

# Reflektiert entscheiden: Auf dem Weg zu einer zielorientierten Entscheidungskultur

Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen. Täglich. Sie gestalten hierdurch die weitere Entwicklung ihres Unternehmens und somit den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Mit ihren Entscheidungen beeinflussen sie zugleich aber auch die Motivation, die Zufriedenheit und die Loyalität der Mitarbeitenden ihres Unternehmens. Hierbei kommt es nicht nur auf die Entscheidung als solche an, sondern auf den gesamten Prozess: Welche Personen wirken an der Entscheidung mit und wie wird der Entscheidungsprozess gesteuert? Die Entscheidungskultur in einem Unternehmen ist somit ein wichtiger Schlüssel für den Unternehmenserfolg.

**D**ie zwischen Psychologie und Ökonomie angesiedelte Disziplin der Entscheidungsforschung liefert viele wertvolle Erkenntnisse zum Thema „Entscheiden“. Umfangreich erforscht sind insbesondere systematisch auftretende Urteilsverzerrungen, sogenannte Biases. Als Beispiele seien hier drei Biases genannt: die Tendenz zur Überschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten eigener Projekte, ein zu langes Festhalten an schlechten vergangenen Entscheidungen und eine Überreaktion auf besondere, aktuelle Ereignisse. In guten Entscheidungsprozessen werden daher entsprechende Debiasing-Methoden eingesetzt, um diese Biases zu reduzieren oder gänzlich zu verhindern. Zudem liefert die Wissenschaft viele Empfehlungen, wie ein Entscheidungsprozess strukturiert in verschiedenen Schritten zu steuern ist, um eine hohe Qualität sicherzustellen.

Das Konzept des „reflektierten Entscheidens“ baut auf Erkenntnissen der aktuellen Entscheidungsforschung auf und eignet sich dank seiner konkreten

Methoden grundsätzlich für alle Entscheidungsbelange. Es integriert die wichtigsten Debiasing-Methoden und beschreibt dabei einen Prozess in fünf Schritten: von der Entwicklung einer Entscheidungsfrage bis hin zur konsequenten Umsetzung.

Bei Entscheidungen im Unternehmen gibt es einige Besonderheiten zu beachten. Zum einen werden Entscheidungen oftmals nicht nur von einer Person getroffen. Zum anderen gilt es, die Vorstellungen von vielen Beteiligten zu berücksichtigen. Seien es die Interessen von Vorgesetzten, Mitarbeitenden oder ganzen Abteilungen. Das führt zu gruppendynamischen Phänomenen, die zusätzliche Biases verursachen. Dies verstärkt eine besonders gefährliche Tendenz: zu schnell die Qualität der Entscheidung an den kurzfristigen Ergebnissen festzumachen. Diese und viele weitere Probleme lassen sich jedoch gut mit dem Ansatz des „reflektierten Entscheidens“ abfangen. Bereits die Orientierung an einzelnen, aber zentralen Aspekten dieses Konzeptes kann die Entscheidungskultur nach-



**Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch**

leitet das Lehr- und Forschungsgebiet Entscheidungsforschung und Finanzdienstleistungen an der RWTH Aachen University und ist Vorstand des Fördervereins Reflektiert Entscheiden.



**Dr. Florian Methling**

ist Consultant bei der Strategic Decisions Group und arbeitet dort an der Qualitätsverbesserung strategischer Entscheidungen hauptsächlich von Großunternehmen.

## Entscheidungsnavi

Mit dem Tool Entscheidungsnavi ([www.entscheidungsnavi.de](http://www.entscheidungsnavi.de)) lassen sich die fünf Schritte des „reflektierten Entscheidens“ durchlaufen. Es steht kostenlos im Internet zur Verfügung und kann für jede berufliche wie persönliche Entscheidung genutzt werden. Das Buch dazu: Rüdiger von Nitzsch, Florian Methling (2021). Reflektiert entscheiden: Kompetent mit Kopf und Bauch.

haltig verbessern und Potenziale bei der Entscheidungsqualität und der Akzeptanz von Entscheidungen im Unternehmen heben.

### Glück im Ergebnis ist keine Kompetenz

Reflektierte Entscheidungen optimieren den Prozess der Entscheidungsfindung. Sie basieren auf der Annahme, dass die Qualität einer Entscheidung stets zum Zeitpunkt der Entscheidung zu beurteilen ist. Gute Ergebnisse können nämlich auch durch einen glücklichen Zufall zustande kommen. Daher sollten das Ergebnis und die Qualität einer einzelnen Entscheidung nicht zu eng miteinander verknüpft werden. Auf lange Sicht bzw. im Durchschnitt führen nur Entscheidungen mit einer hohen Qualität zu sicher besseren Ergebnissen.

Zwischen der Entscheidungsqualität und den kurzfristigen Ergebnissen sauber zu unterscheiden, passt auf den ersten Blick nicht gut zur üblichen Managementpraxis in Unternehmen, die vor allem auf (schnelle) Ergebnisse abzielt. Bonuszahlungen für Führungskräfte, um nur eines von vielen Beispielen zu nennen, werden oftmals an der Jahresperformance gemessen und damit am kurzfristigen Erfolg der Entscheidungen. Was passiert jedoch, wenn die kurzfristigen Ergebnisse auf Kosten der langfristigen erzielt werden? Was passiert, wenn die kurzfristig positiven Ergebnisse auf waghalsige und riskante Wetten zurückgehen, die das Unternehmen langfristig unkontrollierbaren Risiken aussetzen? Was gebraucht wird, ist also ein fundierter Beurteilungsmaßstab für gute und schlechte Entscheidungen.

Um die Qualität schon zum Zeitpunkt der Entscheidung zu beurteilen und zu optimieren, muss auf den eigentlichen Prozess der Entscheidung geschaut werden, nicht auf die späteren Ergebnisse. Werden in dem Entscheidungsprozess

all die Punkte berücksichtigt, die laut der Entscheidungsforschung für eine hohe Qualität wesentlich sind? Das Konzept des „reflektierten Entscheidens“ hat ein entsprechendes Vorgehen klar definiert. Was für einen Einsatz in Unternehmen spricht, ist eine ausgeprägte Zielorientierung. Im Vergleich zu der weitverbreiteten Positionsorientierung in Entscheidungskulturen sind damit viele Vorteile verbunden.

### Die Fallen einer positionsorientierten Entscheidungskultur

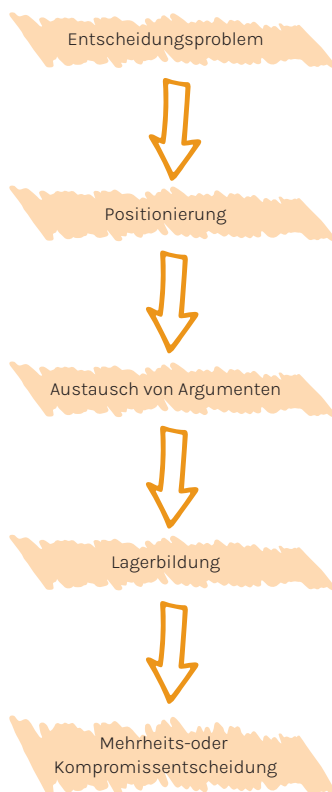
In einer positionsorientierten Kultur startet die Entscheidung, wenn ein Entscheidungsproblem auftritt (siehe Abbildung 1). Schon am Begriff Problem kann abgelesen werden, dass es sich nicht um etwas Erfreuliches oder Positives handelt. Die Entscheiderinnen und Entscheider müssen reagieren, sonst wird das Problem nicht gelöst. Schnell werden potenzielle Lösungen des Problems formuliert und als Entscheidungsfrage aufgeworfen. Reagieren wir so? Oder so? Ja oder nein? Auf diese Art der Entscheidungsfrage folgt, dass alle Beteiligten dazu eine bestimmte Position einnehmen. Es bilden sich Meinungen und es werden Argumente zwischen den verschiedenen Positionen ausgetauscht. Möglicherweise einigt man sich dabei schnell. Wenn es sich um eine eingespielte Gruppe mit großem Zusammenhalt (Kohäsion) handelt, wird diese Einigung zusätzlich durch Gruppendenken gefördert. Gruppendenken bezeichnet unter anderem die Neigung, aus gruppenspezifischen Gründen eher Argumente in die Diskussion einzubringen, die die sich abzeichnende Gruppenmeinung unterstützen und diese nicht infrage stellen.

### Ein Beispiel

Zu welchen Problemen es hierbei kommen kann, soll an einem einfachen, konstruierten Beispiel veranschaulicht wer-

„  
Um die Entscheidungsqualität zu verbessern, muss auf den Entscheidungsprozess geschaut werden, nicht auf die späteren Ergebnisse.  
“

Abbildung 1:  
Ablauf eines  
Entscheidungsprozesses in  
einer positionsorientierten  
Entscheidungskultur



den. Drei Teammitglieder suchen nach einer Lösung für das Entscheidungsproblem, ob die Entwicklungsstrategie „Make“ oder „Buy“ besser ist. Für beide Strategien gibt es gute Argumente. Jedes Teammitglied hat sich ein wenig erkundigt. So kann jedes der Teammitglieder genau zwei Argumente für „Make“ aufführen und jeweils nur ein Argument für „Buy“. Dementsprechend bilden sich alle drei vor dem Teamtreffen eine Meinung. Sie gehen alle mit einer Präferenz für „Make“ in die Sitzung. Schnell stellen sie in der Sitzung fest, dass sie alle dieselbe Position vertreten. Deshalb scheinen lange Diskussionen überflüssig zu sein und das Team legt sich schnell auf die Position „Make“ fest. Alle

sind zufrieden. Es ist sehr erfreulich, dass man sich so gut und schnell einigen kann.

Bedauerlicherweise ist das Team mit dieser Positionsorientierung in eine Falle gerutscht. Bei den beiden Argumenten für „Make“ handelt es sich nämlich um Argumente, die allen Teammitgliedern bekannt sind. Hingegen sind die Argumente, die für „Buy“ sprechen, bei allen Teammitgliedern unterschiedlich. Jedes Teammitglied hat also ein anderes Argument für „Buy“ gefunden. Insgesamt gibt es nur zwei Argumente für „Make“ und drei für „Buy“, sodass eigentlich „Buy“ die attraktivere Strategie ist. Das Team hat sich demnach für die falsche Strategie entschieden – und dies einvernehmlich und mit hoher Einigkeit. In der Entscheidungsforschung spricht man hier von einem Bias, dem sogenannten Shared Information Bias.

### Ein bekanntes Leid: nicht zielführende und langwierige Diskussionen

In dem skizzierten Beispiel gab es eine schnelle Einigung. Aber was passiert in Situationen, in denen die Ausgangslage anders ist und sich keine schnelle Einigung abzeichnet? Weitere Probleme einer positionsorientierten Entscheidungskultur sind dann vorprogrammiert. Typischerweise kommt es nämlich zu einer Lagerbildung mit jeweils unterschiedlichen Positionen. Eine Fraktion befürwortet „Buy“, die andere präferiert „Make“. Es werden Argumente in die Diskussion eingebracht, die möglichst überzeugend wirken sollen. Nicht immer adressieren diese sachlich die Ziele, die es

mit der Entscheidungsfrage eigentlich zu erreichen gilt. Es geht weniger um die Optimierung der Entscheidung als vielmehr um die Verteidigung der eigenen Position. Beide Parteien sind meist jedoch davon überzeugt, dass dies in ihrem Fall auf dasselbe hinausläuft.

Nicht selten schließen sich Teammitglieder aus ganz anderen Gründen bestimmten Positionen an. Möglicherweise wird die Position eingenommen, die persönlich von Vorteil ist (Self Interest Bias), oder man schließt sich dem Lager der Kolleginnen und Kollegen an, denen man ohnehin wohlgesonnener ist. Diese nicht sachlichen Gründe tragen sicherlich nicht zur Qualität des Entscheidungsprozesses bei. Damit es überhaupt zu einer Entscheidung kommt, muss dann am Ende nach Kompromisslösungen gesucht werden, die alle – wenn auch zähneknirschend – mittragen. Alternativ wird schlichtweg abgestimmt oder die Entscheidung vertagt.

Natürlich ist es möglich, den Entscheidungsprozess innerhalb einer Positionsorientierung zu verbessern, um den hier nur exemplarisch dargestellten Problemen etwas entgegenzusetzen. Zu denken wäre beispielsweise an ein Devil’s Advocating, bei dem ein Gruppenmitglied die Aufgabe übernimmt, stets die sich abzeichnende Gruppenmeinung bewusst auf den Prüfstand zu stellen. Auch werden in der Literatur Checklisten vorgeschlagen, die eine Vielzahl von Biases adressieren. All dies sind gute Hilfsmittel. Aber warum nicht gleich eine Schippe mehr drauflegen und den reflektierten und zielorientierten Entscheidungsprozess anwenden?

### Checkliste

Eine Checkliste für Biases enthält beispielsweise: Daniel Kahneman, Dan Lovallo, Olivier Sibony (2011). Before you make that big decision. Harvard Business Review, 89(6): 50–60. Abrufbar unter <https://fmos.link/h6>.

## Beim zielorientierten Entscheidungsprozess geht es um Chancen und Ziele

In der zielorientierten Kultur wird eine Entscheidungssituation nicht als Problem, sondern als Chance zur Gestaltung aufgefasst (siehe Abbildung 2). Grundsätzlich ist die Entscheidungssituation damit etwas Positives, da die Möglichkeit besteht, Kontrolle auszuüben und kreative Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren. Eine vermeintliche „Ja/Nein“-Entscheidungsfrage wird in eine offene Formulierung überführt, in der auch der Charakter der Chance zum Ausdruck kommt. Rein praktisch funktioniert dies

sehr gut mit einem „Wie“ am Anfang der Frage. Ein „Wie“ eröffnet weitere Wege und Strategien, die noch viel besser sein können, aber erst später im Prozess identifiziert werden. „Make“ oder „Buy“ sind schließlich nicht die einzigen Alternativen. Die Entscheidungsfrage „Wie optimieren wir unsere Entwicklung?“ ermöglicht auch weitere Hybridstrategien, wie zum Beispiel eine Kooperation mit einem Zulieferer.

Nachdem die Entscheidungschance beschrieben wurde, folgen zunächst Überlegungen, welche Ziele mit der Entscheidung verfolgt werden. Hierbei ist es wichtig, nur die Ziele zu nennen, auf die

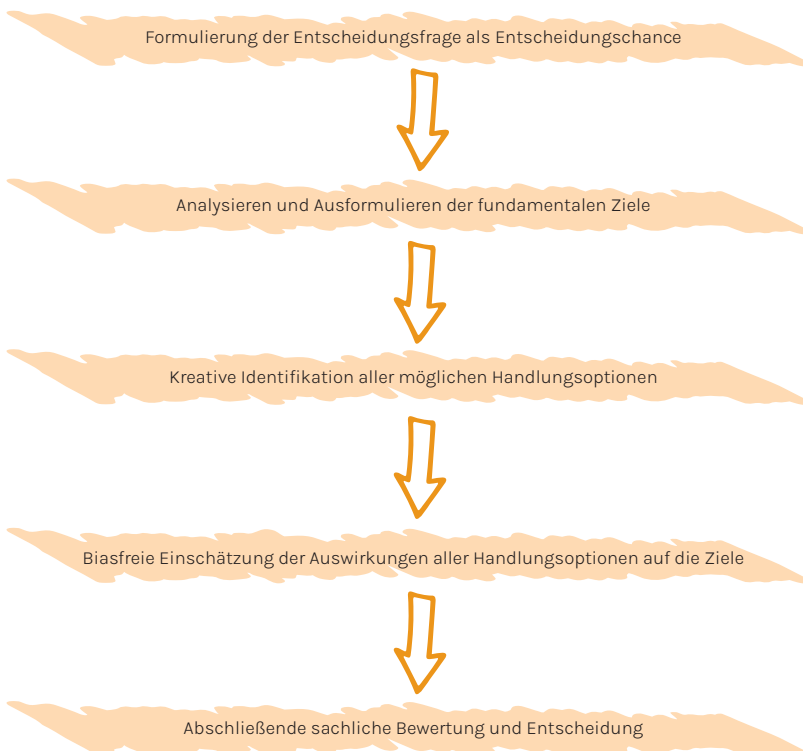
es ankommt. Auch sollten sie so formuliert werden, dass alle Beteiligten sie verstehen und nachvollziehen können.

Das richtige Formulieren der Ziele gilt in der Tat als die Königsdisziplin bei Entscheidungsprozessen. Es liegt nicht in der Natur der Menschen, erst aufwendig darüber zu reflektieren, was sie eigentlich möchten, bevor sie sich entscheiden. Führungskräfte wie Privatpersonen können oftmals nur etwa die Hälfte ihrer Ziele identifizieren und nennen bei der Formulierung von Zielen häufig Aspekte, die gar nicht wichtig sind. Nur in einer schnellen Einschätzung wird davon ausgegangen, dass sie sich positiv auf die eigentlichen Ziele auswirken.

Ein solches Instrumentalziel könnte beispielsweise ein kurzfristiges monetäres Ergebnis sein, das sich nach „Make“ oder „Buy“ einstellt. Zwar fördert dieses Ergebnis möglicherweise sogar das, was im Kern erreicht werden soll. Aber besser wäre es, genau diese fundamentalen Ziele zu benennen, anhand derer dann letztlich der strategische Erfolg beurteilt wird, wie beispielsweise die erreichte Marktstellung, die Stabilität der Wettbewerbsposition, die erreichte Innovationsfähigkeit, das erreichte Kompetenzportfolio, die erreichte Reputation oder die erreichte Nachhaltigkeit. In einer zielorientierten Entscheidungskultur wird das Augenmerk auf diese fundamentalen Ziele gelenkt. Es gibt schließlich auch attraktivere Strategien, als es die schnell genannten Instrumentalziele nahelegen und die langfristig die wahren Ziele besser erfüllen.

Meist genügt es, vier bis sechs fundamentale Ziele auszuformulieren, die bezogen auf die jeweilige Entscheidungssituation ausreichend klar anzeigen, worauf es ankommt. Auf der Strategieebene sind dies die zentralen Werttreiber für das Geschäftsmodell. In Entscheidungssituationen auf Bereichs-, Abteilungs- oder Projektebene sind dies die konkret auf den jeweiligen Kontext bezogenen Ziele.

Abbildung 2:  
Reflektierter Entscheidungsprozess in einer zielorientierten Entscheidungskultur



## Die Handlungsoptionen und ihre Auswirkungen auf die Ziele

Nach der Formulierung der fundamentalen Ziele wird untersucht, welche Handlungsmöglichkeiten es gibt. Meist gibt es nämlich noch viel mehr als die wenigen nahe liegenden Entwicklungsstrategien, um im Beispiel zu bleiben. Vorbereitet durch eine „Wie“-Entscheidungsfrage gilt es, Scheuklappen abzunehmen und Kreativität walten zu lassen, um herauszufinden, wie mit neuen Handlungsoptionen in den benannten Zielen gute Ergebnisse erreicht werden können.

Wenn alle Handlungsmöglichkeiten identifiziert wurden, dann werden ihre Auswirkungen in den fundamentalen Zielen abgeschätzt. Diese Wirkungsabschätzung erfolgt auf der Basis aller Informationen, die die Gruppenmitglieder in diesem Schritt einbringen können. Ob es sich hierbei um vorher schon mit allen geteilte Informationen handelt oder nicht, ist hier nicht relevant. Somit gibt es auch keinen Shared Information Bias.

Erst im letzten Schritt wird bewertet und entschieden, welche Alternative als beste auserkoren wird. Nicht selten lässt sich schon nach den Wirkungsabschätzungen gut erkennen, welche die beste ist. Wenn dies nicht der Fall ist, gilt es, die Vor- und Nachteile der Handlungsoptionen sachlich, das heißt nur bezogen auf die fundamentalen Ziele, abzuwägen. Diskussionen müssen sich hierbei auf sogenannte Trade-offs beziehen: „Welche Nachteile akzeptieren wir in einem Ziel, um einen bestimmten Vorteil in einem anderen Ziel zu erreichen?“, „Sind wir bereit, 100.000 Euro mehr in die ‚Make‘-Entwicklungsstrategie zu investieren, um den CO<sub>2</sub>-Abdruck einer ‚Buy‘-Lösung um 2.000 Tonnen zu senken?“ Der Versuch, durch Argumente die Entscheidung noch unsachlich zu beeinflussen, ist in dieser zielorientierten Vorgehensweise im Grunde aussichtslos. Eine Einigung erfolgt rein sachlich auf Basis der abgeschätzten Auswirkungen in den fundamentalen Zielen und der Präferenzen der Verantwortlichen.

## Checkliste zur Verbesserung der Entscheidungsqualität

Bei der großen Zahl von notwendigen Entscheidungen im Unternehmen ist es selbstverständlich nicht immer möglich, den reflektierten Entscheidungsprozess mit allen Hinweisen in den fünf Schritten vollständig zu durchlaufen. Die Qualität einer schnellen Ad-hoc-Entscheidung kann jedoch häufig schon erhöht werden, wenn die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

1. Haben wir versucht, die Entscheidungsfrage ausreichend breit zu formulieren, um nicht nur auf ein Problem zu reagieren?
2. Haben wir Klarheit über unsere fundamentalen Ziele geschaffen und somit über das, was wir erreichen wollen?
3. Haben wir über kreative Alternativen nachgedacht und waren gegenüber neuen und unkonventionellen Ideen offen?
4. Haben wir über mögliche Biases nachgedacht und sind wir hinreichend realistisch in der Einschätzung unserer präferierten Alternative?
5. Sind wir uns der Vor- und Nachteile der präferierten Alternativen in den fundamentalen Zielen und der damit verbundenen Trade-offs bewusst?

Je häufiger diese Fragen in Entscheidungsprozesse im Unternehmen eingebunden werden, desto selbstverständlicher wird eine reflektierte und zielorientierte Denkweise und Entscheidungskultur.

## Vorteile einer zielorientierten Entscheidungskultur

Wer es gelernt hat, über Ziele intensiv zu reflektieren und die fundamentalen Ziele gut zu formulieren, profitiert in mehrfacher Weise. Genau zu wissen, worauf es

ankommt, gibt einem zunächst selbst eine enorme Sicherheit in allen Überlegungen, was zu tun ist. Zugleich kann man dem eigenen Team, aber auch dem Management leichter beschreiben, worauf es einem persönlich oder dem Unternehmen in dem jeweiligen Entscheidungskontext ankommt.

”

„Das richtige Formulieren der Ziele gilt als Königsdisziplin bei Entscheidungsprozessen.“

“

Eine transparente Kommunikation von Zielen fördert dabei die Zusammenarbeit aller Beschäftigten und macht es so möglich, dass an vielen Stellen im Unternehmen und im eigenen Team eigenverantwortlich entschieden wird. Dies unterstützt Agilität und kurze Entscheidungswege und hebt noch ungenutzte Potenziale. Steve Jobs sagte hierzu treffend: „Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Wir stellen kluge Köpfe ein, damit sie uns sagen, was wir tun können.“

Die Entscheidungskultur in einem Unternehmen lässt sich nicht von einem auf den anderen Tag verändern. Vielleicht werden am Anfang nicht alle den Ansatz sofort verstehen und auch gut umsetzen können. Je mehr die Vorteile spürbar werden, desto mehr Zustimmung wird es geben – und diese Denkweise wird sich nach und nach in der Entscheidungskultur verankern.