

**Dagmar Herzog  
Lena Brenk**

**30 Minuten**

# **Entscheiden**

## 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.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Friederike Mannsperger, Offenbach  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-396-7

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Entscheidungen</b>	<b>9</b>
Der gewohnte Ablauf von Entscheidungen	9
Arten von Entscheidungen	11
Entscheidende Fähigkeiten für gute Entscheidungen	14
Entscheidungstheorie	17
<b>2. Methodisches Vorgehen bei Entscheidungen</b>	<b>23</b>
Das Ziel definieren	24
Zielstruktur aufbauen – Kriterien sammeln	26
Gewichten	27
Wege zum Ziel sammeln – Alternativen	27
Bewerten und Abwägen	29
Entscheidungen publik machen und dokumentieren	32
Hilfsmittel für Entscheidungen	32
<b>3. Das Ziel definieren</b>	<b>37</b>
Das Hauptziel	37
Teilziele und Kriterien	39
Struktur aufbauen	40
Zwei Arten von Kriterien	43
Gewichtung	46
Checkliste	52

<b>4. Alternativen sammeln</b>	<b>55</b>
Situationsbezogen entscheiden	55
Umwege bei der Alternativensuche	56
Ganz neue Wege finden	58
Beurteilung	61
Der Umgang mit dem Ergebnis	66
Checkliste	70
<b>5. Präsentation und Dokumentation von Entscheidungen</b>	<b>73</b>
Resultate grafisch aufbereiten	73
Das Wesentliche auf einen Blick	80
Software-Programme	84
<b>Fast Reader</b>	<b>85</b>
<b>Die Autorinnen</b>	<b>93</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

*Links, rechts, geradeaus oder zurück? Heute, morgen oder nächste Woche? Wenn es für die Alternativen gleich gute Argumente gibt, kann man den Zufall entscheiden lassen. (Zitat: Werner Winkler)*

Leider ist das selten der Fall. Täglich warten Entscheidungen darauf, von uns getroffen zu werden. „Entscheide dich doch endlich mal“ ist ein uns allen gut bekannter Ausruf, oder nicht? Fallen Ihnen Entscheidungen leicht? Wenn ja, welche? Wie sieht es mit weitreichenden geschäftlichen Entscheidungen aus, die finanzielle Auswirkungen haben? Wie treffen wir eigentlich Entscheidungen, wie lange brauchen wir für Entscheidungen, woran liegt es, dass einige schneller, andere nie entscheiden? „Das kommt alles aus dem Bauch heraus“ ist ein anderer sehr bekannter Satz. Bei weitreichenden Entscheidungen sollte allerdings noch ein wenig mehr als nur der Bauch entscheiden.

Auf alle Fragen haben wir leider keine Antwort in diesem Buch für Sie parat. Aber Anregungen, wie Sie Entscheidungen treffen können, Entscheidungen, die strategische, weitreichende Folgen haben – die finden Sie hier. Eben alles, was in 30 Minuten wichtig ist. Wir stellen Ihnen folgende Entscheidungsschritte vor:

- Feststellen eines Entscheidungsbedarfs
- Festlegen von Zielen und Kriterien
- Herausarbeiten von Alternativen

- Beurteilen der möglichen Konsequenzen jeder Alternative
- Umsetzen einer Alternative

Wir beleuchten Entscheidungskriterien und Entscheidungsverfahren. Wir zeigen Ihnen Möglichkeiten auf, Entscheidungen mithilfe von Softwareprogrammen oder Zettel und Stift zu treffen. Es geht auch um die Akzeptanz und Anfechtung einer Entscheidung sowie um das Nachvollziehen einer Entscheidung aufgrund von Kriterien, Gewichtungen und Analysen. Ziel des Buches ist es, gemeinsam mit Ihnen die Struktur einer methodischen Entscheidung zu erarbeiten. Damit haben Sie bei Ihrer nächsten wichtigen und komplexen Entscheidung ein Gerüst, dem Sie folgen können.

Probieren Sie das Gelesene einfach aus. Die Methode wird Stück für Stück zur Gewohnheit werden und Sie in Ihrer Entscheidungsfindung wesentlich sicherer und schneller machen.

Um den Vorgang des Entscheidens wirklich zu verstehen, stellen wir uns zu Beginn erst mal die Frage: „Was ist eigentlich eine Entscheidung?“

Herzlichst Ihr Autorenteam

Dagmar Herzog  
Lena Brenk



# 30 MINUTEN

**Wie läuft eine Entscheidung ab?**  
**Seite 9**

**Bei welchen Entscheidungen  
sollte ich strikt methodisch  
vorgehen?**  
**Seite 12**

**Worauf basiert die hier vorge-  
stellte Methode?**  
**Seite 17**



# 1. Entscheidungen

Jeden Tag treffen wir unzählige Entscheidungen: Soll ich heute das weiße oder das blaue Hemd anziehen? Soll ich ein Haus bauen oder weiter zur Miete wohnen? Welche Partei soll ich wählen? Welcher Bewerber ist für den Job der geeignetste? Wollen wir ans Meer oder in die Berge fahren? Fisch oder Fleisch? Welcher Standort ist für unsere neue Niederlassung am besten geeignet? Welche Ausbildung will ich machen?

## 1.1 Der gewohnte Ablauf von Entscheidungen

Ein großer Prozentsatz der alltäglichen Entscheidungen ist simpel bzw. uns wohlbekannt und wir können sie mit unserer Intuition und Erfahrung fällen, ohne sie ausführlich analysiert und abgewogen zu haben. Wir entscheiden in solchen Fällen einfach nebenbei. Und das ist auch genau richtig so. Die vielen Entscheidungen würden uns sonst völlig blockieren. Wir müssen uns auf das Wesentliche konzentrieren können.

## ***Die „großen“ Entscheidungen***

Es gibt jedoch auch Entscheidungen, die sorgfältiges Abwägen und einer methodischen Behandlung bedürfen und die weitreichende Auswirkungen haben. Sie sind aufgrund der hohen Menge an verschiedensten Einflüssen hochkomplex. Hier reicht unsere Erfahrung unter Umständen nicht aus. Schließlich entscheiden wir z. B. nicht jeden Tag über den Standort für eine neue Niederlassung. In solch einem Fall sollten wir nicht ausschließlich „aus dem Bauch heraus“ entscheiden. Wir sollten methodisch vorgehen und dabei sowohl unseren Verstand als auch unsere Intuition zu Hilfe nehmen. Beide sind wichtige Ressourcen für eine gute Entscheidung.

## ***Der Ablauf von Entscheidungen***

Eine Entscheidung steht an, wenn wir zur Erreichung eines bestimmten Ziels verschiedene Wege wählen können. Meist vergleichen wir diese Alternativen anhand mehrerer Kriterien. Diese wiederum haben unterschiedlich großen Einfluss auf unsere Entscheidung. Wir gewichten Kriterien also in der Regel unterschiedlich. Und leider gibt es nur relativ selten den sehr einfachen Fall, dass eine Alternative bei allen Kriterien am besten abschneidet. Meist muss man die verschiedenen Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen.



*Wenn wir zur Erreichung eines Ziels mehrere alternative Wege beschreiten können, müssen wir uns*

*entscheiden. Wir sind daran gewöhnt und treffen tagtäglich unzählige Entscheidungen. Für komplexe und wichtige Entscheidungen reichen unsere Erfahrungen jedoch möglicherweise nicht aus.*

## 1.2 Arten von Entscheidungen

Man kann Entscheidungen nach drei Gesichtspunkten kategorisieren:

- Wichtigkeit
- Dringlichkeit
- Komplexität

Je nachdem, welcher dieser Kategorien eine Entscheidung angehört, ergibt sich daraus die richtige Herangehensweise.

### ***Wichtige Entscheidungen***

Aus der Wichtigkeit einer Entscheidung resultiert, wie wir mit ihr umgehen. Ist ihre Tragweite nur gering und hätte eine Fehlentscheidung wenige oder gar keine Auswirkungen, so können wir unbeschwert „aus dem Bauch heraus“ entscheiden. Bei einer wichtigen Entscheidung hingegen müssen wir uns Zeit nehmen und sorgfältig vorgehen.

Um die Wichtigkeit einer Entscheidung festzustellen, können die folgenden Fragen helfen:

- Welche Tragweite hat die Entscheidung?
- Welche Konsequenzen hätte eine Fehlentscheidung im schlimmsten Fall?

### ***Dringende Entscheidungen***

Wichtige Entscheidungen werden im Lauf der Zeit dringend. Bei der Bewertung der Dringlichkeit sollte man nicht vergessen, dass auf eine Entscheidung im Normalfall die Umsetzung derselben folgt, d. h. eine Handlung. Oftmals ergibt sich durch die Dauer der Handlung eine höhere Dringlichkeit, als wir das zuerst vermuten. Um die Dringlichkeit einer vor Ihnen liegenden Entscheidung abzuschätzen, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Hat es negative Auswirkungen, wenn ich die Entscheidung erst nächste Woche fälle?
- Haben wir dann noch genug Zeit zur Umsetzung der Entscheidung?
- Grenzt es meine Entscheidungsfreiheit ein, wenn ich erst nächste Woche entscheide, da dann einige Alternativen nicht mehr umzusetzen wären?

### ***Komplexe Entscheidungen***

Die Komplexität einer Entscheidung sollte uns als Anhaltspunkt dafür dienen, wie wir an sie herangehen. Bei Entscheidungen, die wir schon oft getroffen haben, oder solchen mit nur ein oder zwei Kriterien, entscheiden wir oft ohne den Ablauf der Entscheidung als solchen bewusst wahrzunehmen. Bei komplexen Ent-

scheidungen jedoch ist methodisches Vorgehen eine große Hilfe. Um die Komplexität einer Entscheidung einzuschätzen, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Habe ich vergleichbare Entscheidungen schon öfter getroffen?
- Lassen sich meine Erfahrungen aus anderen Entscheidungsprozessen auf den vor mir liegenden Fall übertragen?
- Wie viele Kriterien fallen mir spontan ein, die einen Einfluss auf die Entscheidung haben?

In diesem Buch geht es um die wichtigen und komplexen Entscheidungen. Es sind Entscheidungen, die eine gewisse Tragweite haben und bei denen eine hohe Anzahl von Kriterien dazu führt, dass uns der Überblick ein Stück weit verloren geht. Oder es geht um Entscheidungen, die nicht alltäglich sind und bei denen wir nicht ohne Weiteres auf einen eigenen oder fremden Erfahrungsschatz zurückgreifen können. In diesen Fällen kann methodisches Vorgehen zwischen Erfolg und Misserfolg entscheiden.

*Entscheidungen lassen sich nach drei verschiedenen Kriterien unterteilen: Dringlichkeit, Wichtigkeit und Komplexität. Bei wichtigen und komplexen Entscheidungen ist methodisches Vorgehen besonders empfehlenswert.*



## 1.3 Entscheidende Fähigkeiten für gute Entscheidungen

Für gute Entscheidungen sind verschiedene Fähigkeiten grundlegend. Nur wenn wir in eine Entscheidung sowohl harte, d. h. rationale, Fakten als auch weiche, d. h. emotionale, Faktoren einbeziehen, wird sie wirklich praktikabel sein.

### ***Rationale und emotionale Faktoren***

Bei der Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter spielt beispielsweise die Sympathie eine große Rolle, da sie sich auf das zukünftige Arbeitsklima und somit auch auf die Produktivität auswirkt. Aber ebenso wichtig ist die Frage, ob derjenige den Aufgaben gewachsen sein wird, was an klaren Fakten, wie z. B. seiner Ausbildung und seinen Sprachfähigkeiten, abgelesen werden kann. Je nach Art der Entscheidung variiert auch die Bedeutung des rationalen oder emotionalen Aspekts. Bei der Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter fließen unter Umständen mehr emotionale Faktoren ein als bei der Auswahl des Standortes für eine neue Niederlassung. Für jede Entscheidung ist also sowohl das Gehirn als auch der Bauch gefragt.

### ***Rationale und emotionale Typen***

Hinsichtlich der Herangehensweise an Entscheidungen kann man zwei verschiedene Typen von Entscheidern ausmachen:

- Der rationale Typ: Jedes Problem wird mit kühlem Kopf genauestens analysiert und die verschiedenen Lösungswege werden streng logisch abgewogen.
- Der emotionale Typ: Jedes Problem wird spontan und impulsiv „aus dem Bauch heraus“ angegangen.

Diese Darstellungen sind natürlich extrem und in ihrer Ausprägung so nicht anzutreffen, doch gewisse Tendenzen zur einen oder anderen Seite lassen sich bei vielen von uns feststellen. Eine solche Tendenz ist Teil unseres Charakters und entsteht im Laufe des Lebens aus Veranlagung, Prägung, Erziehung und unseren Erfahrungen. Wichtig ist in erster Linie, zu wissen, ob man selbst eher der rationale oder der emotionale Typ ist. Mit diesem Wissen können und sollten wir in Entscheidungsprozessen entsprechend darauf achten, dass wir die andere Seite nicht vernachlässigen. Der eher rationale Typ sollte also bedenken, ob eventuell auch einige emotionale Faktoren einen Einfluss auf die Entscheidung haben könnten, und diese miteinbeziehen. Im Gegensatz dazu sollte der eher emotionale Typ versuchen, sich ein Stück weit zu zügeln, und die für die Entscheidung wichtigen Fakten strukturiert und logisch abwägen.

### ***Schnell und sorgfältig entscheiden***

Eine wichtige Fähigkeit ist auch, erkennen zu können, wie viel Zeit man sich für die anstehende Entscheidung gibt. Es kann heutzutage für eine Firma höchst wichtig

sein, dass ihre Entscheider innerhalb kürzester Zeit ohne zu zögern die ihnen am günstigsten erscheinende Alternative auswählen und mit der Umsetzung beginnen. Zu viel Angst vor unliebsamen Konsequenzen ist hier hinderlich. In diesen Fällen hilft methodisches Vorgehen als Gerüst, an das wir uns in der Hektik halten können. So kann die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung minimiert werden. Um der Angst vor Fehlentscheidungen entgegenzuwirken hilft es, sich vor Augen zu halten, dass es so gut wie nie die eine perfekte Lösung gibt und alle anderen unweigerlich in die Katastrophe führen. Gerade bei einer höheren Anzahl von alternativen Lösungswegen werden meist alle einen Kompromiss enthalten und einige davon nicht allzu weit voneinander entfernt sein.

Bei Entscheidungen, die nicht so dringend, dafür aber hochkomplex und wichtig sind, müssen wir uns auch die nötige Zeit nehmen. Eine sorgfältige Vorgehensweise, wie sie in Kapitel 2 beschrieben ist, wird nicht nur das Risiko einer Fehlentscheidung verringern, sie wird auch eine bessere Dokumentation ermöglichen und damit dazu beitragen, dass unsere Entscheidung transparenter und nachvollziehbarer sein wird.

### ***Kreativität im Entscheidungsprozess***

Zum Entscheidungsprozess gehört auch, verschiedene Alternativen zu entwickeln. Wenn man im Prozess feststellt, dass alle bisher aufgezählten Alternativen nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führen, sollte



man noch einmal zwei oder drei Schritte zurückgehen und nach neuen Alternativen suchen. Hierbei ist Kreativität eine wichtige Fähigkeit. Diese Fähigkeit sollten wir auch bei Entscheidungen, z. B. in Form eines Brainstormings, einsetzen. Eine größere Auswahl an Alternativen und, noch wichtiger, eventuell auch mal eine Alternative, die sich jenseits von üblichen und ausgetretenen Pfaden bewegt, kann möglicherweise zu positiv überraschenden Ergebnissen in der Bewertung der Alternativen führen.

*Für gute Entscheidungen sind verschiedene Fähigkeiten von Vorteil. Wir müssen dabei sowohl rationale als auch emotionale Komponenten einbeziehen. Auch bei Schnelligkeit und Sorgfalt ist es wichtig, einen der Situation angepassten Mittelweg zu finden. Eine gewisse Portion Kreativität ist bei der Suche nach Alternativen und Lösungswegen hilfreich.*



## 1.4 Entscheidungstheorie

Die Entscheidungstheorie beschreibt auf wissenschaftlicher Ebene Entscheidungen und ihre Konsequenzen. Die zwei bekanntesten Methoden der Entscheidungstheorie sind die Nutzwertanalyse und der Analytische Hierarchieprozess. Beide Methoden vergleichen Alternativen auf der Basis von Kriterien und deren Gewichtung.