

Intuition plus kritische Prüfung

Bauch- oder Kopfentscheidung sind (k)ein Widerspruch

DAS PROBLEM

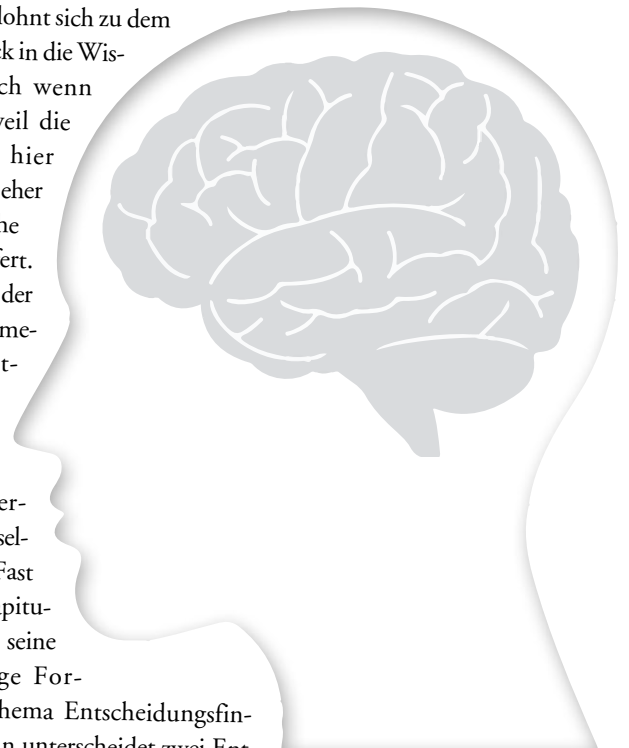
Bei der hohen Taktung neu entstehender Trends in der Arbeitswelt drängt sich die Frage auf, was uns nach der „Agilitätswelle“ als nächstes begegnet. Dabei ist einer der wesentlichen Gründe für die hohe Beliebtheit agiler Methoden keineswegs behoben: Unternehmen stehen nach wie vor unter einem enormen Druck, immer flexibler Kundenwünschen zu entsprechen und schneller auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren. Es gilt, trotz zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – der sogenannten VUCA-Welt – schnell gute Entscheidungen zu treffen. Dabei hat die Anzahl an Entscheidungsoptionen deutlich zugenommen. Mit zunehmender Möglichkeitsvielfalt steigen aber auch die Opportunitätskosten, das heißt fiktive Kosten nicht genutzter Chancen. Zusammengefasst gilt es, unter maximaler Unsicherheit, immer wieder schnell richtige Entscheidungen zu treffen. Was tun, um nicht den Überblick zu verlieren?

In Zeiten der Überforderung wünschen sich Menschen häufig einfache Antworten und klare Leitplanken, an denen sie sich leicht orientieren und etwas Verantwortung abgeben können. „Menschen wenden sich dann häufig von der Wissenschaft ab, weil diese keine einfachen Antworten gibt (...)“ (Hartung / Sentker 2017). Im Beratungsalltag begegnet uns dies häufig in Form eines großen Bedürfnisses nach einfachen Tools und Checklisten.

DIE WISSENSCHAFT

Und dennoch lohnt sich zu dem Thema ein Blick in die Wissenschaft, auch wenn oder gerade weil die Wissenschaft hier passenderweise eher widersprüchliche Antworten liefert. Da ist einerseits der bekannte US-amerikanische Entscheidungsforscher Daniel Kahneman. In seinem 2012 erschienenen Bestseller „Thinking, Fast and Slow“ rekapituliert Kahneman seine jahrzehntelange Forschung zum Thema Entscheidungsfindung. Kahneman unterscheidet zwei Entscheidungssysteme: das impulsiv, automatisch und intuitiv funktionierende System eins und das analytisch, bewusst und rational operierende System zwei, das uns deutlich mehr Anstrengung abverlangt.

System eins ist laut Kahneman fehleranfälliger, verbraucht aber weniger Kapazitäten und schafft Überlebensvorteile, da es uns zu schnellen Urteilen und schnellem Handeln verhilft, indem es Dinge einfacher wahrnimmt, als sie eigentlich sind. Unser Gehirn ist bequem, es hat insgesamt eher die Tendenz, System eins zu nutzen und Dinge zu vereinfachen, das heißt zu bewerten, ohne ausreichend Informatio-



Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DIE AUTORIN



HANNAH RAUTERBERG ▶
Senior Consultant
bei HRpepper, Berlin
▶ hannah.rauterberg@
hrpepper.de

nen zur Verfügung zu haben. Dadurch kommt es aber laut Kahneman häufig zu falschen Einschätzungen und Entscheidungen.

Deshalb empfiehlt er dem überforderten Entscheidungsträger schnelle Urteile des Gehirns, die häufig über die faule Abkürzung entstehen, kritisch zu überprüfen. Nur dann seien gute Entscheidungen möglich. Aber wie viel kritische Prüfung ist möglich, wenn in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt das Gebot der Stunde Schnelligkeit heißt? Vertreter aus dem agilen Organisationsumfeld behaupten sogar, Intuition sei das relevante Versatzstück, um in einer sich permanent verändernden Organisationsumgebung handlungsfähig zu bleiben (Zeuch 2017).

Einen zweiten wissenschaftlichen Blickwinkel, der diese Sicht unterstützt, findet sich bei Gerd Gigerenzer (2014), einem renommierten deutschen Entscheidungsforscher am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Er verteidigt die Intuition vehement. Bauchgefühl und intuitive Entscheidungen basieren häufig auf unbewusst ausgeführten Faustregeln, eine Form unbewusster Intelligenz, so Gigerenzer.

Der Wissenschaftler kritisiert Kahnemans Forschung vor allem hinsichtlich der fehlenden Kontextualisierung der Entscheidungssituationen. Denn wenn diese komplex sind, fällt System eins bessere Entscheidungen, so Gigerenzer. Das liegt unter anderem an den begrenzten Kapazitäten des Arbeitsgedächtnisses. Dieses reicht bei sehr komplexen Situationen teilweise nicht aus, um alle relevanten Informationen zu verarbeiten. Bauchentscheidungen seien also teilweise besser, selbst wenn wir sie nicht begründen können, so Gigerenzer.

Befürworter von Wissenschaftlichkeit und faktenbasierten Entscheidungen kritisieren allerdings, dass Bauchentscheidungen Einzelner sich der Vergleichbarkeit und objektivierbaren Maßstäben entziehen und im schlimmsten Fall zu Machtmissbrauch und Manipulation führen können. Welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen?

DIE PRAXIS

Wir müssen akzeptieren, dass die Welt nicht ganz so einfach ist, wie wir es uns manchmal wünschen würden. Ganz im wissenschaftlichen Sinne gilt es also, die volle Bandbreite unserer Entscheidungstools auszunutzen. Wir sollten Daten und Fakten heranziehen und eingehend analysieren, wo es möglich ist, gleichzeitig aber die Fähigkeit trainieren, die eigene Intuition als zusätzliche Entscheidungsquelle zu nutzen. Das gilt vor allem in unsicheren oder überkomplexen Situationen, in denen die Informationslage eingeschränkt ist oder schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. ●

Literatur

Gigerenzer, G. (2014): Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München

Hartung, M. / Sentker, A. (2017): Raus, raus, raus! Die Wissenschaft steckt in einer Vertrauenskrise. Sie muss sich der Gesellschaft öffnen – viel radikaler als bisher gedacht, <http://www.zeit.de/2017/16/wissenschaft-vertrauenskrise-misstrauen-gruende-oeffnung> (Stand: 27.4.2017)

Kahneman, D. (2012): Thinking, fast and slow, London

Zeuch, A. (2017): Keine Agilität ohne Intuition, <http://www.unternehmensdemokraten.de/keine-agilitaet-ohne-intuition> (Stand: 26.4.2017)