

# Bankmanagement-Glossar

## Was ist Intuitives Management?

### Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Immer schon wurden Entscheidungen nicht nur aufgrund von rationaler Abwägung des Für und Wider, sondern aus dem Bauch heraus“, also intuitiv getroffen. Als es noch keine Betriebswirtschaftslehre gab, war die Verquickung von rationalen und intuitiven Elementen bei Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte der Normalfall. Als Folge der Aufklärung setzte sich die Vernunft als weitgehend alleiniges Entscheidungskriterium in der realen Welt in breiter Front durch und hielt auch in der entstehenden Betriebswirtschaftslehre Einzug.

Mit der Weiterentwicklung der Formalwissenschaften und der Unterstützung durch die IT wurden rationale Entscheidungen immer besser begründbar und als wirtschaftlich einzig sinnvolle Lösungen angesehen. Lediglich dort, wo Kreativität gefragt war, war Intuition ein Thema. In neuester Zeit hat sie wieder an Bedeutung gewonnen, so zum Beispiel beim Software Engineering, indem die Bedienung elektronischer Geräte und Anwendung von Programmen so gestaltet wird, dass sie ohne Studium einer langen Bedienungsanleitung von den Nutzern intuitiv richtig erfolgt.

Intuition ist – kurz zusammengefasst – eine bewusst gewordene Einsicht, die stark genug ist, danach zu entscheiden, ohne die der Entscheidung zugrunde liegenden Zusammenhänge explizit zu verstehen. Unter Intuitivem Management wird ein Managementstil verstanden, der Entscheidungen aus dem Bauch heraus trifft und sich nicht nur auf die analytische, objektive Vernunft verlässt. Dieser Managementansatz sieht die Führungskraft als Gesamtheit, die die Fähigkeiten der rechten Gehirnhälfte nutzt, während konventionelle Management-Theorien die linke Hemisphäre

mit ihren logischen, rationalen, linearen und mathematischen Komponenten betonen. Intuitives Management ist eng mit einer kreativen, innovativen Art der Entscheidungsfindung verbunden.

### Neue Orientierung in der Informationsflut

Im Management wird die Intuition zunehmend positiv gesehen. Angesichts der ungeheuren Informationsfülle muss der Mensch auf sein „inneres Wissen“ vertrauen. Intuition gilt bei Managern – vor allem wenn sich die Entscheidungen rückblickend als richtig herausstellen – zunehmend als ein Talent von einzigartigem Wert. „Mangelnde Intuition“ gilt als Faktor, der die „Güte“ eines Managers reduziert. Mehr und mehr Manager geben an, sich bei Entscheidungen vom Bauchgefühl leiten zu lassen. Für diese, Bill Gates sei hier als Beispiel genannt, ist das Vertrauen auf die Intuition angesichts einer zunehmend komplexen Umwelt, immer stärker vernetzten Strukturen und steigender Unsicherheit eine Perspektive, die mehr Erfolg zu versprechen scheint als rationale Entscheidungsgrundlagen. Dazu kommt, dass die Intuition bedeutend rascher funktioniert, als rationale Entscheidungsgrundlagen erstellt werden können. Im menschlichen Navigationssystem, um zu Entschlüssen zu kommen, nimmt sie aus diesen Gründen eine immer größere Bedeutung ein.

Diese Verankerung der Intuition im Management erstaunt insofern, als gerade in der Ökonomie dem Homo oeconomicus große Bedeutung beigemessen wird/wurde. In den letzten Jahren jedoch wird sie – zuerst im Zuge der Konsumentenforschung und heute aufgrund der Gehirnfor-

schung – in der Betriebswirtschaftslehre wieder vermehrt beachtet. Der Bedeutungswandel ist darauf zurückzuführen, dass heute die Rationalität nur mehr als begrenzte Rationalität zu verstehen ist, die bei Entscheidungen scheitert, die ins Ungewisse hinein gefällt werden müssen. In der Wirtschaft werden heute täglich mehr Entscheidungen verlangt als je zuvor und diese müssen zum Teil auch sehr rasch getroffen werden.

Diese Entwicklung spiegelt sich in der populären Managementliteratur, der Wirtschaftspresse sowie in renommierten wissenschaftlichen Journalen wider. Auch neueste Forschungen des Fraunhofer Instituts bestätigen die Zuverlässigkeit der Intuition unter bestimmten Bedingungen. Das heißt jedoch nicht, dass rationale Gesichtspunkte nicht mehr zum Zuge kommen sollen. Bei komplexen Entscheidungen mit einer Vielzahl von Informationen, dort, wo die rationalen Entscheidungsgrundlagen keine eindeutige Entscheidung zulassen, wo es um das Setzen auf den richtigen Trend und den richtigen Zeitpunkt geht, bei Entscheidungen über kreative Maßnahmen, über Mitarbeiter, Lieferanten oder Partner und bei strategischen, weit in die Zukunft gerichteten Entscheidungen soll zusätzlich zu rationalen Argumenten auch die Intuition herangezogen werden. Alle diese Entscheidungen sind auch auf dem Gebiet der Finanzdienstleister zu treffen, weshalb auch da nicht nur die Intuition bei Entscheidungen berücksichtigt werden sollte, sondern es auch wert ist, sich ausdrücklich damit zu befassen.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien und Geschäftsführer der PayLife Bank GmbH; ewald.judt@paylife.at/www.paylife.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu-wien.ac.at.