

Fachartikel

Bewusster und objektiver entscheiden

Welcher Entscheidungstyp sind Sie?

Regelmäßig Entscheidungen zu fällen, gehört zu Ihrem Arbeitsalltag als Projektleiter. Dies fängt mit der für Sie persönlich wichtigsten Entscheidung an, ob Sie einen Projektauftrag annehmen oder nicht, und geht mit Fragen weiter, wie z.B. "Welche Termine muss ich wahrnehmen, welche kann ich verschieben und welche kann ich absagen?" Sie müssen entscheiden, welche Aufgaben Sie welchen Projektmitarbeitern übertragen und wie Sie auf Terminverzögerungen reagieren. Auch müssen Sie Entscheidungen treffen, die das Projekt als Ganzes angehen, z.B. einen Unterauftragnehmer für ein Arbeitspaket einzukaufen.

Der Projektauftrag legt fest, was Sie als Projektleiter selbst entscheiden dürfen und bei welchen Entscheidungen Sie den Auftraggeber oder den Lenkungsausschuss beteiligen müssen. Diese Festlegung bildet Ihren Entscheidungsspielraum, steckt aber andererseits auch Ihre Verantwortung für die Entscheidungen und deren Folgen ab. Auch bei Entscheidungen, die Sie nicht alleine treffen können, wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Entscheidung entsprechend vorbereiten – und dafür heißt es dann ebenfalls Entscheidungen zu treffen. Eine solche Entscheidung kann z.B. sein, dem Lenkungsausschuss vorzuschlagen, den Projektumfang zu reduzieren, um den Termin für den Projektabschluss zu halten.

Welche Entscheidungen Sie treffen, wird dabei wesentlich davon beeinflusst, welche innere Einstellung Sie gegenüber Unsicherheiten und Risiken haben.

In diesem Artikel erfahren Sie,

- welche Entscheidungstypen es in Reinform gibt,
- welche Vor- und Nachteile jeder Entscheidungstyp in sich birgt,
- wie Sie durch eine Selbstanalyse erkennen, welche Entscheidungstypen in Ihrer Persönlichkeit überwiegen, und
- wie Sie Ihre Entscheidungen bewusster treffen und Fehlentscheidungen vermeiden können.

Das eigene Entscheidungsverhalten entscheidet mit

Entscheidungen haben immer auch eine emotionale Seite, denn Unsicherheit und Risiko können bei einer Entscheidung nur bis zu einem gewissen Grad verringert werden. Zwei Menschen treffen in der gleichen Situation

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in der Rubrik:

[Entscheidungsfindung](#)

nur selten dieselbe Entscheidung. Persönliche Erfahrungen und eine unterschiedliche Wahrnehmung der Situation beeinflussen die Entscheidung. Deshalb ist jede Entscheidung auch immer subjektiv. Das eigene Entscheidungsverhalten zu kennen, ist ein erster Schritt, die eigenen Entscheidungen zu objektivieren.

Es gibt sechs typisierte Verhaltensweisen beim Treffen von Entscheidungen, die jeweils die Entscheidungen in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Jeder Mensch trägt alle Aspekte der hier dargestellten typisierten Verhaltensweisen in unterschiedlich starker Ausprägung in sich. Optimal wäre es, dass bei einer Entscheidung alle Aspekte gleichermaßen zum Tragen kommen. Wenn Sie wissen, in welche Richtung Ihr Entscheidungsverhalten tendiert, können Sie entsprechend gegensteuern und mögliche Nachteile ausgleichen.

1. Extrovertiertes Entscheidungsverhalten

Menschen, die ein stark extrovertiertes Entscheidungsverhalten an den Tag legen, analysieren ein Problem, indem Sie verschiedene Lösungen mit Kollegen diskutieren, bevor sie ihre Entscheidung fällen. Sie holen sich Rat bei anderen, da sie davon überzeugt sind, dass sie im Zwiegespräch mit anderen die beste Lösung finden.

2. Introvertiertes Entscheidungsverhalten

Eher introvertierte Menschen treffen schwierige Entscheidungen lieber alleine und verlassen sich dabei ausschließlich auf ihr eigenes Urteilsvermögen. Sie sind überzeugt davon, dass sie ihre Entscheidungen am besten alleine treffen können. Sich mit unterschiedlichen Meinungen auseinandersetzen zu müssen, empfinden sie als störend und die Entscheidung erschwerend.

3. Analytisches Entscheidungsverhalten

Menschen mit einem ausgeprägt analytischen Entscheidungsverhalten "durchleuchten" jede Handlungsalternative gerne ganz genau, bevor sie sich für eine entscheiden. Deshalb ist es für sie sehr wichtig, über jede Entscheidungsoption und ihre Konsequenzen präzise und bis in Detail informiert zu sein.

4. Ganzheitliches Entscheidungsverhalten

Menschen mit einem stark ganzheitlichen Entscheidungsverhalten versuchen, ihre Entscheidungen immer mit Blick auf die übergeordneten Ziele zu treffen. Zu viele Detailinformationen sehen Sie als hinderlich für ihre Entscheidungen an, denn sie verhindern den Blick auf das Ganze.

5. Rationales Entscheidungsverhalten

Rational denkende Menschen wägen die Vor- und Nachteile einer Entscheidung ab, bevor sie diese treffen. Für sie zählen nur Sachargumente und sie stützen sich bei der Entscheidung auf nachprüfbar Kriterien, wie Zahlen, Daten und Fakten.

6. Emotionales Entscheidungsverhalten

Menschen, die ein besonders emotionales Entscheidungsverhalten haben, müssen von ihrer Entscheidung im tiefsten Inneren überzeugt sein. Sie verlassen sich dabei überwiegend auf ihr Gefühl und treffen Entscheidungen "aus dem Bauch" heraus. Dabei entscheiden sie auch mal spontan, ohne lange zu überlegen.

Jede der genannten Entscheidungsverhaltensweisen bietet Vor- und Nachteile (Tabelle 1).

Entscheidungsverhalten	Vorteil	Nachteil
extrovertiert	ein großes Meinungsspektrum wird in die Entscheidung einbezogen	Die eigene berechnete Meinung kann durch Wahrnehmung der Meinung anderer völlig "aus dem Blick" geraten.
introvertiert	Die Entscheidung wird nicht durch die Meinung anderer beeinflusst.	Die Informationsbasis für die Entscheidung bleibt auf die eigene Wahrnehmung beschränkt und wesentliche Aspekte können übersehen werden.
analytisch	Vor- und Nachteile und die Konsequenzen einer Entscheidung werden genau abgewogen und analysiert.	Die Analyse benötigt Zeit und wichtige Entscheidungen werden manchmal nicht schnell genug getroffen, weil die Analyse noch nicht abgeschlossen ist.
ganzheitlich	Die Entscheidung wird im Kontext des Gesamtzusammenhangs getroffen und berücksichtigt übergeordnete Ziele.	Details, die für die Entscheidung relevant sein können, werden nicht oder nicht genügend wahrgenommen. So werden die Konsequenzen der Entscheidung nicht richtig erfasst.
rational	Entscheidung ist unbeeinflusst von subjektiven und gefühlsmäßigen Elementen und wird rein auf der Basis der Faktenlage getroffen.	Indikatoren für Risiken, die sich in einem "schlechten Bauchgefühl" äußern, werden ausgeblendet.
emotional	Entscheidungen werden schnell getroffen, da eine ausführliche Analyse nicht durchgeführt werden muss.	Rationale Aspekte der Entscheidung werden ausgeblendet und die Entscheidung wird auf einer ungenügenden Informationsbasis getroffen.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Entscheidungsverhalten.

Analyse des Entscheidungsverhaltens

So analysieren Sie Ihr persönliches Entscheidungsverhalten. Schreiben Sie fünf Entscheidungen aus Ihrem Projektalltag auf und beantworten Sie für diese die folgenden Fragen:

- Was war das Problem?
- Welche Entscheidung habe ich getroffen?
- Wie hat sich die Entscheidung bewährt?

In einem zweiten Schritt betrachten Sie jede der fünf Entscheidungen erneut und kreuzen Sie in der Tabelle an, wie stark die jeweilige Aussage für diese Entscheidung zutrifft (Tabelle 2).

Entscheidungsverhalten	stimme voll zu	stimme zu	fifty-fifty	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
extrovertiert: Ich habe andere in die Entscheidung einbezogen.					
introvertiert: Ich habe die Entscheidung alleine gefällt.					
analytisch: Ich habe alle Fakten analysiert.					
ganzheitlich: Ich habe den Kontext der Entscheidung berücksichtigt.					
rational: Für mich zählten nur nachvollziehbare Zahlen, Daten und Fakten.					
emotional: Ich habe meinen "Bauch" bei der Entscheidung "sprechen" lassen.					

Tabelle 2: Analyse des Entscheidungsverhaltens.

Werten Sie Ihr Entscheidungsverhalten in den fünf verschiedenen Entscheidungssituationen aus und erstellen so Ihr Entscheidungsprofil. Je weiter links Sie die Kreuze in der Tabelle setzen, desto mehr tendieren Sie zu dem jeweiligen Entscheidungsverhalten.

Eine Vorlage zum Erstellen eines solchen Entscheidungsprofils steht Ihnen als Excel-Datei zum Download zur Verfügung. Im Reiter "Analyse" finden Sie eine Leertabelle, mit der Sie arbeiten können. Der Reiter "Beispiel" enthält das ausgefüllte Beispiel eines Entscheidungsprofils für einen Menschen, der extrovertiert, analytisch und rational entscheidet.

Darauf sollten Sie achten

Wenn Sie herausgefunden haben, welcher Entscheidungstyp Sie schwerpunktmäßig sind, gibt es, abhängig vom Entscheidungstyp, bestimmte Dinge, auf die Sie achten sollten.

Anhand des folgenden Beispiels soll das Vorgehen, das für den jeweiligen Entscheidungstyp unterschiedlich ist verdeutlicht werden: Als Projektleiter müssen Sie entscheiden, welchen Dienstleister Sie damit beauftragen, ein Benutzerhandbuch für die von Ihnen entwickelte Software zu erstellen. Sie gehen dabei davon aus, dass von der professionellen Gestaltung des Handbuchs auch die Akzeptanz des Produkts bei den Anwendern abhängt.

Extrovertiert

Entwickeln Sie zunächst eine eigene Meinung. Diese gleichen Sie dann mit den Meinungen anderer ab. Der letztgültige Maßstab für Ihre Entscheidung sollte immer Ihre eigene Meinung sein, nicht die anderer.

Als eher extrovertierter Entscheider sollten Sie zunächst Informationen über die in Frage kommenden Dienstleister einholen und sich auf dieser Basis eine eigene Meinung bilden. Erst in einem zweiten Schritt ist es sinnvoll, die Kollegen nach ihrer Meinung zu fragen. Die Rückmeldungen gleichen Sie dann mit Ihrer eigenen Einschätzung ab und treffen so Ihre Entscheidung.

Introvertiert

Beziehen Sie Informationen und Meinungen von anderen ein, um die eigene Informationsbasis zu verbreitern.

Als stark introvertierter Entscheider sollten Sie ganz bewusst Kollegen um Rat fragen, die bereits in ähnlichen Situationen Dienstleister beauftragt haben. Sie können diese gezielt um Referenzen bitten, aber auch um Hinweise, auf welche Punkte Sie besonders achten sollten, wenn Sie einen Dienstleister zur Unterstützung hinzuziehen wollen.

Analytisch

Achten Sie bei der Analyse des Problems und der Handlungsoptionen immer auf die Zeit, die Ihnen zur Verfügung steht.

Konzentrieren Sie sich bei der Auswahl des Dienstleisters nicht nur auf die Kriterien Ihres mit analytischem Blick erstellten Anforderungskatalogs, sondern berücksichtigen Sie, dass Sie beim Rückgriff auf einen Dienstleister, der bereits für das Unternehmen gearbeitet hat, oder sogar auf den "Haus-und-Hof"-Dienstleister deutlich Zeit sparen können. Vertrauen Sie auch einmal auf die Erfahrungen der Kollegen im Unternehmen und erleichtern Sie sich so die Entscheidung.

Ganzheitlich

Stellen Sie das zu entscheidende Problem in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen und betrachten Sie das Problem unabhängig von den Rahmenbedingungen des Projekts.

Bei der Auswahl eines Dienstleisters sollten detaillierte Informationen über mehrere Dienstleister eingeholt werden. Dies verhindert, dass Sie sich vorschnell für einen etablierten Dienstleister entscheiden. Denn so stellt sich vielleicht heraus, dass ein bisher nicht eingesetzter Dienstleister besser geeignet ist.

Rational

Konfrontieren Sie die rationale Entscheidung mit dem eigenen Gefühl und achten Sie auf eine ausgewogene Betrachtungsweise.

Auf das Beispiel bezogen bedeutet dies, dass Sie zunächst ganz spontan und ohne Nachzudenken einen Dienstleister auswählen. Erst in einem zweiten Schritt gehen Sie rational mit einem Kriterienkatalog ran und überlegen, welcher Dienstleister der beste ist. Dann vergleichen Sie das Ergebnis. Wenn Sie feststellen, dass Sie auf beiden Wegen auf den gleichen Dienstleister gekommen sind, erhöht sich für Sie die emotionale Sicherheit, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Stimmt das Ergebnis nicht überein, sollten Sie noch prüfen, ob auch rational etwas für die Wahl des emotional ausgewählten Dienstleister spricht, bevor Sie die endgültige Entscheidung treffen.

Emotional

Durchdenken Sie Ihre Entscheidung auch rational und verlassen Sie sich nicht nur auf Ihr "Bauchgefühl".

Selbst, wenn Sie sich ganz sicher sind, spontan einen geeigneten Dienstleister zu kennen, sollten Sie vor Ihrer abschließenden Entscheidung noch einen Dienstleistervergleich durchführen.

Entscheidungen objektivieren – emotionale Blockaden lösen

Viele Entscheidungen werden nicht getroffen, weil man sich nicht entscheiden kann. Dies trifft dann zu, wenn der Druck, unter dem die Entscheidung getroffen werden muss, sehr groß ist oder die Konsequenzen der Entscheidung seelisch belasten oder sogar Angst auslösen. Die Fähigkeit zu entscheiden, ist in diesen Situationen blockiert. Aber auch unbewusste Motive und Vorurteile bestimmen mit, welche Entscheidungen wir treffen. Angst und persönliche Vorbehalte sind schlechte Ratgeber bei Entscheidungen. Bevor Sie in solchen Situationen eine Entscheidung fällen, sollten Sie Distanz zu diesen Empfindungen gewinnen.

Sie stellen Ihre Entscheidungen dann auf eine sichere Grundlage, wenn Sie diese frei von Druck und nicht-bewussten Einflüssen treffen. Angst entsteht vor allem dann, wenn mit der Entscheidung persönliche Konsequenzen verbunden sind, z.B. wenn Sie als Projektleiter eine Entscheidung gegen die Meinung eines einflussreichen Stakeholder, z.B. den eigenen Vorgesetzten, treffen. Persönliche Vorbehalte wirken z.B., wenn Sie als Projektleiter einen Auftragnehmer für nicht leistungsfähig halten, nur weil Sie beim letzten Projekt in der Zusammenarbeit einen persönlichen Konflikt hatten, dieser Auftragnehmer aber objektiv gesehen alle Anforderungen, die Sie an ihn stellen, bestens erfüllt.

Die folgenden zwei Techniken können Ihnen dabei helfen, Ihre Entscheidungen zu objektivieren und emotionale Blockaden zu lösen, die durch Angst oder persönliche Vorbehalte hervorgerufen werden.

Emotionale Distanz zur Entscheidungssituation gewinnen

Überlegen Sie sich unterschiedliche Perspektiven, aus denen Sie die Entscheidungssituation betrachten. Tun Sie so, als wäre jede dieser Situationen real. Hier einige Beispiele:

- **anderer Projektleiter:** Was wäre, wenn nicht Sie, sondern ein Kollege die Entscheidung fällen müsste? Wie würde er entscheiden?
- **Vorbild:** Wie würde Ihr Vorbild entscheiden? Welche Prinzipien wären bei seiner Entscheidung wichtig?

- **neuer Zeithorizont:** Was wäre, wenn Sie die Entscheidung in einem Jahr fällen? Was hätte sich bis dahin verändert?
- **anderes Umfeld:** Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie ein Kind im Kindergarten wären? Auf das Dienstleister-Beispiel bezogen würden Sie vielleicht den Dienstleister wählen, der Ihnen Beispielhandbücher vorgelegt hat, die am buntesten illustriert sind.

Diese Technik der Distanzierung funktioniert sehr gut, wenn es Ihnen gelingt, sich intensiv in die verschiedenen Situationen hineinzusetzen. Nachdem Sie so emotionalen Abstand gewonnen haben, können Sie sich wieder mit der erforderlichen Entscheidung auseinandersetzen.

Die eigene Wahrnehmung objektivieren

In manchen Entscheidungssituationen haben wir von Anfang an eine Präferenz für die eine Alternative. Dies hat etwas damit zu tun, dass unsere Wahrnehmung durch Vorurteile geprägt ist. Insbesondere dann, wenn die Entscheidungssituationen unübersichtlich sind. Die Reduzierung von Komplexität ist hilfreich, weil wir uns aufgrund der Erfahrung auf die wesentlichen Dinge konzentrieren. Aber gerade bei Entscheidungen kann es fatal sein, wenn wir die Komplexität der Sachlage zu wenig berücksichtigen.

Die Technik der Wahrnehmungsobjektivierung beruht darauf, die subjektive und eingeschränkte Wahrnehmung zu erweitern, damit Sie das, was Sie unbewusst ausblenden, ebenfalls in Ihr Blickfeld bekommen. Achten Sie dabei auf folgende Aspekte:

- **neue Informationen:** Informationen, die für uns neu sind, widmen wir mehr Aufmerksamkeit als Altbekanntem. Dies birgt die Gefahr, dass wir diese Informationen überbewerten. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit auch bereits Bekanntem widmen.
So sollten Sie z.B. einen Dienstleister, der bereits einmal in der engeren Auswahl war, aber nicht zum Zuge kam, auch bei einer erneuten Dienstleistersuche in Betracht ziehen.
- **eigene Werte:** Sachverhalte, die den eigenen Wertvorstellungen entsprechen, nehmen wir positiv wahr. Alles, was diesen nicht entspricht, fassen wir eher negativ auf. Machen Sie sich deshalb bewusst, welches Ihre persönlichen Wertvorstellungen sind, bevor Sie entscheiden.
So bevorzugen Sie bei der Auswahl den Dienstleister, dessen Beispielhandbuch Ihrem persönlichen Stil am ehestens entspricht. Um aber eine ausgewogene Entscheidung treffen zu können, sollten Sie bei der Entscheidung bewusst Kollegen nach ihrer Meinung fragen, von denen Sie wissen, dass Sie einen anderen Geschmack haben wie Sie.
- **relative Bewertung:** Die Bewertung von Sachverhalten ist relativ. Sie ist geprägt von dem Eindruck, den wir gewonnen haben.
So bewerten Sie z.B. die Arbeitsleistung eines Projektmitarbeiters als sehr gut, bis Sie bemerken, dass ein anderer Projektmitarbeiter seine Arbeitspakete in deutlich besserer Qualität abliefert. Entwickeln Sie deshalb möglichst objektive Bewertungsmaßstäbe, um die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter zu beurteilen.
- **Ausblenden von Risiken:** Unser Gehirn neigt dazu, negative Wahrnehmungen auszublenden. Richten Sie daher Ihren Blick bewusst auf mögliche negative Konsequenzen Ihrer geplanten Entscheidung.

Wahrnehmungsfallen können Sie vermeiden, wenn Sie andere bei Entscheidungen hinzuziehen. Ihre Wahrnehmung wird objektiver, wenn Sie erfahrene Kollegen oder externe Experten um Rat fragen. Zu pessimistische Einschätzungen können Sie vermeiden, wenn Sie z.B. junge Projektmitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbeziehen; zu optimistische Einschätzungen, wenn Sie auch die Meinung der Bedenkenträger unter den erfahrenen Projektmitarbeitern berücksichtigen.

Fazit

Gute Entscheidungen auf der Grundlage aller relevanten Informationen möglichst objektiv zu fällen ist eine Kunst. Diese Objektivität erreichen Sie, wenn es Ihnen gelingt, die subjektiven Aspekte Ihres Entscheidungsverhaltens zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Je bewusster Ihnen Ihr eigenes Entscheidungsverhalten ist, umso besser wird Ihnen dies gelingen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Führung im Projekt. Führungswissen für Projektleiter, Springer Gabler Verlag, Heidelberg 2012
- GABAL Verlag (Hrsg.): Entscheidungstechniken. Fünf Schritte zu einer professionellen Entscheidung, Offenbach 2006
- Simon, Walter: GABALS großer Methodenkoffer. Managementtechniken, GABAL Verlag, Offenbach 2008

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2012 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.