu kommen“ wird Frau Müller nachdenklich. Dann erwidert sie: „Was glaubst du denn, ich bin nun über 50! Eine andere Stelle? Keine Chance!“ Sie stutzt.

Hier wird deutlich, dass, wenn sie weiterhin in der Firma arbeitet – sie braucht das Geld, und die Aussichten auf eine andere Stelle sind gering – es an ihr selbst liegt, die Situation an ihrem jetzigen Arbeitsplatz zu ändern. Sie muss Strategien entwickeln, um die für sie unbefriedigende Situation zu verändern.

Entscheidungsunfähigkeit

Was bedeutet „Entscheidungsunfähigkeit“? Handelt es sich bei der „sogenannten Entscheidungsunfähigkeit“ um einen Sonderfall? Handelt es sich um eine nicht getroffene Entscheidung?

Auch „Entscheidungsunfähige“ treffen eine Entscheidung. Sie geben Ihre Wahlfreiheit ab und lassen andere für sich entscheiden. Das Verweigern bzw. Abgeben einer Entscheidung ist bereits eine Entscheidung. Sie können nicht nicht entscheiden. Unterlassen Sie es, sich für etwas zu entscheiden, treffen Sie bereits eine Entscheidung. Eine Entscheidung allerdings, die im Verhältnis weniger Energie braucht. Sie vermeidet das Setzen von Prioritäten z.B. zwischen verschiedenen Situationen.

Wichtig ist es, sich Ihrer eigenen Strategien und Denkmuster bewusst zu werden. So kann es sein, dass eine Ihrer unbewussten Strategien, keine Entscheidung treffen zu müssen, lautet: „Wie beweise ich mir, dass ich entscheidungsunfähig bin?“ Haben Sie im Vorfeld Informationen eingeholt und diese ausgewertet? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und sind diese überhaupt erreichbar? Wo genau liegt das Problem? Haben Sie versucht, alternative Lösungswege zu erkennen oder zu recherchieren?

Wenn nicht, überprüfen Sie Ihre Einstellung, nachdem Sie den 2. Baustein bearbeitet haben.

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse:

- Eine Entscheidung ist ein Wahlvorgang.
- Wir entscheiden uns stets für die hier und jetzt beste Alternative.
- Je nachdem wie gründlich wir die Entscheidungsfindung betrieben haben, kann sich unsere Entscheidung als Vorsatz erweisen.
- Der Vorsatz wird im Gegensatz zur Entscheidung gar nicht oder nur kurzzeitig in die Praxis umgesetzt.
- In der Regel haben wir dann unbewusste oder intuitive Einflüsse – sogenannte Entscheidungskriterien – übersehen oder ignoriert.
- Zielentscheidungen haben weit größere Auswirkungen als Handlungs- oder Methodenentscheidungen, denn auf Ziele müssen wir hinarbeiten. Hinter ihnen stehen Vorstellungen von unserer Zukunft.
- Methodenentscheidungen bestimmen in der Regel, ob wir unsere Ziele erreichen. Daher haben wir oft bei Methodenentscheidungen keine Wahlfreiheit mehr. Haben wir bei einer Entscheidungsfindung intuitive oder unbewusste Entscheidungseinflüsse nicht angemessen berücksichtigt, führt dies häufig dazu, dass wir über viele „falsche“ Methodenentscheidungen unsere Ziele nicht erreichen.
- In der Entscheidungsfindung ist daher mit die wichtigste Aufgabe – um eine weitgehend sichere Entscheidung zu treffen – eine umfassende Zusammenstellung der möglichen Alternativen und ihre Bewertung vor dem Hintergrund der gesetzten Ziele.
- Eine gute und nachvollziehbare Entscheidung haben Sie dann getroffen, wenn diese Entscheidung nicht nur hier und jetzt Gültigkeit hat, sondern nach Möglichkeit auch über einen längeren Zeitraum die beste Entscheidung darstellt. Nur unter diesen Umständen wird sie langfristig verfolgt, denn nur dann übersteigt der Nutzen die Kosten.
- Da Entscheidungen bewusst und unbewusst, rational und intuitiv getroffen werden und nicht nur für, sondern auch gegen etwas sein können, können Sie sich nicht nicht entscheiden. Eine nicht getroffene Entscheidung ist die Entscheidung gegen eine Entscheidung.

Bedeutung von Entscheidungen

Arbeitsanregung 1: Wie werden Entscheidungen getroffen?

Frau Fuchs arbeitet in einer kleinen Firma. Einmal im Monat fährt sie zur Metro, um die Bestände im Büro aufzufüllen. Zielsicher nimmt sie eine Palette der Kaffeesorte, die sie immer nimmt. Bei der Milch zögert sie kurz. Hatte ihr Chef nicht darum gebeten, nicht so viel Abfall zu produzieren und keine abgepackten Milchportionen mehr zu verwenden? „Na gut, nehme ich die Glasflaschen“, denkt sie. Als sie vor den Ordnern steht, bekommt sie neben sich das Gespräch von zwei Frauen mit. „Weißt du schon, welche du nimmst?“ fragt die eine. „Nein, bei der Auswahl weiß ich nie, wie ich mich entscheiden soll. Soll ich auf Nummer sicher gehen und bei den Leitz-Ordnern bleiben?“ – „Ja, das kenne ich. Aber ich habe jetzt beschlossen zu sparen. Ich nehme die billigsten.“ Frau Fuchs zögert. Eigentlich gefallen ihr die Leitz-Ordner auch am besten, zumal sie diese bisher immer gekauft hat. Doch andererseits ist der Kostenaspekt nicht zu unterschätzen. „Ach, was soll's, ich gehe lieber kein Risiko ein. Wir haben bisher immer Leitz-Ordner gekauft“, denkt sie.

Vor den Druckerpatronen rät gerade ein Verkäufer einer Kundin, lieber die Nachfüllpatronen, die wesentlich weniger kosten, zu nehmen. Hierauf bemerkt diese: „Es stimmt, sie sind billiger, doch ich habe gelesen, dass diese Patronen nicht so ergiebig sein sollen.“ Sie ist unschlüssig, vergleicht noch einmal die Preise und sagt dann: „Ich werde es mir überlegen“. Frau Fuchs ist unsicher geworden, sie hatte immer automatisch die Originalpatronen genommen und nie die Preise verglichen. „Ob die Originalpatronen wirklich ergiebiger sind?“, denkt sie. „Am besten ich nehme von jeder eine und probiere es aus.“ Dann sieht sie Klarsichthüllen im Angebot. Sie überlegt kurz. „Ach was, Klarsichthüllen brauchen wir immer. Und jetzt sind sie gerade im Angebot.“ Sie nimmt zwei Pakete.

- Sie finden im Text einige Entscheidungen, die getroffen oder angekündigt werden. Bitte prüfen Sie diese Angaben und notieren Sie unten die Stellen, Gedanken oder Aussagen und die Zuordnung nach folgenden Fragen:

- Wie werden die Entscheidungen getroffen?
- Welche Verhaltensweisen können Sie beobachten?
- Werden die Entscheidungen langsam oder schnell, bewusst oder unbewusst getroffen?
- Wo haben die handelnden Personen Probleme?

- Wie begründen die Personen ihre Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung bzw. ihre Auswahl?

Arbeitsanregung 2:

- Denken Sie zurück an Situationen, in denen Sie eine Entscheidung gefällt haben. Gab es einen Auslöser dafür? Welchen Grund gab es für die Entscheidung? Wie sind Sie vorgegangen? Handelte es sich um eine spontane oder eine vorbereitete Entscheidung? Waren Sie mit Ihrer Entscheidung zufrieden? Machen Sie sich Notizen!

Notieren Sie die wichtigsten Punkte Ihrer bisher getroffenen Entscheidungen:

Situation	Auslöser	Vorgehen	Art der Entscheidung	Resultat

- Diskutieren Sie mit einem Partner das Ergebnis. In welchen Situationen haben Sie Entscheidungen wie gefällt oder mussten diese fällen? Waren Sie mit dem Ergebnis zufrieden? Notieren Sie anschließend die wichtigsten Erkenntnisse.

Arbeitsanregung 3: Strategische und taktische Entscheidungen

- Worin besteht der Unterschied? Fallen Ihnen Beispiele ein, in denen Sie eine strategische oder eine taktische Entscheidung getroffen haben? Notieren Sie diese.
