



Impulse für Führungskräfte– News-Letter Nr. 3/07 - Ein Gratis Service von
WIETASCH & Partner

„Ist Intuition ein guter Ratgeber?“

Sehr geehrte Frau Wietasch,

Wer Neuland betritt, nach neuen Lösungen sucht, der hat gar nicht die Wahl, nur jene Aspekte einzubeziehen, die er durchschaut, bewusst überblickt, analytisch im Griff hat. Und er hat auch nicht die Zeit, so lange weitere Informationen zusammenzutragen, bis er alle Möglichkeiten kennt. Hier bleibt dann nur noch die Möglichkeit auf die Intuition zu vertrauen! Jedoch, welche Art von Intuition muss das sein?

1. Kein Gegensatz zwischen Kopf und Bauch

„Expertenwissen und Intuition sind keine Gegensätze, sondern zwei Seiten der gleichen Medaille. Intuition ist nicht eine exklusive, geheimnisvolle, persönliche Fähigkeit, sondern das Resultat von vielen Jahren Erfahrung“. (Herbert A. Simon)

In die gleiche Kerbe wie Herbert Simon, der 1978 mit dem Nobelpreis für Ökonomie ausgezeichnet wurde, schlägt auch Fragmund Malik, wenn er jenen widerspricht, die einen dümmlichen Gegensatz aufbauen zwischen Verstand und Gefühl.

Wie sieht es denn aus mit der Richtigkeit der Entscheidungen aus dem Bauch? Kann Intuition ein guter Ratgeber sein für Führungskräfte? Damit Intuition ein guter Ratgeber wird und zur richtigen Entscheidung führt, braucht es Regeln, Lernprozesse und Begleitmaßnahmen. **Die Kernfrage ist nicht, ob eine Führungskraft intuitiv vorgeht, sondern ob sie die richtige Entscheidung trifft oder die falsche.**

Damit eine intuitive Vorgangsweise zur richtigen Entscheidung führt, muss man sie genauso lernen, schulen, entwickeln und trainieren wie die analytische Vorgangsweise. Für diesen Prozess gibt es **gute alte Faustregeln** und interessante neue Forschungsergebnisse. Eine Regel, die sich bewährt hat, lautet: Sammle bewusst alle nötigen Informationen für eine Entscheidung. Vermeide jedoch, die Alternativen sogleich als wichtig oder unwichtig, als richtig oder falsch zu bewerten; stattdessen überschlaf sie. Lass das Hirn ungestört Verbindungen herstellen und die Präferenzen ordnen. Es sind keine göttlichen Eingebungen, die uns unser ganz normales Hirn über Nacht beschert, wohl aber bringt es Ordnung in die Präferenzen und reiht das an die oberste Stelle, was der Person am wichtigsten ist. Die Präferenzen klärt das Hirn in der Nacht, wenn es bei Tag gut darauf vorbereitet wurde. Ohne Präferenzen und klärende Richtungsentscheidung agieren Führungskräfte unsicher, unentschlossen, im Zickzackkurs, oder sie sind wie gelähmt und entscheidungsunfähig.

Wer den analytischen gegen den intuitiven Managementstil ausspielt, begeht einen Kunstfehler. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Probleme systematisch und unter Einsatz des modernen analytischen Instrumentariums zu lösen und sie müssen außerdem schnell auf Situationen reagieren können und das **erfordert Intuition.**

Analytische Methoden, die in eine intuitive, erkenntungsgesteuerte schnelle Reaktionsfähigkeit eingebettet sind, das ist der Königsweg, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, wenn der Weg unklar und die Datenlage unübersichtlich ist und wenn es darum geht, neues Terrain zu erschließen.

2. Forschungsergebnisse

- I. **Intuition ist immer beschränkt auf ein bestimmtes Gebiet.**
- II. Intuitiv erfolgreich sind Personen auf ihrem Spezialgebiet, auf dem sie über viele Jahre gründliche Sachkenntnis erworben haben. Weil sie über großes Können und reiche Erfahrung verfügen, können sie auf ihrem Gebiet intuitiv vorgehen. Nur diese Art von Erfahrung, die relevante von irrelevanten Informationen unterscheidet, nur sie führt zur **richtigen – zur qualitativen Intuition**.
- III. Während sich Anfänger und Unkundige dem Problem in kleinen Schritten nähern müssen, haben erfahrene Experten **schnellen Zugriff auf das Wesentliche** und eine gut organisierte Vorgangsweise. **Intuitiv Erfolgreiche gehen schnurstracks auf den Kern der Sache los.**
- IV. Der schnelle Zugriff resultiert aus einem **Strukturierungsprozess**, der einzelne Daten zu großen Informationsblöcken verarbeitet und überwindet damit drei Beschränkungen, denen alle Sterblichen unterliegen: Eine begrenzte Aufmerksamkeitsspanne, den begrenzten Gedächtnis-Arbeitsspeicher und das begrenzte Langzeitgedächtnis. Intuition beruht darauf, zur rechten Zeit auf die richtigen Informationen aus dem Langzeitgedächtnis zugreifen zu können.
- V. Intuition hängt essenziell zusammen mit dem **Erkennen der wesentlichen Gesetzmäßigkeiten**. Personen, die intuitiv richtig handeln, gehen „**more principled**“ – bezogen auf die zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten - vor und verwenden aufgrund ihrer Erfahrung profunde und wirksame Kriterien anstatt irrelevante und falsche. Sie haben sich selbst dazu erzogen, in die Tiefe zu gehen und **relevante von irrelevanten Hinweisen zu unterscheiden**.
- VI. Intuitiv Erfolgreiche können den **Lernprozess der Intuition beschleunigen**, indem sie sich immer wieder die Aufgabe stellen, große relevante Muster zu erkennen; indem sie sich immer wieder mit neuen Situationen konfrontieren und über das hinaus gehen, was sie schon gemeistert haben.
- VII. Ein weiteres Geheimnis der „richtigen“ Intuition ist, dass genug **Aufmerksamkeit** und Arbeitsspeicher offen bleiben **dafür, was sich im Umfeld abspielt**.
- VIII. **Die Anpassung an die Situation ist entscheidend**, sonst führt Intuition unter den gegebenen Umständen zur falschen Vorgangsweise. Wenn Entscheidungen unverzüglich zu treffen sind, fallen intuitive Entschlüsse am häufigsten falsch aus, weil sich die intuitive Reaktion unter zeitlichem, psychologischem oder wirtschaftlichem Druck nicht situationsgerecht anpassen kann. Das Bedürfnis, sich von Angst, Druck und Peinlichkeit zu befreien, löst ein Verhalten aus, das dem Entscheidungsträger kurzfristig zwar Erleichterung verschafft, aber **diese intuitive Reaktion unterscheidet sich maßgeblich von der qualifizierten Intuition des Experten**.
- IX. **Die strategische Verbindung von intuitiver und analytischer Vorgangsweise** sehen wir auch bei Großmeistern aus dem Schachspiel. Bei Simultanpartien brauchen diese oft nur Sekunden für einen Zug, da gibt es für eine sorgfältige

Analyse **gar nicht die Zeit**. In Sekundenschnelle wird der Entschluss gefasst, in der noch verbleibenden Zeit versucht er analytisch zu erfassen, **ob der vordergründig gute Spielzug nicht doch eine verborgene Schwäche hat**. Das gleiche prüfende Verhalten, die gleiche analytische Selbstkontrolle ist auch aus anderen Berufen bekannt (Simon, 1988), wo intuitive Entscheidungen von ihrer Implementierung noch einer ganzen Reihe kritischer Tests unterzogen werden, z.B. in der Medizin und bei technischen Innovationen.

- X. **Der Grossmeister kombiniert schnell und sobald er das Muster erkennt, fallen ihm Züge ein, die sich für die jeweilige Situation eignen können.** Dank dieser Erfassung von Kombinationen kann der erfahrene Schachspieler auch unter enormem Zeitdruck performen. Diese Leistung ist nur aufgrund von Lernerfahrungen möglich.
- XI. **Demnach ist die Intuition kein von der Analyse getrennter Prozess, sondern beide Vorgangsweisen ergänzen einander und wirken komplementär.**

3. Intuition – der schnelle Brüter

Die Erforschung der neuronalen Vorgänge bei intuitiven Entscheidungen boomt derzeit und liefert den Nachweis, dass das Bewusstsein nur einen winzigen Ausschnitt des geistigen Geschehens beherrschen kann. **Das Bewusstsein schafft es gerade noch, vierzig Sinneseindrücke gleichzeitig zu verwalten. Der Rest muss schon aus Mangel an Verarbeitungskapazitäten dem Autopiloten im Kopf überlassen werden.**

4. Schwächen der Intuition

Der Nobelpreisträger Reinhard Selten hat die „**intuitive Angst vor Verlusten**“ untersucht. Das Verlust-Reparationsprinzip und das Gewinn-Sicherungsprinzip zeigen unsere systematischen Irrtümer, denen wir erliegen im intuitiven Umgang mit Risiken. Die intuitive Angst vor einem Verlust wirkt sich ungefähr doppelt so stark aus wie die Aussicht auf einen Gewinn. Beim Spekulieren mit Aktien führt das zu dem systematischen Fehler: **bei steigenden Aktienkursen neigen Anleger dazu, zu früh den Gewinn mitzunehmen; bei fallenden Aktien hingegen erliegen sie dem gegenteiligen Sog, indem sie aus Angst vor Verlusten bereit sind, alles zu riskieren.**

Ein weiterer **Intuitions-Defekt** besteht darin, dass Menschen ihre Fähigkeit überschätzen, die Zukunft zu überblicken. **80 % der Firmengründer glauben daran, dass sie sich am Markt behaupten können. Tatsächlich sind schon nach fünf Jahren 75 Prozent wieder vom Markt verschwunden.** Ohne diesen Optimismus gäbe es die wirtschaftliche Dynamik nicht in diesem Maße, für die Wirtschaft ist das ein starker Motor. Das führt auch dazu, **dass Unternehmer das Risiko des Scheiterns unterschätzen, dass Konzerne viel zu viel Geld bei der Übernahme anderer Firmen zahlen, dass Privatleute in die Schuldenfalle geraten, weil sie ihre künftigen Einnahmen zu hoch veranschlagen.** An der Börse bewirkt dieses Optimismus und stete Geschäftigkeit.

„...daher sind Intellekt, Erfahrung und Fachkompetenz wichtige Bestandteile von intuitiven Entscheidungen!“

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen April 2007

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.