

Wie gute Entscheidungen entstehen

Gerd Gigerenzer und Wolfgang Gaissmaier

Alles, was zählt, ist die Intuition. Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.
(Albert Einstein)

Was ist gute Führung? Was sind gute Intuitionen? Beide Fragen hängen zusammen. Ohne Intuition und die Kenntnis, wie sie funktioniert, sind gute Entscheidungen kaum möglich. Beginnen wir mit zwei Geschichten über Intuition: Die erste stammt von einem Vorstand einer Bank, die zweite von einem Headhunter für Führungskräfte.

Soll man nach Gründen fragen?

Es war bereits spät am Abend, und fünf Mitglieder des Vorstands einer Bank hatten eine Entscheidung zu treffen: Sollten sie den Konkurrenten übernehmen oder lieber nicht? Alle neigten dazu, es zu tun, nur einer hatte ein schlechtes Bauchgefühl. Die anderen fragten ihn, was dagegen spräche und was seine Gründe wären. Er konnte es nicht richtig erklären, nannte schließlich aber doch ein paar Gründe. Doch diese überzeugten die anderen nicht. Sie stimmten für die Übernahme – und segelten direkt in eine Katastrophe.

Der Vorstand pausiert in der Schilderung dieser Begebenheit. Und fährt dann damit fort, dass er etwas gelernt habe: Man dürfe eine Person, die ein negatives Bauchgefühl hat,

G. Gigerenzer (✉) · W. Gaissmaier
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, 14195 Berlin, Deutschland
E-Mail: sekgigerenzer@mpib-berlin.mpg.de

W. Gaissmaier
Universität Konstanz
Postfach 43, 78457 Konstanz, Deutschland
E-Mail: gaissmaier@uni-konstanz.de

nicht nach Gründen fragen. Sondern man muss eine andere Frage stellen, und zwar nicht an die Person, sondern an alle anderen: Ist die Person mit dem negativen Bauchgefühl diejenige von uns, die am meisten Erfahrung mit so einer Situation hat? Wenn ja, sollten wir ihrer Intuition vertrauen und nicht weiter nachhaken. Nach den Gründen eines Bauchgefühls zu fragen hat keinen Sinn, da diese ja unbewusst sind.

Intuition oder Assessment Center?

Ein Headhunter berichtet uns von dem Konflikt zwischen Intuition und analytischen Methoden, den er hautnah erlebt. Er hat über eintausend Top-Führungskräfte in Deutschland in ihre Position gebracht. Seine Methode ist, die Kandidaten zu interviewen und dann intuitiv zu spüren, ob es eine Passung zwischen der Person und der Position gibt. Er schätzt, dass es nur zu etwa fünf Prozent Fehlbesetzungen durch seine Firma kommt. Der zentrale Aspekt ist, die Kultur der Unternehmen, für die er auswählt, wirklich gut zu kennen – nur dann vertraut er seiner. Daher lehnt er es ab, jemanden beispielsweise für ein chinesisches Unternehmen zu beurteilen. Assessment Center legen auf diese Komponente der Unternehmenskultur keinen großen Wert aber werden weltweit eingesetzt.

Der Headhunter sagt, er fühle sich bei seiner Herangehensweise von „jungen unerfahrenen Leuten“ (gemeint sind Psychologen, die noch kein Unternehmen von innen gesehen haben) mit psychometrischen Tests und Assessment Centers „bedroht“. Dort kommen einige der zahllosen Tests zur Personalauslese zum Einsatz, von IQ- über Persönlichkeits-tests bis hin zu Rollenspielen. Diese Tests hat man in der psychologischen Forschung seit einem Jahrhundert untersucht, ohne großen Nutzen zu finden. Warum aber werden sie verwendet? Oft aus defensiven Gründen, wegen ihres objektiven Anscheins. Wenn eine Führungskraft eingestellt wird und es sich herausstellt, dass das keine gute Wahl war, können die Verantwortlichen sagen: Das konnten wir nicht wissen, die Tests haben das nicht gesehen. Wenn man aber sagen muss, wir haben der Intuition eines Headhunters vertraut, steht man nicht so gut da. Man schützt sich selbst, wenn man auf eine analytische Prozedur verweisen kann, falls etwas schiefgeht. Prozedur geht über Performance.

Doch was ist am Ende der bessere Ansatz? Der Headhunter war zumindest erleichtert, als er über unsere Forschung zu Bauchentscheidungen las – so falsch scheint sein Ansatz nicht zu sein.

2.1 Was ist Intuition?

Die beiden Beispiele veranschaulichen zwei Konflikte im Umgang mit Intuition:

- • Intuition ist gefühltes Wissen, das man nicht begründen kann. Man kann also die Gründe nicht in Sprache ausdrücken. Daher ist es sinnlos, jemanden nach Gründen für eine intuitive Entscheidung zu fragen.
- Intuition gilt in weiten Bereichen unserer Gesellschaft als verdächtig. Wenn etwas schiefgeht, kann man nicht einfach sagen, das war intuitiv. Kann man aber auf analytische Prozeduren verweisen, sichert man sich besser ab. Dies

führt zu einer Absicherungskultur durch Prozeduren, die auf Kosten der Performance gehen kann.

Große Teile unseres Gehirns arbeiten unbewusst, einschließlich der Großhirnrinde. Was dort gespeichert wird, ist die Grundlage von Intuition. Sich diese unbewusste Intelligenz zunutze zu machen ist ein wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen in einer unsicheren, komplexen Welt (Gigerenzer 2007). Ohne Intuition könnten wir wenig zustande bringen.

Intuition ist nicht sechster Sinn, göttliche Eingebung oder ein parapsychologisches Phänomen. Wir verwenden den Begriff „Intuition“ oder auch „Bauchgefühl“, 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.

Die Intuition hatte nicht immer den zweifelhaften Ruf, der ihr heute in der westlichen Welt vorausseilt. Intuition begann als die sicherste Form des Wissens, die es beispielsweise Engeln und anderen geistigen Wesen ermöglichte, die Welt mit einer Klarheit zu sehen, die dem rein menschlichen Denken überlegen war. Oder wie der Mathematiker und Philosoph Blaise Pascal (1623–1662) formulierte: „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ (Im Original: „Le coeur a ses raisons que la raison ne connaît pas.“) Heute hingegen ist Intuition verpönt, gilt als verdächtig. Wie kam es dazu?

Seit der Zeit der Aufklärung wird die Vernunft („Ratio“) als erstrebenswertes, allein selig machendes 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. Interessanterweise wurden diese beiden gegensätzlichen Begriffspaare – Ratio vs. Intuition und männlich vs. weiblich – miteinander verknüpft.

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. Nur wenige hatten Zweifel an dieser Opposition, nicht einmal die größten Köpfe der Aufklärung. Im 18. Jahrhundert unterschied der Philosoph Immanuel Kant zwischen der männlichen Herrschaft über abstrakte Prinzipien und dem weiblichen Verständnis für konkrete Details. Gelehrte Damen waren seiner Ansicht nach wie seltsame Frauen mit Bärten: „Ihre Weltweisheit ist nicht Vernünfteln, sondern Empfinden.“

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kamen Psychologen den Frauen zu Hilfe, nicht aber der Intuition. Männer wurden nicht mehr als den Frauen überlegen angesehen, aber der Verstand galt immer noch als der Intuition überlegen. In einer wirklich egalitären Gender-Bewegung begannen einige Psychologen zu argumentieren, dass Männer wie auch Frauen irrational handeln würden, als Folge ihrer fehlerhaften Intuition. In Hun-

derten von Studien wurden den Menschen logische Probleme vorgelegt, und wenn ihre Intuitionen von der logischen Lösung abwichen, wurde dies als Beweis für die Fehlbarkeit der Intuition gesehen (Kahneman et al. 1982).

Beispielsweise rät Daniel Kahneman Führungskräften daher, ihre Intuition möglichst weit hintanzustellen. Natürlich gesteht er ein, dass es Situationen gibt, in denen man um Intuition nicht herumkommt, vor allem unter Zeitdruck. Doch sieht er Intuition vor allem als Fehlerquelle und würde sie nicht für bare Münze nehmen (Kahneman und Klein 2010).

Missverständnisse über Intuition sowie Vorurteile halten sich hartnäckig. Es ist zwar richtig, dass Intuition uns auch in die Irre führen kann. Doch ist es ein großer Fehler anzunehmen, dass sich alle Probleme durch Berechnung (besser) lösen ließen. Wie wir noch sehen werden, sind gute Intuitionen für eine Führungskraft unabdingbar.

► **Verbreitete Missverständnisse zu Intuition**

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

2.2 Was ist nicht Intuition?

Eine der wichtigsten Entscheidungen in unserem Leben ist, mit wem wir es verbringen wollen. Solch eine wichtige Entscheidung hätte Benjamin Franklin nicht der Intuition überlassen. In einem Brief an seinen Neffen erklärte er, wie man rationale Entscheidungen trifft:

- Wenn du zweifelst, notiere alle Gründe, pro und contra, in zwei nebeneinanderliegenden Spalten auf einem Blatt Papier, und nachdem du sie zwei oder drei Tage bedacht hast, führe eine Operation aus, die manchen algebraischen Aufgaben ähnelt: Prüfe, welche Gründe oder Motive in der einen Spalte denen in der anderen an Wichtigkeit entsprechen – eins zu eins, eins zu zwei, zwei zu drei oder wie auch immer –, und wenn du alle Gleichwertigkeiten auf beiden Seiten gestrichen hast, kannst du sehen, wo noch ein Rest bleibt. ... Dieser Art moralischer Algebra habe ich mich häufig in wichtigen und zweifelhaften Angelegenheiten bedient, und obwohl sie nicht mathematisch exakt sein kann, hat sie sich für mich häufig als außerordentlich nützlich erwiesen. Nebenbei bemerkt: Wenn du sie nicht lernst, wirst du dich, fürchte ich, nie verheiraten.
- Dein dich liebender Onkel
B. Franklin

Dieses bewusste Abwägen von Pros und Cons ist heute in der Entscheidungstheorie und Ökonomie als Maximierung des erwarteten Nutzens bekannt. Die Vorstellung, dass man die optimale Option berechnen könnte, bildet quasi den Gegenpol zur Intuition. Aber: Ha-

ben Sie Ihren Partner oder Ihre Partnerin aufgrund einer solchen oder ähnlichen Rechnung gewählt? Selbst unter Ökonomen haben wir bisher nur einen gefunden, der diese Frage bejaht hat.

Daraus folgt natürlich nicht, dass eine solche analytische Herangehensweise nie angezeigt wäre. Nehmen wir noch mal die Partnerwahl: Ein Bekannter stand einmal zwischen zwei Frauen, die er beide liebte. Zwei waren jedoch eine zu viel. Er erinnerte sich an Franklins Rat. Erleichtert darüber, dass sich das Problem durch eine logische Formel lösen ließ, schrieb er alle wichtigen Gründe auf und begann sie zu gewichten. Doch als er das Ergebnis sah, geschah etwas Unerwartetes: Das Ergebnis fühlte sich nicht richtig an. Sein Herz hatte längst entschieden, jedoch für die andere Frau. Die analytische Herangehensweise war somit auf indirektem Wege hilfreich, indem sie die – bereits getroffene – intuitive Entscheidung ins Bewusstsein brachte.

2.3 Intuition ist illegal

Im Sport werden intuitive Entscheidungen akzeptiert: Niemand würde ernsthaft auf die Idee kommen, ein Tor nur dann gelten zu lassen, wenn der Spieler auch genau erklären kann, wie er es geschossen hat. In anderen Bereichen jedoch wird von Experten erwartet, dass sie erst bewusst die Gründe suchen und dann handeln: „Erst wägen, dann wagen“, „erst analysieren, dann agieren“ – das ist das Gegenteil von intuitivem Entscheiden. Das kann so weit gehen, dass intuitives Handeln vom Gesetz her nicht erlaubt wird, wie das folgende Beispiel illustriert.

Drogenfahndung und Intuition

Dan Horan arbeitet als Drogenfahnder am Los Angeles International Airport, wo er versucht, Drogenkuriere aufzuspüren. Die Kuriere kommen mit vielen hunderttausend Dollar Bargeld nach L. A. und fliegen von dort in andere US-amerikanische Großstädte, um die erworbenen Drogen abzuliefern. Leger gekleidet, sodass er nicht als Polizist erkannt wird, hält Horan nach etwas Ungewöhnlichem Ausschau.

Eines Abends kam ein Flugzeug aus New York an, und etwa zweihundert Personen stiegen aus. Als sich Horans Blick mit dem einer Frau mit schwarzem Rollkoffer traf, wussten beide augenblicklich, was der bzw. die andere vorhatte. Horan setzte die Frau fest, und nach wenigen Minuten hatte ein Polizeihund Rauschgiftspuren an ihrem Koffer gewittert. Ein Richter unterschrieb den Durchsuchungsbeschluss, und als die Polizeibeamten den Koffer öffneten, fanden sie \$ 200.000 in bar. Die waren, wie die Frau schließlich gestand, zum Ankauf einer größeren Menge Marihuana bestimmt, das nach New York gebracht und dort auf der Straße verkauft werden sollte.

Wie gelang es Horan, diese Frau intuitiv in einer Menge von mehreren hundert Menschen herauszufinden? Er weiß es nicht. Das Einzige, was er sagen kann, ist, dass er nach jemandem Ausschau hält, der nach ihm Ausschau hält. Doch was für Hinweise im Erscheinungs-

bild der Frau brachten ihn zu der Vermutung, sie sei eine Kurierin? Horan weiß es auch nicht. Er arbeitet mit unbewusster Intelligenz, die auf jahrelange Erfahrung baut.

Obwohl Horans Intuition ihn zu einem ausgezeichneten Polizisten macht, wird das vom Rechtssystem nicht anerkannt. In der Regel berücksichtigen Gerichte in Kalifornien die Ahnungen von Polizeibeamten nicht, sondern verlangen von ihnen eindeutige Fakten, die eine Fahndung, ein Verhör oder eine Verhaftung rechtfertigen. Selbst wenn ein Polizeibeamter aufgrund einer Intuition eine Person anhält, dabei Drogen oder illegale Waffen findet und genau dies aussagt, lassen Richter „bloße Bauchgefühle“ oft nicht als ausreichende Gründe für eine Durchsuchung gelten – und haben daher Angeklagte mit illegalen Drogen wiederholt freigesprochen. Sie versuchen, die Bevölkerung vor willkürlichen Durchsuchungen zu bewahren und ganz allgemein die bürgerlichen Freiheiten zu schützen. Daher haben Polizeibeamte gelernt, vor Gericht keine Ausdrücke wie „Intuition“ oder „Instinkt“ zu verwenden, sondern im Nachhinein „objektive“ Gründe zu liefern.

Dieses Misstrauen gegenüber der Intuition mag in Teilen verständlich sein, besonders in Bezug auf das Rechtssystem. Doch auf nachträgliche Rechtfertigung zu bestehen erkennt, dass gute Expertenurteile in der Regel intuitiv sind. Solange man nicht offen über Intuition sprechen kann, ist es auch schwer, Intuition zu trainieren, um gute von schlechten Intuitionen zu trennen. Und es schürt Angst vor Intuition – mit ungewollten und kontraproduktiven Konsequenzen, wie das folgende Beispiel zeigt.

2.4 Angst vor Intuition kostet Zeit, Intelligenz und Geld

Ein leitender Angestellter wird in einer entscheidenden Sitzung gefragt, ob es besser sei, in Option A oder in Option B zu investieren. Die Firma hat bisher immer Option A verfolgt, doch wird noch die Absegnung durch einen Experten benötigt. Schnell merkt der Angestellte jedoch, dass sich alles in ihm sträubt, Option A einfach abzunicken. Er hat das ungute Gefühl, dass damit etwas schiefgehen wird, weiß aber nicht genau warum und kann dies daher auch nicht erklären. Soll er in Anwesenheit der anderen Führungskräfte offen aussprechen, dass er ein negatives Bauchgefühl hat?

Offen zuzugeben, dass er bei Option A ein schlechtes Gefühl hat und daher eher zu B tendieren würde, obwohl er das leider nicht näher begründen kann, fällt ihm schwer. Denn wie würden die anderen darauf reagieren? Wie kommt das bei den anderen an, wenn man gegen den Konsensus ist, aber keine Gründe angeben kann? (Wie Sie noch sehen werden und am Beispiel des Drogenfahnders bereits gesehen haben, ist dies gerade nicht ungewöhnlich.) Einige stehen in dieser Situation offen zu ihrem Bauchgefühl. Viele haben jedoch Angst und benutzen in solchen und ähnlichen Situationen nach unseren Analysen eine von zwei Ausweichstrategien – die beide das Bauchgefühl leugnen.

Im Nachhinein Gründe erfinden

Die erste Ausweichstrategie besteht darin, andere Gründe, die gegen Option A sprechen, anzuführen. Dies sind zwar nicht die tatsächlichen Gründe für die Abneigung des Angestellten gegen Option A, doch vielleicht erlauben sie es ja, die anderen dennoch zu über-

zeugen, ohne den Offenbarungseid leisten zu müssen, dass er selbst die eigenen Beweggründe nicht genau versteht. Das Problem ist jedoch, dass diese vorgeschobenen Gründe den anderen meist schon bekannt sind. Solange es also nicht gelingt, eher ungewöhnliche Gründe zu finden, die vermutlich noch unberücksichtigt geblieben sind, aber dennoch starke Überzeugungskraft haben, würde der Angestellte Gefahr laufen, dass alle diese Gründe schlicht wegargumentiert werden. Sein ungutes Gefühl bliebe aber bestehen – basiert es doch auf Gründen, die er selbst nicht kennt.

Diese Strategie entspricht dem, was der Drogenfahnder Dan Horan tun muss, um einen Richter davon zu überzeugen, dass die Entscheidung, die Person zu durchsuchen, rechtlich richtig war. Er kann nur hoffen, dass die Gründe nicht entkräftet werden.

Für Unternehmen stellt eine solche Post-hoc-Rationalisierung eine Verschwendung von Zeit, Geld und Ressourcen dar – wenn etwa eine Führungskraft einen Mitarbeiter, dem sie vertraut, zwei Wochen lang im Nachhinein Gründe für ihre Bauchentscheidung suchen lässt und diese Entscheidung dann präsentiert, als sei sie durch die genannten Gründe zustande gekommen. Es gibt aber auch eine noch teurere Variante: Man beauftragt ein Beratungsunternehmen. Wenn das Unternehmen clever ist und seine Chancen auf einen Folgeauftrag erhöhen möchte, wird es ein 200-seitiges Dokument mit analytischen Gründen für die Bauchentscheidung liefern. Natürlich ohne zu erwähnen, dass so etwas wie eine Bauchentscheidung überhaupt eine Rolle gespielt hätte. Dieses Verfahren kostet noch mehr Geld, Zeit und Aufmerksamkeit – nur um ein Bauchgefühl als analytische Entscheidung zu verschleiern. All dies wird durch die Angst motiviert, Verantwortung zu übernehmen. Und das ist es, worum es bei einer Bauchentscheidung geht.

Defensives Entscheiden

Die zweite Ausweichstrategie besteht darin, Option A abzusegnen. Nicht, weil es aus Sicht des Experten die bessere Option wäre. Aber es ist die besser begründbare Option. Einerseits macht es ihn als Experten zwar im Prinzip überflüssig, wenn er nicht auf sein gefühltes Wissen hört und dies mit anderen teilt; und die Rolle, lediglich einer bereits getroffenen Entscheidung seinen Segen zu geben, wollte er eigentlich nicht spielen. Andererseits macht ihn eine solche defensive Entscheidung unangreifbar: Wenn alle anderen Verantwortlichen auch für Option A sind und es dann schiefgeht, ist es zumindest unwahrscheinlich, dass er zur Verantwortung gezogen wird. Die primäre Motivation für defensive Entscheidungen ist also, sich selbst zu schützen, auch wenn es der Firma schadet. Diese Haltung kostet eine Firma mehr als die Verschleierungsstrategie der Suche nach Gründen im Nachhinein, denn sie ist nicht einfach nur Verschwendung von Zeit und Intelligenz, sondern führt darüber hinaus zu zweitbesten Lösungen.

Eine solche defensive Strategie findet sich beispielsweise oft in der Medizin, und sie führt dort zu unnötigen Untersuchungen und Behandlungen. So gab in einer Studie nur knapp die Hälfte der befragten Schweizer Internisten an, den PSA-Test zur Früherkennung von Prostatakrebs sinnvoll zu finden. Aber drei Viertel empfahlen den Test ihren Patienten! Diejenigen, die ihn empfahlen, obwohl sie nicht glaubten, dass er sinnvoll sei, gaben häufig an, dass sie sich ja vor den Patienten schützen müssten und daher nichts übersehen dürften (Steurer et al. 2009). Auch gaben 93 % von 824 US-amerikanischen

Defensives Entscheiden

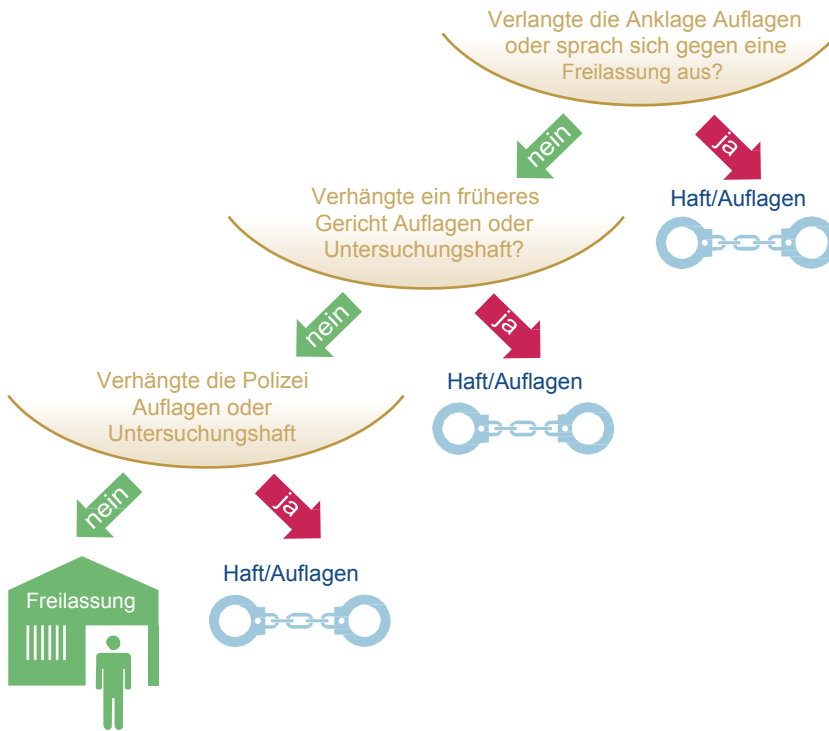


Abb. 2.1 Dieser einfache Entscheidungsbaum beschreibt, wie Londoner Laienrichter entscheiden, ob ein Verdächtiger gegen Kautions auf freien Fuß gesetzt werden kann (Dhmi 2003). Anders als das Gesetz es vorschreibt, berücksichtigen sie nicht die Merkmale des Angeklagten, sondern nur, was die anderen empfehlen. Im Englischen nennt man diese defensive Strategie „passing the buck.“

Chirurgen, Gynäkologen und anderen Fachärzten und -ärztinnen mit hohem Prozessrisiko zu, defensive Medizin zu praktizieren: Sie arbeiten mit unnötigen CTs, Biopsien und MRTs und verschreiben mehr Antibiotika als medizinisch indiziert (Studdert et al. 2005).

Ähnliches konnte bei britischen Laienrichtern beobachtet werden, die über Freilassungen auf Kautions zu entscheiden hatten: Die allermeisten ihrer Entscheidungen (etwa 95 %) ließen sich durch einen einfachen Entscheidungsbaum beschreiben (Dhmi 2003). Dieser zeigt eine defensive Strategie, die darin besteht, Verantwortung abzugeben: Man fragt sich zunächst, ob es irgendeine andere Instanz gibt, die Bedenken gegen den Verurteilten geäußert hat. Wenn dem so ist, spricht man sich ebenfalls gegen die Freilassung aus. Nur wenn alle anderen Instanzen die Freilassung auf Kautions abgesegnet haben, winkt man den Kandidaten auch durch – im Fall der Fälle könnte man ja argumentieren, dass auch jemand anderes die Gefahr nicht erkannt hat (siehe Abb 2.1).

Wirklich zufriedenstellend ist keine dieser Möglichkeiten, weder für den leitenden Angestellten noch für diejenigen, die seine Expertise in Anspruch nehmen möchten. Daher ist

es Zeit für ein Plädoyer, Intuition ernst zu nehmen und sie als ein Werkzeug zu begreifen, das sehr erfolgreich sein kann.

2.5 Intuitive Entscheidungsregeln

Intuition in der Entscheidungsfindung zu erforschen umfasst drei wesentliche Aspekte, die auch für Führung eine große Rolle spielen. Der erste Schritt ist herauszufinden, wie Menschen tatsächlich entscheiden. Gefragt wird also: Welche intuitive Regeln steuern menschliches Verhalten? Die zweite Frage lautet: In welcher Situation wird eine bestimmte Strategie, etwa eine intuitive Entscheidungsregel, erfolgreich sein, und wann wird sie scheitern? Anhand dieser Frage lassen sich auch Empfehlungen ableiten, wann man welche Entscheidungsstrategie anwenden sollte. Hat man auf diese beiden Fragen gute Antworten erhalten, geht man einen Schritt weiter und fragt: Wie kann man darauf aufbauend Abläufe in einer Organisation gestalten, um gutes Entscheiden zu befördern?

Im Folgenden diskutieren wir intuitive Regeln, die immer wieder bei Menschen beobachtet wurden. Diese sind relativ einfach, können aber auch Bausteine komplexerer Entscheidungen sein. Einfachheit ist ein wesentlicher Bestandteil von erfolgreichen Entscheidungen unter Unsicherheit, wenn also nicht alle Risiken bekannt sind. Intuitive Regeln können nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Einfachheit sehr erfolgreich sein (Gigerenzer und Gaissmaier 2011; Marewski et al. 2010a.).

„Go with what you know“: Wann ist das eine gute Strategie?

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. Unser Gehirn erkennt Gesichter wieder, selbst wenn uns nicht einfällt, wie sie heißen oder gar woher wir sie kennen. Und dieses Wiedererkennen schafft fast automatisch Vertrauen. Das bloße Wiedererkennen einer Person oder auch nur eines Namens kann sogar wichtiger sein als andere Informationen: Beispielsweise vertrauen Menschen darauf, dass ein Politiker, dessen Namen sie schon einmal gehört haben, viele Stimmen bekommen wird, selbst wenn sie wissen, dass dieser Politiker von einer kleinen Partei ist (Marewski et al. 2010b). Auch sind Menschen überzeugt davon, dass bekannte Fluglinien sicherer sind als unbekannte, und viele bleiben bei dieser Überzeugung, selbst wenn sie erfahren, dass die bekannte Fluglinie schlechte Sicherheitsdaten aufweist (Richter und Späth 2006).

Ist das immer eine gute Strategie? Oder, besser gefragt: Wann ist das eine gute Strategie? „Go with what you know“ ist erfolgreich in Umwelten, in denen Unwissen (also das Nichtwiedererkennen von Dingen) systematisch statt zufällig ist. Ein solcher Zusammenhang zwischen Wiedererkennen und Kriterium existiert in vielen Domänen, etwa in Wettbewerbssituationen, wenn es beispielsweise um die Qualität einer Hochschule, die Qualität der Produkte einer Firma, die Leistungen einer Sportmannschaft geht oder aber um politische Kandidaten (Gigerenzer und Goldstein 2011). Im Organisationskontext lässt sich „Go with what you know“ zum Beispiel bei der Bewertung anderer Unternehmen oder

auch von Bewerberinnen und Bewerbern oder Kooperationspartnern anwenden. Wenn man schon einmal von jemandem gehört hat, kann das ein gutes Zeichen sein. Doch sollte man darauf natürlich nicht blind setzen, sondern sich stets fragen, ob der Grund dafür, von jemandem schon mal gehört zu haben, ein guter ist: Hat er oder sie erfolgreiche Projekte zum Abschluss gebracht, die sich bis zu einem herumgesprochen haben? Oder kennt man den Namen nur zufällig, zum Beispiel weil jemand in der Nachbarschaft wohnt? Nur im ersteren Fall ist das Wiedererkennen ein valider Indikator. Genauso gilt hier umgekehrt, dass das Nichtwiedererkennen des Namens eine nützliche Information sein kann: Hat jemand zum Beispiel auf dem Papier schon viele Projekte in einem Bereich abgeschlossen, in dem man sich selbst auskennt, aber man hat noch nichts von dieser Person gehört, wirft das zumindest Fragen auf, denen man nachgehen sollte.

Kann ein guter Grund besser sein als viele Gründe?

Eine Führungskraft hat in der Regel viele Gründe für und gegen eine Option. Soll sie nun alle Gründe berücksichtigen oder wäre sie besser beraten, sich nur auf einen guten Grund zu verlassen? Bis heute ist es eine Grundannahme vieler Menschen, einschließlich vieler Wissenschaftler, dass mehr immer besser ist. Unsere Forschung zeigt jedoch, dass oft das Gegenteil richtig ist: Bei vielen Entscheidungen kann es ratsam sein, lediglich auf einen guten Grund zu setzen und die restlichen Gründe zu ignorieren, weil sie nur vom Wesentlichen ablenken.

So erzählte uns ein Unternehmer, dass er von seinen Mitarbeitern nur einen guten Grund hören möchte, warum er in bestimmte Finanzanlagen investieren oder nicht investieren solle. Bekommt er jedoch viele Gründe genannt, die dafür oder dagegen sprechen, würde er sein Geld grundsätzlich nicht anlegen. Es gäbe bei jeder Finanzanlage immer zu viele Gründe, die sich dagegen anführen ließen. Ein guter Grund ist genug.

In systematischen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass ein guter Grund, der auf der Erfahrung von erfolgreichen Führungskräften beruht, besser sein kann als komplexe statistische Entscheidungsverfahren. Zum Beispiel müssen Versandhäuser Kunden, die in einem bestimmten Zeitrahmen wahrscheinlich wieder etwas kaufen werden (aktive Kunden), von solchen unterscheiden können, die das nicht tun (inaktive Kunden). Die Unternehmen verfügen über eine große Datenbank, die die Menge, die Art und das Datum der bisherigen Einkäufe jedes Kunden erfasst. Wie soll eine Führungskraft aufgrund dieser Informationen vorhersagen, welche Kunden zukünftig aktiv sein werden?

Oft kommen hier komplexe statistische Methoden zum Einsatz, die die Wahrscheinlichkeit vorhersagen können, dass ein Kunde mit einem bestimmten Profil auch irgendwann in der Zukunft aktiv sein wird. Allerdings verlassen sich die meisten Führungskräfte in Europa, Nordamerika, Japan, Brasilien und Indien eher auf „intuitive“ Entscheidungsregeln als auf diese oder ähnliche statistische Prognosemethoden (Parikh 1994). Wübben und von Wangenheim (2008) berichten, dass erfahrene Führungskräfte folgende einfache Regel benutzen: Sie stufen Kundinnen und Kunden einfach als inaktiv ein, wenn sie innerhalb einer bestimmten Zeitspanne nichts gekauft haben; ansonsten gelten sie als aktiv.

Emotion und Intuition in Führung und Organisation

Fröse, M.W.; Kaudela-Baum, S.; Dievernich, F.E.P.

(Hrsg.)

2016, XIV, 355 S. 11 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12349-9