

Besser entscheiden in unsicheren Situationen

**Ziele bestimmen – Alternativen
bewerten – Entschlüsse durchsetzen**

Von

Prof. Dr. Peter Witt

2. Auflage 2026

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<https://ESV.info/978-3-503-24137-8>

Zitiervorschlag:

Witt, Besser entscheiden in unsicheren Situationen, 2. Auflage 2026

1. Auflage 2018

2. Auflage 2026

ISBN 978-3-503-24137-8 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-24138-5 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24138-5>

Alle Rechte vorbehalten.

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: docupoint, Barleben

Vorwort zur zweiten Auflage

Die zweite Auflage des Buches wurde grundlegend überarbeitet. Einige Kapitel der ersten Auflage sind entfallen oder stark gekürzt worden. Gleichzeitig sind mehrere neue Kapitel hinzugekommen, insbesondere zum Prozess der Entscheidungsfindung und zum Umgang mit Polykrisen. Dadurch ist die Anzahl der Kapitel von zehn auf 13 angestiegen. Ich habe auch viele Abbildungen ergänzt, um die Inhalte anschaulicher zu präsentieren. In den bestehenden Kapiteln wurde die Darstellung gestrafft, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Der Umfang des Buches ist damit insgesamt ungefähr gleichgeblieben.

Frau Claudia Splittgerber, Frau Astrid Treusch und Herrn Wolfhart Fabarius vom Erich Schmidt Verlag verdanke ich viele inhaltliche Anregungen für die Überarbeitung des Textes. Ihnen danke ich auch für die erneut sehr angenehme und professionelle Zusammenarbeit bei der Drucklegung der zweiten Auflage. Meiner Frau Andrea, meinem Bruder Frank sowie meinen drei Töchtern Laura, Julia und Alexandra danke ich für die Sinnstiftung bei meinen ganz persönlichen Lebensentscheidungen. Ihnen allen widme ich dieses Buch.

Euskirchen, August 2025

Peter Witt

Vorwort zur ersten Auflage

Bestimmt kennen Sie das unangenehme Gefühl, sich demnächst in einer wichtigen Angelegenheit entscheiden zu müssen und dabei einfach nicht zu wissen, was richtig und was falsch ist. Das kommt im Leben sehr oft vor. Nach der Schule wissen viele junge Leute nicht, welche Berufsausbildung oder welches Studium sie anfangen sollen. Nach der Ausbildung bzw. dem Studium stellt sich die Frage, wo und als was man arbeiten will. Später im Leben kommen eher noch schwierigere Entscheidungssituationen. Ein typisches Beispiel ist: Es läuft nicht gut in Ihrem Job. Sie bekommen einen neuen Vorgesetzten, mit dem Sie nicht gut klarkommen. Oder Sie stellen fest, dass Ihre Ehe in tiefen Problemen steckt. Sie wissen aber nicht, wie Sie Ihre Beziehung wieder verbessern können. So geht es sehr vielen Menschen. Uns fehlt es einfach an Informationen, um eine vernünftige Auswahl aus vielen möglichen Entscheidungsalternativen zu treffen. Oder wir wissen nicht genau, was wir eigentlich wollen. Und wenn wir uns für etwas entschieden haben, entwickeln sich die Dinge häufig nicht so, wie wir es erwartet hatten. Viele von uns sind trotz großer Erfolge und trotz des Anscheins nach außen, alles richtig gemacht zu haben, nicht glücklich mit ihrem Leben. Aber wir wissen eben oft auch nicht, wie wir unser Leben ändern können.

Umgekehrt kennen Sie sicher genauso gut das Gefühl, in der Vergangenheit eine falsche Entscheidung getroffen zu haben. Sie haben ein Studium angefangen, zu dem Ihre Eltern Ihnen geraten haben und das vernünftig erschien. Aber nach mehreren Semestern wird Ihnen klar, dass Sie in diesem Fach niemals werden arbeiten wollen. Oder Sie haben den Job gewechselt, weil Sie sich mehr Eigenverantwortung und mehr Spaß bei der Arbeit wünschten. Dann finden Sie heraus, dass Ihr neuer Chef ein noch schlimmerer Kontrollfreak ist als der alte. Vielleicht sind Sie auf Drängen Ihres Ehepartners in eine andere Stadt umgezogen und stellen fest, dass Sie sich dort nicht richtig wohl fühlen. In solchen Fällen haben wir Zeit und Mühe in etwas investiert, das uns dann nicht glücklich macht. Anstatt aber die Entscheidung zu revidieren und etwas Neues anzufangen, machen wir oft weiter wie bisher. Wir hoffen, dass es von selbst besser wird. Wir werden gelähmt durch den Gedanken an die getätigten Investitionen, die bei einem Wechsel verloren wären. Wir halten Situationen aus, obwohl wir uns nicht gut fühlen.

Dieses Buch will Ihnen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Die gute Nachricht ist, dass die Wissenschaft in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht hat, wenn es um die Erklärung von einzelnen Aspekten menschlicher Entscheidungen geht. Dank der neueren Erkenntnisse aus Psychologie, Neurobiologie, Statistik, Wirtschaftswissenschaft und vielen anderen Disziplinen wissen wir heute deutlich besser Bescheid, wie wir Menschen denken und handeln. Vielleicht haben Sie schon einige (oder viele) der Bestseller zum Thema

menschliches Verhalten gelesen. Dann werden Sie möglicherweise einige oder mehrere der in diesem Buch vorgestellten Prinzipien schon kennen. Was es aber noch nicht gibt, ist eine konsequente Anwendung aller dieser Einzelerkenntnisse auf den gesamten Entscheidungsprozess, von Anfang bis Ende. Und diese Gesamtsicht ist entscheidend. Solange wir uns immer nur mit einzelnen Schritten unseres Entscheidungsverhaltens befassen und versuchen, einzelne neue Erkenntnisse umzusetzen, wird es uns eben nicht gelingen, bessere Entscheidungen zu treffen.

Der Entscheidungsprozess beginnt mit der Bestimmung unserer Ziele. Wer nicht genau weiß, was er will, kann auch keine guten Entscheidungen treffen. Wir müssen also zuerst verstehen, was wir wirklich wollen und warum. Dabei spielt nicht nur unser Verstand eine wichtige Rolle, sondern auch unser „Bauchgefühl“. Eine wesentliche Erkenntnis der Neurobiologie lautet, dass wir zwar tun können, was wir wollen, dass wir aber nicht wollen können, was wir wollen. Viel zu oft tun wir den ganzen Tag nur das, was andere von uns erwarten. In diesem Buch geht es daher darum, Ihrem Wollen auf die Spur zu kommen. Was ist Ihnen wichtig? Wovor haben Sie unbewusst Angst? Was wünschen Sie sich am Allermeisten? Erst wenn es gelungen ist, auf diese Fragen Antworten zu finden, können Sie Ihre Ziele formulieren. Sie werden sich lösen von der typischen Rolle des „Aufgabenerfüllers“ bzw. „To-do-Listen-Abarbeiters“ und Ihr eigenes bestes Interesse kennen lernen.

Der nächste Schritt im Entscheidungsprozess besteht dann in der Bestimmung der möglichen Entscheidungsalternativen und ihrer Bewertung. Hier gibt es viele Empfehlungen und viele Ratschläge, vor allem von Wirtschaftswissenschaftlern. Auch die Psychologie hat viele Ratgeberbücher hervorgebracht. Nur werden beide Sichtweisen so gut wie nie integriert. Dieses Buch will dieses Manko überwinden. Es bietet eine ganzheitliche, integrierte Sicht auf das Bewerten von Entscheidungsalternativen. Sie werden lernen, sich vom Ballast unwichtiger Entscheidungen zu lösen. Sie werden sehen, wie man komplexe Entscheidungssituationen vereinfachen kann. Sie werden in die Lage versetzt, mit fehlenden Informationen und Unsicherheiten geeignet umzugehen. Und Sie werden erkennen, wie Sie über die Anwendung rationaler Kriterien hinaus immer auch auf Ihre innere Stimme bzw. Ihre Intuition hören können.

Der dritte Schritt im Entscheidungsprozess ist die Umsetzung. Es bringt Ihnen gar nichts, wenn Sie Ihre Ziele kennen, sorgfältig durchdachte Entscheidungen treffen, diese dann aber nicht umsetzen. Dieses Buch kann Ihnen nicht helfen, immer das richtige zu tun. Denn richtige Entscheidungen gibt es sowieso nicht. Man kann sich immer nur jetzt entscheiden. Später stellt sich dann heraus, ob das gewünschte Ergebnis eingetreten ist oder nicht. Die Unsicherheit verschwindet nie. Im Hier und Jetzt ist deshalb keine Entscheidung falsch oder richtig, es ist einfach nur eine Entscheidung. Das Wichtigste ist, dass wir uns überhaupt entscheiden und dann auch entsprechend handeln. Dieses Buch wird Ihnen Mut machen, sich den Entscheidungen des Lebens zu stellen und diese Entscheidungen dann auch konsequent umzusetzen. Es wird Ihnen hel-

fen, früher getroffene Entscheidungen zu revidieren, wenn das erforderlich wird. Zudem werden Sie erkennen, wie Sie Ihre Entscheidungen im Umgang mit anderen Menschen und in Verhandlungen durchsetzen können, selbst wenn es sich um schwierige Mitmenschen handelt. So werden Sie wieder zum aktiven Gestalter Ihres Lebens.

Mich haben beim Schreiben dieses Buches mehrere Menschen unterstützt. Dafür möchte ich ihnen sehr herzlich danken. Der größte Dank gebührt meiner Frau Andrea Witt, die mich in meinem Vorhaben immer wieder bestätigt, alle Kapitel des Buches sorgfältig gelesen und mir viele Verbesserungshinweise gegeben hat. Meinem Freund und langjährigen Wegbegleiter Herrn Prof. Dr. Stefan Kayser danke ich dafür, dass er das gesamte Buch Korrektur gelesen und viele wertvolle Anmerkungen gemacht hat. Meiner Schwägerin, Frau Veronika Witt, und meiner Kollegin Frau Prof. Dr. Christiana Weber danke ich für ihre Bereitschaft, jeweils Teile des Buchmanuskripts durchzusehen. Alle genannten Personen haben wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Bei Frau Dr. Rachel Hagemann bedanke ich mich für die vielen Erkenntnisse aus der Welt der Psychologie, die sie mir anschaulich vermittelt hat. Von Herrn Dr. Biyon Kattilathu habe ich viel über Achtsamkeit und über die Kunst des positiven Denkens gelernt. Frau Claudia Splittgerber vom Erich Schmidt Verlag danke ich für die immer sehr angenehme und professionelle Zusammenarbeit bei der Drucklegung dieses Buches. Meinen drei Töchtern Laura, Julia und Alexandra danke ich dafür, dass sie mich tagtäglich inspirieren. Durch sie weiß ich, was im Leben wirklich wichtig ist.

Leverkusen, im Juli 2018

Peter Witt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	5
Vorwort zur ersten Auflage	7
Kapitel 1 Die richtigen Voraussetzungen schaffen	15
1.1 Entscheidungen proaktiv angehen	17
Internale Kontrollüberzeugung bedeutet Selbstver-	
antwortung	17
Geben Sie eine externe Kontrollüberzeugung auf	19
Unterscheiden Sie zwischen wichtigen und weniger	
wichtigen Entscheidungen	22
Nehmen Sie Ihr Schicksal in die eigene Hand	24
Gestehen Sie sich eigene Fehler ein	26
Akzeptieren Sie das Unveränderliche	27
Ziehen Sie einen Schlussstrich unter die Vergangenheit	29
Machen Sie aus einem Minus ein Plus	32
Zusammenfassung	34
1.2 Unsicherheit und Risiko als Bestandteil jeder Entscheidung	
akzeptieren	35
Zwischen Ungewissheit, Unsicherheit und Risiko	
unterscheiden	35
Typische Verhaltensmuster bei Unsicherheit und Risiko	39
Bedingte Wahrscheinlichkeiten richtig verstehen	40
Einfache Schätzungen sind manchmal gut genug	42
Erkennen Sie an, dass es gar keine richtigen oder falschen	
Entscheidungen gibt	44
Zusammenfassung	46
1.3 Das Zusammenspiel von Verstand, Emotionen und	
Intuition verstehen	47
Die neurobiologischen Grundlagen unserer	
Entscheidungen	47
Die psychologischen Grundlagen unserer	
Entscheidungen	50
Langsames Denken mit System 2	51
Schnelles Denken mit System 1	53
Das Zusammenspiel von System 1 und System 2	55
Die unbewusste Intelligenz	57
Zusammenfassung	61
1.4 Offen für Veränderungen sein	63
Der Einfluss der Gene auf unsere Entscheidungen	63
Der Einfluss der frühkindlichen Erfahrungen auf unsere	
Entscheidungen	64

Der Einfluss des freien Willens auf unsere Entscheidungen	66
Der Einfluss der Wahrnehmung auf unsere Entscheidungen	67
Der (geringe) Einfluss allmählicher Verschlechterungen auf unsere Entscheidungen	69
Der Einfluss versunkener Kosten auf unsere Entscheidungen	72
Der Einfluss von Mitmenschen auf unsere Entscheidungen	74
Zusammenfassung	75
Kapitel 2 Bessere Entscheidungen treffen	77
2.1 Der Umgang mit Krisen und Polykrisen	79
Risiken, Krisen und Polykrisen	79
Unternehmenskrisen	80
Risikomanagement und seine Aufgaben	83
Private Krisen	85
Zusammenfassung	88
2.2 Die richtigen Ziele bestimmen	91
Die eigenen Bedürfnisse erkennen	91
Sich von den Erwartungen anderer Menschen lösen	94
Den Weg als das Ziel ansehen	97
Schon am Anfang das Ende im Sinn haben	99
Nicht nur nach Belohnungen streben	101
Das tun, was wirklich Spaß macht	103
Zusammenfassung	107
2.3 Richtig nach Informationen suchen	109
Sich der eigenen Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler bewusst sein	109
Die Kosten und Nutzen der Informationssuche abwägen	110
Zunächst die detailliert zu vergleichenden Alternativen auswählen	113
Nicht auf falsche Informationen hereinfallen	114
Expertenmeinungen mit Vorsicht genießen	118
Zusammenfassung	120
2.4 Wahrscheinlichkeiten zutreffend interpretieren	121
Niemand ist richtig gut in Statistik	121
Bei Prognosen und Schätzungen machen wir systematische Fehler	124
Wir müssen die Entscheidungsarchitektur erkennen	126
Wir sollten immer unseren gesunden Menschenverstand zurate ziehen	128
Zusammenfassung	130

2.5 Entscheidungsregeln und typische Entscheidungsfehler in Unternehmen	131
Entscheidungen in Unternehmen sind Teamarbeit	131
Teams treffen auch nicht immer gute Entscheidungen	132
Die Unternehmensleitung wird von anderen Gremien überwacht	134
Entscheidungsregel: Kapitalwertmethode	135
Entscheidungsregeln: Sensitivitäts- und Szenarioanalysen	137
Entscheidungsregel: Nutzwertanalyse	141
Entscheidungsregel: Risikoanalyse	143
Typische Fehler in Projekt- und Investitionsplanungen	145
Methoden der Entscheidungsverbesserung in Unternehmen	147
Zusammenfassung	149
2.6 Entscheidungsregeln und typische Entscheidungsfehler im Privatleben	151
Entscheidungsregel: Orientierung an Anspruchsniveaus	151
Entscheidungsregel: Das tun, was alle anderen auch tun	153
Entscheidungsregel: Bekanntes wählen	156
Entscheidungsregel: Nur den wichtigsten Grund beachten	157
Entscheidungsregel: Den eigenen Referenzpunkt überprüfen	158
Revidieren Sie bei Bedarf frühere ungünstige Entscheidungen	160
Bewerten Sie Besitz und Verluste nicht zu stark	161
Zusammenfassung	163
2.7 Das Gehirn entlasten	165
Kognitive Überlastung erkennen und Multitasking vermeiden	165
Die digitale Beanspruchung steigt an	167
... aber wir können sie wirksam verringern	169
Muße, Bewegung und Schlaf einplanen	171
Ordnung schaffen	174
Prioritäten setzen	176
Nein sagen und delegieren	178
Zusammenfassung	180
Kapitel 3 Entscheidungen umsetzen	183
3.1 Entscheidungen in Verhandlungen mit anderen durchsetzen	185
Zwischen autonomen Entscheidungen und Verhandlungssituationen unterscheiden	185
Jeder kann ein guter Verhandler sein	187

Seine eigenen Interessen und die der anderen Seite verstehen	189
Keine Zugeständnisse machen	192
Den Kuchen vergrößern statt um seine Verteilung zu streiten	194
Neutrale Beurteilungskriterien anwenden	196
Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	198
Verhandlungstricks als solche erkennen	200
Verhandlungsmacht richtig einschätzen	202
Zusammenfassung	204
3.2 Entscheidungen für sich selbst durchsetzen	205
Machen Sie den ersten Schritt	205
Nutzen Sie die Macht der Körpersprache	207
Binden und verpflichten Sie sich	209
Vergleichen Sie nicht	212
Hören Sie nicht auf Kritiker	214
Entwickeln Sie Ihren Glauben	215
Zusammenfassung	216
Literaturverzeichnis	219
Stichwortverzeichnis	223
Über den Autor	227