

Günther Ortmann

Kunst des Entscheidens

Ein Quantum Trost
für Zweifler und Zauderer

© Velbrück Wissenschaft 2011

Der Wahn
(Finanzkrise, leicht gemacht)

1. Verlosung eines toten Esels. Ein Geschäftsmodell

Chuck, einer seit 2002, seit dem Zusammenbruch von Enron und vielen anderen Unternehmen des »Neuen Marktes« grassierenden Geschichte zufolge, hat von einem Farmer einen Esel gekauft, der aber sogleich stirbt. Er verlost ihn. »Verlosen? Einen toten Esel?« »Ich verrate den Leuten nicht, dass er tot ist«, sagt Chuck zu dem Farmer. Nach ein paar Wochen treffen sich die beiden wieder. Was aus dem Esel geworden ist?

»Na, ich habe ihn verlost, das Los zu zwei Dollar, 500 Lose verkauft, macht 1.000 Dollar.«

»Hat sich niemand beschwert?«

»Nur der Kerl, der den Esel gewonnen hat. Dem habe ich seine zwei Dollar zurückgegeben.«

2. NINJA people

NINJA loans hießen im Immobilienboom in den USA Darlehen an Leute ohne Einkommen und ohne jedes Vermögen (No Income, No Job, No Asset). »These people«, präzisiert einer, der ihnen solche Darlehen verkauft hat, »didn't have a pot to piss in.« Sie sind es, denen die Hypothek gekündigt wird, wenn die Blase platzt – Henkersarbeit, aber notwendig. Ist es nun nicht Wahnsinn, solchen Leuten Kredite zu geben? Jein. Zunächst gilt: Alles geht gut, solange alles gut geht. Faule Kredite werden mit seriösen gemischt, gebündelt, zu Bündeln von

Bündeln gebündelt und weitergereicht. »Vor der Krise«, sagt der Ex-Investmentbanker Stefan Roggenkamp in dem Wirtschaftsmagazin *Brandeins* (12/2008, S. 36), »galt die Greater-Fool-Theorie, die besagt, dass jeden Tag einer aufwacht, der noch dümmer ist als man selber und an den man verkaufen kann.«

Die *NINJA-people* brauchten daher laut Branchenzynismus nur eins als Nachweis ihrer Kreditwürdigkeit: Puls.

Oder auch nicht. Ein Fall aus Ohio wurde bekannt, wo 23 Tote als Kreditnehmer anerkannt wurden.

3. Betrunkene Seiltänzer

Beachten Sie das Erscheinungsjahr des folgenden Zeitungsartikels:

Banken und Industrieunternehmen lassen sich immer mehr auf das höchst riskante Geschäft mit den sogenannten Finanzderivaten ein – also auf unterschiedliche Termingeschäfte, die auf anderen, zumeist traditionellen Finanzinstrumenten beruhen. Vor allem steigt der Anteil derjenigen, die Derivate nicht zur Absicherung normaler Geschäfte, sondern als Spekulationsobjekte verwenden.

Der Umsatz wächst jährlich um über vierzig Prozent und erreicht heute nach seriösen Schätzungen in Deutschland einen Nominalwert von 3,6 Billionen Mark – was dem Sechsfachen des Bundeshaushaltes entspricht...

So paradox das klingen mag: Anfängliche Erfolge im Derivat Handel und die damit erzielten Gewinne verstärken die Gefahr eines umso größeren Misserfolgs. Das Motto »Wer beim ersten Mal gewinnt, hat für immer verloren« (so der Börsenautor André Kostolany) gilt leider häufig. Nach einigen schnellen Erfolgen verbreitet sich langsam eine Aura der Unfehlbarkeit, die wir in unseren eigenen Forschungen als *gelernte Sorglosigkeit* bezeichnen: Haben Menschen oft hintereinander Erfolg, so sinkt sowohl ihre Fähigkeit als auch ihre Motivation, die Risiken künftiger Handlungen aufzudecken, zu analysieren und beim Handeln zu berücksichtigen. Euphorie führt zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten. Gerade Bankenvertreter halten sich häufig für unangreifbar und können sich nicht vorstellen, selbst Fehler zu machen. ...

Aus der in der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspsychologie sehr einflussreichen *Prospect Theory* der amerikanischen Forscher Daniel Kahnemann und Amos Tversky wissen wir, dass Menschen zwar im Gewinnbereich risikoscheu agieren, jedoch im Verlustbereich zum Teil exzessiv das Risiko suchen, um die Verluste noch irgendwie ausgleichen oder verhindern zu können. Im Extremfall kommt es zu einem Phänomen, das wir als »Casino-Tunnel« bezeichnen: Wenn das Spiel vollends gegen den Akteur läuft und schon sehr viel

verloren ist, dann verengt der Blick sich tunnelartig auf den scheinbar letztmöglichen Ausweg – ein Alles-oder-nichts-Geschäft. ...

Die Beteiligten müssen hier auf einem Seil balancieren, für das sie nicht gerade optimale Voraussetzungen mitbringen. Liegt dann bei den Beteiligten gar noch gelernte Sorglosigkeit vor oder das Casino-Tunnel-Phänomen, so kann daraus leicht der Seiltanz eines betrunkenen Artisten werden; mit dem Unterschied, dass dieser niemanden sonst ins Verderben zu reißen vermag.

(Quelle: *Die Zeit* Nr. 40 vom 30. 9. 1994, S. 33; von Carsten Lüthgens, Stefan Schulz-Hardt, Dieter Frey)

4. Hebelwirkung.

Ein Schnellkurs in Finanzwirtschaft

Swaps sind Tauschgeschäfte. *Credit Default Swaps* (CDS, Kreditausfall-Swaps) sind ursprünglich Instrumente der finanziellen Sicherung für Kreditengagements, zum Beispiel für Obligationen und Hypotheken-Derivate, die ein Anleger gekauft hat und nun für, sagen wir, 2 oder 3 Prozent »versichert«. Man handelt also Kreditausfallrisiken. Mit dem Boom seit 2003 wurden daraus Spekulationsobjekte, die Warren Buffett finanzielle Massenvernichtungswaffen genannt hat. Der Versicherung *AIG* zum Beispiel hat es fast den Todesstoß versetzt, dass sie CDS-(»Versicherungs-«) Verpflichtungen in Höhe von, wie es im Herbst 2008 hieß, mehr als 400 Milliarden Dollar eingegangen war, also Anleihen/Obligationen in dieser Höhe »versichert« hatte, die sie selbst gar nicht besaß, Anleihen, die nun jäh notleidend wurden, unter anderem wegen der Immobilienkrise. Man hatte gewettet, dass die Anleihen ordentlich zurückgezahlt würden, und die Wette verloren, mit der Folge drohender weiterer Kettenreaktionen. Im März 2009 »schlummerten Risiken von 1,6 Billionen Dollar in der *AIG*-Bilanz, wie Blindgänger auf dem Schlachtfeld, die entschärft werden müssen, bevor sie detonieren.« (*Süddeutsche Zeitung* vom 26. 3. 2009, S. 18) Das Problem mit solchen Swaps ist unter anderem: Dem CDS-Markt fehlt jegliche Regulation und Transparenz. Niemand weiß, wer noch vertrauenswürdig ist, aber alle hängen systemisch aneinander, und zwar nun negativ. Keiner traut und leiht keinem mehr.

Leverage, Hebelwirkung, heißt im Fachjargon diese Methode, mit wenig Eigenkapital Riesensummen zu generieren. *NINJA-loans* und *Credit Default Swaps* sind nur zwei der einschlägigen Instrumente. Schön für alle, die am langen Hebel sitzen – solange es gut geht.

Dass es *à la longue* gut geht, dachte auch jener von Zweifeln nicht geplagte Truthahn, den schon Bertrand Russell ins Feld geführt haben soll, um vor zu

großem Vertrauen in Prognosemodelle zu warnen. Auf die Hand, die uns füttert, Tag für Tag, Jahr für Jahr, muss doch Verlass sein? Dieses Weltbild musste der Truthahn an Weihnachten aufgeben. Diese Art Weihnachtsfest fiel für Lehman Brothers – und für uns alle – 2008 auf den 15. September.

Die Bürde

5. *Fallen oder Fällen*

Entscheidungen reifen und *fallen*. Sie lösen sich schließlich vom Subjekt der Entscheidung »gleich einer überreifen Frucht« (Alfred Schütz).

Oder sie werden *gefällt*. Dezierionen sind in dieser Sicht Schnitte in die Welt, womöglich heroische Akte. Wo der Schnitt, der Ruck, bei Kierkegaard: der Sprung die Kategorie der Entscheidung wird, kommt ein Moment der Willkür und des Dezisionismus – des Mangels an Begründung – ins Spiel, und da wird es schnell ungemütlich.

Edmund Stoiber trug in seinen frühen Jahren, als er noch CSU-Generalsekretär respektive Leiter der bayrischen Staatskanzlei unter Strauß war, den Kampfnamen »das blonde Fallbeil«.

Dass Stoiber einst als entscheidungsstark galt, können sich die Jüngerer kaum noch vorstellen.

Dieses Rätsel hat Kurt Kister in der *Süddeutschen Zeitung* (vom 12./13. 11. 2006) gelöst. Es war gar nicht so, dass damals Stoiber die Entscheidungen fällte. Es gab eine Arbeitsteilung: »Wenn jemand anders den Mechanismus löste, ist der Stoiber pfeilgenau herunter gesaut und hat den Kopf vom Rumpf getrennt. Am Mechanismus saß damals Franz Josef Strauß.«

6. *Es rollen Köpfe (Für Odo Marquard)*

»Bei einem chinesischen Henkerwettstreit – so wird erzählt – geriet der zweite Finalist in die Verlegenheit, eine schier unüberbietbar präzise Enthauptung durch seinen Konkurrenten, der vor ihm dran war, überbieten zu müssen. Es herrschte Spannung. Mit scharfer Klinge führte er seinen Streich. Jedoch der Kopf des zu Enthauptenden fiel nicht, und der also scheinbar noch nicht enthauptete Delinquent blickte den Henker erstaunt und fragend an. Darauf dieser zu ihm: Nicken Sie mal.«

Odo Marquard, Meisterskeptiker und Philosoph der *vita brevis* – »Die Zeit ist endlich und das Leben ist kurz« –, der mit diesem Streich seinen legendären Beitrag *Inkompetenzkompensationskompetenz* eröffnete, fuhr fort:

»Mich interessiert, was dieser Kopf denkt, bevor er nickt; denn das müsste doch Ähnlichkeit haben mit Gedanken der Philosophie über sich selber.«

Sein eigenes Fach habe sein Leben und fast auch sein Ableben hinter sich wie jener Delinquent und rette sich mittels Inkompetenzkompensationskompetenz so eben noch über die Runden. So kurz vorm Exitus indes kann die Philosophie nicht sein, wie Marquard damit insinuiert, solange sie sich derart präsentiert. Ich aber interessiere mich dafür, was im Kopf des Henkers vorgeht, denn das müsste doch Ähnlichkeit haben mit Gedanken des Entscheiders im Augenblick *der* Entscheidung, der andere – etwa *NINJA-people* – zum Opfer fallen. Zögern? Bedauern? Reue? Oder der Wunsch, noch in letzter Sekunde Beihilfe – oder gar Absolution? – vom Delinquenten zu erhalten? »Nicken Sie mal.«

Im Falle von Fehlentscheidungen aber läuft der Henker Gefahr, selbst geköpft zu werden. Auch das mag ihm durch den *noch* nicht rollenden Kopf gehen. Die Stärksten unter den Entscheidungsstarken jedoch ziehen es vor, die Augen vor eigenen Fehlern und erst recht vor jenem Hieb zu verschließen, davor – oder danach, wie man mit Blick auf die hinabsausende Klinge hinzufügen möchte. Überliefert ist übrigens, dass die Henker von Paris, als sie zu Anfang des 19. Jahrhunderts nicht mehr selber das Beil zu schwingen hatten, sondern nurmehr ihren Gehilfen das Zeichen gaben, das Fallbeil auszulösen, in Angstzustände fielen. Das wird eine Übergangserscheinung gewesen sein – eine Art *horror vacui* beim Rollenwechsel vom Täter zum Schreibtischtäter. Man fragt sich aber, ob es nicht symptomatisch für die Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit ist. Vielleicht, dass an ihrem Anfang immer eine Art existentieller Angst der Entscheidungs-Träger stand?

7. Entscheidungsschwäche

»Do you personally have any difficulty making decisions? – »Well, *yes and no*.«

Dieses Schwanken verdient unser Erbarmen. Sollte wirklich die Qual der Wahl nur ein Zeichen von Schwäche sein? Hm, ja und nein. Im Augenblick der Entscheidung mag es heißen: *Erst* ja, *dann* wieder nein. Im Gespräch mit den einen ja, mit den anderen nein. Unter dem Eindruck von Pro-Argumenten ja, von Contra-Argumenten nein. Und, noch merkwürdiger: vor der Entscheidung ja, danach nein. Vorher Zaudern, nachher Hadern. Dies letztere wird zum Thema gemacht von einer berühmten Theorie: Lionel Festingers Theorie der kognitiven

Dissonanz. Gemeint ist das Unbehagen, das uns beschleicht, wenn wir uns entschieden haben. Sogleich beginnt der Zweifel an uns zu nagen, die nachträgliche Frage, ob wir nicht anders hätten entscheiden sollen. Soll ich die Wohnung nehmen? Ja, sonst entgeht mir diese Gelegenheit! Kaum habe ich mich entschieden, gewinnt der bohrende Zweifel Oberhand: Hätte ich es nicht woanders besser treffen können?

Der Entscheider gleicht jenem Tischtennisball, der im Physikunterricht als Paradigma für elektromagnetische Attraktion und Repulsion erhalten musste. Der Ball bewegt sich als elektromagnetisches Pendel zwischen zwei entgegengesetzt geladenen Kondensatorplatten hin und her, weil er von der einen Platte positiv aufgeladen *und eben dadurch* abgestoßen wird, daher gegen die andere Platte stößt, von der er nun negativ aufgeladen und wiederum abgestoßen wird, und so fort. Vor die Wahl zwischen zwei Alternativen A und B gestellt, *bewirkt* die positive Entscheidung für A ihre Abstoßung und die Rückkehr zu B, die aber die Rückkehr zu A bewirkt. Ewige Wiederkehr von Attraktion und Repulsion.

Das eben wäre zum Verrücktwerden, wäre da nicht Hoffnung, dieser schlechten Unendlichkeit doch zu entrinnen.

Eine Mikrologie des Entscheidens à la Schütz lehrt, dass die Pendelbewegungen der Dissonanz unvermeidlich und dem Reifen der Entscheidung durchaus förderlich sind. Denn eines ist es, die Dinge »von vorne« zu betrachten, aus der Perspektive dessen, der sich noch nicht entschieden hat (und daran vielleicht leidet), ein anderes, ihre »Rückseite« zu inspizieren: sich anzuschauen (oder vorzustellen), wie sie nachher aussehen – wenn man sich festgelegt hat (und nun vielleicht daran leidet, festgelegt zu sein). Das ist kein müßiges Hin und Her, weil wir das Her im Lichte des Hin, das Hin aber beim zweiten Mal im Lichte des Her anschauen und abschätzen, danach wieder das Her im Lichte des neuen, des zweiten Hin, und so fort, im glücklichen Falle bis beide einander nicht länger Korrekturinstanz sind und die Entscheidung sich ablöst wie eine reife Frucht vom Baum. (Sie wird dann nicht gefällt. Sie fällt.) Verrückt ist nicht das Hin und Her, eher schon sein Ausbleiben. Entscheidungsstärke, von keinem Zweifel angekränkelt, ist eine Gesundheit, die extrem ansteckend und in fortgeschrittenem Stadium unheilbar ist. Der Zweifel ist die Stimme der verschwiegenen Unmöglichkeit des Entscheidens.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz aber lehrt, dass wir diese dissonante Stimme nicht mehr hören wollen, sobald die Würfel gefallen sind; dass wir uns dann lieber taubstellen als der Dissonanz Gehör zu schenken; dass wir uns gute Gründe einreden, wenn und weil sie fehlen; dass wir lieber Beschwichtigung und Bestärkung suchen, statt die Entscheidung zu überdenken; dass der Wunsch nach Stimmigkeit zum Vater unserer Gedanken wird. Ich habe das Auto gekauft? Dann will ich von Mängeln am liebsten nichts mehr hören. Für Zuspruch

dagegen und süße Einflüsterungen bin ich dankbar. Die Aktien, die ich gerade gekauft habe, fallen? Ich verkaufe sie noch lange nicht, denn das hieße ja, meinen Fehler einzugestehen und meine Niederlage zu besiegeln. Lieber verschließe ich die Augen (und nehme weitere Verluste in Kauf). Bloß nicht zulassen, was im Theoriejargon auch »post-decision regret« genannt wird: das Leiden daran, womöglich eine Fehlentscheidung getroffen zu haben.

Diese individuelle Neigung hat ihr organisatorisches Pendant. In Organisationen ist es nicht (nur) die innere Stimme des Entscheiders, sondern die der Anderen, der andersdenkenden Fraktion oder Abteilung, die unterdrückt sein will, wenn die Entscheidung gefallen ist. Und nachträgliche Kontrolle hat keine Lobby. Nachher müssen alle, die Sieger und die Verlierer, nicht nur vor sich selbst, sondern auch vor den Anderen das Gesicht wahren. Nachher ist *organisatorische* Konsonanz gefragt.

8. Entscheidungsstärke

»Gefragt, was denn dem Zweifel eine Grenze setze, sagte Do (im *Buch der Wendungen* à la Brecht): Der Wunsch zu handeln.«

Der Wunsch zu handeln – nicht: die guten Gründe. Entscheiden heißt vielmehr, sich über den Mangel an guten Gründen hinwegzusetzen – vielleicht mit dem guten Grund, dass Unentschiedenheit auch eine Wahl impliziert: die Wahl, sich nicht zu entscheiden und die Dinge treiben zu lassen.

Der Mangel an guten Gründen wiederum bedeutet eine wohlbekannt und doch weithin schwer unterschätzte Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen. Immerhin, im Lichte späterer Einsicht kann man die Entscheidung korrigieren. Die Oszillation zwischen Versuch und Irrtum darf als vernünftig gelten, weil wir nur so voran kommen, *per aspera ad astra*. Aber sie kann teuer werden.

Für die unter Edzard Reuter getroffene Entscheidung, Daimler-Benz in einen diversifizierten, integrierten High-Tech-Konzern zu verwandeln, schien es in den achtziger Jahren gute Gründe zu geben. Ölkrisen, Verkehrsstaus, Umweltprobleme und die Sättigung des Automobilmarktes hatten es nahegelegt, das Unternehmen nicht auf einem Bein, dem Autogeschäft, stehen zu lassen. Die AEG, Dornier und MBB schienen vielversprechende Akquisitionen. Daraus wurde ein gigantischer Fehlschlag. Reuters Nachfolger Jürgen Schrempp (»Maximo Lider«, wie Hilmar Kopper ihn in Bewunderung nannte) sorgte nicht für eine milde Korrektur, sondern verfolgte die genau entgegengesetzte Strategie, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, den Automobilbau, und *diese* Position durch Fusionen und Zukäufe *innerhalb* der Branche (Chrysler, Mitsubishi, Smart) auszubauen. Seit sich auch das als Milliardengrab erwiesen hatte, musste Dieter

Zetsche als Schrempp-Nachfolger das Steuer übernehmen, um seinerseits umzusteuern. *Vita brevis*, das gilt zumal für die Lebensdauer von Strategien.

Reuter, Schrempp, Zetsche – lauter entscheidungsfreudige Manager, die jedes Mal den Gestus zu wahren hatten, das einzig Richtige zu tun. Wer den Sumpf trockenlegen will, sagen sie gerne, darf nicht die Frösche fragen. Und über Thanksgiving soll man nicht mit den Truthähnen reden. Die unterdrückten Zweifel erleben eine Art Wiederkehr des Verdrängten erst Jahre später – artikuliert durch andere, in einer Art Arbeitsteilung bei der Vorbereitung des nächsten Irrtums. Die innerpsychische Oszillation *via* kognitive Dissonanz macht in solchen Fällen eine Metamorphose durch und nimmt die Gestalt einer beständigen Oszillation des strategischen Kurses an.

Daher definiert mein Lexikon gemeiner Gemeinplätze: Entscheidungsfreude ist verzögerte Entscheidungsschwäche. Entscheidungsstarke sind langsame Zweifler. Ihr Schwanken hat nur eine längere Amplitude. Sie *strecken* die Oszillationen. Sie merken, wie Odo Marquard, spät und haben lange Bremswege.

Und da die Zweifel *von anderen* artikuliert werden, von den respektiven Nachfolgern, können die Entscheidungsstarken ihr Gesicht wahren und, begünstigt durch die Undurchdringlichkeit der Vergangenheit, die Zweifel ignorieren, womöglich ein Leben lang. Ganz Entscheidungsstarke merken ganz spät und haben *lebenslange* Bremswege.

Postscriptum:

Das *Wallstreet Journal* vom 1. 11. 2010, S. B 10, berichtet: Von 1100 »frontline managers«, befragt, ob sie jemals an ihren Führungsfähigkeiten gezweifelt hätten, antworteten 72 Prozent: »Never«. Aus anderen Studien weiß man: 80 Prozent glauben, zu den besten 20 Prozent zu gehören.