ENTSCHIEDEN ENTSCHEIDEN!

Über den Entscheidungsprozess bei bedeutsamen, nicht revidierbaren Entscheidungen in komplexen und dynamischen Situationen

Das Thema

Als kürzlich der mehrfache Geiselnehmer Michael Heckhoff und der u. a. wegen Mordes verurteilte Peter Paul Michalski aus der Justizvollzugsanstalt in Aachen ausbrachen1, stand die Polizei vor einer sehr schwierigen Aufgabe. Die beiden bewaffneten Täter, die als brutal und rücksichtslos eingestuft wurden, nahmen direkt nach ihrem Ausbruch mehrfach Geiseln. So wurde in drei Fällen ein Taxi bzw. ein Auto gekapert, um sich vom jeweiligen Besitzer von Aachen über Köln nach Essen an die Ruhr fahren zu lassen. Dort drangen die Täter später in die Wohnung eines Ehepaares ein, nahmen sie einen ganzen Tag lang als Geiseln, ließen sich versorgen, tauschten ihre Kleidung und schließlich setzten die beiden Schwerverbrecher ihre Flucht mit dem Auto dieses Ehepaares fort.

Polizeidirektor
Ulrich Welter
Düsseldorf
info@entschieden-entscheiden.de

Am folgenden Tag wurde dann in der Innenstadt von Mülheim a. d. Ruhr eine männliche Person gesichtet, auf welche die Beschreibung weitestgehend zutraf. Was ist zu tun? Die Person einfach anzusprechen oder normal zu überprüfen verbot sich, da man davon ausgehen musste, dass eben dieser Täter rücksichtslos von der Waffe Gebrauch machen würde, sobald man sich ihm gegenüber als Polizei offenbarte. Darüber hinaus waren unbeteiligte Personen auf der Strasse unterwegs und es bestand eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass dieser Täter einen dieser Passanten als Geisel nimmt, um sich so dem Zugriff der Polizei zu erwehren. Eine weitere Schwierigkeit bestand in der Dynamik der beschriebenen Situation. Der gesuchte Verbrecher lief während all dieser Überlegungen weiter durch die Innenstadt und die Polizei musste ihm absolut unauffällig folgen, ohne ihn dabei aus den Augen zu verlieren. Trotz all dieser Schwierigkeiten konnte der Täter ohne Blutvergießen durch Angehörige einer Spezialeinheit letztendlich festgenommen werden. Wenig später wurde ganz in der Nähe eine weitere Person gemeldet, die dem zweiten Täter sehr ähnlich sehen sollte. Wieder wurde der Mann in Augenschein genommen. Eine Bewertung erfolgte mit dem Ergebnis, dass es sich mit einer großen Wahrscheinlichkeit um den noch gesuchten Täter handeln dürfte und der Zugriff wurde freigegeben. Auch diese Festnahme verlief unblutig. Die Überprüfung ergab jedoch, dass es sich um einen unbescholtenen Bürger handelte. Dieser hatte, nachdem er durch die Beamten aus nächster Nähe mit „Nicht bewegen, Polizei!„ angerufen wurde, noch in seine Jackentasche gefasst. Man braucht kein Polizeiexperte zu sein, um zu erkennen, dass diese Situation auch leicht zu einem anderen Ergebnis hätte führen können.
Solche Situationen erfordern in sehr kurzer Zeit und bei einer sich ständig verändernden Informationsgrundlage immer wieder schnelle Entscheidungen, die im schlimmsten Fall schwerwiegende, nicht revidierbare Konsequenzen haben können. Es sind oft Entscheidungen, die in Sekunden gefällt werden müssen, manchmal über Leben und Tod!
Im Rahmen von Vorlesungen und Trainings2 stellte sich deutlich heraus, dass der zu Grunde liegende Sachverhalt, also das eigentliche Problem um das es geht, nicht der kritische Erfolgsfaktor ist, sondern der Prozess des Entscheidens, unabhängig vom jeweiligen Anlass. Die oft mutig dahingesagte Wortkette „Informieren-Bewerten-Entscheiden-Handeln„ greift demnach zu kurz. Den einzelnen Faktoren, welche eine Entscheidung beeinflussen, wird hier zu wenig Beachtung geschenkt. Auch lässt sich der Zeitpunkt der Entscheidung nicht so einfach irgendwo auf einer Zeitskala „vor oder nach„ festlegen, denn es gibt Einflussfaktoren, die zeitlich weit vor dem Punkt der eigentlichen Entscheidung liegen, andere liegen zeitlich dahinter, verfügen aber schon über eine vorzeitige Wirkung.

Der hier vorliegende Beitrag „Entschieden entscheiden„ setzt sich mit dem intraindividuellen Entscheidungsprozess auseinander und beleuchtet die zwölf Faktoren, die maßgebliche Wirkung auf eine

Entscheidung haben dürften. Es handelt sich demnach um eine Analyse und Bewertung eigener Erfahrungen, reflektiert auf der Grundlage bestehender Theorien und Modelle, also eine Betrachtung des Themas durch die Brille eines Praktikers und Anwenders. Insofern erhebt der Beitrag keinen wissenschaftlichen Anspruch, es sei denn, man definiert Wissenschaft als alles das, was Wissen schafft. Es ist eine Betrachtung des gesamten Prozesses, das Richten des Fokus auf die einzelnen Faktoren, die sich gegenseitig bedingen, quasi die Bewusstmachung der Prozesskette in einem Moment, in dem man nichts entscheiden muss. Man kann in die Rolle des außen stehenden Betrachters wechseln und das eigene Verhalten in vergleichbaren Situationen reflektieren.
Die dargestellten Erkenntnisse besitzen unabhängig von einem konkreten Sachverhalt oder einem bestimmten thematischem Hintergrund bei nahezu jeder schweren Entscheidung Gültigkeit und sind auf andere Bereiche, wie Politik, Wirtschaft und Gesellschaft übertragbar. Probleme und sich daraus ergebenden notwendigen Entscheidungen gibt es genug. Als Beispiel seien nur der weltweite Zusammenbruch der Finanzmärkte und dessen Folgen, die Globalisierung der Weltmärkte, der Klimawandel, die Instabilität des Nahen und Mittleren Ostens genannt oder auch die Herausforderungen an die Gesellschaft, die beispielsweise durch den demografischen Wandel oder die immer kürzer werdenden Innovationszyklen und der damit einhergehenden Informationsüberflutung bedingt werden.
Nehmen wir ein Unternehmen in der heutigen Zeit als Beispiel. Geht es hier nicht auch um Leben und Tod; um das (Über-)Leben eines Unternehmens oder und den Tod für Tausende von Arbeitsplätzen? Auch hier geht es um sehr schwere Entscheidungen, allerdings gibt es bei diesen Entscheidungen ein Detail, das gegenüber manch polizeilicher Lage nicht so viel an Bedeutung haben dürfte: Der Sekundenzeiger!

Einleitung

Die Geschichte der Vertreibung von Adam und Eva aus dem Paradies dürfte hinreichend bekannt sein. Und wie bei jeder Geschichte hängt die Interpretation bekanntlich vom Standpunkt des Betrachters ab. Eine religiöse Betrachtung soll hier außen vor bleiben und ganz gleich, wie man dazu steht, die Bewertung dieser paradiesischen Situationsbeschreibung im Lichte der Thematik des Entscheidens beweist in eindrucksvoller Form, dass alles seinen Preis hat. In diesem Fall hatte die Entscheidung, sich über das Verbot Gottes hinwegzusetzen, die Früchte des Baumes der Erkenntnis nicht zu essen, die bittere Konsequenz, aus dem Paradies vertrieben zu werden3. Insofern ist der rote Apfel ein gutes Symbol, um zu verdeutlichen, dass alles Tun und Handeln letztendlich eine Konsequenz hat. Auf der einen Seite der Entscheidung der das zu erreichende Ziel symbolisierende rote Apfel, zart duftend und süßlich schmeckend, auf der anderen Seite ein wie auch immer definierter Preis, der als Gegenleistung fällig wird, die zwangsläufige Konsequenz der Entscheidung. Eine grundlegende Problematik liegt bei Entscheidungen oft darin, dass der „Apfel„ zwar gewollt ist, nicht aber die damit notwendigerweise verbundene Konsequenz. Goethe befand dazu: *„Entschiedenheit und Folge sind nach meiner Meinung das Verehrungswürdigste am Menschen. Man kann die Ware und das Geld nicht zugleich haben!„*4
Trotz aller Konsequenzen hat eine Entscheidung aber auch einen großen gestalterischen Aspekt, den man nicht unterschätzen, sondern vielmehr als Chance begreifen und sich zu Eigen machen sollte. Hat man ein Ziel vor Augen, welches man erreichen will, bedeutet dies nicht weniger, als dass der auf das Ziel bezogene Ist-Zustand verändert werden muss. Die Realisierung bedingt Entscheidung und Handeln, was die aktuelle Situation verändert und eine andere Situation herbeiführt, mit der Folge (Konsequenz), dass es nun den alten Situationszustand nicht mehr gibt.

1. Das Rollenverständnis des Entscheiders oder vom schweren Schicksal, Entscheidungen treffen zu müssen!

An dieser Stelle sei noch einmal daran erinnert, dass es im Folgenden immer nur um bedeutsame Entscheidungen gehen soll, also Entscheidungen mit einer nicht unerheblichen Konsequenz. Der erste entscheidende Einflussfaktor bei Entscheidungen ist die innere Haltung des Menschen, der in derartigen Fällen zu entscheiden hat. Bezogen auf einen Beruf oder eine Funktion bedeutet dies, dass man irgendwann den Schritt getan hat, diesen Beruf oder jene Funktion wahrzunehmen. Dies geschieht nicht zufällig, sondern ist die Umsetzung einer Entscheidung in Handeln. Beispielsweise bewirbt man sich auf eine Stelle oder wird gefragt. Sowohl das Bewerbungsschreiben zu verfassen und abzuschicken, als auch das Beantworten einer solchen Anfrage ist das Ergebnis von Entscheidungsprozessen. Üblicherweise kennt man die Konsequenzen solcher Entscheidungen vorher und hat sie bewertet. Dabei sollten nicht nur die Umstände, wie vielleicht eine Verbesserung des Einkommens, eine interessante und herausfordernde Aufgabe oder die vermeintliche Krisensicherheit des Berufes ins Gewicht fallen (Apfel), sondern auch die damit einhergehende Gegenleistungen, wie die Übernahme eines vorher definierten Aufgabengebietes und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten (Preis).

Es bleibt also festzustellen, dass in aller Regel vorher bekannt war, auf was man sich einlässt, was auf einen zukommt und was von einem erwartet wird. Wenn man sich in Kenntnis dieser Umstände durch aktives Tun auf diese Position bewegt hat und im Folgenden durch konkludentes Handeln diese Position annimmt, indem man sie arbeitstäglich ausübt, nachdem man die tatsächlichen Rahmenbedingungen objektiv bewerten kann, hat man damit auch entschieden, die mit der Positionsausübung verbundenen Konsequenzen zu (er-)tragen. Insofern ist Selbstbetroffenheit ebenso wenig angezeigt, wie die Bemühung des Schicksals, wenn es in der Folge um die aufgabenbezogene Verantwortungsübernahme durch und für Entscheidungen geht. Die fliegenden Notärzte in Österreich haben dies in ihrem Motto auf den Punkt gebracht: *„Not we have the emergency, they have the emergency!„*

2. Die Entscheidungs-Handlungskompetenz – Wer entscheiden will, muss darauf vorbereitet sein!

Wissen und Können sind unabdingbare Voraussetzungen für gute Entscheidungen. Wenn man allerdings näher hinschaut, wird offensichtlich, dass man mit Theorie allein nicht ans Ziel kommt. So wird der gute Goethe noch einmal bemüht, wusste dieser doch: *„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun!„*5 Nicht nur, dass bei der Aktualität des erworbenen Fachwissens der Grundsatz gilt, dass Stillstand mit Rückschritt gleichzusetzen ist und um es einmal technisch auszudrücken, ständige „updates„ erforderlich sind, um eben „up to date„ zu sein. Es ist auch trügerisch zu glauben, dass sich die Qualität des Fachwissens proportional zum Grad der Führungskompetenz verhält. Bei einer Frage nach den zehn wichtigsten Erfolgskompetenzen von Managern6 belegen Faktoren, wie die Anwendbarkeit (5.), inhaltliche Tiefe (8.) und Aktualität der Fachkompetenz (10.) lediglich die hinteren Plätze. Methodische Kompetenzen, wie analytisches Denken (4.) und das Management von Veränderungen (6.) sind da schon mehr gefragt. Mit fünf von zehn Nennungen stehen soziale Kompetenzen nicht nur quantitativ den größten Anteil dar, auch in der Gewichtung liegen diese Kompetenzen überdurchschnittlich weit vorne. Während die Identifikation, Bewertung und Auswahl von Lösungsmöglichkeiten (9.) und die Kooperations- und Delegationsfähigkeit (7.) noch verhalten bewertet wurden, werden Überzeugungskraft, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen (3.) sowie Kommunikationsfähigkeit (2.) als sehr wichtig eingestuft. Als wichtigste Kompetenz wurde die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen (1.) benannt, also Grund genug, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen.

Mut macht in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass Fachwissen weitgehend erlernbar und veränderbar und soziale und methodische Kompetenz teilweise erlernbar und veränderbar ist. Aber wie gesagt, die Theorie allein ist nicht maßgeblich, denn: *„Das Denken für sich allein aber bewegt nichts, sondern nur das auf einen bestimmten Zweck gerichtete, praktische Denken!„7*

3. Die Antizipation des Möglichen – Schon vorher entscheiden, was später entschieden werden muss!

*„Willst du, dass einer in der Gefahr nicht zittere, so trainiere ihn vor der Gefahr!„*8 Diese Erkenntnis von Seneca, dem Jüngeren, ist in abgewandelter Form, wenn man zum Beispiel das Wort Gefahr sinngemäß durch Aufgabe oder Prob-lem ersetzt, eigentlich eine in allen Teilen der Bevölkerung akzeptierte und angewandte Methode. Der Begriff Training wird ja vordergründig mit Sport assoziiert. Millionen von Menschen gehen täglich in ein Fitnessstudio, laufen durch den Wald oder treiben irgendeine Sportart im Verein. Neben rein gesundheitsfördernden und -erhaltenden Aspekten verfolgt ein solches Training in aller Regel das Ziel, die Leistung in einem bestimmten Bereich zu verbessern und sich auf eine kommende Aufgabe (z. B. einen Wettkampf) so gut, wie eben möglich, vorzubereiten. Sicherlich hat jeder schon einmal einen Skifahrer im Fernsehen gesehen, der vor dem Start mit geschlossenen Lidern vor seinem geistigen Auge den Streckenverkauf Revue passieren lässt und sich dabei jeweils nach rechts oder links beugt, um die Bewegungsabläufe in den Kurven zu simulieren. Ein ähnliches Antizipieren9 kennen wir aus der Leichtathletik und nichts anderes ist der beim Golfsport obligatorische Probeschlag.

Unter Antizipation versteht man die gedankliche (mentale) Vorwegnahme eines bestimmten Ablaufes, einer Entwicklung oder eines Geschehnisses. Sinn der Übung ist es, entsprechende Handlungsweisen und Lösungsstrategien in später eintretenden Situationen adäquat anwenden zu können. An dieser Stelle sei die Frage erlaubt, warum im Bereich Führung/Management dieses Instrument der Vorwegnahme so wenig Anerkennung und Anwendung findet. Es gilt, im Vorfeld die Dinge, soweit als irgend möglich, unter der Prämisse „wenn, dann„ vor-zu-denken und Vor-Entscheidungen zu treffen. Dabei ist es wichtig, das zur Rede stehende Thema aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und zu würdigen. Einer der wichtigsten Aspekte dürfte die mit solchen Vorentscheidungen zwangsläufig einhergehende Ressourcenbindung darstellen, denn jede Entscheidung ist auch jeweils mit einer gewissen Ressourcenverantwortung verbunden, sei es in Bezug auf Mensch, Material oder Kapital.
In Bezug auf die Frage des Kapitaleinsatzes stellt sich in der heutigen Zeit zum Beispiel die spannende Frage, in welchem Maße in wirtschaftlich schlechteren Zeiten finanzielle Ressourcen zurückgelegt oder bereitgestellt werden, um in der Zukunft liegende Projekte (Ziele) überhaupt finanzieren zu können? Es werden also heute die Weichen für die Zukunft gestellt, so oder so.
Ein weiterer wesentlicher Aspekt in der Phase der Vorentscheidungen ist die Beantwortung der Frage, ob oder wie man sich auf die kommenden Aufgaben bzw. Problemlösungen fachlich-inhaltlich präparieren muss und mit welchem bestmöglichen methodisch-didaktischen Ansatz man an die Problemlösung herangeht. Ferner kann man sich in „Friedenszeiten„ trefflich mit der Frage auseinandersetzen, was rechtlich möglich und aktuell „pc„10 ist.

Und wenn man schon sich schon in diesen gedanklichen Dimensionen bewegt, ist der Brückenschlag zur ethisch-moralischen Betrachtung des Handelns schnell vollzogen. Nehmen wir einige Beispiele aus dem Bereich der Sicherheit zu Zeiten, da der internationale Terrorismus mit ständig neuen Erscheinungsweisen große Teile der Welt in Atem hält. Darf der Staat ein Menschenleben in Kauf nehmen oder muss er inhaftierte Terroristen freilassen, um dieses Menschenleben zu bewahren?11 Dürfen unschuldige Geiseln in einem entführten Flugzeug durch einen Abschuss „geopfert„ werden12, um zu verhindern, dass die Entführer wie am 11.09.200113 die gekaperte Maschine als Waffe einsetzen, was zu einer noch größeren Anzahl von Opfern führen würde? Und um mal ein Beispiel zu nennen, bei dem es nicht unmittelbar um Leben und Tod geht, möge man die aktuell in Deutschland geführte Diskussion verfolgen, ob den die als „Nacktscanner„ bekannt gewordene Kontrolltechnik eingeführt werden soll, nachdem der als „Delta-Bomber„ bekannt gewordene Attentäter14 beinahe eine vollbesetzte Maschine über Detroit in die Luft gesprengt hätte. Ist eine vermeintliche Verbesserung der Sicherheit erstrebenswert, auch um den Preis, bestehende Datenschutzrichtlinien und die Würde der Passagiere zu verletzen?
Aber auch im Bereich der Wirtschaft ist gerade in Krisenzeiten eine ethisch-moralische Diskussion über die soziale Verantwortung von Managern, die Gemeinwohlorientierung von Unternehmen und die Vereinbarkeit unternehmerischen Handelns mit allgemeinen und ethischen Maßstäben in vollem Gange, die Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt zunehmend an Bedeutung und Resonanz.15
Die Frage nach Ethik und Moral scheint manchmal eindeutig und klar und in anderen Fällen so komplex, dass man hin und her gerissen ist, sich ständig im Kreis dreht und zeitnah zu keinem greifbaren Ergebnis kommt. Eben aus diesem Grund ist es angezeigt, solche Denkprozesse vor die „operative Phase der Entscheidung„ zu legen und seine ethisch-moralische Grundhaltung zu reflektieren bzw. zu kalibrieren, wenn der Faktor Zeit noch keine so bedeutsame Rolle spielt. Diese Handlungsempfehlung stützt sich aber nicht vordergründig auf die reine Zeitersparnis, sondern liegt in der Tatsache begründet, dass in einer hochdynamischen Entscheidungsphase die zur Verfügung stehenden Informationseinheiten im menschlichen Hirn begrenzt sind. Im Optimalfall stehen lediglich 15 Informationseinheiten (IE) gleichzeitig zur Verfügung, wobei aufgrund von Stress, Krankheit oder anderen Einflüssen diese Zahl gefährlich schnell abnehmen kann und bei einer Reduzierung auf vier IE bereits das Stadium der Handlungsunfähigkeit erreicht wird.16 Mit diesen geistigen Ressourcen gilt es, auditive und visuelle Informationen aufzunehmen, diese mit seinem Wissen in Relation zu setzen und schließlich zu bewerten, um eine Entscheidung treffen zu können.
Je mehr Ressourcen auf der einen Seite durch Informationsaufnahme gebunden werden, desto weniger stehen auf der anderen Seite für die Bewertung und Entscheidung zur Verfügung. Es gilt also auch, getreu dem Grundsatz „need to know„, sich vor überflüssigen Informationen zu bewahren, bestimmte Aufgaben zu delegieren und alles, was absehbar ist, frühzeitig zu durchdenken.
Diese Vorwegnahme ist also ein aktiver Beitrag zur Stress-prophylaxe, vergrößert die bestehenden Sicherheits- bzw. Entscheidungsreserven, ist somit ein Indikator für professionelles Handeln und letztlich auch ein wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung.

4. Man muss sich immer entscheiden können – Es gibt keine Zeit, sich nicht zu entscheiden!

Es ist nur allzu verständlich, dass man vor einer bedeutsamen Entscheidung bestrebt ist, über möglichst alle Informationen zu

verfügen, um diese in eine Bewertung einfließen zu lassen. Doch es ist eine Illusion zu glauben, dass man bei schwierigen Entscheidungen irgendwann den Status erreicht, bei dem man vollständig absehen kann, welche Konsequenz die Entscheidung letztlich in allen Details nach sich zieht. Dies würde ja bedeuten, dass man ohne jegliches Risiko entscheidet und mit einer Wahrscheinlichkeit von einhundert Prozent die Folgen der Entscheidung voraussagen könnte. Daran ist nichts schwierig, es ist vielmehr eine Rechnung, bei der alle Alternativen hinsichtlich ihres feststehenden Ergebnisses verglichen werden und die „best option„ ausgesucht wird. Die Bewältigung einer solchen „Rechenaufgabe„ ist mit echten Entscheidungen, bei denen eben nicht alle Faktoren auf der Hand liegen, nicht vergleichbar.
Nehmen wir an, wir wollten 1.000 Euro für drei Jahre anlegen und suchten nach der Variante mit der größtmöglichen Gewinnmaximierung. Wir könnten alle Möglichkeiten durchrechnen und wüssten, was heute die bessere Rendite verspricht oder welche Anlageart eine Art Bestandsgarantie über die Dauer der drei Jahre zusichert, aber es ging ja um die Frage, mit welcher Option der größte Gewinn nach Ablauf von drei Jahren erzielt werden könnte. Ich wage zu behaupten, hier die beste Alternative vorauszusagen, ist nach den Erfahrungen, die wir in der jüngsten Vergangenheit mit den Kapital- und Finanzmärkten gemacht haben, schon ein sehr großes Vabanquespiel.

Die wichtigsten und schwierigsten Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei einem Informationsstand gefällt werden, dem noch ein maßgeblicher Teil der Erkenntnisse fehlt, eben der Teil, der in aller Regel in der Zukunft liegt und diese ist ja bekanntlich nur sehr schwer zu prognostizieren. Es gilt: *„Wer darauf besteht, alle Faktoren zu überblicken, bevor er sich entscheidet, wird sich nie entscheiden!„*17 Ein weiteres Risiko, Entscheidungen unnötig auf die lange Bank zu schieben, besteht darin, dass die Dinge in der Zeit des untätigen Zögerns und Zauderns einen ungewollten Verlauf nehmen oder im schlimmsten Fall einem die Entscheidung abgenommen wird, andere die Entscheidung treffen, die Weichen stellen und das Ruder übernehmen. Es ist sogar vielmehr so, dass wir ganz wichtige Entscheidungen, Grundsatzentscheidungen nämlich, regelmäßig zu einem sehr frühen Zeitpunkt fällen müssen. Wir legen damit verbindliche Rahmenbedingungen fest oder geben der Entscheidung eine Richtung, die im späteren Verlauf nur noch schwer zu verändern ist. Und dies tun wir, obwohl die Informationsbasis noch relativ unausgereift ist und die Konsequenzen zu diesem Zeitpunkt kaum absehbar sind.

5. Die Duplizität von Entscheidungen – Es gibt immer die Wahl zwischen mindestens 2 Möglichkeiten!

Unabhängig von einem wie auch immer gestalteten Kenntnisstand über Fakten und Folgen, ist jederzeit eine Entscheidung fällig und zwar darüber, ob man den aktuellen Zustand, so wie er gerade ist, belassen will oder die Dinge, wie sie sich gerade entwickeln, so auch geschehen lässt. Alternativ dazu besteht jederzeit die Möglichkeit, den Ist-Zustand durch einen aktiven Entschluss im wahrsten Sinne der Wortbedeutung „entscheidend„ zu verändern.

In diesem Sinne gibt es immer mindestens zwei Möglichkeiten, zwischen denen man wählen kann, den status quo oder die Veränderung – es bleibt also kein zeitlicher Raum, um sich nicht zu entscheiden! Bleibt man untätig und passiv, hat man sich für die Beibehaltung des aktuellen Zustands entschieden und hat dafür die Konsequenzen zu tragen: *„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut!„*18 Neben der aktiven Entscheidung für Möglichkeit „A„ steht gleichwertig das Bekenntnis für die Ablehnung von Alternative „B„.

6. Das Highlander-Prinzip: Es kann nur Einen geben – Verantwortung für die Entscheidung kennt nur einen Namen!

Ein portugiesisches Sprichwort besagt: *„Wenn zwei verantwortlich sind, ist keiner verantwortlich!„* und Damaris Wieser19 wird noch konkreter: *„Niemand kann die Verantwortung für das Handeln eines anderen Menschen übernehmen und übertragen bekommen, denn jeder entscheidet selbst!„* Ich teile diese Meinungen ausdrücklich und bin fest davon überzeugt, dass es anders nicht funktioniert, wenn es um Zuständigkeit und Verantwortung20 geht. Wenn diese Dinge in einer Organisation nicht klar definiert sind, ist das der Beginn der kollektiven Verantwortungslosigkeit. Wenn etwas gut läuft, sind die Väter des Erfolges zahlreich und jeder will gerne verantwortlich sein, aber wenn das Ergebnis „suboptimal„ ist, ist es leichter auszuhalten, wenn die Last der Verantwortung ge- oder verteilt wird. Bei Gehaltsverhandlungen jedoch wird in der Regel versucht, das Maß der Verantwortung als Argument ins Feld zu führen – von Teilung oder Verteilung der Verantwortung redet in diesen Momenten niemand.
Wenn also nach dieser Maxime nur eine Person für eine Entscheidung verantwortlich ist, heißt das nicht, dass es sich auch um eine einsame Entscheidung handelt. Während im allgemeinen Sprachgebrauch unter einer einsamen Entscheidung verstanden wird, dass der Entschluss im Sinne von „mit dieser Entscheidung steht er/sie allein„ nicht nachvollzogen werden kann, möchte ich in diesem Zusammenhang die „einsame Entscheidung„ aber eher wortwörtlich verstanden wissen, also eine Entscheidung, die allein und ohne Interaktion mit anderen Menschen getroffen wird. Eine solche Art der „einsamen Entscheidung„ ist aber eher ein Ausnahmefall, denn in der Regel werden im Vorfeld einer anstehenden Entscheidung nicht nur Informationen, sondern auch Bewertungen, Einschätzungen und Ratschläge von anderen Personen eingeholt. Die Bandbreite der Möglichkeiten, wie man an solche „Hilfskriterien„ kommt, reicht vom Engagement eines Beraters über das Installieren von Projektgruppen, das in Auftrag geben von Studien und Analysen bis hin zum Brainstorming im fachkompetenten Umfeld. Oder es erreicht einen ohne eigenes Zutun, weil selbsternannte Experten es sich nicht nehmen lassen, ihren Kommentar unaufgefordert abzugeben.

Diese bei Leibe nicht abschließende Aufzählung verschiedener Methoden, im Vorfeld einer Entscheidung an die Meinung anderer zu kommen, birgt ja vordergründig die große Chance, die Thematik aus möglichst verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Kompetenzen betrachten zu lassen. Sie birgt aber gerade deshalb auch eine versteckte Gefahr, denn die Menschen sind eben nicht gleich21 und schon auf keinen Fall objektiv. Jeder Mensch ist mit unterschiedlichen genetischen Faktoren auf die Welt gekommen, hat eine andere persönliche Entwicklung und Sozialisierung erlebt und unterliegt ständig wechselnden Umwelteinflüssen. Im Endergebnis, führt dies dazu, dass wir am Ende zu einer anderen Bewertung der Situation kommen, obwohl dieselbe Faktenlage zu Grunde liegt. Je unterschiedlicher zum Beispiel die Erfahrungswerte gestaltet sind, das Risikobewusstsein oder die Risikobereitschaft ausgeprägt ist, ethisch-moralische Wertevorstellungen divergieren, eine andere Rechtsauffassung vorherrscht oder eben die persönliche Prägung auf eine Entscheidung Einfluss nimmt, so verschieden ist auch das Ergebnis, wenn ein identischer Sachverhalt bewertet wird: *„Entschlüsse eines Menschen können nie besser sein, als die Informationen und die Einsichten, die er hat!„*22
Weitere potentielle Gefahren lauern in Form von besonderen psychologischen Effekten. Der Truth-Effekt23zum Beispiel basiert auf dem Phänomen, dass eine Aussage als umso wahrer, also glaubwürdiger, beurteilt wird, je öfter sie gehört wird, die Häufigkeitsrate beeinflusst also die wahrgenommene Validität. Und auch Konsensinformationen (Was denken andere?) haben einen deutlichen Einfluss auf das eigene Urteil. Besonders tückisch ist, dass es dabei offensichtlich weniger von Bedeutung ist, was andere tatsächlich denken, sondern das, was man selbst glaubt, was andere denken.
Andere Meinungen einholen und diskutieren oder sich beraten lassen sind völlig legitime Instrumente, aber letztlich ist wichtig zu erkennen, dass man nicht auf Basis der Meinung anderer entscheidet, sondern dass man in einem solchen Fall die Meinung anderer übernimmt, sich diese quasi zu Eigen macht – entscheiden und verantworten muss der „Entscheider„ ganz allein!

7. Der phantastische Realismus, die Divergenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Realistisch gesehen, haben Entscheidungen eine gute Chance!

Wunsch und Wirklichkeit, Schein und Sein, Phantasie und Realität, es wäre alles nicht so schwierig, wüssten wir nicht seit über 2000 Jahren: *„Menschen glauben gern, was sie glauben wollen!„*24 Und so kommt es auch, dass man die Augen vor der Realität ebenso gerne verschließt, wie vor einer unbequemen Konsequenz, die eine Entscheidung unter Umständen nach sich zieht. Was liegt da näher, eine Entscheidung mit einem Ziel oder einer Konsequenz zu verbinden, die der individuellen Idealvorstellung sehr nahe kommt, aber jeglichen realistischen Bezug entbehrt. Ist es nicht toll, zu beschließen, bei der nächsten Golfrunde sein Handicap um 10 Punkte zu unterspielen oder am nächsten Wochenende im Lotto eine Million Euro zu gewinnen. Und wie wäre es, wenn man trotz einem Rückgang des Umsatzes von zwanzig Prozent beschließt, dass die Gewinne um zehn Prozent steigen, ohne dabei Personal zu entlassen, die Gehälter zu senken oder die Preise zu steigern. Diese bewusst überzeichneten Beispiele sollen nur verdeutlichen, dass sich Ziele, die durch Entscheidungen erreicht werden sollen, ebenso, wie die daraus

resultierenden Konsequenzen, stets an realistischen Möglichkeiten orientieren müssen. Entscheidungen und daraus resultierende Konsequenzen sind kein Wunschkonzert, sondern eine Weichenstellung im Bereich des Machbaren: *„Der Handelnde muss sich nach den Erfordernissen des Augenblicks richten, wie der Arzt, wie der Steuermann!„*25
Nicht ganz so offensichtlich ist die Variante, sich die Entscheidung oder besser die damit verbundenen Folgen, adäquat und akzeptabel zu gestalten. Diese Variante orientiert sich offensichtlich am Prinzip *„Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!„*. In einem solchen Fall wird die Entscheidung mit soviel Bedingungen verknüpft, dass eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, die Vorgaben nie realisieren zu können. In den allermeisten Fällen dient der Einbau dieser nahezu unüberwindbaren Hürden dazu, nach außen eine hohe Entscheidungsfreudigkeit zu dokumentieren, denn im Kulturkreis des Westens genießen Menschen, die entscheidungsfreudig sind, häufig ein gesellschaftlich höheres Ansehen26. In Wahrheit ist der Entscheider aber bestrebt, die Risiken der Konsequenz seiner Entscheidung auf ein für ihn vertretbares Maß zu drücken oder im schlimmsten Fall sogar auszuschließen.
Nehmen wir als Beispiel eine Geiselnahme in einer Bank, bei der zwei schwer bewaffnete Täter fünf Geiseln in ihrer Gewalt haben und sowohl ein hohes Lösegeld, wie auch einen schnellen Fluchtwagen fordern. Was wäre, wenn wir unseren Blick nun lediglich auf eine Befreiungsaktion27 richten und eben über diesen Punkt verantwortlich entscheiden? Für Laien wie auch für Profis, ist dies sicherlich eine schwere Entscheidung, in der zudem noch ein sehr hohes Risiko steckt. Man trägt die Verantwortung dafür, dass Menschen möglicherweise schwere Verletzungen erleiden oder im schlimmsten Fall gar getötet werden. Aber wir wollen uns ja nicht durch Zögern und Zaudern auszeichnen, sondern eben durch Entscheidungsfreude. Also lautet der Auftrag für die Mitglieder einer für solche Fälle besonders ausgebildeten Spezialeinheit: *„Schützen Sie die Verfassung, indem Sie die Guten befreien und die Bösen ihrer gerechten Strafe zuführen. Aber stellen Sie sicher, dass dabei weder Sach- oder Personenschäden entstehen!„*

Diese „knackige Entscheidung„ hat im letzten Satz eine Unmachbarkeitsklausel, quasi eine Risikoausschlusskomponente. Wer kann schon, wo Menschen handeln oder Technik eingesetzt wird, eine hundertprozentige Garantie für etwas geben oder andersrum gefragt, wer kann schon etwas ausschließen? Der oben genannte Zugriff kann noch so gut vorbereitet sein, ein genialer taktischer Schachzug dem Zugriffsplan zu Grunde liegen, die eingesetzten Spezialkräfte noch so gut trainiert oder ausgerüstet sein. Wer will voraussagen, wie sich Täter und Geiseln während einer Befreiungsaktion verhalten werden und garantieren, dass niemand zu Schaden kommt? Also ist der oben keck formulierte Zugriffsauftrag ein Papiertiger oder wie ich es nenne, eine Putativ-Entscheidung. Es wird niemals zu diesem Zugriff kommen, da eben das Risiko für Sachen und Personen nicht ausgeschlossen werden kann. Ein „wenn„ in einer Bedingung, darf das „dann„ in der Folge nicht gänzlich ausschließen!

8. Nichts ist ohne Risiko und Garantien gibt es auch nicht – Das Leben ist gefährlich und endet meistens mit dem Tod!

Wir haben im letzten Kapitel schon gesehen, dass es eine Tendenz gibt, das Risiko irgendwie zu umgehen oder zumindest die Konsequenz einer Entscheidung möglichst weit weg zu schieben. Wer will schon freiwillig ein Risiko eingehen oder unangenehme Konsequenzen verantworten müssen – eine völlig nachvollziehbare Reaktion? Eigentlich ja, aber anderseits auch wieder nicht, denn wie ist es sonst zu erklären, dass wir uns jeden Tag den Gefahren des Alltags stellen, ohne auch nur eine Sekunde über die Risiken nachzudenken. Ein großer Teil der Bevölkerung steigt täglich ins Auto ohne mit der Wimper zu zucken, obwohl das statistisch gesehen eine sehr gefährliche Fortbewegungsart darstellt, ein anderer Teil fliegt durch die Weltgeschichte und hat Flugangst, obwohl das Flugzeug ein sehr sicheres Verkehrsmittel ist. Wie sieht es aus mit BSE, Vogel- oder Schweinegrippe, alles halb so wild, oder? Und was ist mit Rauchen, das gemäß den Aufklebern auf den Packungen zum Tod führen kann oder wie war das noch mal mit der gefährlichen Strahlung an unserem Mobiltelefon? Wie steht es um das Übergewicht, zu wenig Sport und die überfällige Krebsvorsorge? Man kann diese Beispiele beliebig erweitern und erkennt auf einmal, welch ein Glücksfall es doch ist, dass man noch lebt. Faktisch gibt es im täglichen Leben genug Beispiele, wo potentielle Gesundheitsgefahren oder reale Lebensrisiken in schöner Regelmäßigkeit ignoriert oder verdrängt werden. Geht es jedoch um Entscheidungen, werden die Konsequenzen oft gescheut, wie der Teufel das Weihwasser und manch einer sucht verzweifelt nach dem völlig gefahrlosen Ausweg.
Aber wie schon an anderer Stelle angeführt, ist ein Kriterium einer schwierigen Entscheidung der nicht einschätzbare Anteil des Restrisikos in der Konsequenz: *„Niemals meistert man eine gefährliche Situation ohne Gefahr!„*28 Und da wir immer wieder vor Entscheidungen stehen, bei denen keineswegs alle Folgen vorherzusehen sind, ist es hilfreicher, der „Gefahr„ ins Auge zu schauen und sich mit den Folgen einer Entscheidung auseinander zu setzen. Dazu gehört insbesondere, anzuerkennen, dass mit zunehmender Schwierigkeit einer Entscheidung die Entscheidungsräume deutlich enger werden. Man könnte es aber genauso

gut auch umgekehrt formulieren: in dem Maße, wie die Entscheidungsräume kleiner werden, wird das Treffen der Entscheidung schwieriger. Im schlimmsten Fall endet es in einer Dilemmasituation, bei der man nur die „Wahl zwischen Pest und Cholera„ hat, also die Auswahl des vermeintlich kleineren Übels bei zwei oder mehr Auswahlmöglichkeiten mit jeweils „suboptimaler Erfolgsprognose„.

Der ehemalige deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt sagt zu der Entscheidungssituation während der Schleyer-Entführung29: *„Wir sahen uns unauflöslich verstrickt in diese grauenhaften Ereignisse. Das ist eine Situation, in der keine Entscheidung ausschließlich richtig ist. Es ist, wie in der griechischen Tragödie, sie sind verstrickt und können sich aus der Schuld nicht befreien.„* Diese Einschätzung macht klar, wie problematisch es in einer Dilemmasituation sein kann, Entscheidungen zu treffen. Zudem zeigt sie auf, dass es möglicherweise schwer wird, die Konsequenzen des eigenen Entschlusses vor sich selbst zu rechtfertigen.
Prüfen Sie sich selbst, wenn Sie als Verantwortlicher folgende Entscheidung zu treffen hätten: Auf einem Gleiskörper sind zwei Arbeiter unterwegs, die nicht erkennen, dass ein Güterzug auf sie zurast. Die Leute können nicht mehr gewarnt werden und ein Ausweichen vor dem Zug ist nicht mehr möglich. Sie hätten die Chance, innerhalb der nächsten Sekunden eine Weiche umzustellen, um den Zug auf ein anderes Gleis umzuleiten. Auf diesem Gleis wird auch gearbeitet, allerdings befindet sich hier nur ein Mechaniker auf dem Gleis. Auch er könnte nicht mehr gewarnt werden oder dem Zug ausweichen30. Was tun Sie und wie rechtfertigen Sie ihr Handeln gegenüber sich selbst und der oder den Witwen? Wenn wir uns erinnern, wäre ein Nicht-Handeln, also den Zug so weiter fahren zu lassen und den Tod der zwei Arbeiter geschehen zu lassen, auch eine aktive Entscheidung!
*„Der Weg am Rande des Abgrunds ist oft der einzige, der um ihn herum führt!„*31und so sollten wir den unvermeidbaren Konsequenzen einer Entscheidung ganz bewusst auseinander setzen. Man muss sich dann nicht „wundern„, wenn es geschieht und sollte auch nichts für unmöglich halten, bis es geschehen ist. Es geht dabei nicht darum, sich weltfremde Szenarien auszudenken und sich darauf zu fokussieren, aber realistisch erscheinende, alternative Handlungsabläufe sollte man vor-denken und damit immer einen „Plan B„ für planabweichende Verläufe parat haben!

9. Moral, Kopf, Bauch – Der Kopf sollte nichts tun, was der Bauch nicht fühlt!

Das menschliche Hirn ist eine phänomenales Werk der Natur: es laufen dort 5,8 Millionen Kilometer Nervenbahnen zusammen, ferner verfügt es über 100 Milliarden Nervenzellen, die mit mehr der unvorstellbaren Menge von mehr als einer Trillion Synapsen mit einander verbunden sind, es macht zwei Prozent unseres Körpergewichtes aus und verbraucht dabei aber 20 % des gesamten Sauerstoffshaushaltes. Trotzdem ist uns nur etwa ein Fünftel unserer Gehirntätigkeit bewusst, die restlichen 80 % laufen unbewusst ab und so treffen wir auch unsere Entscheidungen! Der österreichische Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek32 sagte einmal dazu: *„Wenn wir alle Handlungen unterließen, für die wir den Grund nicht kennen oder die wir nicht rechtfertigen könnten, wären wir wahrscheinlich bald tot.„*
Der knallharte Entscheider, der völlig unemotional wie der Halbvulkanier Mr. Spock33 an Bord des Raumschiffes Enterprise lediglich auf Basis von Zahlen und Fakten seine Entscheidungen trifft, ist eine oftmals bemühte Idealisierung des erfolgreichen Managers, welche jedoch mit der Realität nichts zu tun hat. Die Wissenschaft spricht eine deutlich andere Sprache. Wir treffen etwa 20.000 Entscheidungen täglich, die meisten davon in Bruchteilen von Sekunden. Die Vernunft sagt uns dabei in der Regel, was für uns das Beste ist, es besteht aber die latente Gefahr, dass die Vernunft im entscheidenden Moment durch Emotionen oder Verlangen überlagert wird. Auch wenn wir „cool„ sein und diese Gefühle abschalten wollen, es geht nicht. Die Gefühle und Emotionen sind sogar schneller, als unser Verstand. Während Informationen auf der unbewussten, emotionalen Ebene sehr schnell verarbeitet werden, dauert die rationale Bewältigung viel länger, da unser Gehirn erst die „passenden Argumente„ zu dem jeweiligen Ereignis finden muss. Die Gefühle bedingen dabei unsere Motivation und steuern damit unser Handeln, dies passiert oft unbewusst und selbst dann, wenn wir versuchen, die Gefühle „auszublenden„, um eine Entscheidung rein rational zu treffen!
Das macht sich die Werbebranche reichlich zu Nutzen und hat völlig neue Bereiche in Forschung, Lehre und Marketing hervorgebracht. Das Neuro-Marketing verbindet all diese Bereiche. Durch Auswertung von Gehirnscans wird dabei festgestellt, wie wir emotional auf bestimmte Produkte und Werbebotschaften reagieren. Zahlreiche Studien belegen, dass dabei ganz viele Faktoren unsere Kaufentscheidung beeinflussen, aber nur selten die Qualität oder das Preis-/Leistungsverhältnis des betreffenden Produktes.
Es ist also nichts mit der Vision von dem rein rationell handelnden Entscheider – und das ist gut so. Denn die Gefühle und Emotionen sind kein esoterischer Firlefanz und psychologisches Teufelswerk, sondern ein Mechanismus der Natur, der

schließlich dafür gesorgt hat, dass wir heute da sind, wo und wie wir sind. Ohne dieses Phänomen hätten unsere Vorfahren den unstillbaren Hunger des Säbelzahntigers wohl nicht überlebt oder die Evolution wäre aufgrund zu hoher Verluste mächtig ins Stocken geraten. Denn Emotionen, das persönliche, subjektive Erleben von inneren oder äußeren Reizen, sind verkörperte Informationen. Die Intuition, unser Bauchgefühl und Gespür, ist zum Teil angeboren, zum Großteil aber schöpft sie aus Erfahrungen, die wir im Laufe des Lebens gesammelt haben: *„Überall geht ein frühes Ahnen dem späteren Wissen voraus!„*34

Immer, wenn schnell entschieden werden muss und die Zeit für einen langen Entscheidungsprozess fehlt, entscheidet der Mensch intuitiv. Die Verfechter der klassischen Entscheidungsmethoden werden dies scharf kritisieren und dafür gibt es auch gute Gründe. Eine Bauchentscheidung hat nämlich gewisse Mängel, die nicht wegzudiskutieren sind. Entscheidet man „aus dem Bauch„, so ist der Weg der Entscheidungsfindung für andere nur schwer nachvollziehbar und ist daher auch nur schlecht zu vermitteln, somit fehlt es oft an der notwendigen Transparenz und der erforderlichen Akzeptanz. Aber auch wir selbst können im Nachhinein nicht sicher belegen, wie wir zu einer solchen Entscheidung gekommen sind, was eine spätere Fehlerdiagnose und damit eine Fehlerkorrektur erschwert beziehungsweise ganz unmöglich macht. Aber auch der Hang, alle Daten und Fakten zu sammeln und den Umfang und die Güte der zur Verfügung stehenden Informationen als den erfolgskritischen Faktor für die Qualität einer Entscheidung zu anzusehen, ist trügerischer Weg. Zum einen werden wir nie alle Folgen in Gänze absehen können35, zum anderen erzeugt dieses Verfahren die Illusion der absoluten Berechenbarkeit und Entscheidbarkeit, die oft so nicht gegeben ist. Die Wahrheit liegt wie so oft nicht da oder dort, sondern der richtige Weg geht auch hier durch die Mitte. Wer auf einem Gebiet schon eine Menge Erfahrung hat, kann sich dort eher auf sein Bauchgefühl verlassen, während ein Laie besser damit fährt, sich ausführlicher und bewusster mit der Situation auseinander zu setzen. Ist die Situation unübersichtlich und die Zeit knapp, gewinnt die Intuition Vorteile. Auf der anderen Seite wäre es fatal, vernünftigen Erwägungen keine Beachtung zu schenken und blind seinen Gefühlen zu folgen. Dies kann im Ergebnis ebenso zu schlechten Entscheidungen führen, wie ein ausgeprägter Analysewahn oder der Hang zur Hyperrationalität. Man sollte daher wichtige Entscheidungen am Ende immer „emotional erden„ und prüfen, wie es „sich anfühlt„. Im Idealfall stehen also Intuition und Vernunft im Einklang. Das ist wohl das, was Goethe „Herzensbildung„ nannte, in der heutigen Managementlehre nennt man es Emotionale Intelligenz (EQ).

10. Der postoperative Konjunktiv, der gütige Blick zurück, was gewesen wäre, wenn… – Wer aus dem Rathaus kommt, war vorher auch nicht schlauer!

Wenn die Entscheidung einmal gefallen ist und auch alle Maßnahmen zur Umsetzung vollzogen sind, kommt irgendwann der Zeitpunkt, an dem sich die Folgen der Entscheidung in aller Gänze feststellen lassen. Der Preis der Entscheidung ist jetzt exakt zu definieren und nun kann man erkennen, ob die gewollte Veränderung im entsprechenden Maße erreicht wurde oder eben nicht. Wenn das Ziel erreicht wurde oder zumindest das beabsichtigte Soll im Verhältnis zu dem erzielten Ist in einem gewissen Toleranzbereich liegt, zieht dies meist eine unkritische Würdigung nach sich. Anders verhält es sich, wenn die getroffene Entscheidung sich im Nachhinein als Fehlentscheidung herausstellt. Nun schlägt die Stunde der Besserwisser und Ex-Post-Betrachter. Man erhält jetzt, meist unaufgefordert, den Be-Scheid, wie die eigene Entscheidung von anderer Stelle gesehen wird und eine damit einhergehende Belehrung, wie man es doch hätte besser machen können. Dabei fällt dem „postoperativen Konjunktiv„ in Erscheinung des Wörtchen „hätte„ eine wesentliche Rolle zu. Der an Lebensjahren junge Rennfahrer Sebastian Vettel36 hat in einem Interview nach Abschluss der Saison 2009, die er als Vizeweltmeister beendete, die Sache auf den Punkt gebracht: *„Ich rede nicht gerne im Konjunktiv. Hätte, wäre, wenn sind im Sport nicht von Bedeutung, alles was zählt, ist das Resultat!„* Ich bin der Meinung, dass diese Aussage auf alle Lebensbereiche übertragbar ist, denn das reale Ergebnis einer Entscheidung wirkt in der Gegenwart oder in der Zukunft und die in der Vergangenheit liegende Entscheidung ist nicht mehr zu beeinflussen oder zu ändern.

Gleichwohl ist ja eine Rückbetrachtung, ob man eine Situation fehlerfrei analysiert und bewertet, daraus die richtige Entscheidung abgeleitet und diese mit den entsprechend sinnvollen Maßnahmen umgesetzt hat, ein wichtiger und unverzichtbarer Prozess. Die Informationslage im entscheidungserheblichen Augenblick unterscheidet sich jedoch naturgemäß von derjenigen, auf welche die Betrachtung ex post basiert. Hier sind nämlich auch die Konsequenzen und Folgen der Entscheidung bekannt, die zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht absehbar waren. Jetzt liegen sämtliche Informationen vor und hinsichtlich der Konsequenz ist aus einer Prognose mittlerweile gelebte Realität geworden. Wer auf Basis dieses Endergebnisses die Entscheidung und die Konsequenzen beurteilt, wird zwangsläufig zu einer anderen Bewertung kommen. Eine Bewertung ex post ist daher nur dann seriös, wenn sie auf Grundlage der Fakten angestellt wird, die auch im Moment der Entscheidung vorlagen.

11. Die Konsequenz überlebt die Entscheidung – Sie bleibt auch, wenn die Würfel schon gefallen sind!

Entscheiden beinhaltet auch die Verantwortung, die daraus resultierenden Konsequenzen zu tragen. In der zeitlichen Abfolge des Entscheidungsprozesses ist das Ende also nicht erreicht, wenn man sich entscheiden hat. Während die Phase der Vor-Entscheidung sehr lange Zeit in Anspruch nehmen kann, beschreibt Goethe37 den Zeitpunkt der eigentlichen Entscheidung so: *„Der Augenblick nur entscheidet über das Leben des Menschen und über sein ganzes Geschicke, denn nach langer Beratung ist doch ein jeder Entschluss nur Werk des Moments.„* Und während auch dieser von Goethe beschriebene Augenblick, dieser Moment vergänglich ist, ist die Verantwortung für die Konsequenz einer Entscheidung ein ewiges Erbe.
Dieser Betrachtung liegt die Überlegung zugrunde, dass eine Entscheidung, die bereits Wirkung entfaltet hat, lediglich durch eine neue Entscheidung korrigiert oder aufgehoben werden kann, aber die getroffene Entscheidung selbst oder die bereits bis dahin eingetretenen Konsequenzen kann man nicht ungeschehen machen. Dies gilt unabhängig davon, ob die Folgen einer Entscheidung mit fortlaufender Zeit unter Umständen an Gewicht oder gar gänzlich an Wirkung verlieren. Insofern gibt es im Laufe des hier beschriebenen Entscheidungsprozesses einige „flüchtige Faktoren„, die Verantwortung für eine Entscheidung ist das, was bleibt! Und die Verantwortung bleibt, ganz unabhängig vom Ergebnis, ob Erfolg oder Misserfolg. In diesem Zusammenhang könnte man eine treffliche Diskussion darüber führen, wer denn jeweils die Definitionsmacht darüber besitzt, was Erfolg und was Misserfolg ist. Unabhängig von dieser Personalfrage, sollte eine Diskussion über die erfolgskritischen Faktoren in jedem Fall vor einer Entscheidung liegen und nicht erst in der Nachbetrachtung angestellt werden.

12. Nach dem Spiel ist vor dem Spiel38 – Wenn schon Fehler gemacht werden, dann aber richtig!

Irren ist menschlich, nobody is perfect – diese und andere Weisheiten mahnen immer wieder, dass der Mensch fehlbar ist und deshalb Fehler macht. Wenn ein Fehler gemacht wird, bedeutet dies, dass am Ende etwas fehlt, es gibt ein Fehl oder Defizit zwischen dem beabsichtigten und dem tatsächlich erzielten Ergebnis. Wenn es uns also schon in die Wiege gelegt ist, dass wir Fehler machen und diese auch unvermeidbar sind, wäre es aber fatal, wenn wir dies einfach so hinnähmen, keine Schlüsse daraus ziehen und nicht alles daran legen würden, etwaige Wiederholungen zu vermeiden, die gleichen Fehler nicht wieder zu machen. Es geht also um den richtigen Umgang mit Fehlern, um eine ausgewogene Fehlerkultur. *„Erfahrung nennt man die Summe aller unserer Irrtümer.„*39

Natürlich ist es besser, Fehler zu vermeiden, als Fehler zu begehen, aber wenn sie schon passiert sind, sollten wir der Realität ins Auge schauen und einen richtigen Umgang mit Fehlern pflegen. Es geht darum, aus einer (selbst-) kritischen und vor allem

ehrlichen Reflexion von Fehlern die richtigen Schlüsse zu ziehen und die eigenen Erfahrungswerte als Optimierungschance für die Zukunft zu begreifen.

Bei der Fehleranalyse ist es aber wichtig, die Kausalität, also die Relation zwischen Ursache und Wirkung, sehr kritisch zu betrachten. Zum einen kann es vorkommen, dass trotz eines guten Ergebnisses Fehler aufgetreten sind, die aber in diesem konkreten Fall keine Wirkung entfaltet haben, zum anderen besteht die Gefahr, dass die ursächlichen Fehler im Verborgenen liegen und durch Mängel überdeckt werden, die weniger wirksam, aber offensichtlicher sind. Ist ein Fehler identifiziert und analysiert, geht es des Weiteren darum, die richtigen Schlüsse und Lehren daraus zu ziehen. Und da es im Zweifel schlauer ist, aus Fehlern anderer zu lernen, sollten diese Erfahrungen der betreffenden Zielgruppe innerhalb einer Organisation in Form eines geregelten Wissenstransfers zur Verfügung gestellt werden. Und hier schließt sich der Regelkreis des Entscheidungsprozesses wieder, denn diese Erfahrungswerte sind quasi ein „aktuelles update„40 im Bereich der Entscheidungs-Handlungskompetenz und sorgen dafür, dass zukünftige Entscheidungen zu Besseren Ergebnissen führen. Also, entscheiden Sie sich! *„Wer nichts tut, kann nichts verändern.„*41

Anmerkungen

26.11.2009
an der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) und am Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (LAFP) der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen
siehe auch: Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip der Selbstverantwortung
Deutscher Dichter, 1749-1832, aus Lehrjahre VI, Bekenntnisse einer schönen Seele
aus Wilhelm Meisters Wanderjahre
in Anlehnung an Accenture, 2004
Aristoteles, altgriechischer Philosoph, 384-322 v. Chr.
Lucius Annaeus Seneca, römischer Philosoph und Dichter, 4 v. Chr. -49 n. Chr.
lat. anticipatio: Vorwegnahme, Erwartung
political correctness: politische Korrektheit, politisch korrekt
sog. „Schleyer-Urteil„ vom 16.10.1977, BVerfGE 46, 160
sog. „Renegade-Urteil„, BVerfG, Urteil vom 15.2.2006 – 1 BvR 357/ 05
Anschläge auf das World-Trade-Center und das Pentagon
Umar Faruk Abdulmutallab, der am 25.12.2009 beim Landeanflug auf Detroit an Bord eines mit 278 Passagieren besetzten Airbus der US-Gesellschaft Delta, Flug NW352, eine Bombe zünden wollte
siehe auch CSR-Plattformen von BDI, BDA, Bertelsmann-Stiftung, Bundesregierung
vgl. Ungerer, Dietrich, Militärische Lagen, Informationshaushalt und Ressourcenlimitierung
Henri Frédéric Amiel, Schweizer Schriftsteller und Philosoph, 1821–1881
Laotse, chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.
Deutsche Lyrikerin und Dichterin
eine Ausnahme scheint hier die sog. „politische Verantwortlichkeit„ zu sein
althergebrachte Karnevalsweisheit aus dem Rheinland: „Jede Jeck ist anders!„
Emil Oesch, Deutscher Schriftsteller und Verleger, 1894–1974
auch Validity-Effekt, Illusory Truth Effect, Frequency Validity Effect oder Reiterationseffekt, Hasher, L., Goldstein, D. & Toppino, T. (1977): Frequency and the conference of referential validity, Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 16, 107–112
Caesar, römischer Staatsmann, Feldherr und Autor, 100–44 v. Chr.
Aristoteles, altgriechischer Philosoph, 384–322 v. Chr.
Schubert, Klaus/Martina Klein, Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2006
und nicht über mögliche Alternativen, wie Zahlung des Geldes oder freien Abzug
Publilius Syrus, Römischer Autor, 1. Jh. v. Chr.
siehe auch Pkt. 3, Fußnote 11
sog. Gleisarbeiter-Dilemma, u. a. vom Neurowissenschaftler Michael Koenigs angewendet
André Brie, Deutscher Politiker
Österreichischer Ökonom und Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, 1899–1992
Figur aus der Fernsehserie Raumschiff Enterprise

Alexander von Humboldt, Deutscher Naturforscher und Geograph, 1769–1859
siehe dazu auch die Ausführungen zu Pkt. 4, weiter oben
Deutscher Rennfahrer in der Formel 1, Vize-Weltmeister 2009, *1987
Deutscher Dichter, 1749–1832
Sepp Herberger, deutscher Fußballtrainer, 1897–1977
Thomas Alva Edison, US-amerikanischer Erfinder, 1847–1931
siehe dazu Pkt. 2Wilhelm Hasenclever, deutscher Journalist, Schriftsteller und Politiker, 1837–1889

© Verlag Deutsche Polizeiliteratur