

## Kennen Sie Solche Fragen?

Welchen der fünf Automaten bauen wir in die Linie ein?  
Lassen wir das Bauteil zuliefern, oder fertigen wir selbst?  
Soll dem Kunden der Kredit gewährt werden oder nicht?  
Stellen wir den Bewerber ein oder suchen wir weiter?

Oder allgemeiner:  
Welche Risiken gehen wir ein?  
Welche Alternative sollen wir wählen?  
Wie wirken sich unsichere Ereignisse aus?  
Welche Konsequenzen hat die Entscheidung?  
Wie lassen sich Nutzen und Risiken balancieren?  
Wie können Misserfolge begrenzt werden?

## Entscheiden ist keine Kunst!

Wahrlich nicht. Entscheiden ist eine Fähigkeit, die uns Menschen schon in die Wiege gelegt ist. Geleitet von unseren Zielen treffen wir Tag für Tag unzählige Entscheidungen, die uns mehr oder weniger bewusst sind, und deren Konsequenzen mehr oder weniger bedeutsam für unser Leben sind.

Dennoch geraten wir hin und wieder an die Grenzen unserer Entscheidungsfähigkeit, was wir meist daran merken, dass eine Entscheidung nicht zum gewünschten oder erwarteten Ergebnis geführt hat.

Psychologische Forschung hat Ursachen für unsere Schwierigkeiten beim Entscheiden aufgedeckt. Daraus wurde eine Methodologie für das proaktive, rationale und systematische Treffen von Entscheidungen entwickelt: die **Entscheidungsanalyse**. Ihre Kenntnis und Anwendung verbessert langfristig die menschliche Fähigkeit, erfolgreich zu entscheiden.

## Mehr Information

zum proaktiven Vorgehen beim Treffen schwieriger Entscheidungen und zur Entscheidungsanalyse finden Sie unter <http://www.entscheiden.de>.

Wenn Sie vor einem schwer lösba- ren Entscheidungsproblem stehen und die professionelle Unterstützung durch den proaktiven Ansatz wünschen, oder aber sich selbst oder ihre Mitarbeiter als Entscheider qualifizieren möchten, kontaktieren Sie uns direkt unter (0351) 899 60 513.

Ihre Entscheidung wird dann von einem unserer Mitarbeiter vor Ort unter Einbeziehung der Entscheidungsträger analysiert, Zielhierarchien, Einflussdiagramme, Entscheidungsmatrizen und Entscheidungsbäume erstellt und ausgewertet.

Im Ergebnis dieser systematischen Analyse präsentieren wir Ihnen einen rational begründeten Vorschlag für eine optimale Entscheidung. Wir rechnen mit Ihnen alternative Entscheidungsszenarien durch und stehen Ihnen selbstverständlich im Bedarfsfall bei der Implementierung der Entscheidung beratend zur Seite.

### Psychotherapeutische Praxis Holzhofgasse

Dipl.-Psych. Guido Weißhahn  
Holzhofgasse 9, D - 01099 Dresden  
Tel.: (0351) 899 60 513  
Fax: (0351) 895 11 93  
e-mail: [info@entscheiden.de](mailto:info@entscheiden.de)  
Internet: [www.entscheiden.de](http://www.entscheiden.de)

Angebote der  
psychologischen  
Entscheidungsanalyse  
für Unternehmen

# A, B oder C?

Beratung und  
Unterstützung  
beim proaktiven  
Treffen schwieriger  
Entscheidungen

## Entscheidungsfällen

Warum stossen wir hin und wieder an die Grenzen unserer oft so erfolgreichen Entscheidungsfähigkeit? Psychologische Forscher widmen sich dieser Frage seit Jahrzehnten, und haben zwei Hauptschwächen unseres Denkens identifiziert, die erfolgreichen Entscheidungen im Wege stehen können.

### Umgang mit Wahrscheinlichkeiten

Stellen Sie sich vor, sie sind mit 22 anderen Personen auf einer Feier. Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass unter den 23 Anwesenden mindestens zwei am selben Tag im Jahr Geburtstag haben?

Wenn Sie eine Münze fünfmal werfen, welche Folge halten Sie für wahrscheinlicher: *Kopf-Zahl-Zahl-Kopf-Zahl* oder *Kop-Kopf-Kopf-Kopf-Kopf*?

Die Lösungen finden Sie unter der Spalte nebenan. Wenn sie von Ihren eigenen Vorstellungen abweichen, seien Sie nicht enttäuscht: Sie haben vermutlich so geantwortet wie die Mehrzahl der Menschen, denen man diese Aufgaben stellt. Ursache für diese naheliegenden Irrtümer ist die Begrenztheit unseres Denkens beim Umgang mit Wahrscheinlichkeiten.

### Gedächtnisumfang

Stellen Sie sich vor, Sie wollten zwischen 5 Angeboten eines auswählen. Über jedes Angebot liegen Ihnen jeweils 20 Fakten vor. Wie viele davon können Sie gleichzeitig im Gedächtnis behalten und hinsichtlich Vorzügen und Nachteilen gegeneinander abwägen?

Werden es mehr als  $7 \pm 2$ , dann verfügen Sie über ein besseres Arbeitsgedächtnis als der Durchschnitt der Bevölkerung.

Erst die gleichzeitige Berücksichtigung aller entscheidungsrelevanten Information sichert jedoch die Konsistenz und Qualität der Entscheidung. Auch hier kann die Entscheidungsanalyse einen wichtigen Beitrag leisten.

## Proaktiv Entscheiden

heisst, die Kontrolle über die Entscheidung in die Hand zu nehmen, statt sich von Alternativen oder Ereignissen das eigene Handeln diktieren zu lassen. Dazu ist ein schrittweises, systematisches Vorgehen besonders gut geeignet, wie zum Beispiel in dem von **Ralph Keeney** und seinen Kollegen vorgeschlagenen **proaktiven Ansatz**.

### 1 Problem Definieren

Worüber soll entschieden werden?

### 2 Ziele klären & gewichten

Was soll mit der Entscheidung erreicht werden?

### 3 Alternativen suchen oder schaffen

Welche Optionen stehen zur Auswahl?

### 4 Konsequenzen ermitteln & bewerten

Wie erfüllen die Optionen die Ziele?

### 5 Trade-Offs bilden

Wie wiegen sich Vorzüge und Nachteile der Alternativen auf?

### 6 Entscheidung treffen

Welche Alternative erfüllt die Ziele am besten?

### 7 Sensitivitätsanalyse

Wie wirken sich veränderte Gewichtungen und Bewertungen auf die Entscheidung aus?

## Entscheidungen beraten

Kürzere Produktlaufzeiten, zunehmende Automatisierung, steigender Konkurrenzdruck und wachsende Kundenanforderungen sorgen in vielen Branchen für erhöhten Druck auf Führungspersonal und Mitarbeiter. Zeitliche, personelle und ökonomische Freiräume für systematische und durchdachte Entscheidungsprozesse schrumpfen.

Der proaktive Ansatz der Entscheidungsanalyse trägt diesen neuen Anforderungen Rechnung. Seine Umsetzung durch kompetente **Entscheidungsberatung** ist aus dem Alltag vieler international agierender Firmen nicht mehr wegzudenken.

Sichern auch Sie sich bei der nächsten komplexen und weitreichenden Entscheidung diesen Wettbewerbsvorteil, indem Sie sich durch unsere Entscheidungsfachleute beraten lassen!

## Entscheider qualifizieren

Wie jede andere Fähigkeit, über die wir Menschen verfügen, muss auch die Fähigkeit zum erfolgreichen Entscheiden entwickelt, gefördert und optimiert werden.

Wir bieten Ihnen dafür **Qualifizierungsmöglichkeiten** an, bei denen wir Entscheidungsträgern das Rüstzeug und die Instrumente für erfolgreiches, proaktives Entscheiden vermitteln.

## Entscheidungshilfe-Software

Zur Erhöhung der Effizienz von Entscheidungsprozessen und zur Dokumentation von Entscheidungsgrundlagen kommen sowohl bei Entscheidungsberatung als auch in der Entscheiderqualifizierung **Softwareinstrumente** zum Einsatz. die an unserem Institut entwickelt wurden bzw. für die wir als Vertragspartner des Herstellers auftreten.

Lösungen zum Umgang mit Wahrscheinlichkeiten  
Die Wahrscheinlichkeit, dass von 23 Personen mindestens zwei am selben Tag im Jahr Geburtstag haben, beträgt knapp 51%. Probieren Sie es aus!  
Beide Münzwurffolgen haben die gleiche Auftretenswahrscheinlichkeit von 3,1%, da die einzelnen Würfe voneinander unabhängig sind.