



**Am Scheideweg:** Es ist wichtig, zu wissen, welche Streiche uns das Gehirn spielt.

# Richtungsweisende Entscheidung

Vorurteile, verzerrte Wahrnehmung, Hang zur Selbstüberschätzung –  
**unbewusste Denkmuster können zu dramatischen Fehlentscheidungen führen.**  
Wie sich negative Einflüsse überwinden lassen.

Claudia Obmann Düsseldorf

**E**s ist eine der teuersten Fehlentscheidungen der deutschen Wirtschaftsgeschichte: Rund zehn Milliarden Euro für neue Kohle- und Gaskraftwerke setzte der Essener Stromkonzern RWE in den Sand, weil der Vorstand rund um den damaligen Chef Harry Roels und seinen Nachfolger Jürgen Großmann von der Energiewende offenbar „überrascht“ wurde.

Wie aber konnten die erfahrenen und hochbezahlten Manager die Bewegung hin zum Ökostrom verschlafen – trotz Erneuerbare-Energien-Gesetz aus dem Jahr 2000 und der staatlichen Förderung privater Solaranlagen? Und wie konnten sie 2007 dennoch davon ausgehen, die Strompreise würden in Zukunft weiter steigen und die Rekordinvestitionen tragen?

Es sind Fragen, auf die vor allem die Aktionäre Antworten verlangten. Immerhin hatte die „Weiter so“-Strategie den größten deutschen Stromerzeuger in die schlimmste Krise seiner Unternehmensgeschichte gestürzt. Was letztlich dazu führte, dass die „grüne“ Zukunftssparte „Innogy“ vom siechen Geschäft mit Kohle und Kernkraft abgespalten werden musste. Dem einstigen Umsatzbringer fehlte plötzlich die Geschäftsgrundlage.

Bernhard Günther war von 2013 bis zum Börsengang von Innogy 2016 Finanzvorstand bei RWE und einer der Treiber der Aufarbeitung nach dem Desaster. Nun ist er Finanzchef von Innogy und spricht öffentlich über die Ursachen. „Wir wollten verstehen, was genau falsch gelaufen war, und fragten uns: ‚Hätten wir irgendetwas besser machen können?‘ Und die ehrliche Antwort lautet ‚ja‘.“ Die Analyse ergab: Unbewusste mentale Muster haben die Manager in ihren Entscheidungen beeinflusst. Logische Schlüsse zu fällen war nicht mehr möglich. Die Spitzenmanager sind schlicht auf die Streiche des Gehirns hereingefallen.

„Unbewusste mentale Muster“ – das klingt esoterisch, ist es aber nicht. Dass bestimmte Denkschablonen und Vorurteile selbst die Klügsten unter uns zu irrationalen Entscheidungen veranlassen, ist gut erforscht. Der israelisch-amerikanische Psychologe Daniel Kahneman hat sogar den Wirtschaftsnobelpreis dafür bekommen, dass er Störfaktoren identifizierte, die Fehlentscheidungen auslösen.

RWE ist nicht allein. Nokia, Kodak und die US-Videokette Blockbuster, die die Chance vergab, den Streaming-Dienst Netflix zu kaufen, sind weitere Beispiele für Management-Versagen. Doch egal, ob Selbstüberschätzung oder die Abneigung gegen Veränderungen, „diese unbewussten Einflüsse auf wichtige Entscheidungen machen sich nur wenige Wirtschaftslenker klar“, mahnt Bernhard Streicher. Der Psychologie-Professor ist Mitgründer des Risikolabors an der Universität München, das menschliches Verhalten in riskanten Situationen analysiert.

Und noch viel seltener geht ein Unternehmen so offensiv dagegen an wie RWE. Mit dem Chefwechsel 2012, als Peter Terium das Ruder beim Energieriesen übernahm, startete der Konzern ein Sensibilisierungsprogramm für alle Führungskräfte. Nicht nur den Topentscheidern, sondern auch den Bereichs- und Fachabteilungsleitern sollten diese mentalen Stolperfallen bewusst gemacht werden.

Heute ist klar: Schon die homogene Zusammensetzung des damaligen RWE-Vorstands war fatal. Damals steuerten ausschließlich Männer mit ähnlicher Bildung den Konzern. Wer dem Chef am meisten ähnelt, von Einstellung bis Habitus, kommt nach oben. Das ist die Folge des sogenannten „Mini-Me-Effekts“.

„Wir setzten ein riesiges Kraftwerks-Neubauprogramm auf, obwohl nur wenige von uns in ihrer Karriere aktive Erfahrung in solchen Projekten erworben hatten. Ein klarer Fall von Überschätzung der eigenen Fähigkeiten“, sagte der einstige RWE-Vorstand Günther. Wegen ihrer gedanklichen Gleichschaltung kam offenbar auch niemand auf die Idee, Investments zu streuen und zeitlich zu strecken. Im Gegenteil. RWE investierte die letzte Milliarde seines Rekordprogramms in klassische Kraftwerke, noch bevor die erste Milliarde überhaupt verbaut war. Günther: „Wir haben die Bereitschaft zur Energiewende in Deutschland total unterschätzt. Faktoren wie der technologische Fort-

schritt in Sachen erneuerbarer Energien und die damit einhergehenden Produktionskosten entwickelten sich deutlich anders als in unseren Annahmen.“

Das Team um Roels und Großmann, ein Verfechter der Kernenergie, sah nur, was es sehen wollte. Umsatzstatistiken, Patentanmeldungen, Förderprogramme rund um „grüne“ Energie, alles Gegenteilige, was die Manager von ihrem Kurs hätte abbringen können, wurde ausgeblendet. Oder kam erst gar nicht an. Denn zusätzlich wirkte laut Günther noch der „Champion-Effekt“.

Er tritt auf, wenn Manager eher die Person in ihre Entscheidungen einfließen lassen, die ein Angebot macht oder unterstützt, anstatt die Vorteile des Angebots selbst zu berücksichtigen.

Besonders gefährlich wird es, wenn einflussreiche Champions an der Spitze Kritik unterdrücken und sich diese „Schere im Kopf“ im Unternehmen nach unten fortsetzt. „Vor allem, wenn Mitarbeiter Sanktionen befürchten müssen, wenn jemand anderer Meinung ist als der Chef, verstummen sie. Dann äußern sie weder konstruktive Kritik, noch geben sie für die Entscheider wichtige Informationen weiter. Mitarbeiter sind dafür hochsensibel“, warnt Streicher.

Aber selbst das Wissen um all die Streiche, die uns unser Gehirn bei Entscheidungen spielt, reicht noch nicht, um sie zu verhindern. „Man muss Entscheidungsprozesse so gestalten, dass Gruppeneinflüsse minimal sind“, sagt Julia Sperling, promovierte Hirnforscherin und Partnerin bei McKinsey. Sie empfiehlt Checklisten. Das formalisierte Vorgehen verhindere spontane Entscheidungen. Fragen wie: „Sind Sie sich bewusst, dass keine Entscheidung auch eine Entscheidung ist?“ oder: „Mit welchen Nachteilen müssen wir rechnen, wenn wir nicht handeln?“ sorgen für Konsistenz. „Die Nutzer können damit für mehr Objektivität und Gelassenheit sorgen“, sagt Sperling. „Auch wenn es mal hoch hergeht.“



**Das menschliche Gehirn:** Denkmuster bekämpfen.

„  
Wir wollten verstehen,  
was genau falsch  
gelaufen war.“

Bernhard Günther  
ehemaliger RWE-Finanzchef

## Denkmuster

## Unterschwellige Gefahren



### Sonnenblumen-Effekt

In der Regel spricht das wichtigste Mitglied eines Gremiums zuerst und gibt seine Einschätzung bekannt. Doch damit entsteht die Gefahr, dass sich alle anderen Gruppenmitglieder nach dieser Vorgabe richten. So wie sich die Sonnenblumen zur Sonne drehen. Die Mitarbeiter verzichten daher oft darauf, abweichende Meinungen oder Informationen beizusteuern, die jedoch hilfreich sein könnten.

**Gegenmaßnahme:** Der Ranghöchste äußert seine Meinung grundsätzlich zuletzt. Hilfreich kann auch sein, dass alle Vorschläge erst einmal schriftlich und anonym zum Einlesen zusammengestellt werden, bevor es zum mündlichen Austausch kommt.



### Status-quo-Präferenz

Die Grundannahme lautet: „Die Welt bleibt, wie sie ist.“ Und einfach nichts zu tun oder weiterzumachen wie bisher ist das Beste. Diese Haltung vernachlässigt allerdings, dass das Festhalten am Status quo gefährlich sein kann - insbesondere dann, wenn sich eine Branche oder wichtige Märkte gerade grundlegend verändern. „Das ist ein klassischer Denkfehler“, sagt McKinsey-Partnerin Julia Sperling. „Auch nichts zu tun ist eine durchaus riskante Entscheidung, für die Manager Verantwortung tragen.“

**Gegenmaßnahme:** Pre-Mortem-Analyse. Die Gruppe ist aufgefordert, ein fiktives Katastrophenszenario durchzuspielen, bei dem das Unternehmen in fünf Jahren pleite ist. Es geht darum, sich gemeinsam auszumalen, welche Konsequenzen eine heutige Entscheidung in fünf Jahren haben könnte und wie man eine mögliche Pleite abwenden kann.



### Bestätigungsfehler

Wir behalten am liebsten den Blick auf die Dinge, den wir schon immer hatten. Also werden nur Informationen aufgenommen, die die eigenen Überzeugungen stützen. Daten, die dagegen sprechen, werden ausgeblendet, mitunter Statistiken uminterpretiert. Alles, damit man sagen kann: „Ich hab's doch gewusst.“

**Gegenmaßnahme:** Um sich gezielt mit etlichen anderen Perspektiven zu konfrontieren, könnte eine verstärkte Variante des Advocatus Diaboli zum Einsatz kommen, die sogenannte rote und blaue Gruppe. Im blauen Team können zum Beispiel intern Mitarbeiter ihre Ideen entwickeln, während im roten Team externe Berater alternative Entscheidungen vorbereiten - die dann gegenseitig präsentiert werden. Bei RWE waren es zum Beispiel Investmentbanker, die auf diese Weise eine Alternative für den Energiekonzern ausgearbeitet haben - was letztlich zur Abspaltung von Innogy geführt hat.



### Selbstüberschätzung

„Ich hab' alles richtig gemacht, deshalb bin ich heute Chef“, lautet die Devise, die zu einem übersteigerten Selbstbewusstsein führt. Häufig tritt das in einer

Gruppe gepaart mit exzessivem Optimismus auf. Diese Kombination kann leicht zu Fehlentscheidungen führen, weil sich alle Mitglieder gegenseitig beeinflussen und sich zum Beispiel eine Situation oder mögliche Störfaktoren schönreden. Besonders verbreitet ist dieses Phänomen in Start-ups, wo Risiken von Gründern schlicht ausgeblendet werden, weil sie so von sich überzeugt sind.

**Gegenmaßnahme:** Advocatus Diaboli. Dieser sogenannte Anwalt des Teufels bekommt offiziell die Aufgabe, die Gegenposition der Gruppe zu vertreten und alle Argumente gegen ihre geplante Entscheidung vorzubringen. Er selbst muss dazu keineswegs von seiner Sache überzeugt sein, im Idealfall tun sich aber für seine Zuhörer neue Blickwinkel und Entscheidungsgrundlagen auf.



### Anker-Effekt

Eine Verzerrung, die darauf basiert, dass unser Gehirn sich besonders auf anfängliche Informationen (Anker) versteift - und sie für spätere Entsch

dungen heranzieht. Experimente haben gezeigt, dass sogar Zahlen, die völlig zusammenhanglos von unserem Gehirn erfasst werden (ein Geburtsjahr, eine Telefonnummer oder Preise) bei einer anschließenden Schätzung oder Entscheidung in ganz anderen Zusammenhängen, wie einem richterlichen Urteil, eine Rolle spielen. „Wer also eine bestimmte Zahl im Kopf hat, neigt dazu, diese als Referenzgröße für die eigene Schätzung zu nehmen“, sagt Bernhard Streicher. Auch wenn sie womöglich völlig irrelevant für eine Entscheidung ist. Der Psychologieprofessor ist Mitgründer des Riskolabors, das von der Ludwig-Maximilians Universität in München und der Tiroler Universität für Gesundheitswissenschaften betrieben wird. Ist der Anker eher niedrig, wird die eigene Schätzung auch eher niedrig sein; ist der Anker hoch, wird die eigene Schätzung auch eher höher sein als eine Schätzung ohne Anker.

**Gegenmaßnahme:** Um dieser hohen Irrtumswahrscheinlichkeit zu begegnen, sollten nur relevante Zahlen und Statistiken als Entscheidungsgrundlage dienen. Und wer auf realistische Schätzungen seiner Gruppenmitglieder angewiesen ist, sollte vorab besser keine Modellrechnungen oder Entscheidungsvorlagen mit Zahlen herausgeben.

## STELLENMARKT

Informationen zur Anzeigenschaltung:  
Christina Assmann, Tel. 040 / 32 80-229

## PRÄSIDENT DES EUROPÄISCHEN PATENTAMTS

Das Amt des Präsidenten des Europäischen Patentamts ist zum 1. Juli 2018 zu besetzen.

Der Präsident leitet das Europäische Patentamt; seine Aufgaben und Befugnisse sind im Europäischen Patentübereinkommen festgelegt (Art. 10 EPÜ). Die Amtssprachen des Europäischen Patentamts sind Deutsch, Englisch und Französisch.

Die Bewerber müssen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium verfügen und Erfahrung in hohen Führungspositionen nachweisen können. Ihre bisherige Karriere im privaten oder öffentlichen Sektor sollte Folgendes belegen:

- tiefes Verständnis der Belange einer internationalen Organisation;
- ausgezeichnete Kenntnis moderner Managementmethoden und nachgewiesene Erfahrung in deren Umsetzung, einschließlich der ausgeprägten Fähigkeit zur Aufnahme und Pflege des sozialen Dialogs;
- Kommunikationsstärke, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen;
- hervorragende Kenntnisse in mindestens zwei Amtssprachen.

Praktische Erfahrung im Patentwesen, Vertrautheit mit dem Patentsystem und Kenntnis der Europäischen Patentorganisation sind von Vorteil.

Die vollständigen Bewerbungen sind an das Ratssekretariat\* zu richten und bis spätestens 14. September 2017 (Tag des Eingangs beim Sekretariat) einzureichen. Die Bewerbungsunterlagen müssen in einer der Amtssprachen der Organisation abgefasst sein. Sie müssen Folgendes umfassen: einen Lebenslauf, aus dem hervorgeht, dass der Bewerber die Staatsangehörigkeit mindestens eines Vertragsstaats besitzt, die offizielle Unterstützung dieses Staats sowie ein Bewerbungsschreiben. Es ist den Bewerbern überlassen, zusätzliche Unterlagen beizufügen, die nähere Informationen zur Bewerbung enthalten oder sie stützen.

Die Ernennung obliegt gemäß Artikel 11 (1) EPÜ dem Verwaltungsrat (der nach Artikel 35 (2) EPÜ mit Dreiviertelmehrheit der vertretenen Vertragsstaaten entscheidet, die eine Stimme abgeben). Im Beurteilungsprozess kann auf externe, professionelle Beratung zurückgegriffen werden.

Die Amtszeit beträgt fünf Jahre. Sie beginnt am 1. Juli 2018 und kann verlängert werden. Die Vertragsbedingungen werden innerhalb eines vom Verwaltungsrat festgelegten Rahmens (Mustervertrag) zwischen dem Präsidenten des Verwaltungsrats und dem gewählten Bewerber vereinbart.

\*Adresse:  
Ratssekretariat  
- Referenz P2018 -  
Isargebäude / Zimmer 1041  
Europäische Patentorganisation  
80298 München, Deutschland  
E-Mail: council@epa.org

