ENTSCHEIDEN IN ZEITLUPE – WIE UNTERNEHMEN IHRE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VERSPIELEN

Während sich Märkte schneller denn je verändern, scheint in vielen Unternehmen die Zeit stillzustehen. Statt zügiger Entscheidungen werden selbst einfache Themen mehrfach auf Wiedervorlage gesetzt, E-Mails hin- und hergeschickt, neue Abstimmungsmeetings angesetzt und so Chancen nicht genutzt.

Das Kuriose? Die meisten Entscheider wissen eigentlich, wie wichtig Tempo ist. Warum kommt es trotzdem immer wieder zu solchen Verzögerungen? Die Antwort liegt tief in den Routinen und Denkweisen von Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Zeit, die Mechanismen zu verstehen und sich zu fragen, wie es besser gehen könnte.

ENTSCHEIDUNGEN VON EINZELPERSONEN

Risiko- und Verlustaversion

Um die Motivation von Individuen besser zu verstehen, lohnt ein kleiner Exkurs in die Evolution. In unserer Vergangenheit wurden Risiken selten belohnt. Im Gegenteil, ein dummer Fehler, der zu einem Sehnenriss, Knochenbruch, einer Vergiftung oder einer Infektion führte, konnte fatal sein – und schon war man bei der Fortpflanzung und der Weitergabe seiner Gene nicht mehr dabei. Das Leben drehte sich sehr stark um die Vermeidung unmittelbarer Gefahren und unmittelbarer Verluste. Dieses defensive Verhalten, die Risiko- und Verlustaversion, war evolutorisch sehr erfolgreich und beeinflusst noch heute unser Verhalten. Dies kann man bereits bei Babys beobachten, die sich aufgrund einer Verlustaversion stark an Spielzeuge klammern und nicht bereit sind diese “rauszurücken“.

Wenn Entscheider:innen heute mit Fragestellungen konfrontiert sind, auf die es keine schnellen und sicheren Antworten gibt, ist der evolutorisch verankerte Reflex groß, nichts zu tun. Denn die Entscheidung könnte falsch sein, daher ist es vermeintlich besser, das damit verbundene Risiko nicht einzugehen und nichts zu entscheiden.

Aber selbst wenn wir uns entscheiden, wirkt die Verlustaversion, denn mit der Entscheidung FÜR eine Sache entscheide ich mich automatisch GEGEN alle Alternativen. Wir verlieren also Optionen, was reflexartig die Verlustaversion aktiviert und die Entscheidung erschwert. Dan Ariely, einer der bedeutendsten Verhaltensökonomen, hat dieses Phänomen mit Hilfe eines Spiels näher untersucht. Probanden konnten durch das Klicken auf virtuelle Türen Geld verdienen. Ariely konnte eindeutig zeigen, dass Menschen es nur schwer ertragen, sich für eine Tür oder Option zu entscheiden, auch wenn die anderen Optionen eindeutig schlechter sind. Oder wie er sagt: „Die Schließung einer Option wird als Verlust empfunden, und Menschen sind bereit, einen Preis zu zahlen, um das Gefühl des Verlustes zu vermeiden“.

Regret Aversion – Die Angst vor dem Bedauern

Dazu kommt noch ein weiteres starkes Motiv, dass Menschen veranlasst, in bestimmten Situationen Entscheidungen aufzuschieben: die Regret Aversion. Stellen Sie sich vor, Sie bekommen einen Tipp von einem guten Freund, eine noch weitgehend unbekannte Biotech-Aktie zu kaufen. Die Firma hat ein neues Präparat gegen bestimmte Formen der Altersdemenz entwickelt. Es ist gerade in der letzten Testphase und soll demnächst zugelassen werden. Der Markt ist riesig, und alle bisherigen Testergebnisse waren äußerst positiv. Sobald die Zulassung da ist, werden Umsatz und Gewinn explodieren. Laut Ihrem Freund eine todsichere Investition. Eigentlich ist Ihnen das Investment zu heiß, die Aktie ist einfach zu spekulativ; wenn die Zulassung aus irgendeinem Grund nicht erfolgt oder sich die positiven Ergebnisse nicht bestätigen, ist die Firma wertlos und das investierte Geld futsch. Andererseits stammt der Tipp ja von einem sehr guten Freund, und Sie stellen sich vor, wie Sie sich ärgern, nicht dabei zu sein, wenn der Aktienkurs abhebt.

Eigentlich ist die Situation ganz einfach: Das Investment ist für Sie zu riskant, und daher sollten Sie nicht investieren. Andererseits wollen Sie am Ende aber auch nicht dumm dastehen. Wenn Sie so ticken wie viele andere, hält Sie die Angst, diese tolle Gelegenheit zu verpassen davon ab, sich zu entscheiden. Und schon sind Sie mitten in einer Patt-Situation. Die Angst vor dem Bedauern verhindert eine an sich einfache Entscheidung, Sie entscheiden nichts.

Omission Bias – Der Unterlassungsirrtum

Interessanterweise beurteilen Menschen das Unterlassen von Entscheidungen viel nachsichtiger als das Treffen von schlechten Entscheidungen. Ein zugegebenermaßen sehr extremes Beispiel: Mitte 2023 hatte der pakistanische Bergträger Muhammad Hassan am K2 ein massives medizinisches Problem und lag in 8200 m Höhe an einer kritischen Stelle des Aufstiegs. Wie Drohnenaufnahmen belegen, sind mindestens 70 Bergsteiger über den erkennbar schwer verletzten Mann geklettert. Alle haben ihn zum Sterben zurückgelassen, kein Einziger hat versucht zu helfen. Ziemlich sicher hätte keiner der 70 Bergsteiger ihn in einen Abgrund gestoßen, aber rein rational sind die Ergebnisse beider Handlungen identisch. In dieser Höhe ist eine unterlassene Hilfeleistung gleichbedeutend mit dem Tod. Sie wiegt trotzdem moralisch weniger schwer als Mord. Das Phänomen wird als Omission Bias (Unterlassungsirrtum) bezeichnet. Er tritt immer da auf, wo sowohl eine Handlung als auch die Unterlassung einer Handlung Schäden verursachen.

Der Omission Bias ist auch in Unternehmen weitverbreitet. Manager, die aufgrund von fehlenden Entscheidungen Projekte oder sogar Unternehmen vor die Wand fahren, werden deutlich nachsichtiger von Vorgesetzen, Mitarbeiter:innen oder der Wirtschaftspresse beurteilt als diejenigen, die Entscheidungen treffen, die am Ende nicht erfolgreich sind. Dabei ist es bei der Beurteilung ziemlich egal, ob das Scheitern durch eine schlechte Entscheidung verursacht wurde oder es einfach am fehlenden Glück lag. Es liegt an den Unternehmen, eine Entscheidungskultur zu etablieren, die das Entscheiden fördert. Erst wenn die Anreize groß sind, zügig zu entscheiden, steigt die Entscheidungsgeschwindigkeit.

WIE KANN ICH MICH VOR DEM NICHT-ENTSCHEIDEN SCHÜTZEN?

Konsequenzen sichtbar machen

Es ist wichtig, Folgen einer Nicht-Entscheidung zu erkennen und sichtbar zu machen. Nicht getroffene Entscheidungen verursachen Kosten. Diese gehen meist weit über die direkten Kosten der zusätzlich erforderlichen Arbeitszeit hinaus. Ist es im Vertrieb wirklich so entscheidend, ob ein Angebot mit einem zusätzlichen Rabatt von 0,2% rausgeht, oder ist es sinnvoller, dem Kunden sofort ein Angebot zu liefern und so die Abschlusswahrscheinlichkeit zu steigern? Wie wichtig ist ein unbedeutender Discount im Gegensatz zu einem verlorenen Auftrag mit einem soliden Deckungsbeitrag?

Gut genug

Viele Menschen tendieren dazu, optimale Entscheidungen treffen zu wollen. Sicherlich haben Sie auch Freunde oder Bekannte, die wochenlang die Details unterschiedlicher Handyverträge, Digitalkameras oder E-Bikes vergleichen. Am Ende dieses umfassenden Informations- und Entscheidungsprozesses steht dann meistens ein unwesentlicher Preisvorteil oder ein beliebiges technisches Feature, das nach der Kaufentscheidung nie wieder betrachtet oder genutzt wird. In der Zeit, die für solche, eigentlich irrelevanten Entscheidungen aufgewendet wird, hätte man natürlich auch mit Freunden telefonieren, hunderte Fotos oder lässige Radtouren machen können.

Nachdem eine optimale Lösung schwer oder auch nie zu finden ist, ist es meist besser, sich bewusst für ein „gut genug“ zu entscheiden. Wie funktioniert das in der Praxis? Sie sitzen in der Pizzeria und wissen noch nicht, was Sie bestellen wollen? Sie können sich mit steigendem Frustrationslevel durch die 42ste Pizzavariation und die Zutatenliste der 16 Salate durcharbeiten oder bestellen einfach die erste Pizza, die passt, klappen die Karte zu und genießen eine Funghi und den Abend.

Die 10/10 /10 Regel

Sie sind sich immer noch nicht sicher, ob Sie mit einer Pizza Salami nicht doch besser bedient gewesen wären? Überlegen Sie sich einfach, wie wesentlich diese Entscheidung in 10 Stunden, in 10 Tagen oder 10 Wochen für sie wäre. Probieren Sie es einfach mal aus – das schafft Gelassenheit und funktioniert natürlich auch mit Monaten und Jahren ...

ENTSCHEIDUNGEN IN TEAMS

Die richtige Entscheidungsarchitektur – Konsent

Es ist immer wieder zu beobachten, dass in Unternehmen ungeeignete Entscheidungs-architekturen gewählt werden. Einige Führungskräfte entscheiden im Alleingang, was sich sehr häufig negativ auf die Motivation und die Leistung von Teams auswirkt. Das andere Extrem: manche Führungskräfte versuchen, Entscheidungen im Konsens zu erzielen. Diese machen allerdings selten Sinn. In den meisten Fällen wird unglaublich viel Zeit darauf ver(sch)wendet, auch noch die Zustimmung von notorischen Bedenkenträger:innen zu bekommen. Häufig genug sind für

diese Zustimmung Zugeständnisse erforderlich, die die ursprüngliche Idee nicht weiter verbessern – durch den Konsens bleibt das Ergebnis meistens schlichtweg durchschnittlich.

Auch Mehrheitsentscheidungen sind häufig nicht hilfreich, insbesondere wenn es keine eindeutigen Mehrheiten gibt. Schlimmstenfalls wird gegen die erklärte Meinung von sehr vielen entschieden, was sich nachteilig auf die Motivation der Überstimmten auswirkt.

Eine gute Möglichkeit für Gruppen sind Konsent-Entscheidungen anstelle von Konsens- oder Mehrheitsentscheidungen. Dabei wird ein Vorschlag gemäß dem Gut-genug-Prinzip zur Bewertung gestellt. Es wird nicht versucht, Mehrheiten für einen Vorschlag zu finden, sondern schnell zu einer Entscheidung zu kommen, indem man sich ausschließlich auf kritische Aspekte konzentriert. Mit einer Frage in der Art „Sieht jemand einen gravierenden Grund, warum sich dieser Vorschlag negativ auswirken könnte?“ werden alle eingeladen, ihre Meinungen zu äußern. Wenn es keine substanziellen Bedenken gibt, kann sehr schnell entschieden werden, ohne dass sich viele überstimmt fühlen. Zusätzlich ist das Commitment eines Teams bei Konsent-Entscheidungen sehr hoch. Es lassen sich so sehr schnell Ideen identifizieren, die gut genug sind, um sie unmittelbar auszuprobieren.

ENTSCHEIDUNGEN IN UNTERNEHMEN

Organisationsform

Es gibt Organisationsformen, die rein aus der Betrachtung der Entscheidungsgeschwindigkeit besser geeignet sind als andere. Linienorganisationen haben definitiv geringere Abstimmungsbedarfe und damit höhere Entscheidungsgeschwindigkeiten als Matrixorganisationen. Wenn Schlüsselstellen in Matrixorganisationen mit karriereorientierten Alphatieren besetzt sind, blockieren sie sich sehr häufig und verlangsamen wichtige Entscheidungen – zum Schaden des Unternehmens.

Unternehmenskultur – Fehlertoleranz

Eine Studie von EY und der ESCP Business School zeigt, dass 64% von 1000 Führungskräften unterschiedlichster Branchen innerhalb von 2 Jahren Fehler nicht oder allenfalls teilweise zugegeben haben. Die Tatsache, dass selbst Führungskräfte Schwierigkeiten haben, Fehler einzugestehen, zeigt, dass in vielen Unternehmen eine sehr geringe Fehlertoleranz existiert. Fehler werden somit eher vertuscht, als proaktiv korrigiert und die Schäden, die falsche Entscheidungen verursachen, weiter vergrößert.
Es ist davon auszugehen, dass viele der Befragten sich dieser Mechanismen bewusst sind. Sie würden vermutlich nichts lieber tun, als die Fehlentscheidungen sofort zu korrigieren. Wenn sie aber damit rechnen müssen, dass sie für Fehler sanktioniert werden, ist der Reflex groß, diese nicht einzugestehen und eher weniger zu entscheiden.

Unternehmenskultur – Asymmetrie

Ein weiteres Phänomen, das sich negativ auf die Entscheidungsgeschwindigkeit auswirkt, ist die Tatsache, dass in den meisten Unternehmen asymmetrische Strukturen herrschen. Im besten Fall

können Mitarbeiter:innen mit einer Prämie rechnen, wenn sie gute Entscheidungen treffen und wohlkalkulierte Risiken eingehen. Dies kann die Entscheidung sein, neue Produkte zu entwickeln, neue Märkte zu adressieren oder neue Abläufe einzuführen. Führt die Entscheidung aber nicht zum Erfolg, droht im Wiederholungsfall der Jobverlust. Diese Asymmetrie führt dazu, dass die Bereitschaft, Risiken einzugehen oder überhaupt Entscheidungen zu treffen, sinkt. In solchen Unternehmen werden nicht nur die wichtigsten Entscheidungen sehr langsam getroffen, sondern es wird Teil der Kultur, langsam oder nicht zu entscheiden – mit fatalen Folgen für die langfristige Geschäftsentwicklung.

Risikopräferenzen

In einer anderen Umfrage im Auftrag von McKinsey wurden 1500 Manager:innen befragt. Sie sollten entscheiden, ob sie bereit wären, 100 Mio in ein Projekt zu investieren. Innerhalb von 3 Jahren wäre ein Gewinn von 400 Mio möglich. Allerdings wäre auch ein Totalverlust der Investition möglich. Die Manager:innen sollten sagen, welche Wahrscheinlichkeit sie für einen Totalverlust akzeptieren würden.
Risikoneutrale Manager:innen müssten bei dieser hypothetischen Investition bis zu einer 75%igen Ausfallrate gehen. Bei einer Gewinnerwartung von 25% wären Gewinn und Verlust gleich groß. De facto akzeptierten die Manager:innen aber nur eine Verlustwahrscheinlichkeit von 18% – eigentlich ein krasser Verstoß gegen die wirtschaftliche Logik. Auch bei niedrigeren Investitionsvolumina (10 Mio Invest vs. 40 Mio Gewinn) änderte sich das Ergebnis quasi nicht (19%).

Die Gründe hierfür liegen neben der individuellen Verlustaversion ganz wesentlich in der Kultur der jeweiligen Unternehmen. Bevor die Manager:innen für gute Ideen Risiken eingehen, entscheiden sie sich lieber für marginale Verbesserungen, Kostensenkungen und vermeintlich sichere Investitionen. Sie riskieren auch für hohe potenzielle Unternehmensgewinne keinen Reputationsverlust oder persönliche Sanktionen.

Anforderungen an die Unternehmen

Unternehmen müssen daher ihre grundsätzliche Haltung zum Entscheiden unter Risiko ändern. Sie sollten dafür sorgen, dass Risiken transparenter dargestellt werden. Es ist wichtig, dass ein Lernprozess über alle Ebenen zum Umgang mit Risiken in Gang gesetzt wird. Projekte sollten als Teil eines Investitionsportfolios betrachtet werden, in dem einzelne Chancen und Risiken eher in den Hintergrund treten. In der Umsetzung kann es helfen, die Verantwortung für die Projektentscheidung von der Umsetzung zu trennen.

Ganz wesentlich ist aber auch der Umgang mit Misserfolgen. Solange Unternehmen Misserfolge einzelnen Entscheider:innen anlasten und gestoppte Projekte nicht als mutige Entscheidungen im Sinne des Großen und Ganzen betrachten, wird sich die Bereitschaft der verantwortlichen Führungskräfte, effizient und gut zu entscheiden kaum wesentlich verbessern.

Fazit

Viele Unternehmen leiden unter einer geringen Entscheidungsgeschwindigkeit. Dies fördert in einer sich ständig beschleunigenden Welt das Risiko, den Anschluss zu verlieren. Die Gründe für dieses Phänomen liegen in den Präferenzen von Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Auf jeder dieser drei Ebenen gibt es Ansatzpunkte, Entscheidungen zu erleichtern und zu schnelleren Ergebnissen zu kommen, ohne dass die Qualität darunter leidet.