
Entscheidungen erfolgreich treffen

Martin Sauerland · Peter Gewehr

Entscheidungen erfolgreich treffen

Entscheidungskompetenzen
aufbauen und die Angst vor
Fehlentscheidungen abbauen



Springer Gabler

Martin Sauerland
Wirtschaftspsychologie
Universität Koblenz-Landau
Landau, Deutschland

Peter Gewehr
Anthropos Personalberatung GmbH
Landau, Deutschland

ISBN 978-3-658-18797-2 ISBN 978-3-658-18798-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-18798-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei denjenigen Personen bedanken, die das Zustandekommen dieses Buchs durch fachliche und persönliche Unterstützung gefördert haben.

Insbesondere danken wir Stephanie Billo für die engagierte Unterstützung bei der Ausarbeitung des diesem Buch zugrunde liegenden Konzepts, ihre geduldige und zielführende Abstimmung mit den Interviewpartnern sowie für die Vorbereitung und textliche Verarbeitung der geführten Gespräche. Ebenso danken wir Dr. Sonja Gaukel, Sylvia Hohwiler, Theresa Prokein und Madlena Sutor für ihre kritische Auseinandersetzung mit den theoretischen Modellen und für die entsprechenden Anregungen, diese verständlich darzustellen. Frau Katharina Jeßegus danken wir darüber hinaus für die Unterstützung bei der Entwicklung des Verfahrens zur Messung der Entscheidungskompetenzen.

Darüber hinaus möchten wir den Probanden danken, die sich bereit erklärten, im Rahmen der von uns und unserem Forscherteam durchgeführten Experimente und Befragungen zum Teil recht persönliche Auskünfte zu geben.

Besonderer Dank gilt unseren Interviewpartnern, die sich die Zeit nahmen und die Mühe machten, mit uns über z. T. recht persönliche Aspekte ihres Entscheidungsverhaltens zu sprechen: Miriam Welte (mehrfache Weltmeisterin und Olympiasiegerin im Bahnradsport), Kurt Beck (Ministerpräsident a. D., Rheinland-Pfalz), Thomas Dräger (Geschäftsführer der Gruppe Medi-Markt), Wolfgang Grupp (Eigentümer und Geschäftsführer des Textilunternehmens TRIGEMA), Prof. Dr. Kai Höhmann (Geschäftsführer/CEO bei TÜV Rheinland Consulting), Christian Kappler (Managing Partner CK Advisory Partner, z. B. CFO bei der Apollo Optik Holding GmbH & Co KG, CEO bei der LHBW/LHD Group), Prof. Dr. Dieter Rombach (z. B. Geschäftsführender Institutsleiter IESEV,

Vorstandsvorsitzender der Science Allianz Kaiserslautern), Oliver Schäfer (Profifußballer, z. B. beim 1. FC Kaiserslautern, Fußballtrainer), Thomas Sommerrock (Polizeidirektor, Leiter der Polizeidirektion Landau, Rheinland-Pfalz, ehrenamtlicher Richter). Unsere Interviewpartner stellen wir in Kap. 4 noch im Detail vor.

Inhaltsverzeichnis

1 Entscheidungen ent-scheiden	1
1.1 Der Aufbau des Buchs	3
1.2 Das Buch als Risikoentscheidung – Zielsetzung und Zielgruppe	4
1.3 Konzept und Definitionen	8
Literatur	17
2 Entscheidungsmythen und Tabus	19
2.1 Das einzig Wahre	19
2.2 Die Würfel sind gefallen	27
2.3 Der Wetterbericht von gestern	34
2.4 Angst haben immer die Anderen	40
2.5 Die Qual der Wahl	51
2.6 Mach doch, was du willst!	55
2.7 Das fixe Angebot	61
2.8 Alles oder Nichts	66
2.9 Kopf oder Bauch	71
Literatur	77
3 Entscheidungstechniken	81
3.1 Rationale Techniken	81
3.1.1 Die Entscheidungsmatrix	81
3.1.2 Der Entscheidungsbaum	90
3.2 Intuitive Techniken	92
3.2.1 Erfahrungswissen und Inkubation	92
3.2.2 Entscheidungen auf heuristischer Basis	96

3.3	Kreative Techniken	99
3.3.1	Verhandeln mit sich selbst	99
3.3.2	Die Sechs-Hüte-Technik	106
3.3.3	Worst-Case-Best-Case	108
3.4	Innovative Techniken	110
3.4.1	Methode der kritischen Ereignisse	110
	Literatur.	117
4	Entscheiden lernen	119
4.1	Im Gespräch mit Kurt Beck, Ministerpräsident a.D., Rheinland-Pfalz	122
4.2	Im Gespräch mit Thomas Dräger, Geschäftsführer der Gruppe Medi-Markt	128
4.3	Im Gespräch mit Wolfgang Grupp, Eigentümer und Geschäftsführer des Textilunternehmens TRIGEMA	131
4.4	Im Gespräch mit Prof. Dr. Kai Höhmann, Geschäftsführer/CEO bei TÜV Rheinland Consulting	135
4.5	Im Gespräch mit Christian Kappler, Managing Partner CK Advisory Partner, z. B. CFO der Apollo Optik Holding GmbH & Co KG, CEO der LHD Group	142
4.6	Im Gespräch mit Prof. Dr. Dieter Rombach, Geschäftsführender Institutsleiter IESEV, Vorstandsvorsitzender der Science Allianz Kaiserslautern	148
4.7	Im Gespräch mit Thomas Sommerrock, Polizeidirektor, Leiter der Polizeidirektion Landau, Rheinland-Pfalz, ehrenamtlicher Richter.	153
4.8	Im Gespräch mit Miriam Welte (Weltmeisterin und Olympiasiegerin im Bahnradfahren) und Oliver Schäfer (Profifußballer und Fußballtrainer)	157
	Literatur.	163
5	Entschieden	165
5.1	Zusammenfassung	165
5.2	Entscheidende Erkenntnisse.	166
	Anhang	177

Über die Autoren



Martin Sauerland Dr. phil., Wirtschaftspsychologe, Studium der Arbeitspsychologie und Philosophie an der Bergischen Universität Wuppertal. Promotion zum Dr. phil. an der Universität Regensburg. Derzeit Akademischer Oberrat an der Universität Koblenz-Landau im Bereich Wirtschaftspsychologie und selbstständiger Unternehmensberater. Veröffentlichungen in renommierten internationalen Fachzeitschriften. Zahlreiche Auszeichnungen, u. a. vier Lehrpreise.

Kontakt: sauerland@uni-landau.de



Peter Gewehr Geschäftsführer der Anthropos Personalberatung GmbH. Nach Studium und Referendariat in zwei Handelsunternehmen in den Bereichen Personal und Organisation tätig. Seit über 25 Jahren Personalberater (u. a. Hofmann, Herbold & Partner; Korn Ferry International). Seit 2003 im eigenen Unternehmen, das Kunden aus den Bereichen Handel, Industrie und Dienstleistung bei der Besetzung von Führungs- und Fachpositionen berät.

Kontakt: peter.gewehr@anthropos-gmbh.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Entscheidungsbaum für Ihr Leseverhalten.	4
Abb. 1.2	Modell der möglichen Folge-Erwartungen	10
Abb. 1.3	Darstellung eines idealtypischen Entscheidungsprozesses	15
Abb. 2.1	Der Unterschied zwischen kleinen/großen Entscheidungen und leichten/schweren Entscheidungen.	24
Abb. 2.2	Verursachende Faktoren für die Entscheidung, eine Bewegung auszuführen	58
Abb. 2.3	Eine Probandin wählt im Rahmen eines Laborexperiments zwischen verschiedenen vorgegebenen Produkten	61
Abb. 2.4	Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Entscheidungsstilen und der Ausprägung dysfunktionaler Denkmuster	69
Abb. 2.5	Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Denkmustern und der Überschätzung der Bedeutung und Wahrscheinlichkeit negativer Entscheidungskonsequenzen	70
Abb. 2.6	Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Denkmustern und der Anzahl generierter negativer Entscheidungskonsequenzen	70
Abb. 3.1	Sammlung von Zielkriterien für eine Entscheidung	82
Abb. 3.2	Gewichtung der Zielkriterien für eine Entscheidung.	83
Abb. 3.3	Sammlung der verfügbaren Optionen für eine Entscheidung	84
Abb. 3.4	Bestimmung des Grades, mit dem die jeweiligen Optionen die jeweiligen Zielkriterien voraussichtlich erfüllen können	85

Abb. 3.5	Multiplikation des Gewichts der einzelnen Zielkriterien mit dem Erfüllungsgrad, den die einzelnen Optionen diesbezüglich vermutlich gewährleisten	86
Abb. 3.6	Bildung der Summe aus den Produkten (Gewicht des Zielkriteriums \times Erfüllungsgrad) für jede der Optionen	87
Abb. 3.7	Entscheidungsbaum für rationale Verfahren	89
Abb. 3.8	Vereinfachter Entscheidungsbaum für Führungsstile	91
Abb. 3.9	Entscheidungsbaum für rationale Verfahren (Entscheidungsmatrix vs. Entscheidungsbaum)	92
Abb. 3.10	Analytische Verfahren zur Prognose des Wirtschaftswachstums „hinken“ den tatsächlichen Entwicklungen immer hinterher	94
Abb. 3.11	Häufige Konfliktarten.	100
Abb. 3.12	Modell der Konfliktlösung.	103
Abb. 3.13	Die 6-Denk Hüte stehen für sechs unterschiedliche Perspektiven auf einen Sachverhalt	107
Abb. 3.14	Siebenstufiges Modell zum systematischen Aufbau von Entscheidungskompetenzen durch fallbasiertes Lernen am Modell	114
Abb. 3.15	Zusammenfassende Darstellung der Entscheidungstechniken und ihrer Bedingungen.	117
Abb. 5.1	Mittelwerte und Standardabweichungen für die einzelnen Skalen des Fragebogens zur Messung der subjektiven Entscheidungskompetenz	176