

Dipl. psych. Gaby Womann
Entscheidungskompetenz
und Selbstvertrauen

Block 1: Entscheidungs- kompetenz

Inhalt

- Einführung: Definition und Darstellung von Entscheidungsproblemen
- Der Weg zur guten Entscheidung
- Rationale Entscheidungsmethoden
- Wie menschliche Denkmuster unsere Entscheidungen beeinflussen
- Entscheidungen unter Unsicherheit
- Kreative Entscheidungsmethoden
- Entscheidungen in Gruppen

Was ist Entscheidungskompetenz?



Aus: Crasemann, H.: *Warum ausgerechnet Medizin?*, 3.Aufl., Stuttgart (Jungjohann) 1990. Mit freundlicher Genehmigung des Gustav Fischer Verlages Stuttgart.

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Definition Entscheidung

Ein Entscheidungsproblem ist

- eine Abweichung zwischen einer Sollvorstellung und dem Istzustand
- zu deren Bewältigung mindestens zwei Varianten offen stehen

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Entscheidungsmechanismen in der Praxis

- Rein intuitiv
- Durch routinemässigen Rückgriff auf in der Vergangenheit realisierte Vorgehensweisen
- Durch Übernahme nicht hinterfragter Lösungsvorschläge von Experten
- Durch Abstützung auf nicht weiter überprüfte Erfahrungen
- Durch Rückgriff auf Zufallsmechanismen
- Auf Basis systematischer, informationsgestützter Denkprozesse

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Welcher Entscheidertyp sind Sie?

- **Der rationale Mensch:**
 - Recherche sachlicher Informationen
 - Eingehende Prüfung der Alternativen
 - Wertung: richtig / falsch
- **Der emotionale Mensch:**
 - Differenzierte Wahrnehmung von Gefühlen
 - Zugriff auf Erfahrungsschatz
 - Wertung: Lust / Unlust
- **Der Pragmatiker:**
 - Schnelle Entscheidungen auf Basis von Sinnesempfindungen
- **Der intuitive Mensch:**
 - Intuitives Erfassen von Zusammenhängen

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Entscheidungsvorbereitung

Fünf Schritte zur richtigen Entscheidung
Darstellung von Entscheidungsproblemen
Vermeidbare Fehler

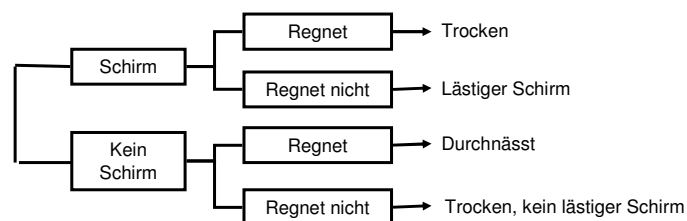
Fünf Schritte zur richtigen Entscheidung

1. Legen Sie die **Fragestellung** fest
2. Klären Sie Ihre **Ziele**
3. Entwickeln Sie Ihre **Optionen**
4. Treffen Sie Ihre Entscheidung
5. Prüfen Sie das Ergebnis

Darstellung von Entscheidungsproblemen

- Entscheidungsmatrix
- Entscheidungsbaum
- Attributmatrix (Bsp. Stiftung Warentest)

	Es regnet	Es regnet nicht
Schirm mitnehmen	trocken	Lästiger Schirm
Schirm nicht mitnehmen	durchnässt	Trocken und kein lästiger Schirm



Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Übung 2: Fragestellung festlegen

- Legen Sie eine Fragestellung fest, mit der Sie sich heute im Verlauf des Seminars auseinander setzen wollen
- Eine geeignete Fragestellung ist
 - Möglichst relevant
 - Möglichst aktuell
 - Eher komplex
- Überlegen Sie, welche Handlungsoptionen Sie haben
- Visualisieren Sie das Ergebnis als Entscheidungsbaum oder Entscheidungsmatrix

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Mögliche Ausgänge einer Entscheidung

1. Sie treffen eine Entscheidung, bei der Sie hinterher das Gefühl haben, das Richtige getan zu haben. Das ist natürlich **der Königsweg**.
2. Sie sind hinterher nicht so glücklich mit den Auswirkungen Ihrer Entscheidung. In diesem Fall haben Sie etwas **für die Zukunft gelernt** und werden deswegen von nun an bessere Entscheidungen treffen. Auch das ist wertvoll.
3. Sie treffen erst gar keine Entscheidung und lassen einfach alles so wie es ist.

Die sieben häufigsten Fehler

1. Die Entscheidung aufschieben
2. Zu schnell urteilen
3. Sich ganz auf das Gefühl verlassen
4. Unwesentliches nicht vom Wesentlichen trennen
5. Zu viel Energie investieren
6. Nur die weichen Nüsse knacken
7. Einfach dem Rat eines Experten folgen

Zitate zum Thema Entscheidung

- *„In jedem Entscheidungsprozess gibt es dunkle, verschlungene Pfade.“*
John F. Kennedy
- *„Wenn Du eine Entscheidung treffen musst und Du triffst sie nicht, ist das auch eine Entscheidung.“*
William James
- *Wer darauf besteht, alle Faktoren zu überblicken, bevor er sich entscheidet, wird sich nie entscheiden.“*
Henry-Fric Amiel
- *„Ich habe in der Vergangenheit gute Entscheidungen getroffen und ich habe in der Zukunft gute Entscheidungen getroffen.“*
George W. Bush

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Rationale Methoden zur Entscheidungsfindung

CAF (Consider All Facts)
PMI (Plus Minus Interesting)
Entscheidungsmatrix
Bewertete Entscheidungsmatrix

CAF – Consider All Facts

Listen Sie alle Faktoren auf, die etwas mit Ihrer Entscheidungssituation zu tun haben

- Priorisieren Sie die aufgelisteten Einflussfaktoren
- Nutzen Sie das Ergebnis als Checkliste, um verschiedene Alternativen zu prüfen
- Hilfreich als Grundlage zur Durchführung eines PMIs

Beispiel eines CFM

- Gehalt
- Spaß an der Arbeit
- Karriereaussichten
- Attraktivität des Wohnorts
- Kein Umzug nötig
- Urlaub
- Angenehme Arbeitszeiten
- Weiterbildungsangebot
- Sinnvolle Tätigkeit

Übung 3: Ziele klären

- Listen Sie die Faktoren auf, die etwas mit Ihrer Entscheidung zu tun haben
- Entwickeln Sie daraus ihre Ziele
- Ordnen Sie nach Wichtigkeit
- Achten Sie auf eventuell unterschiedliche Hierarchieebenen

PMI – Plus Minus Interesting

- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit nacheinander gezielt für 2-3 min erst auf die positiven, dann auf die negativen Aspekte einer Option und schreiben Sie das Ergebnis auf.
- Listen Sie offene Fragen auf.
- Gewichtetes PMI
 - Werten Sie die einzelnen Vor- und Nachteile mit Zahlen von 1 bis 6
 - Bilden Sie die Summen

Beispiel eines PMI

- Pluspunkte
 - ☞ Für Berufseinstieg überdurchschnittlicher Verdienst
 - ☞ Vater würde sich freuen
 - ☞ Wohnen nah bei Familie und alten Freunden
 - ☞ Eine eigene Firma führen
- Minuspunkte
 - ☞ Zukunft ungewiss
 - ☞ Abhängigkeit vom väterlichen Knowhow
 - ☞ Körperlich belastende Tätigkeit
 - ☞ Umzug der Familie notwendig
 - ☞ Im Studium erworbenes Wissen kaum nutzbar
- Offene Fragen
 - ☞ Könnte ich die Firma so gut führen wie mein Vater es getan hat?
 - ☞ Wäre eine Rückkehr in ein Angestelltenverhältnis später noch möglich?

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Übung 4: Karriereberatung der VDI-Nachrichten

- Bitte arbeiten Sie aus den ausgeteilten Fallbeispielen die relevanten Merkmale (Ausgangssituation, Fragestellung, mögliche Optionen, Entscheidungskriterien) der beschriebenen Entscheidungssituation heraus.
- Stellen Sie Ihren Fall dem Plenum kurz vor.
- Material: Flipchartpapier und Stifte
- Vorbereitungszeit: 15 Minuten

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Wenn Sie mehr lesen wollen...



...oder die wöchentliche
Karriereberatung in den
VDI-Nachrichten

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Entscheidungsmatrix

- Legen Sie die Kriterien Ihrer Entscheidung fest. Alle Kriterien müssen positiv formuliert sein.
- Entscheiden Sie für jede Alternative, in welchem Ausmaß jedes einzelne Kriterium durch sie erfüllt wird. Vergeben Sie dafür Punkte von 0 (gar nicht erfüllt) bis 6 (vollkommen erfüllt)
- Bilden Sie für jede Alternative die Punktsomme.

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Beispiel einer Entscheidungsmatrix

	Mitarbeiter der Schneider GmbH	Mitarbeiter bei Thorke und Söhne	Väterlichen Betrieb übernehmen
Verdienst	3	4	6
Spaß an der Arbeit	5	4	3
Karriere- aussichten	5	2	3
Attraktiver Wohnort	5	3	5
Summe	18	13	17

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Übung 5: Entscheidungsmatrix

- Erstellen Sie eine Entscheidungsmatrix (möglichst zu ihrem Entscheidungsproblem aus Übung 1).
- Präsentieren Sie diese der Gruppe.
- Material: Flipchartpapier und Stifte
- Vorbereitungszeit: 15 min

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Gewichtete Entscheidungsmatrix

- Sinnvoll, wenn nicht alle Kriterien für Sie die gleiche Bedeutung haben
- Hinzufügen einer Spalte mit Gewichtung der Entscheidungskriterien
- Gewichtungen sollten sich zu 100% addieren
- Summe (Gewichtung x Ausprägung) bilden

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Beispiel einer gewichteten Entscheidungsmatrix

		Schneider GmbH	Thorke und Söhne	Väterlichen Betrieb übernehmen
Verdienst	20%	$3 \times 0.2 = 0.6$	$4 \times 0.2 = 0.8$	$6 \times 0.2 = 1.2$
Spaß an der Arbeit	40%	$5 \times 0.4 = 2.0$	$4 \times 0.4 = 1.6$	$3 \times 0.4 = 1.2$
Karriereaussichten	30%	$5 \times 0.3 = 1.5$	$2 \times 0.3 = 0.6$	$3 \times 0.3 = 0.9$
Attraktiver Wohnort	10%	$5 \times 0.1 = 0.5$	$3 \times 0.1 = 0.3$	$5 \times 0.1 = 0.5$
Summe		4.6	3.3	3.8

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Übung 6: Gewichtete Entscheidungs- matrix

- Erstellen Sie auf Grundlage der Entscheidungsmatrix aus Übung 3 eine gewichtete Entscheidungsmatrix.
- Präsentieren Sie diese der Gruppe.
- Material: Flipchartpapier und Stifte
- Vorbereitungszeit: 10 min

Entscheidungen unter Unsicherheit

- Darstellung möglicher Entwicklungen im Entscheidungsbaum
 - Auswahl nach Minimax, Maximax oder Laplace
- Das K.O.-System
 - Hilfreich bei unüberschaubarer Anzahl von Alternativen
- Worst-Case-Scenario
 - Für Entscheidungen unter großer Unsicherheit und mit hohem Risiko
- Imaginationstechniken

Kognitive Verzerrungen bei der Bewertung von Alternativen

- Ursprungsabhängigkeit
- Besitztumseffekt
- Ausgabeneffekt (sunk costs) = bereits investiertes Geld (Zeit, Mühe) verhindert eine hinsichtlich der Folgen rationale Entscheidung
- Mentale Buchhaltung (z.B. verlorene Theaterkarte, Schnäppchen)

Kognitive Verzerrungen (2)

- Hindsight Bias
(Hab-ich-schon-immer-gewusst-Effekt)
- Frequency-Validity-Effekt: Häufigkeit einer Information erhöht eingeschätzte Glaubwürdigkeit
- Kontrollillusion: Unterschätzung fremder oder zufälliger Einflüsse
- Thorndikes Effektgesetz: Verfestigung von Handlungen mit positiver Wirkung
- Anker-Haken

Kreative Methoden der Entscheidungsfindung

Imaginationstechniken
Visualisierungsübung
Träume nutzen

Implizites Wissen bei der Entscheidungsfindung

- Täglich zahlreiche automatische, unterbewusste Entscheidungen
- Schnelle Informationsverarbeitung
- Berücksichtigung von Aspekten der Entscheidungssituation, die sprachlich nicht verfügbar sind
- Auch bei wichtigen Entscheidungen das Bauchgefühl zu den unterschiedlichen Alternativen berücksichtigen

Imaginationstechniken

- Distanzierung vermeidet Blockaden aufgrund von Angst oder seelischer Belastung
- Verschiedene Möglichkeiten
 - Verschiebung des zeitlichen Horizonts
 - Was würden Sie einem Freund in ihrer Situation raten
 - Sicht des Gegenspielers einnehmen
 - Sicht eines Vorbilds einnehmen
 - Situation in einen anderen Rahmen setzen

Visualisierungsübung

- Ziel: Hinweis aus dem unterbewussten Wissen
- Voraussetzung: Ruhe, offen sein, keine Zensur
- Ablauf:
 - Entspannen
 - Entscheidungssituation rekapitulieren
 - Visualisieren
 - Deutung

Träume nutzen

- Vor dem Schlafen intensiv an bevorstehende Entscheidungssituation denken
- Alle Alternativen und ihre Folgen bewusst machen
- Sich vornehmen, einen hilfreichen Traum zu haben

Tricks, um Träume besser zu erinnern

- Nehmen Sie sich vor, sich an Ihre Träume zu erinnern
- Legen Sie etwas zu schreiben am Bett bereit
- Rufen Sie die Traumbilder noch einmal auf, ehe Sie die Augen öffnen
- Schreiben Sie danach sofort alles auf, woran Sie sich erinnern
- Interpretieren können Sie auch zu einem späteren Zeitpunkt

Entscheidung in Gruppen

Metaplantchnik
Entscheidungshüte

Vorgehen

1. Information
eventuell bereits vor dem Treffen
2. Moderierte Diskussion
3. Dokumentation aller Beiträge
4. Entscheidungsfindung
5. Dokumentation des Ergebnisses
an alle Teilnehmer aushändigen,
eventuell bestätigen lassen

Zielführende Diskussion

- Begrenzung der Redezeit (1-3 min pro Beitrag)
- Professionelle Moderation
 - Einhaltung der Spielregeln
 - Unterbindung unsachlicher Äußerungen
 - Strukturierung der Diskussion
 - Festhalten wichtiger Argumente
 - Zusammenfassung des Diskussionsstands
- Sichtbare Dokumentation (z.B. Flipchart)

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Die sechs Entscheidungshüte

nach Edward de Bono

Zuweisen unterschiedlicher Rollen (=Hüte)

- **Der weiße Hut** für Daten und Fakten
- **Der rote Hut** für Gefühle, Ahnungen, Intuition
- **Der schwarze Hut** für Gefahren und Risiken
- **Der gelbe Hut** für Pluspunkte und Chancen
- **Der grüne Hut** für kreative Einfälle
- **Der blaue Hut** für Zusammenfassung und Prüfung der Umsetzbarkeit

Schlüsselqualifikationen Entscheidungskompetenz und Selbstvertrauen

Dipl. psych. Gaby Womann

Übung 7: De Bonos Denkhüte

- Finden Sie sich in Gruppen von 5-6 Teilnehmern zusammen.
- Jeder Teilnehmer nimmt die Position eines Denkhutes ein.

- Diskutieren Sie auf diese Weise das Thema Präimplanationsdiagnostik (PID)

Die Metaplantechnik

- Vorbereitung der Entscheidung
 - Festhalten aller Argumente auf Karten
 - Gemeinsames Sortieren der Karten auf einer Pinnwand
- Entscheidung
 - Bewertung der einzelnen Alternativen durch die Vergabe von Punkten durch alle Beteiligten
 - Entscheidung für die Alternative mit den meisten Punkten

Geprüftes Erbgut

Präimplantationsdiagnostik (PID):
Ein Embryo wird nach einer künstlichen Befruchtung auf Erbkrankheiten untersucht und erst dann in die Gebärmutter eingepflanzt.

Das Diagramm zeigt den Prozess der PID in fünf Schritten: 1. Hormonbehandlung führt zur Reife mehrerer Eizellen im Mutterleib. 2. Befruchtung im Reagenzglas. 3. Entnahme einer Zelle aus dem Embryo im Achtzell-Stadium zur Analyse. 4. Isolierung des Erbguts (DNA). 5. Untersuchung des Risikos für Erbkrankheiten. Ein 'gesund' Embryo wird eingepflanzt, ein 'krank' Embryo nicht.

1 Hormonbehandlung: Mehrere Eier reifen im Mutterleib heran.

2 Befruchtung im Reagenzglas

3 Dem Embryo wird eine Zelle entnommen. Im Achtzell-Stadium kann noch jede Zelle zu einem Menschen heranreifen.

4 Erbgut (DNA) wird isoliert.

5 DNA wird auf das Risiko für Erbkrankheiten untersucht

„gesund“ Embryo wird in die Gebärmutter eingepflanzt.

„krank“ Embryo wird nicht eingepflanzt.

dpa • 12995

Entscheidung in Gruppen: ein aktuelles Beispiel aus der Politik

Präimplantationsdiagnostik (PID)
– eine Gewissensentscheidung

Dipl. psych. Gaby Womann

Übung 8: Entscheidung mit Metaplan

Welche Regelung für den Umgang mit den Möglichkeiten der heutigen Medizin im Bereich Präimplantationsdiagnostik (PID) schlagen Sie vor?

- Bitte schreiben Sie Ihre Beiträge auf Metaplankarten, benutzen Sie für jeden Punkt eine neue Karte.