



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2011

---

## Wie man besser entscheidet

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-44816>  
Newspaper Article

Originally published at:  
Staffelbach, Bruno. Wie man besser entscheidet. In: Neue Zürcher Zeitung, 18, 22 January 2011, p.73.

## Buch des Monats

# Wie man besser entscheidet

Unser Leben ist voll von Entscheidungen: am Arbeitsplatz, beim Konsum und beim Sparen, in der Wahl der Ausbildung, des Berufs und des Partners. Es gibt sichere Entscheide, riskante und unsichere, Bauch-, Herzens- und Kopfentscheide. Und oft werden wir uns ihrer erst dann vollends bewusst, wenn sie für uns vital sind.

Ein Verwandter leide an einer ernsthaften Krankheit, die zwar nicht lebensbedrohlich ist, seine Lebensqualität aber zutiefst beeinträchtigt. Er kann sich einer Operation unterziehen, die – falls erfolgreich – seine Leiden heilt. Die Operation ist zwar riskant, aber 70 Prozent der Patienten überleben sie. Was raten Sie Ihrem Verwandten?

Bei einem neu entwickelten Test für eine seltene Krankheit bestehe eine Wahrscheinlichkeit von 5 Prozent, fälschlicherweise als krank diagnostiziert zu werden. Bei Kranken hingegen sei die Wahrscheinlichkeit 10 Prozent, dass der Test die Krankheit nicht aufdeckt. Sie liessen sich testen. Unglücklicherweise sind die Testergebnisse positiv. Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie tatsächlich krank sind? Und: Raten Sie Ihrem Verwandten auch dann zur obigen Operation, wenn die Mortalität 30 Prozent beträgt?

Die moderne Entscheidungstheorie hat verschiedene Wurzeln: Ökonomik, Psychologie, mathematische Methoden. Itzhak Gilboa, Professor an der HEC in Paris und an den Universitäten in Tel Aviv und in Stanford, führt in seinem Buch in die moderne Entscheidungstheorie ein. Im Gefolge der Forschungen der beiden Nobelpreisträger Daniel Kahneman und Amos Tversky verbindet er Ökonomik und Psychologie und prüft in fünf Kapiteln, wie diese beiden wissenschaftlichen Disziplinen zum Planen besserer Entscheidungen genutzt werden können. Er beginnt mit verschiedenen Urteilsfehlern, diskutiert dann den Konsum statistischer Daten, beschreibt Entscheidungen unter Risiko und bei Unsicherheit und schliesst mit einem Exposé zum Glück als Grundlage menschlicher Entscheidungsfindung. Dabei werden immer zwei Ziele gleichzeitig verfolgt: zu erklären, wie Menschen um uns herum entscheiden, und zu zeigen, welche Alternativen bestünden.

Betriebswirtschaftslehre ist Entscheidungslehre. Der Entscheidungsträger im Buch von Itzhak Gilboa ist ein aufgeklärter Homo oeconomicus, der sich seiner beschränkten Fähigkeiten, seiner inkonsistenten Präferenzen und seiner komplexen Wahrscheinlichkeitsurteile bewusst ist und

der diese durch mehr Wissen zu kontrollieren sucht – im täglichen persönlichen Entscheiden und/oder in den Institutionen von Marketing, Finance oder Human-Resource-Management. Das Buch «Making Better Decisions» ist ein hervorragendes Lehrbuch, das sich problemlos auch zum Selbststudium eignet.

*Bruno Staffelbach, Inhaber Lehrstuhl  
HR Management Universität Zürich*