

Ein Plädoyer: Intuition UND Ratio im Umgang mit Zukunft

Intuition im Management hat leider immer noch den Geruch von *weich, emotional, instabil, unüberlegt* und vor allem von *unsicher*. Gleichzeitig bewundert man Unternehmensführer, die *ein Händchen haben, Dinge früh gespürt haben und aus dem Bauch heraus, die richtige Entscheidung getroffen haben*. Kurz, man fühlt sich unwohl, wenn Intuition ins Spiel kommt, ahnt aber, dass man mit Intuition erfolgreich sein kann. Wenn wir hier von Intuition sprechen, dann verstehen wir darunter nicht Gefühl, sondern das Ergebnis der Verarbeitung von Daten bzw. Informationen. Angelehnt an M. Gershon¹, wollen wir Intuition als ein zweites Gehirn verstehen.

Wenn man sich mit der Zukunft befasst – und das tut man bei jeder Entscheidung – dann hat man es in der Regel mit einer Vielzahl von unvollständigen, widersprüchlichen, unscharfen und vor allem unsicheren Informationen zu tun.

Wie fällt man auf dieser Basis gute Entscheidungen, durch logisch-analytisches oder durch intuitives Denken? Die Antwort sei vorweggenommen: Beides wird gebraucht.

Ein Vorstandssprecher einer großen deutschen Beratungsgesellschaft hat die Art wie wichtige strategische Entscheidungen gefällt werden als ganz einfach dargestellt: *„In der Vorstandssitzung plädiert ein Kollege – mit vielen Argumenten und mit Bezug auf ausführliche Analysen - für eine bestimmte Entscheidung. Wir Vorstände hören uns das an, diskutieren kurz und entscheiden dann.“*

Was läuft dabei implizit ab? Jeder der Vorstände hat nämlich prinzipiell nur zwei Möglichkeiten, worauf er sich bei der Entscheidung konzentriert.

1. Er hört sich die Argumente nicht wirklich an, sondern vertraut oder misstraut der vortragenden Person. Dies kommt sicher oft vor und bedeutet, dass diese Vorstands-Entscheidung intuitiv oder sogar emotional basiert ist.

2. Er hört sich die Argumente an und bewertet sie. Dieser Fall dürfte der häufigere sein, aber bedeutet das, dass die Entscheidung logisch-analytisch gefällt wird? Ob man ein Argument als plausibel ansieht oder nicht, entscheidet sich am Abgleich mit dem eigenen Zukunftsbild. Und dieses Zukunftsbild – das Bündel der eigenen, oft unbewussten Zukunftsannahmen - entsteht durch viele Informationen, durch Diskussionen, durch Erfahrungen und vieles andere mehr. Das Zukunftsbild ist auch beeinflusst durch Emotionen und Werte und es ist meist nicht explizit vorhanden. Alles was wir wahrnehmen (auch das Unbewusste) verarbeiten wir. Auch jede Information zur Zukunft wird so verarbeitet, und zwar ohne dass wir dem Gehirn dazu einen Auftrag erteilen. Unsere Zukunftsannahmen, unser Zukunftsbild entsteht folglich intuitiv. Und es bildet die Basis unserer Entscheidungen – auch die Basis von Vorstandsentscheidungen.

Manager kommen bei strategischen Entscheidungen also kaum ohne Intuition aus. Jeder Manager delegiert entweder intuitiv an Personen, die er für kompetenter hält, oder fällt seine Entscheidungen auf Basis der eigenen, intuitiv entstandenen Annahmen über die Zukunft und dies obwohl er sich dieser Annahmen selten bewusst ist. Es stellt sich damit die Frage, ob „Intuition ein guter Ratgeber“ für Manager², ist, wenn es um Zukunftsmanagement geht.

1 M. Gershon, Der kluge Bauch. Die Entdeckung des zweiten Gehirns. München 2001

2 Siehe dazu auch: L. Pelzmann, Ist Intuition ein guter Ratgeber? m.o.m-Letter, St. Gallen, Nr.4/07, S. 48-60.

Konkreter gefragt:

- Welche Eigenschaften der Intuition machen diese wertvoll?
- Welche Nachteile hat die Intuition?
- Wie kann man die Vorteile nutzen und die Nachteile vermeiden?

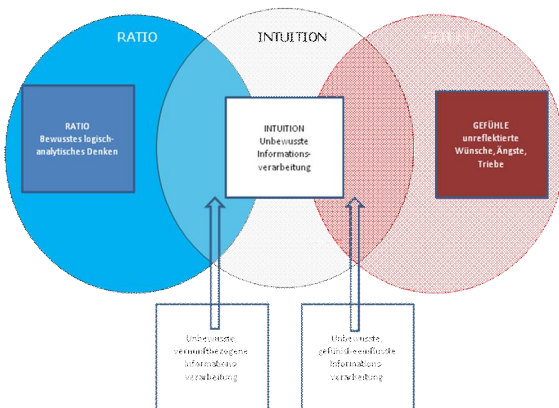
Welche Eigenschaften der Intuition machen diese für den Umgang mit der Zukunft so wertvoll?

- Intuition wird überall eingesetzt, jeder nutzt sie, jeder kennt sie, aber weil Intuition unbewusstes Denken bedeutet, merken wir es nicht. Zum Beispiel im Sport reagiert ein Torwart intuitiv, er *riecht* die Ecke. Oder, ohne lange nachzudenken erkennt man Personen, wählt zwischen unterschiedlichen Zugverbindungen, schätzt Entfernungen oder Zeiträume ab.
- Intuition ist schnell, viel schneller als *durch logische Schlussfolgerungen aus nachvollziehbaren Gründen erlangte Entscheidungen*, also schneller als Entscheidungen nach den Gesetzmäßigkeiten der Ratio.
- Intuition ist ganzheitlich und ermöglicht so beispielsweise die Verknüpfung ganzer Bilder, während Logik und Analyse mit den Beschreibungen der Bildbestandteile umgehen muss.
- Intuition kann viel besser mit unvollständigen, unsicheren oder vagen Informationen oder mit Ähnlichkeiten umgehen als Logik oder Analyse.
- Intuition erfolgt auch ohne Auftrag, das heißt unser intuitives Denken befasst sich mit Dingen, ohne dass wir es merken, ja, ohne dass wir es wollen.

Welche Nachteile hat Intuition?

- Intuition ist mangelhaft kommunizierbar. „Da bin ich intuitiv drauf gekommen“, wird als Begründung einer Entscheidung kaum akzeptiert.
- Intuition verzichtet auf den Beweis. Sie stellt Schnelligkeit über Richtigkeit, akzeptiert lieber Fehler, anstatt lange auf Analyseergebnisse zu warten.
- Intuition kann nicht (direkt) gesteuert werden. Man kann sie nur anregen oder zulassen und die Ergebnisse nutzen oder verwerfen.
- Intuition ist leicht beeinflussbar durch Gefühle (z.B. durch Ängste, Gier, Wünsche) weil Gefühle genau wie Intuition meist unbewusst wirken.
- Intuition hat ein Vertrauensproblem. Wie bei Expertensystemen fällt es auch bei der Intuition schwer, auf die Ergebnisse zu vertrauen, weil man die Herleitung nicht nachvollziehen kann.³

Für Entscheidungen einzelner Personen sind die Nachteile der Intuition nicht besonders relevant. Viele machen daher alles, was sie mit der Zukunft zu tun haben, das heißt ihr persönliches Zukunftsmanagement, intuitiv und so unbewusst wie das Atmen. Das ist im privaten Umfeld durchaus ausreichend. Aber wenn Sie zum Beispiel Opernsänger werden und bleiben wollen, müssen Sie professionell atmen und dies auch trainieren. Wer professionell mit der Zukunft umgeht, und das ist primäre Aufgabe von Unternehmern und Topmanagern, muss die unverzichtbaren Vorteile der Intuition ebenfalls professionell nutzen und dies trainieren. Das bisher Gesagte darf jedoch nicht so *miss*verstanden werden, dass logisch-analytisches, methodisches Vorgehen beim Umgang mit Zukunft nichts bringt. Das Gegenteil ist der Fall.



Wie kann man die Vorteile nutzen und die Nachteile von Intuition reduzieren?

Zunächst ist erforderlich, dass wir Intuition als ein Mittel sehen, das wir einsetzen und sogar einsetzen müssen, obwohl es auch Nachteile hat. Wir müssen dazu stehen, dass wir Intuition nutzen. Dadurch wird Zukunftsmanagement erst realistisch und entrinnt dem Verdacht, mystisch zu sein.

3 László MÉRÖ, Die Grenzen der Vernunft. Kognition, Intuition und komplexes Denken, Hamburg 2002

Eng damit verbunden ist die erforderliche Einsicht, dass Unsicherheit beim Umgang mit der Zukunft unvermeidbar ist. Wenn die Zukunft in irgendeiner Weise sicher wäre, wäre sie nicht gestaltbar. Das heißt, wir könnten auch keine die Zukunft beeinflussenden Entscheidungen fällen. Wenn wir uns damit abfinden, dass die Unsicherheit nicht ausgeschlossen werden kann, können wir über Methoden nachdenken, mit denen man Entscheidungen und Zukunftsannahmen verbessern kann. Nur weil die Richtigkeit einer Annahme nicht bewiesen werden kann, sollten wir nicht darauf verzichten, sie zu verbessern.

Wir müssen die Intuition fundieren, um ihre Ergebnisse zu verbessern. Wir können die Intuition stärken, indem wir ihr so viel Input zuliefern, dass wir kein Problem haben, dem Ergebnis zu vertrauen.

Wir müssen lernen, Unsicheres zu kommunizieren. Die Unsicherheit in jeder Annahme und jeder Entscheidung führt zu einem Kommunikationsproblem. Mitarbeiter, Banken, Aktionäre erwarten sichere Aussagen. Leider ist diese Erwartung nicht erfüllbar, denn es gibt keine Sicherheit bei Zukunftsentscheidungen.

Wir müssen uns intuitive Entscheider suchen, das heißt solche, deren Intuition man bisher vertrauen konnte. Eine Führungskraft, die bisher gute Entscheidungen getroffen hat, hat bewiesen, dass sie gute intuitive Fähigkeiten hat.

Wir müssen die Fähigkeit zur Intuition trainieren. Dabei kann man Erkenntnisse nutzen, die beim Training anderer unbewusster Vorgänge, wie Wahrnehmung oder Atmung erprobt wurden⁴.

Wir müssen geeignete Methoden zur Unterstützung der Intuition einsetzen. Dieser Punkt ist der im Zukunftsmanagement wohl erfolgreichste. Wir können durch methodisches Vorgehen die Intuition nutzen und die meisten Schwachstellen der Intuition beseitigen. Zum Beispiel können wir Folgendes tun:

- Sicherstellen, dass ausreichend nach Informationen gesucht wird.
- Sicherstellen, dass nicht nur einseitig gesucht wird, sondern die Pro- und Kontra-Argumente der Alternativen beleuchtet werden.
- Durch strukturiertes Vorgehen die Kommunizierbarkeit der Ergebnisse ermöglichen.
- Das intuitive Denken in Richtungen lenken, die sonst vergessen werden, beispielsweise in Richtung auf zunächst als irrelevant Erscheinendes.
- Durch methodisches Zusammenführen von individueller Intuition zu kollektiver Intuition den Teamzusammenhalt und die gemeinsame Ausrichtung fördern.

Einen Satz solcher Methoden speziell für den Umgang mit der Zukunft hat Pero Mičić mit seinem Eltviller Modell zusammengestellt⁵. Er nennt es einen „mentalen Setzkasten“. Die dort formulierten Methoden geben der unvermeidlichen Intuition den rationalen Rahmen. Dadurch bleiben die Entscheidungen zwar trotzdem in vielem intuitiv, sie werden aber so strukturiert hergeleitet, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit besser sind und auf jeden Fall leichter zu kommunizieren sind als mit unstrukturierter Intuition.

⁴ siehe dazu: Andreas Zeuch, Training professioneller intuitiver Selbstregulieren, Hamburg 2004

⁵ Pero Micic, Das Zukunftsradar, Offenbach 2006

Der mentale Setzkasten, den das erste Gehirn nutzen könnte, gliedert den Umgang mit der Zukunft in die folgenden sieben Denkprozesse.

- Zukunftsradar: Sammeln von Zukunftsinformationen
- Annahmenanalyse: Erstellung und Analyse von Zukunftsprojektionen und Zukunftsszenarien und Ermittlung von Zukunftsannahmen.
- Chancenentwicklung: Suche und Erkennung von Handlungsmöglichkeiten (Chancen)
- Visionsentwicklung: Normative Setzung einer strategischen Vision
- Diskontinuitätenanalyse: Strategische Absicherung gegen Überraschungen
- Strategieentwicklung: Umsetzung in die Planung
- Institutionalisierung des Umgangs mit der Zukunft im Unternehmen

Das Eltviller Modell liefert zu jedem der genannten Punkte umfangreiche Hilfsmittel in Form von Checklisten, Vorgehensmodellen und Fragebögen und ist damit das Mittel, das den guten Sänger beim Atmen, beim Takthalten und auch beim Intonieren erst wirklich perfekt werden lässt.

Sie können Ihren letzten Urlaub sicher intuitiv gut beschreiben, aber einfacher, schneller, vollständiger wird die Beschreibung, wenn man Ihnen einen passenden Fragebogen vorlegt, oder? So ähnlich ist der Unterschied zwischen intuitivem und methodisch unterstütztem Umgang mit der Zukunft.

Fazit:

Es kommt auf die Kombination und ausgewogene Nutzung sowohl der Intuition wie der Ratio an. Nur das Eine zu nutzen ist falsch.

Im einen Extrem-Fall wird versucht durch intensive Studien, hoch-mathematischen Szenarientechniken oder ausschweifende Begründungsarien Entscheidungen zu fundieren, sich also primär rational-methodisch mit der Zukunft zu befassen. Dies ist insbesondere in Großunternehmen und in öffentlichen Organisationen der Fall. Problematisch an dieser Vorgehensweise ist vor allem, dass die Arbeit an der Zukunft nicht von den Topmanagern selbst gemacht wird, sondern von den strategischen Abteilungen. Bei der Umsetzung und im Tagesgeschäft entscheiden die Manager dann aber vieles wieder intuitiv. Und weil diese Tages-Entscheidungen auf anderen Zukunftsannahmen, den persönlichen Annahmen der Manager, beruhen, passen sie nicht zu den strategischen Entscheidungen, die auf den Annahmen der Strategieabteilung beruhen.

Im anderen Extrem-Fall wird auf methodische Vorgehensweis gänzlich verzichtet. Dies ist primär bei kleinen, unternehmerisch geführten Unternehmen der Fall. Hier befasst sich das Top-Management selbst mit der Zukunft. Hier fallen die Entscheidungen sehr intuitiv, aber auch auf Basis der Zukunftsannahmen des Führungsteams. Hier passen die Umsetzungsentscheidungen tendenziell auch besser zu den strategischen Entscheidungen, man steht dahinter. Man hat aber Probleme, die Entscheidungen zu begründen.

Beide Ansätze sind für sich alleine suboptimal. Nur eine Kombination von Intuition und Ratio vermeidet die Fehler und führt zu fundiertem und in-sich stimmigem Entscheidungsverhalten des Managements. Manager sollten erkennen, dass man den Umgang mit der Zukunft nicht delegieren sollte, sondern das eigene intuitive Zukunftsbild entscheidend ist und dass die Zukunft nicht berechenbar ist. Sie sollten aber auch erkennen, dass man die Intuition durch methodisches, strukturiertes Vorgehen optimieren kann. Gute Entscheidungen entstehen erst durch gutes Zusammenspiel von erstem und zweitem Gehirn.

Unser Plädoyer lautet daher: Nutzen Sie beim Blick in die Zukunft nicht nur das zweite Gehirn, die Intuition, und nicht nur das erste Gehirn, die Ratio. Mit beiden zusammen ´sieht man besser´.