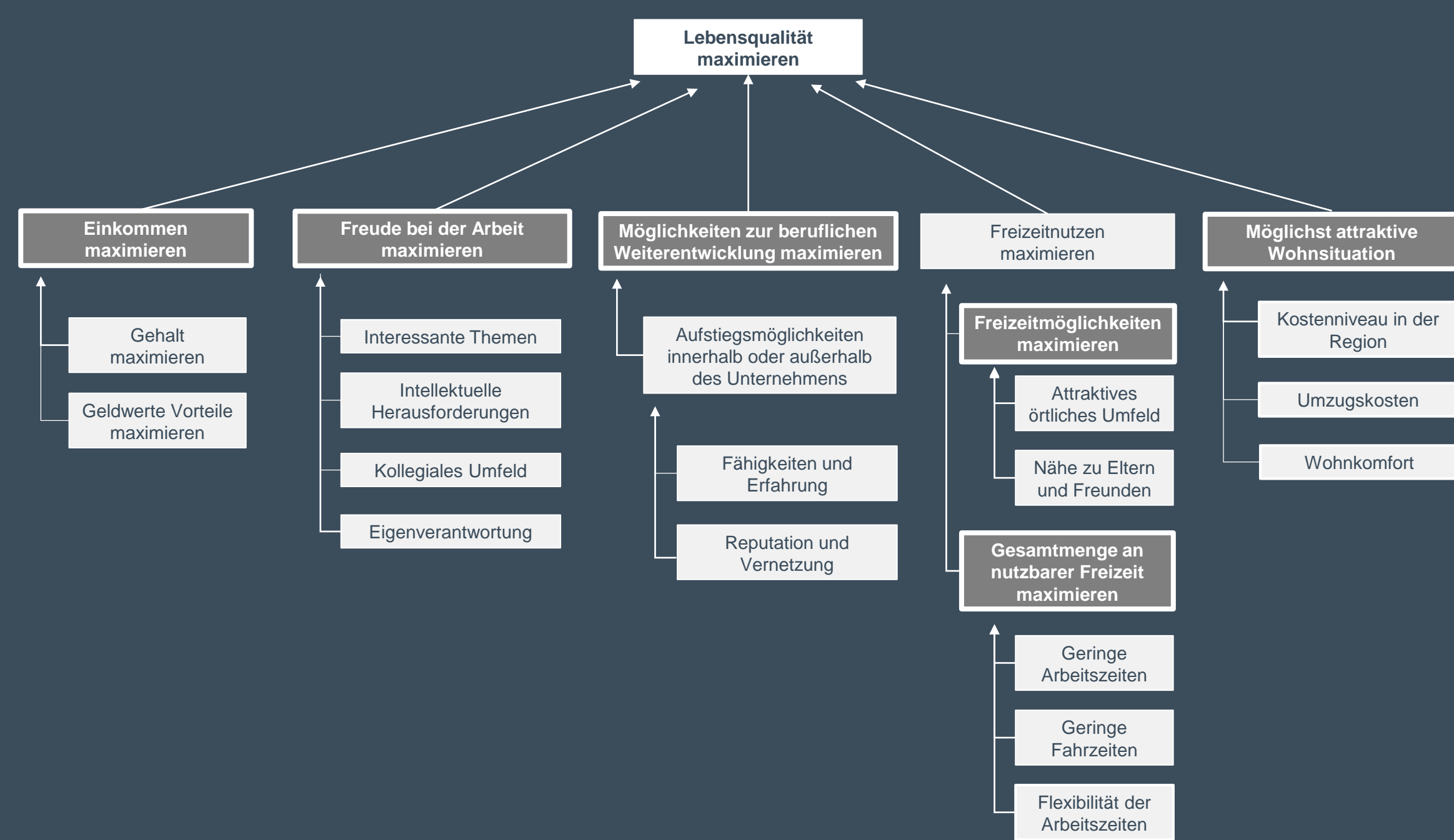


Reflektierte Problemstrukturierung durch Value Focused Thinking

Im Mittelpunkt des Value Focused Thinking steht der Gedanke, dass sich Entscheider in der Ziel- und Alternativenformulierung ausgesprochen intensiv mit ihren Fundamentalzielen auseinandersetzen sollen. Fundamentalziele referenzieren stets auf die Werte, die für den Entscheider eine eigenständige Bedeutung haben und deshalb wichtig sind. In dem Beispiel des Entscheidungsproblems „Jobauswahl für einen Hochschulabsolventen“ könnte der Absolvent beispielsweise das Ziel „Reputation des Arbeitgebers“ zur Bewertung verschiedener Jobofferten nennen, weil er sich über eine hohe Reputation bessere Möglichkeiten einer beruflichen Weiterentwicklung erhofft. In diesem Fall wäre die Reputation als solches aber nur ein Instrument zur Erreichung des wirklich wichtigen Ziels, nämlich der Möglichkeit, sich gut beruflich entwickeln zu können. Zur Identifikation der eigenen Fundamentalziele sieht der Ansatz deshalb vor, die in einem kreativen Prozess zunächst formulierten Zielaspekte eingehend darauf hin zu untersuchen, welcher fundamentale Aspekt sich hinter dem genannten Aspekt verbirgt.



Zur kreativeren Formulierung von Alternativen wird im Ansatz des Value Focused Thinking vorgeschlagen, dass sich Entscheider bei der Suche nach Alternativen zunächst an den formulierten Fundamentalzielen orientieren sollen. So wird empfohlen, sukzessive alle formulierten Ziele durchzugehen. Gleiches kann man auch für verschiedene Kombinationen von Zielen unternehmen. Sinnvoll ist auch die kognitive Beschäftigung mit einer Idealalternative, d. h. einer hypothetischen Alternative, mit der alle Ziele zugleich sehr erfolgreich umgesetzt werden können. Zwar werden regelmäßig die so erdachten Alternativen in der betrachteten Form noch unrealistisch sein, möglicherweise werden jedoch Impulse für ein kreatives Nachdenken gesetzt, die den Entscheider in eine Richtung bei der Formulierung einer Alternative bringen, auf die er sonst nicht gekommen wäre.

Eigenheim oder zur Miete wohnen?

Dieselfahrverbot einführen oder nicht?

Auf welche Projekte verteilen wir das Budget ?

Jetzt Start-up gründen oder Trainee-Programm?

Studium oder Ausbildung?

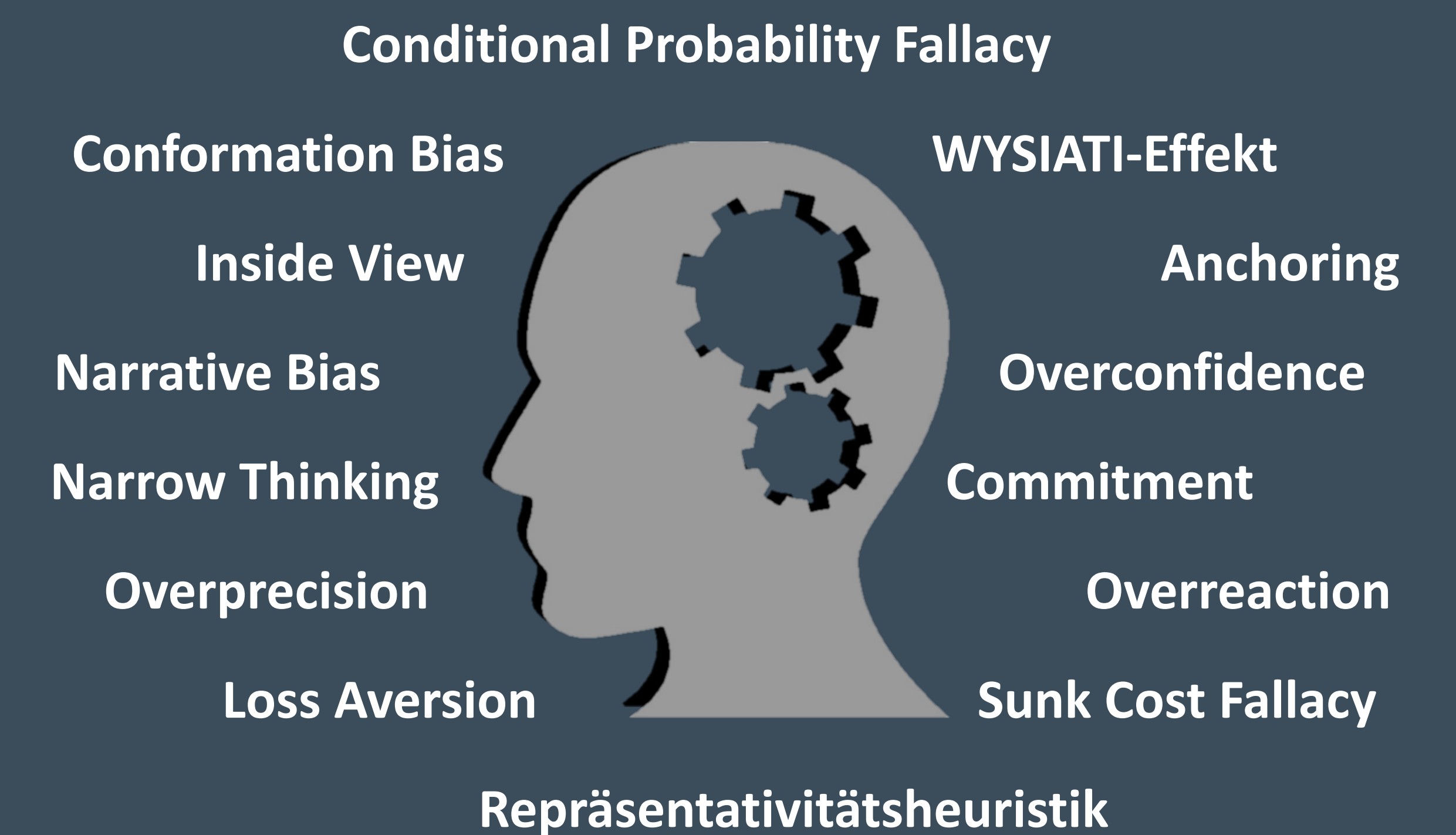
Das ENTSCHEIDUNGSNAVI unterstützt Entscheider bei wichtigen Entscheidungsproblemen. Im privaten Kontext kann dies beispielsweise die Auswahl eines Jobs oder eines Wohnortes sein. Im unternehmerischen Umfeld sind es vor allem Budgetplanungen oder strategische Fragestellungen, für die sorgfältig Lösungen erarbeitet werden müssen. Im politischen Umfeld sind dies aus Wählersicht in erster Linie die Entscheidung über das Kreuz auf dem Wahlzettel oder aus Politikersicht beispielsweise Fragen über mögliche Ausgestaltungen von neuen Gesetzesvorschriften.

Reale Entscheidungsprozesse führen häufig zu suboptimalen Ergebnissen, weil erstens das Entscheidungsproblem in seinen Grundelementen (Ziele, Handlungsalternativen, Unsicherheiten) nur unzulänglich strukturiert wird und die Entscheider deshalb nicht wirklich im Blick haben, was sie genau erreichen wollen und können. Zweitens gibt es eine Vielzahl von psychologisch bedingten Verzerrungsfaktoren (Bias), die nachgewiesenermaßen die Entscheidungsqualität erheblich reduzieren können. Drittens ist in vielen Entscheidungsprozessen (speziell in Gruppen mit divergierenden Interessen) zu beobachten, dass zu früh eine Bewertung von Handlungsalternativen vorgenommen wird, ohne die Ziele und zentralen Wirkungszusammenhänge vorher fundiert analysiert zu haben. Das Entscheidungsnavi soll in allen Punkten Abhilfe schaffen.

Das ENTSCHEIDUNGSNAVI wurde am Lehr- und Forschungsgebiet Entscheidungs-forschung und Finanzdienstleistungen an der RWTH Aachen unter Leitung von Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch in Kooperation mit Prof. (FH) Dr. Johannes Siebert (Management Center Innsbruck und Universität Bayreuth) entwickelt. Es steht im Internet bis auf Weiteres jedem Interessierten kostenfrei unter www.entscheidungsnavi.de zur Verfügung.

Geringere Schätzfehler durch den Einsatz von Debiasing-Methoden

Es sind eine Vielzahl von Faktoren bekannt, die bei den im Rahmen einer Entscheidungsanalyse erforderlichen Angaben zu Wahrscheinlichkeiten, Wirkungsprognosen und Präferenzen zu systematischen Verzerrungen (Bias) führen können. Im ENTSCHEIDUNGSNAVI werden deshalb die wichtigsten Fehlerquellen explizit aufgegriffen, und es wird dem Anwender durch entsprechende Hinweise und Debiasing-Methoden geholfen, diese Verzerrungen und Schätzfehler auf ein Minimum zu reduzieren.



Beispiel einer Debiasing-Methode zur Abschwächung einer möglichen Overconfidence, die ein Entscheider mit einem Inside View besitzen könnte: Wenn ein Entscheider die Vorteilhaftigkeit eines Projektes beurteilen soll, das er sich selber im Wesentlichen ausgedacht hat, besteht die Gefahr, dass er kognitiv zu sehr an dem Erfolgsszenario verankert ist, die Risiken unterschätzt und deshalb das Projekt zu optimistisch einschätzt. Um eine realistischere Einschätzung zu bekommen, wird dem Anwender im ENTSCHEIDUNGSNAVI die Anwendung der „Prospective Hindsight Methode“ nahelegt. Die Methode besteht darin, sich zunächst im Rahmen einer Zeitreise in die Zukunft vorzustellen, dass das entsprechende Projekt zu einem riesengroßen Desaster ausgeartet ist. Anschließend soll man alle potentielle Faktoren analysieren, die für diesen Misserfolg mit verantwortlich waren. Nach dieser hypothetischen Beschäftigung mit dem Misserfolgsszenario werden die dann abgegebenen Schätzungen realistischer sein als die Schätzungen im Rahmen des Inside View.

