



Rainer König & Juliane Feldner

## Gute Entscheidungen - schlechte Entscheidungen

### I. Der Anlass

Laut einer aktuellen Untersuchung erfolgen 25% aller wichtigen Führungsentscheidungen defensiv. Chefs kennen dabei zwar ganz klar die für die Organisation beste Option, sie nutzen diese allerdings nicht. Vielmehr entscheiden sie sich ganz bewusst für eine Alternative, die aus Sicht der Organisation schlechter ist. Und sie nehmen diese objektiv schlechtere Wahl, weil sie sie persönlich schützt, sollte etwas schiefgehen.<sup>1</sup>

Florian Artlinger vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, befragte dazu 950 Führungskräfte einer öffentlichen Einrichtung.

Die Nachricht ist es wert, einmal etwas grundsätzlicher über Entscheidungen nachzudenken.

- Eine Entscheidung ist das Ergebnis einer Handlungsauswahl und als solche der mentale Auslöser von Handlungen. Entscheidungen sind demnach immer auf die Zukunft ausgerichtet. Und das bedeutet: a) Sie konditionieren etwas, was nicht die Entscheidung selbst ist und b) sie sind damit – wie die ganze Zukunft – prinzipiell ungewiss.
- Gemeinhin wird zwischen Entscheidungen unter Sicherheit und Unsicherheit unterschieden. Bei absolut sicheren oder gewissen Entscheidungen ist a priori vollkommen klar, dass die Entscheidung richtig ist. Anders formuliert: es ist absolut sicher, was herauskommt.
- Das dürfte nur sehr selten, um nicht zu sagen nie vorkommen: der Informationsgrad von 100%, der dazu nötig ist – ich weiß also alles über alle Alternativen und alle Faktoren, die für die Umsetzung der Entscheidung nötig sind, und ich kann diese auch zu 100% steuern – dürfte zumindest bei menschlichen Entscheidungen unmöglich sein. Der Grund: unser Gehirn kann nur die Informationen (= Wissen über Alternativen und Einflussfaktoren) verwerten, die es gelernt und in seinen neuronalen Speichern abgelegt hat. Diese Speicher stellen aber nur einen subjektiven Ausschnitt der Welt und damit der insgesamt verfügbaren Informationen über Einflussfaktoren und Alternativen dar.
- Die Entscheidung unter Sicherheit bezeichnet also eine statistische Illusion: Das, was für uns die wahrscheinlich richtige Entscheidung darstellt, wird für die sichere (eigentlich: die sicherste) gehalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. [https://www.deutschlandfunk.de/studie-zu-fuehrungskraeften-chefs-trauen-sich-nicht-mutige.676.de.html?dram:article\\_id=455592](https://www.deutschlandfunk.de/studie-zu-fuehrungskraeften-chefs-trauen-sich-nicht-mutige.676.de.html?dram:article_id=455592).

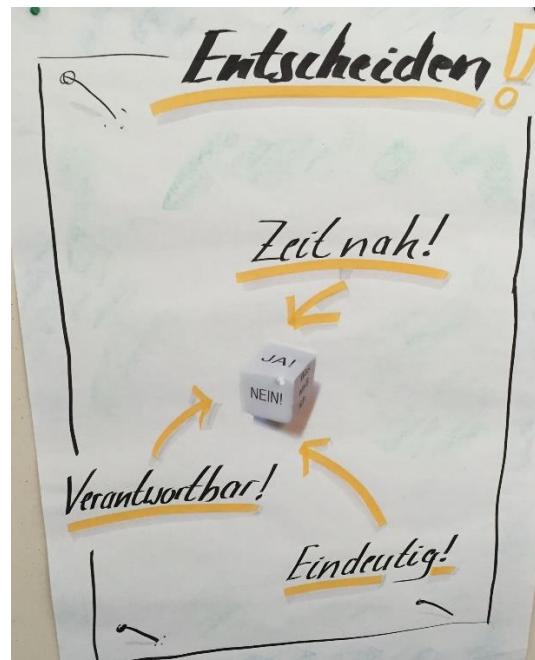
Beispiel: „Ein Management-Team hat die Wahl zwischen zwei Beratungsunternehmen, das eine ist weniger bekannt, aber hochspezialisiert und würde einen Senior Consultant schicken, wogegen die andere Beratung ist sehr bekannt und aber auch sehr teuer im Vergleich zur ersten, diese würde aber nur einen Junior Consultant schicken. Das heißt, man weiß ganz genau, dass die bessere und gleichzeitig günstigere Leistung von der kleineren Beratung erbracht werden würde. Eine Defensiventscheidung ist nun gegeben, wenn sich das Management-Team für die größere und teurere Beratung entscheidet, die nur den Junior Consultant schickt. Im Fall, dass das Projekt schiefgeht, kann so das Management immer darauf verweisen, dass man ja viel Geld für die bekannte Beratung ausgegeben hat. Und so kann man sich eben vor Kritik im Nachgang absichern. Auch im Einstellungsprozess sieht man sehr häufig, dass sich zum Beispiel gegen einen externen Kandidaten entschieden wird, obwohl dieser deutlich besser qualifiziert und besser fürs Team wäre, um im Nachgang eben sich Konflikte zu sparen im Team als solches. Das ist auch was, was wir oft gesehen haben.“ (Interview vom 05.08.2019 im DLF)

- Die absolut sichere oder gewisse Entscheidung ist aber auch semantischer Unsinn: Wenn sich Entscheidungen per Definition dadurch auszeichnen, dass eine Wahl zwischen Alternativen stattfindet, ist die sichere Entscheidung keine Entscheidung mehr: es existiert ja keine (wirkliche) Alternative.

## II. Kriterien guter Entscheidungen

---

- Wir wollen hier nicht weiter diskutieren, ob Entscheidungen immer bewusst sein müssen und einen freien Willen unterstellen. Wichtiger erscheint uns vor dem Hintergrund der obigen Nachricht, dass vor allem im Führungsalltag die Qualität wirklich guter Entscheidungen von drei Faktoren abhängt: Zeitpunkt, Eindeutigkeit und Verantwortbarkeit.



- Die richtige Entscheidung zu spät gefällt – stellt keine wirklich gute Entscheidung dar. Das gilt auch für mehrdeutige Entscheidungen: Wer sich bei der Alternative, ein Kritikgespräch zu führen oder nicht zu führen, dafür entscheidet, es zu führen oder vielleicht auch nicht zu führen, führt und entscheidet schlecht, weil sein Handeln nur darin besteht, im Hin und Her zwischen zwei Optionen zu verharren.
- Verantwortbarkeit meint bei guten Entscheidungen zweierlei:
  - a. Zum einen kann hier die Frage nach ihrem Sinn verständlich beantwortet werden. Für eine gute Entscheidung gibt es immer gute Gründe, die auch offen und ehrlich ausgesprochen werden (können).
  - b. Zum anderen übernimmt der, der sie fällt, tatsächlich die Verantwortung – vor allem dann, wenn es im Nachhinein betrachtet die falsche Entscheidung war.

### **III. Defensive Entscheidungen sind per se schlechte Entscheidungen**

---

- Defensive Entscheidungen mögen zeitnah und eindeutig erfolgen. Sie entsprechen aber nie dem Qualitätskriterium der Verantwortbarkeit. Und das aus zwei Gründen:
  - c. Zum einen können die guten Gründe, die tatsächlich für die defensive Entscheidung sprechen – nämlich der Organisation zu schaden, um den Entscheider zu schützen – nicht offen und ehrlich ausgesprochen werden. Macht er es trotzdem, erreicht der Entscheider genau das, was er durch die defensive Entscheidung vermeiden will: sich zu schädigen.
  - d. Zum anderen und damit zusammenhängend ist der defensiv Entscheidende nie bereit oder in der Lage, für seine Entscheidung die Verantwortung zu übernehmen. Weder für die offensiv-riskante und bessere Entscheidung (die er ja abwählt), noch für die defensiv-schlechtere, deren eigentliche Gründe er ja nicht mitteilen kann.
- Einfacher ausgedrückt: Defensive Entscheidungen sind verlogene Entscheidungen und deshalb schlecht.
- Wie erklärt sich aber ihre weite Verbreitung über alle Hierarchiestufen hinweg? Wieder Florian Artinger in dem DLF-Interview vom 05.08.2019: Es sei „wichtig, wie in Organisationen damit umgegangen wird, wenn man einmal keinen Erfolg hat. Werden dann die Entscheider an den Pranger gestellt, lernen Mitarbeiter schnell, sich eben abzusichern.“ Es ist also die Angst- oder Fehlervermeidungskultur, die für die weite Verbreitung der defensiven Entscheidungen sorgt.
- Diese Angst scheint gesellschaftlich weit verbreitet zu sein. Der Soziologe Wolfgang Engler spricht in seinem Buch „Die Lüge als Prinzip. Aufrichtigkeit im Kapitalismus“ gar vom „System der organisierten Verantwortungslosigkeit“, das im heutigen Kapitalismus des Westens genauso akut und aktuell sei wie im früheren Staatsozialismus des Ostens.<sup>2</sup>
- Jetzt müsste natürlich die Frage beantwortet werden, wie man die Aufrichtigkeit im „Kapitalismus“ oder im Betrieb entwickeln kann. Das wollen wir jedoch in einem Folge-Artikel darstellen. Dessen Essenz lässt sich aber in einem einfachen Satz zusammenfassen: die Aufrichtigkeit in der Gesellschaft und im eigenen Umfeld kann nur *der fördern*, der damit bei *sich* anfängt. Will sagen: Nur wer selbst ehrlich ist, kann eine Kultur der Aufrichtigkeit entwickeln. Habe also Mut, Deinen eigenen Verstand zu gebrauchen, um der Versuchung zum verlogenen Entscheiden zu begegnen!

---

<sup>2</sup> [https://www.deutschlandfunkkultur.de/system-der-organisierten-verantwortungslosigkeit.954.de.html?dram:article\\_id=144412](https://www.deutschlandfunkkultur.de/system-der-organisierten-verantwortungslosigkeit.954.de.html?dram:article_id=144412)  
©feldnerkoenig.de 2019