

Einfach mehrdeutig oder eindeutig schwierig? Die FIRSt-Matrix zur Beurteilung von Entscheidungssituationen

Die FIRSt-Matrix ist ein Hilfsmittel, mit dem sich beurteilen lässt, welche Art der Entscheidungsfindung in einer Situation angemessen ist. Als eine der wenigen Ansätze stellt sie heraus, dass in bestimmten Situationen die Intuition gegenüber der Analyse überlegen ist.

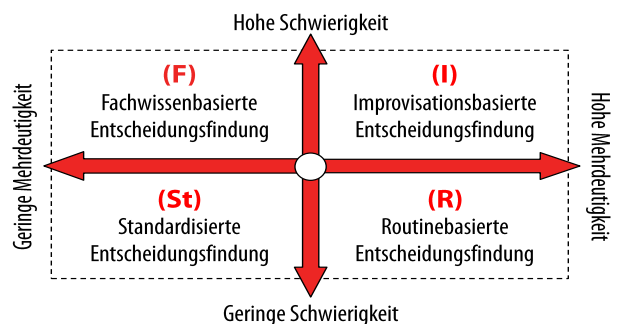
Gute Führungskräfte haben ein intuitives Gespür dafür, welches Verhalten in einer bestimmten Situation sinnvoll ist. Weil jeder anders tickt und sich die Persönlichkeitsstruktur nicht in einzelne direkt beobachtbare Faktoren zerlegen lässt, ist ein solches Verhalten kaum analytisch zu ermitteln. Bei der Entscheidung für oder gegen ein Führungsverhalten ist es die implizite Erfahrung, die eine gute von einer schlechten Führungskraft unterscheidet. Doch woher weiß man, welche Entscheidung intuitiv und welche analytisch getroffen werden soll? Wann kann man auf Bewährtes setzen und wann ist das Einmalige der Situation zu berücksichtigen?

Zur Beantwortung dieser Fragen ordnet die **FIRSt-Matrix** verschiedenen Entscheidungssituationen die passende Art der Entscheidungsfindung zu. Die FIRSt-Matrix unterscheidet 1) eindeutige und mehrdeutige sowie 2) einfache und schwierige Situationen. Mehrdeutige Situationen lassen sich gegenüber eindeutigen Situationen nicht widerspruchsfrei in einzelne Komponenten zerlegen und sind mit einem Interpretationsspielraum behaftet. Schwierige Situationen (z. B. Krisensituationen) sind gegenüber einfachen Situationen mit hoher Unsicherheit behaftet und lassen sich nicht in bekannte Schemata einordnen oder leicht erlernen.

Die angemessene Entscheidung ist in eindeutigen und mehrdeutigen Situationen grundverschieden. In **eindeutigen Situationen** ist aufgrund der klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine analytische Herangehensweise sinnvoll. **Mehrdeutige Situationen** werden durch eine analytische Herangehensweise dagegen einseitig verzerrt; wesentliche Aspekte können unter den Tisch fallen. Hier bedarf es einer holistischen, intuitiven Herangehensweise.

Einfache analytische Entscheidungen sind **standardisierte Entscheidungen** mit einer fest vorgegebenen Reihenfolge auszuführender Schritte (z. B. Warenbestellung bei Mengenunterschreitung). Schwierige analytische Entscheidungen sind dagegen durch **fachwissenbasierte Entscheidungen** zu treffen. Eine Vielzahl von Regeln muss auf den jeweiligen Kontext angewendet werden. Rechtliche Entscheidungen basieren z. B. auf Fachwissen, sind aber in einem einmaligen Kontext zu treffen.

Einfache intuitive Entscheidungen sind als **routinebasierte Entscheidungen** für Außenstehende oft nicht nachvollziehbar, für den Entscheider jedoch reine Routine. Dies gilt z. B. für den erfahrenen Personaler, der täglich Bewerbungsschreiben prüft. Routinebasierte Entscheidungen basieren auf Gewohnheit und eignen sich in bekannten Situationen. Schwierige intuitive Entscheidungen basieren auch auf impliziter Erfahrung, werden aber kreativ auf den aktuellen Kontext angewendet. In diesen Situationen (wie die eingangs beschriebene) müssen **improvisationsbasierte Entscheidungen** getroffen werden. Diese Zuordnung von Situation und Entscheidung ergibt die FIRSt-Matrix, deren Bezeichnung sich aus den Initialen der Entscheidungstypen ableitet:



Mit der FIRSt-Matrix lässt sich beurteilen, wie jemand in einer gegebenen Situation entscheiden sollte. Ist eine Situation z. B. mehrdeutig, sollte der Entscheider nicht versuchen, sie analytisch zu lösen. Er sollte seiner Erfahrung und seinem Bauchgefühl vertrauen. Darüber hinaus lässt sich mit der FIRSt-Matrix die Art der Entscheidungsfindung legitimieren. Sie ist damit eines der wenigen Tools, mit denen sich in mehrdeutigen Situationen eine intuitive Herangehensweise rechtfertigen lässt.

Literatur:

Julmi, C., Lindner, F. und Scherm, E. (2016). Intuition sticht Analytik. Wann intuitiv entschieden werden sollte. *Zeitschrift Führung + Organisation* 85 (3), S. 195–200.



Dr. Christian Julmi

ist Habilitand und akademischer Rat an der FernUniversität in Hagen. Er beschäftigt sich mit Intuition und Kreativität im Management.