

Elmar Willnauer

Die richtigen Entscheidungen treffen!

60 Methoden und Techniken
für den Berufsalltag

Vom
Erfinder der
Double-T-
Methode



BELTZ

Willnauer

Die richtigen Entscheidungen treffen!

Elmar Willnauer

Die richtigen Entscheidungen treffen!

60 Methoden und Techniken für den Berufsalltag

BELTZ



Dr. **Elmar Willnauer** ist promovierter Theologe, Business-Trainer und Coach. Für seine Double-T-Methode bekam er den »Trainer & Coach Award 2013« des Deutschen Verbands für Coaching und Training (DVCT) verliehen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36606-1 Print
ISBN 978-3-407-29492-0 (EPUB)
ISBN 978-3-407-29491-3 (PDF)

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
www.beltz.de

Lektorat: Dr. Erik Zyber
Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Antje Birkholz
Umschlagabbildung: Stocksy © Vera Lair

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung – die richtigen Entscheidungen treffen?	10
60 Methoden und Techniken für den Berufsalltag	19
10 – 10 – 10	20
104 im Quartier	22
4-Felder-Tafel	24
6 – 3 – 5	26
6W-Methode	28
7 plusminus 2	31
Advocatus Diaboli	33
Alter Ego	35
Amerikanische Debatte	37
Bisoziation	39
CAF – PMI	41
Checkliste	45
Denkhüte	47
Dilts-Methode	50
Disney-Methode	52
Double-T-Methode	55
Drive-Methode	66
Entscheidungsbaum	68
Entscheidungsmatrix	70
Entscheidungstrichter	72

Entscheidungswürfel	74
Experten-Methode	76
FORDEC-Methode	78
Gummiband	80
Imaginationstechnik	82
Ins-Extreme-Methode	84
Ishikawa-Methode	86
K.o.-Methode	89
Kant-Methode	91
Kraftfeldanalyse	93
Laudatio zum 100. Geburtstag	95
LFI-Methode	97
Loyola-Methode	99
Mainstream-Methode	101
Mindmapping	103
Münzwurf	105
Nutzwert-Analyse	106
Paarvergleich	108
Personal Performance	111
Portfolio-Analyse	114
Potenzial-Transformator	116
Prä-Mortem-Methode	118
Reframing	120
Ressourcen-Transformator	122
Resultatoptimierung	124
Scamper-Methode	126
Scoring-Methode	129
Sinn des Lebens	132

Stichomantie	134
Storyboard	135
SWOT-Methode	137
Synektik-Methode	140
Szenario-Analyse	142
The-Work-Methode	144
Visionärer Kegel	146
Wegweiser	148
Worst-Case-Szenario	151
Würfel	153
Zeitungsartikel	154
Zwischenschritt-Methode	156
Schluss – die richtigen Entscheidungen treffen!	158
Literatur	166

Vorwort

Das Leben ist die Summe all unserer Entscheidungen!
(Albert Camus)

Jeder Mensch trifft ungefähr 20 000 Entscheidungen am Tag. Jeder Mensch ist so gesehen ein Fachmann bzw. eine Fachfrau für das Thema »Entscheidungen treffen«. Und dennoch: Entscheidungen zu treffen ist nicht immer einfach, manchmal sogar sehr schwierig, ab und zu beinahe unmöglich. Was macht es so schwierig? Oft kann man nicht sofort sagen, was eine gute oder was eine schlechte Entscheidung ist. Dann zögert man, macht sich das Leben schwer und kommt damit in Entscheidungsnot. Karl Kraus, ein österreichischer Publizist, war deshalb der Meinung: In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige! Nicht »gute Entscheidungen« oder »schlechte Entscheidungen« sollten daher das Ziel sein, sondern einfach und schlicht »richtige Entscheidungen«. Denn »gut« und »schlecht« sind sehr fragile Kategorien, die sich je nach Zeit und Situation schnell ändern oder sogar ins Gegenteil verkehren können. Die Kategorie »richtig« bezeichnet hingegen eine formale und praxisorientierte Sicht- und Handlungsweise.

In der antiken Philosophie und Anschauung war der »Kairos«, der richtige Augenblick, von großer Bedeutung – nicht so sehr der gute oder der falsche. Denn im richtigen Moment das Richtige zu tun, führt zu Erfolg und Zufriedenheit und wirkt sich positiv auf die Person und ihr Umfeld aus. Auf Entscheidungen übertragen, könnte man sagen: Mit einer richtigen Entscheidung macht man das Richtige! Eine Rechtsanwältin, die sich auf das Erbrecht spezialisiert hatte, sagte einmal sehr treffend: »Es ist nicht so wichtig, dass Sie Ihr Testament gut machen. Viel wichtiger ist es, dass Sie es richtig machen!« Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, bedarf es geeigneter Methoden und Techniken. Damit werden Entscheidungsprozesse klarer und strukturierter, wiederholbar und steuerbar. Wenn man weiß, wie man zu einer Entscheidung gekommen ist, kann man auch aus einer falschen Entscheidung lernen. In diesem Sinne: Treffen Sie künftig einfach die richtigen Entscheidungen! Tun Sie es!

Einleitung – die richtigen Entscheidungen treffen?

Wer keine Entscheidung trifft,
für den werden Entscheidungen getroffen!
(Sprichwort)

Entscheidungen legen fest, was getan wird. Entscheidungen können zufällig, spontan oder sehr geplant zustande kommen. Sie können emotional oder rational, auf der Basis vieler Fakten oder ganz weniger Informationen getroffen werden. Entscheidungsmethoden und -techniken schieben einen rational begründbaren und meist auch logischen Entscheidungsprozess an. Jedoch sollte bei aller Rationalität nie ganz auf Emotion und Intuition verzichtet werden.

Entscheidungsmethoden führen immer zu mehr Transparenz, weil sie die relevanten Informationen für eine Entscheidung und ihre Folgen deutlich machen. Sie strukturieren Abläufe, unterbinden Aktionismus und setzen Reflexion und Kreativität in Gang. Daraus erwachsen Bewertungskriterien, die eine angemessene Entscheidung überhaupt erst ermöglichen. Dadurch werden Entscheidungen nachvollziehbar, für sich selbst wie für andere, und erleichtert ihre Umsetzung. Zuweilen kommt auch die Intuition oder das Bauchgefühl zu Wort. Sie ist ein wichtiger Zusatz für den Entscheidungsprozess und gehört in jede Methodensammlung.

Entscheidungstypen und Entscheidungsprozess

Sogenannte rational begründete Entscheidungen zeichnen sich durch eine nachvollziehbare Struktur aus. Prinzipiell könnte jemand anders mit denselben Informationen zu demselben Ergebnis gelangen. Eine rationale Entscheidungsfindung beruht auf Analyse, Planung und Handlung. Man hat sich zum Beispiel für ein konkretes Produkt entschieden (Analyse), das man jetzt kaufen möchte (Planung). Nun geht es nur noch darum, das bereits ausgewählte Produkt möglichst preiswert zu erwerben (Handlung). Die Entscheidung hat eine sehr klare Struktur, es handelt sich quasi um die Grundstruktur jeder Entscheidung.

Bei sogenannten halbrationalen Entscheidungen braucht es eine subjektive Vorbereitung und Verknüpfung der Informationen, damit danach eine rationale Entscheidungsstruktur angewendet werden kann. Meist sind die Informationen für eine Entscheidung vorhanden, dem jeweiligen Akteur aber noch nicht bekannt. Hier liegt in der Regel folgender Ablauf vor: Verknüpfung – Analyse – Planung – Handlung. Bei Produkttests wird zum Beispiel eine Vielzahl von Produkteigenschaften benotet und bewertet. Der potenzielle Käufer muss erst die für ihn wichtigen Eigenschaften erschließen (Verknüpfung), damit die Informationen für ihn eine Bedeutung erlangen und betrachtet werden können (Analyse). Danach kann er seine Entscheidung in Angriff nehmen (Planung und Handlung).

Sogenannte irrationale oder intuitive Entscheidungen lassen sich nicht zwingend nachvollziehen. Oft ist die Entscheidungsstruktur sogar der Person, welche die Entscheidung trifft, unbekannt oder unbewusst. Es handelt sich um sehr subjektive Entscheidungen, bei denen man sofort in Aktion tritt. Der Ablauf strukturiert sich wie folgt: Spontanhandlung – Analyse – Planung – Handlung. Oft handelt es sich dabei um die vielen kleinen Entscheidungen, die man tagtäglich trifft: Was ziehe ich heute an? Auf was habe ich heute Lust zu essen? Gehe ich heute mal eine Stunde früher nach Hause? Die Entscheidung kann meist im Nachhinein nicht begründet, sondern eher »gefühlte« erläutert werden. Sie beginnt mit einer impulsartigen Handlung (Spontanhandlung), die Ergebnisse produziert, die dann einer weiteren Betrachtung unterzogen werden oder diese erst ermöglichen (Analyse).

Eine konkrete Entscheidung setzt sich aus verschiedenen Punkten zusammen. Wer sie näher kennt, kann die unterschiedlichen Entscheidungsmethoden und -techniken besser gestalten und steuern:

- Erkennen eines Entscheidungsbedarfs: Die Notwendigkeit einer Entscheidung erschließt sich meist beim Auftauchen eines Problems oder verschiedener Möglichkeiten, aus denen man zu wählen hat. Hier können Methoden angewendet werden, welche die Entscheidungsfrage kritisch beleuchten und exakter formulieren, zum Beispiel die Wegweiser-Methode, die 6W-Methode oder die Driver-Methode.
- Erfassen der Entscheidungsumstände: Der Rahmen und die Bedingungen einer möglichen Entscheidung werden in den Blick genommen. Hier empfehlen sich Methoden, die auf die Realisierbarkeit einer Entscheidung

fokussieren und vor Überforderung schützen, zum Beispiel die Ishikawa-Methode, der Entscheidungstrichter oder die K.o.-Methode.

- Suchen nach Möglichkeiten und Alternativen: Man sammelt die vorhandenen Optionen oder sucht nach neuen. Dazu eignen sich viele Methoden, zum Beispiel die Basissoziations-Methode, die Imaginations-Methode oder die Experten-Methode.
- Finden und Festlegen der Beurteilungsmaßstäbe: Passende oder notwendige Kriterien werden gesucht, entwickelt und geprüft. Hier helfen Methoden, welche die zentralen Werte und Bedürfnisse verdeutlichen und anwendbar machen, zum Beispiel die Laudatio-Methode, die Zeitungsartikel-Methode oder die 7-plusminus-2-Methode.
- Bewertung der Möglichkeiten und Alternativen: Die Kriterien werden an jede Option angelegt und die Optionen in eine Rangfolge gebracht. Dafür eignen sich Methoden, die eine vergleichende Betrachtung strukturieren und ermöglichen, zum Beispiel die Paarvergleichs-Methode, die Scoring-Methode oder die Nutzwert-Analyse-Methode.
- Auswahl einer Möglichkeit oder Alternative: Die eigentliche Entscheidung wird getroffen. Auch hier gibt es Methoden, die das Fällen einer Entscheidung für etwas und gegen etwas anderes erleichtern, zum Beispiel die Münzwurf-Methode, der Entscheidungswürfel oder die 10-10-10-Methode.
- Weitere Schritte und Erfolgskontrolle: Die Folgen der Entscheidung werden getragen und auf den gewünschten Erfolg überprüft. Für diesen Schritt braucht es meist andere Methoden und Techniken, die zum Beispiel aus dem Zeitmanagement, der Selbstmotivation oder dem Coaching stammen. Geeignet sind zum Beispiel die Eisenhower-Methode, die Alpen-Methode, die Meilensteintrendanalyse oder die Netzplantechnik.

Entscheidungsfallen und Entscheidungsmüdigkeit

Auch wenn Menschen täglich bis zu 20 000 Entscheidungen treffen, stoßen sie häufig auf grundsätzliche Widerstände, die Entscheidungen schwierig und weniger erfolgreich machen. Viele Menschen achten mehr auf den mit der Entscheidung verbundenen Verlust: Eine Entscheidung für etwas nehmen sie als Entscheidung gegen vieles andere wahr. Das führt dazu, dass sie

aus Angst vor Verlusten Entscheidungen treffen, die – wenn überhaupt – nur kurzfristig von Erfolg gekrönt sind.

Dies konnte der amerikanische Verhaltensökonom Dan Ariely in verschiedenen Experimenten zeigen. Bei einem dieser Experimente saßen die Probanden vor einem Computer und sahen auf dem Bildschirm drei Türen: eine rote Tür, eine blaue Tür und eine grüne Tür. In der einfachen Experimenten-Anordnung klickten die Testpersonen auf eine Tür und bekamen dann für jeden weiteren Klick in diesem Raum eine bestimmte Summe Geld, die am unteren Bildschirmrand angezeigt wurde. Man konnte sich, wenn man wollte, aus dem Raum wieder hinausklicken und eine andere Tür öffnen. Auch hier bekam man dann für weitere Klicks in diesem Raum entsprechend Geld. Wenn man alle drei Türen ausprobiert und dort einige Klicks (drei Klicks reichten meist) gemacht hatte, wusste man eigentlich, welche Tür am lukrativsten ist. Die Testpersonen hatten insgesamt nur 100 Klicks zur Verfügung. Es ging darum, eine Entscheidungsstrategie zu entwickeln, um mit diesen 100 Klicks das meiste für sich herauszuholen. Einfach hin und her zu klicken verringerte die Gewinnaussichten erheblich. Dennoch probierten die meisten Probanden immer wieder andere Kombinationen aus, um zu sehen, ob sich nicht vielleicht doch etwas geändert haben könnte und noch mehr herauszuholen sei.

Im nächsten Schritt wurde die Experimenten-Anordnung erweitert: Die Klicks in einem Raum bewirkten nun, dass sich die beiden anderen Türen, die am unteren Bildschirmrand angezeigt wurden, verkleinerten und nach zwölf Klicks unwiderruflich verschwanden. Die Testpersonen versuchten daraufhin, alle drei Türen möglichst lange offen zu halten, was aber keine Bedeutung hatte, da sich die Lukrativität einer Tür nicht im Verlauf des Testes änderte. Nachdem die Probanden die Veränderung bemerkt hatten, begannen sie ziellos zu klicken, um zu vermeiden, dass sich eine Tür dauerhaft schließt. Dabei verschwendeten sie viele Klicks und schmälerten dadurch erheblich ihren Erfolg. Sie hätten einfach nur weiterklicken müssen, auch wenn die Türen plötzlich verschwinden. Doch das tun wir Menschen nicht, weil wir »permanente Optimierer« sind.

Dieses sogenannte »Door-Game-Experiment« wird auch sehr treffend mit »Logik der Unvernunft« bezeichnet. Ariely leitete daraus die Erkenntnis ab, dass man einfach nur den gefundenen Strategien und Entscheidungen vertrauen müsse, um ein Maximum an Erfolg zu erzielen. Denn tatsächlich verringerten sich ja nur die Wahlmöglichkeiten der Türen und damit die

Anzahl der Chancen und Optionen, nicht aber das einsammelbare Geld und der Erfolg.

Entscheidungen machen auch müde: Wer viel entscheiden muss, büßt mit der Zeit einen Großteil seiner Entscheidungskapazität ein. Das hat die Psychologin Kathleen Vohs herausgefunden. Bei einem ihrer Experimente sollten sich Personen auf einen Test vorbereiten. Vorher wurde ein Teil der Personen zu einer Platzwahl gezwungen, der andere Teil nicht. Im Test schnitt die Gruppe, die gezwungen war, einen bestimmten Platz zu wählen, jeweils schlechter ab als die Kontrollgruppe, die nicht zu einer Wahl gezwungen wurde.

In einem weiteren Versuch schickte Vohs einen Teil der Probanden zum Shoppen ins Einkaufszentrum. Anschließend nahmen alle Probanden an einem Test teil. Wieder schnitt die Kontrollgruppe, das heißt die Gruppe, die vorher nicht einkaufen war, besser ab. Die Schlussfolgerung aus diesem Experiment: Entscheidungen machen müde, egal, ob man sie unter Druck oder freiwillig trifft, ob sie Spaß machen oder nicht. Diese Entscheidungsmüdigkeit äußert sich sehr vielfältig: Entweder man entscheidet einfach drauflos, ohne groß über die Folgen nachzudenken, oder es ist einem egal, was dabei herauskommt. Im Extremfall trifft man gar keine Entscheidung, sondern sitzt Dinge einfach aus.

Das menschliche Gehirn sucht bei jeder zu fällenden Entscheidung nach möglichen Bezugspunkten. Es sucht laufend Erfahrungswerte aus früheren ähnlichen Entscheidungen, die es für die aktuelle Entscheidungsfindung wiederverwenden kann. Damit brauchen Menschen nicht jede Entscheidung neu anzugehen, sondern können Entscheidungen treffen, ohne dabei viel Energie oder Zeit zu verschwenden. In vielen Fällen macht dies das Leben einfacher. Doch diese »ausgetretenen« Entscheidungswege immer wieder zu beschreiten, beschränkt die Entscheidungsmöglichkeiten zum Teil sehr stark. Wissenschaftler der Universität des Saarlands haben gezeigt, dass sich viele Menschen bei ihren Entscheidungen auf bereits bekannte Muster verlassen. Dies ist die Basis zahlreicher Entscheidungsfallen, wie zum Beispiel:

Die Entscheidungsfrage ist zu einseitig formuliert

Eine Entscheidungsfrage sollte unterschiedlich gestellt und beleuchtet werden. Alternative Formulierungen sind immer wichtig, besonders wenn andere Personen die Frage formuliert bzw. vorgegeben haben. In der Fragestellung sollten daher die positiven und negativen Aspekte in gleicher und möglichst objektiver Weise formuliert werden. Darauf zielen viele Methoden ab, zum Beispiel die Denkhüte-Methode, die Kant-Methode oder die Synektik-Methode.

Die alles dominierende Maxime: Das war doch schon immer so!

Menschen halten am Erprobten fest. Nicht immer sind Veränderungen richtig und wünschenswert. Das Bestehende und die Alternativen dazu sollten genauso kritisch betrachtet und im Entscheidungsprozess methodisch gleich bewertet werden. Sonst könnte der sogenannte Status-quo-Effekt greifen, wonach eine Veränderung überdurchschnittlich attraktiv sein muss, um überhaupt gewählt zu werden. Andererseits darf der Wandel auch nicht das alleinige Kriterium im Entscheidungsfindungsprozess sein. Diese Ergebnisoffenheit ist allen Methoden eigen, sie professionalisieren die Entscheidungsfindung im besten Sinne des Wortes. Hilfreich wären hier zum Beispiel die Resultatoptimierungs-Methode, die Wegweiser-Methode oder die Double-T-Methode.

Getroffene Entscheidungen werden nicht revidiert bzw. dürfen oder können nicht revidiert werden

Im Prozess der Entscheidungsfindung sollten frühere Entscheidungen immer auch zur Disposition stehen. Es darf sich keine »Fehlervermeidungskultur« etablieren. Andernfalls traut man sich irgendwann überhaupt nicht mehr, falsche oder wenig hilfreiche Entscheidungen zu revidieren. Entscheidungen sind keine »heiligen Kühe«. Viele Entscheidungsmethoden helfen bei der Umformulierung der Entscheidungsfrage, was hilfreich für neue Entscheidungen ist, wie zum Beispiel die Scamper-Methode, die Reframing-Methode oder die 4-Felder-Methode.

Informationen werden zu subjektiv gewichtet

In der Phase der Entscheidungsfindung sucht man intensiv nach Stärken und Schwächen, nach Vorteilen und Nachteilen sowie nach Chancen und Risiken. Es empfiehlt sich, viele Informationen aus möglichst unterschiedlichen Quellen zu schöpfen. Dennoch bleibt die Gewichtung am Ende immer ein sehr subjektiver Prozess. Dies sollte man stets beachten, da sonst eine Methode sehr schnell ihre Effektivität verliert. Die Gewichtung muss man mit Bedacht vornehmen. Andernfalls orientiert man sich sehr schnell an den Mittelwerten, wodurch das Phänomen der gefährlichen Mitte entstehen kann: Wer sich mit einer Einschätzung schwertut, wählt die goldene Mitte, um nichts falsch zu machen und sich gleichzeitig alle Option offenzuhalten. Für die angemessene Gewichtung eignen sich zum Beispiel die LFI-Methode, die Nutzwert-Analyse-Methode oder die Sinn-des-Lebens-Methode.

Nur passende Informationen bekommen den Vorzug

Auch was zunächst als hilfreiche Information oder Argumentation erscheint, sollte stets durch Gegenargumente einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Nicht umsonst legen viele Methoden großen Wert darauf, das Entscheidungsthema ganz bewusst aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Einige Methoden zwingen regelrecht in die Gegenposition und Gegenargumentation. Das Denken hat seine individuellen Vorlieben, es neigt zu individuell »guten« Argumenten und unterdrückt gerne unliebsame Argumente. Besonders dann, wenn die guten Argumente von vermeintlichen Experten oder Fachleuten kommen, was man als sogenanntes Expertendilemma bezeichnet. Deshalb ist es so wichtig, richtige Entscheidungen zu treffen, statt auf gute zu hoffen und schlechte zu fürchten. Dies leisten zum Beispiel die Amerikanische-Debatten-Methode, die Advocatus-Diaboli-Methode oder die Prä-Mortem-Methode.

Schätzungen und Prognosen werden übertrieben

Bei Schätzungen und Prognosen, insbesondere von sogenannten Kennzahlen, sollte man immer in Best-Case- und Worst-Case-Szenarien denken. Übertreibungen bei Einschätzungen und Entwicklungstendenzen finden sich in Entscheidungen oft wieder und sind als Selbstüberschätzungsphänomen bekannt. Daher sind eine klare Form der Steigerung und eine de-