

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

1 Auf dem Weg zu einer reflektierten Entscheidung	3
1.1 Präskriptive und deskriptive Entscheidungstheorie	4
1.2 Der analytische und der intuitive Entscheidungsweg	5
1.3 Ein Zwei-Phasenmodell des intuitiven Entscheidungsprozesses	9
1.3.1 Phase 1: Assoziation	11
1.3.2 Vernachlässigung der Assoziationsgründe	12
1.3.3 Phase 2: Anwendung von Heuristiken	14
1.4 Beispiele intuitiver Entscheidungsschwächen	17
1.5 Hohe Entscheidungsqualität durch reflektierte Entscheidungen	21
1.6 Zur Ausgestaltung reflektierter Entscheidungen	23
1.6.1 Der rationale Entscheidungsprozess	23
1.6.2 Der reflektiert-intuitive Entscheidungsprozess	25
1.7 Fazit und Empfehlungen	27
1.8 Das Wichtigste in Kürze	30
Literatur	30

Teil II Deskriptive Entscheidungstheorie

2 Kognitive Ursachen für eine unvollkommene Informationsverarbeitung	35
2.1 Ein einfaches Phasenmodell der Informationsverarbeitung	36
2.2 Beschränkungen in der Wahrnehmung	37
2.2.1 Vereinfachung	38
2.2.2 Selektive Wahrnehmung	40
2.2.3 Kontrast-Effekte	41
2.3 Verfügbarkeit von Gedächtnisinhalten	43
2.3.1 Der Aufbau des Gedächtnisses beim Menschen	43
2.3.2 Das Kurzzeit- oder Arbeitsgedächtnis	44
2.3.3 Die Informationsspeicherung im Langzeitgedächtnis	44
2.3.4 Determinanten der Verfügbarkeit	45

2.4	Das Wichtigste in Kürze	47
	Literatur	47
3	Narrow Thinking und Heuristiken	49
3.1	Vorüberlegungen	50
3.2	Verfügbarkeitseffekte	52
3.2.1	Overreaction	53
3.2.2	Narrative Bias	54
3.2.3	Primacy-Effekt	55
3.2.4	Priming-Effekte	56
3.3	Verankerungsheuristik	57
3.3.1	Der Status Quo Bias: Die Neigung, am Bestehenden festzuhalten	58
3.3.2	Verankerung bei schneller Hochrechnung	59
3.3.3	Verankerung in der Wahrscheinlichkeitsschätzung zusammengesetzter Ereignisse	60
3.3.4	Das Preference-Reversal-Phänomen	61
3.4	Repräsentativitätsheuristiken	62
3.4.1	Überschätzen der Wahrscheinlichkeit von repräsentativen Ereignissen	63
3.4.2	Verdrehen von Zusammenhängen	65
3.4.3	Scheinkorrelationen	66
3.4.4	Überschätzung von Kausalbeziehungen	67
3.5	Mentale Konten	68
3.6	Overconfidence	70
3.6.1	Over-/Underestimation und Over-/Underplacement	72
3.6.2	Overprecision	73
3.7	Das Wichtigste in Kürze	77
	Literatur	77
4	Rationalitätsgefährdende Motive des Menschen	79
4.1	Das Bedürfnis nach hohem Selbstwert und die Attributionstheorie	80
4.2	Das Bedürfnis nach kognitiver Dissonanzfreiheit	81
4.2.1	Darstellung der kognitiven Dissonanztheorie	81
4.2.2	Bestimmungsgründe für das Commitment einer Entscheidung	82
4.2.3	Direkte Konsequenzen aus dem Dissonanzmotiv	85
4.2.4	Closed-Minded- vs. Open-Minded-Personen	86
4.3	Das Kontrollmotiv	87
4.3.1	Zur Bedeutung des Kontrollmotivs	87
4.3.2	Die Kontrollvarianten	88
4.3.3	Bestimmungsgrößen für eine wahrgenommene Kontrolle	92
4.3.4	Konsequenzen aus dem Kontrollmotiv	94

4.4	Das Wichtigste in Kürze	99
	Literatur	99
5	Relative Bewertung von Ergebnissen	103
5.1	Bezugspunkte und abnehmende Sensitivität in der Bewertung von Ergebnissen	104
5.2	Verlustaversion und Regret Aversion	106
5.2.1	Verlustaversion	106
5.2.2	Regret Aversion	108
5.3	Zu welchen Irrationalitäten die relative Bewertung führt	110
5.3.1	Irrationale Verhaltensmuster durch abnehmende Sensitivität	110
5.3.2	Das Risikoverhalten dreht ins Gegenteil: Der Reflection-Effekt	112
5.4	Zu welchen Irrationalitäten Verlustaversion und Regret Aversion führen	113
5.4.1	Die Commitment-Falle	113
5.4.2	Lieber alles beim Alten lassen: Der Besitztumseffekt	115
5.4.3	Gewinne beschränken und Verluste laufen lassen: Der Dispositionseffekt	116
5.5	Zur Lage der Bezugspunkte	117
5.5.1	Segregation in der Verwendung verschiedener Bezugspunkte	118
5.5.2	Integration in der Verwendung verschiedener Bezugspunkte	120
5.6	Das Wichtigste in Kürze	123
	Literatur	123
6	Relatives Denken bei Wahrscheinlichkeiten	125
6.1	Wie Menschen Wahrscheinlichkeiten gewichten	126
6.2	Die Rolle des Kontrollmotivs in der Verarbeitung von Wahrscheinlichkeiten	128
6.2.1	Der Zusammenhang von Kontrollmotiv und Risikoeinstellung	128
6.2.2	Integration des Kontrolldefizits in der Wahrscheinlichkeitsgewichtefunktion	129
6.3	Die relative Wahrscheinlichkeitsbewertung erklärt einige Verhaltensmuster	133
6.3.1	Abschluss von kleinen Versicherungen	134
6.3.2	Teilnahme an Lottospielen und der Favorite Longshot Bias	135
6.3.3	Das Allais-Paradoxon.	136
6.4	Das Wichtigste in Kürze	139
	Literatur	139
7	Wie Menschen die Zeit bewerten	141
7.1	Discounted-Utility-Modelle und der Common-Difference-Effekt	142
7.2	Präferenz für steigende Sequenzen und das HDV-Modell	145
7.3	Warum scheitern gute Vorsätze so häufig?	147
7.4	Kontextabhängige Diskontierungen	148

7.5 Das Wichtigste in Kürze	150
Literatur	150

Teil III Präskriptive Entscheidungstheorie

8 Idealtypischer Ablauf eines rationalen Entscheidungsprozesses	153
8.1 Strukturierung der Entscheidungssituation	154
8.1.1 Formulierung der Entscheidungsfrage	154
8.1.2 Bestimmung der Fundamentalziele	158
8.1.3 Identifikation der Alternativen	165
8.2 Entwicklung eines Wirkungsmodells	170
8.3 Evaluation der Handlungsalternativen	173
8.4 Das Wichtigste in Kürze	177
Literatur	177
9 Entscheidungen unter Unsicherheit mit einem Ziel: Das Erwartungsnutzenkalkül	179
9.1 Wie kann ein rationales Entscheidungskalkül aussehen?	180
9.1.1 Mit einer Erwartungswertberechnung ist die Lösung noch nicht gefunden	180
9.1.2 Zur Rationalität eines abnehmenden Grenznutzens bzw. von Höhenpräferenzen	181
9.1.3 Berücksichtigung der Risikoeinstellung des Entscheiders	181
9.2 Das Paradigma der Entscheidungslehre: Maximierung des Erwartungsnutzens	182
9.2.1 Die Grundidee des Erwartungsnutzenmodells	182
9.2.2 Zum Unterschied zwischen Risikoverhalten und Risikoeinstellung	184
9.2.3 Verständnisprobleme in der Interpretation einer Nutzenfunktion	187
9.3 Die Ermittlung von Nutzenfunktionen	188
9.3.1 Zur Messbarkeit von Zielausprägungen	189
9.3.2 Ermittlung von Nutzenfunktionen bei einer numerischen Skala	194
9.3.3 Ermittlung von Nutzenfunktionen bei diskreten Ausprägungen	198
9.3.4 Exponentielle Nutzenfunktionen	199
9.3.5 Die Ermittlung von Nutzenfunktionen und das Allais-Paradoxon	200
9.3.6 Ermittlung der Nutzenfunktionen im <i>Entscheidungsnavi</i>	201
9.4 Die Anwendung von μ - σ -Regeln	203
9.4.1 Darstellung der Regel	203
9.4.2 Ein wichtiges Problem: die pauschale Berücksichtigung des Risikos	204
9.4.3 Spezialfälle der Anwendbarkeit von μ - σ -Regeln	205
9.5 Das Wichtigste in Kürze	207
Literatur	207

10 Berücksichtigung mehrerer Ziele im Präferenzmodell	209
10.1 Das additive Modell	210
10.2 Notwendige Anforderungen an das Zielsystem	210
10.2.1 Vollständigkeit des Zielsystems	211
10.2.2 Redundanzfreiheit des Zielsystems	211
10.2.3 Präferenzunabhängigkeit des Zielsystems	212
10.3 Ermittlung der Zielgewichte mit dem Trade-off-Verfahren	214
10.3.1 Vorstellung des Trade-off-Verfahrens	215
10.3.2 Darstellung des Verfahrens anhand eines Beispiels	216
10.3.3 Hinweise zur Auswahl der Ziele	217
10.4 Der Bandbreiteneffekt	218
10.5 Zielgewichtung im <i>Entscheidungsnavi</i>	221
10.6 Das Wichtigste in Kürze	224
11 Problemlösungen bei unvollständiger Information	225
11.1 Sensitivitätsanalysen	226
11.2 Zum Grundkonzept von Dominanzüberprüfungen	229
11.2.1 Absolute Dominanz	229
11.2.2 Allgemeiner Ansatz zur Dominanzüberprüfung bei unvollständiger Information	231
11.3 Ausgewählte Sonderfälle einer Dominanzüberprüfung bei unvollständiger Information	233
11.4 Stochastische Dominanzen	236
11.5 Übersicht über die betrachteten Sonderfälle von Dominanzüberprüfungen	239
11.6 Dominanzüberprüfungen im <i>Entscheidungsnavi</i>	240
11.7 Das Wichtigste in Kürze	243
Literatur	243
12 Mehrstufige Entscheidungsprobleme	245
12.1 Entscheidungsbaumverfahren	246
12.1.1 Der Entscheidungsbaum	246
12.1.2 Der Strategiebegriff	247
12.1.3 Das Roll-Back-Verfahren	248
12.2 Der Wert von Informationen	251
12.2.1 Grundlegende Vorgehensweise zur Ermittlung des Informationswertes	252
12.2.2 Das Bayes-Theorem im Kontext des Bewertungskalküls	255
12.3 Das Wichtigste in Kürze	259

Teil IV Gruppenentscheidungen und weitere Anwendungen

13 Gruppenentscheidungen	263
13.1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen	264
13.1.1 Marktnormen versus soziale Normen	264
13.1.2 Soziale Präferenzen: Fairness, Reziprozität und Loyalität	265
13.1.3 Die Aufstellung von Zielsystemen in Gruppenentscheidungen	272
13.2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung	276
13.2.1 Theoretische Vorüberlegungen zur Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen im Zielsystem	276
13.2.2 Berücksichtigung der Stakeholder im Entscheidungsprozess: Praktische Überlegungen	278
13.3 Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikten	281
13.3.1 Meinungsunterschiede	282
13.3.2 Interessenkonflikte	286
13.4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung	289
13.4.1 Der Confirmation Bias in einer Gruppe	290
13.4.2 Shared Information Bias	293
13.5 Praktische Empfehlungen zur Durchführung einer Gruppenentscheidung in Unternehmen	294
13.5.1 Zusammensetzung der Gruppe und Aufgabenaufteilung	295
13.5.2 Konsequente Steuerung des Prozesses durch einen Moderator	296
13.5.3 Identifikation der Konfliktursachen	298
13.5.4 Etablierung einer offenen Unternehmenskultur	299
13.6 Das Wichtigste in Kürze	300
Literatur	300
 14 Debiasing und weitere Anwendungsfelder der deskriptiven Entscheidungstheorie	 303
14.1 Übersicht über die Anwendungsfelder	304
14.2 Debiasing-Methoden zur Verbesserung der eigenen Entscheidungsqualität	306
14.3 Beeinflussungen durch Berücksichtigung kognitiver Beschränkungen und Narrow Thinking	309
14.3.1 Kontrast-Effekte	309
14.3.2 Verfügbarkeitseffekte	309
14.3.3 Verankerungseffekte und der Status Quo Bias	310
14.3.4 Mental Accounting	311
14.4 Beeinflussung von Bezugspunkten	314
14.4.1 Positives und negatives Framing	315
14.4.2 Einführung irrelevanter Alternativen	317

14.5 Ausnutzen zeitlicher Diskontierungseffekte 318

14.6 Das Wichtigste in Kürze 320

Literatur 320

Teil V Wahrscheinlichkeiten

15 Basiswissen: Wahrscheinlichkeiten 325

15.1 Interpretation von Wahrscheinlichkeiten 326

15.2 Elementare Grundlagen der Wahrscheinlichkeitsrechnung 328

 15.2.1 Begrifflichkeiten und Definitionen 328

 15.2.2 Rechnen mit Wahrscheinlichkeiten und Mengentheorie 329

 15.2.3 Bedingte Wahrscheinlichkeiten 332

15.3 Wahrscheinlichkeitsverteilungen 338

 15.3.1 Wahrscheinlichkeits-, Dichte- und Verteilungsfunktion 338

 15.3.2 Diskrete Verteilungen: Gleich- und Binomialverteilung 340

 15.3.3 Stetige Verteilungen 344

 15.3.4 Kenngrößen von Verteilungen 350

15.4 Der praktische Umgang mit Wahrscheinlichkeiten 356

 15.4.1 Relative Häufigkeiten sind besser als Prozentzahlen 356

 15.4.2 Verbale und grafische Darstellungen von
 Wahrscheinlichkeiten 360

 15.4.3 Manipulationsmöglichkeiten in der Darstellung von
 Risiken und Wahrscheinlichkeiten 364

15.5 Das Wichtigste in Kürze 367

Literatur 367

Stichwortverzeichnis 369