

# Was geschieht wenn wir Entscheidungen treffen

«Entscheiden» wird in der Psychologie als Prozess des Wählens zwischen Alternativen und der Auswahl oder Zurückweisung von vorhandenen Möglichkeiten beschrieben und ist direkt mit dem kognitiven Prozess des Urteilens verbunden. Die interessante Frage ist nun, wie wir zu den richtigen Urteilen und Entscheidungen gelangen. Treffen wir Entscheide aufgrund formaler Analysen oder eher intuitiv? Wenn wir jede Entscheidung aufgrund strukturierter Nutzwertanalysen treffen, würde dies wahrscheinlich zu den sichersten Urteilen führen. Doch in der Praxis fehlen uns dazu oftmals die Zeit und die notwendigen Informationen. Wissenschaftliche Forschung zeigt auf, dass Urteile und Entscheidungen von Menschen selten auf formalen Analysen, sondern auf Heuristiken – informellen Faustregeln – beruhen. Solche Heuristiken helfen, die Komplexität der Urteilsfindung zu reduzieren, und liefern schnelle Lösungen. Gleichzeitig führen diese Abkürzungen im Denkprozess allerdings auch dazu, dass wir Fehler machen. So kann es uns passieren, dass wir Urteile aufgrund einer Repräsentativität vornehmen. Wir nehmen an, etwas gehöre zu einer Kategorie, weil es die Eigenschaften besitzt, die für Mitglieder dieser Kategorie typisch sind. Wenn dies dazu führt, dass andere Typen relevanter Informationen dadurch nicht beachtet werden, laufen wir Gefahr irregeleitet zu werden. Die Praxis in der Rekrutierung von Fach- und Kaderpersonen macht deutlich, dass die finalen Personalentscheide oftmals aus einem Bauchgefühl heraus getroffen werden. Dass Aspekte wie Sympathie oder Intuition eine wichtige Rolle spielen, soll hier nicht zur Diskussion gestellt werden. Wenn Führungspersonen in Entscheidungssituationen hauptsächlich auf das Bauchgefühl setzen, kommt es zu einer komplexen Vernetzung von Wissen, Erfahrungen und Emotionen die zu einer Art von Rationalität führen. Ergänzend sollte dieser subjektiven Entscheidungsdimension eine objektive Sicht zur Seite gestellt und einem methodischen Vorgehen sowie analytischen Instrumenten Bedeutung zugesprochen werden. Wenn Personalentscheide strukturiert anhand strategisch erarbeiteter Kompetenzprofile getroffen werden, kann der Grad an Objektivität deutlich erhöht und die Gefahr von Fehlentscheiden reduziert werden.



Raphael Schönenberger  
lic.oec.HSG