

# Komplexe Entscheidungssituationen: Intuitiv beurteilen, rational begründen

Häufig sind Führungskräfte mit komplexen Entscheidungssituationen konfrontiert. Auch wenn erfahrene Personen Entscheidungen oft „aus dem Bauch“ treffen, fordern Aufsichtsräte, Mitarbeitende und andere Stakeholder ein möglichst analytisches, rationales Vorgehen. Welche Strategie soll gewählt werden?

Im Jahr 2011 verfasste der Nobelpreisträger Daniel Kahneman den Bestseller „Thinking, fast and slow“. Er beschrieb darin zwei Denkart, eben „schnelles“ und „langsameres Denken“, die in Entscheidungssituationen zum Einsatz kommen können. „Langsames Denken“ bezieht sich dabei auf eher analytisches, rationales Denken (z.B. das systematische Diagnostizieren eines Softwarefehlers in einem Programm durch eine Informatikerin). Schnelles Denken umfasst alle kognitiven Vorgänge, die intuitiv und automatisch ablaufen und zu blitzschnell getroffenen Schlussfolgerungen und Urteilen führen (z.B. das unbestimmte „Gefühl“ eines Buchhalters, dass eine Bilanz falsch ist). Seit Erscheinen des Buches wurde eine Reihe von Unterschieden zwischen dem intuitiven und dem rationalen Denken identifiziert (siehe Tabelle).

„Langsames“ rationales Denken	„Schnelles“ intuitives Denken
bewusst/schlussfolgernd	automatisch/unbewusst
affektfrei	emotionsbasiert
verbal	nonverbal
analytisch/zerteilend	ganzheitlich
„aktives“ Denken, wird als kontrollierbar erlebt	„passive“, spontane Gedanken/Eingebungen

Im Vergleich zum rationalen Denken findet intuitives Denken automatisch und unbewusst statt. Es hat einen starken Bezug zu Emotionen (z.B. etwas fühlt sich „nicht richtig an“) und äußert sich oft in nonverbalen „Denkergebnissen“ (z.B. Emotionen, aber auch Analogien oder Metaphern). Intuitives Denken betrachtet eine Situation als Ganzes, statt sie in ihre Einzelteile zu zerlegen und wird oft auch als passive „Eingebung“ erlebt, statt als aktiver Analyse-Prozess. Das Ergebnis intuitiver Informationsverarbeitung sind gesamtheitliche Urteile („Die Bilanz sieht richtig aus“), die mit Bildern und Gefühlen verknüpft sein können.

## Kann man der Intuition trauen?

Eine Vielzahl von Studien hat ergeben, dass intuitives Denken unter bestimmten Umständen zu erstaunlich akkuraten Urteilen führen kann. Dennoch ist es für Führungskräfte häufig schwer, sich rein auf intuitive Urteile zu verlassen und diese zu rechtfertigen. Denn: (1) Die intuitiven Schlussfolgerungen lassen sich rational nicht erklären, weil sie eben „an der Ratio vorbei“ und somit unbewusst ablaufen. (2) die ganzheitliche Analyse eines Problems (ohne es in die Einzelteile zu zerlegen) ist schwer zu validieren.

Studien haben aber gezeigt, dass mittels intuitiver Informationsverarbeitung eine sehr große (bewusst nicht annähernd bewältigbare) Menge an Informationen gleichzeitig verarbeitet werden kann.

Zwei wichtige Mechanismen sind dabei das Vergleichen der vorgefundenen Informationen mit Vorerfahrungen und das Wiedererkennen bekannter Situationen. Intuition in diesem wissenschaftlichen Sinn können daher nur Personen mit umfassender Vorerfahrung entwickeln.

Intuitive Verarbeitung führt zum Erkennen von kohärenten, in sich stimmigen Mustern in den Informationen, also einem schlüssigen Gesamtbild. Hierin liegt gleichzeitig die Stärke und die Gefahr des schnellen Denkens: Informationen, die „nicht zum Gesamtbild passen“ werden automatisch ausgeblendet, wodurch die Informationsverarbeitung effizient, aber – insbesondere bei weniger erfahrenen Personen – fehleranfällig werden kann.

## Fazit: Intuition und Ratio kombinieren

Mit einer rein analytischen Strategie wird also die kognitive Verarbeitungsfähigkeit nicht optimal genutzt. Für gewisse komplexe Entscheidungssituationen (siehe dazu auch wissens.blitz (173) zur FIRSt-Matrix) lässt sich daher folgendes Vorgehen für Führungskräfte ableiten: Zunächst (1) „unbewusst“ viele Informationen zur Entscheidungssituation „konsumieren“ (und ignorieren, dass man sie nicht bewusst verarbeiten kann), (2) intuitiv ein „stimmiges, kohärentes Gesamtbild“ entstehen lassen, d.h. ein intuitives Urteil bilden und (3) dieses Urteil analytisch überprüfen. Insbesondere sollte man beim letzten Schritt explizit nach möglichen widersprüchlichen Evidenzen suchen, um Urteilsverzerrungen und Entscheidungsfehler zu vermeiden.

Quellen:

Betsch, T., & Glöckner, A. (2010). Intuition in judgment and decision making: Extensive thinking without effort. *Psychological Inquiry*, 21(4), 279–294.

Epstein, S. (2010). Demystifying intuition: What it is, what it does, and how it does it. *Psychological Inquiry*, 21(4), 295–312.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.



**Dr. Barbara Kump**

schreibt auf [www.wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als: Kump, B. (2017). Komplexe Entscheidungssituationen: Intuitiv beurteilen, rational begründen. wissens.blitz (178). <http://wissensdialoge.de/komplexe-entscheidungssituationen-intuition>