

Reflexion der Prämissen ist auf Top-Management-Ebene ein Muss

Fehlen uns Informationen, kompensiert das Gehirn diese Lücke mit Erfahrungen oder Vorurteilen. Davor sind auch Führungsgremien nicht gefeit – Fehlentscheidungen passieren. Diese können jedoch vermieden werden, wenn eingefahrene Sichtweisen systematisch hinterfragt und reflektiert werden.

Im Juni dieses Jahres hat der Deutsche Bundestag entschieden, dass Vorstandsmitglieder einer börsenkotierten Gesellschaft während zweier Jahre nicht Mitglied des Aufsichtsrats (VR) derselben Gesellschaft werden dürfen (§ 100 Abs. 2 S. 1 AktG). Es geht darum, in den Aufsichtsräten entsprechend der Aufsichtsfunktion genügend Diversity, aber auch Unabhängigkeit zu sichern. Dies soll die Unternehmen unter anderem vor Fehlentscheidungen des Vorstands schützen.

Die Erfahrung lehrt, dass auch eine «second opinion» vor Fehlentscheidungen bewahren kann, wenn sie entsprechend unabhängig und fachkompetent eingebracht wird. Bei der Festlegung von Strategien sowie bei Entscheidungen von grosser Tragweite soll die Gefahr von bewusster und unbewusster «Prämissen-Inzucht» verhindert werden (zu nah verwandtes Denken führt zur Einengung der unterschweligen Annahmen). Um diese Enge aufzubrechen, braucht es das proaktive Einbringen von geistig unabhängigen und entsprechend qualifizierten Beiträgen. Aber auch den Willen innerhalb der Leitungsgremien, systemexterne Überlegungen in die Entscheidungsfindung zu integrieren.

Erkenntnisse aus der modernen Hirnforschung

In ihrem Bestseller «Think Again» beschreiben Finkelstein, Whitehead und Campbell geschichtsträchtige Fehlentscheidungen und führen dies im wesentlichen auf zwei aus der modernen Hirnforschung bekannte Phänomene zurück: Bei Entscheidungen fehlen uns meist wesentliche Informationen. Das Gehirn kompensiert dies dadurch, dass es unbewusst die Lücken durch Erfahrungswerte und (Vor-)Urteile füllt. Passen diese nicht zur (neuen)

Situation, kommt es zu Fehlentscheidungen. Zwei der im Buch zitierten Beispiele sind die Schweinebucht-Invasion unter der Kennedy-

Vertrauen in Menschen oder Systeme kann sich als Falle erweisen, vor allem wenn unterschiedliche Kulturen zu unterschiedlichen Erwartungen führen.

Administration und die massiv verspätete Reaktion der Behörden beim Wirbelsturm «Katrina».

Emotionen ermöglichen, dass überhaupt entschieden wird; in der Form von eigenen Interessen und Sympathie bzw. Antipathie provozieren sie aber auch Fehlentscheidungen. Finkelstein et al. zeigen auf, dass Fehler vermieden werden können, wenn eingefahrene Sichtweisen vorher systematisch hinterfragt und reflektiert werden.

- In bestimmten Situationen kann man als Mitglied eines Führungsgremiums dazu tendieren, sich unsicher zu fühlen, beispielsweise wenn man anderer Meinung ist als die Mehrheit oder als die Leitungsperson. Möglich ist auch, dass die Mehrheit des Gremiums unsicher ist, dies aber nicht ausspricht. Ein Zielkonflikt, politische Hintergründe oder persönliche Rücksichtnahmen können die Gründe dafür sein. Das Denken im Gremium läuft dann Gefahr, zirkulär und im selben Muster abzulaufen. Um aus diesem Denkmuster auszubrechen zu können, muss der Konflikt zwischen den impliziten Werthaltungen aufgedeckt und gelöst werden.

- In anderen Situationen hingegen fühlt man sich sicher und agiert sehr bestimmt. Gerade dann besteht aber die Gefahr, dass man sich der möglichen blinden Flecken nicht bewusst ist. Das Gefühl von Sicherheit entsteht häufig durch Vertrauen. Vertrauen in Menschen oder Systeme kann sich als Falle erweisen, vor allem wenn unterschiedliche Werthaltungen bzw. Kulturen zu unterschiedlichen Erwartungen führen (vgl. Robinson). Sehr selbstsichere und autonom agierende Personen

und Gremien bedürfen der Reflexion: Alle Aspekte der Situation inklusive die Vertrauensannahmen sind auszuleuchten.

- Die Denkestil-Konstellation in einem Führungsgremium kann bewirken, dass bei Problemstellungen nicht alle Vernetzungen erkannt werden. Dies wiederum kann dazu führen, dass wesentliche Aspekte ausgeblendet werden. Gezielte Reflexion ist bei solchen Gremien ein Muss, damit alle relevanten Prämissen und Implikationen zugunsten der Entscheidungsqualität berücksichtigt werden.

Der Beitrag von gezielter Prämissen-Reflexion

Reflexion ex ante ermöglicht es – dank der Überprüfung der vorherrschenden Prämissen und Implikationen –, folgenreichere Fehler aufgrund eines zu engen Betrachtungsfelds zu vermeiden.

Reflexion ex post wandelt Fehlentscheidungen in einen nachhaltigen Lerngewinn um und hilft zusätzlich, die richtige Argumentation bei der Rechtfertigung solcher Fehlentscheidungen der Öffentlichkeit gegenüber auszuarbeiten und folglich die eigene Glaubwürdigkeit zu retten.

Die Beobachtung von Management-Meetings sowie VR-Sitzungen ist eine ideale Anknüpfung für eine Prämissen-Reflexion. Passende Themen sind zum Beispiel Strategiefestlegung, Ausrichtung der Unternehmenskultur, Entscheidungsfindung oder eine Stellungnahme im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Im Zentrum steht die Notwendigkeit, die Effektivität des Gremiums zugunsten des langfristigen Erfolgs mit relativ geringem Aufwand steigern zu können. Reflexion hat noch einen anderen Effekt: Man gewinnt die notwendige Sicherheit, das Bestmögliche für den langfristigen Erfolg getan zu haben. Dazu gehört aber die Einsicht, dass unabhängige Reflexion in gewissen Konstellationen Mut braucht und gleichzeitig ein Muss ist.

Constantin Peer

Literatur:
Finkelstein, S./Whitehead, J./Campbell, A: Think Again, Harvard Business Press, 2008.

Robinson, S.D.G: Angewandte Deep Culture offenbart die verborgene Kulturebene, HR Today 3/2009, S. 30–31.

Kay, J: In magic or in markets it is never rational to be wrong, «Financial Times», 2.9.2009.



Der Autor

Constantin Peer, gelernter Jurist, ist Reflexions- und Argumentationsspezialist. Er begleitet seit 20 Jahren internationale Entscheidungsträger, Einzelpersonen, Teams und Organisationen.
c.peer@peercommunication.ch