

## **Walter Braun, Die (Psycho-)Logik des Entscheidens - Fallstricke, Strategien und Techniken im Umgang mit schwierigen Situationen**

**ISBN: 978-3-456-84851-8**

**Verlag Hans Huber, 1. Auflage 2010**

Eigentlich ist „sich entscheiden“ doch ganz einfach: Die unterschiedlichen Gründe und Alternativen werden abgewogen und was den größten Nutzen bringt, dafür entscheidet man sich. Fertig – aus.

Doch Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen, soll schon Karl Valentin bemerkt haben und so ist das mit dem „größten Nutzen“ eben eine schwierige Kategorie, weil sie sich ja auch in der Zukunft bewähren soll.

Nicht dass der Eindruck entsteht, Brauns Buch wäre eine Sammlung von Aphorismen, mitnichten. Es ist ein solide gearbeitetes Fachbuch, das die aktuelle Forschungsergebnisse der Psychologie ebenso wie der Neurologie zum Thema aufgreift und sehr gut verständlich aufarbeitet. So erfahren wir um die Beteiligung der Emotionen bei allen Entscheidungen, dass das Gehirn alle Entscheidungen quasi unbewusst bereits vorweg genommen hat, sich aus bereits gemachten Erfahrungen bedient und deshalb manche „logische“ Entscheidung eben gar nicht so logisch ist und deshalb schwer fällt. Daher rührt auch die Tendenz, Bauchentscheidungen als ebenso richtig zu werten wie analytische Entscheidungsgrundlagen. Braun geht in seiner Darstellung gar so weit zu behaupten, dass es eigentlich gar keine „falschen“ Entscheidungen geben kann, weil alle Menschen letztlich nur das bevorzugt wahrnehmen und damit in die analytische Entscheidungsfindung einfließen lassen (können), was sie erwarten oder mindestens heimlich wünschen. Wer das so von einem Fachmann klar dargestellt bekommt, der leidet zumindest nicht mehr so sehr darunter, sich ständig entscheiden zu müssen und damit auch die Möglichkeit einzugehen, dabei Fehler zu machen.

Braun nimmt den Leser mit, nicht nur in den Reflexionsfragen, bei denen man sich mit eigenen Entscheidungen befassen kann und das Beschriebene an eigenen Fällen überprüft. Auch theoretische Erkenntnisse werden oft so dargestellt, dass mit Hilfe der geschilderten Beispiele das Nachvollziehen mühelos gelingt. Wie weit Psychologie bei Entscheidungen eine Rolle spielt kann jeder leicht bei folgender Risikoentscheidung nachvollziehen:

Entscheidungssituation 1 besagt, dass entweder ein Betrag von 250 Euro garantiert wird oder eine 25%ige Chance besteht, 1000 Euro zu gewinnen.

Entscheidungssituation 2 gibt entweder die Sicherheit, 750 Euro zu verlieren oder die 75%ige Chance 1000 Euro zu verlieren und damit die 25%ige Wahrscheinlichkeit, ohne Verlust aus der Situation herauszukommen.

Das Ergebnis zeigt, dass Menschen im Fall1 überwiegend die sichere Variante wählen, im 2. Fall, wenn es also um Verlust geht, eher die Risikovariante. Wie hätten Sie gewählt?

Ein eigenes Kapitel ist der Entscheidung in Gruppen gewidmet. Nur unter bestimmten Voraussetzungen sind diese Entscheidungen von Vorteil. Dann nämlich, wenn möglichst viel Spezialwissen eingebracht wird und dieses auch offen ausgetauscht und diskutiert wird, bzw. werden kann. Vermieden werden muss deshalb ein Korpsgeist, ein Konsensdogma, eine zu große Risikobereitschaft, die durchaus üblich ist in Gruppen – nach dem Motto „gemeinsam sind wir besser“.

Stark ist das mit gut 200 Seiten wahrlich richtig dimensionierte Buch vor allem seinem praktischen Teil, der zunächst einen guten Überblick über Entscheidungszyklen aus unterschiedlichen Branchen gibt. Dazu gehören die Luftfahrt, psychologische Problemlösungsforschung, Motivations- und

Selbstführungsforschung, die Komplexitätsforschung, die St. Galler Betriebswirtschaft und der Jesuiten-Orden.

Ebenso konkret sind die genau beschriebenen Entscheidungstechniken. Scheinbar nichts Neues, aber eine gute Zusammenstellung und doch, im Detail dann doch manche kleine Überraschung. Es sind:

- Sechs Denkhüte
- Flussdiagramm, bzw. Flowchart
- ISHIKAWA-Diagramm
- Netzbildmethode
- Methode 6-3-5
- Mind Mapping
- Sensitivitätsmatrix/ Papiercomputer
- Entscheidungsbaum
- Franklin-Regel – moralische Algebra
- Paarvergleich-Methode
- Morphologischer Kasten
- Kraftfeldanalyse
- Zwei-Kriterien-Matrix
- SWOT-Analyse
- Würfeln oder Münzwurf
- Nutzwertanalyse/ Entscheidungsmatrix
- Simulation
- Szenariotechnik
- Die 80:20 Regel oder ABC-Analyse

Vor allem hinter dem Münzwurf verbirgt sich eine eher ungewöhnliche, aber letztlich doch sehr effektive Methode: sollte die Berücksichtigung aller Analysen eben doch nicht die Entscheidungsklarheit hervorgebracht haben, dann ist der Münzwurf angebracht. Nicht weil er die Entscheidung sicher hervorbringt. Aber unter Beachtung der damit verbundenen Gefühle bietet er eine untrügliche Grundlage. Sollte das Gefühl beim Wurf eher angenehm ausfallen, dass ist diese Entscheidung klar die richtige. Gehen mit dem Münzwurf traurige Gedanken einher, dann sollte man sich eher für das Gegenteil entscheiden. Also nicht Zufallsentscheidung, aber emotional fundierte Entscheidung wird beim Münzwurf gefördert.

Für komplexe Projekte kann auch die Simulationstechnik angebracht sein. Sie bedient sich der Hilfe von Computerprogrammen wie beispielsweise HERAKLIT oder Consideo und Vensim.

Fallbeispiele folgen noch und eine Checkliste zur persönlichen Kompetenzsicherung. Mit acht Punkten kann jedem eine solide Entscheidungsfindung gelingen.

1. Problemanalyse
2. Schaffung und Beibehaltung eines Überblicks

3. Zielbildung und Schwerpunktsetzung
4. Planungsfähigkeit
5. Entscheidungsfähigkeit
6. Effektkontrolle
7. Flexibilität
8. Selbstkontrolle

Zu guter Letzt weist Braun noch einmal auf die Vorläufigkeit aller Überlegungen hin, erinnert daran, dass auch mit allen noch so ausgeklügelten Methoden der „Stein der Weisen“ nicht zu finden ist und eine Demut vor menschlicher Unvollkommenheit eine angemessene Haltung ist.

Ein auch am Ende sehr kluges Buch, nicht nur wegen des reichhaltigen Literaturverzeichnisses mit über 90 Verweisen auf Standard- wie auf modernste Literatur.