



Man muss auch über Wege nachdenken dürfen, die man gleich wieder verwirft, ohne dass es einem zur Last gelegt wird.

Foto: stock.adobe.com / tanawatpontchour

Entscheidungen ziehen immer Fehler nach sich

Gemeinsamkeiten von Politik und Wirtschaft aus Managementsicht.

Gastkommentar

von Johann Günther

Ein Manager – und auch ein Politiker – muss regelmäßig Entscheidungen treffen, im Durchschnitt alle fünf Minuten. Entscheidungen zu treffen bedeutet aber auch, ein Risiko einzugehen. Es könnte eine falsche Entscheidung sein. Man weiß nie, was die Entscheidung bewirken wird. Ein Manager – und auch ein Politiker – sollte trotzdem Kühnheit und Mut bei Entscheidungen haben. Es ist möglich, dass die Entscheidung zum gewünschten Erfolg führt. Es muss aber auch das Worst-Case-Szenario einkalkuliert werden. Man kann niemals alle Zufriedenstellen. Dies ist das Hauptproblem für Politiker. Zwischen Risiko und Glücksspiel gibt es einen wesentlichen Unterschied: Beim Eingehen des Risikos hat man immer den positiven Ausgang im Sinn. Bei negativem Ausgang stellt die Konkurrenz – in diesem Fall die Opposition – die Sache oft wie ein eingegangenes Glücksspiel dar. Zwischen Risiko und Glücksspiel ist aber der Unterschied schon im Ansatz gegeben.

Intuition gewinnt in der Politik wieder an Bedeutung. Intuition ist eine Managementfunktion, die im Wirtschaftsleben schon lange existiert und angewendet wird. Man hört nicht nur jenen Leuten zu, die am lautesten schreien. Nicht alle guten Ideen sind gleichermaßen gut zu vermarkten. Oft sind leise und schwache Signale wichtiger. Sie müssen nur korrekt empfangen und interpretiert werden. Dies ist wichtig, da niemals perfekte Daten verfügbar sein werden. Der Politiker muss – so wie der Manager – nicht optimale Bedingungen beherrschen und Entscheidungen auf der Grundlage unvollständiger, falscher und schwacher

Zahlen treffen. Es ist besser, eine annähernd richtige Entscheidung zu treffen, als eine, die ungenau falsch ist. Und es ist besser, eine falsche Entscheidung zu treffen, als überhaupt keine.

Sechs von zehn Entscheidungen sind falsch – und zwar immer

Im Nachhinein betrachtet sind sechs von zehn getroffenen Entscheidungen falsch. Trotzdem muss entschieden werden. Keine Entscheidungen zu treffen bedeutet nicht, Fehler zu vermeiden. Das Verhältnis 6:10 bleibt immer aufrecht. In Umfragen unter US-Managern wurde festgestellt, dass viele Entscheidungen emotional getroffen und später rational gerechtfertigt werden. Der Entscheidungsträger selbst – sei er nun Politiker oder Manager – kann nicht alles wissen. Daher ist der (positive) Input wichtig. Mitarbeiter einer Firma müssen sich einbringen und mitarbeiten, mitgestalten.

In der Politik ist das nicht so. Da hat man es mit der „Firma Parlament“ zu tun, in der nicht gemeinsam gearbeitet wird. Die Opposition konzentriert sich weniger auf die Zukunft, sondern mehr auf die Vergangenheit und hier speziell auf die – im Nachhinein gesehenen – falschen Entscheidungen. Ein gutes Zielgebiet, weil ja sechs von zehn Entscheidungen kritisiert werden können. Die Regierung ist allein auf die Zukunftsausrichtung gestellt. Gleichzeitig muss sie sich laufend für die Vergangenheit rechtfertigen.

Das ist eine Vorgangsweise, wie sie aus Sicht der Wähler nicht sein sollte. Die „Firma Parlament“ sollte für das Land und dessen Zukunft arbeiten. Für rechtliche Vergehen ist die unabhängige Justiz zuständig. Als Bürger bekommt man durch die Untersuchungsausschüsse den Eindruck, die-

se Vergangenheitsbearbeitung sei für die Opposition wichtiger als die Zukunft.

Die Öffentlichkeit fordert von Politikern, eine Art Heilige zu sein. Sie sind aber Menschen wie alle anderen auch. Und sie sind Menschen mit Fehlern. Mit diesen Fehlern sind sie für gegnerische Politiker und Medien Freiwild. Dies wird sich mittelfristig rächen. Gute Leute werden sich für die Politik immer weniger hergeben. Die Politik wird verfallen. Medien ruinieren den Ruf der Politiker sowohl beruflich als auch privat. Eliten werden nicht mehr in die Politik gehen. Das Persönlichkeitsrecht wird untergraben. Private Kommunikation wird von Ermittlungsbehörden öffentlich zugänglich gemacht. Kommunikation zwischen Mitarbeitern wird publiziert. Wie kann da eine Arbeitsbasis entstehen, wenn man immer Angst haben muss, dass alles in die Öffentlichkeit gezerzt wird? Vor Entscheidungen muss man alle Varianten diskutieren können. Auch solche, die man gleich wieder ausscheidet. Später werden sie publiziert und als negative Überlegung ausgelegt.

Unfertige Dinge werden in die Öffentlichkeit getragen

Was mich sehr empört – und ich glaube, das hat es vorher in der Politik nicht gegeben –, ist, dass unfertige Dinge in die Öffentlichkeit getragen werden. Dass ein Gericht, ein Staatsanwalt, eine Korruptionsanwaltschaft eine Spur verfolgt, was dann den Medien zugespielt wird. Da werden Menschen, Organisationen und Firmen beschädigt. Viele Verdachtsfälle der Korruptionsstaatsanwalt sind im Nachhinein betrachtet unberechtigt (statistisch sind ja sechs von zehn Entscheidungen falsch). Trotzdem muss allen nachgegangen werden. Das ist der Job der Justiz. Es werden aber Menschen in die Öffentlichkeit gezerzt, die etwas aufgebaut haben. Menschen, die Firmen und Organisationen aufgebaut, einen Beitrag für das Land geschaffen haben, werden sozial beschädigt. Es entsteht eine Treibjagd, um politisches Kleingeld daraus zu ziehen. Zwar werden Menschen nicht mehr ermordet, und es gibt keinen Brutus, der den Imperator Cäsar aus dem Hinterhalt ersticht, aber psychisch sterben Menschen in diesem Prozess und so mancher – wie derzeit der Ex-Minister Wolfgang Brandstetter – landet im Spital.

Natürlich gehören Vergehen bestraft und verfolgt. Aber solange man nicht sicher ist (und das ist in einem Ermittlungsverfahren eben nicht unbedingt der Fall), muss das im Geheimen passieren. Ein Verdacht allein ist zu wenig, um an die Öffentlichkeit zu gehen. Das hat nichts mit dem Entzug von Pressefreiheit zu tun. Auch Individuen haben Rechte des persönlichen Schutzes. In anderen demokratischen Ländern ist es anders. Wenn man über die Grenze nach Deutschland schaut, werden dort Ahndungen erst publik gemacht, wenn sie bewiesen sind. Leider fehlt es hier im österreichischen Journalismus auch an der dementsprechend ethischen Einstellung. Zu Unrecht erworbene Informationen werden in die Öffentlichkeit gebracht, um sich daraus einen Vorsprung zu erwirtschaften. ■

Keine Entscheidungen zu treffen bedeutet nicht, Fehler zu vermeiden.

Zum Autor

Johann Günther ist Professor an der Jiangnan University in Wuhan und Professor an der State University for Telecommunications in Sankt Petersburg, er war Vizerektor und Dekan an der Donau-Universität Krems sowie Rektor einer Universität im Oman und hat das Universitätssystem im Kosovo mitaufgebaut. Daneben war er unter anderem Vorstandsdirektor bei Alcatel Austria.