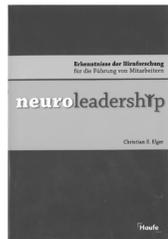


## Lesenswertes: Neuartiges und Klassiker



Christian E. Elger  
**Neuroleadership – Erkenntnisse der Hirnforschung**  
 1. Auflage, 2009, Haufe Mediengruppe

Neuroleadership stellt Ihnen die Bedingungen vor, unter denen das Gehirn die richtigen Entscheidungen fällt, Probleme löst und effektive Arbeit leistet. Ebenso die Mechanismen, die im Gehirn wirken – im eigenen und in dem Ihrer Mitarbeiter. Es behandelt ganz typische Situationen des Führungsalltags und zeigt, wie Sie die neuen Erkenntnisse umsetzen können.



Garo D. Reisman  
**Neuro-Organisationskultur: Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung**  
 (1. Auflage, 2013, SpringerGabler Verlag)

„Neuro-Organisationskultur“ oder kurz „Neurokultur“ baut auf Erfahrungen auf, die in den letzten 30 Jahren mit Organisationskultur gemacht wurden und ergänzt sie um neueste Erkenntnisse aus Hirn- und Emotionsforschung sowie um wichtige Einsichten aus Soziologie und Psychologie.

## Ausblick: Generation Y – Wer sind sie und was wollen sie?

Unsere nächste Ausgabe (02/2015) beschäftigt sich mit dem für Unternehmen zentralen und aktuellen Themenfeld der „Generation Y“. Werteverstärkungen, Streben nach Eigenverantwortung bei gleichzeitigem Sicherheitsbestreben, Sinnstiftung – dies sind nur einige Schlagwörter, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert fühlen, wenn es um die Generation Y geht. Gleichzeitig werden viele Fragen und Mythen diskutiert, die ein Wirrwarr an Begrifflichkeiten zur Folge haben. Wir möchten Ihnen mit unserem Artikel die veränderten Motivationsstrukturen der Generation Y sichtbar machen und konkrete Handlungswege aufzeigen.



## Painted white – Warum Entscheidungen schön geredet werden

**Unser Entscheiden reicht weiter als unser Erkennen.**

Immanuel Kant

Strategische Maßnahmen wie eine Fusion oder der Eintritt in einen neuen Markt sind immer eingebettet in komplexe Lebensräume und führen meist zu komplexen Handlungsfeldern. Auf den Entscheidungen, die im Rahmen solcher Veränderungsphasen zu treffen sind, lastet ein hoher Erfolgsdruck. Dabei neigt das menschliche Gehirn vor allem in komplexen Situationen zu Wahrnehmungsverzerrungen, die die Entscheidungsfindung deutlich beeinflussen können.

Um strategische Maßnahmen und die dazugehörigen zahlreichen Veränderungsphasen effektiv umzusetzen, ist eine geeignete Projektauswahl von Nöten. Häufig lässt sich jedoch bei der Projektbewertung beobachten, dass bei der Planung der Investitionen der Nutzen über- und die Kosten unterschätzt werden. Aktuelle prominente Beispiele sind dazu der Bau des Berliner Flughafens sowie das Projekt Stuttgart 21.

Jedem Strategen und jeder Führungskraft scheint klar zu sein, dass Fehlentscheidungen in komplexen Systemen zu unerwartet hohen Kosten führen können. So stellt sich die Frage, wie es trotz betriebswirtschaftlicher Prognose- und Planungstools zu Fehlentscheidungen kommen kann. Erklärungsansätze kann hier das psychologische Phänomen der „Planning Fallacy“ (Planungstäuschung) liefern. Gemeint ist damit, dass Manager Entscheidungen eher auf Basis eines ‚Zwangsoptimismus‘ treffen als auf Basis eines rationalen Abwägens von Gewinnen, Risiken und Chancen. Vorteile werden überschätzt, Kosten werden unterschätzt.

Das Phänomen der Planning Fallacy beinhaltet zwei mögliche Ursachenerklärungen:

## Ausgabe 01/2015

### Aktuelle Themen

- ▶ **Painted white - Warum Entscheidungen schön geredet werden** Seite 1
- ▶ **Per Definitionem: Die Begrifflichkeiten der Komplexität** Seite 3
- ▶ **Lesenswertes** Seite 4
- ▶ **Ausblick: Generation Y** Seite 4

## Kognitive Verzerrung: Der Bote schlechter Nachrichten wird ...

Bei kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen handelt es sich um psychologische Fehlschlüsse bei der Informationsverarbeitung im Gehirn. Zum einen kann hier die Theorie der kognitiven Dissonanz genannt werden, welche die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Widerspruchsfreiheit von Gedankengängen beinhaltet. Kernaussage ist, dass Personen ein Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben. Erhält der Mensch zum Beispiel eine negative Rückmeldung, die im Widerspruch zu seinem positiven Selbstbild steht, wird er versuchen diese Dissonanz aufzuheben: Entweder indem er sein Verhalten so verändert, dass er wieder eine positive Rückmeldung erhält oder indem er den Überbringer der Nachricht herabsetzt.



Ein innerbetrieblicher Zwang zur Betonung des Positiven, z.B. bei auszuwählenden Projekten oder Investitionen, kann dazu führen, dass dissonante Äußerungen ignoriert, sogar sanktioniert werden. Motto: Der Überbringer schlechter Nachrichten wird geköpft. Dem gegenüber können passende Botschaften überschätzt werden. Man konzentriert sich in solch einem Fall, beispielsweise bei der Aufnahme neuer Märkte, lediglich auf die eigenen Stärken und ignoriert die Stärken und Schwächen der Mitbewerber. Dementsprechend werden Dissonanz reduzierende, d.h. bestätigende, Aussagen gratifiziert (Motto: „Die Entscheidung ist toll.“).

### Hedonistische Verzerrung: „Ich bin der Grund für den Erfolg!“

Eine weitere Fehlerquelle in der Bewertung von Entscheidungen kann die hedonistische Verzerrung bilden. Im Sinne einer „Glückseeligkeitslehre“ ordnet der Entscheider hierbei die Erfolge seiner Person zu und die Misserfolge externen Faktoren. Hierbei handelt es sich letztendlich um eine Überschätzung der eigenen Fähigkeiten in der Steuerung komplexer Situationen („Ich habe alles im Griff!“). Ein besonderes Interesse findet dieses Phänomen in konjunkturellen Hochphasen, da auch hier die Person sich die Erfolge zuschreibt und weitere Facetten wie Glück oder Zufall nicht berücksichtigt.

Sicherlich sind im komplexen Entscheidungsprozess nicht alle vorstellbaren Ergebnisse trotz des Einsatzes von einschlägigen betriebswirtschaftlichen Szenariotechniken denkbar. Zu beobachten ist aber, dass durch die psychologischen Phänomene der Wahrnehmungsverzerrung ungünstige Folgen der Entscheidung wahrscheinlicher werden. Auch wenn jedes ungünstige Einzelereignis für sich recht unwahrscheinlich ist, können diese aber in der Summe eher eintreffen als das höchstmöglich wahrscheinliche Szenario.



### Klaren Blickes

Nun, wie kann man mit diesen natürlichen Wahrnehmungsverzerrungen umgehen? In Anlehnung an die Psychologie spricht man hier von der Explikation von Entscheidungsregeln. Das heißt, dass eine Differenzierung zwischen einer Innen- wie auch Außenperspektive bei Entscheidungen vorgenommen wird. Die Innenperspektive bezieht sich orientiert am Beispiel der Projektauswahl auf die meist intuitiv häufiger angewandte Innenbetrachtung des Projektes. Das heißt, das Projekt wird selbst als einmalig angesehen, rational objektive Vergleichsdaten negiert. Die beschriebenen Phänomene der Planning Fallacy werden aktiv. Ergänzend können noch Gruppenphänomene wie Social Loafing (Anpassung an den Schlechtesten) oder Verantwortungsdiffusionen hinzukommen (im Sinne von: „Keiner fühlt sich verantwortlich.“).

Bei der Außenperspektive orientiert man sich an statistisch signifikanten Referenzprojekten. Diese Referenzprojekte können aus dem eigenen Unternehmen wie auch aus anderen Unternehmen als Vergleichsbasis zu Rate gezogen werden. Die Vergleichsbasis stellt hier jedoch keine subjektive Einschätzung dar, sondern eine objektivere Aussage der Umsetzungswahrscheinlichkeit des auszusuchenden Projekts und seiner Folgen auf Basis statistischer Werte. Referenzprojekte können statistische Kennzahlen liefern zum zeitlichen Projektverlauf, zur Budgeteinhaltung, zur notwendigen Arbeitskraft und auch zur Korrelation von Prognose und Ergebnis. Sicherlich sind qualitative Facetten, wie z.B. die Mitarbeiterqualifikation, auch mit einzubeziehen.

Generell lassen sich die folgenden Empfehlungen aussprechen:

- Entscheidungen in komplexen Situationen sollten durch die Transparenz von Entscheidungsregeln sukzessive optimiert werden.
- Überprüfen Sie Entscheidungsregeln kritisch anhand einer expliziten Kosten-Nutzen-Bilanzierung.
- Akzeptieren Sie die Vergleichbarkeit Ihrer Projekte bzw. Entscheidungsräume und nutzen Sie bisher gesammelte Erfahrungen. Nutzen Sie interne und/oder externe Referenzprojekte als Außenperspektive.

Zusammen mit der Innenperspektive wird sich die Trefferquote von Entscheidungen in komplexen Situationen (z.B. neue Märkte, Fusionen) deutlich erhöhen. Das Bewusstmachen von Wahrnehmungsverzerrungen verhindert sicherlich nicht zu 100% mögliche Fehlentscheidungen – es erhöht jedoch die reliable Entscheidungsfindung. (fs)

### Per Definitionem: Die Begrifflichkeiten der Komplexität

Alein die Begriffsdefinition von Komplexität bzw. von komplexen Situationen scheint komplex zu sein. Wie unterscheidet sich Komplexität beispielsweise von Kompliziertheit, und was sind die wesentlichen Merkmale von komplexen Situationen?

Als komplex werden Systeme, die sich durch eine Vielzahl von Einzelmerkmalen, die in unterschiedlichen Verknüpfungen zueinander stehen, bezeichnet. Die Leitung eines Unternehmens dient hier als gutes Beispiel: In dem System „Unternehmensleitung“ finden sich die Einzelmerkmale Marktanforderungen, Wettbewerb, Finanzpolitik, Kunden, Mitarbeiter usw.. Alle diese Variablen, die sicherlich noch weiter differenzierbar sind, stehen in abhängigen Verbindungen zueinander.

### Kompliziert ist nicht komplex

Verändert man in einem komplexen System eine Variable, hat es unmittelbare oder mittelbare Auswirkungen auf andere Variablen. Die Verstärkung eines Wettbewerbers hat direkten bzw. unmittelbaren Einfluss auf die Kunden eines Unternehmens und kann auch langfristig bzw. mittelbar Einfluss auf den eigenen Mitarbeiterstamm haben (z.B. durch Abwanderung zum Konkurrenten). Erst die Vernetztheit der einzelnen Systemvariablen zeichnet ein komplexes System aus. Ein kompliziertes System weist dagegen lediglich eine Vielzahl von Merkmalen auf. Vergleichbar mit einem Puzzle, in dem es viele unterschiedliche Einzelteile gibt, bei dem die Verbindung zwischen den Einzelteilen jedoch immer gleich bleibt.

### Komplexe Handlungssituationen

Komplexe Situationen oder Systeme zeichnen sich neben der Vernetztheit ihrer Einzelmerkmale zusätzlich durch eine gewisse Intransparenz aus. Es sind nicht alle Informationen erkennbar, die gebraucht werden, um eine abschließende Analyse der Situation durchzuführen. Um in dem oben aufgeführten Beispiel der Unternehmensführung zu bleiben: Die Bevölkerungsentwicklung, die einen Einfluss sowohl auf das Kunden- als auch auf das Mitarbeiterpotential hat, kann lediglich prognostiziert werden, absolut verlässliche Zahlen können nicht herangezogen werden.

Des Weiteren unterliegen komplexe Systeme einer Eigendynamik, d.h. sie entwickeln sich selbst weiter und reagieren teilweise mit Verzögerungen auf die Veränderung einer Variablen. Dadurch verändert sich die Ausgangssituation, in der eine Entscheidung zu fällen ist, kontinuierlich. Zum Beispiel: Maßnahmen zur Erhöhung der Geburtenrate im Zusammenhang des demographischen Wandels würden erst mit gewisser Verzögerung zum Tragen kommen. Zusätzlich unterläge die Geburtenrate weiteren, von den Maßnahmen unberührten Einflussvariablen (z.B. neue Lebensmodelle), die zu einer Eigendynamik führen. Komplexe Entscheidungen betreffen aufgrund der Vernetztheit niemals ausschließlich eine Variable der Situation. Dies macht eine gleichzeitige Betrachtung vieler Merkmale notwendig.

### Komplex ist nicht komplex

Man kann bei aller Begriffsannäherung Komplexität nicht als eine objektive Eigenschaft eines Systems, die sich sogar durch einen Index messen ließe, festhalten. Eine Aussage „Die Leitung der Abteilung XY hat einen Komplexitätsindex von 3,3“ wäre kaum möglich, da Komplexität auch stets im Auge des Betrachters liegt.

Man denke beispielsweise an die alltägliche Aufgabe des Autofahrens. Für einen Fahranfänger macht die Beachtung der vielen Einzelmerkmale (Kupplung, Blinker, rückwärtiger Verkehr, Fahrspurwechsel usw.) und der teilweise intransparenten Eigendynamik des Verkehrsflusses diese Situation zu einer anstrengenden Entscheidungssituation. Ein erfahrener Fahrer betrachtet die gleiche Verkehrssituation und kann viel einfacher und schneller Entscheidungen treffen. Für ihn erscheint die Situation viel weniger komplex als für den Fahranfänger. Der Unterschied liegt darin, dass der erfahrene Fahrer weniger die Einzelmerkmale des Verkehrs sieht, sondern vielmehr „Superzeichen“ erkennt. Er erkennt die Gestalt der Situation, die aufgrund von Erfahrungen mit bestimmten Handlungen verknüpft ist.

Als komplex kann also zusammenfassend jedes System betrachtet werden, das eine Vielzahl oder Vielschichtigkeit von Einzelmerkmalen aufweist, die in abhängigen Verbindungen zueinander stehen, das einer Dynamik unterliegt und das wenig Vergleich mit Erfahrungswerten ermöglicht. (Dörner, 2003)(fs).