

Teil 1
Bauchfrei ist out

Unternehmerische Lügengeschichten – warum der Kopf allein kein Unternehmen führt

Harald P. hat sich entschieden mitzumachen. Er betritt am Montagmorgen, einem sonnigen Frühjahrstag im Mai 2009 pünktlich um 9.00 Uhr einen Raum im Psychologischen Institut der Universität Heidelberg. Dort sitzen bereits 25 andere Personen. Harald ist als Versuchsperson bei einem Experiment dabei: Die Teilnehmer werden in zwei Gruppen eingeteilt. Sie sollen sich bei einem selbst gewählten Aktienportfolio für den Kauf oder Verkauf der Aktien entscheiden und über mehrere Handelsperioden den größtmöglichen Profit erzielen. Für ihre Entscheidungen stehen den beiden Gruppen unterschiedlich genaue Daten über den Aktienmarkt zur Verfügung. Als Preis erhält jedes Mitglied der Gruppe mit der besseren Gesamt-Abschlussrendite ein Abendessen für zwei Personen in einem hervorragenden Restaurant Heidelbergs. Harald darf selbst entscheiden, in welche Gruppe er geht.

Die erste Gruppe hat nur Einblick in die schwankenden Aktienkurse. Es gibt keine weiteren Informationen. Die Versuchspersonen müssen auf der Basis dieser spärlichen Datenlage ohne weitere Hintergrundinformationen entscheiden, ob sie kaufen oder verkaufen. Der zweiten Gruppe stehen jede Menge Daten zur Verfügung, beispielsweise Informationen aus Nachrichtensendungen von N24, der *Financial Times Deutschland*, dem *Handelsblatt* – und sie dürfen sogar Börsenexperten nach den aktuellen Markttrends befragen. Selbstverständlich entscheidet sich Harald für die zweite Gruppe. Nun die entscheidende Frage: In welche der beiden Gruppen wären Sie gegangen?

Die Ergebnisse sind merkwürdig. Denn tatsächlich hatte die nur gering informierte Gruppe am Ende eine doppelt so hohe Rendite erwirtschaftet wie die gut informierte. Die gute Nachricht: Dieses Experiment hat so nie stattgefunden. Die schlechte: Und zwar deshalb,

weil ich die Stadt, die Zeit und die Informationsmedien geändert habe. Es wurde tatsächlich bereits Ende der 1980er am Massachusetts Institute of Technology unter der Leitung des Psychologen Paul Andreassen durchgeführt. Die Ergebnisse sind genau wie geschildert eingetreten. An der dabei entlarvten Lüge, dass mehr Informationen zu besserer Performance führen würden, ändert das bis heute nichts.

Wir sind der Baron von Münchhausen. Wir berichten von Ausflügen auf Kanonenkugeln, davon, wie wir uns am eigenen Schopf samt Pferd aus dem Sumpf ziehen, wie wir achtbeinige Hasen jagen und einem Wolf in den Schlund greifen, um sein Inneres nach außen zu wenden. In der Wirtschaft erzählen wir uns ähnliche Lügengeschichten über die Grundsätze der Unternehmensführung, die nur oberflächlich gesehen wahrhaftiger klingen:

- Management ist wissenschaftlich fundiert.
- Erfolgreiche Entscheidungen basieren auf vollständigen Informationen.
- Je mehr Informationen wir haben, desto besser die Entscheidungsqualität.
- Die Risiken der Zukunft sind kontrollierbar dank umfassender Computersimulationen.
- Zentral getroffene Entscheidungen sind schneller als dezentral getroffene.
- Kleine homogene Expertengruppen treffen kluge strategische Entscheidungen.
- Controlling erfolgt mittels wissenschaftsbasierter Steuerungsinstrumente.

Einer der Grundpfeiler der Rationalität und des wissenschaftlichen Denkens besteht darin, alles kritisch zu hinterfragen. Nicht nur das, was wir ohnehin anzweifeln, sondern vor allem das, wonach wir uns selbst täglich ausrichten. Also auch die Grundannahmen heutiger wissenschaftlicher Betriebsführung. Die kritische Reflexion hört nie auf. Folgen wir diesem grundlegenden Prinzip, müssen wir uns eine unangenehme Frage stellen: Wenn die momentan immer noch unterstellten Gesetze der wissenschaftlichen Betriebsführung gültig sind, warum gibt es dann so viele Misserfolge? Sind so viele Geschäftsführer, Vorstände und hohe Führungskräfte einfach unfähig, die Regeln

richtig anzuwenden? Oder sind sie gar bösartig und treiben bewusst die von ihnen geführten Unternehmen aus reiner Zerstörungslaune in den Tod? Weder das eine noch das andere. Einige der oben aufgelisteten Grundannahmen stehen in direktem Zusammenhang mit professioneller Intuition. Wenn wir weiterhin an sie glauben, stehen wir unseren Unternehmenserfolgen selbst im Weg.

Management als Wissenschaft

1911 veröffentlichte Frederick Winslow Taylor (1856–1915) seine *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Er zeichnet dort ein nachhaltiges Bild, das seine Wirkung bis heute nicht verfehlt hat:

Einen intelligenten Gorilla könnte man so abrichten, dass er ein mindestens ebenso tüchtiger und praktischer Verloader würde als irgendein Mensch. Und doch liegt im richtigen Aufheben und Wegschaffen von Roheisen eine solche Summe von weiser Gesetzmäßigkeit, eine derartige Wissenschaft, dass es auch für den fähigsten Arbeiter unmöglich ist, ohne die Hilfe eines Gebildeteren die Grundbegriffe dieser Wissenschaft zu verstehen oder auch nur nach ihnen zu arbeiten.¹

Die Arbeiter sind also die Affen, die von den weisen und gebildeten »Leitern« geführt werden müssen. Um sein Gewissen etwas zu schonen, forderte Taylor noch ein »herzliches Einvernehmen« zwischen Letzteren und deren Mitarbeitern. Seinen wahren Geist konnte er damit jedoch nicht verschleiern. Die Arbeiter brauchen aufgrund ihrer Dummheit die intelligenten Manager, womit die Trennung zwischen Ausführung und Management begründet wird, die im Grundsatz bis heute aufrecht erhalten wird. Mit diesem Ansatz, den er Scientific Management nannte, revolutionierte Taylor die Betriebsführung.

Wir haben in der industriegesellschaftlichen Massenproduktion vor allem nach 1945 unsere Fabriken hauptsächlich auf Effizienz getrimmt. Wir haben große Mengen von Standardprodukten zu möglichst niedrigen Kosten produziert, um einen möglichst großen Anteil am Mengenwachstum in den aufstrebenden Volkswirtschaften zu erlangen. So stieg die Stundenproduktivität der Arbeit von 1900 bis

2000 auf das Zwölfwache an. Wir produzieren also mit immer weniger Erwerbsarbeit zunehmend mehr. Um diese Stundenproduktivität zu erreichen, wurde fast überall kontinuierlich rationalisiert: von der funktionalen Arbeitsteilung über Lean Management, Total Quality Management, Business Reengineering, Six Sigma bis hin zu weltweiten Veränderungskonzepten.²

Die gedankliche Grundlage für diesen Abschnitt der Wirtschaftsgeschichte war ein mechanistisches Weltbild: Wir betrachteten Unternehmen als »Maschinen«, die aus den Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital nach einer festgelegten rationalen Logik ein Endprodukt herstellen. Dieses Maschinenmodell impliziert, dass wir das Ergebnis aus den investierten Ressourcen genau vorhersagen können. Darüber hinaus haben wir es in diesem gedanklichen Rahmen in den Unternehmen und auf dem Markt mit dem Homo oeconomicus zu tun: Dieser fällt bekanntermaßen seine Entscheidungen unter Ausschluss jeglicher Emotionen und Unvernunft. Somit sind in der Theorie dieses mentalen Modells auch menschliche Entscheidungen voraussagbar.

Das Wirtschaften fand bis in die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts trotz einiger Schocks in einem weitgehend stabilen Umfeld statt.³ Die wesentlichen Unternehmensentscheidungen wurden in der Zentrale gefällt, wo die Expertise für die Unternehmenssteuerung scheinbar gebündelt war. Die Mehrzahl, insbesondere der großen Unternehmen, war von einer häufig vielstufigen Hierarchie geprägt, die sich auch auf den Umgang der Mitarbeiter untereinander auswirkte. Eigeninitiative war nur selten gefragt, vielmehr das Befolgen von Richtlinien, in denen das gesamte Geschäft geregelt war. Die Grundzüge dieses Organisationsmodells sind neben Taylor schon 1922 als Bürokratiemodell in Max Webers *Wirtschaft und Gesellschaft* beschrieben worden. Außerdem herrschte ein Qualitätsverständnis, das vor allem die Reproduktion von festgelegten Arbeitsabläufen mit geringen Fehlern forderte. Es gab kaum eine Notwendigkeit und folglich auch wenig Spielraum für Experimente, um neue Dinge auszuprobieren.⁴

Vor diesem historischen Hintergrund wird die Frage nach dem Ursprung des Begriffs »Management« beantwortet: »manus agere« – an der Hand führen. Das ist zumindest das, was täglich in Unternehmen passiert. Die Erlaubnis zur Selbststeuerung und Entscheidungsfindung ist bei den Mitarbeitern im Vergleich zu deren Führungs-

kräften, geschweige denn zum Topmanagement, erheblich eingeschränkt. Und genau deshalb ist fraglich, ob wir überhaupt das Wort Management weiter benutzen sollten. Es ist an der Zeit, kreativ zu werden und die bisherigen Aufgaben des Managements, die zukünftig ohnehin andere sein werden, neu zu benennen.

Bis ein neuer Begriff erfunden und in der Breite akzeptiert ist, gilt es in der Zwischenzeit ein großes Missverständnis zu klären: Management als Wissenschaft bedeutet neben einer quantitativen Erfassung und Steuerung der Arbeit den Ausschluss von Gefühlen und Intuition. Insbesondere dann, wenn es um weitreichende und langfristige Entscheidungen wie Strategieentwicklung geht. Nur in wenigen Bereichen hat man sich mit wohlwollender Herablassung auf die Bedeutung der »Soft Skills« besonnen und machtlosen Personal- und Organisationsentwicklern Kommunikationstrainings und Selbstmanagement-Seminare budgetiert. Dies ist nicht nur einfach Unfug, es ist zerstörerischer Unfug!

Management als Wissenschaft kann nur bedeuten, Forschungsergebnisse in die Praxis der Betriebsführung einzubeziehen. Das heißt: Management als Wissenschaft muss sich mit den Ergebnissen der Wissenschaft ändern! Ansonsten sind der Mythenbildung Tür und Tor geöffnet. Im dritten Jahrtausend kann die wissenschaftliche Betriebsführung nicht mehr so aussehen, wie bei Taylor im 19. sowie Ford und Sloan im 20. Jahrhundert. Das Management muss die seit Taylors Zeiten gewonnenen Erkenntnisse endlich in Rechnung stellen, sonst bleibt es eine Farce. *Manus agere* ist nicht nur menschenverachtend, sondern irrwitzigerweise auch wissenschaftsverachtend. Denn bis heute werden wichtige Forschungsergebnisse ignoriert:

- Unsere Rationalität ist begrenzt.
- Emotion und Intuition sind zentral für unsere Entscheidungen.
- Neues Wissen erzeugt immer auch neues Nichtwissen.
- Eigenmotivation schlägt Fremdmotivation.
- Unternehmen und Märkte sind nicht über lineare Kausalitätsmodelle zu beschreiben.
- Zentralismus scheitert an der steigenden Komplexität in der Globalisierung.
- Selbstorganisation ist ein effizienter und effektiver Steuerungsmechanismus.

Wird all dies geleugnet oder einfach geflissentlich ignoriert, kann man nur noch *paradoxen Pseudorationalismus* diagnostizieren: Manager geben vor, wissenschaftlich fundiert ihre Unternehmen zu führen, obgleich sie lang bekannte, immer noch gültige und aktuelle Forschungsergebnisse nicht in ihr angeblich »rationales« Kalkül einbeziehen. Sie verhalten sich nachweislich irrational, behaupten aber dreist das Gegenteil.

Eins plus eins gleich drei

Wunderbare Beispiele dieses paradoxen Pseudorationalismus bieten die immer wieder beliebten Firmenaufkäufe, Fusionen und Großfusionen. Bekanntermaßen scheitert rund die Hälfte bis zwei Drittel aller Fusionen. Also spricht die Wahrscheinlichkeit eindeutig gegen den Kauf von Unternehmen und Großfusionen, wie die zwischen der Continental AG, Siemens VDO und Schaeffler. Insbesondere dieses Fallbeispiel entlarvt die Irrationalität der verantwortlichen Manager. 2007 kaufte die Continental AG unter dem bis dahin erfolgreichen Manfred Wennemer die ungefähr gleich große Siemens VDO. Mit diesem Schritt verdoppelte sich in etwa die Anzahl der Mitarbeiter auf rund 140 000. Bereits diese Fusion ist in ihrem Erfolg fragwürdig gewesen und erfordert einen langjährigen und risikoreichen Post-Merger-Prozess. Nichtsdestotrotz schlich sich Maria-Elisabeth Schaeffler besonders gewitzt und trickreich bereits 2008 an diesen Koloss heran, um ihn zu übernehmen. Und das, obwohl die kulturelle und strukturelle Fusion von Continental und Siemens VDO noch längst nicht in Sicht war. Das Ergebnis bis heute lautet verkürzt: rund 22 Milliarden Euro Schulden, eine vermutlich gescheiterte Fusion, viel verbranntes Unternehmensland und tausende frustrierte, verärgerte und demotivierte Mitarbeiter. Was Letztere angeht, werden auch raffinierte Umschuldungen keine Hilfe sein. Und das, obwohl es Continental und Schaeffler zuvor ausgesprochen gut ging. Die beiden verantwortlichen Topmanager Wennemer und Schaeffler und deren Mitspieler haben sich, ihren Unternehmen und ihren Mitarbeitern also einen schmerzhaften Bärenienst geleistet. Wo ist da die wahre Rationalität geblieben? Warum sollten ausgerechnet diese Fusionen funktionieren, wo doch so viele vergleichbare glorreich gescheitert sind?

Aber auch im kleineren Rahmen von Firmenaufkäufen entstehen schnell Probleme durch eine extreme Diversifizierung der Unternehmenskultur. Aus meiner eigenen Beratungspraxis stammt die Erfahrung mit einer Teamentwicklung, deren Anlass mal wieder ein nicht gelungener Post-Merger-Prozess war. Eine Firma hatte in den letzten Jahren ihr Wachstum stark vorangetrieben, indem sie zahlreiche kleinere Firmen aus der Branche aufkaufte. Das Ergebnis im Jahr 2009 bestand darin, dass es zwar ein erfolgreiches Marken-Rebranding gab, aber die Stimmung in der Firma alles andere als produktiv war. Die mit den Aufkäufen verbundenen Veränderungen führten dazu, dass sich der Vorstand (CEO, CFO und CIO) und das darunter befindliche Führungsteam nur sehr eingeschränkt arbeitsfähig zeigte. In dieser Situation entstand der dringende Bedarf nach einer Post-Merger-Teamentwicklung.

Mit kritisch rationalem Abstand betrachtet, ist auch dieses Beispiel nicht vernunftgesteuert. In der Tat ist das Management in den meisten Fällen von Aufkäufen und Fusionen alles andere als wissenschaftlich fundiert. Es ist eher getrieben von der Eitelkeit, besonders beeindruckende Wachstumsprozesse hinzulegen. Dann lässt sich sagen: »Wir sind die Nr. 1«, wobei sich diese Aussage nur einseitig auf die schiere Größe bezieht. Schrempps »Welt-AG«, die einstige »Hochzeit im Himmel« (!) ist das bekannteste aller gescheiterten Beispiele dieser Art.

Wenn heute Management wissenschaftlich fundiert betrieben würde, dann gäbe es das bisher bekannte Management nicht mehr. Es müsste sich selbst demontieren. In der Unternehmenssteuerung des 21. Jahrhunderts spielen Emotionalität und Intuition, Nichtwissen und viele andere bislang ignorierte und gemiedene Faktoren eine wichtige Rolle. Wir müssen uns von einigen weiteren Lügenschichten endlich verabschieden:

- Rationale Entscheidungen sind erfolgreicher als intuitive.
- Die Qualität einer Entscheidung entwickelt sich proportional zur Informationsmenge.
- Unsere Emotionalität und Intuition lassen sich als lästige Störfaktoren einfach ausknipsen wie eine Deckenleuchte.

Kopf schlägt Bauch

Professionelle Entscheidungen sind eine Frage der Vernunft, ein mathematisches Procedere. Den Eindruck gewinnt man, wenn man aktuelle Lehrbücher der Betriebswirtschaft studiert, wie den in jedem BWL-Studiengang präsenten Klassiker *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* von Günter Wöhe. Im Kapitel »Planung und Entscheidung«⁵ finden sich auf 30 Seiten diverse mathematische Formeln wie das Bayes- und Bernoulli-Prinzip oder die Standardabweichung σ als gängiges Maß zur Risikomessung. Indes sucht der Leser vergeblich nach Hinweisen zur Rolle der Intuition bei Entscheidungsprozessen. Und das, obwohl klar formuliert ist, dass beispielsweise die Bezifferungen nicht beeinflussbarer Umweltzustände nur subjektive Einschätzungen sind – mit anderen Worten: gefühlte Werte, nicht begründbar. Logisch gedacht müsste also derjenige der bessere Entscheider sein, der ein treffenderes Gespür für Umweltzustände hat und die jeweils nützlichste Entscheidungsformel mathematisch korrekt vollzieht. Warum klafft dann diese auffällige Lücke? Ist das ein kollektiver blinder Fleck der Betriebswissenschaftler?

Offensichtlich, wie ein anderes Beispiel zeigt: »Aus diesem Grund ist zu empfehlen, innerhalb von Organisationen, wenn sie funktionieren sollen, Emotion durch Korrektheit zu ersetzen. ... In einer Organisation kommt man mit Emotionen – auch den positiven – in ›Teufels Küche‹.«⁶ Diese klare Positionierung von Kopf versus Bauch stammt von Betriebswirtschaftsprofessor und Managementberater Fredmund Malik. Und sollten Sie jetzt denken: »Da steht doch Emotion und nicht Intuition«, dann haben Sie bereits eine der Unschärfen jenes Textes erkannt, denn mal ist das Eine gemeint, mal das Andere: »Bemerkenswert ist, dass es keine wissenschaftliche Untersuchung gibt, welche die Überlegenheit des Bauches gegenüber dem Kopf in jenen Punkten nachgewiesen hätte, die im Kontext von Management am entschiedensten behauptet werden.«⁷ Dabei wird diese Aussage nur durch den Klassiker *Die Logik des Misslingens* des Bamberger Psychologen Dietrich Dörner gestützt. Aber der enthüllt nicht die Intuition als unbrauchbar, sondern zeigt, wohin nicht reflektierte Selbstüberzeugung führt. Ein Betriebswirt mehr galoppiert so rasant durchs Management, dass ihm der Wind die Tränen in die Augen treibt und ihn blind macht für relevante Forschungsergebnisse wie

beispielsweise eine Studie von Ute Reichert und Dietrich Dörner aus dem Jahr 1988 über die Steuerung eines zeitverzögerten Regelkreises. Die beiden Forscher zeigten, dass das Wissen über ein System nicht zu einer besseren Steuerung dieses Systems führt. Es gab Versuchspersonen, die das »Kühlhaus« hervorragend steuern konnten, ohne die Gesetzmäßigkeiten des Systems beschreiben zu können. Andere Studien kamen zu fast identischen Ergebnissen.⁸ Dies zeigt deutlich, dass wir auch ohne bewusstes Wissen intelligent und erfolgreich handeln können. Im Gegenteil: Zu viel Rationalität und Wissen kann sogar schädlich werden, wie aus dem Experiment über Börsenentscheidungen vom Anfang dieses Kapitels hervorgeht.

Mindestens ebenso relevant sind die Forschungsergebnisse des amerikanischen Neurologen Antonio Damasio. Er verfügt über die weltweit größte Datenbank zu Patienten mit Schäden am so genannten präfrontalen und orbitofrontalen Cortex. Menschen, bei denen diese Areale gestört oder zerstört sind, können sich kaum noch entscheiden – weil sie unter einem emotional-intuitiven Defizit leiden! Den Fall eines ehemaligen Managers werde ich weiter unten im Abschnitt »Pure Vernunft« näher ausführen. Maliks Forderung, Emotion (und wohl auch Intuition) durch »Korrektheit« zu ersetzen, sind damit hinfällig.

Wie logisch und konsequent seine Behauptungen sind, lässt sich im Übrigen leicht an seinen eigenen Worten messen: »Ich rate meinen Klienten, nach Abschluss aller Analysen sich selbst die Gelegenheit zu geben, auf einen speziellen und ganz billigen Berater zu hören – *auf ihre innere Stimme*. ... Wenn aber meine innere Stimme deutlich sagt: »Hier stimmt etwas nicht«, würde ich jede Möglichkeit wahrnehmen, noch einmal von vorne zu beginnen.«⁹ An anderer Stelle wird also plötzlich die »innere Stimme« als Synonym für Intuition und Bauchentscheidungen zum billigen Berater.

Da bietet es sich an, etwas Fundamentales festzuhalten: Ich würde niemandem raten, aufgrund seiner inneren Stimme »jede Möglichkeit wahrzunehmen, noch einmal von vorne zu beginnen«. Genau dieses Verhalten entbehrt eines selbstkritischen Blicks auf die eigene Gewissheit – und führt ironischerweise zu dem von Dietrich Dörner beschriebenen Versagen beim Umgang mit komplexen Systemen. Intuition wird dann zum nicht hinterfragten Reflex. Auf die Intuition zu achten unterschreibe ich. Die unternehmerische Praxis zeigt, warum.

Intuition und Investition

Andreas Hartleif ist Vorstandsvorsitzender der Veka AG, Weltmarktführer im Bereich Kunststoffprofile für Fenster, Türen und Rolläden. Das Unternehmen mit Sitz in der Kleinstadt Sendenhorst bei Münster ist mit 24 Konzerngesellschaften in Europa, Asien und Amerika global aufgestellt. Hartleif berichtet über den Wert der Intuition:¹⁰

Am Anfang war gerade ich es, der bei Investitionsentscheidungen sehr rationale Prozesse gefordert hat, der viel mehr Dinge abgeklopft haben wollte, als das in dem Unternehmen bis dahin üblich war. Inzwischen weiß ich aber, dass die Menschen, die diese Entscheidungen treffen, im Rahmen dessen, was da gemacht wird, sehr vernünftig entscheiden. Vieles muss dann nicht auf jede Kleinigkeit noch mal mit dem üblichen Investitionscontrolling überprüft werden. Stattdessen werden viele Entscheidungen intuitiv richtig getroffen. Zum Beispiel bei Ersatz- oder auch bei Erweiterungsinvestitionen. Weil Menschen ein Gespür dafür haben, in bestimmten Marktsituationen durch Vorhalten von gewissen Kapazitäten entscheidende Marktvorteile gegenüber Wettbewerbern zu gewinnen. Oder weil man etwas schneller und flexibler lieferfähig ist. Oder einfach die Tatsache, dass man aufgrund der Erfahrung in vielen ausländischen Märkten ein Gefühl dafür hat, wann Märkte richtig anspringen und wie man im Rahmen der eigenen Organisation Kapazitäten dafür einrichtet. Dafür Planungsszenarien zu erstellen ist das eine. Wenn man aber Erfahrung hat und intuitiv weiß, dass in dem Land gerade etwas abgeht und ich mich jetzt drauf einstellen muss, dann spart das viel Zeit. Wenn schließlich alle dieser Intuition folgen, bringt das enorme Kraft auf die Straße. Dann ist man im Markt unter Umständen deutlich schneller als der Wettbewerb.

Hartleif illustriert das, was auch in der Forschung immer wieder gezeigt wurde: Ein Vorteil der Intuition ist die wesentlich höhere Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung im Vergleich zur Analyse und zum bewussten Denken. Dies gilt für Experten-Intuition genauso wie für Anfänger-Intuition. Der Grund ist einfach: In beiden

Fällen erhalten wir den intuitiven Impuls aus unserem Unbewussten, in dem die Informationsverarbeitung wesentlich schneller stattfindet, als wenn wir bewusst über etwas nachdenken. So speichern Schachgroßmeister bis zu 50 000 Spiel-Situationen in ihrem Expertengehirn. Diese Muster werden dann im Spiel in Sekundenbruchteilen mit der aktuellen Spielkonstellation abgeglichen. In diesem sogenannten Mustervergleich (Pattern Matching) werden in wenigen Augenblicken derart viele Entscheidungsoptionen verglichen, dass der Großmeister in ein paar kurzen Momenten eine Spielqualität erreicht, die ein Anfänger selbst nach stundenlangem Nachdenken nicht erzielen würde. Bemerkenswerterweise kann der Großmeister jedoch häufig seinen eigenen Zug nicht erklären – er spürt ihn!

Das Entscheidende dabei: Schach ist ein Spiel mit vollständigen Informationen. Es gelten für beide Spieler dieselben Regeln, die sich nicht einfach während des Spieles ändern. Das Brett wird immer 64 Felder haben und Figuren dürfen nur in der immer gleichen Art und Weise gezogen werden. Trotzdem ist Intuition auch hier ein hervorragender Ratgeber. Ganz anders als bei dem nur komplizierten Schachspiel verhält sich die komplexe Wirklichkeit bei unserer Arbeit. Wir werden niemals vollständige Information erlangen. Plötzlich ändern sich die Spielregeln: neue nationale oder internationale Gesetze, neue Steuerregelungen, neue Zollbestimmungen; oder es geschieht Unvorhergesehenes auf dem Spielfeld des Marktes: neue Mitbewerber; VW-Aktien springen wie wahnsinnig durch den DAX, die Telekom ist einen Datensicherheits-Skandal verwickelt, die Deutsche Bank meldet das schlechteste Quartalsergebnis seit 140 Jahren. Allein schon aus diesem Grund werden wir alle immer wieder an die Grenzen der Rationalität gelangen.

Im Jahr 2008 kam ein weiteres exemplarisches Buch auf den deutschen Markt: *Kopflös. Wie unser Bauchgefühl uns in die Irre führt – und was wir dagegen tun können*. An diesem *New York Times*-Bestseller von Ori und Rom Brafman lässt sich zeigen, welche unsinnigen Grundannahmen immer noch erfolgreich kursieren. Und vor allem, dass es vielen Autoren und auch Lesern immer noch darum geht, die Rationalität heilig zu sprechen und angeblich irrationale Prozesse für Misserfolg und gar Elend, Leid und Tragik verantwortlich zu machen. Der Kern dieser Theorie: Wir würden in einer besseren Welt leben, wenn wir nur endlich unsere irrationalen emotionalen und intuitiven Prozesse

se ausgemerzt hätten. In der fiktiven Welt der Schriftstellerei und des Films ist längst klar: Das ist eine Utopie. Aldous Huxleys Roman *Schöne neue Welt* oder der Film *Equilibrium* demonstrieren die Absurdität dieses Unterfangens. Aber nehmen wir die Herausforderung gelassen an und betrachten die typische Argumentationskette *rational*:

Erstens übersehen die beiden Autorenbrüder in ihrer »Forschung«, dass sie dem Bestätigungsfehler unterliegen. Sie wollen belegen, dass unsere unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung und unser unbewusstes Erfahrungswissen zu irrationalen Verhalten führt. Dieses Vorgehen ist in sich bereits irrational und unwissenschaftlich: vor allem ist diese Beweisführung wissenschaftstheoretisch gar nicht möglich. Hypothesen können nie belegt, sondern immer nur widerlegt werden. Da hilft auch nicht das endlose Aneinanderreihen von wissenschaftlichen Studien. Das hat der Trader und Wissenschaftstheoretiker Nassim Nicholas Taleb der breiten Öffentlichkeit mit seinem Buch *Der schwarze Schwan* vor Augen geführt. Niemand kann beweisen, dass alle Schwäne weiß sind. Dass diese These *falsch* ist, wurde jedoch bewiesen, als in Australien schwarze Schwäne gefunden wurden.

Zweitens ignorieren die Brafman-Brüder ein paar solcher weithin sichtbaren schwarzen Schwäne: nämlich alle Forschungsergebnisse der letzten Jahre, die ihrerseits bislang nicht widerlegt werden konnten und zeigen, dass wir offensichtlich ohne emotionale, intuitive Prozesse keine vernünftigen Entscheidungen treffen und nicht klar denken können. Zu nennen wären vor allem die neurologischen Forschungen des bereits oben erwähnten Antonio Damasio. In vielen Artikeln und Büchern beschreibt Damasio seine empirischen Forschungsergebnisse, die zeigen, dass wir nur dann rational sein können, wenn wir auch über unbewusste emotionale und intuitive Anteile verfügen. Ein Kopf ohne Bauch, sprich ein Großhirn ohne diejenigen Systembestandteile des Gehirns, die für emotionale und intuitive Prozesse verantwortlich sind, wäre nicht allzu lange überlebensfähig. Besonders deutlich erkennen wir den vitalen Wert unbewusster Informationsverarbeitung bei lebenswichtigen Grundfunktionen wie Atmung, Herzschlag, Blutdruck, Blutzuckerspiegel und so weiter. Sie werden allesamt durch unbewusste, nicht rational gesteuerte Subprozesse aufrechterhalten. Natürlich sind diese Aufgaben des vegetativen Nervensystems keine Intuition. Aber sie belegen die Be-

deutung von Prozessen, die nicht bewusst und rational kontrolliert werden. Und sie zeigen damit, dass ohne derartige unbewusste Informationsverarbeitung rationales Denken und Handeln gar nicht möglich ist. Ohne Atmung geht dem kühlen Kopf schnell die Luft aus.

Diese Einsicht zieht zwingend Bescheidenheit nach sich. Wir können nicht alles, was wichtig ist, bewusst kontrollieren und steuern. Dies dürfte auch der zentrale Grund sein, warum selbst nach über 30 Jahren empirischer Intuitionsforschung immer noch so getan wird, als ob Unternehmenssteuerung eine vorwiegend rationale Angelegenheit sei. Wir müssten zugeben, dass Erfolg nicht berechenbar und planbar ist, sondern dass auch Glück und Zufälle einen entscheidenden Beitrag leisten, ebenso wie unsere unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, die wir nicht unter Kontrolle haben. Das ist für manche so bedrohlich, dass sie in paradoxen Pseudorationalismus flüchten müssen.

Kopf oder Bauch ist also eine unsinnige Frage. Das eine existiert nicht ohne das andere (was ich im Abschnitt »Pure Vernunft« noch weiter ausführen werde). Es gibt keine Rationalität ohne Intuition und Emotionalität. Dabei hat natürlich alles seine Vor- und Nachteile. Das wird deutlich, wenn man die deutschen Titel der beiden Bücher, an denen Ori Brafman mitgewirkt hat, gegenüberstellt: *Kopflosh. Wie unser Bauchgefühl uns in die Irre führt – und was wir dagegen tun können* sowie *Der Seestern und die Spinne. Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation*. Das »kopflosh« des zweiten Buchtitels bezieht sich auf unternehmerische Selbstorganisation versus zentrale Steuerung durch einen Vorstand oder eine Geschäftsführung. Und genau deshalb passt dieser Titel als Metapher und Illustration zu meiner Aussage, warum kein *Kopfein* Unternehmen führt: Intuition basiert auf selbstorganisierter Informationsverarbeitung. Es gibt in unserem Kopf keinen CEO, der für uns die Entscheidungen trifft. Das geschieht dezentral. Und nur deshalb sind wir als Menschen beständig und überleben in einer hyperkomplexen Umwelt.

In Unternehmen kommt nun noch etwas dazu: Wir sollten in Zukunft nicht nur die selbstorganisierte Informationsverarbeitung in einzelnen Personen, sprich deren Intuition, nutzen, sondern auch die selbstorganisierte Informationsverarbeitung im Sinne von Massentelligenz. Kleine homogene Expertengruppen, wie Geschäftsführungen und Vorstände, treffen bislang die strategischen Entschei-

dungen und führen damit das Unternehmen. Die Ergebnisse lassen allerdings meist zu wünschen übrig. Nachweislich viel erfolgreicher ist es, gerade komplexe langfristige Entscheidungen mit einem großen Unsicherheitsfaktor an eine möglichst große, *heterogene* Gruppe von Menschen zu delegieren. Dafür gibt es mittlerweile softwaregestützte Entscheidungsmärkte, mit denen die Entscheidungen operativ umsetzbar sind. Dies hat der amerikanische Journalist James Surowiecki, der unter anderem für die *New York Times* und den *New Yorker* arbeitet, in seinem hervorragenden Buch *Die Weisheit der Vielen* anhand zahlreicher Experimente und Studien zeigen können. Es gibt mittlerweile genügend empirische Forschungsergebnisse, die die angebliche Überlegenheit kleiner Expertengruppen gegenüber intelligent genutzten Massenentscheidungen widerlegen. Dadurch wird klar, warum kein Kopf *alleine* ein Unternehmen führt. Schluss mit der irrationalen Verkürzung auf unsere Rationalität! Schluss mit der Expertokratie!

Mehr ist besser

1994 veröffentlichte Professor Alexander Renkl von der Universität Freiburg gemeinsam mit Professor Hans Gruber von der Universität Regensburg die damals überraschenden Ergebnisse einer Studie. Renkl, Gruber und Kollegen setzten die Versuchspersonen vor das Computerplanspiel »Jeansfabrik« und forderten sie auf, den Unternehmensgewinn zu maximieren. Die Teilnehmer hatten zwei Einflussmöglichkeiten: Sie konnten die Verkaufspreise und Produktionsmengen ändern. Studenten der Betriebswirtschaftslehre schnitten dabei mit niedrigeren Gewinnen ab als Pädagogik- oder Psychologiestudenten. Die Forscher stellten fest, dass die angehenden Betriebswirte über ein höheres ökonomisches Wissen verfügten als die Pädagogen und Psychologen, aber trotzdem die Aufgabe nicht besser lösen konnten. Nur in einem Punkt waren sie den Wirtschaftslaien überlegen: Sie konnten besser über das Problem theoretisieren. Ist mehr besser? Woher kommt eigentlich dieser Glaube?

In der Wissenschaft kursierte der »Laplacesche Dämon«, der auf Pierre Simon Marquis de Laplace (1749–1827) zurückgeht: Demzufolge könnte ein fiktives Wesen, das alle Informationen aus unserem

Universum zur Verfügung hätte, den weiteren Verlauf dieses Universums vorherzusagen. Denn gemäß Laplace lässt sich der gesamte »Weltmechanismus« auf mathematische Funktionen reduzieren, womit die Zukunftsvorhersage nur eine Frage vollständiger Information ist. Allerdings lässt sich dem Laplaceschen Genie zum Trotz nicht einmal der nächste Tagesablauf mit Sicherheit vorherzusagen. Wie steht es da mit mehrjährigen Prognosen für Unternehmen, deren Märkte und die globale Wirtschaftslage?

Niemand wird alle Informationen zur Verfügung haben. Wir dürfen uns auch nicht darauf beschränken, nur alle relevanten Informationen ins Kalkül zu ziehen. Denn woher wissen wir, ob nicht ausgerechnet die Informationen, die uns noch fehlen, zu neuen Ergebnissen führen würden? Abgesehen von dieser aus heutiger Sicht albernen Überlegung wissen wir: Die Welt lässt sich nicht auf Infinitesimalrechnung, Analysis und dergleichen mehr reduzieren. Menschliches Verhalten ist nur begrenzt vorhersagbar. Das Zusammenspiel von Mensch, Technik und Umwelteinflüssen ist noch weniger prognostizierbar. Und Unternehmen sowie Märkte sind eine deutlich komplexere Ansammlung von vielen Menschen, Technologien und Umwelteinflüssen. Damit schwindet jegliche Hoffnung auf eine sichere Vorhersage.

Wenn also vollständige Information nicht erreichbar ist, sollte dann nicht wenigstens versucht werden, so nah wie möglich an dieses Ideal heranzukommen? Damit sind wir bei der Annahme, dass sich die Entscheidungsqualität mit steigender Informationsmenge verbessert. Leider ist auch dies ein gewaltiger Irrtum, wie bereits das Experiment in der Einleitung dieses Kapitels zeigt. Die Folge dieses Irrtums treibt die meisten Manager und Führungskräfte in den Zwang, eine Entscheidung vor sich her zu schieben, bis die subjektive Sicherheit erreicht ist, genügend Informationen verarbeitet zu haben. Zuvor besteht die permanente Angst vor dem Nichtwissen. Was angestrebt wird, ist eine scheinbare Sicherheit, die es so nie geben kann. Manager erstarren in Lähmung vor der informationellen Unsicherheit.

Analyse führt zur Paralyse

Ein Beispiel zu dem dysfunktionalen Informationsbedürfnis stammt aus meiner »beratergruppe sinnvoll · wirtschaften«. Gemeinsam mit meinem Kollegen Gebhard Borck war ich für die oben schon kurz erwähnte aufkauffreudige Firma beauftragt, eine Post-Merger-Teamentwicklung durchzuführen. Wir arbeiteten zwei Tage lang mit dem Vorstand und der ersten Führungsebene zusammen. Das Ergebnis des ersten Tages bestand in einer Themensammlung, die wichtige Baustellen in der Firma beschreibt. Das rund 20-köpfige Team, das mehrere Tausend Mitarbeiter führt, war sich dahingehend einig, dass die gesammelten Punkte eine vitale Bedeutung für das Unternehmen haben. Am zweiten Tag sollte am Ende eine – wie wir es nennen – Aktionslandkarte entstehen, die das Team dann in den folgenden Wochen und Monaten abarbeiten kann. Bezeichnenderweise wollte am Ende des Workshops keiner der Teilnehmer die Gesamtverantwortung für die Koordination der Teilprojekte übernehmen. Im Gegenteil, der Vorstandsvorsitzende bezeichnete sogar die Methode als anmaßend, da zur Zeit niemand sagen könne, mit welchen bereits laufenden Projekten die neuen Aufgaben koordiniert werden müssten und welche Auswirkungen sie haben würden. Methodisch verhält es sich so, dass erstens im Erstellen der Aktionslandkarten ein guter Teil der noch offenen Fragen beantwortet wird. Zweitens ist die Koordination eine Frage der Detailtiefe der Planung. Es gab niemals die Aufgabe, Meilensteine mit Datum und Uhrzeit zu versehen. Drittens wird es einen Rest Nichtwissen auch weiterhin geben. Unseren bisherigen Kunden war all das klar und so führten deren Aktionslandkarten auch zum Ziel. Die besondere Ironie bei diesem Kunden lag darin, dass schon am ersten Arbeitstag zwei Hindernisse zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit genannt wurden: »Wir zerreden alles« und »Wir schieben Entscheidungen immer wieder auf.«

Thomas Ventzke^{II} ist Direktor bei der de Sede-Gruppe in der Schweiz. Der Premiümmöbelhersteller befindet sich in Klingnau im Schweizer Kanton Aargau. Die kleine Gemeinde, jeweils 40 Kilometer von Zürich und Schaffhausen entfernt, bildet auf der Landkarte mit diesen beiden Orten ein fast gleichschenkliges Dreieck. De Sede ist der führende Hersteller von Premiümmöbeln in der Schweiz. Ventzke illustriert das Problem der Informationssucht:

Für den letzten Rest an Wissen ist der Aufwand so groß, dass sich das auch ökonomisch nicht rechtfertigt. Der bewusste Umgang mit dieser Hyperbel, wo ist das Optimum, wo muss ich eine Entscheidung treffen, wo gewinne ich nicht mehr viel – das muss doch reizen, dass man sagt: Go! Nehmen wir mal in einem Unternehmen das Peter-Prinzip. Rigor cartis.¹² Eine Form der Inkompetenz, die so ausgedrückt ist, dass Manager in einem Unternehmen dastehen und gebannt auf den Verlauf von Umsatz oder Auftragseingangszahlen starren. Bei diesem Starren ist es wie bei dem Blick in die Augen einer Schlange. Sie sind nicht mehr in der Lage, nächste Maßnahmen zu ergreifen. Sie erwarten fieberhaft den nächsten Datensatz, der ihnen sagt, ob der Trend anhaltend ist oder nicht. Da ist die Fähigkeit wichtig, »Schluss« zu sagen. Hier müssen wir aktiv werden, es bringt nichts mehr, wir müssen gehensteuern.

Ventzke beschreibt das Problem exakt. Das Verhältnis von Informationsmenge zu Entscheidungsqualität ist nicht linear oder proportional. Es ist vielmehr eine Glockenkurve, die erst deutlich ansteigt, um dann nach dem Erreichen des Optimums wieder abzufallen (vgl. Abbildung 1).

Das ist, wenn wir darüber nachdenken, auch ziemlich logisch. Wir sind nur in der Lage, ein bestimmtes Quantum an Daten aufzunehmen, dann ist Schluss. Irgendwann kommt der Punkt, an dem uns die Datenmenge überfordert. Das ist eine der wenigen Gemeinsam-

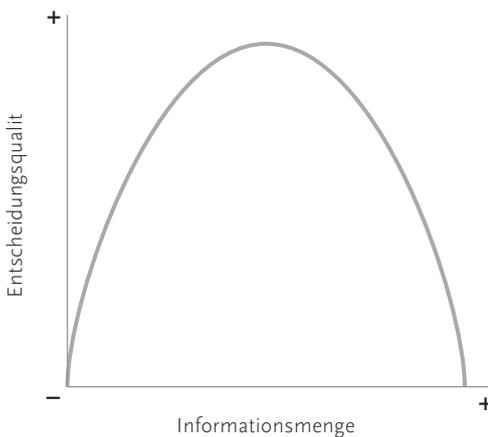


Abb. 1 Das nichtlineare Verhältnis von Informationsmenge und Entscheidungsqualität

keiten mit Computern. Die erreichen auch irgendwann ihr Limit, werden langsamer und hängen sich auf oder stürzen ab. Wir kennen die Geschichten über Spam-Bombardements, die ein Unternehmen oder eine Organisation für Stunden oder Tage lahmgelegt haben.

Bei der »Mehr ist besser«-Lüge müssen wir unterscheiden zwischen Anfängern und Experten einerseits und zwischen verschiedenen Aufgabentypen andererseits. Verschiedene Experimente zeigen, dass es für Anfänger bei motorischen Aufgaben Sinn machen kann, mehr Zeit zu haben, um mehr Informationen zu sammeln und sich dann zu entscheiden. Beispielsweise sollten erfahrene und unerfahrene Golfspieler, aufgeteilt jeweils in zwei Gruppen, entweder unter Zeitdruck von drei Sekunden putten oder mit so viel Zeit wie sie wollten. Die Anfänger schnitten besser ab, wenn sie sich Zeit nehmen konnten. Bei den erfahrenen Golfern war es genau umgekehrt: Unter Zeitdruck trafen die erfahrenen Spieler häufiger. Ein zweites Experiment derselben Forschungsgruppe zeigte: Wenn sich Anfänger auf den Schwung konzentrieren, sind sie besser, als wenn sie durch die Aufgabe, Töne zu zählen, abgelenkt werden. Sie ahnen schon: Bei den erfahrenen Spielern war es umgekehrt.³

Ein anderes Experiment aus dem Jahr 2003 kommt für Experten ebenfalls zu dem Ergebnis, dass viel weniger viel mehr ist. Die beiden amerikanischen Psychologen Johnson und Raab beauftragten 85 erfahrene Handballspieler, Videoaufnahmen hochkarätiger Spiele anzuschauen. Alle Szenen dauerten zehn Sekunden und wurden mit einem Standbild beendet. Jeder Teilnehmer sollte sich vorstellen, er wäre der im Video gezeigte Spieler (zu diesem Zwecke standen die Versuchspersonen vor den Bildschirmen, um die Imagination zu erleichtern). Wenn das Standbild erschien, sollten die Teilnehmer möglichst schnell den nächsten meist versprechenden Spielzug benennen. Nach dieser ersten Phase des intuitiven Urteilens bekamen die Versuchspersonen mehr Zeit für ihre Entscheidung. Sie sollten möglichst genau und präzise beobachten, um dann nach 45 Sekunden den besten Spielzug vorzuschlagen. Die Qualität der Spielzüge wurde anschließend durch Trainer der Profiligena bewertet. Gemäß der Mochtegerregel »Mehr ist besser« müssten die Versuchspersonen beim zweiten Durchlauf erfolgreicher sein, da sie mehr Zeit hatten, um mehr Informationen zu sammeln und zu verarbeiten. Tatsächlich wa-

ren die intuitiven Urteile den rationalen, auf mehr Informationen basierenden Spielzügen im Durchschnitt überlegen.¹⁴

Menschen, die in einer bestimmten Domäne erfahren sind, zeigen also bessere Leistungen, wenn sie weniger Informationen bewusst aufnehmen und verarbeiten. Wie aber ist es mit den Anfängern? Die waren ja im ersten geschilderten Golf-Experiment besser, wenn sie sich mehr Zeit lassen konnten, um mehr Informationen aufzunehmen und zu bedenken. Heißt das für die Neulinge doch, dass die Entscheidungsqualität und die Leistung mit zunehmender Information immer linear ansteigt? Keineswegs. Die Forschergruppe um die australische Psychologin Mary Omodei zeigte, dass auch Anfänger bessere Entscheidungen unter der Bedingung unvollständiger Informationen treffen können.¹⁵ Dazu nutzten sie das selbst entwickelte Computerprogramm »Network Fire Chief«, in dem die Teilnehmer virtuelle Waldbrände in der Rolle eines Feuerwehr-Kommandeurs löschen sollten. Die Versuchspersonen waren Forscherkollegen der Universität, die in einem dreistündigen Training vor dem Experiment auf den prinzipiellen Umgang mit dem Programm trainiert wurden. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Versuchspersonen bessere Entscheidungen treffen, wenn sie nur mit unvollständigen Daten informiert wurden. Zusätzliche Detailinformationen wie Windstärke und -richtung führten zu keiner Verbesserung, sondern zu schlechteren Ergebnissen! Wir dürfen sicherlich Personen weiterhin als Anfänger bezeichnen, die ohne bisherige Feuerwehrtätigkeit drei Stunden lang im Bekämpfen von virtuellen Waldbränden trainiert worden sind.

Abgesehen davon, dass sowohl für Anfänger als auch Experten die »Weniger ist mehr«-Regel gilt (Ausnahme: Anfänger bei motorischen Aufgaben wie Golf), gibt es noch ein anderes Problem mit dem »Mehr ist besser«-Märchen: Die Informationen, die wir erhalten, müssen zuverlässig sein. Denn ansonsten führen mehr unzuverlässige Daten selbst bei unbeschränkter Verarbeitungskapazität immer nur zu Trugschlüssen. Aus noch mehr Fehlinformationen entsteht nicht plötzlich auf wundersame Weise eine richtige Einsicht oder Entscheidung. Aber leider verfügen wir über eines ganz sicher nicht – unendliche Informationsverarbeitung. Und ab und an sind auch die Daten, die wir erhalten, alles andere als vertrauenswürdig. Darauf werde ich später noch näher eingehen.

Lassen Sie uns also gemeinsam die Mär von »Mehr ist besser« freudig auf den Schrotthaufen der Geschichte werfen. Denn das heißt für uns: Wir haben gute Gründe, uns nicht zu sehr in den Details für eine Entscheidung zu verlieren. Wir dürfen mit reinem Gewissen unsere tägliche Informationssammlung verringern. Ist das etwa keine gute Nachricht?

Pure Vernunft

Nein, der Homo oeconomicus ist nicht tot. Er lebt aber auch nicht. Er ist ein Zombie, schon immer gewesen. Wir haben eine fiktive Normvariante von uns erfunden, um ökonomische Zusammenhänge zu erklären. Ist das vernünftig? Es wurde eine Theorie inszeniert, die augenscheinlich Blödsinn ist. Jeder kann andere Menschen in ihrem täglichen Verhalten beobachten. Jeder kann sich selbst beobachten. Und was sehen wir da? Ausschließlich rationales Verhalten? Ausschließlich Eigeninteresse, Nutzen- und Gewinnmaximierung? Lebenslang feststehende Präferenzen? Verfügen wir alle über vollständige Informationen, um dann rational zu entscheiden? Diese Fragen sind – ich hoffe, Sie nehmen es mir nicht übel – rein rhetorischer Natur. Die Antwort liegt auf der Hand: Wir sind weder eine Eigennutzmaximierungsmaschine noch ein Permanentkalkulator.

Es ist erstaunlich: Die Realitätsprüfung hat seit über 120 Jahren nicht stattgefunden. Mittlerweile liegen für all diejenigen, die ihre eigene Beobachtung selektiv verzerren oder ihr nicht trauen, haufenweise empirische Daten vor, die dieses theoretische Konstrukt widerlegen. Glücklicherweise können wir noch in unsere Vernunft vertrauen, denn mittlerweile verbreitet sich allmählich die Einsicht, dass wir Menschen sind und keine durchs Leben taumelnde Theorie. Wir können Bücher lesen wie Gunter Duecks *Abschied vom Homo oeconomicus* oder Johannes Siegrists *Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz*. Zudem arbeiten Ökonomen wie Alexander Ockenfels und der deutsche Wirtschafts-Nobelpreisträger Reinhard Selten an neuen Modellen. Aber es gibt Menschen, die sich und andere immer noch in die schöne neue Welt der puren Vernunft hinein fantasieren – und das im Namen der Wissenschaft.

Die reine Rationalität setzt Folgendes voraus: Wir können sie von unseren Gefühlen und unserer Intuition sauber trennen. So wie Räume durch Wände abgegrenzt sind. Hier der eine Raum, dort der andere. Was in ihnen drin ist und dort hinkommt, obliegt nur unserem Willen. Und es gibt keinerlei Austausch der Inhalte dieser Räume, es sei denn, wir tragen etwas von hier nach dort. Da geschieht nichts von alleine. Ein Buch bekommt nicht plötzlich Beine und entscheidet sich, vom einen in den anderen Raum zu laufen. Kurz: Die Inhalte der Räume tauschen sich nicht einfach selbstorganisiert aus. Alles bleibt schön an seinem ihm zugewiesenen Platz. Mal ehrlich: Glauben Sie, dass unser Gehirn so funktioniert? Dass wir Wände im Kopf haben und Türen, mit denen wir diese Räume kontrolliert öffnen und verschließen können? Oder gehen Sie eher davon aus, dass unser Gehirn ein bewundernswertes, selbstorganisiertes Netzwerk aus Neuronen und Axonen ist, die über Synapsen miteinander verbunden sind und durch Aktionspotenziale kommunizieren?

Fakt ist: Die Trennung von Rationalität, Intuition und Gefühlen ist nur ein Sprachspiel. Sie hat nichts mit der neurologischen Realität unserer Gehirne zu tun: Es gibt keine vernünftigen Entscheidungen ohne Intuition und Gefühle. Die Forschungsergebnisse von Antonio Damasio, die uns zu diesem Schluss bringen, sind bislang nicht widerlegt.

Experten unterscheiden sich in ihren Leistungen von Anfängern unter anderem dadurch, dass sie in wesentlich kürzerer Zeit erfolgreiche Entscheidungen treffen. Aber sie können häufig ihre Entscheidungspräferenzen nicht rational erklären. Das gefühlte Wissen entzieht sich der Rationalität. Der ungarisch-britische Chemiker und Philosoph Michael Polanyi hat es unschlagbar präzise formuliert: »Wir wissen mehr, als wir sagen können.«

Darüber hinaus nehmen wir nicht nur bewusst wahr, sondern auch unbewusst. Es ist das seit über 30 Jahren gültige Forschungsparadigma der »subliminalen«, also unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung. Das heißt: Unsere mentalen Räume füllen sich auch unabhängig von unserer bewusst gesteuerten Wahrnehmung. Wir speichern Daten aus der Außenwelt, die wir gar nicht bemerkt haben.

Unser Bewusstsein steht im Austausch mit unserem Unbewussten, was auch aus dem oben genannten Modell hervorgeht. Die

wiederholten psychologischen Experimente um das Erlernen sogenannter »künstlicher Grammatiken« zeigen die unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung. Bezogen auf die obige Metapher mit den Räumen folgt daraus, dass es einen Informationsaustausch zwischen unseren bewussten und unbewussten Räumen gibt – und zwar ohne die willentliche Steuerung unseres »Ich«.

Zum ersten Punkt: Damasio beschreibt in seinem Buch *Descartes' Irrtum* einen Patienten namens Elliot, der 1982 nach der Entfernung eines Hirntumors in seiner neurologischen Sprechstunde erschien. Er war vor seiner Operation nicht nur ein guter Vater und Ehemann, sondern auch ein erfolgreicher Manager. Diverse Tests hatten nach der Operation gezeigt, dass Elliot immer noch weit überdurchschnittlich intelligent war. Nur drei Prozent aller Menschen schnitten bei Intelligenztests besser ab. Trotzdem hatte er ein großes Problem: Er schob wichtige Entscheidungen immer wieder auf, um herauszufinden, welche die beste sei. Er blieb stecken in der Meta-Entscheidung, sich jetzt nicht für eine Möglichkeit zu entscheiden. Er dachte lange darüber nach, mit welchem Stift er schreiben oder ob er die Aktenablage neu organisieren sollte, obwohl dringlichere Aufgaben im Büro auf ihn warteten. Elliot wurde in der Folge dieser sonderbaren Entscheidungs-Lähmung entlassen. Er schaffte es nicht, dauerhaft einen neuen Job zu finden. Später geriet er in die Hände eines Betrügers und wurde insolvent. Seine Frau ließ sich von ihm scheiden und die Steuerfahndung war ihm auf den Fersen. Ein tragischer Sturz ins Bodenlose, geradezu filmreif. Und das, obwohl er nach der Theorie des Homo oeconomicus der ideale Entscheider hätte sein müssen! Kein Gefühl konnte seine Entscheidungen negativ beeinflussen.

Damasio zog den nahe liegenden Schluss: Unsere Gefühle und Intuition sind eine zwingende Voraussetzung für unsere Entscheidungsfähigkeit. Also begann er, auch andere Patienten mit ähnlichen Hirnschäden zu untersuchen. Alle Personen verfügten über eine normale Intelligenz, empfanden aber keine Gefühle – und hatten das gleiche Problem: Entscheidungs-Lähmung. Damasio schilderte, wie schwierig es war, mit einem Patienten einen neuen Termin für die nächste Sprechstunde zu finden:

Der Patient nahm seinen Terminkalender heraus und begann, in ihm zu blättern. Nun legte er ein äußerst bemerkenswertes Verhalten an den Tag ... Fast eine halbe Stunde lang zählte er Gründe für und gegen die beiden Termine auf. Vorgehende Verabredungen, die zeitliche Nähe anderer Verabredungen, mögliche Wetterverhältnisse: praktisch alles, was man bei einer so simplen Frage berücksichtigen kann. (... Er zwang uns) nun, einer ermüdenden Nutzen-Kosten-Analyse zu folgen, einer endlosen Aufzählung und einem überflüssigen Vergleich von Optionen und Konsequenzen.¹⁶

Hätte Damasio nicht interveniert, wäre es zu keiner Entscheidung gekommen. Das Ergebnis seiner Forschung: Der orbitofrontale Cortex, der oberhalb der Augenhöhlen im unteren Bereich des Stirnlappens liegt, ist für die Einbindung von Gefühlen in unsere Entscheidungsprozesse verantwortlich. Ist dieser Bereich gestört, haben wir keinen Zugang mehr zu unserem Erfahrungsschatz. Wir sind verdammt dazu, Entscheidungen aufzuschieben.

Übrigens: Die Studien Damasios decken sich auch mit der bislang fast immer ignorierten Theorie des Baseler Psychiaters Luc Ciompi. In seinem Werk *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik* erklärt Ciompi bereits 1997 noch differenzierter als Damasio die Funktion unserer Gefühle für unser Denken und damit unsere Entscheidungsfähigkeit: Gefühle ...

- liefern die Energie für die Dynamik unserer Informationsverarbeitung,
- bieten die Motivation für unsere Informationsverarbeitung,
- sind dauernd für den Fokus der Aufmerksamkeit verantwortlich,
- eröffnen oder verschließen den Zugang zu verschiedenen Gedächtnisspeichern,
- verbinden Informationselemente miteinander und schaffen so Kontinuität,
- bestimmen die Hierarchie der Denkinhalte,
- sind ein wichtiges Mittel zum Meistern von Komplexität.

Zum zweiten Punkt des Unterschieds zwischen Experten und Anfängern: Weiter oben berichtete ich bereits von zwei Experimenten, die auch in diesem Zusammenhang einen wichtigen Hinweis liefern. Die

erfahrenen Golfspieler schnitten besser ab, wenn sie sich weniger Zeit für ihren Schlag genommen hatten, ganz im Gegensatz zu den Anfängern, die die Motorik des Schlages bewusst steuern mussten. Noch eindrücklicher wurde der zweite Teil des Experiments, als die Versuchspersonen über einen Kopfhörer Töne eingespielt bekamen und diese zählen sollten. Solchermaßen abgelenkt, wurden die Experten *besser!* Wäre die bisherige Grundannahme unternehmerischen Handelns und Entscheidens richtig, dass der Kopf den Bauch schlägt, dass der Einsatz von Rationalität besser ist als der von Intuition oder automatisierten Prozessen, hätte das Ergebnis umgekehrt ausfallen müssen. Das Studienergebnis, dass die bewusste Steuerung durch die Aufgabe des Tönezahlens abgelenkt wurde, zeigt eindeutig, dass Experten unbewusst-intuitiv zu besseren Ergebnissen kommen als durch bewusst rationale Steuerung. Diese Ergebnisse decken sich mit dem Experiment mit den Handballspielern, die bessere Resultate erzielten, wenn sie nicht so lange nachdenken konnten. Wir verfügen also alles in allem über eindeutige empirische Studienergebnisse, die klar zeigen, dass wir in vielen Fällen durch unbewusste Informationsverarbeitung zu besseren Ergebnissen gelangen, als wenn wir sie bewusst rational steuern und kontrollieren.

Zum dritten und vierten Punkt der unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung: Die in den Jahren 1976, 1977 und 1980 durchgeführten Experimente zu künstlichen Grammatiken der Forschungsgruppe um Arthur Reber zeigen deutlich, dass wir Informationen beileibe nicht nur bewusst wahrnehmen und verarbeiten. Versuchspersonen wurden damit beauftragt, eine nach komplizierten Regeln erstellte Folge von Buchstaben (zum Beispiel »XVCCMT«) auswendig zu lernen. Diese erste Phase des Experiments wurde den Versuchspersonen gegenüber als Gedächtnistest ausgegeben. Tatsächlich wurde untersucht, inwiefern die Probanden die »grammatischen« Regeln dieser Buchstabenfolge unbewusst lernen. Bei dem anschließenden Test konnten die Versuchspersonen überzufällig oft korrekt beurteilen, ob eine präsentierte Zeichenfolge gemäß der zugrunde liegenden Regeln, die sie ja nicht bewusst erklärt bekommen hatten, richtig oder falsch ist. Der Clou: In der dritten Phase konnte niemand die eigenen Entscheidungen durchgängig korrekt erklären. Entweder sagten die Versuchspersonen, dass sie wüssten, warum eine Zeichenfolge richtig oder falsch sei, oder sie hatten die

Erklärungen erfunden. Später wurden andere, vergleichbare Experimente durchgeführt. Die Ergebnisse sind im Großen und Ganzen die gleichen geblieben. Rebers bereits Jahrzehnte zurückliegende Experimente widerlegen zudem die immer wieder aufgewärmte Aussage, dass nur Experten auf ihre Intuition vertrauen sollten. Wir können nicht von Experten in künstlicher Grammatik sprechen, nur weil die Testpersonen einmal an einem Experiment teilgenommen hatten. Und doch entschieden sie intuitiv richtig.

Antonio Damasio konzipierte mit seiner Forschungsgruppe Mitte der 1990er ein eigenes, elegantes Experiment, um seine überraschenden Einsichten in den Zusammenhang von Emotion, Intuition und Rationalität zu überprüfen: den Iowa Gambling Task. Gesunden Versuchspersonen wurden auf einem Bildschirm zwei Stapel blaue und zwei Stapel grüner »Karten« gezeigt. Ihre Aufgabe bestand darin, so viel Spielgeld wie möglich zu gewinnen. Dazu sollten sie Karten ihrer Wahl umdrehen, wobei auf der Rückseite ein Geldgewinn oder -verlust angezeigt war. Die Probanden wussten nicht, dass die grünen Karten die besseren waren, weil sie unterm Strich mehr Gewinn boten als die blauen. Zur Objektivierung unbewusster Reaktionen auf die verschiedenen Kartenstapel wurde bei den Testteilnehmern der Hautwiderstand während des Experiments gemessen. Nach ungefähr 50 Karten wurde den Probanden der Unterschied zwischen den blauen und grünen Stapeln bewusst. Dass die blauen Stapel gefährlicher waren, weil sie zwar hohe Gewinne, aber noch mehr hohe Verluste nach sich zogen, nahmen die Probanden unbewusst jedoch schon nach zehn Karten wahr – und änderten ihr Verhalten intuitiv und wählten lieber grüne Karten. Auf der körperlichen Ebene zeigte sich ein eindeutiges Stressmuster, indem der Griff nach den Verlust bringenden Karten zu einer leichten Schweißbildung führte, die den Hautwiderstand messbar senkte. Interessanterweise waren Damasios Patienten mit Schäden am orbitofrontalen Cortex, die ihn letztlich zu diesem Experiment inspiriert hatten, nicht in der Lage, den Unterschied zwischen den grünen und blauen Stapeln zu erkennen. Bei ihnen zeigte sich auch keine Veränderung des Hautwiderstands, wie bei den gesunden Versuchspersonen. Einige der geschädigten Probanden spielten sogar noch die schlechten Karten weiter, obwohl sie irgendwann bewusst gemerkt haben, dass sie dadurch ihr Geld verlieren würden.

Der Iowa Gambling Task bestätigt erstens die Ergebnisse der Experimente mit den künstlichen Grammatiken (oder korrekter: konnte diese Ergebnisse nicht widerlegen), das heißt also, dass wir intuitiv richtig entscheiden können, weil wir Daten unbewusst wahrnehmen und verarbeiten können. Zweitens wird deutlich, dass bei einer Aufgabe immer gleichzeitig rationale und intuitive Prozesse ablaufen – sofern wir gesund sind. Wenn diese Integration von Kopf und Bauch durch Hirnschäden zerstört ist, brauchen wir entweder wesentlich länger, um erfolgreich zu entscheiden, oder können in manchen Fällen überhaupt keine guten Entscheidungen mehr treffen. Drittens wird klar, dass das Bindeglied zwischen der unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung und unserem bewussten Verstand unsere Emotionen sind. Die gesunden Personen spürten den »Stress« beim Griff nach den schlechteren blauen Karten als ungutes Gefühl; die Patienten spürten nichts dergleichen. Unsere Entscheidungsfähigkeit hängt also von der funktionierenden Integration von Emotionen, Intuition und Rationalität ab!

Abgesehen von diesen Argumenten, die bislang niemand widerlegt hat, die aber alle paradoxen Pseudorationalisten ignoriert haben, verweist sogar unsere Sprache auf die Untrennbarkeit von Rationalität und Intuition. Versuchen Sie mal, das eine ohne das andere zu definieren. Es ist wie mit hell und dunkel oder laut und leise. Der eine Begriff ergibt ohne den anderen keinen Sinn. Ein funktionales Ganzes ergibt sich nur, wenn wir beides miteinander verbinden. Wir erliegen der Illusion, wir könnten das eine vom anderen trennen, weil wir das eine Ende unseres Entscheidungskontinuums mit »rational« und das andere mit »intuitiv« bezeichnen. Aber das Bezeichnende ist nicht identisch mit dem Bezeichneten! Es ist nichts weiter als eine Landkarte. Und die ist nicht das Gebiet. Kein gesunder Mensch beißt in die Speisekarte, wenn er eine Pizza essen will. In diesem Zusammenhang ist uns allen der Unterschied zwischen der Sache und dem Begriff, der diese Sache bezeichnet, klar. Komischerweise setzt so etwas wie ein kollektives Vergessen dieses Unterschiedes ein, sobald wir über nicht-gegenständliche Phänomene und deren Bezeichnungen sprechen. Die Worte Rationalität und Intuition werden plötzlich verwechselt mit dem tatsächlichen Entscheiden, das beide Seiten in sich vereint. Wir müssen die Vorstellung, es gäbe reine Rationalität, aus unserem Gedächtnis streichen. Sonst behindern wir uns selbst.

Aufwachen zur Höchstleistung

Sie werden keinen immer währenden Erfolg haben, nur weil Sie Intuition in Ihre Entscheidungen integrieren und ihr den gebührenden Raum geben. Erfolg ist kein berechenbares und völlig kontrollierbares Produkt aus verschiedenen Faktoren. Erfolg ist immer auch eine Prise Glück und Zufall. Märkte und Branchen schwanken genauso wie unternehmerische und individuelle Leistungen. Niemand ist immer ein Top-Performer. Wer uns das glauben machen will, verkauft uns für dumm. Andauernde Spitzenleistung ist nichts als eine weitere Lügengeschichte; der »Masterplan« ein Witz. Die Realität der Superunternehmen in dem bekannten Bestseller *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* ist ernüchternd. Wenn man sich deren Entwicklung nach dem Abschluss der Studie 1980 anschaut, ergibt sich folgendes Bild:

Während sich Standard & Poor's 500 zwischen 1980 und 1984 mit 99 Prozent Wachstum fast verdoppelte, wuchsen nur zwölf der »Spitzenunternehmen« schneller als der Gesamtmarkt. Die übrigen dreiundzwanzig fielen zurück. ... Es wäre ratsamer gewesen, in einen Marktindex zu investieren als in diese Spitzenunternehmen. Nach zehn Jahren sieht die Bilanz ähnlich aus. Nur dreizehn Unternehmen hatten sich besser als der Markt entwickelt, der um 403 Prozent zunahm, während achtzehn hinter dem Markt zurückblieben.¹⁷

Genauso illusorisch sind die noch großartigeren Versprechen im Bestseller *Immer erfolgreich. Die Strategien der Top-Unternehmen*. Dabei handelte es sich nach Aussage der Autoren um die Besten der Besten – herausragende, *beständige* und visionäre Unternehmen. Nach Abschluss der Studie, die Grundlage des Buches war, konnten in den zehn Folgejahren nur sechs von sechzehn der visionären Unternehmen mit dem S&P 500 mithalten. Die anderen zehn fielen im Vergleich zum Markt zurück.

Wer trotz dieser Fakten einem jeweils hippen Masterplan doch glauben will, dem sei es freigestellt. Die anschließende Enttäuschung wird gratis mitgeliefert. Aber eines ist klar: Wer seine eigene Intuition und die seiner Mitarbeiter respektiert und bei seinen unternehmeri-

schen Entscheidungen mit einbindet, wer eine effektive Entscheidungskultur aufbaut und pflegt, der wird langfristig bessere Leistungen erzielen, als der, der Intuition ignoriert oder bekämpft. Das heißt nicht, dass es keine Höhen und Tiefen mehr gibt, dass fortwährende Spitzenleistung realisiert werden kann. Die bessere Leistung bezieht sich nur auf den langfristigen Vergleich zum zahlen-, daten- und faktengetriebenen Unternehmen. Nicht mehr und nicht weniger. Der Grund ist relativ einfach, wenn er auch paradox erscheint.

Die Einsicht in die Begrenztheit unserer Rationalität eröffnet uns neue Möglichkeiten, die wir nicht nutzen können, solange wir weiter an unserem Irrglauben festhalten. Nur wenn wir nicht mehr andauernd rationale Entscheidungen fordern, die wir von A bis Z durchdeklinieren und glauben begründen zu können, werden wir unsere Intuition professionalisieren und großflächig in unseren Unternehmen nutzen können. Dann nehmen wir auch die Frauen im Team endlich ernst, die dank ihrer Sozialisation noch eher auf ihre Intuition achten, und versuchen nicht, sie zu besseren Männern zu machen, indem wir ihnen oberlehrerhaft raten, doch endlich rationaler zu werden.

Wenn wir jedoch weiterhin daran glauben, dass rationale Entscheidungen intuitiven immer überlegen seien, dass mehr Daten die Entscheidungsqualität endlos nach oben treiben und dass wir unsere Rationalität von unserer Intuition und den Gefühlen trennen können, begrenzen wir uns selbst. Erinnern Sie sich an Elliot? Er wurde zu genau dem Zombie, den wir in unserer Wirtschaft als Homo oeconomicus die ganze Zeit behauptet und gefordert haben. Was hat ihm das gebracht? Eine Turbokarriere und astronomischen wirtschaftlichen Erfolg? Nichts davon. Er erlebte einen tragischen Absturz aus großer Höhe. Wenn wir endlich aufwachen und unsere menschliche Wirklichkeit erkennen und annehmen, dann sind wir in der Lage, für eine gewisse Zeit und immer wieder mal eine ähnliche Spitzenleistung zu erbringen wie der Schindlerhof, die Lunge Laufschuhmanufaktur, die VEKA AG oder Guardian Industries (mehr dazu erfahren Sie später).

Lesetipps

- Akerlof, G.A./Shiller, R.J./ Gräber-Seißinger, U. und Proß-Gill, I. (2009): *Animal Spirits: Wie Wirtschaft wirklich funktioniert*, Campus.
- Dreyfus, H./Dreyfus, S. (1988): *Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition*, Rororo.
- Dueck, G. (2008): *Abschied vom Homo oeconomicus. Warum wir eine neue ökonomische Vernunft brauchen*, Eichborn.
- Ramo, J. (2009): *Das Zeitalter des Undenkbaren. Warum unsere Weltordnung aus den Fugen gerät und wie wir damit umgehen können*, Riemann.
- Rosenzweig, P. (2008): *Der Halo-Effekt. Wie Manager sich täuschen lassen*, Gabal.
- Siegrist, J. (2008): *Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz. Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft*, Identity Edition, Band 3, herausgegeben von der Identity Foundation.
- Surowiecki, J. (2007): *Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne*, Goldmann.
- Zeyer, R. (2009): *Bank, Banker, Bankrott. Storys aus der Welt der Abzocker*, orell füssli.

