

Wie treffen Führungskräfte Entscheidungen und was ist ihnen wichtig? Wie nehmen sie sich selbst und andere dabei wahr?

Ergebnisse einer empirischen Studie

Projektteam¹:

Ass.-Prof. Dr. Alexandra Rausch
Univ.-Prof. Dr. Friederike Wall

Abteilung für Controlling und Strategische Unternehmensführung,
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Universitätsstraße 65-67, 9020 Klagenfurt, Austria
<http://www.uni-klu.ac.at/csu>

Das Forschungsinteresse

Die wissenschaftliche Forschung beschäftigt sich bereits seit Jahrzehnten damit zu untersuchen, wie Führungskräfte Entscheidungen treffen, wovon „gute“ Entscheidungen abhängen und wovon Führungskräfte in ihren Entscheidungen beeinflusst werden. Unser Forschungsinteresse, von dem die Befragung beim Business-Management-Kongress 2012 der M/O/T geleitet war, gilt insbesondere zwei aktuellen Themen der Entscheidungsforschung:

- (1) Was „treibt“ Führungskräfte, wenn sie Entscheidungen treffen? Von welchen grundsätzlichen Verhaltensannahmen ist auszugehen, wenn das Entscheidungsverhalten von Führungskräften zu erforschen ist?
- (2) Entscheiden Führungskräfte mit dem Kopf oder mit dem Bauch?

Was ist für Führungskräfte besonders wichtig, wenn sie Entscheidungen treffen?

Anfänge der Entscheidungsforschung basieren auf der ökonomischen Theorie, die davon ausgeht, dass Menschen beim Treffen von Entscheidungen drauf bedacht sind, ihren Eigennutzen zu maximieren, und dass sie in ihren Entscheidungen nur durch externe Bedingungen begrenzt sind (Becker, 1993; Kirchgässner, 2000). Der als homo oeconomicus bekannte Entscheidungsträger der ökonomischen Theorie hat stabile Präferenzen und

¹ Wir danken ao.Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann, dass er uns die Möglichkeit eröffnet hat, die empirische Untersuchung beim Managementkongress 2012, veranstaltet von der M.O.T. School of Management, Organisational Development and Technology der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, durchzuführen.

vollkommene Information. Die Neue Institutionenökonomie übernimmt zwar das Menschenbild des homo oeconomicus, geht aber dann davon aus, dass Menschen Informationen nur begrenzt aufnehmen und verarbeiten können und dass sie grundsätzlich dazu neigen, opportunistisch zu handeln, um ihren Eigennutzen zu erhöhen (Furubotn & Richter, 1991; Simon, 1981). Solche opportunistischen Entscheidungsträger lassen sich vor allem extrinsisch motivieren und dabei allen voraus durch materielle, monetäre Anreize (Riegler, 2000). Neuere Erkenntnisse, die insbesondere durch die soziologische und psychologische Forschung vorangetrieben wurden, zeigen hingegen, dass Menschen nicht immer opportunistisch und ich-bezogen handeln, sondern in ihren Entscheidungen durchaus auch kooperativ und vom Fairnessgedanken getrieben sind, dass sie zum Wohl des gesamten Unternehmens beitragen wollen und kollektivistisch denken, entscheiden und handeln (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Fehr & Schmidt, 1999). Die Motivation dieser als self-actualizing men bekannten Entscheidungsträger ist weniger von externen Faktoren abhängig, als dass sie aus ihrem tiefen Inneren selbst kommt. Für den self-actualizing man zählt es nicht so sehr, für seine Handlungen von anderen belohnt zu werden, sondern er handelt aus Eigenverantwortung und Pflichtbewusstsein. Nicht zuletzt deshalb identifiziert er sich auch viel stärker mit dem Unternehmen (Davis, et al., 1997; Donaldson & Davis, 1991; Etzioni, 1968). Es stellt sich nun mitunter die Frage, ob die Verhaltensannahmen des homo oeconomicus oder des self-actualizing man besser dazu geeignet sind, um das Entscheidungsverhalten und die Beweggründe der Entscheidungsträger in der aktuellen Unternehmenspraxis möglichst realitätsgerecht zu beschreiben (Rausch, 2011).

Entscheiden Führungskräfte eher aus dem Bauch oder aus dem Kopf?

Ein weiteres hochaktuelles Thema in der Entscheidungsforschung ist die Frage nach Kopf- versus Bauchentscheidungen: Treffen Führungskräfte ihre Entscheidungen eher auf Basis von Zahlen und Fakten und nach reiflichen Überlegungen und Analysen oder entscheiden sie eher aus dem Bauch heraus, also nach einem Gefühl? Traditionell hat die Unternehmensführung ein Schwergewicht nicht nur auf die oben erwähnte rationale Entscheidungsfindung gelegt, sondern auch auf analytische Verhaltensweisen (Rausch, 2011). Analytische Entscheidungen sind bewusst und regelgeleitet, erfordern Zeit und sind aufwendig (Dane & Pratt, 2007; Hogarth, 2010). Der Aspekt der Intuition und intuitive Entscheidungen haben allerdings in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung aufgeholt. Intuitive Entscheidungen erfolgen weitgehend automatisch, sind unbewusst, spontan, sehr schnell und wenig aufwendig im Vergleich zu analytischen Entscheidungen. Intuition wird besonders in einer unsicheren, komplexen Welt als wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen gesehen (Gigerenzer, 2007). Die Meinungen darüber, ob Intuition beim Treffen von Entscheidungen gut oder schlecht ist, sind sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der unternehmerischen Praxis gespalten. Gary Klein, Psychologe und Wegbereiter in der Forschung über natürliche Entscheidungsprozesse (Klein, 2004), meint,

dass es vorteilhaft ist, der Intuition von Experten zu vertrauen. Daniel Kahneman, Träger des Nobelpreises für Wirtschaft 2002, Psychologe und einer der Pioniere der Neuroökonomie, rät hingegen, die Intuition möglichst hinten anzustellen. Er würde in manchen Situationen der Intuition trauen, in manchen aber nicht – vor allem dann nicht, wenn es um Geld geht (Kahneman & Klein, 2010). Wie entscheiden Führungskräfte im Unternehmensalltag aber nun tatsächlich?

Wie war die empirische Untersuchung angelegt?

Zur Beantwortung der obigen Forschungsfragen haben wir beim Business-Management-Kongresses 2012 der M/O/T – School of Management, Organizational Development and Technology der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt am 23. November 2012 eine empirische Untersuchung durchgeführt. Das Thema des Management-Kongresses lautete “Next Generation Leadership“. An die TeilnehmerInnen wurde ein zwei Seiten langer Fragebogen mit geschlossenen Fragen ausgeteilt. Von den 318 ausgeteilten Fragebögen wurden 314 retourniert, von denen 287 auswertbar waren. Bei 17 weiteren Fragebögen musste eine Frage mit 18 Items aufgrund eines zu großen Anteils fehlender Antworten von der Auswertung ausgeschlossen werden.

Welche Ergebnisse hat die Untersuchung gebracht?

Unsere Untersuchung hat unter anderem gezeigt, dass Führungskräfte bei ihren Entscheidungen sowohl auf die Erfüllung ihrer eigenen Ziele und den Nutzen für sich selbst achten als auch auf das Wohl und den Mehrwert für das gesamte Unternehmen. Motivierend wirken dabei gleichermaßen monetäre Anreize wie z.B. Prämien und immaterielle Anreize wie z.B. Lob durch Vorgesetzte oder Ansehen im Unternehmen. Die Befragten gaben zudem weitgehend an, dass sich sehr stark mit ihrem Unternehmen identifizieren können und ihnen soziale Kontakte sehr wichtig sind. Sie übernehmen durchaus Eigenverantwortung - rund 80% der Befragten empfinden die Verantwortung als (sehr) groß - ihre Entscheidungen sind allerdings auch durch Regeln und Kontrollen geprägt. Das führt unter Umständen auch dazu, dass fast ein Drittel der Befragten meist sehr hohen Zeitdruck beim Treffen von Entscheidungen wahrnehmen. Bei den Fragen nach den Beweggründen für Entscheidungen konnten wir einige interessante Unterschiede in der Selbst- Fremdwahrnehmung feststellen. Die Befragten finden beispielsweise, dass es für sie selbst deutlich wichtiger ist als für andere Mitarbeiter im Unternehmen, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, ethisch zu handeln und das Vertrauen der Kollegen und Vorgesetzten zu haben. Für andere ist es nach Einschätzung der Befragten hingegen wichtiger, belohnt zu werden. Gleichermaßen wichtig für sie selbst sowie für andere ist es nach Angaben der Befragten, das persönliche Image zu wahren und Entscheidungen rechtfertigen zu müssen.

Hinsichtlich der Frage nach intuitiven Entscheidungen („Bauchentscheidungen“) versus analytischen Entscheidungen („Kopfentscheidungen“) hat die Untersuchung ergeben, dass intuitive Entscheidungen im Berufsalltag heutzutage notwendiger sind als früher und dass heute häufiger auf einfache Entscheidungsregeln und Schemata zurückgegriffen werden muss als in der Vergangenheit. Ca. 2/3 der Teilnehmer treffen selbst intuitive Entscheidungen. Obwohl Intuition für das Treffen von Entscheidungen in den Augen der Befragten sehr bedeutend zu sein scheint, weisen die Ergebnisse der Studie auch darauf hin, dass analytisches Denken nicht weniger wichtig ist als Intuition. Rund 70% der Befragten finden, dass in ihrem Unternehmen unternehmerisches Gespür und Fingerspitzengefühl eine große Rolle spielen und ebenso viele geben an, dass bei Entscheidungen sehr auf Zahlen, Daten und Fakten geschaut wird. Zahlen und Fakten werden im Unternehmen als gleich relevant für Entscheidungen erachtet wie berufliche Erfahrung, Lebenserfahrung und Allgemeinwissen. Wie bei den Beweggründen haben wir auch bei der Frage nach intuitiven Entscheidungen einige Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung festgestellt. Während die Befragten nur mittelmäßig zustimmen, dass in ihrem Unternehmen für Entscheidungen in der Regel umfassende Informationen gesammelt, analysiert und interpretiert werden und dass mögliche Entscheidungsalternativen formuliert und beurteilt werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird, sehen sie bei sich selbst eine sehr klare Tendenz und deutliche Bereitschaft dazu, eine Fragestellung oder einen Sachverhalt in die Tiefe zu durchdenken, lassen sich gerne dazu herausfordern, sich Gedanken zu machen und finden es befriedigend, über etwas intensiv und lange nachzudenken.

Was bedeuten die Ergebnisse für die Unternehmenspraxis?

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass beide Menschenbilder, also der homo oeconomicus und der self-actualizing man, für die aktuelle Unternehmenspraxis Gültigkeit haben. Es gibt also sowohl die ego-zentrierte, individualistische und opportunistische als auch die kollektivistische und altruistische Führungskraft. Für die Unternehmenssteuerung bedeutet dies nun höhere Anforderungen und Herausforderungen. Es kann nämlich beispielsweise nicht davon ausgegangen werden, dass sich alle Menschen in bestimmten Entscheidungssituationen gleich verhalten. Demzufolge ist durchaus damit zu rechnen, dass einzelne Steuerungsinstrumente (z.B. vom Controlling implementierte Instrumente) unterschiedliche Wirkungen auf Menschen haben. Ein Anreizsystem muss etwa nicht für alle Führungskräfte gleichermaßen geeignet sein. Für die Unternehmenssteuerung ist es daher von zentraler Bedeutung, ihre Führungskräfte zu kennen und zu wissen, wie diese „ticken“. Dass eine solche Einschätzung anderer nicht einfach ist und durchaus verzerrt sein kann, zeigen die Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung der Befragten. Möglichst große Transparenz, eine funktionierende Kommunikation und (gute) zwischenmenschliche Kontakte im Unternehmen sind daher von großer Bedeutung. Nichts desto trotz dürfen bei aller Aufmerksamkeit, die der Mensch im Unternehmen erfordert und

verdient, die harten Zahlen und Fakten nicht vernachlässigt werden. Am Ende des Tages zählen schließlich Gewinn und Co und dessen sind sich auch die Führungskräfte bewusst. Dementsprechend gibt es für Führungskräfte offensichtlich Entscheidungssituationen, in denen sie auf das Bauchgefühl hören (sollen), und solche Entscheidungen, in denen sie besser daran tun, sich an die Fakten zu halten. Für den Erfolg eines Unternehmens ist in dieser Hinsicht daher letztendlich zweierlei ausschlaggebend, nämlich erstens, dass die Führungskräfte selbst für ihr eigenes Verhalten sensibilisiert sind und dieses (besser) einzuschätzen vermögen und zweitens, dass die Instrumente zur Unternehmenssteuerung sowohl der Entscheidungssituation als auch dem Entscheidungsträger angepasst eingesetzt werden. Ein umfassenderes Bild davon, in welchen Situationen Führungskräfte wie entscheiden und vor allem warum sie so entscheiden, kann sowohl zur Bewusstseinsklärung auf Seiten der Führungskräfte als auch zur Optimierung der Führungsunterstützung - z.B. von Seiten des Controllings - beitragen.

Zitierte Quellen

- Becker, G. (1993). *Ökonomische Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. doi: 10.5465/amr.2007.23463682
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory and Agency Theory: CEO Governance and Shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Etzioni, A. (1968). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates* (6 ed.). New York: The Free Press.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114, 817-868.
- Furubotn, E. G., & Richter, R. (1991). The New Institutional Economics: An Assessment. In E. G. Furubotn & R. Richter (Eds.), *The New Institutional Economics* (pp. 1-32). Tübingen: Mohr.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Bertelsmann Verlag.
- Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making. *Psychological Inquiry*, 21(4), 338-353. doi: 10.1080/1047840x.2010.520260
- Kahneman, D., & Klein, G. (2010). Strategic decisions: When can you trust your gut? *McKinsey Quarterly*, 13, 1-10.
- Kirchgässner, G. (2000). *Homo Oeconomicus*. Tübingen: Mohr.
- Klein, G. (2004). *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. New York: Crown Publishing Group
- Rausch, A. (2011). Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stakeholder theory: implications for management accounting systems. *Review of Managerial Science*, 5(2), 137-169. doi: 10.1007/s11846-010-0053-2
- Riegler, C. (2000). Anreizsysteme und wertorientiertes Management. In A. Wagenhofer & G. Hrebicek (Eds.), *Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung* (pp. 145-176). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Simon, H. A. (1981). *Entscheidungsverhalten in Organisationen* (3 ed.). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.