

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen

Fehlende Informationen, mangelhafte Prozesse oder unklare Befugnisse führen oft zu falschen Entscheidungen mit teilweise gravierenden Folgen für Unternehmen. Erhöhte Volatilität, Unsicherheit und Komplexität kommen erschwerend hinzu. Wie Unternehmen effektiv und effizient entscheiden, zeigt dieses Buch. Es bietet Ihnen eine umfassende Anleitung, wie Sie sukzessive die Entscheidungsfähigkeit Ihres Unternehmens professionalisieren und somit die Wahrscheinlichkeit für gute Entscheidungen maximieren können.

- > Vorgehen bei der Professionalisierung von Entscheidungen im Unternehmen
- > Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten
- > Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken
- > Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen
- > Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING
- > 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung
- > Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen

Die Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungs-optimierung. Er war 16 Jahre Trainer der Controller Akademie.

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Unternehmerische Entscheidungen
systematisch vorbereiten und treffen

Markus Kottbauer / Andreas Klein (Hrsg.)

Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen

Kottbauer / Klein
(Hrsg.)

HAUFE.



€ 79,95 [D]
ISBN 978-3-648-14089-5
Bestell-Nr. 10545-0001
www.haufe.de

HAUFE.



decision
partners

HAUFE.

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Entscheidungsprofessionalisierung in Unternehmen“ <i>Utz Schäffer, Markus Kottbauer</i>	13
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar <i>Markus Kottbauer</i>	21
Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten <i>Markus Kottbauer</i>	33
Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG) <i>Werner Gleißner</i>	51
Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen <i>Markus Domeier</i>	69
Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen <i>Markus Domeier</i>	87
CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten <i>Peter Müller-Pellet</i>	105

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung <i>Markus Kottbauer</i>	127
Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING <i>Markus Kottbauer, Peter Müller-Pellet</i>	149
Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung <i>Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer</i>	167
Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen <i>Heimo Losbichler, Lisa Perkhofer, Peter Hofer, Stephan Karrer</i>	187

Treiberbasierte Simulationen von Trends: Unterstützung in strategischen Entscheidungen durch das Controlling <i>Thomas Walter</i>	209
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen <i>Karsten Oehler</i>	225
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Business Partner: Wie kann der Controller zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen beitragen? <i>Babette Drewniok</i>	237
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Entscheidungsunterstützung in datengetriebenen Organisationen <i>Matthias Nagel</i>	253
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Entscheidungsfindung“	274
---------------------------------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	279
----------------------------	-----

Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen

- Interventionen zum Debiasing von Entscheidungen greifen idealerweise ganzheitlich an drei Ansatz(zeit)punkten an: Vor, während und nach einer Entscheidung.
- Informieren: Vor der Entscheidung liegt der Fokus darauf, über verzerrende Effekte aufzuklären. Wichtig ist dabei, nicht nur die Effekte an sich, sondern deren Wirkmechanismus herauszustellen.
- Intervenieren: Während der Entscheidung sollte ein evtl. auftretender Zielwechsel in der Entstehung bereits verhindert werden. Die Orientierung an lediglich kurzfristigen Vorteilen, die nicht dem eigentlichen Entscheidungsziel dient, wird dabei aufgedeckt.
- Inspizieren: Nach der Entscheidung sollten suboptimale Prozesse analysiert werden, um für nachfolgende Entscheidungen zu lernen. Der Fokus liegt dabei in der Analyse des Grundes für die Auswahl der falschen Option.

Inhalt		Seite
1	Warum braucht es überhaupt noch Entscheidungsinterventionen?	89
2	Gründe für Entscheidungsinterventionen	89
2.1	Die Eigenschaft von Entscheidungen an sich	89
2.2	Komplexität der Entscheidungssituation	90
2.3	Unbemerkter Zielwechsel führt immer wieder zu Fehlentscheidungen	90
2.4	Fehlendes automatisches Lernen aus Fehlentscheidungen	91
3	Das Potenzial von Debiasing-Interventionen	92
4	Ansatzpunkte für Interventionen	92
4.1	Informieren – Vor der Entscheidung	93
4.2	Intervenieren – während der Entscheidung	95
4.3	Inspizieren – Nach der Entscheidung	99
5	Überblick über Ansatzpunkte für Interventionen	102
6	Literaturhinweise	102

■ Der Autor

Dr. Markus Domeier, Senior Consultant bei der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung und unterstützt seine Kunden im Projektmanagement – immer im Hinblick auf Entscheidungsoptimierung. Als Promotionsstipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes promovierte er im Bereich Behavioral Economics an der Universität Innsbruck und der UC Berkeley. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent an der Universität Innsbruck sowie als Trainer an der decision academy tätig und forscht zu Entscheidungen in komplexen Situationen.

1 Warum braucht es überhaupt noch Entscheidungsinterventionen?

Was von allen Unternehmen am meisten produziert wird, sind Entscheidungen und nicht etwa Produkte oder Dienstleistungen. Was wie eine Binsenweisheit erscheint, bedeutet in seiner Konsequenz für Manager und Führungskräfte jedoch, dass sie immer wieder vor die Herausforderung gestellt sind, die „richtige“ Option zu wählen. Und obwohl dabei tagtäglich eine große Anzahl von kleinen und großen Entscheidungen zusammenkommt, scheint sich, im Gegensatz zu anderen Bereichen, keine Übung einzustellen. Vor allem große, strategische, also langfristig ausgerichtete Entscheidungen bleiben schwer und führen zur immer wiederkehrenden Frage nach dem richtigen Weg. Zusätzlich ist die Fehlerquote hoch: laut dem Managementforscher Paul C. Nutt, der über Jahre hinweg Unternehmensentscheidungen begleitete und analysierte, scheitern bis zu 50 % der von ihm untersuchten Entscheidungen. In der Analyse von Carroll und Mui (2008), die große, unternehmerische Fehlentscheidungen amerikanischer Firmen betrachteten, wären 50 % davon prinzipiell vermeidbar gewesen.

Wie kann es also sein, dass Menschen, obwohl sie im Laufe ihres Lebens unzählige Entscheidungen treffen, nicht irgendwann, auch bei schweren Entscheidungen, automatisch „in Übung“ sind? Und wenn Entscheidungen schon so häufig scheitern, warum lernt man scheinbar so schwer daraus? Kurz zusammengefasst: Warum braucht es überhaupt noch Entscheidungsinterventionen?

Entscheidungsinterventionen beschreiben das aktive oder passive Beeinflussen von Entscheidungen. Passiv sind dabei jene Interventionen, die über mögliche Fallen und Fehler aufklären. Aktive Interventionen greifen direkt in den Entscheidungsprozess ein, u. a. durch Übungen, die bspw. zur Reflexion anregen sollen.

2 Gründe für Entscheidungsinterventionen

Es gibt mehrere Gründe, warum Entscheidungsinterventionen dauerhaft eine wichtige Rolle spielen:

2.1 Die Eigenschaft von Entscheidungen an sich

Entscheidungen an sich sind meist schon aus Prinzip schwer. Der Entscheider steht dabei vor der Herausforderung, eine Option auszuwählen, da die Definition einer Entscheidung unter anderem umfasst, dass nicht mehrere Optionen gleichzeitig verwirklicht werden können.¹ Die verschiedenen Optionen schließen sich gegenseitig aus. Das „oder“ steht dabei im Mittelpunkt – macht man das eine oder das andere? Erschwerend kommt hinzu, dass Optionen meist nicht auf allen

¹ Luhmann, 2003.

Ebenen miteinander vergleichbar sind. Die richtige Lösung lässt sich nicht einfach berechnen. Nach Schimank (2005) bewegen sich Entscheidungen zwischen den Polen der Erratik und der Determiniertheit. Es ist nicht alles zufällig was im Geschäftsumfeld passiert, es ist aber auch nicht alles vorbestimmt. In diesem Zwischenbereich sind Entscheidungen angesiedelt. Wären sie bei einem der Pole, würde eine Entscheidung an sich keinen Einfluss haben, da es keine Regeln gibt und das Umfeld chaotisch abläuft oder weil ohnehin alles vorbestimmt ist. Dazwischen liegt jener Bereich, der teilweise determiniert ist, also gewissen Regeln folgt und teilweise erratisch ist, folglich auch gewisse Freiräume lässt. Wichtig ist dabei zu identifizieren, welche Entwicklungen in einer vorhersagbaren Weise stattfinden und ebenso jene Entwicklungen zu identifizieren, bei denen dies unsicher ist. Diese Grundeigenschaften von Entscheidungen geben schon einen ersten Hinweis darauf, warum sie Entscheider immer wieder erneut vor große Herausforderungen stellen.

2.2 Komplexität der Entscheidungssituation

Wie in dem Artikel zum psychischen Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen² näher ausgeführt, gibt es mehrere Aspekte, die Entscheidungssituationen komplex erscheinen lassen können. Das Ziel, die Auswahl jener Option im Hier und Jetzt, die den zukünftigen Ansprüchen optimal entspricht, wird dadurch deutlich erschwert. So führt Intransparenz dazu, dass nicht klar ist, wie sich die Situation entwickeln wird. Vernetzte Entscheidungssituationen machen es schwer, jene Maßnahmen zu ergreifen, die nur die gewünschte Wirkung haben und keine unerwünschten Fern- und/oder Nebenwirkungen. Dynamische Entscheidungssituationen setzen den Entscheider unter Zeitdruck, da sich die Situation eigenständig fortentwickelt. Allein die Menge und Vielfalt unterschiedlichster Informationen kann zur Überforderung führen. Letztlich sind die meisten Entscheidungen in soziale Prozesse eingebettet. Die Auswirkungen müssen dabei immer mitbetrachtet werden und können das Finden der richtigen Option zusätzlich erschweren.³

2.3 Unbemerkter Zielwechsel führt immer wieder zu Fehlentscheidungen

Komplexität hat noch einen weiteren Effekt auf den Menschen als Entscheider:⁴ Sie kann einen regulativen Prozess anstoßen, der dazu führt, dass mitschwingende, eigentlich sekundäre Ziele unbemerkt in den Fokus rücken. Diese sekundären Ziele

² Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, in diesem Buch.

³ Für unterschiedliche Werkzeuge, um einigen der Aspekte der Komplexität Herr zu werden, siehe Müller-Pellet/Kottbauer, „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“, 2020, in diesem Buch.

⁴ Siehe auch ausführlich dazu Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, in diesem Buch.

sind häufig im Bereich psychischer Bedürfnisse (nach Kompetenz, Bestimmtheit und Affiliation) verortet. Folglich kann es passieren, dass die gewählten Optionen sich an den Anforderungen dieser Bedürfnisziele ausrichten, das ursprüngliche Sachziel wird dabei aus dem Fokus verloren. Im Mittelpunkt dieses Artikels steht dabei der unbemerkte Zielwechsel. Fehlentscheidungen aus Unternehmenssicht, die deshalb zustande kommen, weil einzelne Parteien absichtlich ihre „Schattenziele“ verfolgten, sind dabei nicht eingeschlossen.

2.4 Fehlendes automatisches Lernen aus Fehlentscheidungen

Unter anderem durch diesen Mechanismus des unbemerkten Zielwechsels kann es zu Fehlentscheidungen kommen. Die nächste Binsenweisheit besagt, dass man aus Fehlern lernt. Aber offensichtlich ist dies nicht in dem Ausmaß gegeben, dass Entscheidungsprozesse automatisch davon profitieren. Warum das so ist, hat mehrere Gründe. Man lernt nicht aus Fehlentscheidungen per se, sondern man lernt aus der Analyse von Fehlentscheidungen.⁵ Oft werden das Treffen von Fehlentscheidungen und deren Analyse jedoch fälschlicherweise gleichgesetzt. Ein Lernen kann nur dann stattfinden, wenn die Tiefenstruktur des Fehlers aufgedeckt wird. Erst dann kann „negatives Wissen“⁶ entstehen. Jenes Wissen also, wie man etwas in Zukunft nicht machen sollte. Erschwerend kommt hinzu, dass Lernen prinzipiell dann am besten funktioniert, wenn Aktion und Effekt zeitlich nahe beieinander liegen. Dies ist bei Fehlentscheidungen jedoch oft nicht gegeben, da sich Entscheidungsprozesse über lange Zeiträume erstrecken können und der Grund für ein etwaiges Scheitern letztlich Monate zurückliegen kann.⁷ Klare Aktion-Effekt-Zuteilungen werden auch dadurch erschwert, dass oft mehrere (Fehl-)Handlungen zum letztendlich negativen Ergebnis geführt haben können.

In Bezug auf die bereits angesprochenen psychischen Bedürfnisse zeigt sich, dass diese auch in der Analyse von Fehlern eine Rolle spielen. Fehlentscheidungen und deren Konsequenzen sind meist ein massiv negatives Signal für das eigene Kompetenzgefühl. Weitere Analysen, was man vielleicht noch zusätzlich falsch gemacht hat, kann dieses negative Signal noch weiter verstärken. Dadurch wird die Analyse entweder gleich komplett ausgelassen oder nur oberflächlich betrieben. Ein typischer Effekt ist, dass der Grund für das Scheitern der Entscheidung auf andere Personen oder äußere Gegebenheiten attribuiert wird, die der Entscheider nicht verantworten muss. Auch dieses Verhalten ist aus bedürfnisregulatorischer Sicht sinnvoll (man schützt sich und sein Selbst zu einem gewissen Grad), steht aber einem Lernen durch Fehler entgegen.

Die beschriebenen Punkte zeigen auf, weshalb Entscheidungen von ihrem Naturell aus bereits schwierig sein können, inwiefern Komplexität das Entscheiden

⁵ Schickore, 2008.

⁶ Oser/Spychiger, 2005.

⁷ Strohschneider, 2016.

erschweren und welche Auswirkungen sie auf den Menschen als Entscheider haben kann. Diese Auswirkungen zeigen sich im Entscheidungsprozess, unter anderem durch sogenannte kognitive Verzerrungen. Das eigentliche Ziel der Entscheidung gerät unbemerkt aus dem Fokus. An seine Stelle treten Ziele, die mehr der Regulation der eigenen Bedürfnisse dienen.

Ansätze, die versuchen, Entscheidungsprozesse vor diesen Einflüssen zu schützen, werden auch als Debiasing-Interventionen beschrieben, also entzerrende Eingriffe. Auch wenn der Name unglücklich gewählt ist, ist das Ziel klar: auf Entscheidungsprozesse so einzuwirken, dass die Wahrscheinlichkeit, das eigentliche Ziel der Entscheidung zu erreichen, maximiert wird (eine Garantie gibt es nicht).

3 Das Potenzial von Debiasing-Interventionen

In diesen Interventionen steckt viel (ökonomisches) Potenzial: Kahneman, Lovallo und Sibony (2011) beziehen sich auf eine McKinsey-Studie, die nach der Analyse von über 1000 großen Business-Investments zu dem Ergebnis kommt, dass Organisationen, die an der Reduktion von Verzerrungen in ihren Entscheidungsprozessen arbeiten, bis zu 7 % mehr Rendite erzielen. Die Swiss-Behavioral-Economics-Studie von 2020 kommt nach der Einschätzung von Führungskräften und Marketingverantwortlichen zu dem Ergebnis, dass durch die Anwendung von verhaltensökonomischen Erkenntnissen und Methoden eine Steigerung des Umsatzes um 13 % und eine Steigerung des Gewinns um 9 % möglich ist.⁸ Zusätzlich weisen die Autoren der Studie darauf hin, dass dieses Potenzial bisher noch wenig genutzt wird. Eine erfolgreiche Umsetzung von Debiasing-Interventionen beschreiben Scherpereel, Gaul und Muhr (2015) am Beispiel von RWE. Für die erfolgreiche Implementierung dieser Ansätze im Unternehmen wurde diesem Projekt sogar der Controller Preis verliehen.⁹

4 Ansatzpunkte für Interventionen

Ein Ansatzpunkt, um Debiasing-Interventionen zu gliedern, ist die Anordnung entlang der zeitlichen Abfolge einer Entscheidung. Drei Phasen lassen sich dabei identifizieren (siehe Abb. 1). Die Phasen vor der Entscheidung, währenddessen und danach. Jede Phase bietet unterschiedliche Möglichkeiten um zu „besseren“ Entscheidungen beizutragen. Beim Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements im Bereich von Entscheidungen sollte jedoch darauf geachtet werden, dass Interventionen aus jeder der drei Phasen zum Einsatz kommen.

⁸ Ackermann et al., 2020.

⁹ Siehe auch das Interview mit dem damaligen CFO: Günther/Heiligttag/Webb, 2017.

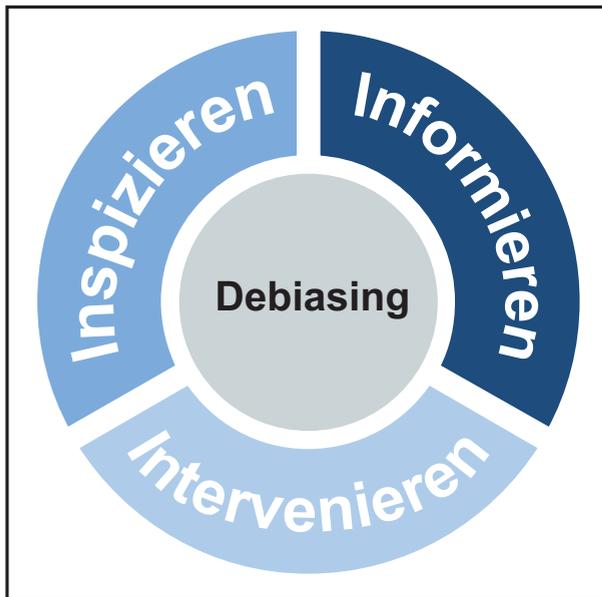


Abb. 1: Ansatz(zeit)punkte für Debiasing-Interventionen

4.1 Informieren – Vor der Entscheidung

Ziel dieser Phase und deren Relevanz: In dieser Phase liegt der Ansatzpunkt darin, bereits im Vorfeld auf den oder die Entscheider einzuwirken, um den nachfolgenden Entscheidungsprozess positiv zu beeinflussen. Die Interventionen zu diesem Zeitpunkt dienen der Information und Aufklärung von nicht erwünschten Outputs und klassischen Stolpersteinen. Die geschieht meist im Rahmen von Workshops, in denen die bekanntesten kognitiven Verzerrungen dargestellt werden bzw. Fragen präsentiert werden, die im Vorfeld kritisch reflektiert werden sollten. Das Ziel ist, ein allgemeines Bewusstsein für das Thema zu schaffen und für (Fehl-)verhalten zu sensibilisieren.

Herausforderungen: Jedoch ist mit diesem Schritt allein noch keine gute Entscheidung garantiert: Das alleinige Wissen um die Fülle an Effekten, die zu Fehlentscheidungen führen können, führt nicht automatisch zu besseren Entscheidungen. Wie Arkes (1981) schon früh drastisch anmerkt: „One technique that has proven to be absolutely worthless is telling people what a particular bias is and then telling them not to be influenced by it [...]“ (S. 326). Es zeigt sich in der Praxis jedoch, dass viele Entscheidungsinterventionen genau in dieser ersten Phase stehen bleiben. Trotz alledem ist diese Stufe ein wichtiger Schritt, um die Relevanz des Themas im Unternehmen zu verdeutlichen und damit eine wichtige Voraussetzung für die nachfolgenden Phasen.

Interventionen: Die Interventionsphase lässt sich noch wirkungsvoller gestalten, wenn nicht die einzelnen kognitiven Verzerrungen¹⁰ lediglich präsentiert werden, sondern wenn der dahinterliegende Mechanismus verstanden wird. Dabei liegt der Fokus auf der Wirkung der einzelnen Verzerrungen – auf welches Ziel diese also einzahlen. Im Artikel zum psychischen Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen¹¹ wurde bereits angesprochen, dass viele Verzerrungen eher als Symptome anzusehen sind. Der dahinterliegende Mechanismus ist jener der Bedürfnisregulation. Dabei verlieren Entscheider unbewusst das eigentliche Ziel aus den Augen und fokussieren stattdessen Ziele, die kurzfristig auf der Ebene der Bedürfnisse Vorteile versprechen. Langfristig stellt sich dann aber heraus, dass Optionen gewählt und Maßnahmen ergriffen wurden, die dem kurzfristigen Bedürfnisziel und nicht dem langfristigen Sachziel dienen.

Kernfragen, die sich dabei stellen, sind:

- Was ist bei der Option, die ich wählen möchte, der kurzfristige Vorteil in Bezug auf mein Bedürfnis nach Kompetenz, Bestimmtheit und/oder Affiliation?
- Steht dies der Erreichung meines langfristigen Sachziels im Wege?

Die vereinfachte Darstellung in Abb. 2 verdeutlicht, wie bei einer Entscheidungsoption Sach- sowie Bedürfnisziel entweder beide gegeben, nicht gegeben sein können oder je nur eines gegeben sein kann. Die Abbildung teilt sich in vier Quadranten.

Quadrant 1 beschreibt eine Situation, in der bei einer Entscheidung sowohl Sach- als auch Bedürfnisziel abgedeckt sind – sozusagen eine Win-Win-Situation. Meist entstehen bei einer solchen Situation keine Konflikte. Es kann die Option gewählt werden, die ohnehin beide Ziele befriedigt. Anders stellt sich dies beim Quadranten 2 dar; hier werden durch die Option die Bedürfnisse zwar befriedigt, das Sachziel wird jedoch nicht erreicht. Bei Quadrant 3 wird mit der Entscheidungsoption keines der beiden Ziele erfüllt. Ein Beispiel hierfür wäre der Kunstfehler bei medizinischen Operationen. Quadrant 4 offenbart letztlich das umgekehrte Bild von Quadrant 2. Das Sachziel wird mit der Option erfüllt, nicht jedoch das Bedürfnisziel. Hierunter fallen Optionen der Klasse „in den sauren Apfel beißen“, um langfristig das Sachziel zu erreichen. Der Vorteil dieses Ansatzes ist dabei, dass nicht alle unzähligen Verzerrungseffekte gelernt werden müssen. Der Fokus auf die Wirkung, dass das eigentliche Ziel aus dem Auge verloren wird, bietet einen besseren Ansatzpunkt für den nachfolgenden Entscheidungsprozess. Dabei wird durch das Verdeutlichen der „Orientierung“ der Optionen für einen etwaigen Zielwechsel sensibilisiert.

¹⁰ Insgesamt gibt es davon über 100; für eine gute Taxonomie siehe Carter/Kaufmann/Michel, 2007.

¹¹ Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, in diesem Buch.

		Langfristige Anforderungen des Sachziels erfüllt?	
		JA	NEIN
Kurzfristige, motivationale Bedürfnisse erfüllt?	JA	„Win-Win-Situation“	Fehlentscheidung aufgrund eines Zielwechsels
	NEIN	Schwere, reflektierte Entscheidung	Fehlentscheidung aufgrund kogn. Limitationen

Abb. 2: Vierfeldermatrix der unterschiedlichen Orientierungen der Entscheidungen¹²

4.2 Intervenieren – während der Entscheidung

Ziel dieser Phase und deren Relevanz: Der Phase während der Entscheidung kommt eine wichtige Rolle zu. Hier werden die Weichen der Entscheidung gestellt. Nach wie vor besteht an den oder die Entscheider die Anforderung, in der Gegenwart jene Option zu wählen, die den zukünftigen Anforderungen entspricht, sodass das in der Zukunft liegende Ziel optimal erreicht werden kann. Natürlich spielt die Datenbasis eine wichtige Rolle, also jene Informationen, die zum einen den Ist-Zustand widerspiegeln, aber zum anderen auch Abschätzungen zukünftiger Entwicklungen ermöglichen. Der Erfolg von Entscheidungsprozessen hängt auch maßgeblich an den beteiligten Personen. Kommt jeder zu Wort, kann jeder seine Bedenken einbringen? Wessen Vorschlag wird erwählt, wessen Vorschlag (zu) wenig beachtet? Welche Abteilung hat mit der zu wählenden Option die meiste Arbeit, wer ist „fein“ raus? Dies sind nur einige Punkte, die die sozialen, parallellaufenden Prozesse aufzeigen.

Herausforderungen: Hürden und Schwierigkeiten im Entscheidungsprozess zeigen sich unter anderem in der Ausarbeitung des Ziels (was wollen wir und warum?), in der Beschaffung der richtigen Datenbasis, in der Erstellung eines möglichst

¹² Domeier, 2020.

zutreffenden Zukunftsbilds, mit dem geplant wird. Natürlich auch in der Auswahl der Option, nach welchen Kriterien dies geschieht sowie die nachgelagerte Steuerung der Maßnahmen (hat sich etwas geändert, muss ich deswegen meine Maßnahmen anpassen?).

Interventionen: Während des Prozesses ist ständig zu überwachen, ob mit den Handlungen, Optionen und Entscheidungen, die ich oder meine Gruppe trifft, weiter auf das langfristige Sachziel eingezahlt wird, oder ob unbemerkt andere Ziele in den Fokus gerückt sind (und sich dabei eben kognitive Verzerrungen einschleichen). Ein guter erster Ansatzpunkt ist, während des Prozesses bereits die Matrix in Abb. 3 auszufüllen. Diese stellt eine erweiterte Pro-Contra-Liste dar, die zusätzlich die zeitliche Komponente mit einbindet. Da „verzerrte“ Entscheidungen meist zwar kurzfristig als vorteilhaft erscheinen, jedoch langfristig nicht auf das eigentliche Ziel einzahlen, lässt sich dieser Umstand besser durch das Ausfüllen der Matrix aufdecken.

	kurzfristig	langfristig
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">• ...••	<ul style="list-style-type: none">• ...••
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">• ...••	<ul style="list-style-type: none">• ...••

Abb. 3: Einordnung einer Option bezüglich kurz- und langfristiger Vor- und Nachteile¹³

Nachdem die Felder ausgefüllt sind, geht es darum herauszufinden, wo bei der Option, die umgesetzt werden soll, die Schwerpunkte liegen. Viele Fehlentscheidungen zeigen in der späteren Analyse kurzfristige Vorteile bei langfristigen Nachteilen auf. Bei jener Option, die man hätte wählen sollen, war es umgekehrt.

¹³ Adaptiert nach Domeier, 2020.

Im Moment der Entscheidung erschienen sie kurzfristig als nachteilig (man macht sich unbeliebt, muss in ein neues, unbekanntes Feld vordringen, verliert vielleicht sogar Kompetenzen...) – langfristig jedoch zeigte sich, dass diese Entscheidungen besser auf das ursprüngliche Ziel eingezahlt hätten (siehe Abb. 4).

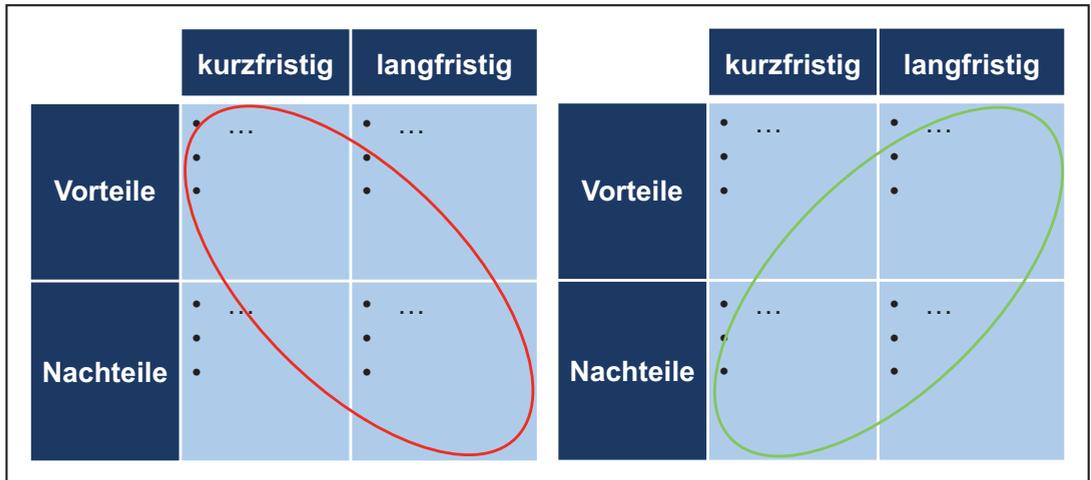


Abb. 4: Muster von „gefährdeten“ Optionen (links) und weniger „gefährdeten“ Optionen (rechts)¹⁴

Bleiben wir beim ersten Muster: Hier zeigen sich kurzfristige Vorteile bei langfristigen Nachteilen. Häufig liegen die kurzfristigen Vorteile auf der Ebene der Bedürfnisse. Die langfristigen Nachteile drehen sich meist darum, dass die gewählte Option nicht optimal den Anforderungen des Entscheidungsziels entspricht. Um diesen kurzfristigen Vorteilen die übermäßige Gewichtung im Entscheidungsprozess „wegzunehmen“, gibt es mehrere Interventionen. Deren Wirkung wird vor dem Hintergrund des beschriebenen Mechanismus des Zielwechsels noch deutlicher. Nachfolgend wird eine Auswahl an Interventionen vorgestellt:

Beispiel: 10/10/10 Rule

- Ganz generell gilt der Mensch als myopischer, also kurzfristiger Entscheider. Kurzfristige Vorteile werden oft stärker gewichtet als langfristige. Langfristigen Zielen fehlt es demnach an „Farbe“, und ihre Verfolgung wird dadurch deutlich erschwert.¹⁵
- Bei der 10/10/10-Intervention von Welch (2009) wird ein Perspektivenwechsel angestoßen. Dieser Perspektivenwechsel bezieht sich nicht auf eine andere Person, sondern auf die Person selbst, jedoch zu einem anderen Zeitpunkt. Dabei wird die Entscheidung dahingehend geprüft, wie sich die Person damit jeweils in zehn Minuten,

¹⁴ Adaptiert nach Domeier, 2020.

¹⁵ Bischof, 2014.

in zehn Monaten und letztendlich in zehn Jahren wohlfühlen wird. Heath und Heath (2013, S. 163) fassen diese Intervention wie folgt zusammen: „Conducting an 10/10/10 analysis doesn't presuppose that the long-term perspective is the right one. It simply ensures that short-term emotion isn't the only voice at the table.“

- Der Wirkhebel der Intervention liegt darin, dass durch die veränderte zeitliche Perspektive lediglich kurzfristige Vorteile aufgedeckt werden sollen. Wenn sich die Entscheidung allein an diesen ausrichtet, kann der Zielwechsel ebenso aufgedeckt werden.

Beispiel: „What would have to be true...“

- Häufig werden Optionen gewählt, deren Erfolg vom Eintreten bestimmter Faktoren abhängt, die mehr als unsicher sind. Wenn es die „Lieblingsoption“ ist, werden diese Unsicherheiten aber gerne übergangen. Die Überschätzung der Genauigkeit des eigenen Urteils, auch auf das Eintreten zukünftiger Entwicklungen bezogen, wird als Overconfidence Effect beschrieben.
- Eine in diese Richtung abzielende Intervention ist jene von Martin (2010). Nach der Festlegung auf eine Option sollen die Entscheider folgende Frage beantworten: „(...) specify what would have to be true for the option to be a fantastic choice“ (S. 1). Durch die Darstellung der Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit die gewählte Option „fantastisch“ ist, werden etwaige Unsicherheiten bzw. Selbstverständlichkeiten in der Szenario-Konzeption und den Annahmen deutlich.
- Die Wirkung dieser Intervention liegt darin, dass selbstverständliche und vom Entscheider erwünschte Annahmen identifiziert werden können. Fußt die Planung auf realen oder auf den gewünschten Entwicklungen? Die Intervention ist dabei ein guter Ansatz, unsichere und vielleicht problematische Entwicklungen zu identifizieren. Auch wenn diese meist nie komplett ausgeschlossen werden können, können diese Aspekte schon im Entwurf der Entscheidung mit integriert werden (nach dem Motto: wenn dies und das eintritt, dann müssen wir folgendes tun).

Beispiel: Premortem

- Vor allem in Gruppendiskussion wird es nach einer gewissen Zeit schwer, Kritik zu äußern. Das Team feilt teils monatelang an einer Option. Mit aufkommender Kritik, die nochmals alles infrage stellt, würde man sich mehr als unbeliebt machen. Hier ist der Zielwechsel besonders deutlich. Die Erhaltung der Gruppenharmonie (Affiliation) rückt in den Fokus, das eigentliche Sachziel gerät in den Hintergrund.
- Ein Ansatz hierfür ist die Premortem-Intervention von Klein (2007). Nach der Diskussion um eine fast fertig ausgearbeitete Option sollte die folgende Frage gestellt werden: „Okay, it's 12 months from now, and our project was a total fiasco. It blew up in our faces. Why did it fail?“. Anschließend schreibt jeder Teilnehmer für sich gute Gründe auf, warum das Projekt nicht erfolgreich war. Diese Gründe werden dann in großer Runde zusammengetragen, um die Strategie entsprechend nachzujustieren. Diese Intervention lenkt zum einen den Fokus auf alternative Entwicklungen, zum

anderen entsteht hierdurch für die Teilnehmer die Möglichkeit, auch zu einem späteren Zeitpunkt Kritik zu äußern.

- Der Wirkhebel liegt dabei besonders darin, dass Gruppenmitglieder bei Kritik nicht den Ausschluss aus der Gruppe fürchten müssen, da dabei der Spieß sozusagen umgedreht wird: Derjenige, der die besten Schwachstellen/Risiken identifiziert, steht positiv da. Im Gegensatz zum klassischen „Advocatus Diaboli“ liegt die Möglichkeit, wichtige Informationen zu bekommen nicht nur bei einer Person, sondern bei jedem einzelnen Teammitglied.

4.3 Inspizieren – Nach der Entscheidung

Ziel dieser Phase und deren Relevanz: Das Ziel der Phase nach der Entscheidung besteht darin, aus vergangenen (Fehl-)entscheidungen zu lernen bzw. die Voraussetzungen zu schaffen, damit ein Lernen möglich ist. Zwar profitiert die abgeschlossene Entscheidung nicht mehr direkt davon, dafür aber die nachfolgenden. Zwar wird die vergangene Entscheidungssituation nicht 1:1 wieder so entstehen, jedoch lassen sich häufig Muster identifizieren, die immer wieder in ähnlicher Weise dazu führen, dass die Entscheidungen nicht ihr Ziel erreichen.

Herausforderungen: Eingangs wurde bereits das Problem angesprochen, dass man aus Fehlentscheidungen nicht automatisch lernt. Um für nachfolgende Entscheidungen eine Erkenntnis zu erlangen, die über den spezifischen Fall hinaus geht, muss deshalb eine Analyse jene Gründe aufdecken, die dazu geführt hatten, dass nicht die optimale Option gewählt wurde (und wir beziehen uns dabei auf Fälle, bei denen die bessere Option tatsächlich vorgelegen hätte). Grunwald (2008) bezeichnet diesen Prozess als Dekontextualisierung: Unabhängig von der spezifischen Situation wird ein Blick auf den Prozess der Auswahl und die Gewichtung einzelner Aspekte geworfen. Die dabei gefundenen, individuellen Muster werden bei nachfolgenden Entscheidungen besondere Beachtung geschenkt (Rekontextualisierung). Der nachträglichen Analyse liegt dabei der Gedanke zugrunde, dass Entscheider sich mit den getroffenen Entscheidungen prinzipiell nicht selber schaden wollen.¹⁶ Wenn also Fehlentscheidungen entstehen, wieso erschienen diese dann zum Zeitpunkt der Entscheidung als so attraktiv und inwiefern wird der langfristige Nachteil überschattet? Nach Mehl und Wehner (2008) liefern die dabei begangenen Fehler Hinweise auf bewusst oder unbewusst angestrebte Ziele. Wir blicken auf diese Ziele wieder aus der Sicht der psychischen Bedürfnisse nach Kompetenz, Bestimmtheit und Affiliation. Inwiefern war die „Fehloption“ auf diesen Ebenen vorteilhafter als jene Option, die der Entscheider hätte wählen sollen?

Interventionen: Auf dieser Ebene wird ein vertiefender Blick darauf geworfen, welche Aspekte bei der Entscheidung wie gewichtet wurden. Deshalb wird die damals gewählte (Fehl-)Option mit jener Option verglichen, die aus nachträglicher Sicht hätte gewählt werden sollen (siehe Abb. 5). Warum war diese Option,

¹⁶ Holzkamp, 1986.

damals so unattraktiv, obwohl sie im Nachhinein betrachtet als die „bessere“ Option angesehen wird? Lag es allein daran, dass neue Informationen zu einer solchen Bewertung geführt hatten? Oder war der Aspekt ausschlaggebend, dass bei der Entscheidung kurzfristige Vorteile mehr Gewicht bekommen hatten als eigentlich geplant?

		Fehloption		Idealloption	
		kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig
Vorteile	• A	• ...	• ...	• E	• ...
	• B	• ...	• ...	• F	• ...
Nachteile	• ...	• ...	• ...	• ...	• ...
	• C	• ...	• ...	• G	• ...
	• D	• ...	• ...	• H	• ...
	• ...	• ...	• ...	• ...	• ...

Abb. 5: Die kurzfristigen Vor- und Nachteile der beiden Optionen¹⁷

Um die von Grunwald vorgeschlagene Dekontextualisierung sowie die darauf folgende Rekontextualisierung durchzuführen, ist es hilfreich, einen vertiefenden Blick bei der kurzfristigen Gewichtung mit aufzunehmen. Was hat die Fehloption so attraktiv erscheinen lassen?

In Abb. 6 ist eine stark vereinfachte Form des Vergleichs zwischen den zwei Optionen hinsichtlich der drei psychischen Bedürfnisse gegeben. Dabei wird darauf eingegangen, inwiefern bestimmte Aspekte mit den jeweiligen Optionen zum Entscheidungszeitpunkt verbunden wurden – unabhängig davon, ob diese Einschätzung sich nachträglich als zutreffend herausgestellt hatte.

¹⁷ Adaptiert nach Domeier, 2020.

Kompetenz	Misserfolg	--	●	o	+	●	Erfolg
	Kontrollverlust	--	-	●	●	++	Kontrollgewinn
	Abhängigkeit	--	●	o	+	●	Unabhängigkeit
Bestimmtheit	Unsicherheit	--	●	o	+	●	Sicherheit
	Unklarheit	--	●	o	●	++	Klarheit
	Neuartigkeit	--	-	●	●	++	Vertrautheit
Affiliation	Unbeliebtheit	--	●	●	+	++	Beliebtheit
	Ablehnung	--	●	o	●	++	Anerkennung
	Verstoß gegen Gruppennorm	●	-	o	●	++	Einklang mit Gruppennorm

Abb. 6: Vereinfachte Darstellung des Vergleichs von zwei Optionen bezüglich kurzfristig wirkender Bedürfnisse¹⁸

Was bei der Analyse von Fehlentscheidungen deutlich wird, ist, dass die Fehloption, in diesem Beispiel rot dargestellt, auf der Ebene der Bedürfnisse meist recht positive Werte hat. Die Fehloption hatte also bspw. dazu beigetragen, Kompetenz auszuweiten (bei einem Prestigeprojekt), war vielleicht die sichere Option (weil man den Anbieter schon kannte) oder besonders populär (gutes Standing in der eigenen Firma). Aus langfristiger Betrachtung zeigt sich jedoch, dass diese Vorteile nicht wirklich nachhaltig im Hinblick auf die Erreichung des eigentlichen Ziels waren. Oft zeigt sich auch, dass jene Option, die hätte gewählt werden sollen, auf diesen Ebenen gerade nicht punkten konnte. Fragen, die in solch einer Analyse beantwortet werden können, sind die folgenden:

- Auf welchen Ebenen war die Fehlentscheidung vorteilhafter?
- Warum waren mir persönlich diese Aspekte so wichtig, sodass das langfristige Ziel aus den Augen verloren wurde?
- Wie war die damalige Entscheidungssituation? Was hat sie bei mir als Entscheider ausgelöst? Inwiefern war sie „bedrohlich“ und wie habe ich mit der Auswahl der Option darauf reagiert?

¹⁸ In Rot die „Fehloption“, in Grün die „optimale Option“, adaptiert nach Domeier, 2020.

5 Überblick über Ansatzpunkte für Interventionen

Insgesamt sind die in diesen Beitrag beschriebenen Ansatzpunkte vor allem in ihrer Kombination wirkungsvoll (Zusammenfassung in Abb. 7). Wenn zuerst über Hindernisse bei Entscheidungsprozessen (im speziellen Fall hier: kognitive Verzerrungen) aufgeklärt und genauer dargestellt wird, wie und warum sie entstehen, können im zweiten Schritt diese Erkenntnisse direkt im Entscheidungsprozess eingebettet werden. Nachträgliche Analysen können dazu dienen, wiederkehrende Muster bei der Auswahl von Optionen aufzudecken.

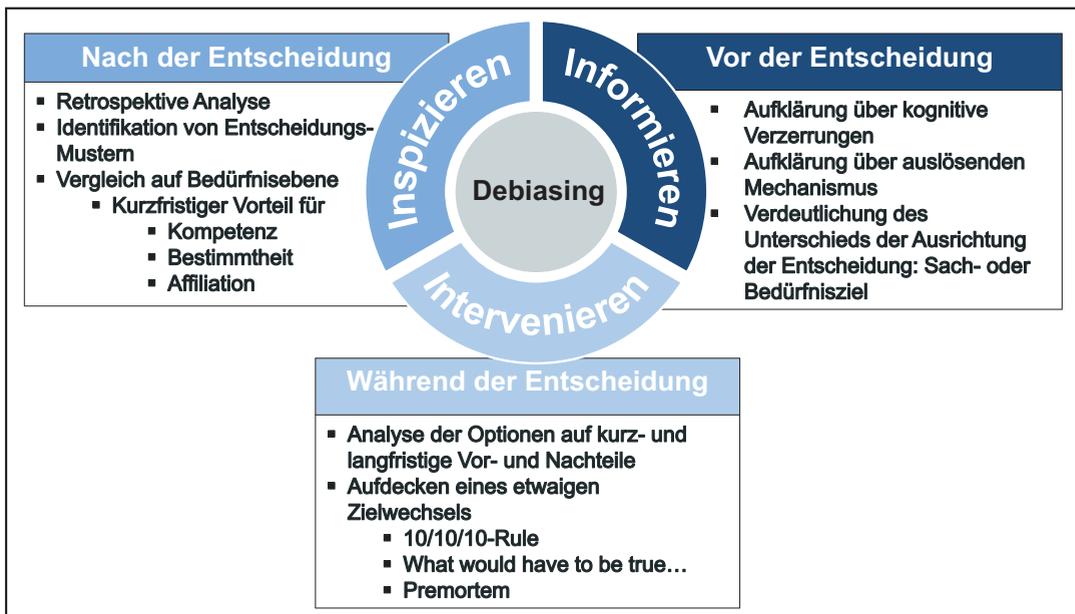


Abb. 7: Überblick über Debiasing-Interventionen zu den drei Ansatz(zeit-)punkten

6 Literaturhinweise

Ackermann et al., Swiss-Behavioral-Economics-Studie: Der Einsatz von Verhaltensökonomie in Schweizer Unternehmen – Fokus Marketing, 2020, <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/imm/ueber-uns/fachstellen/behavioral-marketing/swiss-behavioral-economics-studie/>, Abrufdatum 21.7.2020.

Arkes, Impediments to accurate clinical judgement and possible ways to minimize their impact, in *Journals of Consulting and Clinical Psychology* 49 (3), 1981, S. 323–330.

Carroll/Mui, Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-five Years, 2008.

Carter/Kaufmann/Michel, Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases, in *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 37, 2007, S. 631–669. doi: 10.1108/09600030710825694.

Domeier, Die Rationalität der Irrationalität: Der Mechanismus der unbewussten Bedürfnisregulation bei unternehmerischen Fehlentscheidungen, 2020.

Grunwald, Handlungsrationalität und Fehlersemantik, in *Erwägen Wissen Ethik*, 19(3), 2008, S. 326–330.

Günther/Heiligtag/Webb, A case study in combating bias, *McKinsey Quarterly*, 2017, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-case-study-in-combating-bias>, Abrufdatum 10.6.2020.

Heath, C./Heath, D., *Decisive: How to make better choices in life and work*, 2013.

Holzkamp, Die Verkennung von Handlungsbegründungen als empirische Zusammenhangsannahmen in sozialpsychologischen Theorien: Methodologische Fehlorientierungen infolge von Begriffsverwirrungen, in *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 17, 1986, S. 216–238.

Kahneman/Lovallo/Sibony, Before you make that big decision, *Harvard Business Review*, 89(6), 2011, S. 50–60.

Klein, Performing a Premortem. *Harvard Business Review*, 2007, <https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem>, Abrufdatum 22.2.2020.

Luhmann, Die Paradoxie des Entscheidens, in *Paradoxien der Entscheidung: Wahl/Selektion in Kunst, Literatur und Medien*, 2003, S. 17–56, <https://doi.org/10.14361/9783839401484-003>, Abrufdatum 21.7.2020.

Martin, My eureka moment with strategy, *Harvard Business Review Blog*, 2010, <https://hbr.org/2010/05/the-day-i-discovered-the-most.html>, Abrufdatum 21.7.2020.

Mehl/Wehner, Über die Schwierigkeiten aus Fehlern zu lernen: Auf der Suche nach einer angemessenen methodischen Vorgehensweise zur Untersuchung von Handlungsfehlern, in *Erwägen, Wissen, Ethik= Deliberation, knowledge, ethics*, 19(3), 2008, S. 265–273.

Nutt, *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*, 2002.

Oser/Spychiger, *Lernen ist schmerzhaft: Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*, 2005.

Scherpereel/Gaul/Muhr, Entscheidungsverhalten bei Investitionen steuern, in *Controlling & Management Review*, 59(S2), 2015, S. 32–39.

Schickore, Konjunktur des Fehlers. *Erwägen Wissen Ethik*, 19(3), 2008, S. 355–360.

Schimank, Die Entscheidungsgesellschaft: Komplexität und Rationalität der Moderne, 2005.

Strohschneider, Ja, mach nur einen Plan, in: Boothe/Marx/Wehner (Hrsg.), Panne–Irrtum–Missgeschick, 2016.

Welch, 10/10/10: A Life-Transforming Idea, 2009.