

Besser entscheiden ist lernbar.

written by Christian Hafner | 27 Februar, 2023



Riskmanagement & IKS News

Besser entscheiden ist lernbar.

Viele Fehlentscheidungen sind das Resultat von Überoptimismus und Denkfehlern. Dagegen gibt es einfache Mittel.

Eine kürzliche Erhebung bei 94 Controllern und Finanzchefs hat folgendes ergeben:

- Rund drei Viertel gaben an, dass – in unterschiedlichem Ausmass – bei Projekten der Zeitrahmen und die Kosten zu optimistisch geplant werden («overconfidence bias») und
- dass Informationen zu stark berücksichtigt werden, die bestehende Einschätzungen bestätigen («confirmation bias»).
- Ausserdem stellt über die Hälfte der Befragten fest, dass in Berichten an das Management positive Informationen oft stärker hervorgehoben werden als negative («framing bias»).

Alles Verhalten, die zu verzerrter Entscheidungsfindung führen. Leider sind sich nur wenige dieser Verhalten in ihren Organisationen bewusst und passen entsprechend ihre Entscheidungsprozesse an. Dabei gibt es simple Methoden zur Bekämpfung von verzerrter Entscheidungsfindung. Dazu drei Beispiele:

1. Einsetzen eines «Advokat des Teufels», bei der eine unabhängige Person mit voller Kraft gegen eine beabsichtigte Entscheidung argumentiert.[\[1\]](#)
2. Bei komplexen Entscheidungen zwei Teams zusammenstellen, die über das gleiche Problem nachdenken und dabei die entgegengesetzten Positionen

vertreten müssen.

3. In Besprechungen die Person mit dem niedrigsten Rang ihre Meinung zuerst äussern und die ranghöchste Person erst am Schluss das Wort ergreifen lassen[2].

Wichtig! Gruppendenken erhöht die Risikobereitschaft. Beteiligte gehen gemeinsam grössere Risiken ein, als dies jeder für sich allein tun würde. Entsteht die Dynamik einer kollektiven Selbstüberschätzung, entscheidet die Gruppe als Ganzes im schlimmsten Fall schlechter, als wenn der Chef im Alleingang entschieden hätte.

[1] Der Einsatz eines «Advokaten des Teufels» führt zu besseren Beschlüssen, als wenn nur das interne Projektteam einen Vorschlag präsentiert.

Fazit 1: Prüfen Sie Massnahmen, um

- das Bewusstsein für verzerrte Entscheidungsfindung («biases») im Unternehmen zu schärfen,
- Methoden zur Vermeidung von Denkfehlern zu etablieren und
- die Firmenkultur zu verändern.

Fazit 2: Gute Entscheide fallen, wenn

- die Entscheidungsfindung transparent ist und
- die Meinungen derjenigen, die das Thema am besten beurteilen können, eingeflossen sind.

Wenn dies alles gut funktioniert, kommt die Schwarmintelligenz zum Tragen, und die Führungskräfte gelangen im Team zu besseren Lösungen, als wenn der Chef allein entschieden hätte.

Praxis-Tipp: Verwenden Sie den folgenden Rahmen als mentale Vorbereitung, bevor sie Entscheidungen treffen oder Veränderungen anpacken:

1. Wir machen _____
2. Weil wir das Problem von _____ sehen.
3. Wir wissen, dass es ein Problem ist, weil _____
4. Wenn wir es nicht beheben, werden wir (sehen) _____

5. Wir werden wissen, dass wir es gelöst haben, wenn wir _____ bekommen.

hohem Zeitdruck fassen. Besser eine Nacht darüber schlafen und am nächsten Morgen mit frischem Geist zur Entscheidung gelangen.

[2] Mit «junior speaks first» wird verhindert, dass Mitarbeitende Gegenargumente zurückhalten, nur um nicht negativ aufzufallen.

Quellen:

Natalie Gratwohl «Besser entscheiden ist lernbar.» NZZ vom 30. Januar 2023

Michael Useem «How Well-Run Boards Make Decisions» Harvard Business Review vom November 2006

Cindy Alvarez «Every time I make myself write out» Tweet vom 10. Oktober 2019