

Intuition

Vorteile von Bauchentscheidungen



“ Wir sollten die Bewerberin Nr.3 einstellen. ”

“ Weshalb? ”

“ Das sagt mir mein Bauchgefühl. ”

Wer seine Personalentscheidungen so begründet, macht sich verdächtig. Denn es fehlt die unverzichtbare Basis einer jeden fundierten Entscheidung, objektive und stichhaltige Begründungen. Wer mit seinem Bauch argumentiert, so sagen die Leute, dem fehlen wohl die Argumente. Damit haben die Leute im Grunde recht. Intuition ist gefühltes Wissen, das man nicht begründen kann. Es taucht schnell im Bewusstsein auf, ermöglicht uns Urteile zu fällen und ist stark genug, uns danach handeln zu lassen.

Während eines Brandeinsatzes in einem mehrstöckigen Haus befahl der Hauptbrandmeister seinen Leuten, sofort das Haus zu verlassen. Sekunden nachdem alle draußen waren, stürzte die Decke ein. Sie hätte alle Feuerwehrleute getötet. Auf die Frage, wie er zu seinem Befehl kam, sagte der Brandmeister. “ Ich weiß es nicht. Es war so ein Gefühl. ”

Forscher, die sich speziell mit den unbewussten Anteilen in Entscheidungsprozessen bei Brandkatastrophen beschäftigt haben, konnten nachweisen, dass Intuition kein Hexenwerk, siebter Sinn oder ähnliches ist.



Sie basiert auf Wissen, das in entscheidenden Momenten unbewusst abgerufen und zur Verfügung gestellt wird. So konnte der Brandmeister im obigen Beispiel im Nachhinein darüber berichten, dass es “ komisch ruhig war, nahezu totenstill ” und “ völlig untypisch für Brände solcher Art ”. Er sagte weiterhin, “ es fühlte sich richtig an, sofort zu verschwinden. ”

Obwohl die Vorteile auf der Hand liegen, wird Intuition immer noch geringer geschätzt, als ihre Gegenspielerin, die Vernunft (Ratio). Der hohe Wert des Rationalen hat eine lange, zweifelhafte und wissenschaftlich widerlegte Tradition. Frauen galten demnach als intuitiv, Männer als rational. Die einen, so mutmaßte man, wurden von der rechten, die anderen von der linken Gehirnhälfte dominiert.

Gefühl versus Verstand. Und der Verstand schien die bessere Wahl zu sein. Mit ihm ließen sich optimale Entscheidungen herbei führen. Heute weiß man, Frauen als auch Männer können ebenso rational wie intuitiv handeln. Und doch haben beide eine Vorliebe für rationales Vorgehen.

Gründe, warum das so ist, lassen sich leicht finden. Alles, was objektiviert wird, mit Daten, Fakten und Zahlen unterlegt ist, wirkt auf viele Menschen Vertrauen erweckend. Und ist deshalb gut geeignet sie zu überzeugen. Denn alles scheint Hand und Fuß zu haben. Nichts unterliegt persönlichen Vorlieben, Meinungen oder Einstellungen. Alles ist objektiv und beschreibt die Sache so wie sie ist. Das hat gravierende Vorteile im Alltag.

Wer auf ein Gutachten, die Ergebnisse eines Assessment Centers oder den Zahlen des Controllings verweisen kann, schützt sich selbst. Ist am Ende nicht verantwortlich. Jedenfalls nicht umfänglich. Es war dann keine persönliche Meinung, die zu einer Entscheidung geführt hat, sondern die Fakten waren es. Und falls sich die Folgen, der auf Fakten basierenden Entscheidung, als fatal und falsch herausstellen, kann man immer noch sagen: "Ich war es nicht. Das Gutachten etc. war es." Wer jedoch mit seinem Bauchgefühl, statt mit Fakten argumentiert, der kommt in unruhiges Fahrwasser.



“ Sollen wir nun die beiden Klinikteile zusammen legen oder nicht?” Vor diese Frage wurde eine Gruppe von Führungskräften von der Geschäftsführung gestellt. Vorweg gegangen waren wochenlange Erhebungen von Daten, Sammeln von Fakten, Berechnen von Kosten. Auch ein externer Sachverständiger wurde eingeschaltet, der die Zusammenlegung befürwortete. Schnell kristallisierte sich eine Mehrheit für die Zusammenlegung heraus. Fast immer mit der Begründung, man stimme dem externen Gutachter zu und sehe das wie er. Nur einer hatte ein mulmiges Gefühl. Es widerstrebt ihm, der Zusammenlegung zuzustimmen. Er hatte das Gefühl, dass es schief gehen würde, konnte das aber nicht genau erklären. Vielleicht am ehesten noch damit, er sei seit über 20 Jahren in der Klinik, kenne sie in und auswendig und wisse, wie sie “ tickt ” .



Doch als Begründung für seine Weigerung reichte ihm das nicht aus. Er hatte sich schon einmal den wenig versteckten Vorwurf seines Chefs “ Na mein Lieber, wieder mit leichtem Gepäck unterwegs ” eingehandelt, nicht der Hellste unter dem Klinikhimmel zu sein. Was nach dieser Bemerkung folgte, war die Verleugnung seines Bauchgefühls. Munter rationalisierte er darauf los.

Er zog Gründe heran, die seine Weigerung untermauern sollten: starke Widerstände beim Personal, zu hohe Kosten, zu starke Konkurrenz und anderes mehr. Allerdings hatte die Sache einen Haken. Alles, was er vorbrachte, war den anderen bekannt und auch schon besprochen. Wäre es ihm gelungen, bisher noch nicht bekannte “ starke ” Gründe hervor zu bringen, die von eindrücklicher Überzeugungskraft gewesen wären, hätte die Sache anders ausgesehen. So aber wurde alles, was er vorbrachte, wegdiskutiert. Und das war nicht weiter verwunderlich, denn alles was er sagte, waren nur vorgeschobene Gründe und dienten einem Zweck: Verheimlichen, dass er die Gründe für seine Weigerung selbst nicht kannte.

Wer genügend Mumm in den Knochen hat, wird das Risiko eingehen und gerade heraus erklären: “ Ich weiß auch nicht genau warum, aber mein Gefühl sagt mir, wir sollten die Finger davon lassen. ” Je nach Firmenkultur wird die Reaktion auf diese Offenbarung zwischen dem Ruf nach einem Psychiater und der Frage, ob schon Karneval sei, wechseln.

Doch generell gilt, nur nur Lachse schwimmen sichtbar gegen den Strom. Und von denen weiß man ja, wo das endet. Angekommen, sterben sie. Das führt zu der Haltung: “Wenn alle außer mir der Meinung sind, wir sollten das so machen und ich nicht begründen kann, weshalb wir die Finger davon lassen sollten, dann bin ich auch der Meinung.” Das ist ein nachvollziehbarer Selbstschutz für den Einzelnen, führt jedoch oft zu zweitbesten Lösungen.

In der Medizin etwa. Obwohl nur 50% der in einer Studie befragten Schweizer Internisten den PSA-Prostatatetest für sinnvoll halten, empfehlen 75% der Internisten diesen ihren Patienten. Obwohl sie den Test nicht für hilfreich hielten, gaben die Internisten an, sich vor rechtlichen Schritten und vermuteten Regressforderungen ihrer Patienten schützen zu müssen. 93% Prozent von 824 befragten US-amerikanischen Chirurgen gaben an, sich mit dieser defensiven Taktik vor Prozessen schützen zu wollen. Lieber mehr als weniger. Nicht, weil es sinnvoller ist, sondern rechtlich sicherer.

Natürlich ist Intuition kein Allheilmittel. Auch soll sie nicht rational begründetes Vorgehen außer Kraft setzen. Doch der Bauch hat seine Berechtigung. Damit er seine Stärke ausspielen kann, sollten zwei Dinge beachtet, bzw. gesichert sein.

Wo zählt Intuition?

Intuition ist das Ergebnis von meist jahre,- oder jahrzehntelanger Erfahrung. Wer wiederholt gleiche und ähnliche Situationen meistern musste, kann bei einer Entscheidung die wesentlichen von den unwesentlichen Aspekten trennen und schnell handeln. Allerdings nur in einem bekannten Umfeld spielen intuitive Entscheidungen ihre Vorteile aus. Der Feuerwehrmann kann einen Brand anhand der Geräusche auf seine Gefahr hin beurteilen, ist wahrscheinlich aber nicht in der Lage, aus dem Bauch heraus das Risiko seines Aktiendepots richtig einzuschätzen.

Wessen Intuition zählt?

Äußert sich eine Führungskraft aufgrund ihres Bauchgefühls, dann ist die entscheidende Frage nicht: “Wie kommen Sie darauf?“, da es aufgrund der unbewussten Entstehung keine Antwort geben kann, sondern die Frage muss sich an alle anderen im Raum richten: “Ist die Person, die gerade das Bauchgefühl geäußert hat, auch die Person, die am meisten Erfahrung mit so einer Situation hat?” Wenn das der Fall ist, sollte man ihrer Intuition vertrauen und danach handeln.



Wenn Bauchentscheidungen getroffen wurden, bleiben Risiken, das sollte nicht außer acht gelassen werden. Die treten besonders dann auf, wenn Intuition von jemandem eingesetzt wird, der über kein großes Erfahrungswissen verfügt. Der Bauch kann ihn oder sie dann schnell in die Irre führen. Wie Thea, die kleine Gans.

Thea, klein und schwächlich, wird am ersten Tag ihres Lebens von einem Kerl, groß wie ein Gebirge, gefüttert. Thea hat Angst, der Koloss könnte sie töten, um sie als kleinen Happen zu verspeisen. Doch nichts geschah. Am folgenden Tag kommt der Mann wieder und füttert Thea erneut. Das geht Tag für Tag in schöner Regelmäßigkeit so weiter. Thea beginnt zu glauben, der Mann wolle sie vielleicht gar nicht töten. Und fasst immer mehr Vertrauen zu ihm. Nach einigen weiteren Tagen ist Thea überzeugt - ihr Bauchgefühl sagt es ihr - der Bär von einem Mann ist da, um ihr ein angenehmes Leben, ohne die täglichen Qualen der leidigen Futterbeschaffung zu ermöglichen. Juhu, viele lange sorglose Jahre liegen vor ihr. Der Tag am dem Thea diesen Mann zu lieben begann, war der Tag vor Weihnachten.



rs|u rs|u Unternehmensberatung
Donaustrasse 22
28199 Bremen

tel +49 421 550820
team@rs-u.de - www.rs-u.de