
Zusammenfassung

Wenn wir das Unterbewusstsein von Organisationen betrachten wollen, ist es bedeutend, zunächst das Unterbewusstsein der Akteure in einer Organisation, der Führungskräfte, Stakeholder und Mitarbeiter – also der Menschen – in seiner Relevanz für die Entscheidungsmechanismen zu betrachten. Damit sind wir beim Thema der Kognitionswissenschaft und der Verhaltenspsychologie. Wie wir später sehen werden, lohnt sich eine etwas eingehendere Betrachtung dieses Themas auch in Anwendung der Analogiebetrachtung auf Organisationen und ihr Unterbewusstsein und Bewusstsein.

Wenn wir das Unterbewusstsein von Organisationen betrachten wollen, ist es bedeutend, zunächst das Unterbewusstsein der Akteure in einer Organisation, der Führungskräfte, Stakeholder und Mitarbeiter – also der Menschen – in seiner Relevanz für die Entscheidungsmechanismen zu betrachten. Damit sind wir beim Thema der Kognitionswissenschaft und der Verhaltenspsychologie. Wie wir später sehen werden, lohnt sich eine etwas eingehendere Betrachtung dieses Themas auch in Anwendung der Analogiebetrachtung auf Organisationen und ihr Unterbewusstsein und Bewusstsein.

2.1 „Mind“ und „Self“

Die Psychologen und Neurowissenschaftler, wie z. B. Antonio Damasio in seinem Werk „Self comes to Mind“ (2010) sprechen vom Bewusstsein und dem großen Bereich des Unbewussten. Entsprechend den obigen Definitionen ist es zulässig – auch in Bezug auf die Verhaltenspsychologie im sozialen und wirtschaftlichen Kontext – den Bereich des Unbewussten, der nahe am Bewusstsein liegt, als Unterbewusstsein zu bezeichnen. Es geht ja in der verhaltenspsychologischen Betrachtung im sozialen und wirtschaftlichen Kontext

auch insbesondere um die Interaktion und wechselseitige Beeinflussung von Bewusstsein und Unterbewusstsein.

In der vor allem englischsprachigen Literatur in diesem Bereich begegnen uns auch immer wieder zwei Begriffe, die ich eingangs etwas erläutern möchte: „mind“ und „self“.

„Mind“ – direkt übersetzt „Geist“ oder „Seele“ – ist eine Sammlung kognitiver Fähigkeiten, Fertigkeiten, Prozesse und Eigenschaften, die Bewusstsein, Wahrnehmen, Begreifen, Denken, Beurteilen, Entscheiden und Erinnerung ermöglichen – anwendbar auf Menschen (der menschliche Geist, die menschliche Seele) und andere Lebensformen. Das „conscious mind“ bzw. „consciousness“ – Bewusstsein – und „subconscious mind“ – Unterbewusstsein – sind Instanzen dieses Begriffes. Die Psychologie betrachtet und behandelt die Gesamtheit der bewussten und unbewussten Prozesse und Handlungen. Das Unterbewusstsein umfasst auch Elemente des Unbewussten, wie Werte, Glauben, Muster und damit eine spezifisch persönliche (subjektive) Landkarte der Realität – ein Modell der Realität.

„Self“ – das Selbst ist ein uneinheitlich verwendeter Begriff mit psychologischen, soziologischen, philosophischen und theologischen Bedeutungsvarianten – im introspektiven Sinn, also in Bezug auf die Empfindung, ein einheitliches, konsistent fühlendes, denkendes und handelndes Wesen zu sein. Das Selbst dient zur Reflektion, Verstärkung und Betonung des Begriffs „Ich“ (vgl. Bracken 1996). C. G. Jung bezeichnet die Symbole des Selbst als umfassenden Ausdruck der Ganzheit der Psyche.

Ich werde die Begriffe auch manchmal im Englischen verwenden, wenn die deutsche Begrifflichkeit und Übersetzung zu sperrig sind.

Der Kognitionswissenschaftler Antonio Damasio (2012) leitet die Entwicklung des Bewusstseins aus der Evolution her: Im Bewusstsein von Tieren erfolgt die Verarbeitung der Bilder der Umwelt orientiert an bestimmten internen Bildern. Das Selbst fokussiert damit den Bewusstseinsprozess z. B. in Gefahrensituationen. Der Dualismus Körper-Geist in solchen Situationen wird auch in der Philosophie abgehandelt – in Form des „Mind-body problem“, das in der Philosophie eine besondere Rolle spielt.

2.2 Bewusstseinsprozesse

Als im Zuge der Evolution die Bewusstseinsprozesse aufgrund der Vorteile im evolutionären Konkurrenzkampf immer komplexer wurden und sich Funktionen wie Erinnerung, Schlussfolgern und Sprache entwickelten, wurde es auch möglich, die nahe Zukunft zu überblicken, automatisierte – vom Unterbewusstsein vorgeschlagene – Reaktionen und Antworten zu verzögern oder zu verhindern, eine verzögerte und nicht nur eine unmittelbare Belohnung und Bestrafung zuzulassen, sondern die Abschätzung von zukünftigen Vor- und Nachteilen zu ermöglichen. Das war auch der Beginn der Entwicklung einer soziokulturellen Homöostase („Gleichgewicht“) und damit von Zivilisation, Kultur, Kunst, Wissenschaft und Forschung bis hin zu den heutigen sozialen und technischen Errungenschaften (vgl. Damasio 2012).

2.3 Entscheidungsprozesse und Lernprozesse

Die unbewussten Entscheidungsprozesse konnten so mit fortschreitender Entwicklung der Lebewesen und insbesondere des Menschen immer besser durch Lernprozesse gesteuert und kontrolliert werden, wobei es zwei Steuerungsarten gibt: die bewussten und unbewussten, die aber zum Teil unter bewusster Führung entwickelt werden. In der menschlichen Kindheit und im Heranwachsen steht viel Zeit zur Verfügung, die unterbewussten Prozesse entsprechend der bewussten Zielsetzungen und kulturellen Konventionen zu konditionieren. Teile der bewussten Kontrolle werden – bildlich gesprochen – an einen „unterbewussten Server“ ausgelagert, wobei die Steuerung bei „besonderen“ Situationen vom Bewusstsein übernommen wird. Suhler und Churchland (2009) haben das überzeugend dargelegt. Unterbewusste Prozesse entwickeln sich so zu einem geeigneten Mittel, Verhalten zu steuern und dem Bewusstsein mehr Zeit und Ressourcen für weitergehende und herausfordernde Aufgaben, wie Analyse, Abwägung und Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Die Abwägung und Entscheidungsfindung wird allerdings durch zahlreiche „biases“, „priming“ und „frames“ – biologisch vorgegebene oder kulturell erworbene Voreingenommenheiten, Prägungen und „Rahmengebungen“ – beeinflusst. Die bewusste Steuerung des Bewusstseins kann diesbezügliche negative Effekte verringern, erfordert aber Aufmerksamkeit und damit kognitive Ressourcen.

Ap Dijksterhuis, ein niederländischer Psychologe hat in einem Experiment zu Kaufentscheidungen für normale Gebrauchsartikel einerseits und großen Kaufentscheidungen (Haus, Auto) andererseits nachgewiesen, dass auch unbewusste Prozesse einer „inneren Argumentation“ unterliegen und zu guten Ergebnissen führen können, wenn das Unterbewusstsein durch vergangene Erfahrungen und Training gut vorbereitet ist. Es sind nicht immer genaue Abwägungen von möglichen Vor- und Nachteilen notwendig (vgl. Dijksterhuis 2006). Dieses Experiment zeigt, wie mächtig die richtige Kombination von Unterbewusstsein und Bewusstsein ist. Die Entscheidung erfolgt bewusst und effizient mit vertretbarem Aufwand, wobei im Unterbewusstsein eine „due diligence“ erfolgt.

Wenn wir etwas ausreichend üben, lagern wir Fertigkeiten, Fachkenntnis und Expertise in das Unterbewusstsein aus und sind uns der technischen Ausführungsschritte nicht mehr bewusst. Ich erinnere an das Autofahren, wie im Vorwort beschrieben oder an Stars unter Musikern, die sich – mit der zu einem guten Teil an das Unterbewusstsein „outgesourcten“ technischen Perfektion – bewusst auf den Ausdruck konzentrieren und sich so von ihren Mitbewerbern abheben.

2.4 Die „extended mind thesis“

Die „extended mind thesis“ (EMT) schlägt vor, dass manche Objekte aus dem Umfeld des Betroffenen von dessen Bewusstsein in einer Weise benutzt werden, dass sie als Erweiterung des Bewusstseins selbst betrachtet werden können. Die These geht auf Andy Clark 2008 und David Chalmers aus dem Jahr 1998 zurück.

Sie haben dabei behauptet, dass die Annahme, dass unser Bewusstsein durch die „Schädelknochen begrenzt“ sei, eine willkürliche sei. Die Trennung zwischen Geist, Körper und Umwelt wird in Frage gestellt. Da externe Objekte und Quellen eine wesentliche Rolle in Erkenntnisprozessen spielen, sind Geist und Umwelt als gekoppelte Systeme zu sehen. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu herkömmlichen Interaktionsprozessen mit der Umgebung wird dabei gesehen, wenn externe Objekte in Erkenntnisprozessen und kognitiven Vorgängen als Teil eines erweiterten kognitiven Systems verwendet werden und dabei denselben Zweck verfolgen wie der interne kognitive Prozess. Die Kritiker argumentierten unter anderem, dass dieses Konzept zu einem überbordenden, „aufgeblasenen“ Erkenntnisbegriff führen würde, weil beispielsweise auch ein Taschenrechner als solche Erweiterung des kognitiven Systems gesehen würde (vgl. Adams und Aizawa 2008).

Als Ergebnis dieser wissenschaftlichen Diskussion entwickelte sich eine moderate Umarbeitung der „extended mind theory“, die die Behauptung der Gleichwertigkeit relativiert und die Komplementarität von internen und externen Elementen von kognitiven Systemen und Vorgängen herausarbeitet (vgl. Arnau et al. 2014). Der „extended mind thesis“ wird somit ein erklärender Charakter und Wert für die Betrachtung von Erkenntnisprozessen zubilligt anstatt es als Teil des Wesens von Geist und Erkenntnis zu betrachten.

Diese Diskussion bezieht sich auf die Fähigkeiten und Erkenntnisprozesse von Menschen. Sie zeigt aber auch, dass in Erweiterung und Analogiebetrachtung zu diesem modifizierten Konzept der „extended mind thesis“ der in diesem Buch gewählte Zugang der Analogiebetrachtung vom Bewusstsein und Unterbewusstsein von Menschen hin zum „Bewusstsein und Unterbewusstsein von Organisationen“ ein valider und schlüssiger Zugang ist. Der Wert dieser Betrachtungsweise sollte sich in der Gestaltung dieses Unterbewusstseins von Organisationen und dem Zugang in Form des „Organisationen neu denken“ (siehe nachfolgende Kapitel) erschließen.

2.5 Sprache und (künstliche) Intelligenz

Sprache ist eines der wesentlichen Ausdrucksmittel unserer mentalen Prozesse. Andererseits prägt die Sprache, prägen sprachliche Konstrukte auch unser Denken und sind somit Teil unseres Bewusstseins, aber auch unseres Unterbewusstseins.

Sprache und ihre Repräsentation in den Computerwissenschaften prägt aber auch wesentlich die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien. Noam Chomsky war diesbezüglich einer der Pioniere der Linguistik. Marvin Minsky (1988) hat mit der Society of Minds-Theorie auch sehr früh die Brücke hin zu den Konzepten der künstlichen Intelligenz gebaut. Dazu zwei Zitate von Marvin Minsky in „The society of mind“: „Minds are simply what brains do“ und „When intelligent machines are constructed, we should not be surprised to find them as confused and as stubborn as men in their convictions about mind-matter, free will, and the like“ (Minsky 1988).

Alan Turing hat ja schon sehr früh (ca. 1950) den Turing-Test als Benchmark zur Beurteilung dessen, ob künstliche Intelligenz vorliegt oder nicht, formuliert. Auch dabei handelt es sich um eine Fragestellung nahe an der Linguistik: Ein Computer und ein Mensch

kommunizieren unter Beobachtung eines Dritten in der Rolle des Beobachters. Der Beobachter soll durch Fragestellungen ermitteln, wer der Computer und wer der Mensch ist. Wenn der Beobachter nicht in der Lage ist, verlässlich festzustellen, wer der Computer ist, gilt der Turing-Test als bestanden (vgl. Turing 1950).

Diese strenge Definition legt eigentlich nahe, den Begriff „künstliche Intelligenz“ nicht weiter zu verwenden. Im wissenschaftsnahen und populärwissenschaftlichen Gebrauch ist das aber durchaus zulässig, sodass Systeme, wie Apples Siri oder IBMs Watson und ähnliche fortgeschrittene Entwicklungen durchaus unter dem Sammelbegriff „künstliche Intelligenz“ genannt werden können

2.6 „System1“ und „System 2“ – Das schnelle Denken und das langsame Denken

Daniel Kahneman (2011), der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften hat in seinem Werk „Thinking Fast and Slow“ die Grundprinzipien der Entscheidungsfindung mit Fokus auf den Wirtschaftsbereich dargelegt. Er hat dabei das Unterbewusstsein und das Bewusstsein in Hinblick auf die verhaltenspsychologischen Prozesse der Entscheidungsfindung für den Wirtschaftsbereich in Form des System 1 (Thinking fast) und des System 2 (Thinking slow) strukturiert.

System 1 als das schnelle System repräsentiert vieles von dem, was wir unter dem Begriff Intuition zusammenfassen. Es ist unter anderem gekennzeichnet durch folgende Charakteristika:

- arbeitet automatisch und schnell
- erfordert wenig oder gar keine Mühe
- verfügt über keine bewusste, selbstgewählte Steuerung und Kontrolle
- entwickelt überraschend komplexe Muster an Ideen
- es handelt sich um instinktive Fähigkeiten, die wir zum Teil mit der Tierwelt gemein haben
- Aktivitäten werden durch Übung immer schneller und laufen automatisch ab
- Wissen ist im Gedächtnis und wird ohne willentlichen Einfluss und ohne Mühe genutzt (das „Vorbewusste“)
- unterliegt Voreingenommenheiten und Prägungen
- kann nicht „abgeschaltet“ werden
- unterliegt kognitiven Illusionen

System 2 als das langsame, bewusst arbeitende und dadurch Mühe und Aufmerksamkeit erfordernde System ist gekennzeichnet durch folgende Charakteristika:

- arbeitet normalerweise in einem komfortablen „Bereitschaftsmodus“
- System 1 generiert laufend Vorschläge an das System 2, dieses formt diese dann in Meinungen etc. um

- wird aktiviert, wenn ein Ereignis erkannt wird, das mentale Modelle verletzt, die wiederum von System 1 gehalten und weiterentwickelt werden
- ordnet schwierigen und mühevollen mentalen Aktivitäten Aufmerksamkeit zu
- wird oft als subjektive Erfahrung von Argumentation, Auswahl, Konzentration empfunden
- formuliert Gedanken
- hat die Fähigkeit, die Art und Weise zu ändern, in der System 1 funktioniert
- die Kapazität an Aufmerksamkeit ist begrenzt
- ist zuständig für Selbstkontrolle – allerdings mit begrenzter Kapazität
- hat das letzte Wort in der Entscheidung
- es ist leichter, die Fehler anderer zu erkennen als die eigenen
- alles, was die Kapazität dieses „Arbeitsspeichers“ in Anspruch nimmt, reduziert unsere Fähigkeit zu denken

Damit werden auch die Vorteile und Gefahren der Intuition als wesentliches Element der Entscheidungsfindung deutlich.

2.7 Entscheidungsfindung – Kognitive Typologien

Das Selbst als übergeordnetes Konzept der psychologischen Beschreibung eines Individuums wird von Kahneman (2011) in zwei Typologien strukturiert: Das „Erinnernde Selbst“ („remembering self“) und das „Erfahrende Selbst“ („experiencing self“). Das erfahrende Selbst „führt das Leben“ und würde beispielsweise versuchen, Schmerz zu verhindern oder zumindest die Phase der Schmerzempfindung möglichst kurz halten. Das erinnernde Selbst würde das wählen, was in der Erinnerung positiver und weniger negativ konnotiert ist. In der Erinnerung wird beispielsweise die Dauer von schmerzlichen Phasen zugunsten intensiver wenn auch kurzer Erfolgserlebnisse eher „vergessen“. Die Menschen identifizieren sich eher mit dem erinnernden Selbst und bemühen sich um „ihre Story“, „ihre Erzählung“.

Daraus leitet Kahneman zwei Typologien in der Entscheidungsfindung ab: Den fiktiven „Econ“ als in der Theorie lebenden rationalen Entscheider, wie ihn auch die Chicago School of Economics mit Milton Friedman und dem wirtschaftsliberalen Ansatz unter dem Postulat der Wahlfreiheit („free to choose“) charakterisiert hat. Andererseits typisiert er den in der realen Welt lebenden „Human“, der nicht rational sein kann, der immer wieder den Fallen der Intuition ausgesetzt ist und auch in diese tappt und der stark durch Präsentation von Entscheidungsunterlagen und Produkten beeinflusst werden kann. In diesen unterschiedlichen Typologien wird auch das Dilemma der Verhaltensökonomie deutlich, nämlich ob die „Humans“, – insbesondere Kunden und Verbraucher – Schutz brauchen vor der Ausnutzung ihrer Schwächen (insbes. System 1). Die Verhaltensökonomie glaubt nicht an die totale Rationalität und stellt die Fragen nach Schutzmechanismen, wie z. B. Unzulässiges im Kleingedruckten oder Opt-out-Regeln statt Opt-In-Regeln (z. B. Elektronische Gesundheitsakte in Österreich, Obama-Care etc.).

Abgesehen von diesen generellen Betrachtungen und Systematisierungen und Strukturierungen lauern auf dem Weg zu guten Entscheidungen zahlreiche Gefahren:

- Generell gilt das Gesetz des geringsten Aufwandes auch bei den Ressourcen des Gehirns, daher wird was immer möglich an das System 1 delegiert
- Die Aufmerksamkeit stellt eine begrenzte Ressource dar und die kognitive Leichtigkeit wird bevorzugt
- Intuition ist eine wesentliche Ressource unseres kognitiven Systems und ist beeinflussbar:
 - Das Unterbewusstsein wirkt auch als eine assoziative Maschine, die auf Basis von Mustererkennung arbeitet
 - Kognitive Entspannung fördert die Kreativität, während kognitiver Stress die mentalen Ressourcen blockiert und gute Entscheidungsfindung behindert
 - Übersteigertes Vertrauen und Zuversicht („overconfidence“) sowie Prägungen („priming“) und ein irreführender Rahmen („framing“) sind häufig Ursachen für unterbewusste Fehlsteuerungen und können selbstkritisch durch Einschaltung des Systems 2 und – im besten Fall – durch Modifikation des Systems 1 in einem Lernprozess vermieden werden

Es stellt sich die Frage, wie weit diese Denk- und Entscheidungsprozesse annäherungsweise durch Messung und Feedback bewusst gemacht werden können und so bewusster gestaltbar und verbesserbar gemacht werden können. Eine Möglichkeit bieten sogenannte „Eye Tracking Glasses“. Dabei handelt es sich um neue Verfahren zur Messung von Blickbewegungen zum Beispiel beim Betrachten eines Regals im Supermarkt. Ein Monitor stellt in Echtzeit dar, ob Objekte erblickt und ob sie auch wahrgenommen wurden. Mentale Prozesse wie Konzentration und Stress können so über die Zeit verfolgt werden. In Testbildern und einem Testvideo wird die Fähigkeit, sich auf überraschende Einzelheiten zu konzentrieren, getestet. Gleichzeitig erfahren die Benutzer solcher Werkzeuge, dass „erblicken“ nicht gleich „sehen“ beziehungsweise „wahrnehmen“ bedeutet. In Unfallszenarien ist der Ausdruck „I looked, but I did not see“ ein Ausdruck dafür, dass Lenker zwar Verkehrssignale kurz erblickt aber nicht als verhaltensrelevant gesehen haben. Sie waren abgelenkt und nicht konzentriert. Auch der menschliche Alterungsprozess kann Wahrnehmung und Aufmerksamkeit verändern.

Die Analyse von Sachverhalten und Daten ist geprägt durch die Fähigkeit, Statistiken und Grafiken zu erstellen und zu interpretieren. Mit der Erstellung von Darstellungen und Statistiken sind auch oft Chancen gegeben, die Darstellung im eigenen Sinn etwas zu manipulieren. Dabei kommen oft subtile Methoden zur Anwendung, welche keine offensichtlichen, plumpen Manipulationsversuche darstellen. Hier ist ein hohes Maß an Aufmerksamkeit angebracht. Die Analyse ist, wie auch Kahneman anführt, keine triviale, sondern eine sehr fehleranfällige Tätigkeit, da zahlreiche Fallen des Systems 1 drohen und diese auch häufig „zuschnappen“. Voreingenommenheiten und Vorurteile („biases“), Prägungen („priming“), kontextueller Bezug („framing“) etc. Der Spruch „traue keiner Statistik, die du nicht selbst erstellt hast“ hat schon einen wahren Kern.

Ein in letzter Zeit aufgetauchter neuer Begriff in diesem Kontext ist „Neurobusiness“ (vgl. Brown 2013). Wir haben zwar gelernt, uns logisch und rational in unseren täglichen professionellen Entscheidungsfindungen in unserer Organisation zu verhalten, wir sollten uns aber auch bewusst sein, wie stark uns das menschlich irrationale Momentum auch in professionellen Entscheidungen steuert. Wir verfügen über so etwas wie eine „action mindware“, die geprägt ist durch unsere Lebenserfahrung und die unsere Motivation in der Entscheidungssituation prägt. Dementsprechend sind unsere Wahrnehmungsfilter eingestellt. Dahinter stehen die Konstellationen unserer Werthaltungen sowie der persönliche Haltung und der Glauben der handelnden Personen (hier ist nicht der Glaube im religiösen Sinn gemeint). Letztendlich sind es – bis heute noch weitgehend – immer die Menschen, die Entscheidungen treffen.

2.8 Motivation

„Neurobusiness“ und die unter diesem Schlagwort bemühten Neurowissenschaften stellen dabei die Beeinflussung des Unterbewusstseins der handelnden Personen und die Rolle, die Motivation, Belohnungen und Bestrafungen dabei spielen, in den Mittelpunkt. Der richtige Ansatz dabei ist, dass davon auszugehen ist, dass unser Gehirn und insbesondere unser Unterbewusstsein in seiner „Programmierung“ nicht unterscheidet zwischen geschäftlichen und privaten Entscheidungen. Dies sollte auch bei allen Personal-Auswahl-Entscheidungen bewusst sein. Niemand hat dieselbe „mindware“ wie seine KollegIn. Jeder bildet sich seine Realität dementsprechend (vgl. Brown 2013). Aus der breiten Vielfalt an möglichen Realitäten wählen wir unsere Realität basierend darauf, was uns vertraut und geläufig ist, was uns bequem und einfach erscheint und was wir erwarten. Wir bilden uns unsere Realität in einem dreistufigen Prozess aus Verdrängung, Verzerrung und Verallgemeinerung.

Reinhard K. Sprenger (2013) beleuchtet Motivation ganz grundsätzlich und räumt mit vielen Mythen – vor allem um den Wert der extrinsischen Motivation – auf. Er widerspricht dem weitverbreiteten Credo, dass die Motivierung der Mitarbeiter eine maßgebliche Aufgabe des Managers ist. Motivation hat tatsächlich einen hohen Einfluss auf den Erfolg. Motivation von Menschen hängt auch in hohem Maße von Kommunikation ab. Die extrinsische Motivation durch Incentives und – „falsche“, im Zusammenhang mit Motivation oft „verführerische“ – Kommunikation kann und darf aber die intrinsische Motivation nicht ersetzen oder auch nur versuchen, sie zu ersetzen. Sprenger bringt das folgendermaßen auf den Punkt: „Anstatt Mitarbeiter in einer Endlosschleife von Anreizen zu dem gewünschten Verhalten zu bewegen, käme es darauf an, ihn ernst zu nehmen; ihn in seinem So-Sein wahrzunehmen und die eigenen Erwartungen zu kommunizieren“. „Fordern statt Verführen“ sollte das Motto lauten. Leistungswille steckt in allen Menschen. Anerkennung für Leistung in Familie und gesellschaftlichem und damit auch organisatorischem Umfeld sind wesentliche Motivatoren. Die Dimensionen der Leistung sind Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Leistungsbereitschaft ist Sache des Mitarbeiters und nicht der Führungskraft. Leistungsfähigkeit kann in

Ausbildung, Training und dem Einräumen von Möglichkeiten, ausreichend Erfahrung zu sammeln, von Führungskräften teilweise gefördert werden. Die richtige Personalauswahl hat hier großen Einfluss. Entscheidende Führungsaufgabe ist es, eine Leistungsmöglichkeit zu bieten und das bedeutet auch, Leistung zu fordern und zu vereinbaren. Zielvereinbarungen und nicht „Zielvorgaben“ und der dazugehörige Prozess der Konsensfindung sind wesentlich. Sie sind eine Grundlage dafür, dass aus Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit die entscheidende Motivation – die Selbstmotivation – entsteht. Fehlende Leistungsmöglichkeit über einen längeren Zeitraum zerstört auch die Leistungsbereitschaft und die Selbstmotivation. Leistung ist nichts Absolutes, sondern auch eine Frage der Erwartung. Wie mit diesen Aspekten der Führung, wie mit Motivation in einer Organisation umgegangen wird, welche Methoden, Traditionen, „Haltungen“ es dazu gibt, ist im Zusammenspiel mit dem Zweck, den Visionen und den Zielsetzungen der Organisation ein wesentlicher Teil des Unterbewusstseins von Organisationen und wird im Folgenden noch beleuchtet.

2.9 Intuition

Kaum ein Begriff in der Psychologie, den Kognitionswissenschaften und auch den Überlegungen zur Entscheidungsfindung generell und der Entscheidungsfindung unter Druck im Speziellen liegt so nahe am Unterbewusstsein und ist so eng mit dem Unterbewusstsein assoziiert wie die Intuition. Dieser Begriff und dieses Phänomen sind auch bei der Analogiebetrachtung hin zum „Unterbewusstsein von Organisationen“ von hoher Relevanz. Aus der speziellen verhaltenspsychologischen Sicht wurde es auch in den Betrachtungen „Das schnelle Denken und das langsame Denken“ gemäß Daniel Kahneman (2011) in Form des Systems 1 und des Systems 2 betrachtet.

In der Psychologie des Carl Gustav Jung ist die Intuition eine psychologische Grundfunktion, die eine Wahrnehmung zukünftiger Entwicklungen mit all ihren Optionen und Potenzialen ermöglicht. Sie wird meist als instinktives Erfassen oder als gefühlsmäßige Ahnung wahrgenommen. Die konkrete Intuition vermittelt Wahrnehmungen, welche die Tatsächlichkeit der Dinge betreffen, die abstrakte Intuition vermittelt dagegen die Wahrnehmung ideeller Zusammenhänge. Beim intuitiven Charakter-Typus nach Jung kommt es häufig zu einer Verschmelzung mit dem kollektiven Unbewussten (vgl. Jung 1995).

Als grundlegende menschliche Kompetenz verstanden, ist Intuition die zentrale Fähigkeit zur Informationsverarbeitung und zur angemessenen Reaktion bei großer Komplexität der zu verarbeitenden Daten. Sie führt sehr oft zu richtigen bzw. optimalen Ergebnissen. Es gibt zwei verschiedene Stufen der Intuition: Die Gefühlsentscheidung und die auf Verstand beruhende Intuition (Inkubation). Dabei werden die Informationen unbewusst verarbeitet und das Bewusstsein wird „eingeschaltet“, wenn das Unterbewusstsein auf eine Lösung stößt. Intuition bedeutet nicht unbedingt eine sofortige Lösung; oft hilft es, „eine Nacht darüber zu schlafen“ (vgl. Kast 2007).

Kirsten Volz vom Max-Planck-Institut für Kognitionswissenschaften in Leipzig suchte die Intuition mithilfe eines Kernspingeräts (vgl. Spiegel 2007). In Volz' Experiment.

projizierte sie für jeweils 400 ms unvollständige Bilder von Alltagsgegenständen auf die Brillen, die ihre 15 Probanden in der Kernspinnröhre trugen. An einigen Stellen waren die Umrisslinien der Gegenstände herausgefiltert, sodass die Objekte wie mit einem Tintenkiller bearbeitet aussahen. Wenn die Probanden ein Objekt erkannten, meldeten sie das per Tastendruck. Daraus ergab sich der mediale orbitofrontale Kortex als „so etwas wie eine Schaltstelle, die ankommende Informationen daraufhin bewertet, ob das Gehirn etwas Ähnliches bereits kennt.“ Diese Hirnregion war umso aktiver, je weniger von der ursprünglichen Zeichnung noch zu erkennen war, denn das bedeutete mehr Arbeit für den orbitofrontalen Kortex. Hatte diese Region signalisiert, dass es sich wirklich um einen Gegenstand handelte, wurde eine andere Hirnstruktur aktiv, der Gyrus fusiformis, der für Objekterkennung zuständig ist, aktiv. Erst danach drückten die Probanden die Taste. Diese Arbeitsteilung zwischen unbewusster und „zu Bewusstsein“ kommender Aktivität beschleunigt die Entscheidungsfindung, weil der Gyrus fusiformis auf das abgesunkene Wissen im orbitofrontalen Kortex zurückgreifen kann.

Diese schnelle, musterinterpretierende und konstruierende Hirnaktivität wird umso wichtiger, je komplexer die Umgebung ist und je mehr unzusammenhängende Informationen auf den Menschen einströmen. Ohne sein verborgenes Wissen wäre er heillos überfordert.

„Der Verstand, den Menschen einsetzen, um vermeintlich kluge Entscheidungen zu treffen, ist begrenzt und macht nur einen kleinen Teil unseres tatsächlichen Wissens aus“, sagt der amerikanische Intuitionsforscher Milton Fisher. „Dennoch handelt es sich, wenn wir eine Intuition haben, um den Abruf von Informationen, die wir irgendwann über unsere fünf Sinne wahrgenommen und gespeichert haben“ (Spiegel 2007).

Nach etwa 40 Sinneseindrücken, die gleichzeitig das Gehirn erreichen, wird der stete Input daher in einen anderen Speicher umgeleitet: ins Unterbewusstsein. „Und manchmal dringt aus diesem Wissensschatz ein kleiner Fetzen ins Bewusstsein.“ „Dann haben wir eine Intuition“, sagt der Psychologe Fisher (Spiegel 2007).

„Die Intelligenz des Unbewussten besteht darin, in jeder Situation auf die passende Faustregel zurückzugreifen“, sagt der Psychologe Gerd Gigerenzer (2007), Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Gemeinhin vertrauen Menschen gerade bei schwierigen Entscheidungen ihrem analytischen Verstand wesentlich mehr als ihrem Bauchgefühl. „Zwar akzeptieren die meisten von uns, dass es unrealistisch ist, von grenzenlosem Wissen und unbeschränkter Zeit auszugehen, wenn man aus vielen Optionen eine auswählen muss. Andererseits sind wir überzeugt, dass wir ohne diese Einschränkungen und mit mehr Logik bessere Entscheidungen treffen würden“, sagt Gigerenzer. „Gute Intuition ignoriert Informationen“, erklärt Gigerenzer. Wer intuitiv sein will, darf sich also keine Gelegenheit geben, über sein Handeln nachzudenken. Oft fehlt die Gelegenheit ohnehin – etwa wenn Notärzte Unfallopfer versorgen müssen und jede Minute zählt (vgl. Gigerenzer 2007).

Doch im Ernst des Lebens sollten „Neulinge auf einem Gebiet lieber in Ruhe überlegen und alle möglichen Konsequenzen ihres Handelns gründlich analysieren“, empfiehlt Sportpsychologe Markus Raab von der Universität Flensburg. „Nur wer auf einem Ge-

Das Unterbewusstsein von Organisationen
Neue Technologien - Organisationen neu denken
Leodolter, W.
2015, XVII, 186 S. 19 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-44458-0