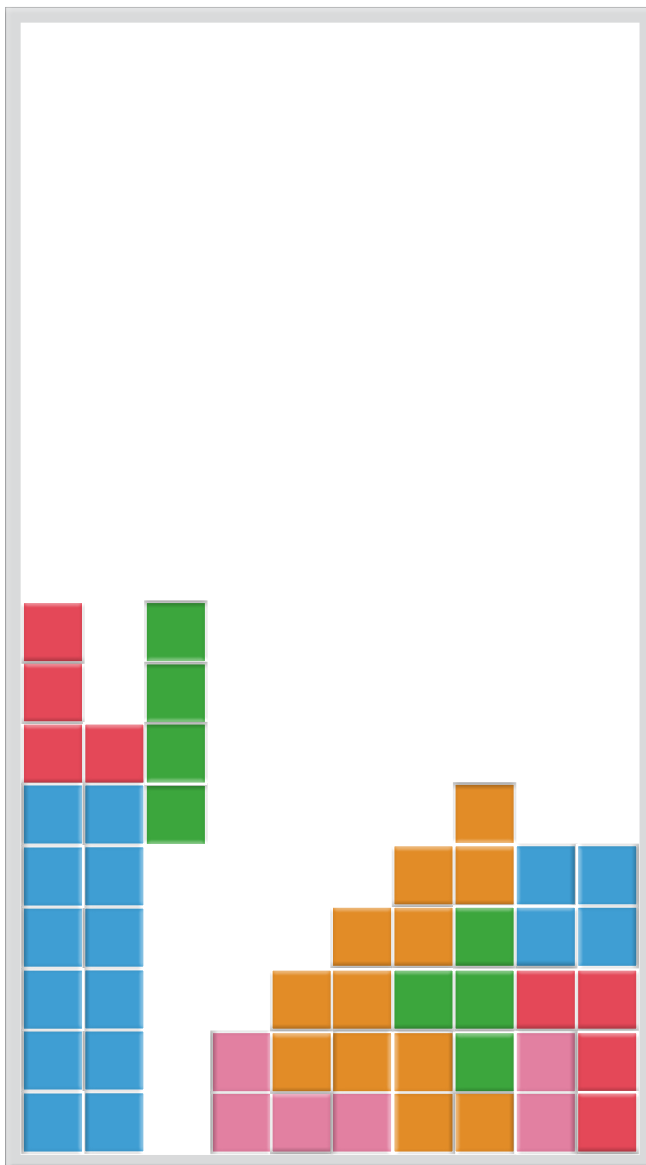



Dr. Andreas Zeuch

Tempo, Tempo, Tempo



Intuitive Entscheidungen wider die Krise

In unserer globalisierten Welt beschleunigen sich die Produktionszyklen zunehmend und damit zwangsläufig die Arbeitszyklen. Gleichzeitig nimmt die Komplexität exponentiell zu. Damit ergibt sich für Entscheider eine paradoxe Herausforderung: In immer kürzerer Zeit müssen bei zunehmender Informationsflut Entscheidungen getroffen werden. Aber wir haben noch enormes Entwicklungspotenzial: unsere Intuition. Denn sie ist geradezu prädestiniert für die Entscheidungsfindung und (Selbst-)Steuerung in hektischen Zeiten.



Montag morgen, kurz vor acht am Frankfurter Flughafen, Terminal 1: Sie haben bereits eingchecked, trinken noch einen Kaffee und beantworten Ihre E-Mails mit Ihrem iPhone. Nachdem Sie 20 Minuten später immerhin einen Teil Ihrer Mails abgearbeitet haben, steigen Sie ins Flugzeug nach New York, suchen Ihren Platz, verstauen Ihr Bordgepäck und nehmen sich das rund 180 Seiten umfassende Dossier vor, das einer Ihrer Mitarbeiter in den letzten Wochen für Sie zusammengestellt hat. Bis Sie bei Ihrem Geschäftspartner in Gramercy um 13.00 Uhr Ortszeit ankommen, müssen Sie die wesentlichen Fakten und Details gefunden und verstanden haben. Aber natürlich ist es mit einem einfachen Lesen nicht getan, denn Sie finden haufenweise Querverweise zu anderen Dokumenten, die Sie in Ihrem Notebook gespeichert haben. Insgesamt summiert sich die Leseaufgabe auf über 700 Seiten. Als Sie bei Ihrem Geschäftspartner ankommen, haben Sie nicht mal die Hälfte der Dokumente durchgearbeitet. Nur eines ist sicher: Heute werden Sie gemeinsam eine Entscheidung fällen müssen.

Abstrahiert gesagt: Sie müssen immer schneller aus zunehmend mehr Daten die für Sie relevanten herausfiltern und sie anschließend zu sinnvollen Informationen verarbeiten – um dann Ihre weiteren Aufgaben zu erfüllen. Unter uns, Sie müssen es ja niemandem sagen: Haben Sie sich damit in der letzten Zeit ab und an schon mal etwas überfordert gefühlt? Oder haben Sie immer noch alles ganz entspannt unter völliger Kontrolle? Falls Sie die letzte Frage mit „ja“ beantworten, brauchen Sie gar nicht erst weiterlesen. Denn dann wird Ihnen dieser Artikel nichts bringen. Sollten Sie sich jedoch immer wieder mal oder gar häufig unter Entscheidungsdruck fühlen, von einer gewissen Datenflut überrollt, dann könnten Sie hier etwas lernen.

Man kann nicht nicht entscheiden

Möglicherweise haben Sie in irgendeinem Kommunikationstraining den Satz „Man kann nicht nicht kommunizieren“ gehört. Oder Sie haben ihn direkt bei seinem Schöpfer Paul Watzlawick

gelesen. Ähnlich wie in der Kommunikation gibt es bei unseren täglichen Entscheidungen kein Entrinnen. Egal was Sie tun, sie treffen eine Entscheidung. Es gibt keinen entscheidungsfreien Raum. Selbst wenn sie morgens im Bett liegen bleiben, um im Job keine Entscheidung treffen zu müssen, ist das eine Entscheidung mit erheblichen Konsequenzen, je nachdem, wie lange Sie liegen bleiben. Auch die Wahl, nicht zu entscheiden, eine Entscheidung aufzuschieben oder sie zu delegieren, ist also eine Entscheidung. Jegliches Wahrnehmen, Denken und Handeln können Sie ebenfalls als Entscheidung verstehen: Es ist eine Auswahl unter verschiedenen Optionen, die den Ausschluss der nicht getroffenen Wahl bedeutet.

Das ist alles andere als eine akademische Feststellung. Diese Tatsache hat Konsequenzen. Und zwar täglich. Weil jede dieser Entscheidungen genauso rational wie intuitiv geprägt ist - aus einem einfachen Grund: Die Trennung zwischen „rational“ und „intuitiv“ ist nur eine Erfindung unserer Sprache. Kein Mensch kann rein rational oder rein intuitiv entscheiden oder handeln. Sie können sich diese gegenüberliegenden Pole als Kontinuum vorstellen, bei dem Sie Ihren Entscheidungsstil tendenziell in die eine oder andere Richtung verschieben können. Die Endpunkte sind jedoch nie erreichbar. Das liegt schlicht und ergreifend daran, dass unser Gehirn integrativ funktioniert. Rationalität, Intuition und Emotionen bilden eine Einheit, die nicht unabhängig voneinander funktioniert. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Dies ist keine Annahme, sondern eine durch Forschung belegte Tatsache.

Der amerikanische Neurologe Antonio Damasio konnte an verschiedenen klinischen Fällen belegen, dass Emotionen die Grundlage vernünftiger, mithin rationaler Entscheidungen sind. Menschen, die aus verschiedenen Gründen ihre Fähigkeit einbüßen, Emotionen zu empfinden und wahrzunehmen, sind nicht mehr in der Lage, das bekannte Eisenhower-Prinzip in der täglichen Arbeit anzuwenden. Sie können nicht mehr entscheiden, was von den anstehenden Entscheidungen wich-



tig ist, was dringlich, was beides davon und was in die Ablage P gehört. Sie sind hoffnungslos überfordert. Damasio berichtet in seinem bekanntesten Buch „Descartes Irrtum“ beispielhaft von einem ehemals außergewöhnlich erfolgreichen Manager, der nach einer operativen Tumorentfernung in seinem Beruf anschließend nicht mehr in der Lage war, das alltägliche Geschäft sinnvoll abzuwickeln. Auffälligerweise ging eine deutliche Einschränkung seiner Emotionalität mit dieser Entscheidungsunfähigkeit einher. Das ist ein Aspekt.

Ein weiterer besteht darin, dass alle Gehirne, also wahrscheinlich auch Ihres, nicht nur bewusst Daten wahrnehmen und verarbeiten, sondern vor allem auch unbewusst. Eine Schätzung geht zur Zeit davon aus, dass wir bewusst pro Sekunde maximal 50 Informationseinheiten wahrnehmen können. Unbewusst hingegen 11.000.000. Das bedeutet, dass unsere unbewusste Wahrnehmung unsere bewusste um den Faktor 220.000 übersteigt. Blödsinn? Nun, Sie haben das gute Recht, diesen astronomisch erscheinenden Unterschied anzuzweifeln. Aber es gibt genügend wissenschaftliche Studien, die die Überlegenheit der unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung deutlich machen. Beispielhaft folgendes Experiment vom eben erwähnten Antonio Damasio: Probanden saßen vor zwei Stapeln blauer und grüner Karten. Sie sollten Karten ihrer Wahl umdrehen, wobei auf der Rückseite ein Geldgewinn oder -verlust angezeigt war. Die Probanden wussten nicht, dass die grünen Karten die besseren waren, weil sie unterm Strich mehr Gewinn boten. Nach zirka 50 Karten erkannten die Probanden dies bewusst. Dass die blauen Stapel gefährlicher waren, weil sie zwar hohe Gewinne, aber noch mehr hohe Verluste nach sich zogen, nahmen die Probanden unbewusst bereits nach zehn Karten wahr – und änderten ihr Verhalten und wählten lieber grüne Karten. Wir können also Muster und Zusammenhänge unbewusst schneller erfassen als bewusst.

Im Laufe der Jahre sammeln Sie bewusst und unbewusst eine Menge Erfahrungen. Sie sind mittlerweile – wenn Sie nicht gerade Berufsanfänger sind – Experte. Sie verfügen nicht nur über großes Wissen, sondern vor allem auch über ein großes Vermögen, Situationen schneller einschätzen und Probleme lösen zu können, als ein Anfänger. Kurz: Sie verfügen über ein

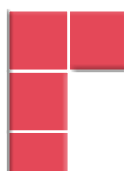
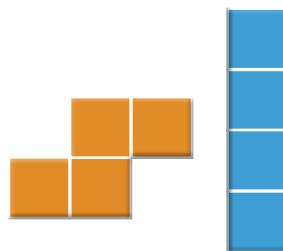
stets wachsendes Erfahrungswissen. Die so genannte Experten-Novizen-Forschung konnte immer wieder zeigen, dass Experten schnelle und qualitativ hochwertige Entscheidungen intuitiv treffen. Häufig sind diese intuitiven Entscheidungen den analytisch-rationalen aufgrund des höheren Tempos überlegen. Sie können gar nicht vermeiden, Erfahrungen zu sammeln. Sie können es höchstens schaffen, kein besonders brillanter Experte auf Ihrem Gebiet zu werden. Mit der automatisch wachsenden Erfahrung wächst auch Ihre professionelle Intuition.

Eine Prise Kritik

Soweit zum Fundament. Rationalität und Intuition sind zwei Seiten derselben Entscheidungsmedaille. Nun hat Intuition aber, wie alles andere auch, nicht nur Vorteile. Intuition bedeutet nicht nur Entscheidungstreffer, sondern kann Sie auch auf den Holzweg führen. Das liegt in den Mechanismen begründet, die Intuition erklären:

Wahrnehmung ist fehleranfällig. Denken Sie beispielsweise an optische Täuschungen, die dazu führen, aus einer bewussten Wahrnehmung falsche Schlussfolgerungen zu ziehen. Wenn schon die bewusste Wahrnehmung täuschen kann, müssen wir uns fragen, wieso die unbewusste Wahrnehmung fehlerfrei sein sollte? Es gibt dafür bis heute weder Belege noch logische Argumente. Daraus folgt: Aus Ihrer unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung können sich Fehler ergeben, die zu einer falschen Entscheidung führen.

Expertise macht blind. Erfolg genauso. Sicher kennen Sie das berüchtigte Killerargument „Das haben wir schon immer so gemacht“. Es ist die Manifestation der Erfahrungsfalle. Selbst wenn Sie mit einem bestimmten Vorgehen in der Vergangenheit erfolgreich gewesen sind, folgt daraus noch längst nicht, dass dieselbe Strategie in der aktuellen Situation ebenfalls funktioniert, geschweige denn die beste Lösung ist. Somit laufen Sie Gefahr, dass Ihr intuitives Expertenurteil in einer neuen Situation von Ihrer früheren Erfahrung überlagert ist. Darin liegt der mögliche Fehler: Sie übersehen einen bedeutsamen Unterschied, der die aktuelle Situation von vielen früheren unterscheidet. Aber damit nicht genug. Sie laufen auch Gefahr, aus





Ihrer Erfahrung diejenigen Aspekte zu erinnern, die Ihnen in dem Moment besonders repräsentativ erscheinen oder schlicht gerade verfügbar sind.

Darüber hinaus können Sie noch anderen Irrtümern erliegen. Zum Beispiel dem so genannten „Halo- oder Teufels-Effekt“: Das heißt, sie schließen fälschlicherweise von einem positiven oder negativen Merkmal auf eine Gesamtbeurteilung. Das kann Ihnen bei einzelnen Menschen genauso passieren wie bei der Einschätzung von Teams oder ganzen Unternehmen. Beide Begriffe stammen von dem Psychologen Edward Thorndike, der im ersten Weltkrieg die Beurteilung Untergebener durch ihre Offiziere untersuchte. Die Offiziere neigten dazu, Soldaten, die in einem Bereich besonders erfolgreich waren, auch in anderen Bereichen als kompetent einzuschätzen.

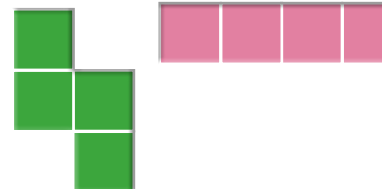
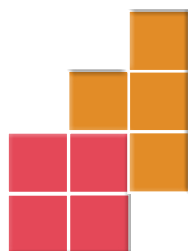
Entscheidungen beschleunigen und verbessern

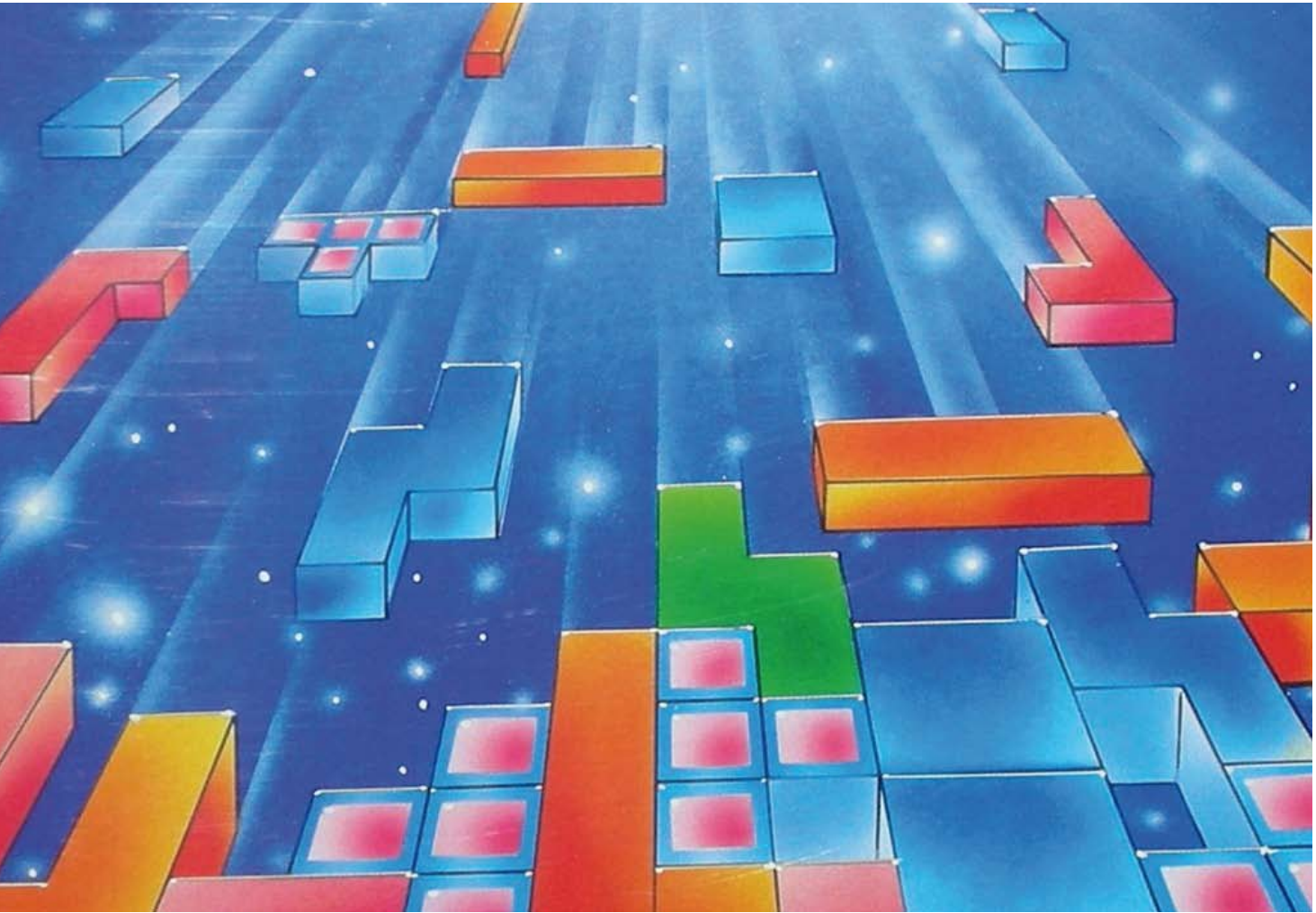
Somit ergibt sich für Ihre tägliche Arbeit folgende Gesamtsituation: Sie haben andauernd Entscheidungen zu treffen, von denen zumindest einige beträchtlichen Einfluss auf Ihren beruflichen Erfolg haben. Diese Entscheidungen treffen Sie aber nicht nur bewusst rational, sondern immer auch intuitiv. Und diese unbewusst-intuitiven Anteile sind eine ebenso große Chance wie Risiko. Damit ist die Entwicklung Ihrer professionellen Intuition kein netter Luxus, den Sie sich oder Ihren Mitarbeitern vielleicht gönnen, wenn Sie gerade nicht andere wichtige operative Aufgaben zu erfüllen haben. Es verhält sich vielmehr umgekehrt: Diese Entwicklung ist die Voraussetzung, Ihre Entscheidungen auf ein professionelleres Niveau zu heben, insbesondere in Zeiten steigender Komplexität, Dynamik und damit Risiken. Es gibt ein passendes Bild dafür: Schärfen Sie Ihre Axt, bevor Sie in den Wald gehen und Bäume fällen. Es wird ihnen leichter, schneller und besser gelingen, als wenn Sie mit einer stumpfen Axt auf dem nächsten Baum herum hacken, weil Sie glauben, Sie hätten es im Moment besonders eilig. Der abgewetzte Aktionismus ist nur sehr vordergründig eine Zeiterparnis.

In der Folge stellt sich zwangsläufig die Frage, ob ein Training Ihrer Intuition und der Ihrer Mitarbeiter überhaupt möglich ist.

Und falls ja, wie. Um es kurz zu machen: Intuition kann trainiert und damit professionalisiert werden. Intuition kann einer Qualitätsverbesserung unterzogen werden. Das zeigen verschiedene empirische Forschungsarbeiten, in denen Versuchspersonen ein Intuitionstraining absolvierten und anschließend untersucht wurden. Der Grund dafür ist einfach: Die Qualität intuitiver Entscheidungen basiert auf verschiedenen Aspekten: Da wäre zunächst Ihre innere Haltung. So wie bei allen anderen Fähigkeiten auch spielt es eine wichtige Rolle, ob Sie an Ihre eigene Wirksamkeit glauben. Und ob Sie Intuition für eine professionelle Kompetenz halten oder für esoterischen Schnickschnack oder für legitim, solange es ums Privatleben geht, nicht aber im Berufsleben. Es ist bedeutsam, ob Sie davon ausgehen, dass Intuition in Ihrem beruflichen Umfeld ein „No-Go“ ist, oder ob Sie eine gute Ergänzung rationaler Analyse sein kann. Des weiteren hängt Ihre Intuition maßgeblich von Ihrer Wahrnehmung und Achtsamkeit ab. Das gilt insbesondere dann, wenn es darum geht, das Unerwartete zu managen. Die beiden Organisationsforscher Karl Weick und Kathleen Sutcliffe haben in ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ Organisationen untersucht, die einer besonders hohen Komplexität und Dynamik und damit unplanbaren Situationen ausgeliefert sind. Es handelte sich um Feuerwehren, Katastrophenschutzdienste, Intensivstationen, Flugzeugträger und dergleichen mehr. Die Ergebnisse fassten sie im Abschlusskapitel „Ein achtsames Management“ zusammen. Neben der inneren Haltung gegenüber professioneller Intuition, Wahrnehmung und Achtsamkeit spielt auch der anschließende Umgang mit der Intuition eine große Rolle: Was geschieht, wenn Sie Ihre Intuition wahrgenommen haben? Nehmen Sie sie ernst oder schieben Sie sie als lästigen Störfaktor zur Seite? Oder folgen Sie ihr einfach reflexhaft, ohne sie auf Stimmigkeit geprüft zu haben? Und natürlich ist es wichtig, welche Erfahrungen Sie bislang mit Ihrer Intuition im Beruf gesammelt haben. Konnten Sie sich bereits über wichtige Erfolge aufgrund intuitiver Entscheidungen freuen? Oder haben Sie eher intuitiv kräftig daneben gelangt?

All diese persönlichen Faktoren beeinflussen die Entwicklung Ihrer professionellen Intuition. Aber niemand ist eine Insel. Deshalb lässt sich Ihre Intuition nicht einfach von Ihrem professionellen Umfeld trennen. Unternehmen, die besonders





hierarchisch, zentralistisch und bürokratisch sind, wirken sich nicht besonders förderlich auf die Intuition ihrer Mitarbeiter aus. Unternehmen, in denen Misstrauen herrscht und jeder lieber E-Mails schreibt, als zu telefonieren, weil man sich schließlich absichern muss, killen auf Dauer Ihre Intuition und die Ihrer Mitarbeiter. Nicht anders ist es mit einer Fehlertoleranz, die gegen Null strebt. Ohne Fehler lernt niemand. Was nicht heißt, dass Laissezfaire herrschen soll. Schulterzucken. Aber die Einsicht, dass Fehler *passieren* und nicht gemacht werden, denn sonst wäre es Sabotage. Wer einem permanenten Bedrohungsszenario unterworfen ist, wird sich immer und andauernd nach allen Seiten absichern wollen und garantiert eines nicht tun: Das Wagnis eingehen, auch mal eine unbegründete intuitive Entscheidung zu treffen. Welch Irrsinn, wenn Sie daran denken, dass Intuition nicht einfach irrationaler Nonsense ist, sondern auf jahrelanger Expertise und umfassender unbewusster Wahrnehmung beruht. Allein: Sie lässt sich nicht begründen.

Ein paar Tipps zum Schluss

Wollen Sie die Klinge Ihrer Intuition schärfen? Dann können Sie einiges Tun, ohne großen Aufwand.

Erinnern Sie sich an wichtige Entscheidungen in Ihrem Beruf: Wie kamen Sie damals zu Ihrer Entscheidung? Was davon war Kalkül, was Intuition? Wie nachhaltig und erfolgreich waren die Entscheidungen, in denen Sie Ihre Intuition nicht beachtet hatten? Was waren die Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Intuition bei Ihnen?

Achten Sie in Zukunft mehr darauf, ob Sie eine Intuition beschleicht, ob Sie ein Gefühl, eine Ahnung haben, dass dies oder

das richtig ist. Oder das Sie die Finger davon lassen sollten. Nehmen Sie Ihre Intuition einfach wahr, ohne ihr folgen zu müssen. Und finden Sie heraus, ob es unterschiedliche Intuitionen gibt: Im einen Fall haben Sie ein ungutes Gefühl im Bauch, beim nächsten Mal vielleicht eine Verspannung und ein anderes Mal sind Sie vielleicht einfach nur nervös. Auf diese Weise wird Ihre Wahrnehmung der eigenen Intuition gegenüber zunehmend präziser und Sie wissen schneller, was Sie davon zu halten haben.

Wenn Sie eine Intuition haben, können und sollten Sie sich, wenn Sie die Zeit dazu haben, folgende Fragen stellen: Was sind die Konsequenzen, die aus meiner intuitiven Entscheidung folgen könnten? Welche Konsequenzen könnten folgen, wenn ich die intuitive Entscheidung verwerfe? Was sagen andere wie Kollegen, Mitarbeiter oder Geschäftspartner zu meiner Intuition?

Natürlich können Sie auch, wenn Sie in der entsprechenden Position sind, professionelle Intuition mit Ihren Mitarbeitern und Kollegen thematisieren. Das muss nicht im nächsten Meeting sein, denn das dürfte vermutlich schon verplant sein... Aber es gibt auch genügend andere, informelle Momente: An der Espressomaschine. In der Kantine. Oder wenn Sie abends noch etwas essen gehen.

2009 wird kein leichtes Jahr. Wir leben nicht gerade in einem Wirtschaftsboom, der die unternehmerischen Bilanzen sprießen und Ihr privates Konto wie von alleine wachsen lässt. Und genau das ist der richtige Zeitpunkt, um sich grundlegend mit der eigenen Entscheidungsfähigkeit zu beschäftigen. Denn genau in den Momenten, in denen es schwierig ist oder wird, ist Ihre Intuition mehr gefragt als zuvor.

Literatur

Weick, K.; Sutcliffe, K. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* Stuttgart: Klett-Cotta

Zeuch, A. (2007) (Hrsg.): *Management von Nichtwissen in Unternehmen.* Heidelberg: Carl-Auer

Dr. Andreas Zeuch: www.a-zeuch.de
Beratung, Training, Vorträge, Podcasting und Publikationen
über Intuition und Nichtwissen im Management.