



Mit Descartes auf den Spuren der Intuition

von Holger Rust

Eines der ganz grossen Themen zielt derzeit auf die Fundierung von Entscheidungen ohne ausreichende Informationen über die möglichen Einflussfaktoren und damit ohne hinreichende Sicherheit der Kontrolle unbeabsichtigter Nebenwirkungen.

Nach diesem Satz braucht man erst einmal eine Verschnaufpause. Und die wird meist von jemand genutzt, der mit wissender Miene auf die Bedeutung des Bauches verweist. Meist ist es jemand, der selber keine Entscheidungen treffen muss, aber das soll hier erst einmal nicht weiter verfolgt werden. Ebenso wenig die Frage, wie viele der Bauchentscheidungen letztlich (um im Bild zu bleiben) in die Hose gegangen sind. Im Gegenteil: Ich will mich mit den erfolgreichen Bauchentscheidungen beschäftigen, die sich sprachlich dadurch aufwerten, dass sie als «Intuition» daherkommen. Vor allem deshalb, weil dieser «Intuition» immer etwas Geheimnisvolles, mitunter Archaisches anhaftet, eine Art verborgenes Sensorium für die Realitätsströme, die sonst keiner sieht. Frauen wird im Übrigen weit mehr von dieser undurchschaubaren Kraft zugetraut als Männern. Aber das führt hier zu weit und vor allem in unfruchtbare Kontroversen.

Ich halte es für wichtiger, sich anzuschauen, was denn unsere Fachleute so zu diesem Thema beizusteuern haben und wie sie uns darüber aufklären – und das tun ja nun jede Menge Psychologen und Hirnforscher –, was diese Intuition begründet. Wenn man das alles liest, kommt etwas Überraschendes heraus: Intuition, so kann man das zusammenfassen, ist die Summe der Erfahrungen, die in einem konkreten Moment blitzschnell abgerufen und in Handeln übersetzt werden. Intuition ist eine Art ungebundener Kompetenz, erlebte und mithin in den undurchdringlichen Weiten des Gehirns abgelagerte Dinge zu neuen Arrangements zu verknüpfen oder in unerwarteten Zusammenhängen alte Muster zu erkennen. Das ist die Kompetenz, welche die Doyenne der empirischen Weltbetrachtung, Elisabeth Noelle Neumann, treffend als quasi-statistische Wahrnehmungsfähigkeit bezeichnete. Mit diesem Begriff hat sie die Philosophie jenes klassischen Denkers auf den modernen Punkt gebracht, der

schon zwanghaft als posthumer Managementberater angerufen wird, wenn es um Bauchentscheidungen geht: René Descartes. Der schrieb um 1700 herum, schon damals entnervt von den Geistersehereien der zeitgenössischen Scharlatane, die sich als intuitive Genies brüsteten: «Unter Intuition verstehe ich nicht das schwankende Zeugnis der sinnlichen Wahrnehmung oder das trügerische Urteil der verkehrt verbindenden Einbildungskraft, sondern ein... müheloses und deutlich bestimmtes Begreifen des reinen und aufmerksamen Geistes.»

Müheles, gelassen, treffsicher, modern. Und was das Erstaunliche ist – es sind genau diese Kompetenzen, die ins Feld geführt werden, wenn der Wert älterer Mitarbeiter betont werden soll. Wenn man sich daraufhin mit diesen lässigen

«Das Erstaunliche: Es werden genau diese Kompetenzen ins Feld geführt, wenn der Wert älterer Mitarbeiter betont werden soll.»

Typen unterhält, kommt noch ein ganz anderes Element dazu: das zurzeit hoch gehandelte Vertrauen. Bei ihren schnellen und gezielten Entscheidungen haben sie immer in der Gewissheit gehandelt, dass sie sich auf den Erfahrungsschatz ihrer Mitarbeiter beziehen konnten.

Und das deshalb, weil sie in einem ständigen offenen und dauerhaften Kommunikationsprozess mit ihnen standen. So entwickelt sich das Ur-Vertrauen in die Fähigkeit des Unternehmens, mit unerwarteten Herausforderungen schnell zurechtzukommen. Die Basis intuitiver Entscheidungen von Einzelnen beruhte auf der in diesen Köpfen vernetzten Erfahrung unterschiedlicher Geister. Wenn man die spektakulären Fehlentscheidungen der jüngeren Finanz- und Wirtschaftsgeschichte anschaut, stösst man tatsächlich in der Regel auf sehr einsame Figuren, die sich zudem noch mit gleichförmig denkenden Jasagern umgeben hatten. Ihnen fehlte eben das Vertrauen in Querdenker, Andersartige und Kritiker. Nur manchmal winden sich selbst die Routiniers der Intuition – interessanterweise bei echten Bauchentscheidungen. Dann sinnieren sie lange herum, ob sie aus dem Mittagsmenü-Angebot beim Lieblingsitaliener lieber Spaghetti al pesto oder marinara wählen sollen. Es hat eben alles seine Grenzen.

Holger Rust ist Professor für Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten Arbeit, Wirtschaft und Karriere an der Universität Hannover. Er gilt als pointierter Kritiker und sogenannter Management-Modemacher und Trend-Spekulanten.