

Forchhammer / Lorenz / Stoll

Zielsicher entscheiden

Wie Führungskräfte komplexe Situationen meistern



Personalwirtschaft

Buch

Lorenz S. Forchhammer/Elke Lorenz/Marco Stoll
Zielsicher entscheiden

Zielsicher entscheiden

Wie Führungskräfte komplexe Situationen meistern

von

Lorenz S. Forchhammer

Elke Lorenz

Marco Stoll



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-472-07711-4

www.wolterskluwer.de
www.personalwirtschaft.de

Alle Rechte vorbehalten.

Luchterhand – eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH
© 2010 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Andrea Porschen
Herstellung: Michael Dullau

Umschlaggestaltung: Konzeption & Design, Köln
Cover-Illustration: Ute Helmbold, Essen
Satz: MainTypo, Frankfurt am Main
Druck: Wilhelm & Adam OHG, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier.

Als Unternehmer stehe ich den meisten kollektiven Entscheidungen mit großen Vorbehalten gegenüber. Dies liegt nicht am Potenzial, das kollektive Entscheidungen (zumindest in der Theorie) haben, sondern an der erlebten Wirklichkeit, in der sie häufig zu faulen Kompromissen, endlosen Debatten und unrealistisch komplexen Ergebnissen führen, die sich in der Praxis nicht umsetzen lassen. Zugleich sind mir die Risiken einsamer Entscheidungen wohl bewusst: Sie werden vorhandener Komplexität nicht gerecht und von den Betroffenen oft nicht mitgetragen.

Lorenz Forchhammer, Elke Lorenz und Marco Stoll legen mit ihrem Buch »Zielsicher entscheiden« einen Leitfaden vor, mit dem sich komplexe Entscheidungsprozesse effektiv steuern lassen. Komplexe Entscheidungen sind dabei solche von hoher inhaltlicher und sozialer Komplexität, die nicht mehr von einer Person allein geplant und umgesetzt werden können. Das trifft vor allem in größeren Unternehmen auf sehr viele Entscheidungen zu. Besonderes Augenmerk richten die Autoren in diesem Zusammenhang auf die soziale Komplexität, an der Entscheidungen häufig scheitern: Frustrierte »Mitspieler« geben sich nicht mit Almosen ab, sondern lassen das Spiel platzen. Genau da liegen oftmals die größten Defizite der Entscheider: Wie ist mit hoher sozialer Komplexität umzugehen? In der Schule oder im Studium haben wir es ja nie gelernt; und in den ersten Jahren der Ausübung fachlicher Tätigkeiten bei einem Unternehmen in der Regel auch nicht. Hier bietet »Zielsicher entscheiden« mit einem exzellenten Methodenteil und zahlreichen Praxisbeispielen konkrete Unterstützung.

Forchhammer, Lorenz und Stoll konstatieren nicht einfach nur (wie so viele andere Autoren es je nach persönlicher Überzeugung tun), dass beispielsweise intuitive Entscheidungen gut oder schlecht, dass basisdemokratische Entscheidungen sinnvoll oder nicht sinnvoll seien etc. Stattdessen zeigen sie differenziert sowohl die Potenziale als auch die Fallstricke und Grenzen unterschiedlicher Vorgehensweisen auf, sodass klar wird, wann etwa intuitive Entscheidungen ihre Berechtigung haben und wann nicht. Dabei berücksichtigen sie auch neueste Forschungsergebnisse aus den Neurowissenschaften. Zudem räumen sie mit den üblichen verbreiteten Plattitüden auf, zum Beispiel damit, dass Entscheidungen nur dann von allen Betroffenen mitgetragen würden, wenn auch alle am Entscheidungsprozess beteiligt waren. In manchen Fällen ist dies eben durchaus anders.

Ich bin überzeugt davon, dass es Führungskräften und Entscheidungsträgern mit Hilfe dieses Buches gelingt, das Potenzial, das in gemeinschaftlichen Ent-

scheidungen steckt, in der Praxis auch auszuschöpfen. Natürlich reicht es nicht, das Buch einfach nur zu lesen. Man muss, wie in allen Bereichen, in denen man zur Meisterschaft gelangen will, die Methoden trainieren oder sich einen erfahrenen Leiter von Entscheidungsprozessen dazuholen. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Kontext die Fähigkeit der Achtsamkeit bei den Führenden. Achtsamkeit führt zu echter Souveränität. »Erfahren führen«, das Motto der Autoren, findet sich hier in ganzer Tiefe wieder.

Ehrenkirchen,
im Dezember 2009

Stefan Merath
Unternehmer und Unternehmercoach

Vorwort	5
1 Entscheidungen verstehen	9
1.1 Was beim Entscheiden in Kopf und Bauch abläuft	13
1.2 Ursachen für Irrtümer und Fehlschlüsse	18
Wahrnehmungsverzerrungen in Heuristiken	18
Fehler beim Schlussfolgern	21
Die Macht des Herdentriebs	21
1.3 Alltägliche Entscheidungen im Leben einer Führungskraft	24
1.4 Was macht Entscheidungen komplex?	27
Faktoren der inhaltlichen Komplexität	29
Faktoren der sozialen Komplexität	32
1.5 Ausweich- und Erfolgsstrategien	35
Motive und Motivation	43
1.6 Was macht Entscheidungen tragfähig?	47
1.7 Verantwortung und Rollen im Entscheidungsprozess	52
Aufgaben des Entscheiders	55
Aufgaben des Leiters	55
Aufgaben der Mitglieder der Entscheidungsgruppe	56
Voraussetzungen für Offenheit und Konfliktfähigkeit	59
1.8 Entscheidungsprozesse, Change Management und Konfliktmanagement	62
1.9 Entscheidungsfindung in Krisen	70
2 Schritte der Entscheidungsfindung	75
2.1 Von der Routineentscheidung zum strukturierten Entscheidungsprozess	77
2.2 Map: Die Entscheidungslandschaft kartieren	80
Map I: Situationsanalyse	85
Map II: Sichtweisen transparent machen	88
2.3 Connect: Themen verknüpfen, Personen verbinden	93
Connect I: Verständnis für Unterschiede erzielen	94
Connect II: Eine gemeinsame Basis schaffen	95
2.4 Compose: Lösungsoptionen entwickeln	98
Compose I: Lösungsideen finden und einschätzen	100
Compose II: Lösungsoptionen komponieren	100
Compose III: Kriterien zur Prüfung der Optionen definieren	102
2.5 Die Entscheidung treffen	107
Entscheidungsregel festlegen	108
Zustimmungsgrad transparent machen	109
Unterschiedliche Zustimmungsergebnisse	111

2.6	Entscheidungen kommunizieren	115
3	Methodenkatalog	121
3.1	Methoden für Alltagsentscheidungen.....	123
	Nutzwertanalyse	123
	SWOT-Analyse	125
	Szenario-Fragen	127
3.2	Methoden zur Mapping-Phase	129
	Situationsanalyse.....	129
	Situationsanalyse in Krisen	131
	Stakeholder Map.....	134
	Themensammlung auf Karten	136
	Wer, Was, Wann, Wo, Wie-Methode	139
	Fakten und Meinungen	140
	Gap Analysis.....	141
	Unaussprechliches	143
	Drei Beschwerden	145
3.3	Methoden zur Connecting-Phase	146
	Perspektiven erkunden.....	146
	Von Positionen zu Interessen und Bedürfnissen.....	147
	Feedback-Kreis	149
	Reconciliation	152
3.4	Methoden zur Composing-Phase	155
	Optionen darstellen.....	155
	Brainstorming	156
	Role Storming.....	157
	Time Line	158
	Zündfunke	159
	Methode des zugrunde liegenden Prinzips	160
	Die Ursache in den Mittelpunkt stellen	161
	Geisterbahn fahren – Risikoanalyse	162
	Analogien und Benchmarking	163
	Die »Geht nicht, weil ...«-Methode.....	164
	Reframing 1	166
	Reframing 2	167
3.5	Methoden zur Entscheidungsfindung	168
	Evaluationskriterien klären	168
	ComTeam Systemmodell	169
	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	171
	Öko-Check oder Konsequenzenanalyse.....	173
	Ressourcen-Analyse: Können wir das wirklich schaffen?.....	174
	Aktivitätenkatalog	175
	Abbildungsverzeichnis	177
	Literaturverzeichnis	179
	Über die Autoren	183

1 Entscheidungen verstehen

Manche Menschen lieben Entscheidungen, jeden Tag und in jeder Größenordnung. Andere tun sich schwerer und zögern auch scheinbar einfache Entscheidungen hinaus. Beiden Gruppen ist gemeinsam, dass sie oft kritisiert werden; erstere, weil sie als Innovationstreiber angeblich »über Leichen gehen«, und die Zögerlichen, weil sie nicht endlich »vorwärts machen.« Die Entscheidungsfreudigen geraten unter Druck, weil sie etwas entschieden haben, das nicht allen Betroffenen passt, oder weil ihre Entscheidung nicht zum erhofften Resultat führt. Die Unentschlossenen geraten unter Druck, weil sie – vermeintlich – nicht entschieden haben und das Resultat der Nichtentscheidung auch nicht den Erwartungen entspricht. Wie man es auch macht: Es ist falsch!

Wie das folgende Beispiel zeigt, ist die Welt in der Tat voller Fehlentscheidungen und Nichtentscheidungen, die vom Publikum je nach Befindlichkeit amüsiert oder frustriert zur Kenntnis genommen werden.

Berliner Zeitung, 14. Dezember 2005

Eine teure Fehlentscheidung

Rechnungsprüfer kritisieren, wie blauäugig das Innenministerium einen Mietvertrag abschloss

Eigentlich sollte es die beste Lösung sein, doch nun erweist sich die Unterbringung des Bundesinnenministeriums zur Miete in einem Bürogebäude in Alt-Moabit als teure Fehlentscheidung. [...]

Obwohl zahlreiche Mängel des Gebäudes überwiegend schon vor Abschluss des Mietvertrages erkennbar gewesen seien, habe das Ministerium die Mängel erst im Nachhinein festgestellt, moniert der Rechnungshof. Darunter fallen fehlende repräsentative Räume des Gebäudes, Räume ohne Fenster und der teilweise unzweckmäßige Schnitt der Büros. [...] Ansprüche gegen den Vermieter, zum Beispiel auf Mietminderung, seien aber nicht durchgesetzt worden, kritisiert der Rechnungshof. Schlimmer noch: als schon bekannt gewesen sei, welche Mängel es gibt, seien im Jahr 2001 noch weitere Flächen im gleichen Haus angemietet worden. [...]

Erstmals zu kündigen ist der Vertrag zum 31. Juli 2016. Das Innenministerium zahlt laut Vertrag für eine Fläche von 30639 Quadratmetern 570571 Euro monatlich [...]

Kann man überhaupt richtig entscheiden oder ist Entscheiden reine Glücksache? Die einen versuchen es mit Intuition, die anderen mit Wissenschaft und Dritte überlassen es dem Schicksal oder dem Horoskop, für sie die Wahl zu treffen.

Um es gleich zu Beginn zu sagen: Ob eine Entscheidung »richtig« ist oder nicht, das heißt, das erwünschte Resultat bringt oder nicht, weiß allein die Zukunft.

»An irgendeinem Punkt muss man den Sprung ins Ungewisse wagen«, wird Lee Iacocca häufig zitiert. »Erstens, weil selbst die richtige Entscheidung falsch ist, wenn sie zu spät erfolgt. Zweitens, weil es in den meisten Fällen so etwas wie eine Gewissheit gar nicht gibt« (Iacocca 1988). Diese Sichtweise teilen wir und haben unser Buch für die Mutigen geschrieben. Also für alle, die in dem Wissen, dass Entscheidungen keinen Garantieschein haben, bewusst entscheiden wollen. Allen anderen können wir leider nicht helfen.

»Weniger ist mehr«, lautet das Credo von Gerd Gigerenzer, der seit 1997 das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin leitet. »Entscheidungsstrategien, die möglichst vereinfachen und sich auf das Wesentliche konzentrieren, sind erfolgreich. [...] Ein ganz essenzielles Prinzip, das man verstehen muss, heißt Robustheit. Menschliches Entscheiden muss gar nicht optimal sein, es ist sogar besser, wenn es nicht optimal ist, denn Optimalität ist immer definiert zu bestimmten Annahmen aus der Vergangenheit. Und wenn sich die Zukunft ändert, ist optimal nicht mehr optimal. Sondern es muss robust sein. Das bedeutet: Wir brauchen Strategien, die auch noch gut sind, wenn sich die Zukunft entsprechend verändert, und die sozusagen die Essenz der Information haben und den Rest ignorieren« (zitiert aus dem Dokumentarfilm »Blackbox Gehirn: Eine Reise zu unseren Entscheidungen«, Deutschland 2008, Autor: Alexander Schlichter, ZDF und HR).

Was aber ist eigentlich eine Entscheidung? – Das Leben ist voller Wahlmöglichkeiten, und jede Wahlmöglichkeit erfordert eine Entscheidung. Wir können die Entscheidung, welche Option wir wählen, spontan aus dem Bauch heraus treffen. Wir können uns aufgrund von Fakten, Analysen und strategischen Überlegungen entscheiden. Wir können die Entscheidung anderen überlassen. Und schließlich können wir so lange warten, bis keine Wahlmöglichkeit mehr besteht und wir einfach den Sachzwängen gehorchen müssen. In den beiden letzteren Fällen handelt es sich nur vermeintlich um keine Entscheidung. Denn wir können uns – bewusst oder unbewusst – dafür entscheiden, nicht selbst zu entscheiden. Auch diese Art von Entscheiden hat Konsequenzen, wie das folgende Beispiel deutlich macht.

SPIEGEL ONLINE, 5. August 2008

Freddie-Mac-Chef soll interne Warnungen ignoriert haben

Schwere Vorwürfe gegen das Top-Management des US-Hypothekenfinanzierers Freddie Mac: Angeblich wusste Konzernchef Richard Syron schon lange um die prekäre Situation des Unternehmens. Warnungen von Mitarbeitern soll er jedoch ignoriert haben. [...]

Wir können fundierte oder wendiger fundierte Entscheidungen treffen. Fundiert bedeutet in diesem Zusammenhang: unter Berücksichtigung der relevanten Faktoren, zum Beispiel Zeit und Umweltbedingungen, unter Einbeziehung der betroffenen Menschen und unter Nutzung eigener und fremder Ressourcen, wie Erfahrung, Wissen und Intuition. Manchmal können oder müssen wir uns aber auch spontan entscheiden, jetzt gleich, in diesem Moment. Solche spontanen Entscheidungen treffen wir etwa beim Autofahren, in einer Kundenverhandlung, beim Handeln an der Börse und in vielen anderen Situationen. Zwischen fundierten und spontanen Entscheidungen gibt es Abstufungen. Die Herausforderung liegt darin, zu verstehen, wann welche Vorgehensweise die richtige ist.

Oft genug wählen Menschen die falsche Vorgehensweise, wie jener CEO, der nach wenigen Gesprächen innerhalb des Vorstandes und auf Anraten externer Experten per Dekret entschied, welche neuen Hierarchieebenen es ab sofort in seinem Unternehmen geben sollte und mit welchen amerikanischen Titeln sie zu bezeichnen seien, und das an allen Standorten weltweit. In seiner früheren, homogenen und von den USA geprägten Branche funktionierte diese Struktur. Dass er das Konzept aber in eine andere Branche übertrug, erwies sich als unklug. Seine Entscheidung war zu wenig fundiert. Denn zum einen haben Titel in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Bedeutungen. So ordnet man in der amerikanischen Wirtschaftswelt einen Vice President bei den höheren Führungskräften ein. In vielen europäischen Ländern wird der Begriff Präsident aber als Spitzenposition verstanden, und ein Vice President ist nicht weit darunter angesiedelt. Zum anderen lassen sich Titel auch nicht ohne Weiteres in jede Sprache übersetzen. Es ist wenig sinnvoll, aus dem Vice President einfach einen Vizepräsidenten zu machen. Wie sollen das etwa Kunden in Deutschland verstehen, die kein oder wenig Englisch sprechen und nur in ihrem lokalen Markt operieren?

Unklug war die Entscheidung des CEO auch deshalb, weil sie aufgrund von Erfahrungen und Überzeugungen gefällt wurde, die im aktuellen Umfeld nicht mehr relevant waren. Und die Personen innerhalb der Organisation, die es hätten besser wissen können, hatte der CEO nicht einbezogen. Kein Wunder, dass kurz nach seinem Abgang die Titel schleunigst wieder geändert wurden.

Fundierte Entscheidungen sind zwar nicht per se richtig, führen aber in den meisten Situationen mit größerer Wahrscheinlichkeit zum gewünschten Resultat. Die Entscheidung der Regierungen von Deutschland, Österreich und der Schweiz im Juli 2009, das Staudammprojekt Ilisu in der Türkei nicht mit Exportgarantien zu unterstützen, war vermutlich fundiert. Ob sie richtig war, wird man aber erst in ein paar Jahren sehen: Wird der Staudamm trotzdem gebaut? Gehen Arbeitsplätze in den drei Ländern verloren, weil die Aufträge an Firmen

aus anderen Staaten vergeben werden? Tritt die ökologische Katastrophe ein, die dem Bau vorhergesagt wurde?

Entscheiden heißt also, eine Wahl zwischen verschiedenen Optionen zu treffen. Spontane Entscheidungen werden intuitiv getroffen. Oft ist das angemessen, vor allem dann, wenn die Erfolgschancen für die Umsetzung der Entscheidung hauptsächlich vom Entscheider selbst abhängen. Fundierte Entscheidungen sind dagegen eine sorgfältige und bewusste Wahl zwischen zwei oder mehr Möglichkeiten unter Berücksichtigung relevanter Faktoren und unter Nutzung eigener und fremder Ressourcen. Vor allem in Situationen, in denen die Erfolgschancen für die Umsetzung der Entscheidung von anderen Personen abhängen, sind fundierte Entscheidungen die bessere Wahl.

Falls Ihr persönliches gutes Gefühl bezüglich der Richtigkeit einer Entscheidung mit den ebenso persönlichen, guten und richtigen Gefühlen anderer Menschen nicht zusammenpasst, dann haben Sie eine weitere Wahl: Sie können es mit Überreden, Überzeugen oder mit Druck versuchen. Oder aber Sie wählen einen strukturierten Entscheidungsprozess, wie wir ihn in diesem Buch skizzieren.

Dieses erste Kapitel erklärt aus verschiedenen Blickwinkeln, was komplexe Entscheidungssituationen ausmacht und worauf es ankommt, wenn man sie erfolgreich meistern will. Es erläutert die Gründe und Hintergründe menschlichen Entscheidungsverhaltens, sozusagen die Theorie, die Führungskräfte in Entscheidungssituationen kennen und berücksichtigen sollten. Darauf aufbauend beschreibt das zweite Kapitel Schritt für Schritt den Ablauf eines Entscheidungsprozesses nach einem Drei-Phasen-Modell. Es zeigt, was im Hinblick auf den jeweiligen Entscheidungsgegenstand und die beteiligten Personen zu beachten ist und welche Ergebnisse jeder Schritt des Entscheidungsprozesses haben muss, damit der nächste sinnvoll ist. Das dritte Kapitel bietet für jede der drei Phasen eine Sammlung praxiserprobter Methoden, die Führungskräfte mit Erfahrung in der Leitung von Gruppen einfach anwenden können.

1.1 Was beim Entscheiden in Kopf und Bauch abläuft

Entscheidungen haben eine logische Seite, erfordern den Einsatz von Vernunft und richtigem Denken. Doch an jeder Entscheidung sind auch Emotionen beteiligt, die sich für oder gegen etwas starkmachen. Es sind die »Stimmen« bzw. die körperlichen Ausprägungen dieser Emotionen, die wir wahrnehmen, oft ohne sie benennen zu können. Je komplexer eine Entscheidungssituation ist, desto gravierender werden oder scheinen die darin enthaltenen Konsequenzen. Entsprechend heftig fallen auch die Hochs und Tiefs aus, durch die wir während eines Entscheidungsprozesses gehen, und wir geraten unter Spannung. Verschiedene Emotionen (von lat. *movere* = bewegen) treiben uns in verschiedene Richtungen. »Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust, die eine will sich von der andern trennen«, beklagt Doktor Faustus in Goethes Meisterwerk den Schmerz des Entweder-oder.

In unserer modernen Geschäftskultur ist ein sicheres Zeichen dafür, dass dieser Punkt erreicht ist, der Ruf nach Sachlichkeit und dem Ausblenden von »unnötigen Emotionen«. Die innere Spannung kommt daher, dass man sich nicht mehr als Herr oder Frau seines Wollens fühlt. Was man in diesen Situationen spürt und sich nicht gerne eingestehen will oder kann, ist die Angst vor Kontrollverlust. Je mehr Erwartungsdruck auf einem Menschen lastet, desto größer ist die Angst, die Kontrolle zu verlieren. Um dieser Angst zu begegnen und möglichst schnell wieder alles unter Kontrolle zu haben, setzt die geplagte Psyche zwei bevorzugte Strategien ein: Vereinfachen und Beschleunigen. So kann man die Sache vermeintlich schnell hinter sich bringen und den Druck loswerden.

Tatsächlich aber geht es gar nicht um den Gegensatz von Logik und Intuition, von Sache und Emotion. Ein Teil der Komplexität von Entscheidungsprozessen liegt gerade darin, dass beide Aspekte – die Sachlichkeit und die Emotionalität – einen wichtigen Platz im Prozess haben. Deswegen ist es im wahrsten Sinne des Wortes entscheidend, der Versuchung einer schnellen Lösung nicht nachzugeben.

Emotionen sind – ob uns das gefällt oder nicht – Teil des Entscheidungsprozesses. Sie gehören jedoch an den richtigen Platz und in sinnvoller Weise eingebunden. Es ist ebenso unsinnig, sie zu ignorieren, wie sie zum allein bestimmenden Faktor zu machen. Emotionen können nicht ausgeschaltet, sondern nur in den »Untergrund« verdrängt werden, von wo aus sie sich dann eben unkontrolliert ihren Weg an die Oberfläche suchen. Dies geschieht meist über die vermeintliche Sachebene. So wird dann zum Beispiel argumentiert, dass »es schließlich eine Tatsache sei, dass der Betriebsrat nie zustimmen wird.« Erstens ist dies eine Behauptung, im besten Fall eine Vermutung, und zweitens stecken hinter einer solchen Äußerung immer Emotionen. Wer gelernt hat, auf den Klang der Stim-

me oder die Anspannung der Gesichtsmuskeln seines Gegenübers zu achten, der weiß Bescheid.

Dass Intuition hilfreich ist, wissen wir ja eigentlich und nutzen sie täglich. Auch Führungskräfte verlassen sich immer wieder auf ihr Bauchgefühl und tun gut daran, denn Intuition baut auf Erfahrungen auf, deren Herkunft wir in der Regel allerdings längst vergessen haben.

Der Grund für unsere während eines Entscheidungsprozesses üblichen Stimmungsschwankungen liegt darin, dass wir über ein urzeitliches Gedächtnis bezüglich dessen verfügen, was uns gut tut und was uns schadet, was wir suchen und was wir meiden sollten. Das funktioniert ungefähr so: Eine Region in unserem neurozerebralen Apparat (dem Gehirn und dem Nervensystem) gleicht unsere Wahrnehmungen der äußeren Welt mit bereits gemachten Erfahrungen ab und gibt eine biologische Rückmeldung: »Stopp« oder »Go«. – »Nichts wie hin!« oder »Nichts wie weg hier!«. Diese Form der Rückmeldung ist aber weder Wort noch Bild, sondern ein Körpergefühl, eine innere Bewegung: die Emotion. Verantwortlich dafür sind Hormonausschüttungen und andere biologische Interventionen, die Drüsen anregen oder Muskeln durch Glukosetransporte laufen- oder kampfbereit machen, die den Blutdruck hochfahren und uns Schauer über den Rücken jagen. Der Gehirnforscher Antonio Damasio hat diese biologischen Reaktionen auf unsere Wahrnehmung der Umwelt als »somatische Marker« bezeichnet.

Dahinter stehen viele Jahre spannender Forschung, die mit Damasios Patienten Elliot im Jahr 1982 begann. Als Elliot erstmals die Praxis Dr. Damasios betrat, hatte er gerade die Entfernung eines Tumors im Kortex (Hirnrinde) hinter sich. Diese Operation hatte auf das Leben des Vaters und Ehemanns, der Führungskraft und des engagierten Bürgers, gravierende Auswirkungen. Obwohl sein IQ immer noch so hoch war wie vor dem Eingriff, war Elliot nicht mehr in der Lage, Entscheidungen zu treffen. Routineaufgaben, die er früher in ein paar Minuten erledigen konnte, beanspruchten nun Stunden, weil er zwanghaft jedes letzte Detail reflektieren musste. Seine Freunde und Familienmitglieder beschrieben ihn zudem immer häufiger als gefühlsarm, und Damasio selbst erinnert sich wie folgt: »Er war immer kontrolliert, beschrieb alles als leidenschaftsloser, unbeteiligter Beobachter. [...] Ich sah nie eine Spur von Emotion in all den vielen Stunden meiner Konversation mit ihm: keine Trauer, keine Ungeduld, kein Frust« (Damasio 1995, S. 44).

Damasio schloss Elliot an ein Gerät an, das die Schweißbildung auf der Haut misst, und zeigte ihm Bilder, die bei Menschen normalerweise unmittelbar Emotionen auslösen: einen abgetrennten Fuß, eine nackte Frau, ein brennendes Haus. Das Ergebnis war immer dasselbe: Elliot fühlte offenbar nichts. Es stellte sich nun die faszinierende Frage, wie das Nicht-Fühlen-Können mit dem Nicht-

Entscheiden-Können zusammenhing, denn bislang war die Neurowissenschaft davon ausgegangen, dass Gefühle irrational seien. Deshalb hätte es einem gefühlsarmen Patienten wie Elliot eigentlich besser statt schlechter gelingen müssen, Entscheidungen zu treffen.

Dass Emotionen eine zentrale Rolle in menschlichen Entscheidungsprozessen spielen, und dass wir – abgeschnitten von unseren Gefühlen – auch Banales überhaupt nicht mehr entscheiden können, war eine überraschende Erkenntnis. Sie stand in absolutem Widerspruch zu dem bisherigen Idealbild von Rationalität, die ihren Sitz im Frontalkortex (dem vorderen Hirnlappen) haben sollte. Bis dato wurde der Frontalkortex als Meisterstück der Evolution angesehen, das uns hilft, die emotionale »Einmischung« aus den älteren Hirnregionen, wie zum Beispiel dem limbischen System, zu ignorieren oder gar zu unterdrücken. Diese Theorie ist inzwischen widerlegt.

Heute wissen wir, dass der Orbitofrontalkortex, ein Teil der vorderen Hirnrinde, die hinter den Augen sitzt, dafür zuständig ist, die Emotionen aus den tiefer liegenden Hirnregionen in Entscheidungsprozesse zu integrieren bzw. alles miteinander zu verbinden. Er bringt die Gefühle aus den verschiedenen, sogenannten primitiven Bereichen des Gehirns zusammen und lenkt sie ins Bewusstsein. Es sind gerade die älteren Hirnregionen, die unsere Wahrnehmungen der Welt – in der Regel vollkommen unbewusst – bewerten, sie als attraktiv oder gefährlich einstufen. Gefühle helfen uns, auszuwählen, was wir erstreben oder vermeiden. Wenn das Bindeglied Orbitofrontalkortex aufgrund eines Unfalls oder eines operativen Eingriffs ausfällt, ist die Verbindung zu jenem Erfahrungsschatz gekappt, auf den wir uns in jeder Sekunde unseres Lebens verlassen. Dann wissen wir einfach nicht mehr, warum wir beispielsweise lieber dieses oder jenes Essen wählen sollen, weil wir nicht mehr auf die Gefühlsregungen zurückgreifen können, die auf unseren Erfahrungen beruhen.

Jonah Lehrer beschreibt in seinem Buch *The Decisive Moment* den Orbitofrontalkortex (OFC) als »eine der wenigen Regionen im Gehirn, die bei Menschen markant größer ist als bei anderen Primaten. Während ursprünglich vermutet wurde, dass die Aufgabe des OFC sei, uns vor Gefühlen zu schützen und den Verstand gegen Gefühle zu stärken, ist seine tatsächliche Funktion exakt das Gegenteil. Aus der Perspektive des menschlichen Gehirns ist homo sapiens das emotionalste unter den Säugetieren« (Lehrer 2009, S. 25).

Wer also, etwa nach einer Hirnverletzung, die Fähigkeit verloren hat, seine somatischen Marker wahrzunehmen, kann nicht mehr einschätzen, was richtig oder falsch, was erstrebenswert und was schädlich ist, bevor es tatsächlich geschieht. Die somatischen Marker spielen eine wichtige Rolle in Entscheidungsprozessen, weil sie uns beim Prognostizieren viel schneller und treffsicherer helfen als jede gedankliche Logik. Das »gute Gefühl« oder dass uns etwas »Kopfzerbrechen

bereitet«, ist genau das, was wir beschreiben, wenn wir einen somatischen Marker spüren. Funktionierende somatische Marker sind die Grundlage dessen, was wir Selbstsicherheit nennen.

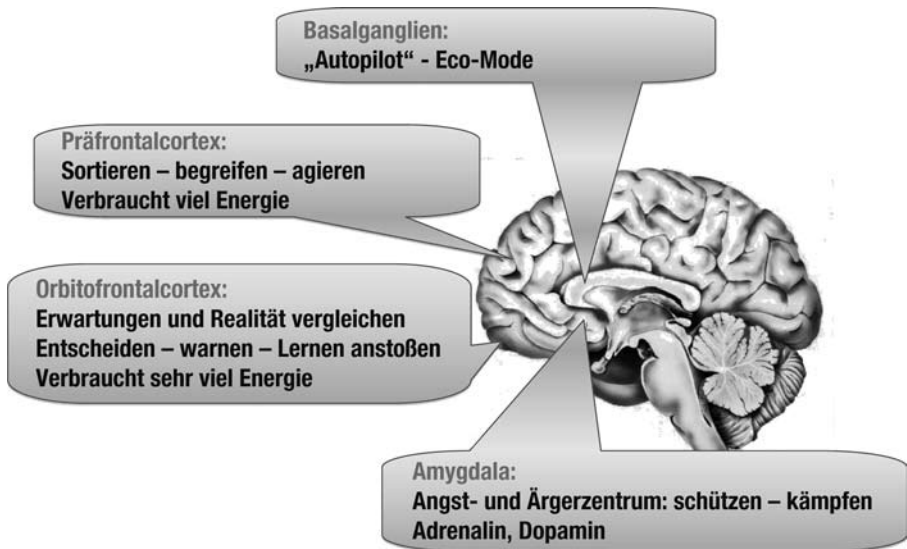


Abb. 1: Gehirnregionen und ihre Funktionen

Nur wer sicher fühlt, fühlt sich sicher. Nur wer seine Emotionen in so zuverlässiger Weise verarbeiten und integrieren kann, dass er/sie sich jederzeit darauf verlassen kann, erlangt die erforderliche Gewissheit, um eine Entscheidung treffen zu können. Deshalb müssen wir darauf achten, dass wir die Wahrnehmung unserer eigenen Emotionen nicht verdrängen oder verschütten. Und wir müssen lernen, mit den menschlichen Reaktionsweisen umzugehen, die in Entscheidungsprozessen ausgelöst werden.

Wenn uns eine Sache zu kompliziert bzw. zu komplex wird, spüren wir, dass wir die Zuversicht verlieren. Wir beginnen, uns zu ärgern oder hoffnungslos zu werden, kurzum: der Selbstwert sinkt in den Keller und ein Kontrollverlust scheint sich anzubahnen. Dagegen wehren wir uns dann. Wir versuchen, diesen Prozess aufzuhalten, hineinzugrätschen, ihn zum Stoppen zu bringen. Das äußert sich in der Abwehr von Ideen, die wir nicht mögen, in der Abwertung anderer Menschen und ihrer Positionen. Es äußert sich auch in dem Versuch, ein Problem zu verharmlosen, es schnell vom Tisch zu bekommen, es irgendwohin zu delegieren, sowie in der Anfälligkeit für Pseudolösungen und in anderen Ausweichstrategien. Dem muss man widerstehen.

Eine weitere Reaktion auf drohenden Kontrollverlust ist der Versuch, möglichst schnell wieder Boden unter die Füße zu bekommen und die Zuversicht und

Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen. Das führt leicht dazu, dass man Entscheidungen mit all ihren möglichen Konsequenzen nicht ausgiebig und gründlich genug überdenkt.

Außerdem reagieren wir auch auf innere Entscheidungsdilemmata: Sogenannte intrapersonelle Konflikte treten auf. Wir spüren unterschiedliche, sich widersprechende Antriebe und Wünsche und versuchen, diesem inneren Patt durch Aktionismus nach außen zu entkommen. Wir müssen also gewappnet sein, dem inneren Durcheinander bzw. der inneren Vielfalt standzuhalten.

Auf diese sozialen, emotionalen und atmosphärischen Faktoren sollte jeder, der komplexe Entscheidungen voranbringen möchte, ein Augenmerk haben. In den Beschreibungen der einzelnen Schritte im Entscheidungsprozess finden Sie jeweils Hinweise darauf, was Sie tun können, um die Handlungsfähigkeit in einer Entscheidungsgruppe aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen.

Sind diese emotionalen Spannungen und Schwankungen vermeidbar? – Nein, glücklicherweise nicht. Denn wenn es nicht knirscht, heißt das doch auch, dass die wesentlichen Dinge, für die sich der engagierte Einsatz lohnt, nicht wirklich berührt worden sind. In diesem Fall kann man den Entscheidungsprozess dann auch gleich sein lassen.

1.2 Ursachen für Irrtümer und Fehlschlüsse

Menschen besitzen zwei kognitive Systeme, mit denen sie sich auf der Welt zurechtzufinden versuchen: einen Autopiloten, der in der psychologischen Fachliteratur »System 1« oder »automatisches System« oder einfach »Intuition« genannt wird, und eine Steuerungskonsole, die »System 2« oder »reflektierendes System« oder »Nachdenken« heißt. Der Autopilot steuert uns unbewusst, unkontrolliert, mühelos, schnell, nach angeborenen oder erlernten Programmen und ist hoch effektiv in allen Situationen, in denen es auf Tempo und Routine ankommt, etwa beim Autofahren, Schachspielen, Musizieren oder Kampfsport. Die rationale Steuerungskonsole kommt beim Abwägen, Berechnen, Vergleichen und Organisieren zum Einsatz. Wer zum Beispiel eine neue Sportart oder ein neues Musikinstrument erlernt, braucht zunächst die bewusste Rationalität zur Steuerung der richtigen Bewegungen. Aber der Autopilot läuft gewissermaßen im Aufnahme-Modus immer mit, und wenn alle Bewegungsabläufe häufig genug richtig und gleichartig ausgeführt worden sind, übernimmt er die Steuerung und aus dem etudenhaftem Abspielen von Noten wird Musik.

In der Regel sind wir mit diesen kognitiven Systemen gut bedient, aber manchmal funktionieren sie beide gleichzeitig und durcheinander, und dann kommt Unsinn heraus. Beispiele dafür sind die beliebten optischen Täuschungen, die populären Irrtümer, über die es mittlerweile ganze Lexika gibt, oder einige der sogenannten Heuristiken (frei übersetzt = Denkpraktiken, von altgriechisch: *heuriskein* = (auf-)finden, entdecken).

Ende der 1970er Jahre haben die israelischen Wissenschaftler Daniel Kahneman und Amos Tversky damit begonnen, solche Heuristiken und die mit ihnen verbundenen Wahrnehmungsverzerrungen, die uns bei Entscheidungen leicht irreleiten können, grundlegend zu erforschen (Kahneman/Tversky 1979). Kahneman erhielt für seine Forschung 2002 den Nobelpreis für Wirtschaft. Im Folgenden stellen wir die Wahrnehmungsverzerrungen nach Kahneman und Tversky kurz vor.

Wahrnehmungsverzerrungen in Heuristiken

Ankerheuristik (anchoring effect): Wenn die Probanden in einer Versuchsgruppe zuerst gebeten werden, die letzten vier Ziffern der eigenen Sozialversicherungsnummer auswendig zu lernen, und dann die Anzahl der Ärzte in New York schätzen sollen, dann beträgt die Korrelation beider Zahlen etwa 0.4, also weit mehr, als dem Zufall entsprechen würde. Das heißt für Nichtstatistiker: Wessen Sozialversicherungsnummer hoch (z. B. 9.572) ist, der schätzt auch die Anzahl der Ärzte hoch ein; wessen Sozialversicherungsnummer niedrig (z. B. 2.189) ist,

der schätzt auch die Anzahl der Ärzte niedrig ein. An die erste Zahl nur zu denken, beeinflusst die Schätzung der zweiten, obwohl es keine logische Verbindung zwischen beiden gibt. Ein Anker, also hier die Sozialversicherungsnummer, der als Ausgangspunkt in einem Einschätzungs- bzw. Entscheidungsprozess dient, beeinflusst die Einschätzung bzw. Entscheidung, und zwar unabhängig davon, ob die Information für die Entscheidung überhaupt relevant ist oder nicht. Solche uninformativen Anker, die sich trotz ihrer Irrelevanz auswirken, gelten als sehr robustes Phänomen bei Entscheidungsprozessen. Deshalb tut man gut daran, wann immer Schätzungen eine Rolle spielen, sich der Beeinflussbarkeit der menschlichen Schätzfähigkeit bewusst zu sein.

Verlustaversion: Wenn wir einmal etwas besitzen oder viel in eine Sache investiert haben, können wir kaum mehr davon überzeugt werden, dass es das Ganze nicht wert war. Die Furcht des Menschen vor Verlust ist doppelt so stark ausgeprägt wie sein Streben nach Gewinn. Dies führt häufig dazu, dass man auch Holzwege, zum Beispiel in der Entscheidungsfindung, erst dann verlässt, wenn das Scheitern bereits absehbar ist, weil man eben schon so viel investiert hat. Wer öfter bei Online-Auktionen mitbietet, kann in diesem Zusammenhang ein amüsantes Phänomen beobachten: Neuwertige Handys, beispielsweise aus Vertragsverlängerungen, erzielen bis einige Minuten vor Auktionsende Preise, die bei etwa 80 % dessen liegen, was man für ein neues Gerät bei Online-Händlern bezahlen muss. In der letzten Minute vor Auktionsende geschieht dann etwas Merkwürdiges. Die letzten Bieter, vom Jagdfieber gepackt, überbieten sich im 5-Sekundentakt gegenseitig so weit, dass schließlich ein Preis entsteht, der oft deutlich höher ausfällt als der Neuwert des Gerätes bei einem regulären Händler. Weil die Bieter ihre »Beute« nicht mehr loslassen wollen bzw. können, nehmen sie sogar unrealistisch hohe Preise in Kauf. Noch unvernünftiger erscheint die Angelegenheit, wenn man bedenkt, dass bei privaten Auktionen die Rechte des Käufers (Rückgabe, Garantie etc.) derart beschnitten sind, dass auch 80 % des Händlerneupreises immer noch kein Schnäppchen sind.

Präsentationseffekt: Eng verbunden mit der Verlustaversion ist der Umstand, dass die Beschreibung ein und derselben Sache als Verlust oder als Gewinn die Entscheidungsfindung stark beeinflussen kann, selbst wenn beide Aussagen inhaltlich identisch sind. Wenn Sie sich etwa einer Bandscheibenoperation unterziehen müssten und Ihr Arzt eröffnet Ihnen, dass das Risiko ernster bleibender Schäden bei 15 % liegt, würden Sie sich operieren lassen? Wenn er Ihnen aber erklärt, dass 85 % der Patienten die Operation absolut problemlos überstehen und wieder vollkommen gesund werden, dann klingt das doch ganz anders. Dieser Präsentationseffekt spielt nicht nur eine wichtige Rolle bei der Mitteilung von Entscheidungen an Betroffene, sondern vor allem auch bei der Formulierung von Entscheidungsproblemen. Die Frage »Wie verdrängen wir die

Wettbewerber?« wird andere Lösungen auf den Plan rufen als die Frage »Wie erhöhen wir unseren Marktanteil?«, obwohl es um dieselben Inhalte geht.

Status-quo-Verzerrung (status quo bias): Diese Verzerrung bezieht sich darauf, wie Menschen sich Informationen beschaffen. Sie neigen dazu, die Auswirkungen von Entscheidungen, die sie getroffen haben, genau zu beobachten, während sie die Konsequenzen jener Handlungsalternativen, die sie eben nicht gewählt haben, nicht mehr weiterverfolgen. Daher besteht grundsätzlich die Tendenz, den Status quo beizubehalten, weil man über die Alternativen weniger weiß und sie deshalb aus dem Blickfeld verschwinden. Dies machen sich zum Beispiel Anbieter von Abonnements und Fitnessstudio-Mitgliedschaften zunutze und profitieren von den Kunden, die lange nicht kündigen, obwohl sie das jeweilige Angebot gar nicht mehr benötigen bzw. in Anspruch nehmen. In Kenntnis der Status-quo-Verzerrung sind wir in Entscheidungssituationen aufgefordert, unsere Annahmen darüber, was veränderbar ist und was nicht, gründlich zu überprüfen.

Nähe-Verzerrung: Was wir kennen, beeinflusst, was wir für wahr halten. So ist die Angst beim Fliegen besonders nach Nachrichten über Flugzeugunglücke viel stärker ausgeprägt als die Angst beim Autofahren, obwohl das Risiko, an einem Autounfall Schaden zu nehmen, statistisch ungleich höher ist. Ebenso hängen Phänomene wie das der »gefühlten Inflation« damit zusammen, welche Art von Gütern man konsumiert und welche nicht. Die Kenntnis einer bestimmten Problematik verzerrt die Wahrnehmung in Richtung des Bekannten; andere Optionen werden ignoriert. Insbesondere bei der Abschätzung von Risiken ist es deshalb wichtig, nicht nur der Intuition zu folgen, sondern daneben auch Zahlen und Fakten zu prüfen.

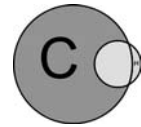
Vermessenheitsverzerrung (overconfidence/overconfidence bias): So wird es genannt, wenn Optimismus Schaden anrichtet, etwa durch Überschätzung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten, durch Überbewertung des eigenen Einflusses auf die Zukunft, durch Übermut oder durch Fehleinschätzung der Fähigkeiten von Konkurrenten. Vermessenheitsverzerrung ist eine positive Illusion, die Tendenz, sich selbst als überdurchschnittlich begabt, befähigt usw. zu bewerten. So glauben zum Beispiel 88 % der amerikanischen College-Studenten, dass sie besser als der Durchschnitt Auto fahren können, was weder statistisch möglich ist, noch mit Blick auf ihre Unerfahrenheit glaubhaft erscheint (Thaler/Sunstein 2008, S. 51). Vielleicht war es evolutionsbiologisch gesehen einmal sinnvoll, sich auch Raubtieren überlegen zu fühlen, wenn man der akuten Gefahr ausgesetzt war, eines überleben zu müssen. Und auch beim Sport kann eine Portion Siegesglaube die Performance verbessern. Aber beim Autofahren und bei unternehmerischen Entscheidungen ist das definitiv nicht der Fall. Hier ist testosterongesteuertes Handeln deutlich gefährlicher als überlegtes Handeln.

Leider ist die Einsicht in die Gefahren dieser Wahrnehmungsverzerrung unter Charismatikern und machtbewussten Führungskräften eher schwach ausgeprägt.

Fehler beim Schlussfolgern

Logikfehler unterlaufen uns manchmal, wenn der »gesunde Menschenverstand« regiert und uns einflößt, die Erde sei eine Scheibe, wenn wir also aus unserer begrenzten Wahrnehmung heraus generalisierende Überzeugungen entwickeln, wobei immer eine gewisse Fehleranfälligkeit besteht. Dazu ein kurzes Beispiel: Fakt 1, England ist tollwutfrei. Fakt 2, es gibt in England keine Störche. Schlussfolgerung: Störche verursachen die Tollwut. Dies nennt man einen Fehlschluss aus mangelnder Ursächlichkeit.

Ein zweites Beispiel: Cannabis wird mitunter als Einstiegsdroge für Heroin bezeichnet, und zwischen beiden Konsumentengruppen gibt es tatsächlich eine Überschneidung (in der Abbildung hellgrau). Die meisten Heroinkonsumenten (kleinere Fläche H) waren zuvor Cannabiskonsumenten (große Fläche C). Lässt sich daraus folgern, dass die Mehrheit der Cannabiskonsumenten später auf Heroin umsteigen wird? Gerd Gigerenzer verweist darauf, dass die Mehrheit der Cannabiskonsumenten an Heroin kein Interesse hat (verbleibender Rest der großen Fläche C). Aus der Aussage, »die meisten Heroinkonsumenten waren früher Cannabiskonsumenten«, zu folgern, »die meisten Cannabiskonsumenten werden Heroinkonsumenten sein«, ist ein logischer Fehlschluss (Gigerenzer 2004).



Um solche Fehlschlüsse gerade in Entscheidungssituationen zu vermeiden, müssen wir achtsam sein, unsere Schlussfolgerungen kritisch überdenken und für die Vollständigkeit und Folgerichtigkeit der inhaltlichen Argumentation Sorge tragen.

Die Macht des Herdentriebs

Dass Menschen in der Gruppe manchmal Dinge tun, auf die sie von alleine nie kommen würden, ist in Entscheidungsprozessen die relevanteste Ursache schlechter Entscheidungen. Der Fachbegriff hierfür heißt »Groupthink« und basiert auf empirischen Studien von Irving L. Janis und Leon Mann. Sie fanden heraus, dass vor allem Gruppen mit einem starken Zusammenhalt (Kohäsion) und anderen spezifischen Eigenschaften zu schlechten Entscheidungen tendieren (Janis/Mann 1977, Janis 1983). Ihr Groupthink-Modell beschreibt die jeweiligen Gruppeneigenschaften (Voraussetzungen), ihre Ausprägung als Symptome und ihre negativen Auswirkungen auf Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse.

Voraussetzungen	Symptome	Defekte
▶ Gruppenkohäsion ▶ Strukturelle, organisatorische Schwächen ▶ Führungsschwäche ▶ Fehlen von Normen ▶ Homogenität der Gruppenmitglieder ▶ Provokative Situation: Stress durch externe Drohungen ▶ Temporär geringer Selbstwert, durch bereits begangene Fehler, aktuelle Schwierigkeiten und moralische Dilemmata	▶ Illusion der Unverletzbarkeit ▶ Glaube an die moralische Instanz der Gruppe ▶ Kollektives Rationalisieren ▶ Stereotypisierung der Fremdgruppe ▶ Selbstzensur ▶ Druck auf Abweichler ▶ Selbsternannte »Gedächtnispolizisten«	▶ Einseitige Auswahl der Alternativen ▶ Vor- und Nachteile werden unterschiedlich gewichtet ▶ Nach der Entscheidung werden die nicht gewählten Alternativen nicht mehr beachtet ▶ Einseitige Auswahl von Informationen ▶ Fehler im Erstellen von Kontingenz-Informationen

Abb. 2: Groupthink-Modell von Janis und Mann

Als Abhilfe empfehlen Janis und Mann vieles, was auch den von uns beschriebenen Entscheidungsprozess kennzeichnet (vgl. Kapitel 2):

- ▶ Zurückhaltung des Führenden: Lösungswege nicht vorab favorisieren, da sich andere in der Gruppe daran orientieren.
- ▶ Offenheit für andere Meinungen: alle Mitglieder der Gruppe ermutigen, Kritik zu üben.
- ▶ Minderheitenschutz: vor Abschluss des Entscheidungsprozesses sollten Minderheiten nochmals die Möglichkeit erhalten, ihre Sichtweise darzustellen.
- ▶ Heterogene Gruppen: Gruppen sollten möglichst heterogen zusammengesetzt werden.
- ▶ Interne und externe Kontrollinstanzen: ein Advocatus Diaboli sollte konstruktive Kritik üben und eine Atmosphäre schaffen, in der es leicht ist, Einwände zu formulieren.

- ▶ Gruppendynamische Vorgänge beachten: Gegenpositionen, Konkurrenz, Prestigedenken, Machtanspruch, Angst vor Gesichtsverlust, interne Koalitionsbildung, Sympathie oder Antipathie sind manchmal Ausdruck widerstrebender Bedürfnisse, Interessen oder Gefühle. Damit muss respektvoll und klärend umgegangen werden.
- ▶ Offenheit für Entscheidungsrevision: Weder Aufwandsrechtfertigung noch die Angst vor negativen Sanktionen sollten Gruppen daran hindern, Entscheidungen zu revidieren, wenn neue Informationen bzw. Gegebenheiten dies erfordern oder Wichtiges zuvor übersehen wurde.

Noch weiter als die Forschungsarbeiten zu Groupthink, die rein sozialpsychologisch ausgelegt waren, gehen neuere Untersuchungen, die auf Arbeiten von Salomon Asch aufbauen. Bekannt wurde Asch in den 1950er Jahren mit Experimenten, die zeigten, wie Konformitätsdruck eine Person derart beeinflussen kann, dass sie offensichtlich falsche Aussagen dennoch als richtig bewertet. Das ist dann etwa so, als würde jemand zustimmen, eine Katze auf einem Bild sei ein Hund, nur weil alle anderen im Raum dies behaupten. Richard Thaler und Cass Sunstein schreiben in *Nudge* zu diesem Phänomen:

Aschs Ergebnisse sagen etwas ganz Grundsätzliches über das menschliche Verhalten aus, das auf der ganzen Welt gleich zu sein scheint. Ähnliche Untersuchungen wurden in 130 Experimenten in 17 Ländern angestellt. [...] Wenn alle in einem Raum eine Aussage akzeptieren oder Dinge auf eine bestimmte Weise sehen, kann es sein, dass man tatsächlich glaubt, dass die anderen Recht haben. Bemerkenswerterweise legen neuere Untersuchungen des Forschungszweigs Neuroimaging den Schluss nahe, dass Menschen in solchen Experimenten nicht nur vorspielen, sie seien der gleichen Auffassung, sondern die Dinge wirklich so sehen wie alle anderen (Thaler/Sunstein 2008, S. 88).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die folgende Aussage von Gregory Berns und Kollegen in der Fachzeitschrift *Biological Psychiatry*: »Konforme Antworten gehen mit Veränderungen der perzeptuellen Eigenschaften des Gehirns einher und nicht mit Veränderungen im präfrontalen Kortex, der für bewusste Entscheidungen verantwortlich gemacht wird« (Berns et al. 2005, S. 245 ff.).

1.3 Alltägliche Entscheidungen im Leben einer Führungskraft

Der Alltag von Führungskräften und Führungsteams ist geprägt von Entscheidungen. Sie haben meist einen nachvollziehbaren Anlass, eine relativ transparente Interessenlage und eine übersichtliche Anzahl von Optionen. Das machen die drei folgenden Beispiele für Alltagsentscheidungen in Unternehmen deutlich:

- ▶ Ein mittelständisches Unternehmen, das für die Bauindustrie Befestigungssysteme herstellt, hat ein Budget von EUR 50.000 für Messebesuche. Allein im deutschsprachigen Raum gibt es jährlich sechs Messen, auf denen die Zielkundschaft des Unternehmens sich informiert. Ein Messeauftritt kostet die Firma mindestens EUR 20.000. Der Marketingvorstand muss nun entscheiden, bei welchen Messen die Firma vertreten sein soll und bei welchen nicht.
- ▶ Eine Gemeinschaftspraxis von fünf Ärzten hat seit vier Jahren einen Vertrag mit einem IT-Unternehmen, das Hard- und Software für Ärzte und Kliniken vertreibt. Man ist nicht restlos zufrieden, weiß aber von anderen vergleichbaren Gemeinschaftspraxen, dass diese bei ihren IT-Anbietern mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben. Soll man die Zeit aufwenden, einen neuen Anbieter zu suchen, oder den bestehenden Vertrag verlängern?
- ▶ In einem Labor der Kosmetikindustrie mit 14 Mitarbeitenden gehen in den nächsten Monaten gleich drei Mitarbeiterinnen in Mutterschaft. Wie bewältigt man die anstehenden Aufgaben?

Die meisten Entscheidungen des Alltags treffen wir spontan, weil die Lösung auf der Hand liegt und das Risiko einer Fehlentscheidung nicht sehr hoch ist. Wenn mehr auf dem Spiel steht, haben wir bestimmte Gepflogenheiten, wie wir die Sache behandeln, allein oder zusammen mit anderen. So sind in den drei Beispielen die Verantwortlichen auf folgende Weise zu einer Entscheidung gelangt:

Der Marketingvorstand der oben genannten Firma hat mit seinen Gebietsverantwortlichen die Messen mit Hilfe einer Entscheidungstabelle bewertet. Kriterien waren: Kundendichte im Einzugsgebiet der Messe, Anzahl von Konkurrenten vor Ort, Kosten des Messeauftritts und Erfahrungen vorheriger Messebesuche. Am Ende wurden zwei Messen ausgewählt und es wurden Maßnahmen diskutiert, durch die man die Kunden in den anderen Regionen trotz Nichtteilnahme an den jeweiligen Messen erreichen könnte.

Entscheidungstabelle Messe													
		Baumesse Hamburg			Industriemesse Frankfurt			Bau + Architektur Zürich			Baumesse Stuttgart		
		Bewertung	Punkte	Gewichtet	Bewertung	Punkte	Gewichtet	Bewertung	Punkte	Gewichtet	Bewertung	Punkte	Gewichtet
Kriterien	Gewichtung												
Kundendichte im Einzugsgebiet	3	gering	1	3	sehr hoch	4	12	mittel	2	6	hoch	3	9
Konkurrenten an der Messe	1	alle	4	4	alle	4	4	wenige	1	1	die wichtigen	3	3
Erfahrung an der Messe	2	ok	2	4	sehr gut	5	10	keine	0	0	sehr gut	5	10
Kosten für Messe	3	28'000.00 €	2	6	33'000.00 €	1	3	12'000.00 €	4	12	21'000.00 €	3	9
Total				17			29			19			31

Abb. 3: Entscheidungstabelle (Beispiel)

Die Ärzte erstellten zusammen mit ihren Mitarbeitenden eine SWOT-Analyse. Sie dokumentierten die Stärken und Schwächen der Partnerfirma und überlegten sich dann, was die Chancen und Risiken eines Wechsels zu einem neuen IT-Anbieter sein könnten. Danach war klar, dass es sich eher lohnt, mit dem aktuellen IT-Partner die Bedingungen und Erwartungen zu klären, als die Kosten einer Umstellung auf sich zu nehmen. Die SWOT-Analyse ist auf Seite 125 des Methodenteils ausführlich beschrieben.

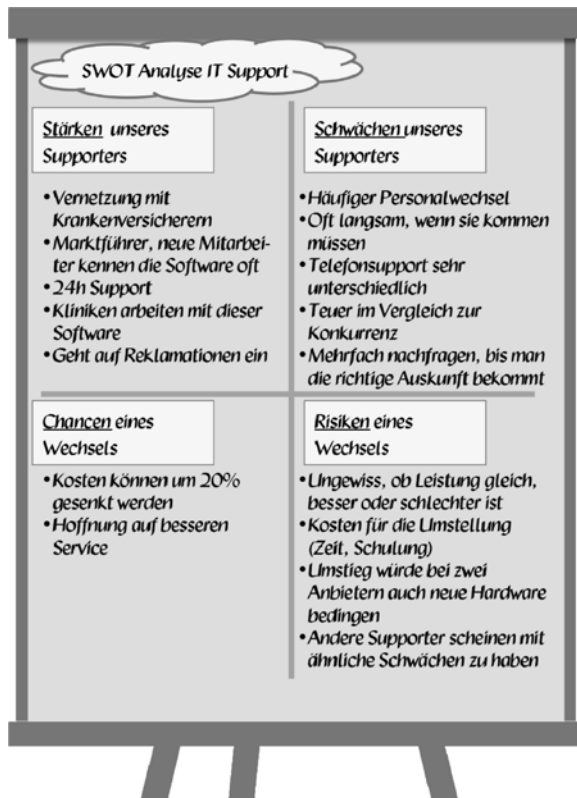


Abb. 4: SWOT-Analyse (Beispiel)

Der Laborleiter bat seine drei Teams mit Hilfe einer Szenario-Frage, Lösungen vorzuschlagen.

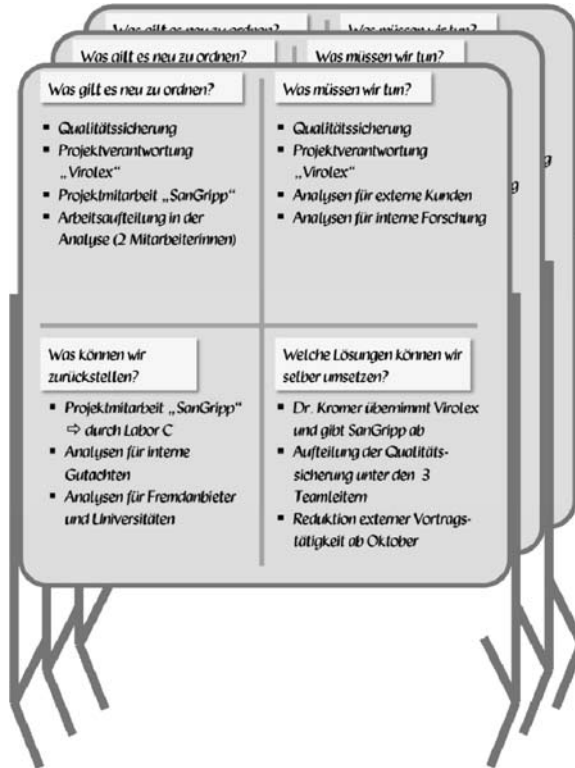


Abb. 5: Szenario-Frage (Beispiel)

Der Laborleiter und die Teamleiter wählten dann aus den drei Katalogen die wirkungsvollsten Maßnahmen aus und setzten diese um. Die Szenario-Frage, wie sie im Methodenteil auf Seite 127 ausführlich beschrieben wird, eignet sich auch für komplexe Themen.

In allen drei Beispielfällen gab es zu viele Wahlmöglichkeiten, als dass eine spontane Entscheidung sinnvoll gewesen wäre. Einige Optionen waren von Beginn an offensichtlich, manche mussten erst sichtbar gemacht werden. Die Situationen waren aber auch nicht so komplex, dass ein mehrstufiger, systematischer Entscheidungsprozess erforderlich gewesen wäre.

1.4 Was macht Entscheidungen komplex?

Beginnen wir mit einem Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Ein mittelständisches Unternehmen, das Feuerlöschsysteme für LKW fertigt, muss sich der Situation stellen, dass der Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung enorm angestiegen ist. Weil zuverlässige Spitzenqualität made in Germany ihren Preis hat, nicht nur bei den Personal-, sondern auch bei den Zuliefer-, Pacht-, Energie- und Transportaufwendungen, wird die Produktionsverlagerung ins Ausland zu einer ernsthaft zu prüfenden Option. Erste Studien haben als mögliche Standorte in Europa Ungarn oder Rumänien sowie Vietnam als möglichen Standort in Fernost identifiziert.

Eine solche Standortentscheidung ist eine sehr komplexe und vernetzte Angelegenheit, weil es neben vielen unterschiedlichen Fakten um die berufliche Zukunft von einigen hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Familien geht. Auch rechtliche und steuerliche Aspekte sind relevant. Darüber hinaus spielen bei Führungskräften Image- und Karriereaspekte eine Rolle, auch wenn sie nicht immer gleich offen thematisiert werden. Hinzu kommt, dass das Zeitfenster, innerhalb dessen die Entscheidung getroffen und nutzbringend umgesetzt werden kann, nicht beliebig lange offensteht.

Wie kann man eine so hohe Komplexität strukturieren? – Wie das Beispiel zeigt, hat die Komplexität von Entscheidungen mehrere Dimensionen. Aus deren Kombination ergibt sich einerseits die Gesamtkomplexität und andererseits der erforderliche Prozess der Entscheidungsfindung.

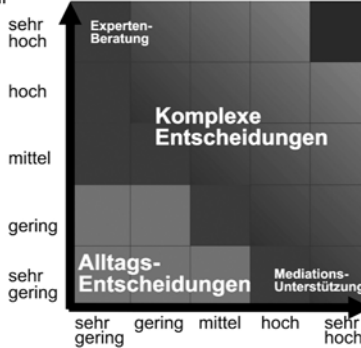
Inhaltliche Komplexität	Soziale/persönliche Komplexität
▶ Aktuelle Kosten und erwartete Kostenentwicklung in den Ländern ▶ Fragen der Rechtssicherheit ▶ Logistische Anbindung an die Weltmärkte ▶ Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter ▶ Der niedrigen Steuerbelastung im einen Land stehen erhöhte Rechtsunsicherheit und Korruption an anderen Standorten gegenüber. ▶ In einem Land gibt es qualifiziertes Personal bei hohen Lohnkosten; im anderen sind die Kosten niedrig, aber die Qualifikationen gering. ▶ Usw.	▶ Der Vorstandsvorsitzende steht wegen der Kosten unter großem Druck vonseiten des Aufsichtsrats. ▶ Der Leiter Produktion sieht hier die Chance, seine Stellung im Unternehmen als potenzieller Nachfolger des Vorstandsvorsitzenden zu festigen. ▶ Der Leiter Logistik will aus familiären Gründen Stuttgart auf keinen Fall verlassen, sieht aber ein, dass die Logistik an den Produktionsstandort gehört. ▶ Usw.

Inhaltliche Komplexität hat vier Faktoren: die Anzahl und die Vielfalt der Sachaspekte und Themen sowie deren Veränderungs- und Vernetzungsgrad.

Faktoren sozialer Komplexität sind: die Anzahl der Anspruchsgruppen und Betroffenen (Stakeholder), die Interessenvielfalt und die Machtverhältnisse sowie die emotionale »Ladung«, mit der ein Thema innerhalb einer Gruppe von Betroffenen behaftet ist.

Inhaltliche Komplexität

- Anzahl der Aspekte und Themen
- Vielfalt/ Unterschiedlichkeit
- Veränderungsgrad
- Vernetztheit der Veränderung



Soziale Komplexität

- Anzahl der Stakeholder
- Vielfalt der Interessen
- Gewicht der Stakeholder/ Machtverhältnisse
- Emotionale "Ladung"

Abb. 6: Faktoren der inhaltlichen und sozialen Komplexität von Entscheidungen

Faktoren der inhaltlichen Komplexität

Die ersten beiden Faktoren inhaltlicher Komplexität sind die Anzahl der Sachaspekte und die Vielfalt der Themen. Entscheidungen werden inhaltlich komplex, wenn es Vieles und viel Unterschiedliches zu berücksichtigen gilt, weil wir Menschen nicht in der Lage sind, uns zwanzig Aspekte gleichzeitig zu vergegenwärtigen. Deshalb müssen wir die Menge und Vielfalt strukturieren, in logischen Ebenen organisieren, dokumentieren und zugänglich machen. Wir müssen uns einerseits um die Inhalte selbst kümmern und andererseits verstehen, wie sie organisiert sind, was wo steht und wie man Zugang findet. Das wiederum steigert die Komplexität.

Denken wir in diesem Zusammenhang einmal an ein modernes Verkehrsflugzeug wie den Airbus A360. Kein Mensch allein ist in der Lage, alle Aufgaben und Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der Planung und Konstruktion zu bewältigen sind, zu überblicken. Die Menge der Sachaspekte ist schlicht zu groß. So erfordern etwa Fragen der Aerodynamik ein anderes Spezialwissen als die Programmierung der zahlreichen Computersysteme. Beim Bau eines solchen Großraumflugzeuges sind Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Sachaspekte offensichtlich. Im Vergleich dazu mögen bei der Zusammenführung von zwei Unternehmen die zu berücksichtigende Vielfalt und Unterschiedlichkeit vielleicht etwas geringer ausfallen. Dennoch sind sie meist größer, als jene überblicken, die eine solche Entscheidung treffen. Dass Entscheider dies oft nicht erkennen (wollen), belegen die zahlreichen gescheiterten bzw. nicht erfolgreichen Merger der letzten Jahre.

Ein oft zitierter Artikel des Psychologen George Miller («The Magical Number Seven, Plus or Minus Two») führt den Nachweis, dass der menschliche Ver-

stand nicht mehr als etwa sieben Datenelemente gleichzeitig behandeln kann. »Es scheint eine gewisse Begrenzung in unser Nervensystem eingebaut zu sein, die unsere Kanalkapazität auf etwa diesem Level hält«, schreibt Miller (1956, S. 81-97). Dies hat zur Folge, dass selbst eine simple Entscheidung, wie etwa eine Digitalkamera auszusuchen, den Frontalkortex überfordern kann, weil die Anzahl der zu vergleichenden technischen Daten das Dutzend deutlich übersteigt. Wenn dann noch Zeitdruck hinzukommt, kann es leicht passieren, dass die (eigentlich ziemlich irrelevante) Gehäusefarbe zum kaufentscheidenden Kriterium wird.

Der dritte Faktor inhaltlicher Komplexität ist der mit den Sachaspekten verbundene Veränderungsgrad. Man kann vier Veränderungsgrade unterscheiden: Eine Veränderung ersten Grades erzeugt Varianten der Ausgangssituation. Eine Veränderung zweiten Grades erfordert dagegen neue Prozesse und damit meistens auch neue Fähigkeiten (skills) von den Betroffenen. Bei Veränderungen dritten Grades ändern sich nicht nur Prozesse und Fähigkeiten, sondern ganze Strukturen. Veränderungen vierten Grades bringen Neuerungen und Umwälzungen, die bisher als unmöglich galten oder die sich bislang noch niemand vorgestellt hatte. Je höher der Grad der Veränderung, desto höher wird auch die inhaltliche Komplexität, weil die Anzahl der relevanten Komponenten und ihrer Organisationsebenen exponentiell ansteigt.

Veränderungsgrad	Beispiel: Technologie	Beispiel: Gesellschaft
I.	Erweiterung der Produktion von 32-Zoll-Monitoren auf 42-Zoll-Monitore	Einführung der EWG (Grenzen, Zölle und Währungen bleiben, werden aber reguliert.)
II.	Ergänzung der Modellpalette um Plasma- und LED-Geräte	Schengener Abkommen (Gemeinsame Außengrenze, Zusammenarbeit in Asylfragen, Polizeiliche Zusammenarbeit)
III.	Einstieg in die Beamertechnologie	Einführung der gemeinsamen Währung Euro
IV.	3-D-Laserprojektion im Raum	(Politisch) Vereinigte Staaten von Europa

Abb. 7: Veränderungsgrade in vier Stufen

Der vierte Faktor inhaltlicher Komplexität ist die Vernetztheit der Sachaspekte, also die Frage, wie stark eine Veränderung eines Aspekts andere Aspekte steuert oder beeinflusst. Je mehr Wechsel- und Nebenwirkungen zwischen den einzelnen Sachaspekten bestehen, desto sorgfältiger und vorausschauender muss man über die möglichen Konsequenzen nachdenken, bevor man etwas entscheidet. Als zum Beispiel bei der Schweizerischen Bundesbahn an einem Werktag um 17:00 Uhr der Strom auf der Nord-Süd-Transversale ausfiel, brach innerhalb kürzester Zeit durch Kettenreaktionen das gesamte Stromnetz der Bahn zusammen und das ganze Land stand still. Auslöser war die Entscheidung, die zweite von drei Stromleitungen über die Alpen abzuschalten, obwohl bereits eine abgeschaltet war. Dies führte in der Stoßzeit zu einer Überlastung der letzten Leitung, und das Ereignis nahm seinen Lauf.

Wenn abzusehen ist, dass die inhaltliche Komplexität einer Situation groß ist, wird man Experten hinzuholen und deren Wissen und Erfahrung in die Analyse und Lösungssuche einbeziehen. Nur darf man den Experten nicht die Leitung des Entscheidungsprozesses übertragen, weil sonst eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass die soziale Komplexität außen vor bleibt. Denn Experten beziehen ihre Anerkennung in aller Regel aus ihrer fachlichen Expertise und weniger aus ihrer Fähigkeit, durch offene Prozesse zu führen und mit den sozialen Phänomenen erfahren umzugehen.

Überhaupt ist das mit der Expertise so eine Sache: Jonah Lehrer erzählt in seinem Buch *The Decisive Moment* von einem Experiment, das der Psychologe Paul Andreassen mit Wirtschaftsstudenten der MIT Sloan School of Management durchführte. Zunächst ließ Andreassen jeden Studenten ein eigenes Aktien-Portfolio zusammenstellen, dann teilte er die Gruppe in zwei Teilgruppen. Die eine Gruppe konnte lediglich Veränderungen der Aktienpreise verfolgen, erhielt aber keine Informationen zu den Hintergründen und konnte ihre Entscheidungen über Käufe und Verkäufe daher nur auf sehr begrenzte Daten stützen. Die andere Gruppe hingegen hatte Zugriff auf vielfältige Datennetze und Informationsquellen, von CNBC über das Wall Street Journal bis hin zu Experten für Markt- und Trendanalysen. Und welche der beiden Gruppen war nun erfolgreicher?

Zu Andreassens Überraschung hatte die Gruppe mit weniger Informationen am Ende des Experiments mehr als doppelt so viel verdient wie die umfassend informierte Gruppe. Die zusätzlichen Informationen und Nachrichten hatten die zweite Gruppe eher abgelenkt und dafür gesorgt, dass sie sich zu sehr auf die neuesten Gerüchte und Insiderklatsch verlassen hatte. Wie Herbert Simon es treffend formuliert: »Ein Überfluss an Information erzeugt einen Mangel an Aufmerksamkeit« (zitiert nach Lehrer 2009, S. 155). Ein Mehr an Informationen und Fakten führt also nicht notwendigerweise zu besseren Entscheidungen, nicht einmal dann, wenn sie von ausgewiesenen Experten kommen.

An dieser Stelle verweisen wir auf Dan Ariely, der sein Credo gleich als Buchtitel auf den Punkt bringt: »Denken hilft zwar, nützt aber nichts.« Nun teilen wir diese Ansicht nicht in aller Radikalität, weil viele Entscheidungen eben auch wegen fehlender Rationalität Qualität einbüßen. Doch die Warnung teilen wir schon.

Faktoren der sozialen Komplexität

Soziale Komplexität hängt zunächst einmal an der Anzahl der Stakeholder. Stakeholder (engl.: Anspruchsberechtigte, Interessenvertreter, Betroffene) sind alle, deren Interessen, Rechte oder Bedürfnisse von einer Entscheidung berührt werden. Je mehr Betroffene es gibt, desto sorgfältiger gilt es auszuwählen, wer an der Entscheidungsfindung beteiligt wird und wie die anderen informiert werden sollen.

Denken wir hier zum Beispiel an die Frage, wie die Kosten im Gesundheitswesen in den Griff zu bekommen sind. Die Anzahl der Stakeholder ist riesig: Patienten, Ärzte, Pharmaindustrie, Krankenversicherer, Apotheker, Heilpraktiker, Arbeitgeber, politische Gegner etc. Der ehemalige US-Präsident Clinton musste dies schmerzlich erfahren. Er hatte seine Frau 1993 als Vorsitzende einer Kommission eingesetzt, die allen US-Bürgern Zugang zur Krankenversicherung verschaffen sollte. Doch das Projekt scheiterte 1994 am Widerstand im Kongress und der Lobbyistenverbände und gilt als eine der größten Niederlagen von Clintons Präsidentschaft. Ob der amtierende Präsident Obama mehr Glück in dieser Angelegenheit haben wird, wird sich zeigen. Im Moment stehen die Zeichen noch auf Sturm.

FOCUS, 12. August 2009

Barack Obama

Gesundheitsreform wird zum Kulturkampf

Hitler-Vergleiche, Euthanasie-Vorwürfe, Demonstrationen: Barack Obama stößt mit seinen Plänen für eine Gesundheitsreform auf aggressiven Widerstand. Es scheint um mehr zu gehen als das Gesundheitssystem. [...]

Zweiter Komplexitätstreiber ist, wie bei der inhaltlichen Komplexität auch, wieder die Vielfalt; hier aber nun die Vielfalt der Interessen. Je unterschiedlicher die Interessen der Stakeholder sind, umso höher ist das Konfliktpotenzial und umso mehr Aufwand erfordert ein eventueller Interessenausgleich. Das bedeutet viel Arbeit und unter Umständen auch viel Ärger, vor allem dann, wenn man eine Stakeholder-Gruppe vergisst. Deutlich zu spüren bekam das der Flughafen Zürich-Kloten, als bei der Planung der Anflug- und Abflugrouten die Gemeinden im süddeutschen Raum nicht einbezogen wurden. Zwar ist die Bevölke-

rungsdichte dort viel geringer als rund um den Flughafen in den drei anderen Himmelsrichtungen, aber die süddeutschen Nachbarn deswegen zu ignorieren, war ein grober Fehlentscheid.

Der dritte Faktor sozialer Komplexität ist die Machtfrage. Wenn einer der Stakeholder eine herausragende Position auf der Machtebene hat, dann schränkt das in der Regel die Prozessautonomie einer Entscheidungsgruppe, aber auch die Bandbreite der Entscheidungsmöglichkeiten für den Entscheider selbst ein. Ideal wäre es in so einem Fall, wenn der Machthaber selbst als Entscheider auftreten würde. Das kommt aber zum Beispiel in Familienunternehmen mit einem angestellten Manager nicht in Frage, weil man ihn oder sie ja genau für solche Entscheidungen ins Unternehmen geholt hat. Ebenso verhält es sich häufig zwischen einem (starken) Aufsichtsrat und dem Vorstand. Letzterer muss die Positionen des Aufsichtsrats berücksichtigen, oft ohne sie gründlich genug zu kennen. Besonders bei Entscheidungen unter Zeitdruck führt dies immer wieder zu Frustration, Enttäuschung und einsamen Machtentscheiden. Das Einzige, was hier hilft, ist ein »rotes Telefon« und ein direkter Draht zu den Bestimmern der Szene.

Die »emotionale Ladung« ist die vierte Komponente sozialer Komplexität. Gemeint ist damit der Ballast, der einem Thema anhaftet, wenn es schon eine konfliktreiche und erfolglose Geschichte hinter sich hat, wenn sich schon einige daran die Finger verbrannt haben. Dabei suggeriert das Wort »Ladung«, die Emotionalität sei »heiß«. Das kann zwar durchaus zutreffen, aber es gibt auch erfolglose Themen, die kalt und vampirgleich den Entscheidungsfriedhof einer Organisation bevölkern und jedem frischen Ansatz die Zuversicht und Kraft absaugen. Wie das Kino lehrt, hilft da nur eine ordentliche Beerdigung mit dem Holzpflöck.

Im Aktionsfeld sozialer Komplexität geht es also um Sozial-Psycho-Logik. Dazu gibt es ein aufschlussreiches Experiment, heute bekannt als »Ultimatum Game«, das mittlerweile in vielen Varianten und Kulturen durchgeführt worden ist und immer recht ähnliche Ergebnisse zeigt: Spieler A erhält zehn Dollar (oder Euro oder Yen). Von diesem Geld kann er Spieler B eine beliebige Summe abgeben. Spieler B aber hat die Vetomacht. Akzeptiert B das Angebot von A, wird das Geld so aufgeteilt, wie A es vorgeschlagen hat. Lehnt B jedoch ab, erhalten beide Spieler gar nichts.

Nun würde die Annahme eines homo oeconomicus davon ausgehen, dass Menschen sich egoistisch und rational verhalten. Das hieße, wenn A hauptsächlich an sich selbst denkt, bietet er B nur einen Cent an. Und rational, wie B ist, würde er das akzeptieren, denn ein Cent ist immerhin besser als gar nichts. Doch weit gefehlt: die Annahme der Forscher, Menschen verhielten sich erstens egoistisch und zweitens rational, erwies sich als falsch. Denn das Resultat des Experiments

sah wie folgt aus: Wenn die B-Spieler das Angebot der A-Spieler als zu gering empfanden (typischerweise bis hin zu einem Wert von 30 Prozent, also drei Dollar), lehnten sie es ab. Die Reaktionen verärrgerter B-Spieler führten schließlich sogar zu Angeboten bis zu einem Wert von 50 Prozent, also fünf Dollar.

Das waren Ergebnisse, die Forscher und Leiter des Experiments kaum glauben konnten. So wurde es weltweit in verschiedenen Ländern durchgeführt. Die Forscher beobachteten jedoch nahezu identische Verhaltensweisen der Spieler in Japan, Russland, Deutschland, Frankreich und Indonesien. Überall wurden im Laufe des Spiels faire Angebote gemacht, außer in einer ganz speziellen Probandengruppe, die nämlich aus Menschen mit Autismus bestand.

Um diesen Zusammenhang zu klären, müssen wir ein wenig ausholen. Die Spur führt zum einen zur Entdeckung der sogenannten Spiegelneuronen und zum anderen in die Autismusforschung.

Spiegelneuronen befinden sich im sogenannten fusiformen Gesichtsareal (fusiform face area) des menschlichen Gehirns. Ihre Funktion besteht darin, die Regungen anderer Menschen zu spiegeln. Wenn wir also zum Beispiel jemanden lächeln sehen, geben die Spiegelneuronen einen Impuls ab, und wir lächeln ebenso. Nach demselben Prinzip reagieren wir darauf, dass jemand ein mürrisches Gesicht macht oder weint. Spiegelneuronen lassen uns innerlich spiegeln, was wir außen bei anderen Menschen wahrnehmen; oder wie Giacomo Rizzolatti, einer der Entdecker der Spiegelneuronen, es formuliert: »[...] sie erlauben uns, unmittelbar zu begreifen, was in anderen vorgeht, und zwar nicht durch konzeptionelles Nachdenken, sondern durch direkte Simulation; durch Fühlen, nicht durch Denken« (Blakeslee 2006).

Das bringt uns zur Autismusforschung. Denn der Defekt, unter dem autistische Menschen leiden, besteht gerade darin, dass die Funktion ihrer Spiegelneuronen eingeschränkt ist. Das hat zur Konsequenz, dass sie gar nicht wahrnehmen, wie es anderen Menschen geht. Ihr extremes Alleinsein ist Folge ihrer Unfähigkeit, Emotionen anderer Menschen zu interpretieren und zu verinnerlichen.

Aus den vorherigen Ausführungen und Geschichten können Entscheider vor allem zwei Dinge lernen: Erstens, Menschen wollen fair behandelt werden, und zwar unabhängig vom Kulturkreis und der Höhe der Summen, um die es geht. Zweitens, der Druck, der auf Entscheidern lastet, führt bei ihnen häufig zu Symptomen von temporärem Autismus. Druck verengt die Blickwinkel, die Scheuklappen schließen sich, andere Stakeholder geraten aus dem Fokus und die gefällten Entscheidungen ignorieren deren Interessen und Bedürfnisse – meist mit katastrophalen Folgen für die Umsetzung. Denn frustrierte Mitspieler geben sich nicht mit Almosen ab, sondern lassen das Spiel platzen.

1.5 Ausweich- und Erfolgsstrategien

Komplexe Entscheidungen sind mitunter lästig. Sie halten auf und erfordern oft mehr Zeit und Aufmerksamkeit, als man gerade zur Verfügung hat. Dann ist die Versuchung groß, auch schwierige Probleme auf möglichst schnelle und einfache Weise zu lösen, so als seien sie Routine. Beliebte Ausweichstrategien sind:

- ▶ sich schnell auf die drei wichtigsten Punkte einigen,
- ▶ die Entscheidung an jemanden zu delegieren
(der ohnehin schon überarbeitet ist),
- ▶ ein Projekt aufzusetzen (dem die Mittel fehlen),
- ▶ zu versuchen, einfach »härter« an der Sache dranzubleiben,
- ▶ die Konsequenzen der Entscheidung zu verharmlosen.

Doch so entstehen lediglich Pseudo-Lösungen. Die beheben zwar nicht das eigentliche Problem, geben einem aber das Gefühl, man hätte etwas erreicht, weil man sich so angestrengt hat. Pech gehabt! Denn die tatsächlichen Ursachen werden nicht erkannt, die brauchbaren Lösungen nicht gefunden und die eingesetzten Ressourcen verschwendet. In den meisten Unternehmen ist dieses Phänomen versandeter, nicht umgesetzter Entscheidungen nur allzu bekannt.

Komplexe Entscheidungen erfordern ein Vorgehen auf Ergebnis. Das heißt, es ist wichtig, so lange daran zu arbeiten, bis genug Klarheit sowohl über die inhaltliche als auch über die soziale bzw. emotionale Komplexität herrscht und fundiert entschieden werden kann. Dabei ist mit Klarheit nicht unbedingt immer Detailwissen, sondern eher Einsicht in die relevanten Faktoren gemeint.

Damit aus komplexen Entscheidungen auch erfolgreiche Entscheidungen werden, kommt es bei der Lösungssuche darauf an, die Standpunkte und Bedürfnisse der relevanten Stakeholder zu integrieren und dabei einerseits auf Kooperation zu setzen und andererseits Konflikte nicht zu scheuen. So vorzugehen, ist wiederum eine Entscheidung für sich. Doch nur auf diese Weise kommen tragfähige Lösungsoptionen und letztlich Entscheidungen zustande, die hinterher nicht wieder versanden oder sogar Schaden anrichten.

Dazu ist eine Art des Denkens erforderlich, welche die Entweder-oder-Haltung durch den Sowohl-als-auch-Blickwinkel ersetzt. Das bedeutet, bei Auseinandersetzungen allen Beteiligten zuzugestehen, dass sie gute Gründe für ihre jeweilige Sichtweise haben und dass für ihre Interessen dasselbe Recht auf Berücksichtigung gilt wie für die eigenen.

Dies macht einen Prozess möglich und nötig, den wir »Reconciliation« (engl.: Aussöhnung, Versöhnung, Beilegung eines Konflikts) nennen. Das Konzept

stammt ursprünglich von dem Niederländer Fons Trompenaas, der sich sein ganzes Berufsleben lang in internationalen Kontexten um die Auflösung von Dilemmata bemüht hat (*Business Across Cultures*, 2003). Dazu hat er eine schlichte Visualisierung eingeführt, die das Denken dreht und neue Perspektiven eröffnet: Statt einen Konflikt in der Form von Entweder-oder abzubilden, stellt er die unterschiedlichen Konfliktpositionen in einem Koordinatenfeld dar. Und schon entsteht auf dem Papier und im Kopf die Idee vom Lösungsraum.

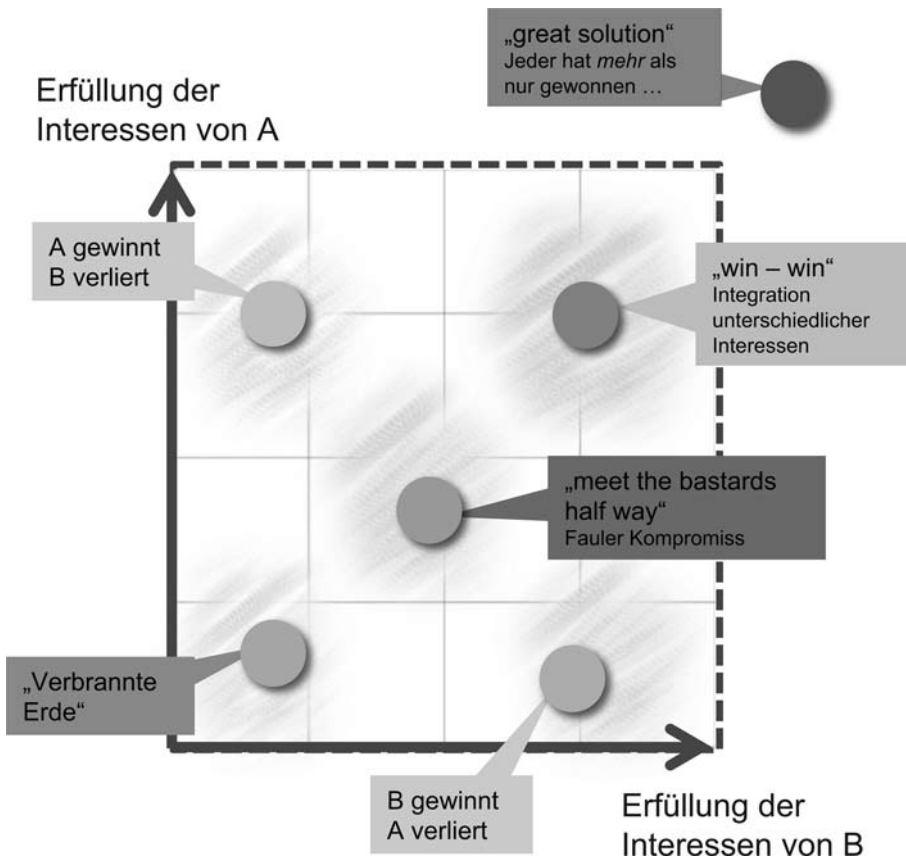


Abb. 8: Lösungsraum nach Trompenaas

Das Harvard-Verhandlungsmodell (Fisher/Ury/Patton 1991) und das Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) folgen derselben Idee, nämlich ein Entscheidungsproblem nicht durch die Entweder-oder-Brille zu betrachten, es nicht als Nullsummenspiel (was immer einer gewinnt, verlieren die anderen) zu verstehen, sondern die Sowohl-als-auch-Haltung einzunehmen.

	Entweder-oder	Sowohl-als-auch
Wertesystem	Wettbewerbsorientiert	Zusammenarbeitend
Art des erwarteten Ergebnisses	Der/die Beste gewinnt.	Gemeinsamer Gewinn
Haltung bezüglich Gewinnen	Der/die Beste erntet den Erfolg.	Nur gemeinsamer Erfolg zählt.
Haltung bezüglich Verlieren	Was nicht gut genug ist, setzt sich nicht durch.	Wenn einer verliert, verlieren alle.
Haltung gegenüber Minderheitenmeinungen	Haltet euch an die entschiedenen Linien!	Jeder hat einen Teil der Wahrheit.
Umgang mit Unterschieden zwischen konkurrierenden Positionen	Herausfinden, was besser funktioniert, damit man schnell handeln kann und zum besten Ergebnis kommt.	Einen gemeinsamen Verständnisrahmen entwickeln als Voraussetzung für sich ergänzende, kreative Denkprozesse.
Wesentliche mentale Aktivität	Analysieren: das Ganze in Teile zerlegen und jeden Teil einzeln lösen.	Synthesen bilden: die Teile in ein Ganzes integrieren und eine integrierte Lösung entwickeln.
Zeitlicher Aufwand	Schneller Prozess, lange Nacharbeiten.	Langsamer Prozess, kaum Nacharbeiten.
Eignung	Wenn Tempo und sofortige Wirkung das Wichtigste sind: beim Feuerlöschen nimmt man Wasserschäden in Kauf, um das Ganze zu retten.	Wenn alle Parteien die Macht haben, jegliche Entscheidung zu blockieren, und es in erster Linie auf langfristig tragfähige Ergebnisse ankommt.
Zugrunde liegende Philosophie	Der/die Beste möge gewinnen, survival of the fittest.	Die Dinge hängen zusammen.

Abb. 9: Vergleich der Denkstile Entweder-oder und Sowohl-als-auch

Ob es nun den eher Streitleustigen unter uns passt oder nicht: Bei komplexen Entscheidungen liegt die einzige Chance auf akzeptable, tragfähige Ergebnisse darin, eine funktionierende Kooperation zu etablieren und aus vermeintlichen Gegnern Lösungspartner zu machen.

Der Streit um eine Orange

Zwei Geschwister streiten um eine Orange, die beide haben wollen. Schließlich kommen sie überein, die Frucht zu halbieren. Der Bruder nimmt nun seine Hälfte, isst das Fruchtfleisch und wirft die Schale weg. Die Schwester dagegen wirft das Innere weg und benutzt die Schale, um damit einen Kuchen zu backen.

Die Idee des Lösungsraumes geht davon aus, dass Partei A etwas für sich haben bzw. erreichen möchte und dass dieses Anliegen sich nicht zwangsläufig gegen die Anliegen der Partei B richtet. Doch die Angst, man könnte zu kurz zu kommen, kann schnell dazu führen, dass zwischen den Parteien ein Konkurrenzkampf entbrennt und es den Kontrahenten gar nicht mehr einfällt, konstruktiv und kooperativ miteinander zu reden. Da hilft es dann, wenn eine Person anwesend ist, die für niemanden Partei ergreift, sondern beiden Seiten hilft, sich darüber klar zu werden, was man selbst und was die jeweils andere Partei wirklich will und braucht. Dadurch können Lösungen gefunden werden, die im Idealfall für alle Beteiligten mehr bringen, als ihre ursprüngliche Position dies getan hätte. So hätte jedes der Geschwister aus dem Beispiel oben seinen Teil der ganzen Orange bekommen könnten, wenn sie nur miteinander geredet hätten. Das hieße 100 Prozent mehr Ertrag aufgrund eines Gesprächs von maximal zwei Minuten. – Nicht schlecht, oder?

Doch warum geschieht nicht, was doch so vernünftig ist? Was passiert eigentlich, wenn jemand schier ausrastet, weil er nicht bekommt, was er will?

Wir tragen tief im Gehirn, im stammesgeschichtlich älteren limbischen System, eine Art »Feuermelder« mit uns, den die Neurowissenschaftler Amygdala (Mandelkern) nennen. Die Amygdala ist im Wesentlichen an der Entstehung von Angst beteiligt, spielt aber auch eine zentrale Rolle bei der Wiedererkennung und emotionalen Bewertung von Situationen sowie bei der Analyse möglicher Gefahren. Sie verarbeitet externe Impulse und leitet vegetative Reaktionen ein. Bei Gefahr schlägt sie Alarm und löst mit ihren neuronalen Signalen so starke Kampf- oder Fluchtbereitschaft aus, dass der Frontalkortex, der ja eigentlich für die Handlungssteuerung zuständig wäre, überrumpelt und umgangen wird und dem Einsatz sozusagen nur noch zusehen kann. In einer Zeit, als das Überleben des Menschen deutlich gefährdeter war als in unseren Tagen, bildete das Gefahrengedächtnis der Amygdala die Basis der lebenswichtigen Warn- und Abwehrmechanismen. Ihr Ausfall führt zum Verlust von Furcht- und Aggres-

sionsempfinden und so zum Zusammenbruch der lebenssichernden Systeme (Nature Science Update, Nature News Service, Januar 2004).

Wenn wir uns unter dem Regiment der Amygdala befinden, spielt ein Hormon eine besondere Rolle: das Adrenalin. Als Stresshormon verursacht es eine Steigerung der Herzfrequenz, einen Anstieg des Blutdrucks, eine Erweiterung der Bronchiolen und eine schnelle Bereitstellung von Energiereserven durch Fettabbau und Freisetzung von Glucose. Es zentralisiert die Durchblutung und hemmt die Magen-Darm-Tätigkeit. Das bedeutet: Wenn wir angst- oder ärgerbedingt in Stress geraten, ist unser Körper voller Adrenalin und so flucht- bzw. kampfbereit, dass wir zu einem ruhigen, friedlichen Meinungs-austausch gar nicht in der Lage sind.

Zum Glück baut sich Adrenalin von selbst wieder ab, man beruhigt sich, und die für die Vernunft zuständigen Gehirnnareale können ihre Arbeit wieder aufnehmen. Aber das dauert eine Weile. Deshalb brauchen wir, wenn wir beim Verhandeln in Angst und Streit geraten sind, Zeit und/oder Hilfe. Beschleunigt wird der Adrenalinabbau durch Bewegung. Daher kann eine Verhandlungspause, die für einen schnellen Spaziergang genutzt wird, mitunter Wunder wirken. Außerdem kann ein neutraler Gesprächshelfer Ruhe in eine angespannte Situation bringen, wenn er von den Parteien nicht als Bedrohung wahrgenommen wird und wenn er ihnen vermitteln kann, dass unterschiedliche Interessen nicht automatisch zur Niederlage einer Seite führen müssen und dass eine Lösung, mit der beide Seiten leben können, nicht durch Kampf, sondern durch Verhandeln möglich ist.

Das gelingt nicht immer. Die Amygdala speichert als Angstgedächtnis jeden Verlust, jede Bedrohung und jedes Trauma. Wer schon viel Beängstigendes erlebt hat, hat eine niedrigere Auslöseschwelle. Der »Alarmknopf« liegt deshalb bei manchen Menschen ziemlich blank und kann auch versehentlich ausgelöst werden. In verfahrenen Gesprächssituationen kann es dann hilfreich sein, wenn man die Kontrahenten animiert, sich daran zu erinnern, wann sie gut miteinander ausgekommen sind und wie ihnen das gelungen ist. Das kann ihnen helfen, sich innerlich aus dem Ich-oder-Du, aus dem Entweder-oder zu befreien und der Entwicklung eines Lösungsraums eine Chance zu geben. Befinden sich die Kontrahenten im Adrenalinrausch, ist das jedoch keine realistische Option.

Kann man vorbeugen? »Nicht immer, aber immer öfter«, möchte man sagen, denn erwachsene Menschen verfügen ja durchaus über die Fähigkeit, ihre innere Mobilmachung wahrzunehmen, bevor die Schlacht eröffnet wird; Bewusstheit lautet hier das Stichwort. Erwachsene sind, anders als Dreijährige oder Pubertierende, in der Regel in der Lage, eine sich anbahnende Emotion wahrzunehmen, einzuordnen und daraus relevante Schlüsse zu ziehen, und zwar bevor der Frontalkortex überwältigt ist. Man kann sozusagen den inneren Alarmknopf

vor allzu leichter oder versehentlicher Betätigung schützen, eine Schutzscheibe darüberbauen und »Missbrauch verboten« daraufschreiben.

»Missbrauch verboten« steht für eine zweite Fähigkeit, die Dreijährigen und Pubertierenden oft nur eingeschränkt zur Verfügung steht: Disziplin. Emotionale Disziplin halten, heißt, nicht bei jeder sich bietenden Gelegenheit drängende Gefühle auszuagieren, sich nicht bei jedem kleinen Ärger in einen hysterischen oder cholerischen Anfall hineinzusteigern, nicht in jedem Verlust so lange zu baden, bis einem die Tränen kommen.

Wie geht das, emotionale Disziplin halten? Der untaugliche Weg ist Verdrängung, d. h. der radikale Versuch, die eigenen Gefühle überhaupt nicht mehr wahrzunehmen, sie zu blockieren und auszusperren. Bis zu einem gewissen Grad funktioniert das; man kann Gefühle schon ignorieren. Aber es hilft nicht wirklich. Im Gegenteil, wenn man bei einem Dampfkochtopf, der zischt, weil es in ihm brodelt, die Ventile verlötet, bereitet man seine Explosion vor. Ähnlich kann es uns auch mit unseren Emotionen ergehen. Wir versuchen, sie draußen zu halten, mahnen zur strikten Sachlichkeit, und manchmal kommt es dann so weit, dass jemand die Fassung verliert, brüllt oder mit Stühlen wirft.

Die positive Alternative zur Verdrängung ist Achtsamkeit. Was zwar recht altmodisch klingt, ist jedoch der zentrale Schlüssel zu Bewusstheit und emotionaler Freiheit. Achtsamkeit bedeutet, automatische Gefühlsabläufe zu unterbrechen und damit den eingeschliffenen Reaktionsweisen auf äußere Reize und innere Befindlichkeiten die Zwangsläufigkeit zu nehmen. Emotionale Freiheit heißt, dass ich wahrnehme, achtsam registriere, was um mich herum und in mir geschieht, und dann bewusst meine Reaktion wähle. Der innere Beobachter bleibt also verbunden mit dem, was er beobachtet. Aber er ist nicht identifiziert.

Dafür gibt es seit vielen Jahren eine Übung. Sie heißt »Wahrnehmen – vermuten – ...« und funktioniert folgendermaßen: Formuliere eine Wahrnehmung bzw. Beobachtung in Bezug auf einen anderen Menschen und finde oder erfinde dann mindestens fünf Vermutungen, warum er oder sie sich so verhält.

Dazu ein Beispiel: Ich bemerke, dass ein Kollege erst sieben Minuten nach Sitzungsbeginn in den Besprechungsraum kommt (das kann ich sehen und hören). Ich vermute erstens, dass er verschlafen hat; zweitens, dass er aus Prinzip zu spät kommt, um seine Wichtigkeit zu betonen; drittens, dass er in einen Verkehrsstau geraten ist; viertens, dass seine Liebste ihn nicht hat ziehen lassen; fünftens, dass er diese Sitzung ohnehin überflüssig findet.

Interessanterweise werden, je nachdem, welche Vermutung ich für wahr halte, völlig unterschiedliche Gefühle in mir ausgelöst. Die Bandbreite reicht von verständnisvoll oder mitleidig (wegen des Staus) über amüsiert (wegen der Macht seiner Liebsten) bis hin zu ärgerlich (wegen der Arroganz) und frustriert (wegen

der Ignoranz). Für meine Gefühle ist also nicht das Verhalten des anderen verantwortlich, sondern meine persönliche Auswahl an Erinnerungen und Assoziationen, mit denen der andere überhaupt nichts zu tun hat.

Wir sind also grundsätzlich in der Lage, unsere Emotionen, solange sie noch nicht »Alarmstufe Rot« ausgelöst haben, mit Achtsamkeit einzuordnen und zu verstehen. Ein Ereignis von außen vergleicht unser Gehirn – in der Regel zunächst ohne das Bewusstsein zu informieren – mit Ähnlichem, das wir schon erlebt haben. Es legt innerlich gewissermaßen den alten Film ein, reaktiviert die Bilder, Geräusche und Stimmungen von damals und verbindet die wachgerufenen Emotionen mit unserer aktuellen Wahrnehmung. Dann wird uns bewusst, dass wir z. B. sauer oder frustriert oder inspiriert oder verliebt sind. Wenn wir achtsam sind, haben wir die Chance, wahrzunehmen, dass uns der jetzige Moment an etwas Vergangenes erinnert.

Damit lässt sich die Frage beantworten, ob und wie man vorbeugen kann, um nicht allzu oft von seiner Amygdala überrumpelt zu werden. Man kann das Wahrnehmen-Vermuten nämlich üben. Man kann sich darin schulen, zu unterscheiden, was im Hier und Jetzt relevant ist und welche alten Erinnerungen und Assoziationen dadurch wachgerufen werden. Wer zum Beispiel einmal von einem Hund gebissen wurde, kann wieder lernen, dass nicht jeder Hund gefährlich ist und dass heftiges Schwanzwedeln in der Regel Freundlichkeit signalisiert. In diesem Wissen kann man dann relativ unvoreingenommen mit Hunden umgehen, obwohl man sich erinnert, dass man schon unfreundlichen Exemplaren begegnet ist. Das gibt einem die Freiheit des Erlebens zurück. Wer allerdings dazu neigt, nicht nur Hunden, sondern auch anderen Menschen eher Schlechtes zu unterstellen, sollte sich – am besten mit Hilfe eines Coachs – damit auseinandersetzen, welche persönlichen Erfahrungen im Leben zu welchen emotionalen Einschränkungen geführt haben, und lernen, sie neu zu bewerten.

Ein ähnlicher Effekt kann in Verhandlungssituationen dadurch erzielt werden, dass eine außenstehende Person die Verhandlung begleitet. Als neutrale Instanz kann sie aufkommende Emotionen stets offen und direkt ansprechen und die Verhandlungsparteien dabei unterstützen, zu klären, was tatsächlich ins Hier und Jetzt gehört und was alte Sorge ist. In unserer Geschäftswelt wird der emotionalen Dimension zwar offiziell nicht viel Raum zugebilligt (obwohl schon jedes laute Wort, jeder verächtliche Blick, jede ungeduldige Nachfrage Ausdruck von Emotion pur ist), aber jede Klärung emotionaler Reaktionen, die gewissermaßen den Druck vom Kessel nimmt, trägt dazu bei, dass die Lösungschancen steigen.

Dabei ist Klärung allerdings nicht zu verwechseln mit Therapie: Wenn mir in einer Verhandlungssituation klar wird, dass ich meinem Gegenüber nicht traue, weil ich in puncto Vertrauen schon schmerzhaft Fehlschläge erlebt habe, reicht

es vollkommen, ihm deutlich zu machen, dass ich mit Vertrauen nicht immer gute Erfahrungen gemacht habe und dass ich mir genau überlegen will, unter welchen Bedingungen ich ein Risiko eingehe. So bleibt die Verantwortung bei mir und die Verhandlung kann weitergehen. Aber die Hintergründe meines Vertrauensproblems gehen niemanden etwas an.

Wenn echte Kommunikation gelingt, dann wird der andere von einem Gegner zu einem möglichen Partner auf der Suche nach brauchbaren Lösungen. Dann führt die Anwendung des Lösungsraum-Gedankens dazu, dass beiden Seiten klar wird, was ihre jeweiligen Interessen und Bedürfnisse sind und welchen Bedingungen Lösungen genügen müssen, damit sie für beide funktionieren. Diese Überlegungen liefern noch nicht die fertigen Lösungen, sondern die Kriterien für akzeptable Lösungen («Aus meiner Sicht müsste eine Lösung ermöglichen, dass wir ...» – »Mir ist an der Lösung wichtig, dass ich damit ...« etc.). Dies ist ganz im Sinne der von Gigerenzer postulierten Robustheit von Entscheidungen. Denn wenn Einigkeit über die Kriterien guter Lösungen besteht, dann bleibt man flexibel und anpassungsfähig, wenn sich das Umfeld verändert. Klar definierte Interessen und Bedürfnisse sind die Leitplanken für die Konstruktion der möglichen Optionen. Wenn alle Beteiligten die Perspektiven der jeweils anderen wirklich in ihr Denken einbeziehen, werden ihnen gemeinsam sehr viele verschiedene praktikable Lösungen einfallen oder sogar in den Schoß fallen.

Dabei ist es unserer Erfahrung nach gar nicht so wichtig, dass jeder 100 Prozent seiner eigenen Interessen erfüllt sieht. Schon wenn jeder das Gefühl hat, dass seine Sicht und seine Anliegen genauso ernst genommen werden wie die der anderen, entspannt sich die Lage. Im Kern geht es darum, aus dem Pokerspiel auszusteigen und mit dem Puzzeln zu beginnen. Wir müssen von »Was immer einer gewinnt, verliert ein anderer« zu »Was immer einer beiträgt, nützt allen gemeinsam« gelangen.

Ist das schwach und verweicht? Wir glauben nicht. Ganz im Gegenteil, Achtsamkeit zu lernen, ist harte Arbeit. Die Fähigkeit, sie anzuwenden, wächst mit der Übung. Erst mit der Zeit entsteht, was wir echte Souveränität nennen: beeindruckende Ruhe, stille und klare Autorität. Und was der Persönlichkeitsentwicklung eines Entscheiders zuträglich ist, nutzt auch seinem Unternehmen. So beinhaltet jeder Anstellungsvertrag einer Führungskraft die Verpflichtung, Gutes für das Unternehmen zu tun und Schaden von ihm zu abzuwenden. Vom Recht auf die Durchsetzung partikulärer oder persönlicher Interessen haben wir in diesem Zusammenhang noch nirgendwo gelesen. Da ist es doch eher schwach und feige, wenn sich niemand gegen offensichtliche Abteilungsegoismen wendet und alle untätig zusehen, wie deshalb nur drittklassige Lösungen zustande kommen.

Motive und Motivation

Entscheidungen haben eine rationale Seite, haben Ziele, einen Zweck, eine Intention und verfolgen Interessen. Auf der anderen Seite gibt es die Dimension der Emotionen. Dafür, wie Menschen von Emotionen bewegt werden, existiert ein zweites Wort mit demselben Wortstamm: Motiv (in beiden Worten steckt das lateinische *movere* = bewegen).

Bei allen Entscheidungen halten wir es für sehr vorteilhaft, wenn die Entscheider ihre persönlichen Motive kennen. Damit wir uns hier nicht missverstehen: Natürlich dürfen Entscheidungen auch persönlichen Motiven folgen, denn wer Verantwortung trägt, muss auch Einfluss haben. Wer aber keine Einsicht in die eigenen Motive hat oder gar so tut, als diene seine Entscheidung ausschließlich dem Wohl des Unternehmens, handelt sich Schwierigkeiten ein. Macht muss immer mit Verantwortung verbunden sein. Man muss Antwort geben können, wenn man nach den Gründen von Führungsentscheidungen gefragt wird.

David Clarence McClelland (1917 – 1998), US-amerikanischer Verhaltens- und Sozialpsychologe, hat die Grundlagen der Motivforschung gelegt. Seine und viele folgende wissenschaftliche Arbeiten über Motive und Motivation haben gezeigt, dass die sogenannten impliziten Motive unabhängig von sozialen, kulturellen und gesellschaftlichen Unterschieden beschreibbar sind, dass sie stammesgeschichtlich in der Natur des Menschen verankert sind und neuronale Grundlagen haben. Aber sowohl die Ausprägung (Stärke) der jeweiligen Motive als auch das konkrete Verhalten, welches sie auslösen oder antreiben, sind individuell verschieden.

Die drei impliziten Motive, die McClelland identifiziert hat, nannte er das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (N-Affil), nach Macht (N-Pow) und nach Erfolg (N-Ach). Dabei ist eine weitere Unterscheidung wichtig: Jedes der drei Motive hat eine »Streben-nach«-Seite und eine »Furcht-vor«-Seite, oder wissenschaftlich formuliert, ein Annäherungsschema und ein Vermeidungsschema.



Abb. 10: Implizite Motive nach McClelland

Das Motiv Zugehörigkeit (Anschluss und Intimität)

Jeder Mensch strebt nach der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des sozialen Systems, auf das er als Individuum angewiesen ist. Die Suche nach Bindung, Zugehörigkeit, Nähe, Geborgenheit, Freundschaft, Zuneigung, Vertrauen, Wärme und Gegenseitigkeit ist die positive Ausprägung dieser Motivlage. Dazu gehört aber auch, dass sich Menschen vor Zurückweisung, Nichtbeachtung und der Beendigung sozialer Beziehungen fürchten.

Das Macht-Motiv (Einfluss und Kontrolle)

Das Macht-Motiv zeigt sich im Streben nach Macht, Status, Dominanz, Einfluss und Kontrolle. Interessant ist hier der Zusammenhang mit dem Testosteron-Spiegel. So erhöht sich bei Siegern im Sport der Testosteron-Spiegel vorübergehend, bei Verlierern fällt er.

Einfluss und Kontrolle zu haben (oder es zumindest zu glauben), verschafft Handlungsspielraum. Damit verbunden ist das Bedürfnis nach Orientierung, das Bedürfnis, zu wissen, was los ist und was man tun kann, um seine jeweilige Situation zu verbessern. Dadurch sichern Menschen ihren Lebensraum. Das Macht-Motiv zeigt sich aber auch als Furcht vor Machtverlust. Uneingeschränkte Macht dauert meist nur kurze Zeit, muss erkämpft und verteidigt werden – bis ein Stärkerer kommt.

Das Motiv Erfolg (Leistung und Kompetenz)

Ein lebenslanges Entwicklungsziel jedes Systems und jedes Menschen ist persönliches Wachstum, d. h. die im Organismus angelegten Entwicklungspotenziale auch zu verwirklichen. Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach optimaler Wirksamkeit und wollen sich als kompetent erleben: Dinge gut oder besser machen, etwas Neues oder Schwieriges meistern, Hindernisse überwinden, neugierig sein.

Die andere Seite dieses Motivs ist die Angst, zu versagen. Hier scheint es zwei unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu geben: Menschen, die zuversichtlich sind, dass sie Erfolg haben, und Menschen, die sich vor Misserfolg fürchten.

Wenn Sie herausfinden möchten, wie Ihre eigenen Motivationspräferenzen verteilt sind, können Sie entweder einen wissenschaftlichen Test bei einem Psychologen machen oder Sie schätzen mit Blick auf Ihr jeweiliges Entscheidungsthema selbst ein, welche der sechs genannten Motiv-Ausprägungen auf Sie zutreffen. Dazu fragen Sie sich selbst, was Ihre Entscheidung zum Beispiel mit Ihrer Furcht vor Kontrollverlust zu tun hat: Befürchten Sie, dass Sie Einfluss verlieren, wenn Sie so oder anders entscheiden? Könnten andere zu mächtig werden? Könnte die Situation schlechter kontrollierbar sein? Wären Sie noch handlungsfähig, wenn sich relevante Variablen verändern? Schon wenn Sie sich eine halbe Stunde lang anhand solcher Beispielfragen mit Ihrer eigenen Motivlage beschäftigen, werden Sie aufschlussreiche Antworten finden.

Je größer die Überschneidung Ihrer persönlichen impliziten Motive mit den gefundenen rationalen Gründen ist, also mit den expliziten Motiven für eine Entscheidung, desto höher werden Ihre Energie und Zuversicht bei der Umsetzung sein. »Ich kann, weil ich will, was ich muss«, soll Immanuel Kant einmal gesagt haben, und hat damit vorweggenommen, was man heute als Flow bezeichnet.

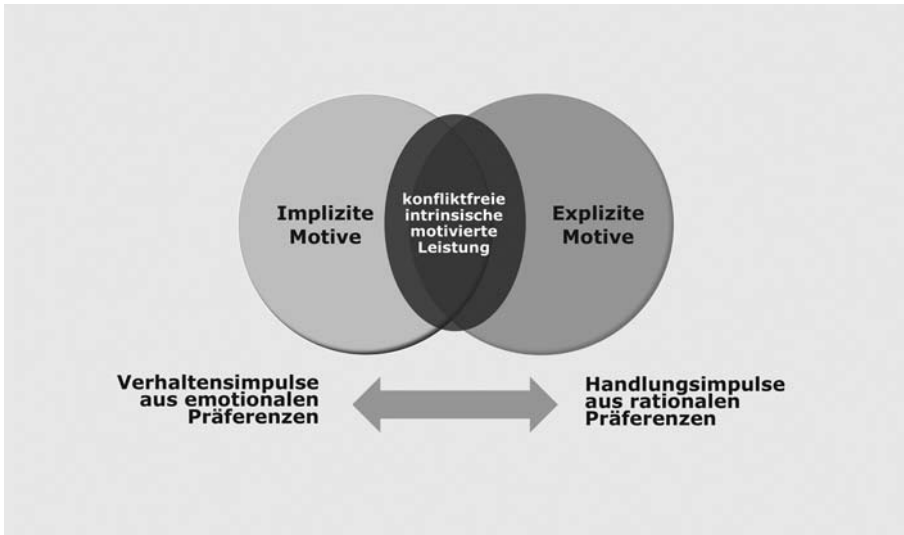


Abb. 11: Intrinsisch motivierte Leistung

Das gilt natürlich auch für die anderen Beteiligten. Wenn Sie Entscheidungen treffen, die mit der Motivationslage Ihrer wichtigsten Stakeholder kompatibel sind, haben Sie Verbündete. Wenn nicht, haben Sie Gegner und unter Umständen ziemlich harte Zeiten vor sich.

Auf welche Weise lässt sich herausfinden, wie die Motivationslage bei den Handelnden, Beteiligten und Betroffenen genau aussieht? Nun, ein Weg ist, sich auf seine Menschenkenntnis zu verlassen, der zweite Weg heißt: miteinander reden.

1.6 Was macht Entscheidungen tragfähig?

Entscheidungen werden in der Regel umso leichter akzeptiert, je besser die Beteiligung der Betroffenen funktioniert hat und je mehr die Interessen der Betroffenen berücksichtigt wurden. Es gibt aber auch Entscheidungen, die akzeptiert werden, obwohl die Betroffenen nicht beteiligt waren. Das ist immer dann der Fall, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:

- ▶ Erstens, die Entscheidung ist, gemessen an der Erfahrung mit ähnlichen Situationen, plausibel und nachvollziehbar.
- ▶ Zweitens, dem Entscheider wird das Grundvertrauen entgegengebracht, dass er solche Situationen nicht zum eigenen Vorteil (aus-)nutzen wird.
- ▶ Drittens, die Entscheidung ist kulturkompatibel.

Unter »kulturkompatibel« verstehen wir, dass die Entscheidung den ausgesprochenen oder impliziten Werten oder Regeln einer Gruppe entspricht, also nicht neue Werte bzw. Regeln einführt oder althergebrachte umstürzt. Immer wenn Entscheidungen – und seien sie noch so klein – kulturelle Gegebenheiten bzw. Übereinkünfte herausfordern, infrage stellen oder verletzen, erzeugen sie Angst oder Ärger, und damit Widerstand. Dann wird schnell klar, dass es gar nicht mehr um den Inhalt einer Entscheidung geht, sondern darum, dass der kulturelle Rahmen einer Gruppe ins Vibrieren gerät.

Spannend wird es vor allem dann, wenn eine Entscheidung inhaltlich zwar klar in den Zuständigkeitsbereich einer Person fällt, aber bestimmte Begleiterscheinungen der Entscheidung an der Kultur kratzen, denn diese ist immer »Gruppeneigentum«. Dazu ein Beispiel aus der Unternehmenswelt: Dass der Vorgesetzte zustimmen muss, wenn sein Mitarbeiter im nächsten Monat einen Kongress besuchen möchte, ist unumstritten; und wenn sich der Kongressbesuch irgendwie mit der Arbeit vereinbaren ließ, war das bisher auch nie ein Problem. Wenn nun aber die neue Chefin als Bedingung für ihre Zustimmung bestimmte Vorleistungen einfordert, dann verändert sie die bisher gültigen »Spielregeln« und riskiert deshalb die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter, obwohl die Entscheidung über die Kongressteilnahme selbstverständlich in ihren Zuständigkeitsbereich fällt.

Immer wenn es um kulturelle Übereinkünfte, Spielregeln und Werte geht, ist das Eis, auf dem sich Entscheider bewegen, ziemlich dünn, und man hat schon viele einbrechen und untergehen sehen, obwohl es in der Sache nicht um viel gegangen war. So entzündet sich all die Aufregung um Peanuts, Victory-Zeichen, Dienstwagen- und Flugmeilennutzung ja weniger an Rechtsfragen als an Stilfragen. Da ist es weise, sich bezüglich allem, was an der Kultur einer Gruppe rührt, lieber einmal zu viel mit Freunden zu beraten, als mit einer in der Sache

richtigen, aber nicht akzeptierten Entscheidung aufzulaufen. Wesentlich größer als im genannten Beispiel ist die Notwendigkeit des Austauschs und eines strukturierten Entscheidungsprozesses in den Situationen, von denen dieses Buch hauptsächlich handelt, nämlich in komplexen Entscheidungssituationen.

Wenn eine scheinbar banale Entscheidung zu Widerstand führt, lohnt es sich, darauf zu schauen, welche Spielregeln durch sie verändert wurden. Das heißt dann in der Konsequenz nicht gleich, dass die Entscheidung zurückgenommen werden muss. Aber es kann unter Umständen hilfreich sein, die Spielregeln neu zu definieren. Das wiederum ist dann eine Entscheidung, die sozial komplex ist.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: »Welche Entscheidung darf man als Führungskraft denn überhaupt noch alleine fällen?« Die Antwort ist ganz einfach: Jede Entscheidung, deren Konsequenzen man alleine tragen kann. Jede Entscheidung, die man alleine ausführen oder deren Ausführung man durchsetzen und bei der man die Folgen der Durchsetzung tragen kann.

Dazu wieder ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Der Vorstand eines Schweizer Industriebetriebes entschied aufgrund der Analyse eines externen Beraters, eine der beiden Tochterfirmen in Österreich zu schließen. Deren vierzig Angestellte wurden entlassen, was beträchtliche Kosten verursachte. In den folgenden Monaten verlor die andere Tochtergesellschaft massiv Kunden, die deren Produkte nämlich nur wegen der Serviceleistungen der mittlerweile geschlossenen Tochterfirma gekauft hatten. Die gekündigten Mitarbeiter gründeten nun eine eigene Firma und verkauften ihrem vorherigen Arbeitgeber die verloren gegangenen Dienstleistungen teuer. Schließlich zog sich das Schweizer Unternehmen ganz aus dem österreichischen Markt zurück. Die Folgen der Durchsetzung der Vorstandsentscheidung konnten also letztlich nicht getragen werden.

Bei vielen Entscheidungen ist sofort klar, dass sie von mehr als einer Schulter getragen werden müssen, wie die folgenden Beispiele veranschaulichen:

- ▶ Nach dem Zusammenschluss von zwei Unternehmensbereichen müssen die Sicherheitsrichtlinien für die DV-Nutzung harmonisiert werden. Aber jeder Bereich hat viel in den Aufbau seiner eigenen bisherigen Lösung investiert.
- ▶ Ein älterer Mitarbeiter geht in den Ruhestand. Ein neuer Mitarbeiter soll nicht nur dessen Arbeitskraft ersetzen, sondern auch neue Methoden und frischen Wind in den Betrieb bringen, was nicht die gesamte Belegschaft begeistert.
- ▶ Eine Großstadt mit vielen Bezirken und Referaten plant die Einführung eines digitalen Dokumenten-Management-Systems. Angesichts von Datensicherheitsrisiken und Bedenken seitens des Betriebsrats besteht keine Chance, die Einführung des neuen Systems einfach per Machtwort durchzusetzen.

- Sie haben das Job-Angebot Ihres Lebens, das aber Ihren Umzug nach Singapur erfordert. Gehen Ihr Lebenspartner und Ihre beiden schulpflichtigen Kinder mit?

Das Ziel von Beteiligung ist selten Mitentscheiden, sondern Beitragen. Die Beteiligung anderer an einer Entscheidung macht es möglich, dass sie die getroffene Entscheidung dann auch in der Umsetzung mittragen. Das ist der Akzeptanzaspekt. Gleichzeitig wird durch die Beteiligung anderer sichergestellt, dass offensichtliche und auch verborgene Aspekte auf der sachlichen wie auf der sozialen Ebene angemessen berücksichtigt werden. Das ist der Qualitätsaspekt. Hätte der Vorstand im oben beschriebenen Beispiel dies beherzigt, wären die Abhängigkeiten zwischen den beiden Tochterunternehmen nicht übersehen und wäre die Macht der lokalen Mitarbeitenden nicht unterschätzt worden. Inhaltliche und soziale Aspekte angemessen zu berücksichtigen, bedeutet jedoch nicht, dass man jedem Wunsch folgt und nachgibt. Aber man sollte die Erwartungen, Notwendigkeiten, Forderungen und Interessen kennen, die aus den inhaltlichen und den sozialen Aspekten einer Entscheidung erwachsen.

Vor allem die verborgenen Aspekte, die nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind, müssen entdeckt, thematisiert und einbezogen werden. Dazu dient ein Vorgehen, das den Entscheidungsprozess in Phasen strukturiert und den einzelnen Phasen bestimmte Methoden und Vorgehensweisen zuordnet, die genau diese Funktion erfüllen: möglichst alle relevanten Aspekte auf den Tisch bzw. auf die Agenda zu bringen. So kann man sich am Schluss des Entscheidungsprozesses für eine Lösung entscheiden, mit der möglichst viele möglichst gut leben können.

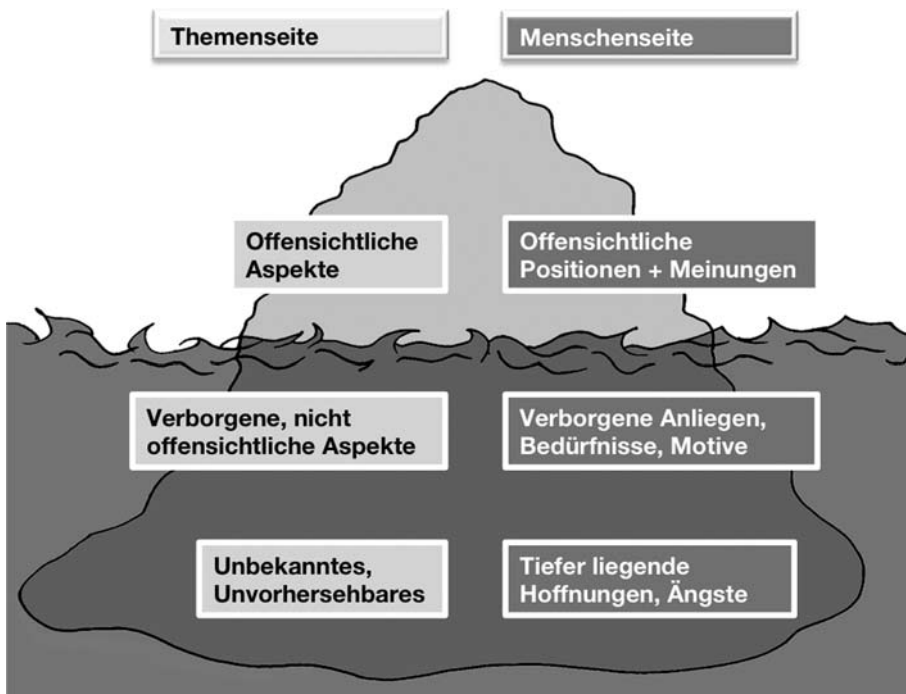


Abb. 12: Offensichtliche und verborgene Aspekte einer Entscheidung

Andere an einem Entscheidungsprozess zu beteiligen, hat also nichts mit Basisdemokratie zu tun. Angemessene Beteiligung ist die Voraussetzung für hohe Qualität und die erfolgreiche Umsetzung jeder Entscheidung.

Perspektive erweitern

Wenn man Betroffene an Entscheidungen beteiligt, holt man sich also zusätzliche Erfahrung und Know-how an den Tisch und kann schon allein deshalb die Qualität des Resultats auf stabilere Beine stellen und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz erhöhen. Zudem entstehen dadurch ganz neue Blickwinkel und der Diskussionsrahmen wird erweitert. Es können innovative Perspektiven eingenommen werden, auf die zuvor niemand gekommen ist und die eine Situation in einem neuem Licht erscheinen lassen. Perspektivenwechsel ist ein sehr wirkungsvolles Instrument, um verborgene und noch nicht offensichtliche Aspekte aufzuspüren. Dazu einige Beispiele:

Wechsel der Personen-Perspektive: Wie sehen andere das Problem? Was würden Kunden sagen? Wie würden Ihre Kinder mit so einem Fall umgehen? Was würde Ihnen ein guter Freund in dieser Situation empfehlen? Wozu würden Mönche raten?

Wechsel der Zeit-Perspektive: Wenn wir jetzt eine großartige Entscheidung treffen, woran erinnern wir uns dann wohl in fünf Jahren, wenn wir zurückdenken? Wie wäre man im letzten Jahrhundert mit einem vergleichbaren Problem umgegangen?

Wechsel der Ressourcen-Perspektive: Wenn wir alles Geld und alle Möglichkeiten der Welt zur Verfügung hätten, was würden wir dann anders machen können? Wenn eine Fee käme, mit ihren berühmten drei Wünschen, was würden wir wählen? Wenn wir in einer Zeitmaschine drei Monate zurückreisen und etwas verändern könnten, was würden wir tun?

Wechsel der Bewertungs-Perspektive: Worin liegt die Chance und was ist die positive Seite unseres Problems? Was könnten wir verschlimmern, um was zu verbessern? Was könnten wir gewinnen, lernen, trainieren etc., wenn die Lage noch schlimmer wäre?

So suchte das Führungsteam eines Unternehmens für Sanitärinstallationen nach Lösungen, um die Kosten für den Fahrzeugbetrieb um 30 % zu senken. Die ursprüngliche Fragestellung »Wie senken wir unsere Kosten um 30 %?« brachte zwar Vorschläge, die aber alle sogleich mit »geht nicht, weil« abgeschmettert wurden. Die Lage änderte sich, als die Frage gestellt wurde: »Von welchen Fahrten haben unsere Kunden nichts?« (Wechsel der Personenperspektive). Es zeigte sich, dass die Werkstattfahrten der Monteure jeden Morgen und jeden Abend eigentlich überflüssig waren, weil sie nur dem Zweck dienten, Tagesberichte abzugeben und Aufträge für den folgenden Tag anzunehmen. Man erkannte, dass die Monteure dazu nicht persönlich in der Werkstatt erscheinen mussten, und so konnte die Hälfte aller Fahrtkilometer eingespart werden. Im Durchschnitt sparten die Monteure deshalb auch täglich eine Stunde Fahrzeit, die sie für einen zusätzlichen Kundenauftrag pro Tag verwenden konnten. Die Ausrüstung aller Monteure mit Notebooks mit integrierten Telefonchips amortisierte sich durch den entstandenen Mehrumsatz innerhalb von drei Wochen.