

# Entscheidungsfindung auf höchster Ebene

Der Irrtum der meisten normalen Bürger besteht darin, zu glauben, sie würden von Übermenschen regiert, in deren Köpfen auf Basis einer Unzahl von Informationen eine schachweltmeisterliche Logik und Vorausschau wirken, der sie, die kleinen Leute, niemals zu folgen in der Lage wären.

Die Wahrheit ist mehr als ernüchternd. An den Schaltstellen der Macht, in der Wirtschaft wie in der Politik, sitzen genau die gleichen Typen, wie sie sich hier und da am Stammtisch treffen, um sich gegenseitig ihre Meinungen um die Ohren zu hauen oder zu bestätigen, je nachdem, ob die Interessen in die gleiche oder in unterschiedliche Richtungen gehen.

Der Unterschied zwischen den Stammtischbrüdern und den Vorständen und den Ministern besteht darin, dass die Stammtischbrüder zumeist über sehr viel weniger Macht und Machtinstrumente verfügen als die Auserwählten an der Spitze. Daher enden Stammtischauseinandersetzungen nur selten in gewalttätigen Akten, die wiederum allenfalls zu leichten Körperverletzungen führen, während die Auseinandersetzungen auf der Weltbühne sehr schnell sehr viele Tote und Verwundete und massive Zerstörungen nach sich ziehen können.

Die Wirkung des Willens, sich gegen andere durchzusetzen, wächst mit dem verfügbaren Gewaltpotential. Das ist alles.

Doch es gibt noch einen weiteren Unterschied zwischen den so genannten Eliten und den Stammtischbrüdern. Die Leute am Stammtisch gehen in aller Regel einem Beruf nach, den sie von der Pike auf erlernt und in der Ausübung vollständig zu beherrschen gelernt haben. Die wissen, wohin der Baum fällt, wenn sie mit der Motorsäge hantieren, die wissen, wie ein Hobel anzusetzen ist, um ein Brett zu glätten, die wissen, wie lange das Brot im Ofen bleiben muss und sie finden mit schlafwandlerischer Sicherheit beim Zerlegen des Schlachtieres das Filet.

Die so genannten Eliten haben in aller Regel von der „Organisation“ der sie vorstehen, keinerlei detaillierte Kenntnis, sie wissen daher nicht, können es gar nicht wissen, was sie mit einer Entscheidung in Bewegung setzen, respektive

anrichten. Bei denen ersetzt der Glaube an die eigene Unfehlbarkeit das Wissen, und ihr unbedingter und trotziger Wille, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, verweist das logische Denken, sobald es irritierende Ergebnisse hervorbringt, ins Abseits.

Vielleicht ist es an dieser Stelle erforderlich, den Begriff „Entscheidung“ zu erläutern, bevor der „Entscheidungsprozess“ als solcher von seinem hohen Sockel gestoßen wird.

Wenn von Entscheidungen gesprochen wird, handelt es sich um eine Willenserklärung mit weitreichenden Folgen, die unter erheblichen Unsicherheiten bezüglich der Faktenlage, großteils auf der Basis von Vermutungen und daraus abgeleiteten Annahmen getroffen wird.

Auf ein bestimmtes Ereignis nach bewährten Regeln zu reagieren, ist eben so wenig eine Entscheidung, wie die Auswahl der Farbe des Neuwagens eine Entscheidung darstellt. Im einen Fall ist klar, was zu tun ist, im anderen Fall sind weit und breit keine weitreichenden Folgen zu erwarten.

Ein Beschluss wird erst dann zur Entscheidung, wenn nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, ob das Beschlossene sich als richtig oder falsch herausstellen wird, bzw. ob es überhaupt erforderlich ist, etwas zu beschließen – und eine Entscheidung ist es auch nur dann, wenn die letzte Antwort darauf von einem einzigen Entscheider gegeben wird – denn sonst handelt es sich nicht um eine Entscheidung, sondern um das Ergebnis einer Abstimmung.

Wie wird ein Mensch zum Entscheider?

Hier gibt es grundsätzlich zwei Wege. Manche werden große Entscheider, weil sie im Lauf der Zeit viele kleine Entscheidungen richtig getroffen haben und ihnen daher Vertrauen und Macht zugewachsen sind, auch große Entscheidungen verbindlich treffen zu dürfen. Solche Entscheider treffen wir vorzugsweise als Patriarchen in erfolgreichen Familienunternehmen an.

Die meisten der großen Entscheider sind dies jedoch geworden, weil sie sich – erfüllt von einem unbeirrbareren inneren Sendungsbewusstsein – schlicht so lange vorgedrängt haben, bis sie erst die klugen Entscheider und dann alle weniger geschickten Vordrängler verdrängt hatten. Diese Entscheider findet man in den Vorstandsrängen der großen Konzerne und selbstverständlich auf den Ministeresseln der Regierungen und selbstverständlich auch überall, wo eine Regierung von einem Regierungschef geleitet wird.

Lässt man also die allmählich aussterbenden Patriarchen in den Familienunternehmen außer Acht, ist festzustellen, dass alle großen Entscheider auf dieser Welt ein gemeinsames dominierendes Merkmal aufweisen. Es handelt sich um „Ellenbogenmenschen“, die sich gegen die gesamte Konkurrenz durch den (unfairen?) Einsatz ihrer Ellenbogen durchgesetzt haben.

Da der Einsatz der Ellenbogen unter Vordrängern zu den Spielregeln gehört, kann er nicht als unfair bezeichnet werden, wo aber die Geeigneteren, mit mehr Wissen, Weisheit, Erfahrung und Erkenntnis mit der Härte der Ellenbogen aus dem Feld geschlagen wurden, wird die Frage nach der Fairness problematisch. Sollte man die Vordrängler deshalb sanktionieren, oder den Geeigneteren empfehlen, nicht nach einer Entscheidungsposition zu streben, weil sie im Kampf um diese Position sowieso keine Chance haben? Praktikabler ist nur die zweite Option. Weshalb uns die Geeigneteren so gut wie nie in entscheidenden Positionen begegnen.

Wer Politiker und Konzernspitzen mit etwas Verstand über längere Zeit beobachtet, stößt mit hoher Wahrscheinlichkeit auf eine unaufhörliche Folge von mehr oder minder krassen Fehlentscheidungen, nur selten unterbrochen von einzelnen klugen und segensreichen Entscheidungen.

Wer sich mit Wirtschaft und Politik intensiver beschäftigt, kann kluge und richtige Entscheidungen von falschen und gefährlichen Entscheidungen schon unterscheiden, wenn sie getroffen werden, manchmal sogar schon, bevor sie getroffen werden. Leider haben die Menschen mit solchen Einsichten keine Chance, die Entscheidung zu beeinflussen, und wenn sie ihre Auffassung laut äußern, müssen sie sich zumindest als „Bedenkenträger“, wenn nicht gar als „Querulanten“ bezeichnen – und, falls sie dem Entscheider gefährlich werden könnten – ins Abseits drängen lassen.

Fassen wir also zusammen: Entscheidungen entstehen, wenn ein (1) Entscheider auf der Basis unzulänglicher Informationen einen Beschluss von großer Tragweite fasst.

Zu den typischen Entscheidungen dieser Art gehört es zum Beispiel, einen Niedriglohnsektor zu errichten, wo es vorher keinen gab, den Spitzensteuersatz zu senken, eine Schwarze Null ins Grundgesetz zu schreiben oder einen Krieg zu führen. Aber auch die totale Umstrukturierung eines Großkonzerns oder die Verlagerung der Produktion ins Ausland folgen Entscheidungen, deren positiven

Folgen erwartet werden, ohne dafür einen sauberen Nachweis führen zu können.

Es drängt sich die Frage auf, warum überhaupt Entscheidungen getroffen werden. Natürlich lassen sich für alle Entscheidungen so genannte „Sachzwänge“ finden, doch hinter den Sachzwängen steht in aller Regel nichts anderes als eine fixe Idee des Entscheiders, wobei es gleichgültig ist, ob die auf seinem eigenen Mist gewachsen oder ihm kunstvoll eingeblasen worden ist.

Der letzte Halbsatz führt tief in den Dschungel des Lobbyismus, wenn man ihn nur gewissenhaft weiterdenkt. Er spielt aber für die hier angestellten Überlegungen nur eine untergeordnete Rolle, welcher mit seiner Erwähnung durchaus Genüge getan ist.

Sicher ist: Entscheidungen werden getroffen, weil der Entscheider überzeugt ist, dass dies von ihm erwartet wird. Wobei anzumerken ist, dass diese Überzeugung insoweit korrekt ist, dass tatsächlich Entscheidungen erwartet werden, wenn auch zumeist andere. Schließlich ist „Entscheider“ ein hochdotierter und mit vielerlei Ehren und Vergünstigungen behafteter Beruf. Da ist es kein Wunder, dass die Bürger für ihr Geld auch etwas sehen wollen.

Weil der Entscheider weiß, dass Entscheidungen von ihm erwartet werden, ist seine Hemmschwelle, Entscheidungen zu treffen, stark herabgesetzt. Weil er weiß, dass vor allem große Entscheidungen von ihm erwartet werden, wird auch sein Ehrgeiz, sich selbst ein Denkmal zu setzen, von nichts gebremst. Er wird also nach Möglichkeiten suchen, Entscheidungen zu treffen, über die möglichst viele Menschen auch noch nach möglichst langer Zeit immer noch ehrfürchtig sprechen werden. Dieser historische Effekt tritt allerdings nur ein, wenn dem Entscheider ausreichend viele Machtmittel zur Verfügung stehen, um einschneidende Veränderungen auslösen zu können. Am besten geeignet ist dazu ein Krieg. Wer viele Siege erringt, kommt in die Geschichtsbücher, wem es – trotz Niederlage – gelingt, viele Feinde zu töten, kommt ebenfalls in die Geschichtsbücher. Wer einfach nur ganz unspektakulär vor sich hin regiert und seine Freude daran hat, dass es seinem Volk gutgeht, der wird vielleicht von einem besonders eifrigen Historiker zwischen zwei Feldherren als Fritz der Gutmütige erwähnt, im Schulunterricht dürfte er kaum Erwähnung finden.

Es klingt weit hergeholt, doch die Grundlage für jedwede Entscheidung ist stets nichts anderes als der Versuch des Entscheiders, seine persönliche Eitelkeit zu befriedigen.

Solche Befriedigung erlangt man schnell schon dadurch, wenn man von den Reichen und Erfolgreichen hofiert und geehrt wird. Das Hochgefühl, sich „Genosse der Bosse“ nennen zu dürfen, oder die Geburtstagsfeier für Josef Ackermann im Kanzleramt ausrichten zu können, ist aber nur das erste Kitzeln der Eitelkeit. Der größere Reiz liegt darin, diesen Großen und Reichen einen Gefallen tun zu können, zu dem sonst niemand in der Lage ist, weil eben niemand anderes der Entscheider ist. Oh ja. Von den Geldmächtigen gebraucht zu werden und ihre Wünsche erfüllen zu können, das befriedigt die persönliche Eitelkeit, das erhebt den Entscheider über seine Gönner oder macht ihn zumindest ebenbürtig.

Der größte Reiz liegt aber darin, auch international gebraucht und anerkannt zu werden. Mit dem großen Bruder gemeinsam Sanktionen gegen den Feind zu verhängen, noch besser, an der Seite der großen Kriegsherren in die Schlacht zu ziehen, und am Sieg zumindest in dem Maße beteiligt zu sein, wie der in den letzten fünf Minuten eingewechselte Reservespieler beim WM-Finale, der sich ja auch „Weltmeister“ nennen darf, das ist so ziemlich das Größte, was dem europäischen Regierungschef in unseren Tagen an Ehre zuteilwerden kann.

So wird also der große Macron zum treuen Freund des Donald Trump, weil es das Höchste ist, was er im Leben erreichen kann. Die große May schließt sich an, und der kleine Maas gibt zumindest zum Besten, dass die Großen seine volle Zustimmung haben, und das ist im Augenblick das Höchste, was er auf der Ordensschnalle seiner Eitelkeiten auf Hochglanz poliert zur Schau stellen kann.

Wenn in den Kommentaren rings um die Syrien-Krise immer wieder die Anmerkung auftaucht, falls Trump nicht dieses und jenes tut, wenn Putin nicht so und so reagiert, tritt ein Gesichtsverlust ein, dann ist das doch ein deutliches Zeichen, dafür, dass ringsum davon ausgegangen wird, dass letztlich die persönlichen Eitelkeiten auch in der Frage von Krieg und Frieden die ausschlaggebende Rolle spielen. Was bedeutet schon Demokratie, wenn das Ansehen des Entscheiders auf dem Spiel steht? Warum holt sich May nicht die Entscheidung der demokratischen Gremien ein? Warum hat Merkel im Alleingang die Grenzen geöffnet?

(Und, ihr lieben ganz Linken, auch wenn ihr behauptet, die innereuropäischen Grenzen seien schon seit Maastricht offen, dann vergesst ihr, dass dies nie für Asylbewerber oder Schutzsuchende galt. Die hatten ihren Asylantrag in dem Land zu stellen, in dem sie zuerst EU-Boden betreten hatten.)

Mit diesem Einblick in die Abgründe der Entscheidungsfindung taucht die Frage auf, warum unter diesen Bedingungen am Ende immer noch alles irgendwie gut gegangen ist, warum diese eitlen Entscheider nicht mit Schimpf und Schande vom Hof gejagt werden, warum es die Völker sich gefallen lassen, für die Eitelkeiten von ein paar elitären Fatzkes immer wieder bluten zu müssen.

Die Frage ist berechtigt, führt aber zu zwei sehr einfachen Antworten:

1. Es ist unmöglich, den Beweis zu führen, dass eine andere Entscheidung zu einem besseren Ergebnis geführt hätte. Dieser Beweis ist weder vorher noch nachher zu erbringen, es wird sich immer nur um eine in der Realität nicht geprüfte Hypothese handeln, die der Entscheider stets als falsch, unsinnig oder verschwörungstheoretisch zurückweisen kann.
2. Es ist sehr viel wahrscheinlicher, dass die Folgen einer Entscheidung auf einer Skala, die von „furchtbar“ bis „alleinseligmachend“ reicht, in den Bereich von „noch erträglich“ bis „gebracht hat's nichts“ fallen, als dass sie den absoluten Negativausschlag erreichen. Aber erst dann, wenn es unerträglich wird, ist mit wütenden Reaktionen der Masse zu rechnen.

Weil sich also nach einer Fehlentscheidung nichts auf Anfang zurücksetzen lässt, und weil die Masse ruhig bleibt, solange es nicht wirklich wehtut, können Entscheider im Grunde entscheiden, was sie wollen.

Behindert und ggfs. ausgebremst werden sie dabei nur von Ellenbogenmenschen, die selbst nach dem Stuhl des Entscheiders trachten und sich Mühe geben, jede Entscheidung als Fehlentscheidung hinzustellen und so die Massen auf ihre Seite zu ziehen.

Dies wiederum hat zur Folge, dass die Entscheider nicht nur fest an ihren Sesseln kleben und jeden Widersacher mit allen Mitteln bekämpfen und von der Macht fernhalten, sondern auch vollkommen unfähig sind, Fehlentscheidungen zuzugeben und wirksam zu korrigieren.

Es heißt dann einerseits, die Partei sei nicht mehr wiederzuerkennen, habe, infolge der Entscheidungen ihr Profil und ihre Stammwählerschaft verloren, und andererseits, die Personaldecke sei so kurz, dass niemand mehr weiß, wer Merkel als Bundeskanzler nachfolgen könnte, sollte sie eines Tages tatsächlich nicht mehr antreten.

An dieser Stelle sprießt das Grün der Hoffnung aus dem ausgedörrten Boden der nicht mehr weiter zu befriedigenden Eitelkeit. Die Situation könnte – wäre die

SPD nicht in einem noch desolateren Zustand – zu einem Regierungswechsel führen, sie könnte – und wird wohl auch, die WERTE-Union zielt darauf ab – zu einem Politikwechsel mit Besinnung auf alte, aufgegebenen Werte führen, doch anführen wird wieder einer, der sich mit Hilfe seiner Ellenbogen vorgedrängt hat, um seine persönlichen Eitelkeiten auszuleben.

Letzte Frage: War das früher anders?

Ich möchte gerne mit ja antworten können. Doch fürchte ich, dabei die Vergangenheit zu stark zu verklären.

Nein. Vermutlich war das schon immer und zu allen Zeiten so. Von ganz seltenen Ausnahmen abgesehen.

Wer sich zu ein bisschen Selbsterkenntnis aufrufen kann, kommt vermutlich über kurz oder lang zu dem Schluss, dass auch seine Motivation ihre tiefen Wurzeln in jener Eitelkeit hat, die in dem Wunsch mündet, etwas Besonderes zu vollbringen und damit jemand Besonderes zu sein. Es ist menschlich.

Unmenschlich wird es erst, wenn der Eitelkeit ein Maß an Macht – und das heißt: Gewalt! – zuwächst, die ihr vorgaukelt, niemandem mehr Rechenschaft schuldig zu sein, oder – im Auftrag einer höheren Macht handelnd – selbst keine Verantwortung zu tragen.

Die Idee, ein „Gott“ werde am Ende der Tage zu Gericht sitzen, kann nur den mäßigen, der sich seines freien Willens bewusst bleibt, statt sich als bloßes Werkzeug eines Gottes oder der Vorsehung zu begreifen.