

Beck kompakt

Psychologie für Führungskräfte

Bearbeitet von
Dr. Matthias Nölke

2. Auflage 2016. Buch. 128 S. Kartoniert

Format (B x L): 10,4 x 16,1 cm

Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur

Bauchentscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass man sie einfach trifft. Ohne das Für und Wider abzuwägen, ohne eine Begründung geben zu können, warum man sich so und nicht anders entschieden hat. Der große Vorteil: Man kommt sofort zu einer Entscheidung. Ohne Diskussion, ja ohne bewusst darüber nachzudenken. Eine Bauchentscheidung stellt sich einfach ein, als ein Gefühl, das einem sagt, was zu tun ist.

Die Intuition der Profis

Die Paradebeispiele für erfolgreiche Bauchentscheidungen betreffen Bereiche, in denen jemand über langjährige Erfahrung verfügt. Der routinierte Drogenfahnder entdeckt in einer Gruppe von Hunderten den einen, den er kontrollieren muss. Der Kunstsachverständige spürt, dass die römische Vase nicht echt sein kann. Und die Krankenschwester ahnt, dass bei dem Kind, das über Bauchweh klagt, irgendeine ernsthafte Erkrankung die Ursache sein könnte.

Die Fachleute treffen die richtige Entscheidung, können aber nicht sagen, warum sie sich so entschieden haben. Der Psychologe Gerd Gigerenzer hat die Arbeitsweise von solchen Experten unter die Lupe genommen. Er berichtet, dass sie Scheinbegründungen geben, sobald sie angeben müssen, was sie zu ihrem Urteil veranlasst. Tatsächlich wissen sie es nicht. Sein Plädoyer: Wir sollten respektieren, dass sich solche Entscheidungen nicht begründen lassen.

Denn sie beruhen auf dem Erfahrungswissen der Profis, das ihnen vielfach gar nicht bewusst ist. Es handelt sich um das „implizite Wissen“, das wir sprachlich gar nicht ausdrücken können. Wer also fordert, dass solche Entscheidungen ver-

nünftig begründet werden müssen, verhindert, dass implizites Wissen zum Tragen kommt. Und das ist umso gravierender, als der größte Teil des Expertenwissens implizit ist.

Merke

Implizites Wissen steht sprachlich nicht zur Verfügung, sondern kann entweder nur akzeptiert oder verworfen werden.

Die Kehrseite des impliziten Wissens

Solange die Experten mit ihrem Urteil richtig liegen, ist alles in Ordnung. Doch hin und wieder irren sie sich auch. Denn niemand besitzt einen so umfangreichen Erfahrungsschatz, der ihn gegen Fehleinschätzungen schützt. Hinzu kommt, dass sich das implizite Wissen stets nur auf die Vergangenheit bezieht. Hat unterdessen ein Wandel stattgefunden, kann einen das implizite Wissen leicht in die Irre führen.

Überhaupt sind nicht alle Erfahrungen so beschaffen, dass sie uns helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Womöglich liegt nur eine oberflächliche Ähnlichkeit vor und wir glauben, Bescheid zu wissen. Auf diese Weise kann uns implizites Wissen regelrecht daran hindern, den vorliegenden Fall halbwegs unvoreingenommen zu prüfen. Die Borniertheit, ja Blindheit von Experten wird ja gelegentlich beklagt. Sie ist die Kehrseite des impliziten Wissens.

Und wenn wir den Boden des Expertentums verlassen, so geraten wir schnell in den Sumpf der Vorurteile, die in gewissem Sinne auch so etwas sind wie implizites Wissen. Über

Vorurteile können wir ebenfalls nicht diskutieren, doch sie beeinflussen unsere Entscheidungen. Insofern ist man gut beraten, sein implizites Wissen immer wieder infrage zu stellen.

Die fehlende Transparenz der Bauchentscheidungen

Über Bauchentscheidungen kann man nicht diskutieren. Daher kann nur der entscheiden, den man für den kompetentesten hält. Kompromisse sind kaum möglich, da man ja nicht über implizites Wissen verhandeln kann.

Hat man eine Fehlentscheidung getroffen, dann lässt sich kaum beurteilen, was zu der Fehlentscheidung beigetragen hat, womöglich spielen ja persönliche Ressentiments eine Rolle. Darüber hinaus sind Bauchentscheidungen auch anfälliger für Manipulationen. Vor allem, wenn Ihr Gegenüber weiß, worauf Sie „anspringen“, kann er Ihre Entscheidungen beeinflussen, ohne dass Sie es merken.

Um Manipulationen und Denkfehler (siehe unten) zu vermeiden, muss man sie sich bewusst machen. Genau das ist bei reinen Bauchentscheidungen nicht möglich.

Die abgelehnte Software

Es soll eine neue Abrechnungssoftware angeschafft werden. Ein Produkt, das die Anforderungen erfüllt, wird im Geschäftsleitungskreis präsentiert. Anschließend urteilt der Geschäftsführer, die Lösung sage ihm von seinem Gefühl nicht zu. Niemand wagt es, zu widersprechen. Der Grund für das negative Gefühl: Der Mitarbeiter, der die Software vorführte, erinnerte den Geschäftsführer an einen ehemali-

gen Mitarbeiter seiner eigenen Firma, mit dem er schlechte Erfahrungen gemacht hatte.

Entscheiden unter Zeitdruck

Ein entscheidender Vorzug der Bauchentscheidungen: Man spart viel Zeit. Denn ein Urteil stellt sich unmittelbar ein. Weil Führungskräfte sehr viel zu entscheiden haben und meist sehr wenig Zeit zu Verfügung steht, neigen viele dazu, ohne viel Federlesens aus dem Bauch heraus zu entscheiden.

Auf diese Weise werden zwar innerhalb kurzer Zeit viele Entscheidungen „produziert“, doch sind diese Ad-hoc-Entscheidungen selten von guter Qualität. Wer spontan seine Entscheidung trifft, folgt dem ersten Impuls. Und ob der einen immer in die richtige Richtung führt, darf bezweifelt werden. Vielmehr wird man anfällig für Manipulationen aller Art. Denn man hat keine Zeit, sich von der Entscheidungssituation zu distanzieren.

Daher wenden erfahrene Entscheider einen kleinen Trick an. Auch wenn sie sich auf ihr Bauchgefühl verlassen, so machen sie es sich zum Prinzip, niemals aus dem Moment heraus zu entscheiden. Sie sehen zu, dass sie Abstand gewinnen, dass die Entscheidung in ihnen „arbeiten“ kann. Dazu müssen sie gar nicht bewusst darüber nachdenken. Es genügt, wenn sie sich aus der Situation entfernen.

Traumkandidat auf Abstand

Es wird ein neuer Vertriebsleiter gesucht. Als Kandidat stellt sich Herr Hüll vor, der den Geschäftsleitungskreis mit seiner sympathischen Art sofort für sich einnimmt. Die Verantwortlichen würden Herrn Hüll sofort zusagen. Doch der

Geschäftsführer besteht darauf, erst am folgenden Tag eine Entscheidung zu treffen. Und tatsächlich: Mit einem Mal werden Zweifel laut, ob Herr Hüll fachlich in der Lage sein wird, die Position zu übernehmen. Ein anderer Kandidat erscheint geeigneter.

Entscheiden mit Sinn und Verstand

Welche Methode am besten geeignet ist, eine brauchbare Entscheidung herbeizuführen, das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Jemand, der eine Entscheidung in seinem Fachgebiet trifft, wird sich erst einmal auf sein Bauchgefühl verlassen. Womöglich fällt ihm gar nicht auf, dass er überhaupt eine Entscheidung trifft. So sehr hat sich die Entscheidung automatisiert.

Einsatzleiter bei der Feuerwehr

Der amerikanische Psychologe Gary Klein hat das Entscheidungsverhalten von Feuerwehrleuten untersucht und festgestellt: Von außen betrachtet trifft der Einsatzleiter zwar laufend Entscheidungen, was als Nächstes zu tun ist. Doch wenn man ihn befragt, so wägt er keineswegs irgendwelche Handlungsoptionen gegeneinander ab. Aus seiner Sicht veranlasst er immer nur, das zu tun, was getan werden muss.

Erst wenn irgendetwas Unerwartetes geschieht, setzt das bewusste Nachdenken ein: Was ist die Ursache? Wie kommt es zu dieser Abweichung? In solchen Fällen holen Experten sich manchmal Rat bei anderen Experten, um ihre Entscheidung abzusichern oder zu verbessern. Im Idealfall kennen sie den Betroffenen so gut, dass sie dessen Kommentar

genauer einschätzen können. Zum Beispiel in dem Sinne: „Von dem Kollegen war kein anderes Statement zu erwarten. Ich werde es ignorieren.“ Oder: „Wenn sogar der schon zu dieser Maßnahme rät, dann sollten wir sie schnellstens in die Wege leiten.“

Vernunft walten lassen

Sobald ungewohnte oder ungewöhnlich schwierige Entscheidungen zu treffen sind, kommen wir mit unserem intuitiven „Autopiloten“ nicht mehr weiter. Wir müssen uns überlegen, wie wir vorgehen. Und hier hat es durchaus einiges für sich, mit Vernunft und Augenmaß vorzugehen. Vor allem auch, um die Entscheidung sinnvoll zu strukturieren und zu organisieren.

So kann es durchaus hilfreich sein, als Erstes zu klären: Was ist überhaupt mein Entscheidungsproblem? Worin besteht eigentlich die Frage, die ich entscheiden will? Je nachdem, wie die Fragestellung formuliert wird, kommen bestimmte Optionen in Betracht – oder auch nicht.

Auch hat die Formulierung der Frage Einfluss darauf, welche Option als attraktiver wahrgenommen wird. So spielt es eine große Rolle, ob das Ergebnis als Verlust oder Gewinn formuliert wird (→ S. 51).

Es kann die Entscheidung verbessern, beide Fragestellungen zu untersuchen und die Lösungen miteinander zu vergleichen.

Überhaupt ermöglicht es die Vernunft, den Entscheidungsprozess mit einer gewissen Distanz zu betrachten und korrigierend einzugreifen. Zum Beispiel:

- Manipulationsversuche können durchschaut und zurückgewiesen werden.
- Sie können überlegen, ob relevante Informationen fehlen und beschafft werden können.
- Sie können die Entscheidung bewusst hinauszögern, um spontane Fehlurteile zu verhindern.
- Sie können das Ziel der Entscheidung hinterfragen und überlegen, ob es verdeckte Ziele gibt, die noch gar nicht benannt worden sind.
- Sie können zu den vorhandenen Optionen weitere hinzufügen oder bewusst danach suchen.
- Sie können prüfen, wie stimmig Ihre Entscheidung ist und ob sie nicht in Widerspruch zu vorangegangenen Entscheidungen steht.
- Sie können sich Ihre Voreingenommenheit in bestimmten Fragen vergegenwärtigen und Gegenmaßnahmen ergreifen.

Alles in allem kommt der Vernunft eine wichtige Rolle als Organisator und Berater zu. Doch die Entscheidung selbst bleibt eine Gefühlssache. Es gibt zwar „rein rationale Abwägungen, aber keine rein rationalen Entscheidungen“, schreibt der Hirnforscher Gerhard Roth. Letztlich müssen auch die rationalen Argumente bei Ihnen emotional zünden. Sonst entscheiden Sie sich wider besseren Wissens gegen alle Vernunftgründe.

Mit der Entscheidung leben können

Unter Entscheidern weit verbreitet sind zwei Auffassungen, die beide in die Irre führen. Dass man die eine „richtige Entscheidung“ treffen muss, ist Irrtum Nummer eins. Und wenn man alles richtig macht, kann man keine Fehlentscheidung treffen, lautet Irrtum Nummer zwei.

Nun mag es Situationen geben, in denen tatsächlich schnell klar wird, ob man richtig oder falsch entschieden hat. Richtig bedeutet: Ziel erreicht. Falsch bedeutet: Ziel verfehlt. Doch bei den großen und wesentlichen Entscheidungen liegt der Fall eben komplizierter. Ob und in welchem Maße die Entscheidung „richtig“ ist, darüber kann man häufig geteilter Meinung sein. Nicht zuletzt, weil man gar nicht sicher weiß, ob eine andere Entscheidung tatsächlich günstigere Folgen gehabt hätte.

Darüber hinaus kann sich die Beurteilung einer Entscheidung auch ändern, weil sich plötzlich Folgen einstellen, mit denen man zuvor nicht gerechnet hat. Das Produkt, in das man so viel investiert hat, verkauft sich nur noch schleppend. Der Mitarbeiter, den man eingestellt hat und der so gute Arbeit geleistet hat, wird straffällig. Wandelt sich auf diese Weise eine richtige Entscheidung im Nachhinein in eine Fehlentscheidung?

Merke

Ob eine Entscheidung als richtig oder falsch eingestuft wird, das liegt ganz im Auge des Betrachters. Manche Entscheider halten ihre Entscheidungen vor allem deshalb für richtig, weil sie die unangenehmen Folgen gar nicht zur Kenntnis nehmen.