

Kopf oder Bauch?

Intuition und Führung

Wie gute Führungsentscheidungen entstehen

Manager und Führungskräfte müssen oft sehr schnell und unter hohem Druck bestimmen, was zu tun ist. Einige schwören dabei auf Ihr Bauchgefühl, andere ziehen rationale Pro- und Kontra-Listen („gedankliche Buchhaltung“) vor. Dabei wird übersehen, dass ausschlaggebend für eine kluge Entscheidung grundsätzlich das Zusammenspiel von Kopf und Bauch ist. Es kommt darauf an, sie miteinander in Einklang zu bringen und herauszufinden, welche Entscheidung am Ende zufriedenstellender ist.

Was ist Intuition?

Große Teile des menschlichen Gehirns arbeiten unbewusst, einschließlich der Großhirnrinde. Was dort gespeichert wird, ist die Grundlage von Intuition. Intelligenz ist demnach nicht nur überlegt, bewusst und logisch, sondern auch spontan, unbewusst und (scheinbar) ohne Logik.¹

Der Begriff Intuition auch „Bauchgefühl“, oder wissenschaftlich ausgedrückt: somatischer Marker², wird verwendet, um ein Urteil zu bezeichnen,

- das rasch im Bewusstsein auftaucht,
- dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und
- das stark genug ist, um danach zu handeln.³

Die Intuition hatte nicht immer den zweifelhaften Ruf, der ihr heute in der westlichen Welt voraussetzt. Der Mathematiker und Philosoph Blaise Pascal (1623-1662) formulierte: „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand / die Vernunft nicht kennt.“⁴

Heute hingegen ist Intuition häufig verpönt – wie kam es dazu?

Seit der Zeit der Aufklärung wird die Vernunft („Ratio“) als erstrebenswertes Prinzip verehrt. Intuition bleibt dadurch höchstens zweitbeste Option für diejenigen, die sich nicht der Vernunft bedienen können. Historisch noch viel weiter zurück reicht die Sicht, die den Mann über die Frau stellt.⁵ Interessanterweise wurden diese beiden gegensätzlichen Begriffspaare – Ratio vs. Intuition – und – männlich vs. weiblich – miteinander verknüpft.⁶

Für die kommenden Jahrhunderte wurden Logik und abstraktes Denken als das Geschäft der Männer angesehen. Intuition hingegen war verdächtig und unzuverlässig, ähnlich den weiblichen Emotionen. In der zweiten Hälfte des 20. Jhr. kamen Psychologen den Frauen zur Hilfe, nicht aber der Intuition. Männer wurden nicht mehr als den Frauen überlegen angesehen, der Verstand der Intuition jedoch immer noch.⁷

¹ Gigerenzer, 2008, S. 11f.

² Storch/Krause, 2014, S. 52 f.; Der somatische Marker stellt die Summe Ihrer Erfahrungen dar. Es ist ein blitzartiges körperliches Signal (von griechisch soma „Körper“).

³ Gigerenzer, 2008, S. 25

⁴ Im Original: „Le coeur a ses raisons que la raison ne connaît point.“ Pascal, 173, RN 277

⁵ So zum Beispiel Aristoteles, der schrieb, „... bei allen Gattungen sind die Weiblichen weicher, hinterlistiger, unberechenbarer,...“, Gigerenzer, 2008, S. 80

⁶ Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 5

⁷ Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 6

Missverständnisse über Intuition sowie Vorurteile halten sich hartnäckig, wie zum Beispiel:

- Intuition ist „sechster Sinn“.
- Intuition ist göttliche Eingebung.
- Frauen haben Intuitionen, Männer sind rational.
- Intuition ist zweitklassig, Nachdenken ist immer besser.

Intuitive Entscheidungsregeln

Viele Entscheider halten sich an eine intuitive Regel: Sie setzen auf das, was sie kennen. Unser Gedächtnis teilt die Welt ein in Dinge, die wir kennen und Dinge, die wir nicht kennen.

Ist das immer eine gute Strategie? Oder besser gesagt, wann ist das eine gute Strategie?

Im Organisationskontext lässt sich „Go with what you know“ am Beispiel der Bewertung anderer Unternehmen und des Konkurrenten oder auch von BewerberInnen oder Kooperationspartnern anwenden. Wenn man schon einmal von jemandem gehört hat, kann das ein gutes Zeichen sein.

Es scheint generell zwei persönliche Strategien bei Menschen für die Ergebnisfindung zu geben: Es gibt Maximierer⁸, die mit einer langen Suche die beste Wahl treffen wollen und Zufriedenheitssuchende⁹, die zügig eine Wahl treffen wollen, die gut genug ist. In einer Studie¹⁰ zeigten die Satisficer größeren Optimismus, höhere Selbstachtung und Lebenszufriedenheit, während die Maximizer bei Depressionen, Perfektionismus, Reue und Selbstvorwürfen vorne lagen.

Intuitionen helfen bei der Filterung von Handlungsoptionen, denn sie sind ein evolutionär sehr altes Bewertungssystem, das auf dem Erfahrungsgedächtnis beruht. Um eine gute Entscheidung treffen zu können, muss ein Mensch zunächst wissen, dass er über dieses emotionale Erfahrungsgedächtnis, auf dem Intuitionen basieren, verfügt. Viele Menschen nehmen somatische Marker jedoch nicht wahr. Sie mögen eine Entscheidung ganz rational durchdenken und bemerken nicht, dass ihnen ihr Gefühl die Richtung bereits vorgab.¹¹

Treffen Führungskräfte Bauchentscheidungen?

Aus Befragungen von Führungskräften¹² ist ersichtlich, dass nicht eine einzige Führungskraft sagte, dass sie nie Bauchentscheidungen treffe. Auf der anderen Seite gab es auch niemanden, der immer nur Entscheidungen aus dem Bauch getroffen hätte. Die meisten antworteten, dass sie sich in ca. 50 Prozent der Fälle auf ihr Bauchgefühl verlassen würden.¹³

Die Studie ergab eine überraschend hohe Rate intuitiver Entscheidungen, wobei die Führungskräfte dies nicht unbedingt in der Öffentlichkeit zugeben.

Unabhängige Studien mit Managern in Banken, Industrie, Dienstleistung und öffentlicher Verwaltung berichteten in ähnlicher Weise, dass zwei Drittel der Entscheidungen intuitiv sind, sowohl bei professionellen als auch bei privaten Entscheidungen. Je höher die Hierarchie, desto höher ist das Vertrauen in das Bauchgefühl. Doch 72 Prozent der Befragten gaben an, ihre Intuition zu verleugnen, wenn sie Entscheidungen gegenüber Dritten zu rechtfertigen haben und daher im Nachhinein Gründe für die Entscheidung suchen.¹⁴ D.h. später werden Begründungen

⁸ engl. Maximizer

⁹ engl. Satisficer

¹⁰ Gigerenzer, 2008, S.15

¹¹ Ehrhardt, 2010, S.65

¹² Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 20 (befragt wurden 32 Führungskräfte eines Technologie-Dienstleister und 50 Top-Manager und der Vorstand eines Automobilherstellers)

¹³ Zu den Befragten gehörten in einer Studie Führungskräfte aller Hierarchien, vom Abteilungsleiter bis zu den Mitgliedern des Vorstandes und in der weiteren Studie wurden vorwiegend Ingenieure befragt.

¹⁴ Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 21

geliefert und als rationale Entscheidung mit Daten präsentiert, was eine Verschwendung von Zeit, Geld und Intelligenz darstellt.¹⁵

Es ist eine Ironie des Schicksals, dass trotz dieser Häufigkeit von Bauchgefühlen zum Beispiel junge Führungskräfte an der Universität wenig bis gar nichts über Intuitionen und Urteilsfähigkeit lernen.¹⁶ Stattdessen wird gelehrt, dass es nur einen vernünftigen Weg gibt, um Entscheidungen zu treffen: die gute alte Entscheidungstheorie. D.h. es müssen alle Alternativen und alle Konsequenzen bekannt sein, der Nutzen einer jeden Folge muss einschätzbar sein und mit der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens multipliziert werden; anschließend wird die Alternative mit dem höchsten erwarteten Nutzen gewählt.

Aber in der realen Welt, nicht nur in der Wirtschaft, sind nicht all diese Alternativen, Konsequenzen und Wahrscheinlichkeiten bekannt, d.h. nicht alle möglichen Ergebnisse oder Einflussfaktoren liegen offen. Daher sind gute Intuitionen notwendig.

Intuition und Führung

Intuition lässt sich begreifen als ein Zusammenspiel von Erfahrungen, spezifischen Entscheidungsregeln und der jeweiligen Situation. Auf Führung übertragen ergeben sich daraus folgende Annahmen¹⁷:

- Führungskräfte verfügen über eine Toolbox verschiedener Entscheidungsregeln, die aus persönlichen Erfahrungen stammen.
- Diese Entscheidungsregeln sind meist intuitiv.
- Die Kunst der Führungskraft ist, zu spüren, in welcher Situation welche Entscheidungsregel angewandt werden sollte.

Die intuitive Toolbox von Führungskräften

Die persönliche Toolbox einer jeden Führungskraft enthält intuitive Entscheidungsregeln, die aus der individuellen Erfahrung und den eigenen Wertvorstellungen abgeleitet sind. Sie sind die Grundlage für Entscheidungen über Personen, Strategien und Investitionen in einer Welt, in der eine effiziente Nutzung der Zeit so wichtig ist.

Die Regeln, auf die sich Top-Führungskräfte bei ihren Entscheidungen oft unbewusst verlassen, erfüllen die Definition der Intuition. Doch einige dieser Regeln machen sich erfahrene Top-Manager bewusst zunutze. Erwähnt seien hier drei Regeln, die einige amerikanische CEOs benutzen, um Institutionen zu entwickeln¹⁸:

- „Investiere viel in die Einstellung guter Leute und lass sie dann ihre Arbeit tun.“
- „Dezentralisiere den Betrieb und die Planung/Strategie.“
- „Befördere innerhalb der Institution.“

Die erste intuitive Regel spiegelt die Vision einer Institution wieder, in der Qualitätskontrolle einhergeht mit einem Klima des Vertrauens. Eins solches Klima unterstützt Innovation.

Die zweite Regel dient dem Ziel, bessere Entscheidungen durch lokales Wissen zu fördern und dabei gleichzeitig die Verantwortung der Mitarbeiter zu erhöhen, indem diese verteilt wird.

Schließlich soll die dritte Regel Kompetenz in der Institution erhalten und Orientierungen an den Werten des Unternehmens gewährleisten.

¹⁵ <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Interview-Gigerenzer-bauch-ratio-entscheidung.pdf> (Login 7.1.2018)

¹⁶ Mohn, R. (2010), S. 14

¹⁷ Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 19

¹⁸ Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 22

Nicht jede dieser Regeln führt immer zu den besten Entscheidungen. Es hängt vom Problem ab, das es zu lösen gilt. Daher wird eine Toolbox benötigt. Gute Intuitionen beruhen auf guten Regeln und der Intelligenz, zu wissen, welche Regel in welcher Situation gilt.

Fazit

Was macht einen Menschen zur erfolgreichen Führungskraft?

Seit der Antike werden hierzu Intelligenz, Dominanz, Hartnäckigkeit und Selbstvertrauen als Merkmale aufgeführt. In jüngerer Zeit wurde argumentiert, dass Führung nicht eine Summe von Eigenschaften, sondern eine besondere Konstellation von Eigenschaften ist.¹⁹ Dieser Ansatz betrachtet jedoch nur die Person und übersieht, dass es auch ein Problem gibt, auf das die Person reagieren muss. Führung ist im Verbund Geist und Umwelt zu suchen. Es gibt folglich keine Persönlichkeit, die als Führungskraft zu jeder Zeit und in allen Situationen erfolgreich sein würde.

Die Alternative ist, den Blick weg von Eigenschaften hin zu Strategien zu richten, die beschreiben, was in einer Situation zu tun ist. Aus dieser Sicht hat jede Führungskraft eine Toolbox mit Entscheidungsregeln, die auf persönliche Erfahrungen basieren. Die Regeln sind meistens intuitiv, das heißt, die Führungskraft wird von ihnen geleitet, kann sie aber nicht leicht beschreiben – so wie Menschen, die die Grammatik ihrer Muttersprache anwenden und nicht oder nur teilweise erklären können.

Für Führungskräfte ist festzuhalten:

Erforschen Sie Ihre eigene Toolbox an Entscheidungsregeln und fragen Sie sich:

- „Welche Regeln haben mir Erfolg gebracht, welche haben mich in die Irre geleitet? Und in welchen Situationen?“
- „Wo hätte ich auf meine Intuitionen vertrauen sollen?“

Gute Führung besteht nicht darin, sich immer auf eine Regel oder ausschließlich auf Intuitionen zu verlassen. Gute Führung heißt, intuitiv zu wissen, welche Regel in welcher Situation angemessen ist. Intuition kann Nachdenken nicht ersetzen, doch bietet sie einen reichhaltigen Schatz an relevantem und oft unbewusstem Erfahrungswissen. Es lohnt sich Intuitionen ernst zu nehmen und sie gezielt und auch kontrolliert zum Einsatz zu bringen.

Literatur:

Ehrhardt, I. (2010):

Kopf oder Bauch?, KMA 05/2010

Gigerenzer, G. (2008):

Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, München

Gigerenzer, G./Gaissmaier, W. (2012):

Intuition und Führung, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Mohn, R. (2010):

Menschlichkeit gewinnen. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit, München

Pascal, B. (1973):

Logik des Herzens, München

Storch, M./Krause, F. (2014):

Selbstmanagement- ressourcenorientiert, Bern

¹⁹ Gigerenzer/Gaissmaier, 2012, S. 27