



**Juliane Feldner & Rainer König**

## **Gute Entscheidungen**

Glaukt man Verhaltensforschern, dann treffen wir jeden Tag um die 20.000 Entscheidungen. Die meisten davon allerdings unbewusst, vom Bauch heraus mit Herz und Intuition: So kocht man das Frühstück-Ei und trinkt den heißen Kaffee vorsichtig in kleinen Zügen. Und beim Überqueren der Straße entscheiden wir uns zunächst für einen Blick auf den Verkehr, bevor wir gehen oder warten, bis die Ampel auf Grün gesprungen ist. Das sind alles sehr vernünftige Entscheidungen, denn hinter ihnen stehen Erfahrungen, die wir erworben oder schon bei der Geburt mitbekommen haben. Und sie haben sich bewährt: Das gekochte Ei verhindert, dass wir uns eine Salmonellen-Infektion einfangen, und das vorsichtige Kaffeetrinken minimiert die Gefahr, sich die Zunge zu verbrennen. Und wer bei der Straßenquerung nicht auf den Verkehr achtet, der lebt nicht lange. Bauchentscheidungen sind also bewährte Programme, die unser Leben einfacher machen und unsere Gesundheit erhalten. Sie laufen reflexartig ab und übertreffen im Tempo jede Kopfentscheidung.

Menschen, die gut Führen, wissen, dass auch sie am Tag mindestens 20.000 Bauchentscheidungen fällen müssen. Aber sie wissen ebenfalls, dass sie sich für die relativ wenigen wichtigen bewussten Entscheidungen Zeit nehmen müssen. Denn vor allem deren Qualität macht den Wert des Führens aus. Die „Geführten“ sehen das ähnlich: Souveränes Auftreten und Entscheidungsfreude wünschen sich 82% der deutschen Arbeitnehmer von ihren Chefs.

Schauen wir uns darum zunächst einmal näher an, was bei bewussten Entscheidungen in unserem Kopf passiert. Diese neuronalen Prozesse zeigen uns auch, was den Kern guter Führungsentscheidungen ausmacht.

Die bewusste Entscheidung ist eine weitaus komplexere geistige Aktion als die unbewusste. Bei ihr sind auch Hirnareale beteiligt, die im Leben sehr viel später heranreifen und sehr viel langsamer arbeiten als die schnellen Reflexprogramme. Sie liegen im sog. präfrontalen Teil unserer Großhirnrinde und sind für Verantwortung und Vernunft zuständig. Wer sich bewusst entscheidet, muss nämlich auch die Verantwortung für eine falsche Entscheidung übernehmen. Eine echte bewusste Entscheidung setzt dabei immer die freie Wahl zwischen zumindest zwei gleichberechtigten (gleich guten) Alternativen voraus: bleiben wir bei der alten Produktlinie oder wählen wir eine neue, investieren wir oder investieren wir nicht. Wer sich wirklich entscheidet, weiß also nie, ob er richtig entschieden hat. Gleichwohl übernimmt er immer auch die Verantwortung sowohl für den Erfolg als auch für den Misserfolg. Das Ipad war ein Erfolg, Windows 8 dagegen ein fulminanter Flop. Das ist die Krux der freien Wahl. Deshalb motiviert sie nicht jeden. Manche schreckt sie sogar ab und viele macht sie unzufrieden.

Der Soziologe Bas Kas zeigt in seinem wunderbaren Buch „Ich weiß nicht, was ich wollen soll“, warum das so ist. Dabei geht er von dem eigenartigen Phänomen aus, dass die Menschen in den meisten westlichen Industrienationen trotz zunehmender Wahl-Freiheit und Auswahlmöglichkeit in ihrem Leben immer unzufriedener werden. Bas fragt dann, warum das so ist.

Eine erste Antwort gibt das Ergebnis eines Marmeladentests in Supermärkten: Eine große Konfitüren-Auswahl (24 Stück) lockte zwar mehr Kunden an den Tisch. Sie waren einfach neugierig. Aber die große Auswahl verunsicherte sie so sehr, dass weniger von ihnen wirklich etwas kauften als bei einer überschaubaren Auswahl von 6-7 Sorten:

- Bei 6 Sorten kauften 30% der Kunden eine Sorte
- Bei 24 Sorten kauften nur 3% eine Sorte

Hinzu kam, dass die Personen, die eine geringere Auswahl hatten, mit ihrer Entscheidung zufriedener waren, als die mit der großen Auswahl. Das bewies ein entsprechendes Experiment mit Schokolade: „Diejenigen Testpersonen, ..., die ihre Schokolade aus dem Angebot von 6 verschiedenen Sorten herausgepickt haben, bewerteten ihre Schokolade von allen Teilnehmern am besten – besser als jene, die keine Wahl hatten, ... auch besser als jene, die aus einem großzügigen Angebot von 30 ... -Sorten wählen konnten.“<sup>1</sup>

Mehr Auswahl führt also zu weniger Zufriedenheit und zu weniger Kauflust.<sup>2</sup> Bas Kas nennt drei Gründe, um dieses eigenartige Ergebnis zu erklären:

1. Als erstes wäre da Millers magische Zahl Sieben zu nennen: Nach Untersuchungen des US-Psychologen George A. Miller aus dem Jahre 1956 kann ein Mensch gleichzeitig nur  $7 \pm 2$  neue Informationseinheiten (sog. „Chunks“) im Kurzzeitgedächtnis präsent halten. Die Größe seines Kurzzeitgedächtnisses ist dabei genetisch festgelegt und kann auch durch Training nicht gesteigert werden. Jeder kennt das Phänomen von seinen Banküberweisungen her: nach dem man sich über Jahre seine Kontonummer und Bankleitzahl eingepägt hatte, konnten sich wohl nur Gedächtniskünstler die scheinbar neuen IBAN –Nummern merken. Erst als man gelernt hatte, dass in ihr nur zwei bekannte Chunks miteinander verknüpft und durch ein paar Nullen verfremdet wurden, war auch sie merkbar. Für Entscheidungen heißt das: wird die Anzahl der Alternativen zu groß, werden wir unsicher.
2. Je zahlreicher die Alternativen sind, desto mehr von ihnen gibt es, die wir abwählen müssen und denen wir dann nachtrauern können. Man nennt das die Opportunitäts- oder Alternativkosten der freien Wahl. „Absurderweise fühlt man sich somit immer ärmer, obwohl man mehr hat.“<sup>3</sup> Umso größer werden dann die Erwartungen an die gewählte Alternative: Da keine Wahl all das erfüllen kann, was man meint, was 250 andere Alternativen hätten bringen können, ist man mit der Wahl relativ unzufrieden. Das betrifft vor allem Perfektionisten. Sie bewerben sich im Durchschnitt auf 1.000 Stellen (Genügsame nur auf eine) und verdienen ca. 20 % mehr, sind dann aber im Beruf sehr viel gestresster und unzufriedener als die Genügsamen.

---

<sup>1</sup> Bas, S. 34

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S. 36

<sup>3</sup> Ebd., 44

3. Wer keine Wahl hat, den trifft auch keine Schuld (für eine falsche Wahl). Je mehr Wahlmöglichkeiten vorliegen, umso mehr Raum für Schuldgefühle und Reue existieren also.

Die Zahl der bewussten und wichtigen Lebens-Entscheidungen, mit denen erwachsene Menschen heute in ihrem Leben konfrontiert werden, nimmt ständig zu, und damit das Gewicht der Verantwortung, das ihnen aufgebürdet wird. „An die Stelle des Zwangs, nicht selbst über sein Schicksal entscheiden zu *dürfen*, unter dem meine Mutter noch litt, ist inzwischen der umgekehrte Zwang getreten, der Zwang, ständig entscheiden zu *müssen*. Das, womit man heute zu kämpfen hat, sind nicht zu *wenige*, sondern zu *viele* Optionen.“ Früher waren die anderen, die für uns entschieden, die Hölle. Heute prangert man nicht mehr die Zustände, sondern sich selbst an<sup>4</sup>.

Was hat dieses sozial relevante Entscheidungsdilemma mit Führungsentscheidungen zu tun? Sehr viel. Denn auch im Führungsalltag steigt nicht nur die Anzahl der Entscheidungen, sondern auch die der dabei zur Wahl stehenden Alternativen dramatisch an. Hinzu kommt, dass Führungskräfte immer seltener alle Details kennen können, um fachliche Entscheidungen verantwortbar zu treffen. Sie sollten hier delegieren können. Aber auch die Delegation einer Fach-Entscheidung ist selbst eine Entscheidung, die richtig oder falsch sein kann. Wir sprechen hier von „Meta-Entscheidungen“, die selbst nicht mehr delegiert werden können. Neben den Delegationsentscheidungen gehören zu ihnen z.B. auch Kontrollentscheidungen, durch die die delegierten Fachentscheidungen klar terminiert und geprüft werden.

Umgekehrt: Gute Meta-Entscheider brauchen keine 24-Marmeladen-Optionen, um ein leckeres Frühstücksbrötchen essen zu können. Sie wissen, dass wichtige Entscheidungen eine Deadline haben und dass hier kein Umtauschrecht existiert. Will sagen: Es gibt immer das Rest-Risiko, bessere Alternativen übersehen und nicht alle Faktoren berücksichtigt zu haben. Wer gut führt, entscheidet also auch und gerade dann, wenn er nicht völlig sicher ist, richtig zu entscheiden. Reinhard K. Sprenger behauptet sogar, dass nur das eine echte Entscheidung sei.

So gibt es zwar keine Formel für richtige Entscheidungen, wohl aber eine für gute. Sie lässt sich in die drei Buchstaben KVZ zusammenfassen:

---

<sup>4</sup> Vgl. Bas S. 49f.  
feldnerkoenig.de

<b>K</b>	<p>„K“ steht für <i>klar</i>: gute Entscheidungen sind eindeutig und nicht mehrdeutig. Sie lassen nicht alle Optionen offen, legen sich fest und verharren nicht im sowohl als auch oder irgendwie.</p> <p>Von hier aus sind sie auch klar und eindeutig kommunizierbar. Das konjunktivistische „Man könnte“ ist ihnen ebenso fremd wie rhetorische Nebelkerzen a la „irgendwie“ oder „vielleicht“.</p>
<b>V</b>	<p>„V“ steht für <i>verantwortbar</i>: Gut und konsequent Führende können also auf die Frage nach dem Sinn und der Notwendigkeit ihrer Entscheidung eine rational nachvollziehbare Antwort geben.</p> <p>Wobei wir uns von dem Ideal verabschieden müssen, dass Vorgesetzte immer rational, d.h. auf Basis abgestimmter, allgemein anerkannter und geprüfter Informationen entscheiden. Viel wichtiger sind auch für sie oft die Bauchentscheidungen, die wir aus informellen Gesprächen und Quellen gewinnen. Aber die zeitnahe Entscheidung ist das eine. Sie zu kommunizieren das andere. Eine konsequente Führungskraft kann selbst Bauchentscheidungen im Nachhinein rational nachvollziehbar begründen.</p>
<b>Z</b>	<p>„Z“ steht für <i>zeitnah</i>: Gute Entscheidungen werden zum richtigen Zeitpunkt gefällt. Wer dagegen die richtige Entscheidung zum falschen Zeitpunkt fällt, der hat sich falsch entschieden: eine Firma, die den richtigen Produktwechsel zu spät angeht, hat falsch entschieden, weil die richtige Entscheidung zu lange aufgeschoben wurde. Denn auch diesem Aufschub lag eine Entscheidung zugrunde. Die Firma Nokia ist ein sehr gutes Beispiel dafür: Der Umstieg auf das Smartphone-Handy wurde zu spät, der auf die Betriebssysteme Android oder OS wurde nie angegangen. Das Ergebnis: den einstigen Handy-Weltmarktführer gibt es heute als eigenständige Handy-Marke nicht mehr.</p>

Wer gut führt, entscheidet vielleicht nicht immer richtig. Eine Methode oder Garantie dafür gibt es nämlich nicht. Aber wenn er nach dieser Formel entscheidet, entscheidet er zumindest gut.

- *F&K:* Herr Werner, sie sind jetzt seit drei Monaten Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens mit 5.000 Beschäftigten. Was sind nach den ersten 100 Tagen ihre Erfahrungen, was sind ihre Prinzipien, was ihre Ziele?
- *Werner:* Das sind ja drei Fragen auf einmal. Ich fange mit den Prinzipien an: Ich bin agiler Teamplayer und genauso will ich führen. Für mich führt das Team als agiles Netzwerk – das ist bei uns der Vorstand. Da sitzen erfahrende Fachleute drin, denen ich gar nicht reinreden will. Wir müssen zusammenspielen. Mein Ziel ist, dass dieses Zusammenspiel im Sinne einer agilen Struktur erfolgt.
- *F&K:* Sie haben jetzt dreimal das Wort agil benutzt. Was genau meinen Sie damit?
- *Werner:* Ich meine damit, dass wir aufmerksam, aktiv und flexibel agieren müssen. Das bedeutet auch, dass es keine absolut festen Strukturen mehr geben kann. Sensibel und konzentriert die Signale des Marktes aufnehmen, aktiv Neues ausprobieren und sich dabei flexibel wie ein Spurengas immer wieder neu organisieren, das ist agil. Agilität ist das Gegenteil von Bürokratie.
- *F&K:* Das alles klingt aber eher fragil als agil.
- *Werner:* Genau! Fragil ist ja auch der zweite Name von agil: wir müssen fragile Strukturen schaffen, die nur bestimmten Zeiten und Zielen nützen, nicht aber sich selbst.
- *F&K:* Aha. Nun sind Strukturen aber nichts anderes als fixierte und gesicherte Erwartungshaltungen. Vor allem sichern sie, von wem Entscheidungen und Verantwortlichkeiten erwartet werden. Wer entscheidet bei ihnen denn bzw. was entscheiden Sie?
- *Werner:* Das Team entscheidet, also nicht der Vorstandsvorsitzende Werner, sondern der gesamte Vorstand. Wie gesagt, ich bin Teamplayer.
- *F&K:* Und Sie haben den Eindruck, dass das funktioniert?
- *Werner:* Auf jeden Fall. Die ersten 100 Tage bestätigen mich.
- *F&K:* Wir haben aber von Vorstandsmitgliedern gehört, die das anders sehen. Wir durften gestern selbst bei solch einer Vorstands-Sitzung teilnehmen und da forderten doch einige Vorstandsmitglieder von Ihnen, endlich mehr zu entscheiden.
- *Werner:* Eben, das zeigt doch, dass mein Ansatz funktioniert. Ich will solche lebendigen Einwände und Kritiken. Davon lebt der Ansatz agil-fragiler Strukturen: Dinge werden offen benannt und ausdiskutiert.
- *F&K:* Aber entschieden haben Sie gestern noch nichts.
- *Werner:* Nein, warum auch. Das machen wir als Team, das nächste Mal oder so.
- *F&K:* Herr Werner, wir bedanken uns für das Gespräch.

- *F&K:* Frau Dr. Lisa, Sie sind seit zwei Jahren Vorstandsmitglied in Ihrer Firma. Wie erleben Sie die Situation unter der neuen Leitung von Herrn Werner?
- *Dr. Lisa:* Eine einzige Katastrophe ist das. Endlose Diskussionen, keine Entscheidungen, kein Rahmen, keine Struktur. Wenn ich schon das Wort „agil“ höre, kriege ich die Krise. Da werde ich richtig aggressiv. Chaos pur!
- *F&K:* Und wer hat nach ihrer Ansicht dieses Chaos zu verantworten?
- *Dr. Lisa:* Ist das ein Witz oder eine ernst gemeinte Frage? Sie haben doch gestern die Vorstandssitzung erlebt. Das Chaos hat einen Namen und der lautet Werner! Er heißt ja eigentlich Karl Werner, aber hinter vorgehaltener Hand nennen wir ihn nur noch Chaos Werner oder Chaos Karl.
- *F&K:* Haben Sie ihm das schon einmal gesagt?
- *Dr. Lisa:* Nun ja, sicherlich nicht in dieser krassen Form. Aber freundlich und diskret schon. Ich weiß nicht, wie oft ich von ihm Entscheidungen und einen klaren Rahmen, eine Richtung eingefordert habe. Und stets kam dieser agile Wischi-Waschi-Kram „das machen wir gemeinsam, das ist Teamsache.“ Nein, das ist es eben nicht! Das ist Chefsache! Ein Vorstandsvorsitzender sitzt dem Vorstand VOR, d.h. er muss hier die Richtung vorgeben, Grenzen setzen und Entscheidungen zumindest dann fällen, wenn wir als Team das von ihm verlangen oder wir als Team dazu nicht in der Lage sind. Punkt!
- *F&K:* Sehen das die anderen im Vorstand auch so?
- *Dr. Lisa:* Klar. Wir sind da einer Meinung. Wir sind – bei allen Unterschieden im Detail – im Vorstand schon eine Art Team. Denn *eine* gemeinsame Basis, die haben wir. Wir sind da wie die Beatles.
- *F&K:* Entschuldigung, wie war das noch mal bei den Beatles?
- *Dr. Lisa:* Das waren alles Einzelkötter, Genies, die nur durch die Kraft einer gemeinsamen Leidenschaft zur Musik und den zum Teil sehr direktiven Vorgaben von Lennon/McCartney so erfolgreich waren. Als die gemeinsame Leidenschaft zerfiel und John, Paul, George und Ringo - nee, Ringo eigentlich nicht: also John, Paul und George nur noch den eigenen Vorgaben folgten, da war die Zeit der Beatles vorbei.
- *F&K:* Das mit den Beatles haben wir immer noch nicht verstanden.
- *Dr. Lisa:* Ist ja nur so eine Metapher. Die Gemeinsamkeit, die wir im Vorstand haben, ist natürlich nicht die Liebe zur Beatmusik. Es ist ein gemeinsames Verständnis von Führen, das wir uns in den letzten zwei Jahren in vielen Seminaren und

Teamentwicklungen hart erarbeitet haben. Herr Werner war damals noch nicht in unserer Firma und deshalb war er natürlich auch nicht bei diesen Treffen dabei.

- *F&K:* Vielleicht ist das das Problem zwischen Ihnen und Herrn Werner?
- *Dr. Lisa:* Sie meinen, dass er an diesem Prozess nicht teilgenommen hat und er deshalb unseren Spirit noch gar nicht kennengelernt haben kann. Stimmt, da könnte was dran sein. Wir reden auch dauernd aneinander vorbei. Wir müssten ihn in unseren Spirit reinholen. Iss aber schwer.
- *F&K:* Frau Dr. Lisa, wir bedanken uns für das Gespräch.