

Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt

Über Unsicherheit,
Unplanbarkeit und Intuition als
Managementkompetenz

von Dr. Andreas Zeuch

Die Krise 2007/2008 zeigt deutlich, wie wenig Nutzen detaillierte Pläne und Risikoberechnungen haben können. Die Wirklichkeit ist banal, kein gesunder Mensch wird ihr widersprechen: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Wir haben noch immer keine Kristallkugel, die uns allmächtig macht, weil wir genau wissen, was morgen, übermorgen und am 5. März 2013 passieren wird. Allerdings legt die gewaltig entwickelte Informationstechnologie genau diesen Trugschluss nahe. Anstatt Knochen zu werfen oder in Eingeweiden zu lesen, vertrauen wir blind in die allmächtig erscheinende Kapazität komplexer Algorithmen und statistischer Tricks, die in zunehmend sich beschleunigenden Central Processor Units und wachsenden Arbeitsspeichern verrechnet werden. Allerdings zeigt uns die Wirklichkeit immer wieder aufs Neue: Wir beherrschen die Zukunft immer noch nicht. Im Gegenteil. Die IT-Technologie trägt maßgeblich zu der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Welt bei. Jede Zukunftsberechnung - und was ist ein Plan anderes? - ist ein Teil dieser Beschleunigung. Und der Versuch, dem durch weitere Daten- und Informationsverarbeitung Herr zu werden, beschleunigt die Spirale nur noch weiter.

Das Elend der Prognose – oder: Warum Intuition in Unternehmen wichtig ist

Diese Situation ist kein rein volkswirtschaftliches Problem. Es ist auch und vor allem eine betriebswirtschaftliche Führungsaufgabe. In allen Unternehmen und Organisationen werden Entscheidungen mit großer Komplexität, also Unsicherheit getroffen, wobei wir natürlich die Entscheidungen von Tragweite in erster Linie in der Geschäftsführung oder im Vorstand fällen. Denn da sitzen die Verantwortlichen. Sie haben das nötige Know-how, der Zukunft doch noch Herr zu werden. Dass das häufig scheitert, erschüttert nur die wenigsten von uns in unserer Selbstüberschätzung und - wie der Wahrscheinlichkeitstheoretiker und erfolgreiche Trader Nassim Nicholas Taleb formulierte - in unserer „epistemischen Arroganz“, also der Überschätzung des eigenen Erkenntnisvermögens. Und der Unterschätzung dessen, was wir alles nicht wissen, was aber für die Utopie einer rationalen Entscheidungsfindung unbedingte Voraussetzung wäre.

Nur der wahre Rationalist erkennt die Grenzen der Rationalität

Wir sitzen alle im selben Boot einer begrenzten Rationalität und unvollständiger Information, eine Erkenntnis, für die Herbert Simon 1978 immerhin den Wirtschaftsnobelpreis erhielt. Abgesehen von Simons Leistung, erschließt sich diese Einsicht eigentlich jedem, der sich halbwegs selbstkritisch zeigt. Denn es ist unsere tägliche Erfahrung, dass uns entscheidungsrelevante Daten fehlen. Mit anderen Worten: Nur der wahre Rationalist erkennt die Grenzen der Rationalität. Andersherum spreche ich vom „paradoxen Pseudorationalisten“, der im Namen der Wissenschaft, der Rationalität und des „Scientific Management“ diese Grenzen permanent sowohl entgegen unserer empirisch-wissenschaftlichen Erkenntnisse als auch unserer Lebenserfahrung leugnet.

Übrig bleibt die rationale (!) Einsicht, dass wir in unsere Entscheidungsfindung immer auch unsere Intuition einbeziehen sollten. Das heißt keineswegs, unserer Intuition immer zu folgen. Es geht nur darum, sie nicht ungeprüft vom Tisch zu wischen, sondern sie respektvoll wahrzunehmen und ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Eben weil wir nur in äußerst seltenen Fällen über alle relevanten Daten verfügen, um logische Kalküle zu exekutieren. Außerdem hat unser Unbewusstes, das heißt unser Erfahrungswissen als auch unsere unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, eine wesentlich höhere Kapazität der Datenprozessierung als unser bescheidenes rationales Bewusstsein. Wenn also insbesondere Entscheidungen unter Zeitdruck nötig sind, kommen wir mit Nachdenken, Kalkulieren, Matrizen Zeichnen und Ausfüllen nicht weiter. Erstens weil die Zeit fehlt und zweitens meist auch die nötigen Daten.

Das transkulturelle Gehirn – oder: Warum wir an unserer Intuition nicht vorbeikommen

Alle Menschen haben ein Gehirn. Ihres ist in vielen Details absolut einzigartig. Nur Sie verfügen über Ihren Erfahrungsschatz, der sich im Laufe Ihres individuellen Lebens gebildet hat. Das macht einen großen Teil Ihres Wertes aus, nicht nur im Beruf, sondern als Mensch überhaupt. Allerdings gibt es auch ein paar Aspekte, die Sie mit meinem Gehirn und dem aller anderen Menschen über alle Ländergrenzen hinweg gemeinsam haben. Nämlich die Tatsache, dass auch Sie Ihre erfolgreiche Entscheidungsfähigkeit verlieren würden, wenn zumindest ein bestimmtes Areal Ihres Gehirns, namentlich der orbitofrontale Cortex, irreparabel geschädigt wird. Dann ist es vorbei mit dem Eisenhower-Prinzip der Unterscheidung von wichtig, dringlich und Ablage P. Dann beginnen wir genauso wie der Manager, über den der amerikanische Neurologe Antonio Damasio in einem Fallbeispiel berichtete, unsere Aktenablage neu zu strukturieren, obwohl die Hütte um uns herum brennt. Das sind keine Anekdoten oder theoretischen Erörterungen. Das ist hartes wissenschaftliches Wissen, das weit mehr Empirie aufweist als alle Exkurse zum angeblich rationalen Homo oeconomicus.

Die Trennung zwischen Rationalität einerseits und Intuition andererseits ist keine neurologische Wirklichkeit. Sie ist eine Er-

findung unserer Sprache, um über die einzelnen Phänomene reden zu können. Unser Gehirn funktioniert anders. Es arbeitet integrativ. Ohne Emotionalität und Intuition, die uns helfen, relevante von irrelevanten Daten im sich auftürmenden Datentsunami zu unterscheiden, gewinnen wir keinen Blumentopf. Der große Trugschluss normativer Theorien wie dem unglückseligen Wirtschaftsmenschen oder den Forderungen von Managementexperten liegt darin, naiv zu glauben, wir könnten unsere Gefühle und unsere Intuition an der Pforte abgeben, wenn wir in unser Büro schreiten. Genau das ist nicht der Fall. Wir haben nicht die Kontrolle über unsere unbewusste Informationsverarbeitung.

Ihr Wesen liegt genau darin, dass sie sich dieser Kontrolle entzieht. Was natürlich der Grund ist, warum sie in der Wirtschaftswelt so gerne exkommuniziert wird, zumindest in hierarchisch organisierten Unternehmen, die weiterhin an die Notwendigkeit von command-and-control glauben wollen. Denn die meisten Mitarbeiter sind nicht vertrauenswürdig, wie die pandemische Ausbreitung von totalitären Kontrolllexzessen von A wie Aldi bis Z wie Zumwinkel zeigt. Was sich, wie Intuition oder Gefühle, nicht vollständig kontrollieren lässt, wird in Vogel-Strauß-Politik ignoriert, für unprofessionell erklärt oder einer Hexenjagd ausgesetzt.

Das Unbehagen ändert jedoch nichts an der Tatsache der neurologischen Struktur unseres Gehirns. Das Eine gibt es nicht ohne das Andere. Aufwachen ist angesagt. Erwachen werden, raus aus der alten Welt der pseudorationalen Allmachtsphantasie, rein in die Neue Welt eines integrativen Menschen- und Wirtschaftsverständnisses. Wir sind, wie wir sind. Wollen wir diesem Fakt Rechnung tragen, müssen wir die Entscheidungskultur in ihrem Unternehmen danach aufbauen.

Zum Entscheiden verdammt – oder: Intuition kann überall nützlich sein

Was heißt eigentlich entscheiden? Die Antwort: Wahrnehmen, Denken und Handeln.

Beispiel: Was tun Sie, wenn Sie beispielsweise nach vorne blicken? Sie erzeugen einen blinden Fleck, der überall dort liegt, wo Sie in diesem Moment nicht hinschauen. Und das, was Sie sehen und nicht sehen, ist relevant für Ihre weitere Informationsverarbeitung. In Anbetracht des schon erwähnten Datentsumamis müssen wir Informationen ausblenden! Wir können nicht überall gleichzeitig hinschauen. Aber die Reihenfolge, in der wir wahrnehmen, prägt unser Verständnis und unser späteres Verhalten. Das liegt unter anderem am „Ankereffekt“: Daniel Kahnemann, ebenfalls mit dem Wirtschaftsnobelpreis für seine Arbeit gewürdigt, zeigte in seinem „Vereinte Nationen Spiel“, dass zufällige Daten im Vorfeld (in seinem Fall eine durch Roulette erzeugte Zahl) einen starken Einfluss auf spätere Entscheidungen hatte (bei ihm war das die Frage an die Versuchspersonen, wieviel afrikanische Staaten Mitglied der Vereinten Nationen sind). Das ist offensichtlich völlig irrational. Wir blicken zum Beispiel auf die Zahl 17 und tippen dann auf eine geringere Mitgliedszahl, als wenn wir zuvor die 33 gesehen hätten. Dieses Experiment wurde selbstverständlich – wissenschaftlich formuliert – reproduziert. Und die Ergebnisse konnten bis heute nicht widerlegt werden.

Wahrnehmen

Wahrnehmen heißt, aus einer unendlichen Anzahl von Optionen auszuwählen. Wir entscheiden also und zwar in jeder Sekunde unseres Lebens. Das hat Konsequenzen für unser unternehmerisches Handeln.

Denken

Denken heißt ebenfalls entscheiden. Wir denken in unserem Bewusstsein linear-sequentiell, also immer schön einen Gedanken nach dem anderen. Somit entscheiden wir, welchen Gedanken wir zuerst denken und was wir daraus ableiten, um das wiederum zur Grundlage des nächsten Gedankens zu machen. Wir entscheiden auch, welche Gedanken und Argumente wir nicht verfolgen, weil sie unseren Werten widersprechen oder wir sie für Quatsch halten. Mit anderen Worten: Wir haben schon wieder zwischen verschiedenen Optionen entschieden.

Handeln

Dass Handeln Entscheiden voraussetzt, ist Allgemeingut. Darüber gibt es nichts mehr zu sagen. Wenn Sie professionelle Entscheidungen treffen, dann tun Sie also immer dreierlei: a) Sie nehmen etwas wahr, zum Beispiel einen bestimmten Datensatz an Kennzahlen aus Ihrem Unternehmen oder eine Marktanalyse und blenden andere Daten aus. b) Sie denken darüber nach, haben aber zuvor bereits diverse Entscheidungen darüber getroffen, unter welchen Vorannahmen Sie darüber nachdenken. c) Am Ende folgt, früher oder später, eine Handlung. Sie entscheiden beispielsweise, eine neue Maschine zu kaufen oder lieber gleich zwei; oder Sie stellen drei neue Mitarbeiter ein oder entlassen zehn. In all diesen Entscheidungsmomenten, in dieser Kette von Entscheidungen, die sich auseinander ergeben, spielt Ihre Intuition eine große Rolle. Denn Sie können nicht nicht entscheiden. Egal was Sie tun, Sie treffen eine Wahl! Und dabei kann Sie Ihre Intuition völlig in die Irre führen oder zu einem erfolgreichen Unternehmer machen. Bauchentscheidungen sind also keineswegs immer besser oder schlechter, abgesehen davon, dass es die „reine“ Intuition ohnedies nicht gibt. Und weil wir unserer Intuition nicht einfach den Stecker ziehen können, heißt professionelles Entscheiden, intuitive Fehler zu minimieren und intuitive Treffer zu maximieren. Geht das?

Die Quadratur des Kreises – oder: Intuition lässt sich entwickeln

Kurz gesagt: Ja. Das war eine Fragestellung meiner Doktorarbeit und konnte auch in anderen wissenschaftlichen Arbeiten gezeigt werden. Intuition hängt wie alle anderen Fähigkeiten von unserer inneren Einstellung ihr gegenüber ab (was auch erklärt, warum Frauen häufiger intuitiver entscheiden als Männer: Sie respektieren, achten und vertrauen ihrer Intuition tendenziell mehr als Männer). Und an unseren Einstellungen können wir arbeiten. Wir können unsinnige Vorurteile entlarven und lernen, etwas anders zu beurteilen. Außerdem ist Intuition abhängig von Achtsamkeit. Und die wiederum lässt sich trainieren. Allerdings gilt es, eine Enttäuschung zu verdauen. Wir werden in keinem anderthalbtägigen Instandtraining zu Intuitionsmeistern. Meisterschaft heißt langjähriges Üben und Lernen. Sie glauben ja auch nicht, dass Sie in einem Wochenendseminar zur nächsten Ann-Sophie Mutter werden! Intuition ist nicht weniger komplex, als eine Geige auf Weltklassenniveau zu spielen. Selbst wenn es nur darum geht, leidlich zu fiedeln, reichen keine 16 oder 24 Stunden Üben. Genau deshalb rate ich von Intuitionstrainings ab, die abgekoppelt von der jeweiligen Wirklichkeit in einem Unternehmen als wichtige neue Managerkompetenz verkauft werden.

Erfolgreiche Intuition in der Wirtschaft hängt von zwei grundlegenden Faktoren ab: den persönlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten sowie der dazu stimmigen Entscheidungskultur eines Unternehmens. Wenn Sie eine effektive Entscheidungskultur wollen, müssen die individuelle Intuition trainiert und die Entscheidungskultur entwickelt werden. Zentral für letztere sind unter anderem Selbstorganisation, Fehlerfreundlichkeit und Vertrauen. Ein erster effektiver Schritt ist die offene Auseinandersetzung mit professioneller Intuition unter Gleichgesinnten. Nehmen Sie sich gezielt Zeit dafür. Ambitionierte haben die Möglichkeit, regelmäßig sichere Zonen einzurichten, um die eigene intuitive Entscheidungskompetenz zu professionalisieren.



Feel it! So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen. Erscheint Mitte Mai, ca. 232 Seiten. Gebunden.
ca. 24,90, ISBN: 978-3-527-50467-1

Dr. Andreas Zeuch,

Gründungsmitglied der Beratergruppe sinnvoll_wirtschaften. Beratung, Personal Training, Vorträge über effektive Entscheidungskulturen in Unternehmen.



Andreas Zeuchs Buch fokussiert Intuition als professionelle Kompetenz in Unternehmen und Organisationen. Dies geschieht auf zwei Ebenen: Erstens, als individuelle (Führungs-)Kompetenz, die es zu fördern gilt, da Intuition nicht nur eine Entscheidungshilfe ist, sondern auch zu Fehlurteilen führen kann. Zweitens auf der Ebene der Unternehmenskultur, denn die Förderung individueller Kompetenz ist nur sinnvoll, wenn sie auch kulturell akzeptiert ist.

Was bedeutet eine „intuitive Unternehmenskultur“, wozu ist sie gut, wie kann sie erreicht und aufrecht erhalten werden? Zentraler Bestandteil sind Interviews mit zahlreichen Top-Managern aus Unternehmen wie Deutsche Bank Bauspar AG, Rolf Benz AG, Zumtobel AG, Chanel Deutschland und andere mehr.