

Zur AG: "Ein entschiedenes Sowohl-als-auch" Wie komme ich zu einer eindeutigen Entscheidung?

Problemlösungsbarrieren bei Entscheidungsprozessen

(Auszüge aus: Wagner, T. A.: Kognitive Problemlösungsbarrieren bei Entscheidungsprozessen in der Unternehmung. Verlag Peter Lang, Frankfurt 1982, Europ. Hochschulschriften)

Gemäß Bild (s. S. 2) werden die Stufen eines Entscheidungsprozesses betrachtet mit der Frage, welche Probleme bei den einzelnen Stufen auftreten können. (Eigene Kommentare in "[]".)

[Startbarrieren: die Abwehr, sich einer Entscheidung zu stellen oder die Mühe der Entscheidungsfindung auf sich zu nehmen. - Manchmal ist es aber besser, Entscheidungen im Vorbeigehen zu klären nicht jede kleine Unsicherheit mit dem Hammer der Entscheidungstheorie zu bearbeiten. D.h. es kann sein, dass die ganze Systematik Teil des Problems, nicht der Lösung ist.]

1) Analysebarrieren als Schwierigkeit der Problemdefinition

Umfang und Komplexität eines Problems lassen zurückschrecken. Dies ist subjektbezogen (was der eine als schwierig ansieht, ist für den anderen zu bewältigen: hier spielen Erfahrung und Wissen eine Rolle, d.h. der Eindruck der Komplexität ist subjektiv).

Handhabung der Komplexität bei der Erfassung des Problems:

- mehr oder weniger stark vereinfachtes "inneres" Modell. Wie gut muss dieses Modell sein, um das Problem lösen zu können (ähnl. wie techn. Fragestellung, Bsp. Proportionalität)
- Fokussierung der Aufmerksamkeit auf Teilproblem, bis hin zur Negierung der Problemkomplexität (Bsp. gordischer Knoten, "Billiglösung")
- Resignation vor der Komplexität (Abbruch der Problemlösung)

[Bedeutung von Erfahrung und Ausbildung sehr groß: man stelle sich vor, einen völlig fremden Beruf auszuüben, wir hätten ständig ein Entscheidungsproblem, weil wir keine Ahnung von den Folgen unseres Handelns haben. Das heißt umgekehrt, dass unsere Erfahrungen mit Entscheidungen eingebettet sind in einen umfassenden Lernprozess.]

Neben der Erfassung des Istzustandes (= der zu beeinflussende Prozess) ist die Operationalisierbarkeit der Ziele wichtig: z.B. wenn ich ein gutes Produkt herstellen will, muss ich wissen, was ein gutes Produkt ausmachen soll, d.h. Merkmale. Daraus folgen dann Schritte zur Problemlösung.

2) Informationsnachfragebarrieren

Wir brauchen Informationen, um Ungewissheiten zu beseitigen. Wenn die Wirkungszusammenhänge klar sind ("inneres Modell"), stellt sich die Frage, welchen Wertebereich die Variablen haben, d.h. es gibt Unbekanntes im System. Bei der Informationsbeschaffung können ebenfalls Barrieren bestehen durch:

- unzulängliche Bestimmung des Informationsbedarfs.
 - s begrenztes Erkennen des Bedarfs (Problemmodell zu einfach; Entscheidungen unter Zeitdruck, oder bewusst intuitiv; ein zu großer, innerer Problemdruck, der "blind" macht)
 - s Erkennen eines irrelevanten (!) Informationsbedarfs. ("wer zuviel fragt,...", Nachfragen aus Gewohnheit; intuitives und rationales Erkennen sind widersprüchlich, d.h. Absichern, weil noch ein dummes Gefühl da ist ["da muss doch noch was sein", "da hatte ich schon immer ein Problem mit]; das Problem ist in zu viele Detailprobleme zerlegt [umfangreiche Modelle brauchen viel Input])

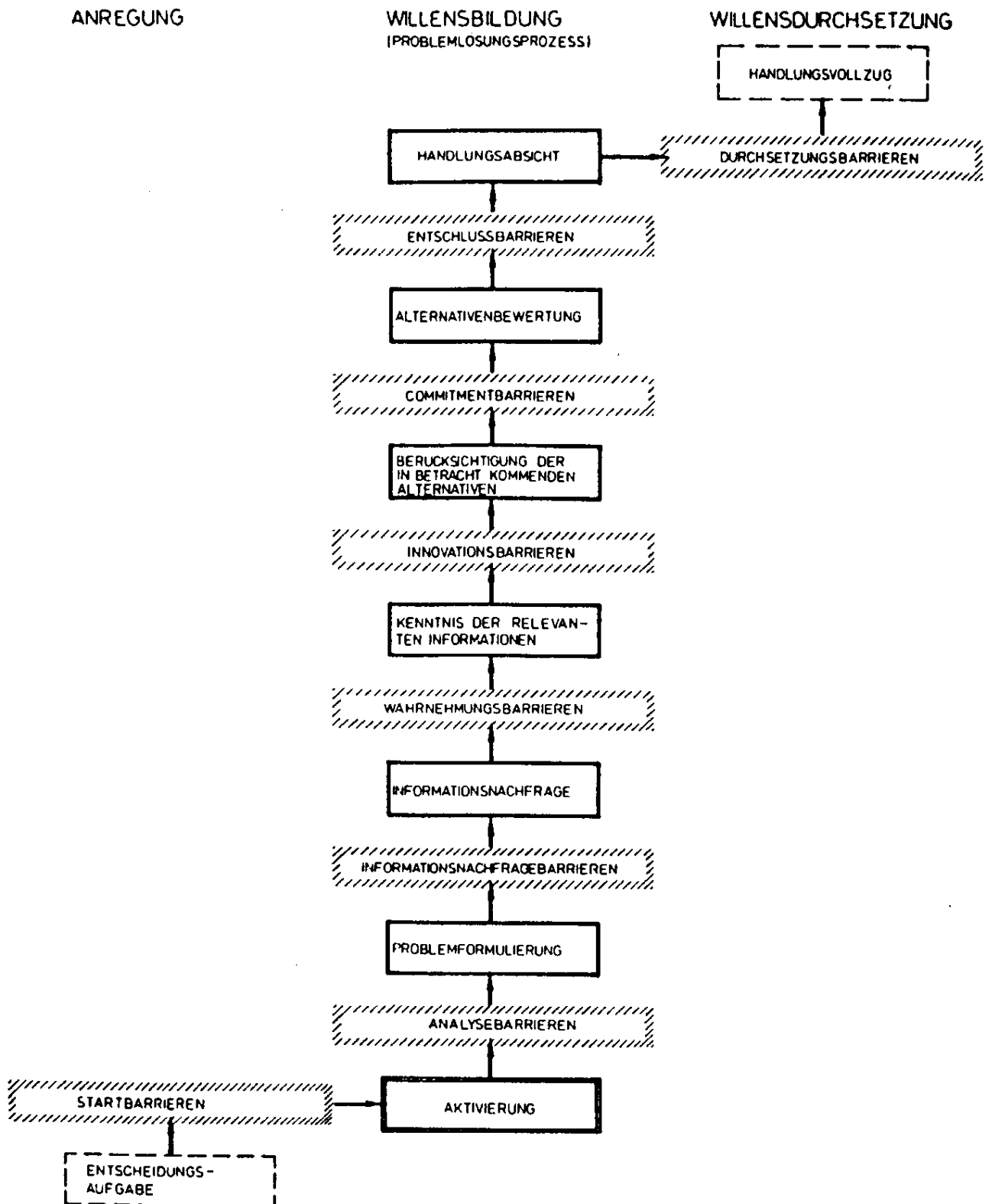


Abb. III-1: Problemlösungsstufen und kognitive Barrieren

- b) Informationsbedarf wird erkannt , aber doch nicht gedeckt
 - s Bedarfssituation zu schnell überwinden (Problem gezielt unscharf lassen, um persönlichen Entscheidungsspielraum zu behalten und Desillusionierung zu vermeiden; Wissenslücken werden als unangenehm empfunden und verdrängt; selbständige Generierung der gesuchten Information, d.h. Information wird durch Nachdenken ersetzt ["Plausibilitätsannahme"])
 - s zu geringe Kapazität zur Verarbeitung (häufig den schwerer überschaubaren Details mehr Aufmerksamkeit geschenkt, und leicht zu erhaltende Informationen nicht nachgefragt; Information wird gesucht, aber nicht verknüpft und dann wieder vergessen; Informationen interessant, aber nicht zielführend ["Verzettelung"]); viele Informationen, aber nur zu Teilaspekt des Problems, daraus folgt Problemverzerrung, weil andere Aspekte übersehen werden)
 - s Formulierung des Informationsbedarfs unzureichend, spez. wenn ganz gezielte Nachfrage nötig [Bsp. Literaturrecherche, Fragen an einen Experten]

3) Wahrnehmungsbarrieren und unvollkommene Informationsaufnahme

Verschiedene Ursachen

- a) Unbewusste Wahrnehmungsschwellen, bei Infos die wirkliche Bedeutung zu erkennen ("die lange Leitung"), abh. von Dauer, Intensität der Signale bzw. Informationen; unangenehme Dinge werden zudem eher abgewehrt.
- b) Bewusste Selektion, ist wichtig, aber es sind Fehler möglich (Nichtbeachten wesentlicher Info, Selektion irrelevanter Info, Aufnahme redundanter Info)
- c) fehlerhafte Wahrnehmungsinterpretation, Info durch Erwartungen oder Befürchtungen falsch gedeutet oder vermeintlich vervollständigt.
- d) ungeeignete Verdichtung von Information; zu geringe Verdichtung führt zu Überladung oder Ermüdung (daraus folgt zu starke Selektion oder Abwehr), zu hohe Verdichtung kann zu starke Vereinfachung bedeuten (bzgl. Problemmodell) oder falsche Sicherheit vortäuschen

Fehleinschätzungen von Information können sich beziehen auf: Bedeutung der Info (bzgl. d. Problems), die Zuverlässigkeit der Info, die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen. Meist wird die (inhaltliche) Bedeutung unsicherer Info meist zu hoch, die der verlässlichen eher zu niedrig eingeschätzt.

4) Innovationsbarrieren

Innere Abwehrhaltung gegenüber neuen Handlungsmöglichkeiten, Tendenz zu Problemlösung mit bekannten Methoden, dadurch Begrenzung des Alternativenraums. - Wirkungen im einzelnen sind: geringe Effizienz wegen Prüfung konventioneller Wege, Wahl einer suboptimalen Variante (spez. bei höherem Aufwand). - Ursachen: Entscheidungsträger zu unflexibel; spez. bei schlecht strukturierten Problemen Rückgriff auf alte Methoden (Sicherheit); wiederholte Bearbeitung ähnlicher Probleme ("Schema F); Vermeidung persönlicher Risiken (Rechtfertigungsdruck). Subjektive Zufriedenheit mit Methoden verhindert nötigen Lernaufwand, der Erfolg innovativer Methoden ist schwerer abschätzbar (höherer Prüfungsaufwand). - Allg.: bei Innovation spielen subjektive Erfahrungen und Bewertungen eine größere Rolle.

5) "Commitment"-Barrieren

Eine vorzeitige, innere Festlegung bei der Bewertung der Alternativen, zu frühe Selbstverpflichtung, Vorentscheidung. Die Revision einer Vorentscheidung wird als unangenehm, die vorbehaltlose Prüfung aller Alternativen als zu aufwändig angesehen. Häufig entsteht dies bei Vermischung von Alternativensuche und -bewertung (man ist zu schnell mit der Prüfung um das Verfahren vermeintlich abzukürzen und bleibt bei den ersten Alternativen "hängen"). - Voraussetzung dieser Barriere ist, dass eine Alternative als erfolgsversprechend angesehen wird, ohne zu prüfen, ob andere Alternativen das Problem evtl. besser lösen (Anspruchsniveaus wir nicht nachträgl. angehoben). Je früher die Festlegung erfolgt, desto stärker ist sie meist. Wer die Offenheit einer Entscheidungssituation schwer ertragen kann, neigt eher dazu, sich vorab an eine Alternative zu binden. - Wirkungen: Wahrnehmungsbarrieren (s.o.), Gewichtung der Info verzerrt, aktive Suche nach bestätigenden Inform. ("rechtfertigendes Informationsverhalten"), vorzeitige Beendigung der Alternativensuche (Wirkung ähnl. wie Innovationsbarriere), Prüfung alternativer Lösungen wird vernachlässigt (nicht mehr echte Suche, nur noch Bestätigung gesucht), Verzerrung der Alternativenbewertung (Kriterien und Regeln modifizieren, dass die favorisierte Alter-

native begünstigt wird. – [Mögl. Abhilfe: den eigenen Bindungen auf die Spur kommen und sie evtl. als Kriterium offen in die Bewertung einfließen lassen.]

6) Entschlussbarrieren

Innere Konflikte können eine durchgreifende Verunsicherung erzeugen, die eine Entscheidungsfindung be- oder verhindern. - Ursachen: Auftreten einer "multivalenten" Situation (Wertekonflikt), mehrere, unvereinbare Verhaltenstendenzen [Bsp. Affe greift aus Käfig nach der Banane und kann die Hand nicht mehr zurückziehen], mangelnde Fähigkeit zum Verzicht bzw. zum Entschluss. - Unterscheidung von Konflikten: "motivational" und kognitiv.

Bei Motivations-Konflikte drei Typen: Appetenz-Appetenz (mehrere Dinge sind gleich anziehend), Appetenz-Aversion (eine Alternative hat sowohl positive wie negative Aspekte, d.h. ist anziehend und abstoßend zugleich, Ambivalenzkonflikt), Aversion-Aversion (jede Alternative stößt ab, weil die Nachteile überwiegen, "Wahl des geringsten Übels"). Meist ist zu beobachten, dass die Stärke von (pos. u. neg.)Verhaltenstendenzen mit der Zielnähe zunehmen (neg. meist stärker, Bsp.: Zahnarztbesuch). – [Manchmal ist es auch eine Frage der Sichtweise, ob wir eher das Positive oder das Negative sehen ("Glas halb voll oder halb leer"). Das "positive Denken" trägt bereits zur Konfliktlösung bei.]

Bei kognitiven Konflikten wird unterschieden:

- a) Nichtvergleichbarkeit: die Alternativen scheinen zu verschieden zu sein, um sie vergleichen zu können. Meist liegt der Fehler weit vorne bei der Wahrnehmung der Situation. Abhilfe: Unterschiedlichkeit in zusätzliche Kriterien fassen und das Problem dadurch besser definieren oder "Zufallsentscheidung" nach Gefühl.
- b) Nichtakzeptierbarkeit: keine Alternative ist zufriedenstellend. Abhilfe: entweder Anspruch anpassen (die rel. beste Lösung), oder Suche nach neuen Alternativen, oder ergänzende Information zu bereits bekannten, aber unsicheren Alternativen (vgl. Innovationsbarriere).
- c) Unsicherheit auf Grund mangelnder Gewissheit bzgl. der Konsequenzen, Chancen und Risiken. Abhilfe durch zusätzl. Information über Konsequenzen der Alternativen oder versuchen, die Bedeutung der Entscheidung klarer einzuschätzen (Relativierung).
- d) Ambivalenzkonflikt (sachl.): Vor- und Nachteile lassen sich häufig nicht gegeneinander aufwiegen, weil sie auf versch.Ebenen wirken. Abhilfe durch bessere Problemdefinition (vgl. Analysebarriere)

Ergänzend zum Risiko: das subjektiv wahrgenommene Risiko wird bestimmt durch die Kenntnis der möglichen neg. Auswirkungen einer Alternative und die Unsicherheit bzgl. Konsequenzen der anderen Alternativen. Reduktion d. Risikos durch Verringerung nachteiliger Konsequenzen (und mögl. Vorteil: "Nummer sicher"), Verbesserung der Information über Konsequenzen, auch durch Wahl einer bekannten Alternative (Vertrautheit mit den spezif. Risiken). Meist wird aber die Informationssuche bei einem Übermaß an empfundenem Risiko wieder eingeschränkt, weil sich der Mensch überfordert fühlt.

[**Durchsetzungsbarrieren;** Vermeidung von Konflikten und Aufwand, Fehlen von Mitteln. Es kann Iteration nötig sein, d.h. dass Annahmen im Entscheidungsprozess zu prüfen und evtl. anzupassen sind.]

Ergänzende persönliche Aspekte:

- s Entscheidungs-"Schwäche" muss kein Zeichen von Schwäche sein, man kann sie offensiv vertreten ("Noch nicht!"). Der Zwang, ständig eine Entscheidung treffen zu müssen, ist auch fragwürdig und kann das richtige Entscheiden wirksam verhindern. Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung.
- s Fixierungen auf ein Detailproblem können sich lösen, wenn ich den angemessenen Horizont wiedererlange durch Gespräch (mit Kollegen, Vorgesetzten) oder der Frage nach übergeordneten Zielen.
- s Wir Christen leiden häufig daran, alles "richtig" machen zu wollen und verlieren dabei den natürlichen Zugang zu unserem eigenen, menschlichen Willen (der häufig genug schlecht gemacht worden ist).
- s Entscheidungssituationen können Abhängigkeiten offenbaren, die wir verdrängt haben.
- s Manches klärt sich unbewusst, wenn die Seele in Ruhe "arbeiten" konnte. Nicht jede Ablenkung hilft, aber wir suchen nach Lösungen über ähnliche Situationen (Filme, Romane, rhetorische Bilder).