

Beiträge zu einer
anderen
Unternehmenskultur.

März 2012

side step

Thema: Entscheiden

Der Mensch ist zum Entscheiden geboren, sagt der Hirnforscher Ernst Pöppel. Er navigiert durchs Leben, indem er die Außenwelt andauernd scannt, kategorisiert, vergleicht, eine Wahl trifft. Macht das glücklich? Nein, meint dazu der amerikanische Psychologe Barry Schwartz in seinen bedeutenden Vorträgen. Und verweist auf die Lähmungserscheinungen, die der Options-Overkill auslöst: Vor lauter Optionen weiß man überhaupt nicht mehr, wie man sich entscheiden soll.

Mythos Entscheidung

Von Heiko Roehl und Martin Spilker

Das kann im Alltag absurde Züge annehmen, zum Beispiel in New York, in einer Sandwichbar in der Lower East Side. Ein verzweifelter Kunde versucht hier geduldig, die nicht enden wollende Kaskade von Fragen hinter sich zu bringen, die ihn vom ersehnten Sandwich trennen. Nein, kein Supreme Cheese Oregano Brot, sondern Vollkorn, bitte. Nein, keine Soße, nur Ketchup. Ohne Zwiebeln. Ja, bitte mit Gurken. Ja, gerne Tomaten. Der Kunde schließlich: „Hören Sie zu – machen Sie mir doch ein Sandwich, das Sie selbst gern hier essen würden.“ Ratlosigkeit der Servicekraft, dann: „Das kann ich nicht. Sie wählen aus, ich mache Ihr Sandwich fertig“.

Worum geht es eigentlich?

Auch in den Unternehmen steigt die Vielfalt an Handlungsoptionen exponentiell. Allein im Produkt- und Dienstleistungsdesign müssen bis zur Marktreife einer Innovation Tausende und Abertausende von Entscheidungen getroffen werden. Führungskräfte wie „Mitarbeiter“ stehen auf ihren jeweiligen Hierarchie- und Entscheidungsebenen vor gewaltigen Herausforderungen: Sie müssen ständig Handlungsoptionen sortieren, ihnen Prioritäten geben, um schließlich – mehr oder weniger mutig und immer im Sinne des Unternehmenswohls – die beste Option auszuwählen. So jedenfalls die gängige Vorstellung. Aber stimmt sie mit der Unternehmensrealität überein? Oder ist sie vielleicht eher ein Mythos? Die überwältigende Vielfalt der Optionen verführt zum sofortigen Entscheiden und voreiligen Handeln. Sie verschleiert damit aber unseren Blick auf das Wesentliche, nämlich auf die Frage, ob das, was hier entschieden wird, eigentlich wirklich relevant ist.

Das Tagesgeschäft im Unternehmen produziert Optionen, die dem Entscheider zwar stets das Gefühl geben, er würde wichtige Entscheidungen treffen. Sobald er aber die Grundlage dieser Optionen anzweifelt und fragt, warum es bei der Entscheidung wirklich geht, wird er häufig feststellen, dass diese Grundlagen nicht Teil dessen sind, was entschieden werden kann und sollte. Er stößt an die Grenzen des Systems.

Wirkliche Entscheidungen werden „am“ System getroffen; nicht „im“ System

Gute strategische Entscheidungen in einem Unternehmen orientieren sich nicht nur an den Gegebenheiten des Systems. Sie werden am System getroffen, im Rahmen ziemlich grundsätzlicher, oft Grenzen überschreitender Fragen:

- Warum glauben wir eigentlich, dass der Kunde unsere Produkte auch in Zukunft will?
- Worum geht es bei unserer Marketingkampagne eigentlich wirklich?
- Ist dieses Meeting wirklich notwendig?

Damit gehören diese Entscheidungen allerdings zu einer Minderheit. Denn die Mehrzahl der Entscheidungen im Unternehmen dient der Aufrechterhaltung und Reproduktion des Systems. Sie sichern das Funktionieren der Standardprozesse und stellen einen möglichst reibungslosen Fluss der immer gleichen Routinen sicher. Diese „Entscheidungen im System“ vermitteln dem Entscheider zwar die Illusion, er halte – wie ein Held – die Fäden in der Hand. Tatsächlich aber macht ihn das Unternehmen lediglich zum Reproduzenten von Gewohnheiten und Automatismen. Er ist eine Art Gefangener im System.

Irritationen sind gesund

Wie kann man sich aus dieser Gefangenschaft befreien? Wie kann man sicher sein, die richtigen, unternehmensrelevanten Themen zur Entscheidung gebracht zu haben (und nicht möglicherweise einer perfiden Selbsttäuschung zu unterliegen)? Wie lässt sich feststellen, ob man mit etwas zur Entscheidung Gebrachtem tatsächlich auch „am System“, also auf der wichtigsten Entscheidungsebene wirkt?

Ein untrügliches Zeichen dafür, dass man nicht auf der richtigen Ebene entscheidet, sind Probleme, die auch nach der Entscheidung immer wiederkehren. Ein sicheres Zeichen dafür, die richtige Ebene getroffen zu haben, ist zunächst immer eine gewisse Irritation des Systems: „Wie meinten Sie das vorhin? Wenn Sie so fragen, dann müssen wir doch grundsätzlich darüber nachdenken, was wir hier machen.“

Entscheider, die „am System Unternehmen“ wirken wollen, müssen also eine gewisse Freude an Irritationen entwickeln.

Martin Spilker ist Direktor des Programms „Unternehmenskultur in der Globalisierung“ und Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Dr. Heiko Roehl arbeitet für die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)

„Der Entscheider der Zukunft ist ein Wissender.“

Ernst Pöppel, renommierter Professor für Medizinische Psychologie, rät: Entscheider sollten sich mit Hirnforschung befassen. Das nützt.



Herr Pöppel, der Titel eines Ihrer Bücher lautet: „Zum Entscheiden geboren.“ Was heißt das?

Ich bin Hirnforscher, also Biologe, und als solcher fragt man sich, was die Grundthemen unseres irdischen Seins sind. „Entscheidung“ ist für mich eins dieser Grundthemen, denn alle Lebewesen treffen ununterbrochen – implizite – Entscheidungen. Das ist die Art und Weise, wie wir durchs Leben navigieren. Dahinter steckt: Jedes Lebewesen, also auch jeder Mensch, strebt nach einem inneren Gleichgewicht. Um dieses Ziel zu erreichen, ist er gezwungen, die Außenwelt dauernd zu registrieren, zu kategorisieren, zu vergleichen und eine Wahl zu treffen. Die vielleicht wichtigste Funktion des menschlichen Gehirns ist permanente, kreative Müllbeseitigung, also die Beseitigung überflüssiger Information.

Warum betonen Sie das „implizite“ an den Entscheidungen so?

Wir müssen zwei Entscheidungsprozesse unterscheiden: 1. das implizite, unbewusste Entscheiden, das Hingebensein an eine Situation, in der ich gar nicht reflektiere. 2. Die Reflexion von etwas in die Vergangenheit oder in die Zukunft hinein. Der Fehler, der vor allem im Management- und Unternehmenskontext üblicherweise gemacht wird, ist der, dass Entscheidungsprozesse nur auf der Ebene der Reflexion gesehen werden. Dabei sind die meisten Entscheidungsprozesse impliziter Natur. Die Vernetzung des Gehirns bedeutet: Jeder bewusste Prozess, jeder Denktakt, jedes Wort, das ich sage, ist notwendigerweise eingebettet in Erinnerungszusammenhänge, in eine emotionale Bewertung.

Das rationale, bewusste Entscheiden ist total überschätzt?

Es gibt überhaupt keine bewussten Entscheidungen. Dass es nur explizite Entscheidungen gibt, die auf Rationalität beruhen, ist eine Illusion. Ich hatte vor einiger Zeit ein Gespräch mit einem der CEOs dieses Landes, der meinte, alle seine Entscheidungen seien klar und deutlich, bewusst und explizit. Da habe ich nur gestaunt, weil ich wusste, welche Irrwege dieser CEO in seiner Karriere gegangen war, welche Fehler er gemacht hat. Der ganze Entscheidungsprozess – der darauf hinausläuft, dass man am Ende sagen kann: Es wird jetzt so gemacht – beruht auf einer impliziten Informationsverarbeitung, die dem „Entscheider“ gar nicht bewusst sein kann. Hier spielen – ganz entscheidend – emotionale Bewertungen mit hinein. Ohne Emotionen haben Entscheidungen gar keinen Sinn.

Wir sind im Bereich der legendären Bauchentscheidungen...

Ja. Wichtig ist, dass das Bauchgefühl stimmt. Damit man aber an diesen Punkt kommt, an dem das Bauchgefühl stimmt – und keine irrationalen Entscheidungen trifft –, ist es nötig, sich mit einer Sache wirklich intensiv beschäftigt zu haben. Wenn man das getan hat, sich also wirklich intensiv mit einem Problem, etwa einer unternehmerischen Entscheidung wie einer Investition beschäftigt hat, dann empfiehlt es sich, die Entscheidung nicht zu erzwingen, sondern es in einem denken zu lassen. Nietzsche hat – anders als Descartes mit seinem „Ich denke, also bin ich“ – einmal gesagt: Es denkt. Der Einfall, dass plötzlich der Groschen fällt, ist ja ein Hinweis darauf, dass es in mir gedacht hat. Dieser kreative Prozess, dass es in mir denkt, ist umso besser, ertragreicher, je mehr Optionen vorhanden sind, also je mehr ich gelernt habe, je mehr Erfahrungen ich habe.

Implizite Entscheidungen sind nicht das Gleiche wie irrationale Entscheidungen?

Man darf die Entscheidungsprozesse, die impliziter Natur sind, nicht mit Irrationalität verwechseln. Implizite Entscheidungen können natürlich auch mal falsch sein, aber sie sind nie völlig aus der Luft gegriffen. Sie basieren, wie gesagt, auf der intensiven Auseinandersetzung mit einem Sachverhalt. Je breiter eine Wissens- und Erfahrungsbasis ist, desto besser ist auch die Entscheidung.

Müssen Entscheider „gut denken“ können? Oder „es“ gut denken lassen können? Wie macht man das?

Gut zu denken heißt auch: Man muss sich neben sich stellen, eine Außenperspektive einnehmen. Und man muss die Denkfehlerquellen kennen. Die beste Information zu dieser Thematik kommt, wie ich finde, immer noch von einem der Begründer der modernen Wissenschaft, Francis Bacon.¹ Er listet vier grundsätzliche Denkfehler auf, die der Mensch machen kann: 1. Man kann seine naturgegebenen Analysefähigkeiten überschätzen. Wir unterliegen als Menschen bestimmten Einschränkungen. Aufgrund unserer Werdensgeschichte haben unsere Denkinstrumente eine bestimmte Ausprägung bekommen, sodass uns nicht alles, was wir erfassen und bedenken wollen, zugänglich ist. Diese natürliche, stammesgeschichtliche Begrenztheit unseres Denkens muss uns bewusst sein. 2. Man kann seine persönlichen Erfahrungs- und Denkmöglichkeiten überschätzen. Jeder von uns ist in einer besonderen Weise kulturell geprägt, allein deshalb sind unsere Erfahrungs- und

Denkmöglichkeiten begrenzt. Auch das muss man sich klarmachen. 3. Was wir denken, bildet sich nie eindeutig in unserer Sprache ab. Sprache repräsentiert immer nur einen Ausschnitt des Bedachten. Gerade in board meetings usw. sitzt man in dieser Sprachfalle. Man glaubt immer dem, der am besten oder schnellsten reden kann. Was natürlich Unsinn ist. 4. Wir können nicht anders, als im Wahrnehmen und Denken einen theoretischen Rahmen zu nutzen. Unsere ganz eigenen impliziten Theorien. Solche Theorien sind aber schlichtweg Vorurteile – und Vorurteile bilden selten die Realität ab. Jeder muss sich diese eigenen Theorien, Einstellungen, Vorurteile, Paradigmen bewusst machen, um überhaupt mit anderen kommunizieren zu können – die ihrerseits häufig von anderen Theorien ausgehen.

Man sollte als Entscheider also viel über Denk-Fehler wissen.

Wenn ich weiß, wie Entscheidungsprozesse im Hirn ablaufen, wenn ich weiß, welche Denkfehler ich machen kann, dass ich mir selbst evolutionär ausgeliefert bin und meine persönlichen kulturellen Prägungen habe, dann bin ich mein eigener Freund geworden. Ich weiß, dass ich Entscheidungen treffen muss – aber ich weiß auch, in welchem Rahmen das Ganze stattfindet. So kann ich nicht zu hochmütig werden. So kann ich nicht in die Situation kommen, dass ich einen anderen niedermache, ihn mit falschen Argumenten infrage stelle, nur weil ihm im Augenblick vielleicht die Worte fehlen. Wer viel über Denkfehler weiß, kann bessere Entscheidungen treffen. Wissen hilft.

Liegt bei Entscheidern, die so tun, als wäre alles rational, eine Art Gestörtheit vor? Wissen die zu wenig über ihren emotionalen Haushalt und über ihr Gehirn?

Das kann man genau so sagen. Viele sogenannte Entscheider sind in einer Selbstillusion befangen und glauben, Entscheidungen

rational treffen zu können, und tun mit einem äußerlich gegebenen Machtanspruch Dinge, die völlig absurd sind. Ich habe mich mal mit der Frage beschäftigt: Warum gehen eigentlich drei Viertel aller Merger schief? Es liegen ja rationale Entscheidungen zugrunde, wenn sich zwei Firmen zusammenschließen. Ein großes Problem dabei ist: Wenn ein Merger strukturell vollzogen ist, können die Mitarbeiter des einen Konzerns das, was sie bisher getan haben, nicht mehr zu einem Abschluss bringen. Sie werden einfach in einen anderen Kontext gestellt und instrumentalisiert. Das ist ein wirklich massives Problem in der Wirtschaft und übrigens auch in der Politik: Wir stecken in einer Instrumentalisierungsfalle. Wenn im Parlament von „den Menschen da draußen“ gesprochen wird, dann stellen sich bei mir alle Nackenhaare auf, denn es ist doch so: Ich bin der Bürger und ihr seid meine Dienstleister. Wenn ich als Entscheider Menschen als Instrumente für wirtschaftlichen oder Börsenerfolg betrachte, dann gehen die Dinge notwendigerweise schief.

Wenn Sie sich – im Unternehmenskontext – einen Entscheider der Zukunft basteln könnten: Was kennzeichnet den? Was ist das für ein Typ?

Kein Weiser, aber ein Wissender. Der andere Menschen erkennt. Der vertrauenswürdig ist und nicht nur überredet. Der seine Fehler kennt. Und der in seinem Unternehmen gleichzeitig zwei Prinzipien gelten lässt: das Hierarchische („Ich bin der Boss“) und das Heterarchische („Wir sind alle gleich bei der Wissensgenese“). In idealer Weise hat das für mich der alte Honda² repräsentiert. Jeder in der Firma Honda – und das gilt heute noch – ist auf der gleichen Ebene, wenn es um die Genese technologischer Entwicklungen geht. Aber dann gibt es eben auch noch die Hierarchie. Wenn ich das vermitteln kann, dass die Würde des Einzelnen gewahrt wird, aber auch, dass einer die strategischen Entscheidungen zu treffen hat, dann sind alle mit dabei.

Worum geht es bei Entscheidungen eigentlich? Um die Wahrheit? Um Verantwortung? Ums Überleben?

Ich denke, es geht um die Gestaltung der Zukunft. Entscheidungen sind Komplexitätsreduktionen, um herauszutreten aus dem Wirrwarr, das uns umgibt.

Besten Dank für das Gespräch.

¹ veröffentlichte 1620 sein „Neues Organon“

² Soichiro Honda gründete 1948 die Honda Corporation, bis heute ein bedeutender Kraftfahrzeug- und Motorenhersteller.

Willkes Weitwinkel

Keine leichte Kost. Dafür aber – für den, der sich einlässt – eine geistig extrem nahrhafte.

Dargereicht von Helmut Willke, Professor für Global Governance an der Zeppelin- University.

Dass Menschen im eisernen Zugriff der Organisationen nicht mehr viel zu entscheiden haben, ist ein vertrautes Thema. Heute müssen wir einsehen, dass es noch schlimmer kommt. Zur organisationalen Eingrenzung des Menschen gesellt sich eine kommunikative Reduktion.

Alle Kommunikation ist symbolisch vermittelt, und alle Symbole dienen der Kommunikation. Symbolisierung stößt Beobachter unweigerlich auf eine im Hegelschen¹ Sinne „entäußerte“ Logik der symbolischen Formen, auf die innere Form der Symbolsysteme: Diese innere Form zeigt sich im Mythos wie in der Sprache, in der Kunst wie in der Theorie (Cassirer²).

Sprache als symbolisches System konfiguriert das Denken, weil alles Denken sprachlich geformt ist. Die Sprache, in der wir sozialisiert sind, gibt also vor, was wir denken und entscheiden können. Neben der Muttersprache sind dies die Spezialsprachen der Kontexte, in die wir eingebunden sind – ob Gruppe, Organisation, Profession, Netzwerk oder Schule (im Sinne einer Denktradition). Diese Entfremdung des Denkens – und des Entscheidens – wird durch jede Symbolisierung unentzerrbar. Sie zwingt das Entscheiden in Formen der Resonanz und Dissonanz, in eine wilde „Zirkulation der Symbole“ (de Saussure³), die weit von direkter Steuerung und linearer Wirkung entfernt sind.

Erst mit dieser Komplizierung kann sich das Denken von der animistischen Vorstellung befreien, durch Entscheiden die Sprache oder gar die Kommunikation steuern zu können. Das muss nicht das Ende jeder Entscheidungsfähigkeit sein. Aber mit diesem Eingeständnis von Distanz und Differenz verändern sich die Parameter möglicher Entscheidung und Steuerung grundlegend: vom Mythos der „Allmacht der Gedanken“ (Freud) zu einer distanzierten, indirekten und dezentralen Kontextsteuerung.

Wenn wir also schon nicht wirklich selbst entscheiden können, dann ginge es darum, zumindest die Entscheidungen über relevante Kontexte mit mehr Autonomie abzusichern.

¹ Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), wirkmächtiger Philosoph, Denker des „Weltgeists“, Dialektiker und wichtigster Vertreter des Deutschen Idealismus

² Ernst Cassirer (1874-1945) deutscher Denker, Erkenntnistheoretiker, bekannt durch sein kulturphilosophisches Hauptwerk: „Die Philosophie der symbolischen Formen“

³ Ferdinand de Saussure (1857-1913), Schweizer Sprachwissenschaftler, Begründer der modernen Linguistik und des Strukturalismus, Ur-Semiotiker

Das letzte Wort hat immer Ihr Kontext.

„Wenn ich die Folgen geahnt hätte,

Intuition? Reflexion? Improvisation? Wir haben interessante Menschen nach der Berufs- bzw. Karriereentscheidung ihres Lebens gefragt.

Meine wichtigsten beruflichen Entscheidungen waren „Scheidungen“. Das heißt, die Entscheidung für den nächsten Schritt hatte sich nicht evolutionär angebahnt und aufgedrängt, jedenfalls nicht äußerlich, sondern sie war mit Trennung verbunden: Trennung von unbefristeten Verträgen, von Heimaten, von Vertrauten. Die Scheidungen waren jeweils gutartige – die gegenseitige Wertschätzung blieb bestehen –, dennoch waren sie immer auch riskant. Aber auf Dauer jedes Risiko zu vermeiden, ist erst recht riskant, nicht wahr?
Theresia Volk, Organisationsberaterin und Autorin, Augsburg

Ich hab mich damals getraut, für ein Jahr nach Paris zu gehen. Ich zögerte noch, sagte meinem zukünftigen Chef am Telefon: „Ich bin zu 90 Prozent sicher“. Er sagte: „Und ich bin zu 10 Prozent sicher, dann haben wir ja 100 Prozent.“ Aus dem einen Jahr wurden dann sechseinhalb.

Prof. Johannes Bergerhausen, Johannes-Gutenberg Universität, Mainz

Eigentlich wollte ich Grafiker werden. Um mir ein Leben in Anstand zu ermöglichen und das Los der brotlosen Kunst zu ersparen, fragte mich meine Mutter, wie es denn mit Architektur wäre. Sie hatte eine ehemalige Gymnasialkollegin, die Assistentin an der Architektur-Uni war – und Frau des Dekans. So fiel ich in diesen Beruf wie im Winter in einen Fluss.

Vlad Petcu, Architekt, Bonn

Eine der besten Entscheidungen im Rahmen meiner ersten Geschäftsführungsposition: dass ich mir Zeit genommen habe, in der Anfangsphase alle 300 Mitarbeiternamen zu lernen.

Dr. Uwe Schürmann, Geschäftsführender Gesellschafter Gundlach Verpackung GmbH, Oerlinghausen

Christoph Keller ist ein notorischer Perspektivenwechsler und vehementer Neustarter. Vor sechs Jahren hat er sich entschieden, einen erfolgreichen Verlag aufzugeben und Schnapsbrenner zu werden. Mittlerweile hat er die „Stählemühle“ zu einer der innovativsten Brennereien weltweit gemacht. Ein Gespräch übers Ja-Sagen, über ausgeprägte Hierarchieallergie und über den homo universalis.

Herr Keller, sind Sie entscheidungsfreudig?

Um ehrlich zu sein, habe ich nicht das Gefühl, jemals Entscheidungen getroffen zu haben. Bewusste unternehmerische, womöglich karriere- oder lebensverändernde Entscheidungen – die gab es bei mir so nicht. Bei mir hat sich eher immer alles irgendwie ergeben. Ich bin ein Ja-Sager. Selbst als ich mit der Brennerei angefangen habe, war das erst mal nur ein Experiment. Es hat Spaß gemacht, wurde zum Hobby, dann wurden die Brände erfolgreich, haben Preise gewonnen, also habe ich das Hobby etwas ausgebaut. Jetzt ist Brennen mein Hauptberuf – und wir machen zwölf Stunden am Tag Schnaps. Aber auch das war für mich keine bewusste Entscheidung. Es war nur immer die Bereitschaft da, einer Gelegenheit zu folgen, mitzugehen.

Sie haben also keine bewussten, weichenstellenden Entscheidungen in Ihrem Leben gefällt?

Eine bewusste Entscheidung gab es schon, und zwar relativ früh: Ich wollte möglichst vermeiden, einen Chef zu haben.

Wie früh?

Spätestens im Studium. Aber eigentlich glaube ich: schon vorher. Ich hatte immer Probleme mit Autoritäten. Deshalb wusste ich: Ich muss irgendetwas machen, mit dem ich überleben kann, indem ich mein eigener Herr bin. Das hat natürlich auch mit Schwächen zu tun. Ich kann nicht delegieren. Wenn man so etwas erkannt hat, ist es besser, man trifft für sich die Entscheidung: Ich bleibe lieber klein und verdiene sicher auch weniger Geld, muss dafür aber keine Hierarchien beachten.

Gab es vielleicht doch noch andere große, bewusste Entscheidungen, die Karriere betreffend?

Wenn ich genau darüber nachdenke, habe ich auch sehr früh entschieden, die Dinge „richtig“ zu machen, Perfektion zu suchen. Es ging und geht mir zwar gleichzeitig darum, viele Dinge

und Themengebiete für mich zu entdecken und ein möglichst großes Wissensspektrum zu erarbeiten, das bedingt Entscheidungen. In der Brennerei müssen wir jetzt jeden Tag zig Entscheidungen treffen. Aber es gibt eine Sache, an der wir uns orientieren, ein Grundgerüst – und das ist die Perfektion. Wenn das das erste Ziel ist, und nicht etwa ökonomischer Erfolg oder Arbeitsrationalität, dann sind die vielen kleinen täglichen Entscheidungen relativ schnell getroffen, sie folgen einfach aus diesem Bekenntnis zur Qualität. Und so rühren diese Entscheidungen eben nicht an mein Innerstes. Die Entscheidungen, die ans Innerste rühren, finden auf anderen Ebenen statt.

Auf welchen Ebenen?

Auf der wirklich existenziellen Ebene. Wir haben zum Beispiel neulich Gänse geschlachtet. Da steht man vor einer ganzen Schar und muss fünf aussuchen. Das sind für mich echte Entscheidungen.

Kennen Sie den Begriff des „Situationspotenzials“, das sich irgendwann aktualisiert?

Damit kann ich mich sehr anfreunden. Es gibt immer wieder Situationen oder Momente, in denen man das Gefühl hat: Das muss ich jetzt nutzen. Vor allem bei Begegnungen mit anderen Menschen muss man schnell entscheiden: Mit dem oder mit der mache ich etwas zusammen. Oder lieber nicht.

Fiel die Entscheidung, den Verlag und damit das alte Leben aufzugeben, schwer?

Das ist mir super leicht gefallen. Auch wenn der Verkauf dann nicht gerade günstig verlaufen ist. Ich sehe es so: Etwas aufzugeben heißt ja auch, die Festplatte zu löschen. Man hat wieder Platz und kann andere Sachen machen.

Loslassen ist also kein Problem für Sie?

Zumindest nicht das Loslassen von Projekten. Ich bin durch das Kunststudium und als Designer und Verleger so sehr an Projektökonomie gewöhnt, dass ich immer von Projekt zu Projekt denke. Das bringt viele Probleme, hat aber den entscheidenden Vorteil, dass man immer wieder neu starten kann. Wenn das eine zugeht, geht das andere auf. Das gilt auch für größere Projekte. Ich habe dem Verlag jedenfalls keine Träne nachgeweint. Das Ganze war ja nicht zuletzt eine Entscheidung pro familia. Ich wollte so, wie es in der Kunst- und Verlagswelt lief, nicht mehr weitermachen. Wichtige Gespräche fanden oft nach 22 Uhr in Bars statt. Wenn man von seinen zwei kleinen Kindern auch etwas haben will, ist das schwierig bzw. unmöglich.

Brauchen Sie als Ja-Sager andere Ja-Sager zum Kooperieren?

Nicht unbedingt. Mein Partner Alexander Stein, mit dem ich den Schwarzwald Dry Gin mache, ist ein Nein-Sager. Der macht die Sachen wesentlich durchdachter, gebremster, konzentrierter. Ich starte die Sachen gerne mit einem großen Aufwand und Aktionismus, schau mir dann das Ergebnis an und versuche, daraus Schlüsse zu ziehen. Mein Partner wägt vorher sehr genau ab und sagt in drei von vier Fällen erst mal: nein.

wäre ich Uhrmacher geworden.“

Albert Einstein, theoretischer Physiker, New Jersey

Die Berufsentscheidung meines Lebens geschah mit schlafwandlerischer Sicherheit kurz vor dem point of no return in einen anderen Beruf. Ein abgebrochenes Jura-Studium im Nacken und eine anschließende werbefachliche Ausbildung in der Tasche, zog ich nach Düsseldorf, um mein Werbe-Glück zu finden. Tagsüber schrieb ich Bewerbungen an Agenturen, nachts malte ich Bilder. Plötzlich und mit ungeahnter Chuzpe suchte ich den damaligen Direktor der Kunstakademie Düsseldorf persönlich auf, um ihm meine Arbeiten zu zeigen – und wurde von jetzt auf gleich in seine Klasse aufgenommen. Das war der Kairos-Moment für meine Laufbahn als Malerin.

Eva Schwab, Malerin, Berlin

Soll ich wirklich trotz hervorragender Karriereaussichten meinen Arbeitgeber verlassen, um zu promovieren und mehr Zeit für mich und die für mich wichtigen Themen zu haben?

Henrik Matthies, Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler, RWTH Aachen

Mich mutig auf eine sehr interessante Stelle beworben zu haben, mit zwei kleinen Kindern und zu dem Zeitpunkt noch ohne jegliche Kinderbetreuung. Meine Begeisterung für die Aufgabe hat meinen neuen Arbeitgeber damals überzeugt.

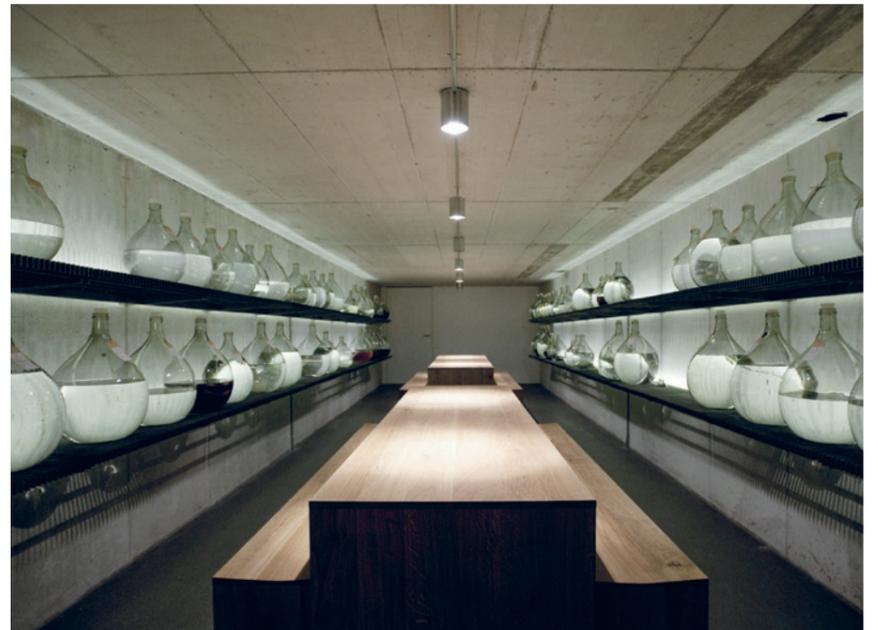
Bettina Wasner-Woidich, PR Personal easyCredit, Nürnberg

Die Entscheidung(en) meines Berufslebens war(en), immer auf meine innere Stimme gehört zu haben.

Stefan Postler, GF arvato Medienfabrik, Gütersloh

Die wichtigste Karriereentscheidung musste ich vor etwa drei Jahren treffen. Damals stand ich vor der Herausforderung, mit 50 Jahren noch einmal einen Kurswechsel vorzunehmen, indem ich die Leitung der Aus- und Weiterbildung/Personalentwicklung übernehme. Mit der Entscheidung hat sich meine Führungsspanne fast verachtfacht; der Zuständigkeitsbereich für fast 15.000 Innendienstmitarbeiter mehr als verzehnfacht; der fachlich-strategische und disziplinarische Einfluss von Unternehmens- auf Konzernebene verschoben und das mit entsprechender Erhöhung von Verantwortung und Kompetenz.

Johannes Mathieu, Prokurist, ERGO Versicherungsgruppe AG, Learning & Development, Düsseldorf



Der Perspektiven- Wechsler.

Wie kommt es, dass Sie die Perspektive, um nicht zu sagen das Leben öfter mal wechseln müssen?

Mir gefällt Perspektivenvielfalt, das Pendeln zwischen verschiedenen Leben, Perspektiven, Interessen. Wer das macht, ist eine Art Renaissancemensch, der homo universalis, und der ist immer schon ein Ziel für mich gewesen. Es ist sehr schön, mit seinem Leben viele Sachen parallel zu machen.

Aber für eine gewisse Zeit müssen Sie sich doch immer extrem konzentrieren. Wenn man sich wie Sie ins Destillierwesen einarbeitet und dann Top-Qualität produzieren will, ist nicht viel Raum für anderes, oder?

Das stimmt schon. Aber auch das ist nur eine Momentaufnahme. Wie eigentlich jede Entscheidung.

Sind Sie also der Typ, der sich hin und wieder neu erfinden muss?

Das ist so. Vor ein paar Wochen hat mir ein guter alter Freund eine E-Mail geschickt, nach dem Motto: Du machst das mit der Brennerei doch jetzt auch schon wieder sechs Jahre, wird's da nicht Zeit, mal wieder was anderes zu machen? Da ist mir noch mal klar geworden: Wir leben nun mal in einer Welt, in der man nicht mehr mit einer Entscheidung fürs Leben lebt. Sich immer mal wieder aufzufrischen, etwas anderes anzuschauen, ist für mich extrem wichtig. Ich wollte nie Verleger oder Schnapsbrenner werden – aber wenn man es dann ist, muss man auch damit umgehen und sich fragen, für was man da jetzt eigentlich steht. Als Schnapsbrenner zum Beispiel: Lässt man den Bart wachsen oder nicht?

Besten Dank für das Gespräch, Herr Keller.

Homo neanderthalensis (rund 300.000 Jahre her)

Knapp 30 und schon ein großer Anführer. Qualifizierung: extrem guter Jäger, Mut, Erfahrung (mit 30 zählte man zu den Stammesältesten).

Als fürsorglicher Chef erlegt er hin und wieder allein ein gewaltiges Bison oder Wollnashorn, um so seine etwa 20-köpfige Gruppe für ein paar Tage zu ernähren. Die dankt es ihm mit gesungenen Lobeshymnen und mit dem Respekt vor Entscheidungen wie dieser: „Freunde, wir folgen der Mammut-Spur, die nach rechts führt...“

**Ramses II. (um 1300 v. Chr.)**

Ramses II., einer der bedeutendsten Männer des alten Ägypten, ist Top-Entscheider mit Diplomaten-Fähigkeiten (fast 15 Jahre Frieden mit den Völkern aus der Nachbarschaft). Und das, obwohl er als echter Macher gilt: Der Pharao beschert seinem Land nach heutigen Maßstäben ein AAA.

Wie so oft bei Top-Entscheidern gibt es aber auch kritische Stimmen. Zum Beispiel vom Ägyptologen William C. Hayes, der Ramses II. im Jahr 1959 als aufdringlichen jungen Mann beschrieb, nicht sehr intelligent, dafür geschmacklos. Interessant: Zugleich räumt Hayes dem Staatsmann eine enorme Anziehungskraft ein.

Quin Shihuangdi (um 250 v. Chr.)

Ying Zhang ist noch ein Teenager, als der Tod seines Vater ihn zum König macht. Nach zahlreichen Kriegen entwirft er das neue China und beruft sich selbst zum ersten Kaiser. Ob kleine oder große Entscheidung: Ying Zhang, der sich jetzt Quin Shihuangdi nennt, fällt sie alle. Er bestimmt ebenso den genauen Sitz des Haarknotens bei Männern wie den kolossalen Ausbau der Chinesischen Mauer.

Karl der Große (um 800)

Karl der Große ist König des Fränkischen Reiches und Römischer Kaiser. Man schreibt ihm zu, den drohenden kulturellen Niedergang Europas abgewendet zu haben. Denn in Zeiten von Völkerwanderungen und tendenzieller Anti-Stimmung gegenüber Bildung im Allgemeinen, entscheidet der Kaiser, ganz auf Kultur zu setzen. Dazu macht er die Einheit von Kirche und Reich zur politischen Leitlinie, zur Staatsdoktrin.

Am Rande: Seit 1949 vergibt die Stadt Aachen jährlich den internationalen Karlspreis. In Anerkennung seiner Verdienste oder: seiner Entscheidungen.

Vasco da Gama (um 1500)

Am 20. Mai 1498 erreicht der Ausnahme-Seefahrer Vasco da Gama mit seiner Besatzung die Malabarküste. Was nicht weniger bedeutet, als dass der Portugiese den Seeweg nach Indien entdeckt hat.

Bis es so weit ist, stehen jedoch einige Entscheidungen an: Von Lissabon aus bestimmt da Gama einen Kurs nach Westen durch den Atlantik. Nachdem er die Sankt-Helena-Bucht in Südafrika erreicht, umfährt er das Kap der Guten Hoffnung, landet in der Mosselbaai und schließlich in Mombasa. Dort versuchen arabische Kaufleute ihn auszubremsen. Da Gama lässt sich nicht einschüchtern und segelt weiter zur ostafrikanischen Stadt Malinda. Ein schlauer Beschluss. Der dortige Sultan – ein direkter Handelskonkurrent von Mombasa – stellt da Gama schließlich einen Navigator für den letzten Teil der Route nach Indien zur Seite.

Kleine Geschichte der Entscheider

In keinerlei Hinsicht vollständig.
Dafür in mancherlei Hinsicht repräsentativ?

**Günter Netzer (1973)**

Günter Netzer besitzt nicht nur viel Gefühl für den Ball, sondern auch das, was man „natürliche Autorität“ nennt. Das macht ihn zur unangefochtenen Führungsfigur bei Borussia Mönchengladbach.

Netzer übernimmt Verantwortung und trifft gerne Entscheidungen. Eine ist berühmt: 1973 wechselt sich der Spielmacher in der Verlängerung des Pokalfinales gegen den 1. FC Köln kurzerhand selbst ein – und erzielt das phänomenale 2:1-Siegestor.

Im selben Jahr noch wechselt Netzer zum Superclub Real Madrid. Schon wieder richtig entschieden. Er wird zweimal spanischer Meister und zweimal Pokalsieger.

Michail Gorbatschow (1986)

1986 beginnt Michail Gorbatschow den Umbau der Sowjetunion. Mit seinem Entschluss, die Perestroika Realität werden zu lassen, ändert sich alles. Einschränkungen der Meinungs- und Pressefreiheit werden mehr und mehr aufgehoben, der Staat erfährt eine Demokratisierung.

Und auch für die Betriebe des Landes gilt von jetzt an: Ihr könnt eure Entscheidungen selbst treffen!

Die Bürger von Baden-Württemberg (2011)

Wer beschließt denn jetzt, ob der umstrittene Milliarden-Bahnhof in Stuttgart gebaut wird oder nicht? Die Bürger.

Bei einem Volksentscheid im November 2011 – dem ersten seit 40 Jahren in der Region – haben sich 58,8 Prozent der Wähler für den Bau ausgesprochen.

Winfried Kretschmann, grüner Landeschef von Baden-Württemberg und eigentlich Stuttgart-21-Gegner, muss also nur noch umsetzen. Die Entscheidung haben andere getroffen.



Will man das Thema „Entscheidung“ beleuchten, kommt man am Thema „Aufschub“ nicht vorbei. Warum der Mensch immer wieder auch weit über Gebühr aufschiebt, kann dabei die unterschiedlichsten Gründe haben: von falscher Prioritätensetzung bis zur komplexen Persönlichkeitsstörung. So oder so lautet das Fazit: Wenn du deine Entscheidungen nicht selbst triffst, treffen andere sie für dich. Drei kurze Geschichten von der langen Bank:

Prinzip Aufschub

Eine Frau, erfolgreich in ihrem Beruf, geschätzt in ihrer Firma, erhält ein Angebot eines anderen Unternehmens. Eine interessante Aufgabe, gut bezahlt, ein Aufstieg. Außerdem ist das Unternehmen objektiv betrachtet attraktiver, sogar ein bisschen glamouröser als ihr jetziger Arbeitgeber (was sie beeindruckt). Trotzdem zögert die Frau. Eigentlich mag sie ihren Job, ihre Kollegen.

Obwohl. Geärgert hat sie sich in letzter Zeit schon auch häufig. Gerade über die Kollegen. Aber auch über den Abteilungsleiter. Einerseits – andererseits, denkt sie. Und vertröstet den potenziellen neuen Arbeitgeber auf die nächste Woche. Kein Fehler, eine solche Entscheidung braucht ein wenig Zeit. Noch einmal überlegen.

Das tut sie. Und wie. Immer wieder geht sie im Geiste alles durch. Was bekomme ich, was verliere ich? Die Frau hat viel Fantasie und malt sich ihr Leben so oder so aus. Jeweils mit allen nur erdenk-

lichen Details. Der neue Job scheint für einen Augenblick die richtige Wahl zu sein. Im nächsten Moment soll alles so bleiben wie es ist. Sich nicht entscheiden zu können, tut weh, denkt die Frau, und könnte heulen.

Die neue Woche beginnt so wie die alte Woche zu Ende ging: ohne Entscheidung. Dann der verabredete Anruf. Irgendwie peinlich, findet sie. Kein Ja oder Nein, sondern ein Jein. Sie kann es einfach noch nicht sagen, sagt sie ihrem eventuellen Chef in spe. Der sagt, er ruft noch einmal an. Das macht er sogar. Leider, um mitzuteilen, dass man sich für eine andere Lösung entschieden hat.

Ein größeres deutsches Unternehmen. Ein Abteilungsleiter steht vor einer Entscheidung. Keine übermenschlich große, aber auch keine ganz kleine. Seine Mitarbeiter warten, um das, was aus seiner Entscheidung resultiert, umzusetzen. Man könnte sagen: Die Zeit läuft.

3 Tage später. Wägt er noch ab? Denkt er weitere Szenarien durch? Kann eigentlich nicht sein, denken seine Mitarbeiter. Dafür ist die Sache nicht komplex genug.

7 Tage später. Die Mitarbeiter werden langsam etwas unruhig, denn sie brauchen eine Antwort um selbst Antworten geben zu können. (Auf Fragen, die ihnen in den letzten sieben Tagen von Kunden und Partnern gestellt wurden.)

10 Tage später. In letzter Zeit hat der Abteilungsleiter viel getan um sich nicht entscheiden zu müssen. Er hat für sich und seinen Schreibtisch ein neues Ordnungssystem ausgedacht und ansatzweise bereits angelegt. Er hat die letzten Präsentationen, die gut ankamen, noch einmal komplett durchgesehen und sich gefreut. Und er hat aktiv an seiner übergeordneten Vision gearbeitet.

14 Tage später. Der Abteilungsleiter ahnt, dass er gerade einen Fehler macht. Nicht durch eine FALSCHER Entscheidung. Sondern weil er sich NICHT entscheidet. Also wägt er ein letztes Mal ab: Machen wir es so? Oder doch lieber so? Morgen fällt die Entscheidung, denkt er. Spätestens.

3 Wochen später. Die Sache ist entschieden. Die Konkurrenz hat das Projekt.

Die Beförderung hat er verdient. Eigentlich schon länger. Auf der anderen Seite: Es wird sicher auch kritische Stimmen geben. Manche halten ja gar nichts von ihm. Schwierig.

Die Entscheidung, ob sie ihn jetzt zum neuen Abteilungsleiter macht oder nicht, schleppt die Chefin eines größeren deutschen Unternehmens jetzt schon länger mit sich herum. Hat sie Angst vor denen, die scheinbar wenig von ihrem Kandidaten halten? Oder – wenn sie ihn nicht bald befördert – vor ihm selbst, vor seiner Enttäuschung?

Es soll ja friedlich bleiben. Friedlich? Eigentlich gärt es ja schon ein bisschen, denkt sie. Die Leute wollen eine Entscheidung. Aber welche? Noch einmal nachdenken.

Jede Menge Termine. Zum Glück, könnte man sagen. Sie muss an

so viel denken, da kann sie jetzt nicht auch noch an diese Beförderung denken. Beziehungsweise an die mögliche Beförderung. Aufgeschoben ist nicht aufgehoben!

Als sich die Chefin einige Wochen später in einem letzten persönlichen Gespräch noch einmal (nur für sich) absichern möchte, ob die menschlichen Qualitäten des Top-Mitarbeiters tatsächlich ausreichen, erfährt sie Neues:

Der Mitarbeiter will ein Angebot eines anderen Unternehmens annehmen. Eine Frau, die zuerst den Job bekommen sollte, hatte sich nicht entscheiden können. Da kam er ins Spiel.

1. Der Job

2. Das Projekt

3. Die Beförderung

Entscheidungs- glossar

A lternativlos

Vor nicht allzu langer Zeit entschied sich die Gesellschaft für deutsche Sprache, „alternativlos“ zum Unwort des Jahres zu küren. Professor Horst Dieter Schlosser, Sprecher der Unwort-Jury, begründete das so: „Das Wort suggeriert sachlich unangemessen, dass es bei einem Entscheidungsprozess von vornherein keine Alternativen und damit auch keine Notwendigkeit der Diskussion und Argumentation gebe.“ Mit anderen Worten: Nichts ist je „alternativlos“.

B ig Five

Entscheidungen werden von Persönlichkeiten getroffen. Aber wie entscheidet man, was eine Persönlichkeit kennzeichnet? Achten Sie demnächst bei Ihrer Einschätzung von Führungskräften, Kollegen und anderen Menschen vielleicht einmal etwas genauer auf die Big Five, die (international anerkannten) fünf Dimensionen der Persönlichkeit: 1. Neurotizismus: Wird auch als „emotionale Labilität“ bezeichnet. Der Gegenpol: emotionale Stabilität oder auch Ich-Stärke. Neurotizistische Personen erleben schneller, häufiger und länger Angst, Nervosität und Unsicherheit. Personen mit niedrigen Neurotizismuswerten sind dagegen ruhig, stabil, relaxed. 2. Extraversion: Extravertierte sind gesellig, aktiv, optimistisch und empfänglich für An- und Aufregungen. Introvertierte sind zurückhaltend und gerne für sich. Auch sie können sehr aktiv sein, aber nicht, wenn andere Personen dabei sind. 3. Offenheit für Erfahrungen: Personen mit hohen Offenheitswerten beschreiben sich selbst als fantasievoll, lern- und experimentierfreudig. Sie sind Hinterfrager und Erprober. Personen mit niedrigen Offenheitswerten neigen zu konventionellem Verhalten und ziehen Altbewährtes dem Neuen vor. 4. Verträglichkeit: Verträgliche Personen begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und

Mitgefühl. Personen mit niedrigen Verträglichkeitswerten sind egozentrisch und misstrauisch, eher kompetitiv als kooperativ. 5. Gewissenhaftigkeit: Personen mit hohen Gewissenhaftigkeitswerten handeln organisiert, vernünftig, zuverlässig. Personen mit niedrigen Gewissenhaftigkeitswerten agieren unachtsam und ungenau. Sorgfalt ist nicht ihr Ding.

G egenwartsfenster

Das menschliche Gehirn ist gekennzeichnet durch ein Gegenwartsfenster von etwa 2-3 Sekunden. Innerhalb dieses Zeitraums wird etwas in seiner Identität bestimmt. Das Gegenwartsfenster ist also so etwas wie die Arbeitsplattform dafür, eine Entscheidung zu treffen. Wir kennen das vom Durchzappen der Fernsehprogramme. Innerhalb von längstens 2-3 Sekunden entscheidet man: Das interessiert mich, das nicht.

J So lautet die positive Antwort auf eine Entscheidungsfrage. Umgangssprachlich wird allerdings immer häufiger das englische Lehnwort „okay“ benutzt. Je nach Kontext sind auch „Jawoll!“ (beim Militär), „Positiv!“ (im Funkverkehr) oder „Auf jeden!“ (Neudeutsch) gängig. Körpersprachlich entspricht ein kurzes Nicken mit dem Kopf einem Ja.

„Ja“ ist ein Basiswort in fast allen Sprachen, und aufgrund seiner Wichtigkeit ist es auch fast überall extrem kurz. Im Albanischen heißt es: po. Im Finnischen: jo. Polnisch: tak. Russisch: da. Sanskrit: ha. Esperanto: jes.

Chronisch unentschiedene Personen meiden das Ja und neigen zum Jein.

P rokration

Als Prokrastination (lat. procrastinatio „Vertagung“, aus pro „für“ und cras „morgen“) bezeichnet man das

Verhalten, notwendige, aber unangenehme Arbeiten immer wieder zu verschieben, statt sie zu erledigen. Drei Kriterien müssen erfüllt sein, damit ein Verhalten als Prokrastination (oder auch: Erledigungsblockade, Aufschiebeverhalten, Aufschieberitis) eingestuft werden kann: Es muss kontraproduktiv, unnötig und verzögernd sein.

Peter Ustinov qualifizierte die Aufschieber folgendermaßen ab: „Die Menschen, die etwas von heute auf morgen verschieben, sind dieselben, die es bereits von gestern auf heute verschoben haben.“

V olksentscheid

Die meisten Menschen in Deutschland sind mittlerweile für mehr direkte Demokratie. Sie wollen sich unkompliziert und ganz konkret politisch äußern, hätten gern mehr direkte Mitsprache bei strittigen Themen und politischen Entscheidungen.

Das wird ihnen allerdings immer noch ziemlich schwer gemacht. Laut Verfassung darf „das Volk“ zwar Gesetzesvorlagen per Volksbegehren mit anschließender Volksabstimmung einbringen. Diese Instrumente sind aber bisher fast nie zur Anwendung gekommen, weil die rechtlichen und bürokratischen Hürden zu hoch sind (Je nach Bundesland müssen innerhalb von wenigen Wochen immens viele Unterschriften gesammelt werden; und das auch noch in Amtsstuben, also nicht frei, auf der Straße).

Jetzt aber stehen die Zeichen auf Entbürokratisierung und Reform. Denn die Meinung überwiegt: Volksabstimmungen bringen Leben in die demokratische Bude.

Quellen: *gfds.de*, *chronicle.dom*, *swarthmore.edu*, *wikipedia.de*, *imp.med.uni-muenchen.de*, *plato.stanford.edu*, *zeit.de*, *bpb.de*

IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung
Programm „Unternehmenskultur in der Globalisierung“
Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland
sideshow@bertelsmann-stiftung.de
Verantwortlich Martin Spilker

Redaktion
Bertelsmann Stiftung, „Unternehmenskultur in der Globalisierung“
Büro Oklahoma, Köln
Dr. Heiko Roehl

Konzept Büro Oklahoma, Köln
Design Büro Grotesk, Düsseldorf
Fotografie picture alliance (Günter Netzer und Stuttgart 21),
akg-images (Ramses II), Bernd Kammerer (Christoph Keller)

P.S.

Entscheiden Sie sich bitte ganz
intuitiv für die Lektüre dieser Werke:

1. Anleitung zur Unzufriedenheit: Warum weniger glücklicher macht. Von Barry Schwartz.
2. Wer überlebt? Warum manche Menschen in Grenzsituationen überleben, andere nicht. Von Ben Sherwood.
3. Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. Von Antonio R. Damasio.
4. Ja. Von Thomas Bernhard.



Baum der Erkenntnis

Entscheidungsbäume können eine große Hilfe sein.
Mit ihnen und durch sie kann man – sich und anderen –
eine Entscheidung gut nachvollziehbar machen.

Vielleicht pflanzen Sie einmal Ihren eigenen Baum?



