

# Intuition oder Ratio?

Ein Mensch, speziell eine Führungskraft, trifft Entscheidungen im Minutentakt – bis zu zweihundert täglich. Dabei ist strukturiertes Vorgehen ein wesentlicher Faktor; außerdem spielen Intuition und passende Entscheidungswerkzeuge eine entscheidende Rolle. Ein Gespräch mit dem deutschen Managementtrainer Thomas Späth.

Von Ariane Löbert



**S**chon Adam und Eva mussten sich zwischen zwei Möglichkeiten entscheiden: Unschuld oder Erkenntnis, Gehorsam oder Eigenwille. Der Ausgang der Geschichte ist bekannt, und seitdem müssen wir ständig Entscheidungen treffen. Oft sind wir uns dessen nicht einmal bewusst. Meist innerhalb

kürzester Zeit legen wir fest, was zu tun ist, und setzen unsere Entscheidungen um. Das Positive daran ist, dass wir mit jeder Entscheidung einen unklaren Zustand beenden und uns dadurch entlasten. Die Kehrseite ist jedoch, dass wir selten in allen Details vorhersehen können, welche Auswirkungen unsere Entscheidung haben

wird. Haben wir zu wenig Informationen über das zu lösende Problem, oder ist die Auswahl an Handlungsalternativen zu groß, neigen wir zur Unentschlossenheit. Für den Managementtrainer Thomas Späth ist es jedoch gar nicht so wichtig, wie wir uns entscheiden, sondern dass wir überhaupt Entscheidungen treffen.

## Südtirol Panorama: Ist eine schlechte Entscheidung wirklich besser als keine?

**Thomas Späth:** Entscheidungen bergen immer das Risiko von Fehlern. Wir wählen aus den vorhandenen Alternativen – bewusst oder unbewusst – jene aus, die uns die höchste Wahrscheinlichkeit an Erfolg verspricht. Wer immer auf Nummer sicher gehen will, riskiert Entscheidungsunfähigkeit. Wichtiger als dass wir die beste Option ermitteln, ist es, dass wir überhaupt mit vertretbarem Aufwand eine akzeptable Lösung herbeiführen, auch auf die Gefahr hin, dass es theoretisch bessere gibt.

### Wie würden Sie den Vorgang der Entscheidungsfindung analysieren?

Wie Menschen verfügen grundsätzlich über zwei Entscheidungsinstanzen, die sich gegenseitig ergänzen: das analytisch-rationale Denken und Entscheiden und das intuitiv-gefühlsmäßige. Diese Instanzen sind jedoch sehr subjektiv, da sie mit unserem persönlichen Wissen und unseren Erfahrungen arbeiten. Im analytisch-rationale Bereich nutzen wir unseren bewusst verfügbaren aktiven Erfahrungs- und Wissensspeicher, das so genannte „explizite Wissen“. Beim intuitiven Denken und Entscheiden nutzen wir den weitaus größeren passiven Erfahrungs- und Wissens-Speicher, das sogenannte „implizite Wissen“.

### Sind also intuitive Entscheidungen grundsätzlich die besseren?

Der Vorteil ist auf jeden Fall, dass intuitive Entscheidungen wesentlich schneller als analytisch-rationale sind.

Bei komplexen Situationen werden außerdem Zusammenhänge, Überblick und Essenzen besser erkannt. Für manche Kriterien sind rationale Techniken sogar „blind“. Manche Entscheidungen erscheinen uns vielleicht logisch, und dennoch spüren wir, dass etwas nicht stimmt. Allerdings brauchen intuitive Entscheidungen eine entspannte und etwas distanzierte Haltung, weil wir unter Entscheidungsdruck einen schlechten Zugriff auf unser implizites Wissen haben. Zudem ist der Einfluss unbewusster Kriterien, wie „innerer Antreiber“, Vorurteile oder Ressentiments, schwer zu kontrollieren.

### Bei Sachentscheidungen sollte man dann wohl eher rational vorgehen.

Die rationale Entscheidungsfindung ist auf jeden Fall immer transparent und deshalb auch anderen leichter zu vermitteln, und daher wird sie vielfach auch besser akzeptiert. Ein weiterer Vorteil: Diese Transparenz bleibt auch bei Fehlentscheidungen er-

## › Personalien

Thomas Späth, Studium der Biologie und der Pädagogik, ist spezialisiert auf Trainings, Seminare und Coaching in den Bereichen Problemlösung, Kommunikation, Work-Life-Balance. Vom renommierten Zentrum für Unternehmensführung – International Business School-erhielt er den „Teachin Award Gold“. Seine Referenzliste enthält ein lange Reihe international agierender Unternehmen, darunter BASF, DaimlerChrysler, Cisco Systems, Deutsche Telecom.

Späth war als Referent eines WiFi-Seminars für Entscheidungsmanagement im November in Bozen



halten, das heißt, es ist einfacher aus Fehlern zu lernen. Allerdings sind rationale Entscheidungsverfahren oft recht aufwändig oder sie arbeiten mit starken Vereinfachungen, die das Ergebnis beeinträchtigen können. So erzeugen rationale Entscheidungstechniken die Illusion einer „objektiven“ Berechnung und Entscheidbarkeit, die es im Grunde genommen nicht gibt.

## Manche Entscheidungen erscheinen uns vielleicht logisch, und dennoch spüren wir, dass etwas nicht stimmt.

### Wo liegt also die Lösung?

Die Kunst ist, Rationalität und Intuition zusammenzuführen. Wenn Sie beide Quellen nutzen, steigen die Chancen auf ein optimales Ergebnis. Aus Rationalität und Intuition einen Gegensatz zu machen, ist ähnlich unsinnig wie einen Gegensatz zwischen Sehen und Hören zu konstruieren – und dann zu fragen, was der bessere Weg der Wahrnehmung sei. Verstand und Gefühl sind zwei komplementäre Formen, die Welt zu begreifen. Das analytische Denken zerlegt, zergliedert, erforscht im Detail – das synthetische setzt die Vielzahl von Einzeleindrücken zu einem geschlossenen Ganzen zusammen.

Wer eines davon ausblendet, beraubt sich eines wesentlichen Teils seiner Orientierungsmöglichkeiten – gleich ob er sich dem rationalen oder dem emotionalen Teil verschließt. So oder so, in beiden Fällen geht etwas Wesentliches verloren.

### Wie bringt man nun Verstand und Intuition auf einfache Weise zusammen?

Eine wesentliche Entscheidungsregel lautet: Analysieren Sie so rational wie irgendmöglich alle verfügbaren Fakten. Und wenn Sie alles durchgearbeitet und durchdrungen haben, lassen Sie es sich setzen – und entscheiden Sie dann „aus dem Bauch heraus“.

### Was ist, wenn die Zeit drängt?

In der Praxis fallen wir Entscheidungen meist auf der Basis von wenigen Fakten, weil wir gar nicht alle bekommen können. Zu Hilfe kommen uns dabei bestimmte Denkstrategien, die wir unseren frühen Vorfahren verdanken. Diese hatten angesichts einer drohenden Gefahr keine Zeit, um lange zu grübeln und sorgfältig abzuwägen. Schnelle Entschlüsse – flüchten oder kämpfen? – entscheiden über Leben oder Tod. Auch heute noch nutzen wir diese mentalen „shortcuts“.

### Was passiert in solchen Momenten?

Da die Intuition immer schneller als der Verstand ist, gibt es schon längst, bevor wir anfangen nachzudenken, wie wir uns entscheiden sollen, irgendwo tief in unserem Inneren eine mehr oder weniger klare Tendenz in die eine oder in die andere Richtung. Diesen Ausgangszustand sollte man zunächst einmal bewusst zur Kenntnis nehmen.

### Und was kommt dann?

Versuchen Sie zunächst die Gründe für Ihre Präferenz herauszufinden. Listen Sie auf, was für und was gegen die verschiedenen Optionen spricht und bewerten Sie dann, wie gut Ihre Optionen die einzelnen Kriterien erfüllen. Wenn das Ergebnis Ihrer Analyse vorliegt, achten Sie genau darauf, welches Gefühl das Resultat der Bewertung bei Ihnen auslöst.

### Und die Entscheidung?

Am Ende der Entscheidungsfindung kommt immer der Punkt, wo Sie den Rest der Arbeit an Ihr Unterbewusstes delegieren müssen. Sie haben alle erforderlichen Vorarbeiten gemacht – jetzt braucht die Entscheidung nur noch ein bisschen Zeit zum Reifen. Man sollte sich dabei nicht zu sehr unter Zeitdruck setzen. Zwar hat es keinen Sinn, ewig zu warten, aber es bringt auch nichts, sich nach dem Mythos, dass ein guter Manager immer schnell entscheidet, unter Zugzwang zu setzen.