

Veröffentlicht in  
Controller Magazin  
Ausgabe 3  
Mai/Juni 2012

„Psychologische und ethische Facetten von  
Managemententscheidungen: Ein Plädoyer für  
Evidenzbasiertes Management“

S. 80-87

Mit freundlicher Genehmigung der  
Controller Magazin-Redaktion,  
Verlag für ControllingWissen AG, Freiburg i. Br.  
([www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de))



# Psychologische und ethische Facetten von Managemententscheidungen: Ein Plädoyer für Evidenzbasiertes Management

von Werner Gleissner und Sven Piechota

**Das heutige Geschäftsumfeld stellt Managerinnen und Manager vor verzwickte ethische Fragen.** Unethisches Verhalten kann nicht nur durch den klassisch unterstellten Konflikt zwischen Ethik und Profit herrühren oder aus der herzlosen Nichtachtung der Interessen oder der Wohlfahrt anderer, sondern auch aus psychologischen Tendenzen, die zu nachteiligen Entscheidungsergebnissen in Unternehmen führen, und dies sowohl aus einer ethischen wie auch rationalen Perspektive.

## Die psychologische und ethische Perspektive von Managemententscheidungen

Psychologen haben **systematische Schwächen im Entscheidungs- und Informationsverhalten** analysiert, die Irrtümer von Menschen verdeutlichen, die bei der Einschätzung

von Risiken und Wahrscheinlichkeiten entstehen, und ein die Realität verzerrendes Informationsverhalten zur Folge haben, wenn diese Einschätzungen überprüft oder verbessert werden sollen. Messick/Bazerman unterscheiden in diesem Zusammenhang drei Arten psychologischer Theoriebereiche (siehe **Abbildung 1**):

- ➔ Theorien (von Managerinnen und Managern) über die Welt
- ➔ Theorien (von Managerinnen und Managern) über andere
- ➔ Theorien (von Managerinnen und Managern) über sich selbst<sup>1</sup>.

## Theorien (von Managern) über die Welt

Managerinnen und Manager treffen in der Regel komplexe Entscheidungen, die bei den Entscheidern eine informierte Urteilsfähigkeit und

Wissen über die realen Sachverhalte des komplexen Entscheidungsfeldes sowie der Entscheidungskonsequenzen voraussetzen. **Eine typische Herausforderung ist hier die Beurteilung von Risiken einer vorgeschlagenen Strategie**, was in der Regel eine Ableitung der Konsequenzen der Strategie und eine Beurteilung der Wahrscheinlichkeiten der unterschiedlichen zukünftigen Zustände voraussetzt.

Ist die Urteilsfähigkeit über die Konsequenzen von Strategien von Managern schwach, dann kann die Strategie zurückfeuern und finanzielle wie moralische Belastungen für das Unternehmen zur Folge haben. Hier geht es also um Überzeugungen, wie unsere Welt funktioniert, um kausale Netzwerke, mit denen Manager leben (also: gelernt oder erfahren haben), um probabilistische und deterministische Muster und die Einschätzungen der Art und Weise, wie Entscheidungen des Managements die Welt beeinflussen.

Theorien über die Welt	Theorien über andere	Theorien über sich selbst
<b>Konsequenzen komplexer Entscheidungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nichtbeachten von Ereignissen mit geringer Wahrscheinlichkeit</li> <li>· Limitierte Suche nach Stakeholder</li> <li>· Nichtbeachtung der Möglichkeit, dass die Öffentlichkeit „es herausfindet“</li> <li>· Aufschieben von Entscheidungen in die Zukunft</li> <li>· Unterbewertung kollektiver Resultate</li> </ul>	<b>Ethnozentrismus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Organisierte Vorstellungen davon, wie „Wir“ uns von „Anderen“ unterscheiden</li> <li>· „Anderer“ können sein: Wettbewerber, Mitarbeiter, Gesetzgeber, „Fremde“, ...</li> <li>· „Wir“ heute können morgen „Anderer“ sein (und umgekehrt)</li> <li>· „In-Group Favorism“-Hypothese</li> </ul>	<b>Illusion der Überlegenheit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Erfolgsillusionen</li> <li>· Unbegründeter Optimismus</li> <li>· Illusion der Kontrolle von zufallsbedingten Ereignissen</li> </ul>
<b>Risikobewertung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Unangebrachter Determinismus</li> <li>· Präferenz für vollkommene Sicherheit</li> <li>· Risikoneigung abhängig vom „Framing“ der Entscheidungslage</li> </ul>	<b>Vorurteile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Implizite, unbewusste Wertungen über Personengruppen.</li> <li>· Basieren auf Stereotypen, nicht auf Informationen über Personen.</li> <li>· Diskriminieren die betroffenen Personengruppen.</li> <li>· Unklare Eigenschaftsbeschreibungen von erfolgreichen Mitarbeitern stärken häufig Stereotype statt sie aufzudecken.</li> <li>· Evidenz legt gelegentlich Vorurteile offen.</li> <li>· Grundsätze, die Ethnozentrismus und Vorurteile bannen, fördern Evidenzbasierte Entscheidungen</li> </ul>	<b>Unangemessene Bewertung der eigenen Leistung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Unangemessene Einschätzung des Eigenbeitrags kollektiver Leistungen</li> <li>· Wahrnehmung/Beurteilung der eigenen Anstrengung und nicht des Resultats</li> </ul>
<b>Die Wahrnehmung von Verantwortlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Exkulpieren durch menschliches Versagen</li> <li>· Persönliche, nicht aber systemische Schwächen erwägen</li> <li>· Nichthandeln dulden</li> </ul>		<b>Selbstüberschätzung (Hybris)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Unrichtig hohe Einschätzung der faktischen Richtigkeit von Wissen über Entscheidungskonsequenzen oder Risiken.</li> <li>· Reduzierte Bereitschaft zur Informationsbeschaffung.</li> <li>· Voreingenommenheit bei der Informationsbeschaffung und -beurteilung.</li> <li>· Blindspot Models of Management</li> </ul>

Abb. 1: Irrationalitätsstärkende und Unethik fördernde „Theorien des Managements“

Unter diesem Rubrum unterscheiden Messick/Bazerman drei Komponenten:

- Die Berücksichtigung möglicher Konsequenzen
- Die Beurteilung der Risiken
- Die Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten<sup>2</sup>

### Die Berücksichtigung möglicher Entscheidungskonsequenzen

**Häufig tendieren Entscheider** bei der Berücksichtigung von Konsequenzen **dazu, die Entscheidung zu vereinfachen**, indem mögliche Ergebnisse oder Konsequenzen nicht beachtet werden. Solche Vereinfachungen können bis zu der Ausblendung aller anderen Aspekte der Entscheidung führen (klassische Gewinnmaximierung!), und so wird die Entscheidung allein auf der Basis des privilegierten Kriteriums getroffen. Typische Entscheidungsfehler in diesem Zusammenhang sind

- ... das **Ignorieren** von Ereignissen mit niedrigen Wahrscheinlichkeiten, besonders wenn sie Opportunitäten mit hohen Gewinnchancen zu bedrohen scheinen.
- ... die sachlich ungerechtfertigte **eingegrenzte Suche** nach Stakeholdern. Eine

grundsätzliche ethische Forderung an das Entscheidungsverhalten von Managern ist, andere mit Respekt zu behandeln, besonders wenn deren Interessen oder Wohlfahrt von den Entscheidungen abhängig sind (sie also Stakeholder sind).

- ... das **Verdrängen** der Möglichkeit, dass die Öffentlichkeit von der Entscheidung Kenntnis nehmen kann. Sollte das Management die Reaktion der Öffentlichkeit fürchten, dann ist in der Regel ein Überdenken der Entscheidung aus ethischen Gründen angezeigt.
- ... das **Aussitzen** von Entscheidungen zu Lasten der Zukunftschancen. Komplexe Entscheidungen des Managements kaskadieren in der Regel über die Zeit, gegenwärtig gewünschte Effekte können in diesen Fällen zu Lasten zukünftiger Handlungsmöglichkeiten bevorzugt werden. Beispiele hierfür finden wir derzeit zahlreiche (Ökologische Fragen, Rentenfragen, Verschuldungsfragen,...).
- ... die **Unterschätzung** kollektiver Belastungen von Managemententscheidungen. Die Tendenz, Externalitäten im Entscheidungsprozess unbeachtet zu lassen, führt häufig zu Regulierungen als Gegenreaktion

des kollektiven Interesses. Langfristig wird der Raum für freie unternehmerische Entscheidungen so eingrenzt.

### Die Beurteilung von Risiken

Managemententscheidungen, die relevante Konsequenzen der Entscheidung unberücksichtigt lassen, sind ebenso fehlerhaft wie solche, deren Risikobewertung fehlerhaft ist. **Häufig lehnen Managerinnen und Manager die Beschäftigung mit Unsicherheiten ab:** sie wollen wissen, *was geschehen wird* und nicht, *was geschehen kann*. Wenn Managerinnen und Manager so tun als sei Zukunft sicherer als sie ist, setzen sie sich und andere den Widrigkeiten von Fehleinschätzungen aus: Ersteres ist dumm, Letzteres unethisch.

**Die „Erklärung“ stochastischer Sachverhalte von vermeintlichen Experten nährt diesen Boden:** Jeden Morgen erfährt der interessierte Leser in den Finanzteilen der Zeitungen (deterministische) Begründungen, warum ein Aktienkurssegment gestiegen, ein Index wie der Dax gefallen ist, während die statistische Marktanalyse als Erklärung für die Schwankungen von Indizes im Wesentlichen eine Begründung gibt: den Zufall. Eine gefähr-

**Der Einfluss von Risk-Framing auf die Risikobewertung von Entscheidern**

Ein Unternehmen muss die Beschäftigung im Zuge einer Rezession anpassen und abwägen, drei Fabriken mit 6000 Mitarbeitern zu schließen. Folgende Pläne werden betrachtet:

**Plan A** rettet eine Fabrik und 2000 Stellen.

**Plan B** hat eine Eindrittel-Chance, alle drei Fabriken mit allen 6000 Stellen zu erhalten, aber ein Zweidrittel-Risiko, alle Fabriken und Stellen zu verlieren.

Zunächst sind alle Konsequenzen der Alternativen für alle Stakeholder zu berücksichtigen (Reaktion der Gewerkschaften, Motivation der verbleibenden Mitarbeiter, Imagewirkungen für Kunden, Belange der Shareholder,...). Der Einfluss der „Risk-Framings“ wird bei der Formulierung folgender (Risiko-äquivalenter) Pläne deutlich:

**Plan C** führt zu dem Verlust von zwei der drei Werke und von 4000 Arbeitsplätzen.

**Plan D** hat eine Zweidrittel-Wahrscheinlichkeit, alle Werke und Stellen zu verlieren und eine Eindrittel-Wahrscheinlichkeit, alle Werke und Stellen zu erhalten.

Obwohl beide Entscheidungssets risikoäquivalent formuliert sind, bewirkt der Einfluss von Risk Framing, dass die meisten Manager im ersten Set der Planformulierung den Plan A bevorzugen und im zweiten Plan-Set den Plan D. Anders formuliert: wird die Zielformulierung von geretteten Stellen auf verlorene Stellen umformuliert, dann bewirkt diese geänderte Einbettung der Entscheidungssituation, dass Manager von Risiko-aversen zu Risikosuchenden Entscheidern werden.

Abb. 2: Risk-Framing von Entscheidungen

liche Folge dieses Glaubens an den Determinismus in der Welt: die Meinung, Evidenz sei perfekt oder sollte dies zumindest sein. Dies führt dazu, dass jede Abweichung von dem starken statistischen Zusammenhang zwischen Rauchen und negativen Gesundheitsfolgen als Beweis für die angeblich positiven Gesundheitsfolgen des Rauchens angeführt wird.

Der starke Irrglaube von Managern an den Determinismus in der Welt mag daher rühren, dass er besonders in komplexen Entscheidungssituationen die **Illusion der Kontrolle** stärkt. Ein anderer Grund für die Unterschätzung der Bedeutung des Zufalls mag der Glaube von Managerinnen und Managern sein, sie hätten Erfahrung im Umgang mit Unsicherheit. Allerdings ist Erfahrung in diesem Zusammenhang kein guter Lehrer: Wir wissen aus der experimentellen Psychologie, dass Menschen falsche Vorhersagen oder Erwartungen schnell vergessen<sup>3</sup>. So wichtig dieser Schutz für die Seele sein mag: er stellt einen prinzipiellen Informationsfehler („Bias“) im Umgang mit Unsicherheiten dar. Selbst die retrograde Einstellung des „Wir hätten es wissen müssen...“ übersieht die Zufallsbestimmtheit zukünftiger Ereignisse, die auf komplexe Entscheidungen zurückzuführen sind.

**Kein Managementinstrument**, sei es Planung, Prognosetechniken oder statistische Verfahren, **macht Zukunft sicherer, wohl aber**

**überraschungsfreier**. Messick/Bazerman weisen zudem auf die irrationale und im Ergebnis unethische Tendenz von Managemententscheidungen hin, bei der Bewertung von Risiken eine Präferenz für solche Alternativen zu haben, die ein Risiko vollständig zu eliminieren suchen. Weiterhin ist auf den Einfluss des „Risk Framings“ bei der Bewertung von Risiken hinzuweisen (vgl. [Abbildung 2](#)). Hierunter wird die psychologische Einbettung von Risiken in Entscheidungsmodellen verstanden: Es macht zum Beispiel einen Unterschied, ob Heilungsraten oder Nicht-Heilungsraten von medizinischen Therapien optimiert werden. Die Tendenz, risikoavers bei positiven Zielformulierungen und risikosuchend bei negativen Auswirkungen zu sein, kann gerade bei den Stakeholdern, deren Interessenlage direkt durch die Zielformulierung betroffen sind, zu dem Vorwurf führen, Entscheider verhielten sich leichtsinnig und gewissenlos. Unterschiedliche Frames führen so schnell zu hohen Konfliktpotenzialen<sup>4</sup>.

### Die Wahrnehmung von Verantwortlichkeit

Der letzte Aspekt der Theorie von Entscheidern über die Welt ist das kausale Weltbild, also die Beziehungsmusterung der Realität von Entscheidern, warum Dinge passieren (oder nicht passieren). Solche **Weltbilder sind Glaubenssätze über und Wahrnehmungsmuster** von Unternehmenserfolg und -misserfolg und füh-

ren häufig dazu, Personen oder Geschäftspraktiken zu mystifizieren. Messick/Bazerman führen hier drei beobachtbare psychologische Phänomene an:

- Menschliches Versagen
- Persönliche und systemische Schwächen
- Nichthandeln

Häufig wird **menschliches Versagen** als Ursache für negative Ereignisse ins Feld geführt und damit auch gleich entschuldigt, obwohl solches Fehlverhalten oft in Handlungssystemen passiert, die hinsichtlich ihrer Fehlertoleranz stark schwanken. Die Frage, ob sich ein Management in solchen Sachlagen zu Recht exkulpieren kann, muss davon abhängen, ob das Management alle erforderliche Sorgfalt in der Systemgestaltung hat walten lassen. Gerade bei der Beurteilung von Fehlverhalten wird die Ursachenzurechnung oft individualisiert: der Schwerpunkt liegt auf der Frage, warum eine Person gerade so gehandelt hat, welche Eigenschaften oder Umstände das Fehlverhalten gefördert haben.

Für das Management ist wichtig, diese Ebene der Verhaltensklärung zu ergänzen um die Frage, ob es **Eigenschaften des Managementsystems** gab, die solches **Fehlverhalten kausal gefördert haben**. Wieviel „Mitschuld“ hat die leistungsorientierte Führungskultur und das dazu passend konfigurierte Personalentwicklungs- und Entlohnungssystem für die Betrugshandlungen bei Enron gehabt? Und letztlich: wieviel Zivilcourage ist den Führungskräften und Mitarbeitern abzuverlangen? Häufig ist Fehlverhalten möglich, weil andere Akteure nicht handeln, das Fehlverhalten zwar sehen, aber schweigen. Welche Unternehmenskultur muss gefördert werden, um solche Sachverhalte ansprechen zu können, ohne den Sprechenden mit dem Vorwurf des Mobbings oder der Unruhestiftung usw. zu diskreditieren?

### Theorien über andere

Theorien über andere betreffen organisierte Vorstellungen des Entscheidungsträgers davon, **wie „Wir“ uns von „Anderen“ unterscheiden**

den. Andere können in diesem Zusammenhang Wettbewerber, Mitarbeiter, Gesetzgeber, Zulieferanten, Kooperationspartner, also: alle sein, deren Wirken und Mitwirken für das Ergebnis der unternehmerischen Tätigkeit von Belang ist. Diese soziale Einbindung von Entscheidungen wandelt sich ebenso schnell wie das dingliche Managementumfeld: die Internationalisierung des wirtschaftlichen Betätigungsfeldes führt zu einer Heterogenität der an der Unternehmensleistung beteiligten Kulturen und Menschen, mehr Frauen betreten die Arbeitswelt auf allen Führungsebenen, gesellschaftliche Einstellungen gegenüber der Behandlung von Minoritäten wandeln sich und führen zu einer Ächtung von Diskriminierung.

**Insgesamt wird Führen in diesem Umfeld schwieriger** und die als unangemessen erachtete Einbindung sozialer Informationen in den Entscheidungsprozess birgt zahlreiche Fallstricke unethischen Entscheidungsverhaltens. Messick/Bazerman führen unter den Begriffen Ethnozentrismus und Vorurteile zwei wichtige Quellen unangemessener Theorien über andere an. Unter dem Blickwinkel des **Ethnozentrismus** werden „unsere“ Werte, „unsere“ Glaubenssätze zum Standard und Beurteilungsmaßstab anderer Sichtweisen. Die Folgen dieses Ethnozentrismus sind allgegenwärtig: sie werden in Leitbildern und Missionsstatements formuliert, Assessmentcenter stellen sicher, dass Nachwuchskräfte „unserem“ Weltbild entsprechen, unsere Beteiligung an sozialen Netzwerken wird selektiert durch unser Selbstbild und das Bild von anderen. Ethnozentrismus führt zu der Hypothese des „In-Group Favoritism“<sup>5</sup> und dem damit verbundenen Effekt des autopoetischen Systemkonservatismus.

Ethnozentrismus führt häufig zu der Herausbildung impliziter **Stereotype** über andere Nationalitäten, andere Geschlechter, andere Rassen, andere Berufe usw., die Entscheidungen oft unbewusst beeinflussen. In dem Ausmaß, in dem Führungsentscheidungen auf Vorurteilen statt auf Informationen basieren, riskieren sie, unfair, falsch und sogar ungesetzlich zu sein. Gegen beide nachteiligen Phänomene kann man sich schützen, indem man explizite Unternehmensgrundsätze etabliert, dass Gruppen- und Vorurteilsbasierte Entscheidungen unakzeptabel sind,

und evidenzbasierte Führungsentscheidungen befürwortet werden.

## Theorien über sich selbst

Erfolgreiche Führungskräfte sind selten von Selbstzweifeln, Minderwertigkeitsempfinden und Urteilsunsicherheit geplagt. Führungskräfte brauchen Selbstvertrauen, Intelligenz und Urteilsicherheit, um schwierige, komplexe, häufig konfliktträchtige Entscheidungen zu vertreten und durchzusetzen. Ethische Probleme können entstehen, wenn diese Charakterzüge nicht von Bescheidenheit<sup>6</sup>, Offenheit und Kritikfähigkeit begleitet werden. Drei Phänomene bewirken **realitätsverzerrende Selbstsichten des Managements**:

### Illusion der Überlegenheit

**Erfolgsillusionen:** Erfolgsillusionen entstehen, wenn Führungskräfte ihren Beitrag zu einem Handlungserfolg relativ und absolut zu groß und ihren Beitrag an Misserfolgen relativ und absolut als zu gering einschätzen. Solche Managerinnen und Manager geben und filtern Informationen, um die eigene Mythenbildung zu fördern.

**Unbegründeter Optimismus:** Managerinnen und Manager beurteilen die Wahrscheinlichkeit, dass es „gut gehen“ wird, höher als den Misserfolgsfall. Der Glaube an die Immunität vor Misserfolg lässt diese Manager zu hohe Risiken eingehen.

**Illusion der Kontrolle:** Managerinnen und Manager überschätzen ihre Fähigkeit, zufallsabhängige Ereignisse steuern zu können. Dies fördert wiederum unbegründeten Optimismus.

### Unangemessene Bewertung der eigenen Leistung

Managerinnen und Manager haben den Anspruch, fair zu handeln und reziprok fair behandelt zu werden. Da Managerinnen und Manager in der Regel Ergebnisse ihres Handelns nur in Zusammenarbeit mit anderen Vorgesetzten und Mitarbeitern erzielen können, entsteht die

Frage, **welche Honorierung angemessen ist und den Leistungsbeitrag des Managements fair reflektiert**. Die Eigeneinschätzung kann verzerrt sein, auch weil Managerinnen und Manager dazu tendieren, bei dem eigenen Leistungsbeitrag die persönliche Anstrengung im Auge zu haben, bei anderen aber eher das Ergebnis der Handlungen zu beurteilen. Solche egozentrischen Wahrnehmungen bergen allseitiges Konfliktpotenzial, gerade weil der Managementanspruch nicht als unangemessen, sondern als fair betrachtet wird.

### Selbstüberschätzung (Hybris)

Hier ist die empirisch immer wieder nachgewiesene unrichtig hohe Einschätzung der faktischen Richtigkeit von Wissen über Entscheidungskonsequenzen oder Risiken anzusiedeln<sup>7</sup>. Beispielsweise liegen bei dem Abfragen faktischen Wissens selbst bei extremer Konfidenz über die Richtigkeit einer Antwort nur 90-96 Prozent aller Probanden tatsächlich auch richtig mit der Antwort. Hybris führt bei konzeptionellen Entscheidungslagen zu einer reduzierten Bereitschaft zur Informationsbeschaffung und Voreingenommenheit bei der Informationsbeurteilung.

## Möglichkeiten der Psychologie zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen

Die Gründe für unethische Managemententscheidungen scheinen uns dieselben zu sein wie die für schlechte Entscheidungsprozesse in der Unternehmensführung generell. Messick/Mazerman erörtern drei Handlungsfelder zur Verbesserung der psychologischen Rahmenbedingungen für richtige und ethisch vertretbare Führungsentscheidungen:

### Verbesserung der Entscheidungsqualität

Manager, die in komplexen Führungssituationen gute Entscheidungen treffen, **bedenken alle relevanten Entscheidungskonsequenzen**, liegen bei der Einschätzung der Risiken und Chancen der Entscheidungsalternativen richtig und vermeiden die Fallstricke

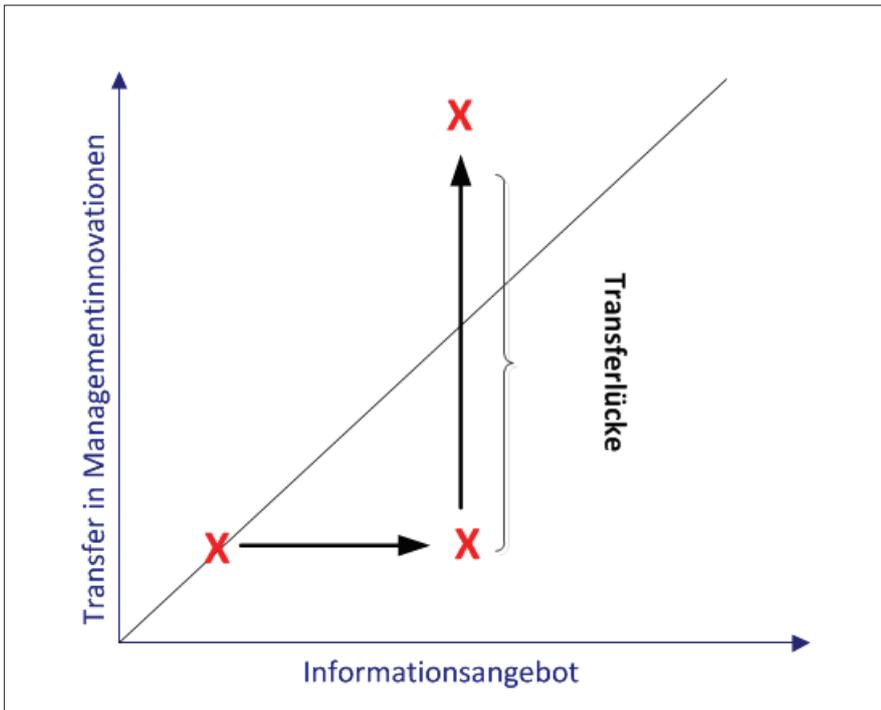


Abb. 3: Informationsangebot und Managementinnovationen

egozentrischer Voreingenommenheit. Intuitive, impulsive und subjektive Entscheidungen unterliegen diesen Gefährdungen leichter als konkrete (operationalisierte), systematische (methodisch geführte) und objektive (intersubjektiv nachvollziehbare) Entscheidungen.

Wenn immer möglich, **sollten sich Entscheidungen auf Fakten**, sprich: Evidenzen **beziehen** und nicht auf Vermutungen, Erinnerung oder Erfahrung. Der offene, kritische Diskurs der Daten, ihre methodische Einbindung in die Entscheidungssituation und ihre transparente Bewertungen ist durch Managementsysteme,

Informationssysteme und das Vorleben des Management zu fördern.

**Sachliche und zeitliche Entscheidungsbreite**

Eine ethische Überprüfung von Managemententscheidungen macht eine **ergebnisoffene, frühe Erörterung der Entscheidungskonsequenzen** aus allen Stakeholderperspektiven erforderlich. Dies schließt eine Berücksichtigung der zeitlichen Verkettung von Entscheidungswirkungen ein: das Aufschieben unangenehmer Entscheidungen zu Lasten der Zu-

kunftsperspektiven führt zu unethischem Verhalten älterer Generationen zu Lasten jüngerer Generationen.

**Aufrichtigkeit**

Die offene Informationsgestaltung – auch gegenüber der Öffentlichkeit – bedeutet nicht, dass Manager alle Informationen über ihre Entscheidungen öffentlich machen müssen. Aufrichtigkeit bedeutet in diesem Kontext, dass Manager immer dann Entscheidungsalternativen nicht wählen sollten, wenn sie sich bei einem öffentlich Werden schämen müssten: „Conscience, in short, is a good litmus test for a decision’s ethicality.“<sup>48</sup> Dabei unterliegen Manager häufig falschen Theorien über andere und sich selbst. Bei der Frage der **Verantwortbarkeit von Entscheidungen** tut es deshalb gut sich zu fragen, ob die Stakeholder, die am meisten zu verlieren haben, die Entscheidungsgründe akzeptieren könnten: ist dies nicht der Fall, bewegen sich Manager ethisch auf dünnem Eis.

**Die Rolle der Evidenz im Entscheidungsprozess des Managements**

**Entscheidungen zu treffen im Umfeld von Unternehmen ist ein integraler und relevanter Bestandteil der Unternehmensführung.** In der Wissenschaft hat sich diese praktische Bedeutung in der Etablierung einer „Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre“ niedergeschlagen. In der jüngeren Vergangenheit wurde viel über eine faktenbasierte oder evidenzbasierte Entscheidungsfindung publiziert. Der Kern dieser Idee ist die Hypothese, informierte Entscheidungen auf der Basis harter Fakten und problemrelevanter Analysemethoden seien besser als solche auf der Basis von Instinkt, Intuition, Gerüchten oder informeller, anekdotaler Beweisführung.

Ausgelöst wird diese Strömung in der Managementlehre durch **neue Möglichkeiten der Informationswirtschaft**, die durch die Digitalisierung des Wirtschaftslebens, neue Technologien (integrierte ERP-Systeme, Data

**Autoren**



**Dr. Werner Gleißner**  
 ist Vorstand der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen und Leiter Risikoforschung bei der Marsh GmbH.  
 E-Mail: kontakt@futurevalue.de  
 www.werner-gleissner.de

**Prof. Dr. Sven Piechota**

verfügt über langjährige Praxiserfahrung in internationalen Führungsaufgaben in Handel, in der Zuliefer- und Automobilindustrie. Seit 1991 ist er Professor für Controlling und Management an der Universität Lüneburg. In diesem Ressort leitet er zahlreiche Projekte und ist Verfasser diverser Publikationen zu Controlling- und Managementthemen.



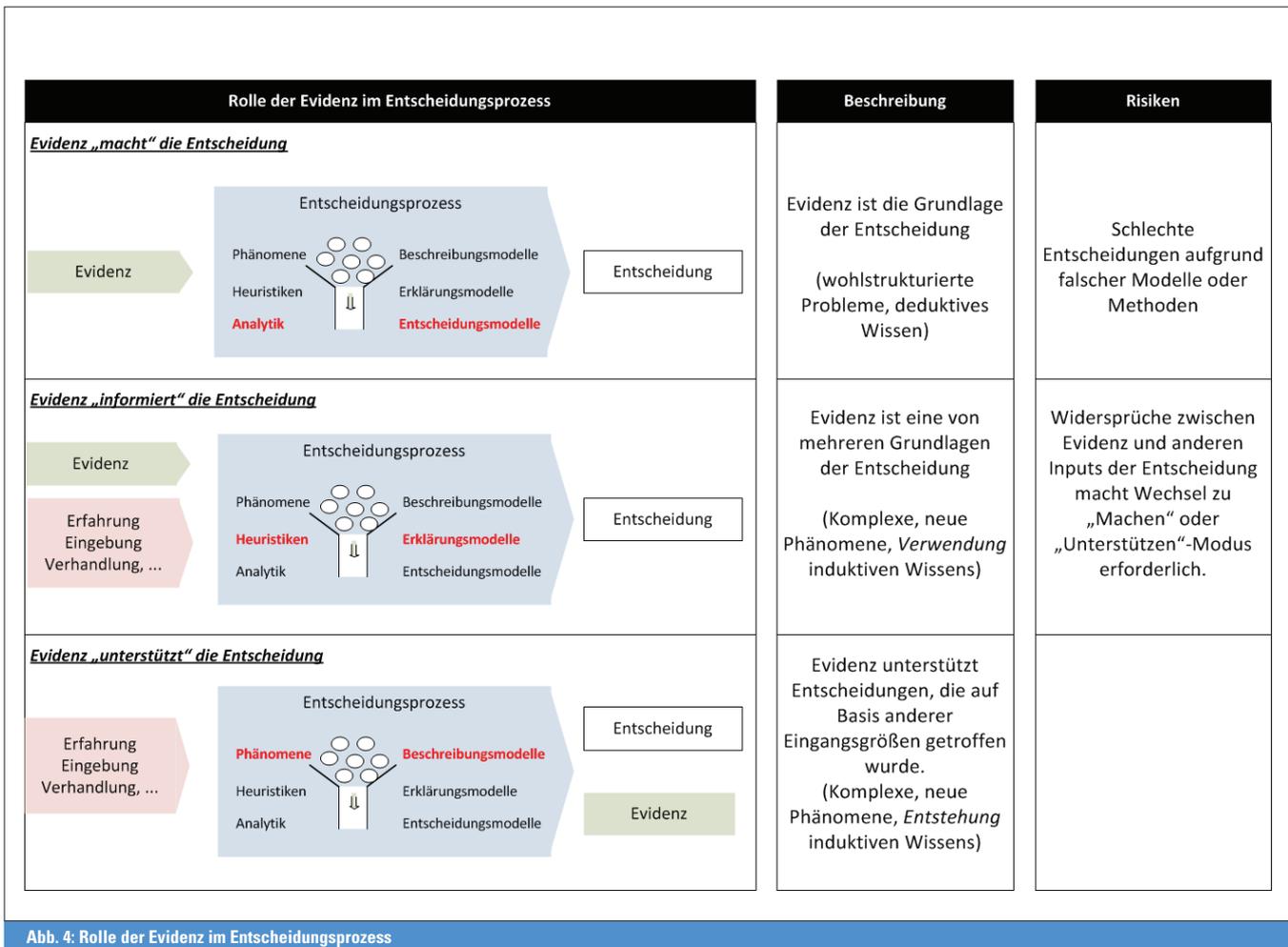


Abb. 4: Rolle der Evidenz im Entscheidungsprozess

Warehouses, OLAP, Data Mining- sowie Simulationswerkzeuge) und kontinuierliche Verbesserung der Hardware neue Horizonte in der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationsangebote erreicht.

Nun vollziehen sich technologieinduzierte Innovationen im Management durchaus nicht entlang eines gleichgewichtigen Entwicklungspfad (vgl. Abbildung 3): Innovationspotenziale der Informationswirtschaft mögen dem Transfer vorauslaufen<sup>9</sup> und eine Anwendungslücke hinterlassen. Derzeit mag ein **Nachholbedarf des Managements in dem Feld der faktengeleiteten Unternehmensführung** herrschen und die Vielzahl missionarischer Literaturbeiträge zu diesem Themenfeld begründen<sup>10</sup>.

Diese Beiträge konzentrieren sich auf die Fragestellung, **wie die Entscheidungsprozesse und -techniken durch Technologieinsatz verbessert werden können**. Zahlreiche Unternehmen haben diesen Ruf verstanden und in

der Vergangenheit erheblich in die informationswirtschaftliche Infrastruktur investiert. Wir möchten hier beleuchten, in welchem Verhältnis Evidenz zu den Entscheidungsprozessen steht, die in der Führungspraxis beobachtbar sind. Ähnlich wie Tingling/Brydon wollen wir drei Konstellationen unterscheiden<sup>11</sup> (siehe Abbildung 4):

**Evidenz „macht“ die Entscheidung**

In dieser Konstellation ist die Evidenz die Grundlage der Entscheidung. Das zu entscheidende Phänomen ist in einem analytischen Entscheidungsmodell abbildbar und wohlstrukturiert, notwendige Daten sind vorhanden. **Die Entscheidungssituation ist programmierbar und kann im Grunde von Maschinen getroffen werden**. In diesem Idealfall der Entscheidung kann die Gestaltung der Entscheidungsmodelle, ihre Parametrisierung oder die Datenaufbereitung fehlerhaft sein. In der Finanzwelt gibt es prominente aktuelle

Beispiele, bei denen reale Abhängigkeiten in den Entscheidungsmodellen unberücksichtigt blieben oder die Risikoeinschätzungen falsch spezifiziert waren.

**Evidenz „informiert“ die Entscheidung**

**Managemententscheidungen** sind in der Regel nicht der soeben beschriebenen Art: sie **sind komplex** und unter Verwendung quantitativer wie qualitativer Inputinformationen zu treffen. Bei dieser Parallelität kann die Evidenz die subjektiven Eingangsgrößen der Entscheidungsträger bestätigen oder auch nicht: im Bestätigungsfall können die Entscheidungsträger den Prozess weiter vorantreiben, andernfalls haben sie es mit einem **Dilemma** zu tun: **entweder sie vertrauen der Evidenz oder sie vertrauen auf ihre Intuition/Erfahrung**.

In empirischen Untersuchungen gibt es vielfachen Beleg für die Tendenz, dass Manage-

rinnen und Manager in dieser Situation der Evidenz den subjektiven Impressionen den Vorzug geben<sup>12</sup>. Allerdings haben solche Untersuchungen in der Regel nicht das Phänomen der Informationsfilterung durch untergeordnete Experten zum Gegenstand: Häufig nehmen Experten die Signale der Vorgesetzten über deren Präferenzen wahr und formen die Informationsbeschaffung und -aufbereitung in diesem Sinn. Trifft dies zu, dann erhalten Vorgesetzte nur wenige gegenläufige Evidenz und unterschätzen das Ausmaß, indem solche Entscheidungslagen der Intuition unterliegen.

### Evidenz „unterstützt“ die Entscheidung

**Wird Evidenz genutzt, um eine zuvor gefasste Entscheidung zu überprüfen**, liegt der Sachverhalt einer entscheidungsgetriebenen Evidenz vor. Diese Sachlage ist von dem Tatbestand zu unterscheiden, in dem gar keine Evidenz gesucht wird, Entscheidungen also überhaupt nicht mit Fakten untermauert werden. Komplexe Entscheidungen über neue Phänomene sind unsicher, ambivalent und häufig ohne empirische Referenzen: Wissen entsteht induktiv durch Hypothesen über Sachverhalte, deren empirische Bestätigung oder Ablehnung noch aussteht.

**Diese Sachlage ähnelt sehr stark dem wissenschaftlichen Arbeiten:** In Erklärungsmodellen werden Hypothesen über kausale Beziehungen zwischen den Variablen in Erklärungsmodellen rational gebildet und in induktiven Messvorgängen auf Korrelation getestet. Sofern das Messergebnis der unterstellten Korrelation entspricht, gilt das Modell als bestätigt und wird in den Methodenschränken heuristischen Wissens aufgenommen. Andernfalls muss die Schleife der Begriffs- und Modellbildung überarbeitet werden und kann zu einer Änderung des Modells (seiner Variablen und der angenommenen Kausalität) führen: **das Management lernt**<sup>13</sup>.

Dieses Vorgehen ist nun nicht per se zu kritisieren (ist es doch gar wissenschaftlich). Zweifel an diesem Vorgehen sind aber erlaubt, wenn

- Die Evidenz nur symbolisch genutzt wird und sie dementsprechend unterdrückt oder ma-

nipuliert wird, wenn sie der Entscheidung widerspricht.

- Die Entscheider im Management den Einsatz der Evidenz durch einen habituellen Gebrauch entwerten (Beispiel: Wirtschaftlichkeitsrechnungen für ästhetisch legitimierte Investitionen).

Experimente spielen in dem Fall der entscheidungsunterstützenden Evidenz eine zunehmend beachtete Rolle: Sie sind gewissermaßen wissenserhöhende Laborsituationen, die die iterative Ablehnung/Bestätigung im betrieblichen Umfeld ermöglichen.

### Fazit

**Um die hier angesprochenen Risiken Evidenzbasierter Entscheidungen zu beherrschen, ist folgendes zu empfehlen:**

1. Gewinnen Sie **Verständnis über die Entscheidungssituation** und über den Beitrag, den Evidenz in diesem Entscheidungsprozess zu leisten imstande ist: Häufig sind Entscheidungslagen gegeben, in denen historische Daten wenig helfen und eine Evidenzsammlung a priori wenig zielführend ist (Innovation; Situationen, in denen wegen Änderungen der Ursachen Prognosen nicht mehr sinnvoll sind, ...).
2. **Werten Sie die Kosten, Zeit und Chancen/Risiken**, wenn Sie den Evidenz-basierten Managementansatz wählen und vermeiden sie seinen habituellen oder symbolischen Einsatz.
3. **Überdenken Sie die Entscheidungsprozesse** und suchen Sie solche, die in analytischen Modellen „automatisiert“ werden können. Stellen Sie hierzu sachgerechten Methodeneinsatz und methodengerechte Informationsaufbereitung sicher.
4. Evidenz kann zur Entscheidungsunterstützung genutzt werden und **Lernprozesse im Management** in Gang setzen. Stellen Sie sicher, dass **Evidenz manipulationsfrei gesammelt**, aufbereitet und bewertet wird.
5. **Bauen Sie analytisches Wissen** in Ihrem Unternehmen/Führungsbereich auf.

**Es gibt wachsende Evidenz, die für den Einsatz evidenzbasierter Entscheidungen im Management spricht.** Allerdings glauben viele Manager, in ihrem Führungsbereich evidenzbasierte Entscheidungsprozesse zu nutzen, tatsächlich nutzen sie entscheidungsbaasierte Evidenzgestaltung. Dies ist kein Mangel, wenn Evidenz in einem offenen, faktengetriebenen Lernprozess eingesetzt wird: Methoden sind für bestimmte, wohlstrukturierte Entscheidungssituationen sinnvoll. Reale Entscheidungslagen des Managements erfordern aber häufig auch Intuition, Erfahrung, Urteilsfähigkeit, zuweilen: Glück. Was Manager haben, wenn intuitive Entscheidungen ex post evident bestätigt werden.

### Literatur

- Ayres, I. (2007): Super crunchers. Why thinking-by-numbers is the new way to be smart. New York: Bantam Books.
- Brewer, M.B. (1979): „In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive Motivational Analysis.“, *Psychological Bulletin* 86(1979), S. 307-324
- Collins, J. (2007): Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, 7. Aufl. München Christensen, C.M./Raynor, M.E. (2003): Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory, HBR 9/2003
- Davenport, Thomas H.; Harris, Jeanne G. (2007): Competing on analytics. The new science of winning. Boston, Mass.: Harvard Business School Press
- Fischhoff, B.; Slovic, P. Lichtenstein, S. (1977): „Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence.“ *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 3(1977), S. 552- 564
- Fischhoff, B. (1975): „Hindsight: Thinking Backward.“ *Psychology Today* 8(1975), S. 71 - 76
- Lewis, M. (2004): Moneyball. The art of winning an unfair game. New York: W.W. Norton.
- Tingling, P.M.; Brydon; M.J. (2010): Is Decision-Based Evidence Necessarily Bad?, *MIT Sloan Management Review Summer 2010 Vol.51 No.4*, S. 71-76
- Messick, D.M.; Bazerman M.H. (1996): Ethical Leadership and the Psychology of Decision

Making, MIT Sloan Management Review Winter 1996 Volume 37 No. 2, S. 9-22

Watson, P.C. (1960):" On the Failure to Eliminate Hypothesis in a Conceptual Task." Quarterly Journal of Experimental Psychology 12(1960) , S. 129-140

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Messick, David M.; Bazerman Max H. (1996)

<sup>2</sup> Vgl. Messick, David M.; Max H. (1996), S. 10 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Fischhoff, B. (1975)

<sup>4</sup> Hierzu gibt es zahlreiche reale Beispiele, etwa die aktuellen Geschehnisse um „Stuttgart 21“

<sup>5</sup> M.B. Brewer: „In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive Motivational Analysis“, Psychological Bulletin 86 (1979), S. 307-324

<sup>6</sup> Siehe die Ergebnisse zu „Level 5“-Führung bei Collins, Jim (2007)

<sup>7</sup> Vgl. B. Fischhoff, P. Slovic, S. Lichtenstein: „Knowing with Certainty: The Appropriateness of Ex-treme Confidence.“ Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 3(1977), S. 552-564 oder P.C. Watson:" On the Failure to Eliminate Hypothesis in a Conceptual Task." Quarterly Journal of Experimental Psychology 12(1960), S. 129-140

<sup>8</sup> Messick, David M.; Bazerman Max H. (1996), S. 21

<sup>9</sup> Auch der umgekehrte Weg ist denkbar: die Anwendungsphantasie der Handelnden eilt den technischen Möglichkeiten voraus.

<sup>10</sup> VGL. Davenport, Thomas H.; Harris, Jeanne G. (2007); Ayres, Ian (2007); Lewis, Michael (2004)

<sup>11</sup> Vgl. Tingling, Peter M.; Brydon, Michael J. (2010)

<sup>12</sup> Tingling/Brydon zitieren eine Erhebung, in der Manager im Falle einer subjektiv bevorzugten Investitionsgelegenheit die Freigabegenehmigung im Falle eines negativen Kapitalwertes verweigern (Tingling, Peter M.; Brydon, Michael J. (2010) S. 73)

<sup>13</sup> Christensen hat schon lange auf diese Parallele zwischen wissenschaftlichem Vorgehen und der Gewinnung von induktivem Managementwissen hingewiesen, siehe Christensen, C.M./Raynor, M.E. (2003). ■