



Bessere Entscheidungen treffen dank TWI-Forschung

Vorstände, TeamleiterInnen und andere Führungskräfte könnten davon profitieren, Entscheidungen häufiger zu delegieren. Zu diesem Ergebnis kommen Sebastian Fehler und Moritz Janas vom Thurgauer WirtschaftsInstitut in einer Arbeit, die kürzlich zur Veröffentlichung in der Zeitschrift *Management Science* angenommen wurde.

Führungskräfte, die eine komplexe Entscheidung treffen müssen, haben oft die Möglichkeit, diese Entscheidung an ExpertInnen im Unternehmen zu delegieren. Während sich die bestehende wirtschaftswissenschaftliche Literatur nur mit dem Delegieren von Entscheidungen an einzelne Individuen befasst, beleuchtet diese Arbeit die Effekte des Delegierens an eine Gruppe von ExpertInnen.

Im theoretischen Teil der Arbeit vergleichen die Autoren die Option des Delegierens einer Entscheidung an eine Gruppe von ExpertInnen mit der alternativen Option, die ExpertInnen einzeln um Rat zu fragen und die Entscheidung dann selbst zu treffen. Zwei Modellannahmen sind wichtig: Erstens, dass es die ExpertInnen Aufwand kostet, sich zu informieren, welche Entscheidung getroffen werden soll. Zweitens, dass die ExpertInnen sich in ihrem Kompetenzniveau unterscheiden und jede(r) Experte/Expertin für möglichst kompetent gehalten werden möchte. Die spieltheoretische Lösung des Modells zeigt zum einen auf, dass Informationen innerhalb der Gruppe ehrlicher kommuniziert werden, was der Entscheidungsqualität dienlich ist. Zum anderen haben ExpertInnen, die Teil einer Gruppe sind, einen Anreiz zum Trittbrettfahren: Sie können sich leichter den Aufwand sparen sich selbst zu informieren, als es bei individueller Befragung der ExpertInnen der Fall wäre, da sie von den Informationen der anderen ExpertInnen in ihrer Gruppe kostenlos profitieren können. Welcher dieser beiden gegenläufigen Effekte - besserer Informationsaustausch im Falle der Gruppenentscheidung und höhere Anreize zur Informationsbeschaffung im Falle des Rat-Einholens bei den einzelnen ExpertInnen - überwiegt, hängt davon ab, wie aufwändig die Informationsbeschaffung für die ExpertInnen ist. Hiervon

wiederum hängt ab, ob es die richtige Entscheidung ist, zu delegieren oder nicht zu delegieren.

Die Vorhersage des theoretischen Modells (dass Führungskräfte bei 'leichten' Fragen die Entscheidung besser an das Komitee delegieren, und sie bei 'schwierigen' Fragen die Entscheidung nach Konsultation der ExpertInnen besser selbst treffen sollten) testeten die Autoren in einem Laborexperiment. Im Experiment wurden die studentischen TeilnehmerInnen vor abstrakte Entscheidungsfragen gestellt, in denen die monetären Anreize für korrekte Entscheidungen den Modellannahmen entsprachen. Es zeigten sich interessante Ergebnisse: Die oben genannten gegenläufigen Effekte spiegelten sich auch in den experimentellen Daten sehr deutlich wider. Da die TeilnehmerInnen in der Rolle der ExpertInnen jedoch deutlich mehr Information beschafften als die Theorie vorhersagt, führte Delegation der Entscheidungen an die Expertengruppe in allen experimentellen Settings zu besseren Entscheidungen - auch bei Komplexitätsniveaus, bei denen die Theorie das gegenteilige Ergebnis vorhersagt.

EntscheidungsträgerInnen, die die Wahl haben, die Entscheidung selbst zu treffen, oder sie an eine Gruppe zu delegieren, bevorzugten es im vorliegenden Experiment sehr eindeutig, die Entscheidung selbst zu treffen. Da diese Wahl kostspielig für die EntscheidungsträgerInnen ist, stellt sich die Frage, worin die offenkundige Abneigung zum Delegieren begründet liegt. Ein naheliegender Grund, dass die Macht selbst zu entscheiden einen hohen intrinsischen Nutzen hat, wird in dieser Arbeit zwar bestätigt, es zeigt sich jedoch auch, dass dieser Grund nur einen Teil der Entscheidungen erklären kann.

Die Arbeit setzt einen Grundstein für die weitere Forschung, indem sie den Literaturstrang zu Delegation mit dem zu Gruppenentscheidungen kombiniert. Hierdurch ergeben sich interessante neue Einsichten, unter anderen die erfrischende Erkenntnis für EntscheidungsträgerInnen: Weniger selbst entscheiden spart nicht nur Arbeit, es kann auch der Entscheidungsqualität dienlich sein.