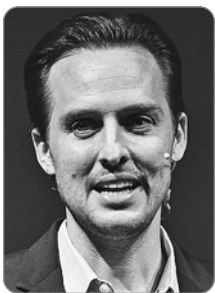


Wie Sie Ihr eigener Entscheidungsarchitekt werden und bessere Karriereentscheidungen treffen

Die einzige Möglichkeit, wie Sie etwas in Ihrem Leben gezielt beeinflussen können, sind Ihre Entscheidungen. Der Rest Ihres Lebens passiert einfach. Dieser Artikel bietet praktische Konzepte und nützliche Verfahren, die Sie befähigen, Ihr eigener oder Ihre eigene Entscheidungsarchitekt(in) zu werden, um systematisch bessere Entscheidungen zu treffen und Ihr Leben zu verbessern. Darüber hinaus werden konkrete Tipps für Karriereentscheidungen abgeleitet.



Prof. Dr. Johannes Ulrich Siebert ist Inhaber der Professur für Entscheidungswissenschaften und Verhaltensökonomik am MCI | Die Unternehmerische Hochschule® und Privatdozent an der Universität Bayreuth. Bevorzugte Forschungsgebiete: Entscheidungswissenschaften und Verhaltensökonomik.

Summary: The only way that you can purposefully influence anything in your life is by your decisions. The rest of your life just happens. This article provides practical concepts and useful procedures empowering you to become your own decision architect to make systematically better decisions and improve your life. In addition, specific tips for career decisions are presented.

Stichwörter: Entscheidungstheorie, Verhaltensökonomie, Nudging, Decision-Theoretic Sound Self-Nudging, Karriereentscheidung

1. Entscheidungen mit Scheuklappen

Haben Sie jemals eine wirklich schlechte Entscheidung getroffen? Wenn ja, was war der Grund dafür? In diesem Artikel erkläre ich, warum viele Menschen schlechte Entscheidungen treffen und wie sie dies verhindern können. Ich zeige **einfache Methoden**, die jeden befähigen, systematisch bessere Karriereentscheidungen zu treffen.

Entscheide, welches Auto zu kaufen



Entscheide, welches Transportmittel zu nutzen



Abb. 1: Enges und breites Entscheidungsstatement und die entsprechenden Alternativen

Vor zehn Jahren war mein Auto kaputt und ich stand vor einer Entscheidung. Was hatte ich zu entscheiden? Überlegen Sie einmal. Mein Auto war kaputt, also brauchte ich ein neues Auto. Das macht doch Sinn, oder? Zumindest denken das viele Menschen. Und vor zehn Jahren war ich zweifellos einer von ihnen. Ich machte mich sofort auf die Suche nach dem Auto, das ich kaufen wollte. Ich hatte sehr schnell Dutzende Autos gefunden. Dann habe ich sehr lange gebraucht, um das beste Auto zu identifizieren. Am Ende habe ich ein Auto gekauft. Aber das war eine wirklich schlechte Entscheidung. Lassen Sie mich Ihnen erklären warum.

Ohne darüber nachzudenken, was ich eigentlich wollte, machte ich mich sofort auf die Suche nach einem Auto, das ich kaufen wollte. Aber worum ging es in meiner Entscheidungssituation eigentlich? Es ging nicht um die Entscheidung, welches Auto ich kaufen sollte. Nein! Es ging um die Entscheidung, welches Verkehrsmittel ich benutzen wollte. Ein Auto zu kaufen, ist nur eine von vielen Alternativen:



Abb. 2: Scheuklappen verhindern gute Entscheidungen

Ich hätte öffentliche Verkehrsmittel, Fahrräder und Motorroller benutzen oder zu Fuß gehen können (vgl. Abb. 1). Einiges davon wäre für mich sicherlich besser gewesen als der Kauf eines Autos. Diese anderen Alternativen habe ich nicht berücksichtigt. Ohne mir dessen bewusst zu sein, habe ich unmittelbar die Entscheidung getroffen, dass ich ein Auto als Transportmittel benutzen wollte. Infolgedessen habe ich sehr eng nach Alternativen gesucht: nur nach Autos.

Abb. 2 veranschaulicht meine Entscheidungsfindung vor zehn Jahren. Und nein, das sind nicht die neuesten *Ray-Ban*-Modelle. Das sind nur einfache Scheuklappen. Sie **schränken unser Sichtfeld** ein und sind also nicht wirklich hilfreich bei der Entscheidungsfindung. In diesem Artikel werde ich Ihnen zeigen, wie Sie diese Scheuklappen ablegen können. Dafür werde ich das Konzept des „Nudging“ kurz zusammenfassen und Ihnen zeigen, wie Sie sich selbst „anstupsen“ können, um systematisch bessere Entscheidungen zu treffen.

2. Nudging

Nobelpreisträger *Richard Thaler* hat in zahlreichen Experimenten gezeigt, dass die Auswahl einer Alternative vor allem davon abhängt, wie die Alternativen präsentiert werden (vgl. *Thaler/Sunstein*, 2008, S. 1 ff.). Auf dem Buchcover wird Nudging mit einer Elefantenmutter illustriert, die ihren Nachwuchs sanft „anstupst“, um das zu tun, was gut für ihn ist. Für den Menschen übernehmen sog. **Entscheidungsarchitektinnen und -architekten** die Rolle der Elefantenmutter. Sie geben einen Rahmen vor, der den Menschen hilft, gute Entscheidungen zu treffen, wobei die Wahlfreiheit gewahrt bleibt.

Einige Lebensmittel gelten als gesünder als andere. Viele Menschen nehmen sich vor, sich gesünder zu ernähren. Dennoch greifen sie häufig zu ungesunden Lebensmitteln. Sie entscheiden sich also situativ gegen das, was sie eigentlich wollen. Wenn beispielsweise direkt im Eingangsbereich einer **Cafeteria** eine gut aufgemachte Salatbar steht, dann werden die Essenden „angestupst“ und entscheiden sich häufiger für Salat als für Currywurst mit Pommes. In

diesem Fall ist die Leitung der Cafeteria in der Rolle des Entscheidungsarchitekten und kann das Entscheidungsverhalten der Essenden durch die Positionierung der Angebote beeinflussen und das im Sinne der Essenden, die ja eigentlich mehr Salat essen wollen.

Allerdings ist es nicht immer möglich, dass ein(e) Entscheidungsarchitekt(in) Sie „anstupst“, oder Sie wollen das gar nicht, zum Beispiel bei sehr persönlichen oder sehr individuellen Entscheidungen wie bei einer Karriereentscheidung. In seinem neuen Buch „Give Yourself a Nudge: Helping Smart People Make Smarter Personal and Business Decisions“ erweitert *Ralph Keeney* (2020) das Nudging-Konzept für genau diese Situationen und ermöglicht es den Entscheidenden, ihr(e) eigene(r) Entscheidungsarchitekt(in) zu sein. Die Ideen befähigen Sie dazu, Ihr(e) eigene(r) Entscheidungsarchitektin zu werden. Und ich werde Ihnen zeigen wie.

Die meisten Menschen verhalten sich reaktiv, wenn sie Entscheidungen treffen. Sie sehen Entscheidungssituationen als Entscheidungsprobleme an, die es zu lösen gilt (vgl. *Keeney*, 1992, S. 1 ff.). Oft identifizieren sie mit wenig Aufwand die **naheliegenden Alternativen**. Die meiste Zeit verbringen sie anschließend mit der Bewertung dieser Alternativen, dem sog. Decision-Backend. Nehmen wir das Auto-Beispiel. Anstatt die meiste Mühe auf den Vergleich der offensichtlichen Alternativen zu verwenden, sollte man sich mehr Gedanken über das sog. Decision-Frontend machen und sicherstellen, dass einem eine Reihe attraktiver Alternativen zur Wahl stehen. Zu diesem Zweck sollten Sie drei Dinge tun.

1. Definieren, worum es bei Ihrer Entscheidung geht.
2. Herausfinden, was Sie wollen (Ihre Ziele).
3. Herausfinden, wie Sie das Gewünschte bekommen (Ihre Alternativen).

3. Definition einer Entscheidung

Viele Menschen treffen falsche Entscheidungen. Damit meine ich nicht, dass die in einer Entscheidung gewählten Alternativen „falsch“ wären, sondern dass viele Menschen die falschen, weil viel zu engen, Entscheidungssituationen betrachten.

Oft steht man vor einer Reihe von zusammenhängenden, engen Entscheidungssituationen, die eine breitere Entscheidungssituation betreffen. Im Wesentlichen treffen Sie mehrere enge Entscheidungen, die zusammen die gewählte Alternative für die breitere Entscheidungssituation ergeben, die Sie nicht ausdrücklich erkannt haben. Manchmal führt die Wahl der scheinbar besseren Alternativen für die engen Entscheidungssituationen zu einer schlechten Wahl für die breitere Entscheidungssituation. Klingt kompliziert? Lassen Sie mich das veranschaulichen.

Alice zur Katze: „Könntest du mir bitte sagen, welchen Weg ich von hier aus gehen sollte?“

Katze: „Das hängt sehr stark davon ab, wo du hinkommen möchtest.“

Alice: „Es interessiert mich nicht sehr, wo ich hinkomme.“

Katze: „Dann ist es egal, welchen Weg du einschlägst.“ ...

(Alice im Wunderland, Lewis Carroll)



Abb. 3: Alice im Wunderland, Lewis Carroll

Nehmen Sie an, Ihre Großeltern wohnen sechs Stunden entfernt. Ihr Großvater ruft Sie an und fragt Sie: „Möchtest Du uns nächstes Wochenende besuchen? Wir würden uns sehr freuen, Dich zu sehen.“ Was würden Sie sagen? „Ich würde gerne kommen, aber leider habe ich schon etwas vor.“ Wir alle haben Verpflichtungen und Pläne. Bei einer Fahrtzeit von sechs Stunden für die Hin- und Rückfahrt würden Sie mindestens ein ganzes Wochenende für den Besuch brauchen. Zwei Wochen später ruft Ihre Großmutter Sie an, mit dem gleichen Ergebnis. Und so geht es immer weiter. Nach einem halben Jahr haben Sie Ihre Großeltern immer noch nicht besucht.

Die **Entscheidungssituation war zu eng formuliert**. Es geht um das nächste Wochenende und es gibt nur zwei Alternativen: Ja und Nein. Eine breiter gefasste Formulierung wäre: „Wann passt es dir am besten, uns in den nächsten drei Monaten zu besuchen?“ Dann könnten Sie zum Beispiel denken, in drei und neun Wochen könnte es klappen, und in fünf Wochen könnte ich es vielleicht mit einer Geschäftsreise verbinden. Die breitere Formulierung der Entscheidungssituation erhöht die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass Sie Ihre Großeltern tatsächlich besuchen werden. Als mein Auto vor zehn Jahren kaputtging, habe ich unreflektiert meine Entscheidungssituation viel zu eng formuliert: „Entscheide, welches Auto das bestmögliche ist“. Die breitere Entscheidungssituation „Entscheide, welches Verkehrsmittel das bestmögliche ist“ habe ich nicht erkannt. Infolgedessen habe ich mich ausschließlich auf Autos konzentriert und attraktivere Alternativen übersehen.

Wir treffen schlechte Entscheidungen, weil wir Entscheidungssituationen als gegeben hinnehmen. Wie eine Entscheidungssituation formuliert wird, ist eine Entscheidung für sich. Sich dessen bewusst zu sein, ist ein entscheidender Schritt, um bessere Entscheidungen zu treffen. Sie können sich selbst „anstupsen“, indem Sie über die richtige Formulierung Ihrer Entscheidungssituation nachdenken.

1. Entscheiden Sie aktiv, welcher Entscheidungssituation Sie sich stellen wollen, und
2. wie eng oder weit Sie die Entscheidungssituation formulieren.

4. Ziele

Unsere Ziele sind der Grund, warum wir Entscheidungen treffen. Dies lässt sich gut mit einem Dialog aus Lewis Carrolls „Alice im Wunderland“ veranschaulichen (vgl. Abb. 3). Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie gehen wollen, dann ergibt es wenig Sinn, überhaupt zu gehen, zumindest wenn Ihr Lebensziel nicht darin besteht, einfach nur herumzulaufen. Und wir alle wollen etwas für uns, unsere Familie, unsere Freunde und Freundinnen oder unsere Gesellschaft erreichen. Deshalb müssen wir uns unserer Ziele bewusst sein, wenn wir vor Entscheidungen stehen.

Wissen Sie, wohin Sie gehen wollen? Kennen Sie Ihre Ziele? Die meisten Menschen denken, sie würden ihre Ziele kennen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass die **Menschen bei wichtigen Entscheidungen nur die Hälfte ihrer relevanten Ziele kennen**. Oft sind sie sich nicht einmal der wichtigsten Ziele bewusst. Aber wie kann man gute Entscheidungen treffen und das bekommen, was man will, wenn man nicht weiß, was man eigentlich will?

In meiner engen Entscheidungssituation beim Autokauf habe ich auf die Kosten, den Kilometerstand und den Zustand des Wagens geachtet. Andere Ziele wie Bequemlichkeit, Umweltfreundlichkeit und Fahrtzeit, die für meine breitere Entscheidung, der Wahl des Verkehrsmittels, von Bedeutung waren, waren mir jedoch nicht bewusst. Ohne diese Ziele zu kennen, konnte ich nichts aktiv tun, um sie zu erreichen.

Es gibt viele Brainstorming-Techniken, um Ihre Ziele zu ermitteln. Das Problem ist, dass die meisten Menschen sich nicht die Mühe machen, ihre relevanten Ziele zu ermitteln.

In jeder Entscheidungssituation können Sie sich selbst „anstupsen“, indem Sie aktiv darüber nachdenken, was Ihnen wichtig ist. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass Sie bekommen, was Sie wollen.

5. Alternativen

Sobald Sie wissen, was Sie wollen, müssen Sie herausfinden, wie Sie dieses bekommen. Studien zeigen, dass Menschen nur 40 % der für sie relevanten Alternativen kennen. Selbst die besten Alternativen werden oft übersehen (vgl. Siebert/Keeney, 2015, S. 1144 ff.). Das mag trivial erscheinen, aber man kann sich nicht für eine Alternative entscheiden, die man vorher nicht erkannt hat.

Wie kann man attraktive Alternativen identifizieren? Die Antwort ist ganz einfach. Nutzen Sie Ihre Ziele, um systematisch mehr und bessere Alternativen zu entwickeln. Die **effektivste Methode** besteht aus drei Schritten. Im ersten Schritt sollten Sie Alternativen ermitteln, die in einem Ziel möglichst gut sind. Zum Beispiel: günstig, umweltfreundlich, usw. Im zweiten Schritt sollten Sie Alternativen ermitteln, die in zwei Zielen möglichst gut sind: günstig und umweltfreundlich. Im letzten Schritt sollten Sie Alternativen ermitteln, die in möglichst vielen Zielen gut sind. Mit dieser Methode stellen Sie sicher, dass Sie breit nach Alternativen suchen, keine attraktiven Alternativen übersehen und die Qualität der Alternativen sukzessive erhöhen (vgl. Siebert/Keeney, 2015, S. 1144 ff.).

Lassen Sie mich auf meine Entscheidungssituation zurückkommen, als ich ein Auto gekauft habe. Dabei habe ich mit viel Aufwand die Alternativen gesucht und bewertet. Allerdings habe ich wünschenswerte Alternativen wie öffentliche Verkehrsmittel oder ein E-Bike gar nicht berücksichtigt. Wenn ich mir meines Ziels „Umweltfreundlichkeit“ bewusst gewesen wäre, hätte ich sicherlich auf die Idee kommen können, öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen anstatt ein Auto zu kaufen.

In jeder Entscheidungssituation können Sie sich selbst „anstupsen“, indem Sie aktiv über Ihre Alternativen nachdenken.

1. Geben Sie sich nicht mit den offensichtlichen Alternativen zufrieden.
2. Nutzen Sie Ihre Ziele, um systematisch mehr und bessere Alternativen zu entwickeln.

6. Bessere Karriereentscheidungen

Viele von Ihnen beschäftigen sich möglicherweise damit, welchen Job Sie nach Studium oder Ausbildung wählen sollen. Als Außenstehende(r) gewinnt man manchmal den Eindruck, es ginge darum, möglichst schnell, den bestmöglichen Job zu finden. Dabei wird zumeist relativ eng ge-

sucht. Beispielsweise lautet das Entscheidungsstatement „Entscheide, welchen Job im Controlling zu wählen“. Der hellgraue Kreis in Abb. 4 steht für die Menge möglicher Jobs. Es soll aber in einer bestimmten Branche sein. „Entscheide, welchen Job im Controlling in der Automobilindustrie zu wählen“. In der Schnittmenge der Kreise gibt es weniger Jobs. Und wenn dann noch der Wunsch nach einer bestimmten Region dazukommt, gibt es nur noch sehr wenige potenzielle Jobs.

Wer sehr eng sucht, findet möglicherweise wenige oder gar keinen Job und wählt am Ende ggf. eine gerade noch zulässige Notlösung, mit der er oder sie eigentlich gar nicht zufrieden sind. **Vergrößern Sie Ihr Suchfeld!** Formulieren Sie Ihr Entscheidungsstatement breiter. Beispielsweise können Sie die Branche weglassen. Vielleicht finden Sie dann einen Job in einer anderen Branche, der Ihnen insgesamt viel besser gefällt als Ihre Notlösung.

Glauben Sie, dass Sie nach Ihrer Ausbildung direkt in Ihrem Traumjob arbeiten dürfen? Das ist leider äußerst unwahrscheinlich. Sie können aber durch proaktives Entscheiden die Wahrscheinlichkeit deutlich erhöhen, in Ihrem Traumjob zu arbeiten! Nutzen Sie Ihre(n) ersten Job(s) als Sprungbrett, damit Sie dahin kommen, wohin Sie wollen. Die **Entscheidungssituation mit breiterem zeitlichen Fokus** lautet dann „Entscheide, mit welchem Job Sie die Wahrscheinlichkeit maximieren, (später) in Ihrem Traumjob zu arbeiten“. Dafür müssen Sie überlegen, welche Ziele Ihre Traumorganisation verfolgt, wenn sie Ihren Traumjob vergibt; mit anderen Worten, was Bewerbende alles mitbringen müssen. Dann schauen Sie, was Ihnen ggf. noch fehlt. Wenn es Ihnen an Sprachen oder internationaler Erfahrung mangelt, dann gehen Sie erst mal ins Ausland. Wenn Sie im Bereich IT nicht sattelfest sind, dann wählen Sie doch erst einmal einen Job, wo Sie das Entsprechende lernen.

Der Schlüssel für eine gute (Karriere-)entscheidung liegt in der **bewussten Definition der Entscheidungssituation**. Darauf aufbauend können Sie zielgerichtet Alternativen suchen.

Entscheide, welchen Job nach Beendigung des Studiums / der Ausbildung zu wählen

Entscheide, mit welchem Job Sie die Wahrscheinlichkeit maximieren, in Ihrem Traumberuf zu arbeiten



Abb. 4: Enge und breite Formulierungen einer Karriereentscheidung

7. Zusammenfassung und Empfehlungen

Vor zehn Jahren, bevor ich meinen Mentor und persönlichen Freund *Ralph Keeney* kennenlernte, war ich sehr reaktiv in meiner Entscheidungsfindung und traf viele schlechte Entscheidungen. Selbst in wichtigen Entscheidungssituationen habe ich nicht darüber nachgedacht, welche Entscheidung ich eigentlich treffen sollte. Ich war mir meiner Ziele nicht bewusst, habe nur die offensichtlichen Alternativen berücksichtigt und dadurch viele gute Alternativen verpasst. Infolgedessen traf ich nicht gerne Entscheidungen und hatte das Gefühl, wenig Kontrolle über mein Leben zu haben. *Ralph Keeney* hat mir beigebracht, wie ich mein eigener Entscheidungsarchitekt werden kann. Letztlich geht es darum, **Entscheidungen bewusst zu treffen** und sich intensiver mit der Strukturierung der Entscheidung, dem Decision Frontend, zu beschäftigen.

1. Entscheiden Sie sich aktiv, mit welchen Entscheidungssituationen Sie sich befassen wollen.
2. Wie eng oder breit Sie diese Entscheidungssituationen formulieren.
3. Identifizieren Sie, was Sie wollen.
4. Entscheiden Sie sich nicht für die offensichtlichen Alternativen.
5. Nutzen Sie Ihre Ziele, um weitere und bessere Alternativen zu identifizieren.

Diese Empfehlungen sind der Ausgangspunkt. *Keeney* (2020) bietet einen sehr guten Einstieg in differenziertere Methoden. Darüber hinaus fasst der kostenlose Onlinekurs „Smarte Entscheidungen machen richtig glücklich“ (abrufbar unter: <https://imoox.at/course/smartentscheiden>) von *Siebert/Keeney* die Kerninhalte anhand von Karriereentscheidungen prägnant zusammen.

Vielleicht bekommen Sie nicht immer, was Sie wollen. Aber eine proaktive Entscheidungsfindung erhöht die Wahrscheinlichkeit erheblich, es zu bekommen. Aktuelle Studien zeigen, dass proaktives Entscheiden trainiert werden

kann und dass proaktiv Entscheidende zufriedener mit ihrem Leben sind (vgl. *Siebert/Kunz*, 2016, *Siebert et al.*, 2020, 2021). Ich hoffe, dass mein Artikel Sie in die Lage versetzt, bessere (Karriere-)Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen sind Ihre einzige Möglichkeit, aktiv Einfluss auf das zu nehmen, was Ihnen wichtig ist. **Nutzen Sie diese Gelegenheit!**

Anmerkung: Dieser Artikel basiert auf dem TEDxInnsbruck „Give yourself a nudge: How you can make better decisions“, 2021, (abrufbar unter https://www.ted.com/talks/johannes_siebert_nudge_yourself_to_make_better_decisions). Darüber hinaus werden konkrete Tipps für Karriereentscheidungen gegeben.

Literatur

- Keeney, R. L.*, Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making, Cambridge 1992.
- Keeney, R. L.*, Give Yourself a Nudge: Practical Procedures for Making Better Personal and Business Decisions, Cambridge 2020.
- Siebert, J. U., Keeney, R. L.*, Creating More and Better Alternatives for Decisions Using Objectives, in: Operations Research, Vol. 63 (2015), S. 1144–1158.
- Siebert, J. U., Keeney, R. L.*, Entscheidungen: Probleme oder Chancen? Wie Sie proaktiv unangenehme Entscheidungssituationen vermeiden können, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 49 (2020), Nr. 6, S. 4–9.
- Siebert, J. U., Kunz, R.*, Developing and Validating the Multidimensional Proactive Decision-Making Scale, in: European Journal of Operational Research, Vol. 249 (2016), Nr. 3, S. 864–877.
- Siebert, J. U., Kunz, R., Rolf, P.*, Effects of proactive decision making on life satisfaction in: European Journal of Operational Research, Vol. 280 (2021), S. 1171–1187.
- Siebert, J. U., Kunz, R., Rolf, P.*, The impact of decision training on individuals' decision-making proactivity, in: European Journal of Operational Research, Vol. 294 (2021), Nr. 1, S. 264–282.
- Siebert, J. U., von Nitzsch, R.*, Das Jobauswahlproblem für Berufseinsteiger: Eine entscheidungstheoretische Anwendung -Teil 1: Problemstrukturierung in Ziele, Alternativen und Unsicherheiten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 47 (2018), Nr. 10, S. 4–11.
- Thaler, R.H., Sunstein C.R.*, Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness, New Haven 2008.