

# Wie Denkgewohnheiten die Entscheidungsqualität gefährden

Viele Experten befassen sich damit, wie man die richtige oder sogar die optimale Entscheidung trifft. Der „Stein der Weisen“ wurde dafür aber noch immer nicht gefunden. Wer lange und aufwendig nach der richtigen Entscheidung sucht, hätte vielleicht besser daran getan, die Wahrscheinlichkeit zu verringern, die falsche Entscheidung zu treffen.

## Was sind Entscheidungsfallen? Und wie kann man sie umgehen?

Im Nachhinein ist man meistens schlauer. Aber auch im vornherein werden bei der Entscheidungsfindung Fehler gemacht. Eine Quelle ist der Entscheidungsprozess selbst, der schlecht durchgeführt wird:

- **Die Alternativen der Entscheidung sind nicht klar herausgearbeitet.**
- **Die wichtigen, weil entscheidungsrelevanten Informationen wurde nicht gefunden oder missachtet.**
- **Die Kosten- und Nutzenfaktoren wurden schlecht gegeneinander abgewogen und gewichtet.**

Eine andere Quelle für Fehlentscheidungen sind das **Denkverhalten und die Denkgewohnheiten der Entscheider**. Sie sind meistens fest im Unterbewusstsein verdrahtet und werden als **Heuristiken** bezeichnet. In vielen Lebens- und Arbeitsbereichen liefern sie gute bis sehr gute Ergebnisse. Aber manchmal stellen sie auch Fallen. Aus diesem Grund ist es hilfreich, sich dieser Gefahr bewusst zu sein, die gefährlichen Fallen zu kennen und beim Entscheidungsprozess darauf zu achten.

## Heuristik ist ein Verfahren,

mit dem sich Lösungen oder wahre Aussagen finden lassen. Die Lösungen müssen nicht immer vollständig oder optimal, aber zumindest zufriedenstellend sein. Grundlage der Heuristik sind oft einfache Regeln der Schlussfolgerung.  
(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



### **Informationen, die Präsent sind, werden zu hoch gewichtet.**

Informationen sind die Grundlage für Entscheidungen. Dabei gewinnen solche Informationen ein hohes Gewicht, die gerade präsent sind – weil sie zuerst auftauchen, weil sie noch in Erinnerung sind oder weil sie kurz vor dem Beschluss vorgestellt wurden.

Das bedeutet beispielsweise, dass bei der Geschäftsplanung bestehende Trends einfach fortgeschrieben werden, bei der Personalbeurteilung Kollegen nach ihrem ersten Eindruck beurteilt werden oder das Fazit einer Präsentation die gesamte Diskussion prägt. Andere Informationen und Einflussfaktoren, die nicht präsent sind, werden übergangen oder nicht in Betracht gezogen. Manche nutzen diesen sogenannten **Anker-Effekt** auch gezielt im Prozess der Entscheidungsfindung, indem sie die ihnen genehmen Informationen ins Blickfeld rücken und präsent machen.

### **Mögliche Gegenmaßnahmen:**

- **Ein Sachverhalt zur Entscheidungsfindung sollte immer unter mehreren und unterschiedlichen Aspekten besprochen werden.**
- **Es sollten gezielt Gegenpositionen bezogen werden (advocatus diaboli).**
- **Bevor Informationen von anderen begutachtet werden, sollte man den Sachverhalt für sich selbst bedenken.**
- **Informationen sollten aus unterschiedlichen Quellen von verschiedenen Personen kommen.**

### **Das war schon immer so!**

Die meisten Menschen mögen keine Veränderungen. Denn sie bedeuten Risiko, Ungewissheit, Verantwortung und „raus aus der Komfortzone“. So werden viele Entscheidungen vordergründig nicht getroffen. Es gilt das Motto: Das war schon immer so. Doch dies ist ein Trugschluss. Auch wenn scheinbar keine Entscheidung getroffen wird, so ist auch dies eine Entscheidung für das Bestehende.

Um das zu rechtfertigen, werden solche Informationen im Entscheidungsprozess herausgestellt, die negative Effekte der Veränderung oder ihre Risiken sichtbar machen sollen. Experimente machen deutlich, dass der Status quo umso attraktiver ist, je mehr Alternativen im Spiel sind. Wenn Entscheider mehr als eine Möglichkeit haben, verharren sie oft beim Bestehenden.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Manche Unternehmen fördern dieses Verhalten. Sie drohen mit Strafen, wenn ein Mitarbeiter Verantwortung übernimmt, Neues ausprobiert und eventuell scheitert.

Wer nichts tut, wird dafür selten belangt. Um Missverständnisse zu vermeiden: Der Status quo kann in der Tat die beste Wahl sein. Nicht immer sind Veränderungen per se richtig.

**Gerade deshalb sind folgende Überlegungen wichtig:**

- **An erster Stelle stehen die Ziele. Sie müssen klar sein. Dann lässt sich prüfen, ob der Status quo zu diesen Zielen passt oder ob er die Zielerreichung behindert.**
- **Der Status quo sollte wie alle anderen Alternativen betrachtet und im Entscheidungsprozess bewertet werden.**
- **Hilfreich ist ein Gedankenexperiment: Würde man den aktuellen Zustand als mögliche Alternative betrachten, wenn er nicht schon Realität wäre?**
- **Der Wandel vom Bestehenden zum Neuen ist immer mit Aufwand verbunden. Der darf nicht das einzige Kriterium im Entscheidungsprozess sein.**

**Frühere Entscheidungen werden nicht revidiert**

Viele Entscheidungen werden nicht isoliert getroffen, sondern stehen in einer Kette von verknüpften Entscheidungen. Dabei werden frühere Entscheidungen, die sich als schlecht herausgestellt haben, zu selten revidiert. Das bedeutet, die folgenden Entscheidungen werden so getroffen, dass die alten Fehler kaschiert und nicht behoben werden.

In den Unternehmen bedeutet das: Gutes Geld wird schlechtem hinterher geworfen. Dabei sollten die sogenannten „Sunk Costs“ bei der Entscheidungsfindung keine Rolle spielen.

Doch selten traut sich ein Entscheider, sich einzugestehen, vorher einen Fehler begangen zu haben. Er macht deshalb einfach weiter – und richtet seine Entscheidungen daran aus.

Dabei hat schon Warren Buffet gewarnt:

**„Wenn du in einem Loch sitzt, ist das Beste, das du tun kannst, mit dem Graben aufzuhören.“**

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



### Mögliche Gegenmaßnahmen:

- **In die Entscheidungsfindung sollten solche Menschen eingebunden werden, die mit den damit zusammenhängenden früheren Entscheidungen nichts zu tun haben. Ihre Meinung und Ratschläge sind wichtig.**
- **Es sollte deutlich werden, welche Konsequenzen es hätte, wenn eine frühere schlechte Entscheidung revidiert wird – ökonomisch und emotional für die Betroffenen.**
- **Die Gründe müssen hinterfragt werden, warum eine Entscheidungsrevision so schwer fällt. Wovor haben die Betroffenen Angst?**
- **Im Unternehmen darf keine „Fehlervermeidungskultur“ unterstützt werden. Dann traut sich niemand, falsche Entscheidungen zu revidieren.**

### Passende Informationen bekommen den Vorzug

Wer zur Entscheidungsfindung Informationen recherchiert, die Beispiele oder Argumente liefern, wählt oft solche aus, die der vorgefassten Meinung entsprechen. Was nicht passt, wird passend gemacht – oder einfach ausgeblendet. Wer die Wahl einer Alternative scheut, holt den Rat solcher Experten, die besonders deren Risiken sehen und ausführlich ins Licht rücken. Die anderen werden nicht gehört oder abqualifiziert.

Dieses Verhalten liegt darin begründet, dass Menschen meist erst entscheiden, was sie wollen, bevor sie sich die Gründe für die Wahl überlegen. Zum anderen haben alle eine Präferenz für das, was sie mögen; sie vermeiden, was sie nicht mögen. Umso wichtiger ist eine selbstkritische Haltung:

- **Die vorgefasste Meinung sollte hinterfragt werden. Was zunächst als richtige Entscheidung erscheint, sollte durch Gegenargumente einer besonders kritischen Prüfung unterzogen werden.**
- **Welche Informationen, Argumente und Belege sprechen gegen die vorgefasste Meinung? Was sind die stärksten drei Gegenargumente?**
- **Es sollten nicht solche Mitarbeiter gehört werden, die die vorgefasste Meinung bestätigen. Hilfreich ist die Meinung von Kritikern oder unbeteiligten Personen, die wenig über den Entscheidungsfall wissen.**

### Wie ist die Entscheidungsfrage formuliert?

Ob jemand das halb volle oder das halb leere Glas sieht, ist sprichwörtlich. Genauso werden Entscheidungen dadurch beeinflusst, welcher Aspekt, die...

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Chance oder das Risiko, herausgestellt wird. Einige Beispiele sollen das verdeutlichen:

- **Wenn wir das Produkt jetzt einführen, erzielen wir damit eine Million Euro Umsatz im ersten Jahr.**
- **Die Produkteinführung kostet uns 500.000 Euro.**
- **Wenn wir das Produkt jetzt einführen, erhöhen wir unseren Gesamtumsatz auf sechs Millionen Euro (ohne sind es fünf Millionen Euro).**
- **Wir können das Marketingbudget auf eine Million Euro reduzieren, wenn wir auf diese Produkteinführung verzichten.**
- **Jedes fünfte Unternehmen scheitert bei der Einführung dieser Technologie.**
- **Zu 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit bekommen wir die Technik zum Laufen.**

Wer Entscheidungen vorbereitet, sollte ganz besonders darauf achten, wie er die Entscheidungsfrage stellt, welchen Aspekt er hervorhebt und von welchem Bezugspunkt aus er die Folgen vergleicht. Der Entscheider sollte darauf achten:

- **Eine Entscheidungsfrage sollte in unterschiedlichen Formen gestellt und hinterfragt werden. Insbesondere dann, wenn andere die Frage formuliert haben, sollten alternative Formulierungen betrachtet werden.**
- **In der Fragestellung sollten die positiven und negativen Aspekte in gleicher und fairer Weise formuliert werden.**
- **In Sensitivitätsanalysen mit alternativen Formulierungen kann die Robustheit von Entscheidungen geprüft werden.**

### **Schätzungen und Prognosen sind schwierig**

Entscheidungen basieren meistens auf Zahlen, die die Zukunft beschreiben. Umsätze, Kosten oder Erfolge werden geschätzt und prognostiziert. Zahlen gaukeln eine Genauigkeit vor, doch niemand kann sicher sagen, dass alles so eintritt, wie vorhergesagt.

Aus diesem Grund werden dann Wahrscheinlichkeiten bemüht, die sagen sollen, mit wie viel prozentiger Sicherheit das Ereignis eintritt.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



Das macht die Entscheidung noch schwieriger. Denn kaum jemand hat genug Erfahrungen, um beurteilen zu können, ob die Schätzungen und Prognosen stimmen. Wir haben gelernt, Geschwindigkeiten von Autos, Mengen und Gewichte einzuschätzen. Aber bei Aktienkursen und Absatzzahlen können sich nur sehr schwer Erfahrungen bilden. Die Zahl der Einflussfaktoren ist zu groß. Der Zeitraum, nachdem die Güte der Schätzung sichtbar wird, ist zu lang.

### Folgende Probleme werden sichtbar:

- **Das Vertrauen, dass sich alles in den gewohnten Bahnen bewegt, ist stark ausgeprägt. Große Abweichungen werden oft nicht vorhergesehen.**
- **Entscheider sind vorsichtig. Dementsprechend schätzen und prognostizieren sie so, dass sie „notfalls auf der sicheren Seite sind“. Absatzzahlen werden vorsichtig kalkuliert, um dann nicht an zu heroischen Zielen gemessen zu werden. Kapazitätsbedarfe werden großzügig abgeschätzt, um nicht einen Engpass zu haben.**
- **Erinnerungen prägen sich ein. Wenn besondere Ereignisse oder persönliche Erlebnisse in Erinnerung sind, fließen diese in die Schätzungen und Prognosen ein und können diese in die eine oder andere Richtung verzerren.**

Auch bei diesen Entscheidungsfallen ist es hilfreich, eine selbstkritische Position einzunehmen. Eigene Annahmen sollten hinterfragt und andere Menschen, Kollegen oder Experten befragt werden – durchaus mit dem Bewusstsein, dass diese in die gleichen Fallen tappen können. Doch insgesamt trägt dieses Vorgehen zur Klarheit und Entscheidungsfindung bei.

Gerd Gigerenzer plädiert in seinem Buch „**Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition**“ dafür, der Intuition zu vertrauen; sie liefere oft gute oder sogar bessere Ergebnisse als es langwierige und formalisierte Entscheidungsprozesse tun könnten.

Grundlage dafür sind Heuristiken, die sich die Menschen im Laufe ihrer Evolution oder aufgrund eigener Erfahrungen gebildet haben. Doch auch er macht deutlich, wie wichtig es für gute Entscheidungen ist, die Entscheidungssituation und den Prozess zu analysieren und die Einflussvariablen sichtbar zu machen. Heuristiken müssen ins Bewusstsein kommen, dann entfalten sie eher eine positive Wirkung.

(weiter auf nächster Seite)

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088



## Entscheidungsfallen im Prozess der Entscheidungsfindung

Nicht nur in den Denkgewohnheiten lauern viele Entscheidungsfallen, auch im Prozess selbst können viele Fehler durch Entscheider gemacht werden, die dazu führen, dass schlechte Entscheidungen getroffen werden. Bei jeder weitreichenden Entscheidung im Unternehmen (aber auch im privaten Bereich) gilt es zu bedenken:

- Das Entscheidungsziel sollte klar formuliert werden: Was soll erreicht oder vermieden werden?
- Die Bewertungs- oder Entscheidungskriterien sollten wohl überlegt und klar beschrieben werden. Diese muss der Entscheider für sich selbst entwickeln. Er sollte sich diese nicht durch andere (Interessenvertreter) vorgeben lassen.
- Die Entscheidungskriterien sollten sich nicht zu sehr ähneln. Sonst werden einzelne, übergeordnete Aspekte zu stark gewichtet.
- Entscheidungen brauchen Alternativen, aber nicht zu viele. Es sollte deutlich werden, worin sich diese unterscheiden.
- Daten, Fakten und Informationen spielen eine wichtige Rolle für Entscheidungen – aber auch eine gefährliche. Sie werden einseitig ausgewählt, präsentiert und interpretiert. Sie werden als „wahr“ hingenommen, obwohl Quelle und Messung unklar sind. Schätzungen und Prognosen werden nicht hinterfragt. Wenn Fakten fehlen, werden Entscheidungen verzögert oder es bleibt alles, wie es ist.
- Messinstrumente, Fragebogen, Methoden der Bewertung, Formulierung der Entscheidungsfrage oder Präsentation der Ergebnisse – alle diese Rahmenbedingungen können einen großen Einfluss auf die Entscheidung selbst ausüben.
- Alternative Wahlmöglichkeiten werden zu starr beschrieben. Sie werden als „Entweder-Oder-Entscheidung“ aufbereitet. Kombinationen aus Vorteilen mehrerer Alternativen werden nicht zugelassen. Oder: Keine Alternative ist wirklich gut; immer überwiegen die Nachteile.
- Entscheidungen werden nicht am Sachverhalt selbst ausgerichtet, sondern getroffen, weil die Zeit drängt, jeder zufrieden gestellt werden soll oder persönliche Eitelkeiten wichtiger sind.
- Entscheidungen werden ausgesessen, bis es nichts mehr zu entscheiden gibt.

Copyright business-wissen.de

Mit besten Grüßen



Rainer Flamm

Als Unternehmer gelassen und zufrieden. Motivation ist spürbar und begeistert.

Rainer Flamm | Motivationstrainer | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | <https://rainerflamm.de> | USt.-IDNr. DE145107088

