

Wir erleben derzeit, wie der Mythos des einsamen Entscheiders fällt. Der Typus des allwissenden und alles kontrollierenden Patriarchen stirbt aus – die Wirtschaftskrise beschleunigt diesen Prozess. Autokratische Führung kann nicht mehr funktionieren. Die Welt ist zu kompliziert geworden. Immer mehr Informationen prasseln auf den Einzelnen ein, immer schneller muss er reagieren. Es ist dem menschlichen Gehirn, auch einem intelligenten, inzwischen nahezu unmöglich, die Informationsflut zu verarbeiten. Für den Handelnden wird es immer schwieriger, alle Zusammenhänge nachzuvollziehen und mögliche Risiken sicher zu bewerten. Winzige Ursachen können sich wie Lawinen zu riesigen Problemen entwickeln. Rationalität stößt in dieser Welt an ihre Grenzen. Deshalb neigen die Menschen dazu, sich emotionaler und intuitiver zu verhalten als früher. Das Unterbewusstsein regiert. Man verlässt sich auf lebenslang gelernte, im limbischen System des Gehirns verankerte Bewertungskriterien. Intuition ist gewissermaßen die Summe der Lernerfahrungen am Rande der Überforderung – und ein legitimer Weg im Umgang mit zu viel Komplexität.

Das Problem: Intuitive Entscheidungen werden weitgehend unbewusst getroffen. Sie entziehen sich einer Reflexion. In der eigenen Wahrnehmung ist eine intuitive Entscheidung immer richtig und

Vor allem Unternehmer, die über lange Zeit erfolgreich waren, laufen Gefahr, auf die nicht hinterfragbare Überzeugungskraft der eigenen Intuition hereinzufallen. In Zeiten des Wandels ist es für

STEILE THESE

„MAN HÄLT JEDE ENTSCHEIDUNG FÜR RICHTIG, BIS SIE EINEN UMBRINGT“

zwar völlig unabhängig davon, ob die Erfahrungswelt, in der die Intuition entstanden ist, noch mit der Wirklichkeit übereinstimmt oder nicht. Man hält jede Entscheidung für richtig, bis sie einen umbringt.

PETER KRUSE ist Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Uni Bremen. Mit seiner Firma Nextpractice berät er Unternehmer

Führungskräfte deshalb enorm wichtig, skeptisch sich selbst gegenüber zu sein. Die besten Entscheider sind diejenigen, die mit vielen Menschen reden. Sie nutzen Kommunikationsprozesse und filtern Informationen. Dafür muss man Räume schaffen. Wenn Chefs zu ihren Angestellten sagen: „Reden Sie ganz offen mit mir“, vergessen sie dabei oft, dass die Hierarchie eine Diskussion auf Augenhöhe verhindert.

Jeder Unternehmer sollte sich Gesprächspartner suchen, die nicht auf seiner Payroll stehen. Auch wenn es manchmal wehtut: Führungskräfte brauchen Diskussionspartner, die sich nicht scheuen, alles infrage zu stellen. Sonst kann eine intuitive Entscheidung die letzte sein.

