

# Intuition und Führung

Wie gute Entscheidungen entstehen

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Dr. Wolfgang Gaissmaier  
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung



# Intuition und Führung

Wie gute Entscheidungen entstehen

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Dr. Wolfgang Gaissmaier  
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

## Inhalt

Einleitung	3
1. Was ist Intuition?	5
2. Was ist nicht Intuition?	7
3. Intuition ist illegal	8
4. Angst vor Intuition kostet Zeit, Intelligenz und Geld	10
5. Intuitive Entscheidungsregeln	13
6. Zwischenfazit: Schnelle Entscheidungen können besser sein	18
7. Intuition und Führung	19
8. Treffen Führungskräfte Bauchentscheidungen?	20
9. Die intuitive Toolbox von Führungskräften	22
10. Ein Plädoyer	27
Literatur	28
Impressum	30

*„Alles, was zählt, ist die Intuition. Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“* Albert Einstein

Was ist gute Führung? Was sind gute Intuitionen? Beide Fragen hängen zusammen. Ohne Intuition und die Kenntnis, wie sie funktioniert, sind gute Entscheidungen kaum möglich. Beginnen wir mit zwei Geschichten über Intuition: Die erste stammt von einem Vorstand einer Bank, die zweite von einem Headhunter für Führungskräfte.

Soll man nach Gründen fragen?

Es war bereits spät am Abend, und fünf Mitglieder des Vorstands einer Bank hatten eine Entscheidung zu treffen: Sollten sie den Konkurrenten übernehmen oder lieber nicht? Alle neigten dazu, es zu tun, nur einer hatte ein schlechtes Bauchgefühl. Die anderen fragten ihn, was dagegen spräche und was seine Gründe wären. Er konnte es nicht richtig erklären, nannte schließlich aber doch ein paar Gründe. Doch diese überzeugten die anderen nicht. Sie stimmten für die Übernahme – und segelten direkt in eine Katastrophe.

Der Vorstand pausiert in der Schilderung dieser Begebenheit. Und fährt dann damit fort, dass er etwas gelernt habe: Man dürfe eine Person, die ein negatives Bauchgefühl hat, nicht nach Gründen fragen. Sondern man muss eine andere Frage stellen, und zwar nicht an die Person, sondern an alle anderen: Ist die Person mit dem negativen Bauchgefühl diejenige von uns, die am meisten Erfahrung mit so einer Situation hat? Wenn ja, sollten wir ihrer Intuition vertrauen und nicht weiter nachhaken. Nach den Gründen eines Bauchgefühl zu fragen hat keinen Sinn, da diese ja unbewusst sind.



## Intuition oder Assessment Center?

Ein Headhunter berichtet uns von dem Konflikt zwischen Intuition und analytischen Methoden, den er hautnah erlebt. Er hat über eintausend Top-Führungskräfte in Deutschland in ihre Position gebracht. Seine Methode ist, die Kandidaten zu interviewen und dann intuitiv zu spüren, ob es eine Passung zwischen der Person und der Position gibt. Er schätzt, dass es nur zu etwa fünf Prozent Fehlbesetzungen durch seine Firma kommt. Der zentrale Aspekt ist, die Unternehmen, für die er auswählt, und deren Kultur wirklich gut zu kennen – nur dann vertraut er seiner Intuition. Daher lehnt er es ab, jemanden beispielsweise für ein chinesisches Unternehmen zu beurteilen. Assessment Center legen auf diese Komponente der Unternehmenskultur keinen großen Wert und werden weltweit eingesetzt.

Der Headhunter sagt, er fühle sich bei seiner Herangehensweise von „jungen unerfahrenen Leuten“ (gemeint sind Psychologen, die noch kein Unternehmen von innen gesehen haben) mit psychometrischen Tests und Assessment Centers „bedroht“. Dort kommen einige der zahllosen Tests zur Personalauslese zum Einsatz, von IQ- über Persönlichkeitstests bis hin zu Rollenspielen. Diese Tests hat man in der psychologischen Forschung seit einem Jahrhundert untersucht, ohne großen Nutzen zu finden. Warum aber werden sie verwendet? Oft aus defensiven Gründen, wegen ihres objektiven Anscheins. Wenn eine Führungskraft eingestellt wird und es sich herausstellt, dass das keine gute Wahl war, können die Verantwortlichen sagen: Das konnten wir nicht wissen, die Tests haben das nicht gesehen. Wenn man aber sagen muss, wir haben der Intuition eines Headhunters vertraut, steht man nicht so gut da. Man schützt sich selbst, wenn man auf eine analytische Prozedur verweisen kann, falls etwas schiefgeht. Prozedur geht über Performance.

Doch was ist am Ende der bessere Ansatz? Der Headhunter war zumindest erleichtert, als er über unsere Forschung zu Bauchentscheidungen las – so falsch scheint sein Ansatz nicht zu sein.

## 1. Was ist Intuition?

Die beiden Beispiele veranschaulichen zwei Konflikte im Umgang mit Intuition:

- Intuition ist gefühltes Wissen, das man nicht begründen kann. Man kann also die Gründe nicht in Sprache ausdrücken. Daher ist es sinnlos, jemanden nach Gründen für eine intuitive Entscheidung zu fragen.
- Intuition gilt in weiten Bereichen unserer Gesellschaft als verdächtig. Wenn etwas schiefgeht, kann man nicht einfach sagen, das war intuitiv. Kann man aber auf analytische Prozeduren verweisen, sichert man sich besser ab. Dies führt zu einer Absicherungskultur durch Prozeduren, die auf Kosten der Performance gehen kann.

Große Teile unseres Gehirns arbeiten unbewusst, einschließlich der Großhirnrinde. Was dort gespeichert wird, ist die Grundlage von Intuition. Sich diese unbewusste Intelligenz zunutze zu machen, ist ein wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen in einer unsicheren, komplexen Welt (Gigerenzer, 2007). Ohne Intuition könnten wir wenig zustande bringen.

Intuition ist nicht sechster Sinn, göttliche Eingebung oder ein parapsychologisches Phänomen. Wir verwenden den Begriff „Intuition“ oder auch „Bauchgefühl“, um ein Urteil zu bezeichnen,

- das rasch im Bewusstsein auftaucht,
- dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind, und
- das stark genug ist, um danach zu handeln.

Die Intuition hatte nicht immer den zweifelhaften Ruf, der ihr heute in der westlichen Welt voraus-eilt. Intuition begann als die sicherste Form des Wissens, die es beispielsweise Engeln und anderen geistigen Wesen ermöglichte, die Welt mit einer Klarheit zu sehen, die dem rein menschlichen Denken überlegen war. Oder wie der Mathematiker und Philosoph Blaise Pascal (1623–1662) formulierte: „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ (Im Original: „Le coeur a ses raisons que la raison ne connaît pas.“) Heute hingegen ist Intuition verpönt, gilt als verdächtig. Wie kam es dazu?

Seit der Zeit der Aufklärung wird die Vernunft („Ratio“) als erstrebenswertes, allein selig machendes Prinzip verehrt. Intuition bleibt dadurch höchstens zweitbeste Option für diejenigen, die sich nicht der Vernunft bedienen können. Historisch noch viel weiter zurück reicht die Sicht, die den Mann über die Frau stellt. Interessanterweise wurden diese beiden gegensätzlichen Begriffspaare – Ratio vs. Intuition und männlich vs. weiblich – miteinander verknüpft.



Für die kommenden Jahrhunderte wurden Logik und abstraktes Denken als das Geschäft der Männer angesehen. Intuition hingegen war verdächtig und unzuverlässig, ähnlich den weiblichen Emotionen. Nur wenige hatten Zweifel an dieser Opposition, nicht einmal die größten Köpfe der Aufklärung. Im 18. Jahrhundert unterschied der Philosoph Immanuel Kant zwischen der männlichen Herrschaft über abstrakte Prinzipien und dem weiblichen Verständnis für konkrete Details. Gelehrte Damen waren seiner Ansicht nach wie seltsame Frauen mit Bärten: „Ihre Weltweisheit ist nicht Vernünfteln, sondern Empfinden.“

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kamen Psychologen den Frauen zu Hilfe, nicht aber der Intuition. Männer wurden nicht mehr als den Frauen überlegen angesehen, aber der Verstand galt immer noch als der Intuition überlegen. In einer wirklich egalitären Gender-Bewegung begannen einige Psychologen zu argumentieren, dass Männer wie auch Frauen irrational handeln würden, als Folge ihrer fehlerhaften Intuition. In Hunderten von Studien wurden den Menschen logische Probleme vorgelegt, und wenn ihre Intuitionen von der logischen Lösung abwichen, wurde dies als Beweis für die Fehlbarkeit der Intuition gesehen (Kahneman, Slovic und Tversky, 1982).

Nobelpreisträger Daniel Kahneman rät Führungskräften daher, ihre Intuition möglichst weit hintanzustellen. Natürlich gesteht er ein, dass es Situationen gibt, in denen man um Intuition nicht herumkommt, vor allem unter Zeitdruck. Doch sieht er Intuition vor allem als Fehlerquelle und würde sie nicht für bare Münze nehmen (Kahneman und Klein, 2010).

Missverständnisse über Intuition sowie Vorurteile halten sich hartnäckig (siehe Kasten). Es ist zwar richtig, dass Intuition uns auch in die Irre führen kann. Doch ist es ein großer Fehler anzunehmen, dass sich alle Probleme durch Berechnung (besser) lösen ließen. Wie wir noch sehen werden, sind gute Intuitionen für eine Führungskraft unabdingbar.

#### **Verbreitete Missverständnisse zu Intuition**

- Intuition ist „sechster Sinn“.
- Intuition ist göttliche Eingebung.
- Frauen haben Intuition, Männer sind rational.
- Intuition ist zweitklassig, Nachdenken ist immer besser.

## 2. Was ist nicht Intuition?

Eine der wichtigsten Entscheidungen in unserem Leben ist, mit wem wir es verbringen wollen. Solch eine wichtige Entscheidung hätte Benjamin Franklin nicht der Intuition überlassen. In einem Brief an seinen Neffen erklärte er, wie man rationale Entscheidungen trifft:

Wenn du zweifelst, notiere alle Gründe, pro und contra, in zwei nebeneinanderliegenden Spalten auf einem Blatt Papier, und nachdem du sie zwei oder drei Tage bedacht hast, führe eine Operation aus, die manchen algebraischen Aufgaben ähnelt: Prüfe, welche Gründe oder Motive in der einen Spalte denen in der anderen an Wichtigkeit entsprechen – eins zu eins, eins zu zwei, zwei zu drei oder wie auch immer –, und wenn du alle Gleichwertigkeiten auf beiden Seiten gestrichen hast, kannst du sehen, wo noch ein Rest bleibt. ... Dieser Art moralischer Algebra habe ich mich häufig in wichtigen und zweifelhaften Angelegenheiten bedient, und obwohl sie nicht mathematisch exakt sein kann, hat sie sich für mich häufig als außerordentlich nützlich erwiesen. Nebenbei bemerkt: Wenn du sie nicht lernst, wirst du dich, fürchte ich, nie verheiraten.

Dein dich liebender Onkel  
B. Franklin

Dieses bewusste Abwägen von Pros und Cons ist heute in der Entscheidungstheorie und Ökonomie als Maximierung des erwarteten Nutzens bekannt. Die Vorstellung, dass man die optimale Option berechnen könnte, bildet quasi den Gegenpol zur Intuition. Aber: Haben Sie Ihren Partner oder Ihre Partnerin aufgrund einer solchen oder ähnlichen Rechnung gewählt? Selbst unter Ökonomen haben wir bisher nur einen gefunden, der diese Frage bejaht hat.

Daraus folgt natürlich nicht, dass eine solche analytische Herangehensweise nie angezeigt wäre. Nehmen wir noch mal die Partnerwahl: Ein Bekannter stand einmal zwischen zwei Frauen, die er beide liebte. Zwei waren jedoch eine zu viel. Er erinnerte sich an Franklins Rat. Erleichtert darüber, dass sich das Problem durch eine logische Formel lösen ließ, schrieb er alle wichtigen Gründe auf und begann sie zu gewichten. Doch als er das Ergebnis sah, geschah etwas Unerwartetes: Das Ergebnis fühlte sich nicht richtig an. Sein Herz hatte längst entschieden, jedoch für die andere Frau. Die analytische Herangehensweise war somit auf indirektem Wege hilfreich, indem sie die – bereits getroffene – intuitive Entscheidung ins Bewusstsein brachte.



### 3. Intuition ist illegal

Im Sport werden intuitive Entscheidungen akzeptiert: Niemand würde ernsthaft auf die Idee kommen, ein Tor nur dann gelten zu lassen, wenn der Spieler auch genau erklären kann, wie er es geschossen hat. In anderen Bereichen jedoch wird von Experten erwartet, dass sie erst bewusst die Gründe suchen und dann handeln: „Erst wägen, dann wagen“ „erst analysieren, dann agieren“ – das ist das Gegenteil von intuitivem Entscheiden. Das kann so weit gehen, dass intuitives Handeln vom Gesetz her nicht erlaubt wird, wie das folgende Beispiel illustriert.

Dan Horan arbeitet als Drogenfahnder am Los Angeles International Airport, wo er versucht, Drogenkuriere aufzuspüren. Die Kuriere kommen mit vielen hunderttausend Dollar Bargeld nach L.A. und fliegen von dort in andere US-amerikanische Großstädte, um die erworbenen Drogen abzuliefern. Leger gekleidet, sodass er nicht als Polizist erkannt wird, hält Horan nach etwas Ungewöhnlichem Ausschau.

Eines Abends kam ein Flugzeug aus New York an und etwa zweihundert Personen stiegen aus. Als sich Horans Blick mit dem einer Frau mit schwarzem Rollkoffer traf, wussten beide augenblicklich, was der bzw. die andere vorhatte. Horan setzte die Frau fest, und nach wenigen Minuten hatte ein Polizeihund Rauschgiftspuren an ihrem Koffer gewittert. Ein Richter unterschrieb den Durchsuchungsbeschluss, und als die Polizeibeamten den Koffer öffneten, fanden sie 200.000 Dollar in bar. Die waren, wie die Frau schließlich gestand, zum Ankauf einer größeren Menge Marihuana bestimmt, das nach New York gebracht und dort auf der Straße verkauft werden sollte.

Wie gelang es Horan, diese Frau intuitiv in einer Menge von mehreren hundert Menschen herauszufinden? Er weiß es nicht. Das Einzige, was er sagen kann, ist, dass er nach jemandem Ausschau hält, der nach ihm Ausschau hält. Doch was für Hinweise im Erscheinungsbild der Frau brachten ihn zu der Vermutung, sie sei eine Kurierin? Horan weiß es nicht. Er arbeitet mit unbewusster Intelligenz, die auf jahrelange Erfahrung baut.

Obwohl Horans Intuition ihn zu einem ausgezeichneten Polizisten macht, wird das vom Rechtssystem nicht anerkannt. In der Regel berücksichtigen Gerichte in Kalifornien die Ahnungen von Polizeibeamten nicht, sondern verlangen von ihnen eindeutige Fakten, die eine Fahndung, ein Verhör oder eine Verhaftung rechtfertigen. Selbst wenn ein Polizeibeamter aufgrund einer Ahnung eine Person anhält, dabei Drogen oder illegale Waffen findet und genau dies aussagt, lassen Richter „bloße Ahnungen“ oft nicht als ausreichende Gründe für eine Durchsuchung gelten – und haben daher Angeklagte mit illegalen Drogen wiederholt freigesprochen. Sie versuchen, die Bevölkerung vor willkürlichen Durchsuchungen zu bewahren und ganz allgemein die bürgerlichen Freiheiten zu schützen. Daher haben Polizeibeamte gelernt, vor Gericht keine Ausdrücke wie „Intuition“ oder „Instinkt“ zu verwenden, sondern im Nachhinein „objektive“ Gründe zu liefern.



Dieses Misstrauen gegenüber der Intuition mag in Teilen verständlich sein, besonders in Bezug auf das Rechtssystem. Doch auf nachträgliche Rechtfertigung zu bestehen verkennt, dass gute Expertenurteile in der Regel intuitiv sind. Solange man nicht offen über Intuition sprechen kann, ist es auch schwer, Intuition zu trainieren, um gute von schlechten Intuitionen zu trennen. Und es schürt Angst vor Intuition – mit ungewollten und kontraproduktiven Konsequenzen, wie das folgende Beispiel zeigt.



## 4. Angst vor Intuition kostet Zeit, Intelligenz und Geld

Ein leitender Angestellter wird in einer entscheidenden Sitzung gefragt, ob es besser sei, in Option A oder in Option B zu investieren. Die Firma hat bisher immer Option A verfolgt, doch wird noch die Absegnung durch einen Experten benötigt. Schnell merkt der Angestellte jedoch, dass sich alles in ihm sträubt, Option A einfach abzunicken. Er hat das ungute Gefühl, dass damit etwas schiefgehen wird, weiß aber nicht genau warum und kann dies daher auch nicht erklären. Soll er in Anwesenheit der anderen Führungskräfte offen aussprechen, dass er ein negatives Bauchgefühl hat?

Offen zuzugeben, dass er bei Option A ein schlechtes Gefühl hat und daher eher zu B tendieren würde, obwohl er das leider nicht näher begründen kann, fällt ihm schwer. Denn wie würden die anderen darauf reagieren? Wie kommt das bei den anderen an, wenn man gegen den Konsensus ist, aber keine Gründe angeben kann? (Wie Sie noch sehen werden und am Beispiel des Drogenfahnders bereits gesehen haben, ist dies gerade nicht ungewöhnlich.) Einige stehen in dieser Situation offen zu ihrem Bauchgefühl. Viele benutzen in solchen und ähnlichen Situationen jedoch nach unseren Analysen eine von zwei Ausweichstrategien – die beide das Bauchgefühl leugnen.

### Im Nachhinein Gründe erfinden

Die erste Ausweichstrategie besteht darin, andere Gründe, die gegen Option A sprechen, anzuführen. Dies sind zwar nicht die tatsächlichen Gründe für die Abneigung des Angestellten gegen Option A, doch vielleicht erlauben sie es ja, die anderen dennoch zu überzeugen, ohne den Offenbarungseid leisten zu müssen, dass er selbst die eigenen Beweggründe nicht genau versteht. Das Problem ist jedoch, dass diese vorgeschobenen Gründe den anderen schon bekannt sind. Solange es also nicht gelingt, eher ungewöhnliche Gründe zu finden, die vermutlich noch unberücksichtigt geblieben sind, aber dennoch starke Überzeugungskraft haben, würde der Angestellte Gefahr laufen, dass alle diese Gründe schlicht wegargumentiert werden. Sein ungutes Gefühl bliebe aber bestehen – basiert es doch auf Gründen, die er selbst nicht kennt.

Diese Strategie entspricht dem, was der Drogenfahnder Dan Horan tun muss, um einen Richter davon zu überzeugen, dass die Entscheidung, die Person zu durchsuchen, rechtlich richtig war. Er kann nur hoffen, dass die Gründe nicht entkräftet werden.

Für Unternehmen stellt eine solche Post-hoc-Rationalisierung eine Verschwendung von Zeit, Geld und Ressourcen dar – wenn etwa eine Führungskraft einen Mitarbeiter, dem sie vertraut, zwei Wochen lang im Nachhinein Gründe für ihre Bauchentscheidung suchen lässt und diese Entscheidung dann präsentiert, als sei sie durch die genannten Gründe zustande gekommen. Es

gibt aber auch eine noch teurere Variante: Man beauftragt ein Beratungsunternehmen. Wenn das Unternehmen clever ist und seine Chancen auf einen Folgeauftrag erhöhen möchte, wird es ein 200-seitiges Dokument mit analytischen Gründen für die Bauchentscheidung liefern. Natürlich ohne zu erwähnen, dass so etwas wie eine Bauchentscheidung überhaupt eine Rolle gespielt hätte. Dieses Verfahren kostet noch mehr Geld, Zeit und Aufmerksamkeit – nur um ein Bauchgefühl als analytische Entscheidung zu verschleiern. All dies wird durch die Angst motiviert, Verantwortung zu übernehmen. Und das ist es, worum es bei einer Bauchentscheidung geht.

### Defensives Entscheiden

Die zweite Ausweichstrategie besteht darin, Option A abzusegnen. Nicht, weil es aus Sicht des Experten die bessere Option wäre. Aber es ist die besser begründbare Option. Einerseits macht es ihn als Experten zwar im Prinzip überflüssig, wenn er nicht auf sein gefühltes Wissen hört und dies mit anderen teilt; und die Rolle, lediglich einer bereits getroffenen Entscheidung seinen Segen zu geben, wollte er eigentlich nicht spielen. Andererseits macht ihn eine solche defensive Entscheidung unangreifbar: Wenn alle anderen Verantwortlichen auch für Option A sind und es dann schiefgeht, ist es zumindest unwahrscheinlich, dass er zur Verantwortung gezogen wird. Die primäre Motivation für defensive Entscheidungen ist also, sich selbst zu schützen, auch wenn es der Firma schadet. Diese Haltung kostet eine Firma mehr als die Verschleierungsstrategie der Suche nach Gründen im Nachhinein, denn sie ist nicht einfach nur Verschwendung von Zeit und Intelligenz, sondern führt darüber hinaus zu zweitbesten Lösungen.

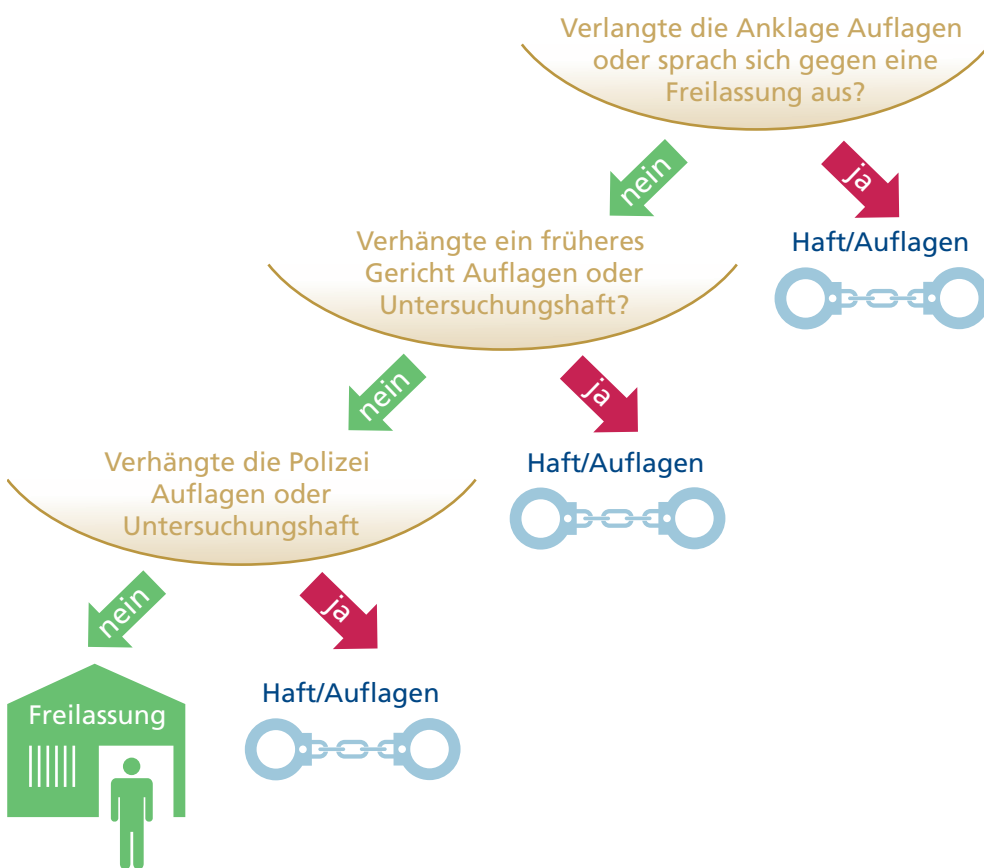
Eine solche defensive Strategie findet sich beispielsweise oft in der Medizin, und sie führt dort zu unnötigen Untersuchungen und Behandlungen. So gab in einer Studie nur knapp die Hälfte der befragten Schweizer Internisten an, den PSA-Test zur Früherkennung von Prostatakrebs sinnvoll zu finden. Aber drei Viertel empfahlen den Test ihren Patienten! Diejenigen, die ihn empfahlen, obwohl sie nicht glaubten, dass er sinnvoll sei, gaben häufig an, dass sie sich ja vor den Patienten schützen müssten und daher nichts übersehen dürften (Steurer et al., 2009). Auch gaben 93 Prozent von 824 US-amerikanischen Chirurgen, Gynäkologen und anderen Fachärzten und -ärztinnen mit hohem Prozessrisiko zu, defensive Medizin zu praktizieren: Sie arbeiten mit unnötigen CTs, Biopsien und MRTs und verschreiben mehr Antibiotika als medizinisch indiziert (Studdert et al. 2005).

Ähnliches konnte bei britischen Laienrichtern beobachtet werden, die über Freilassungen auf Kautions zu entscheiden hatten: Die allermeisten ihrer Entscheidungen (etwa 95 %) ließen sich durch einen einfachen Entscheidungsbaum beschreiben (Dhami, 2003). Dieser zeigt eine defensive Strategie, die darin besteht, Verantwortung abzugeben: Man fragt sich zunächst, ob es irgendeine andere Instanz gibt, die Bedenken gegen den Verurteilten geäußert hat. Wenn dem so ist, spricht man sich ebenfalls gegen die Freilassung aus. Nur wenn alle anderen Instanzen die Freilassung auf Kautions abgesehnet haben, winkt man den Kandidaten auch durch – im Fall der Fälle könnte man ja argumentieren, dass auch jemand anderes die Gefahr nicht erkannt hat (siehe Abbildung).



Wirklich zufriedenstellend ist keine dieser Möglichkeiten, weder für den leitenden Angestellten noch für diejenigen, die seine Expertise in Anspruch nehmen möchten. Daher ist es Zeit für ein Plädoyer, Intuition ernst zu nehmen und sie als ein Werkzeug zu begreifen, das sehr erfolgreich sein kann.

### Defensives Entscheiden



Dieser einfache Entscheidungsbaum beschreibt, wie Londoner Laienrichter entscheiden, ob ein Verdächtiger gegen Kautions auf freien Fuß gesetzt werden kann (Dhimi, 2003). Anders als das Gesetz es vorschreibt, berücksichtigen sie nicht die Merkmale des Angeklagten, sondern nur, was die anderen empfehlen. Im Englischen nennt man diese defensive Strategie „passing the buck.“

## 5. Intuitive Entscheidungsregeln

Intuition in der Entscheidungsfindung zu erforschen umfasst drei wesentliche Aspekte, die auch für Führung eine große Rolle spielen. Der erste Schritt ist herauszufinden, wie Menschen tatsächlich entscheiden. Gefragt wird also: Wie lässt sich menschliches Verhalten beschreiben? Die zweite Frage lautet: In welcher Situation wird eine bestimmte Strategie, etwa eine intuitive Entscheidungsregel, erfolgreich sein, und wann wird sie scheitern? Anhand dieser Frage lassen sich auch Empfehlungen ableiten, wann man welche Entscheidungsstrategie anwenden sollte. Hat man auf diese beiden Fragen gute Antworten erhalten, geht man einen Schritt weiter und fragt: Wie kann man darauf aufbauend Abläufe in einer Organisation gestalten, um gutes Entscheiden zu befördern?

Im Folgenden diskutieren wir intuitive Regeln, die immer wieder bei Menschen beobachtet wurden. Diese sind relativ einfach, können aber auch Bausteine komplexerer Entscheidungen sein. Einfachheit ist ein wesentlicher Bestandteil von erfolgreichen Entscheidungen unter Unsicherheit, wenn also nicht alle Risiken bekannt sind. Intuitive Regeln können nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Einfachheit sehr erfolgreich sein (Gigerenzer und Gaissmaier, 2011; Marewski, Gaissmaier und Gigerenzer, 2010).

### „Go with what you know“: Wann ist das eine gute Strategie?

Viele Entscheider halten sich an eine intuitive Regel: Sie setzen auf das, was sie kennen. Unser Gedächtnis teilt die Welt ein in Dinge, die wir kennen, und Dinge, die wir nicht kennen. Unser Gehirn erkennt Gesichter wieder, selbst wenn uns nicht einfällt, wie sie heißen oder gar woher wir sie kennen. Und dieses Wiedererkennen schafft fast automatisch Vertrauen. Das bloße Wiedererkennen einer Person oder auch nur eines Namens kann sogar wichtiger sein als andere Informationen: Beispielsweise vertrauen Menschen darauf, dass ein Politiker, dessen Namen sie schon einmal gehört haben, viele Stimmen bekommen wird, selbst wenn sie wissen, dass dieser Politiker von einer kleinen Partei ist (Marewski et al., 2010). Auch sind Menschen überzeugt davon, dass bekannte Fluglinien sicherer sind als unbekannte, und viele bleiben bei dieser Überzeugung, selbst wenn sie erfahren, dass die bekannte Fluglinie schlechte Sicherheitsdaten aufweist (Richter und Späth, 2006).

Ist das immer eine gute Strategie? Oder, besser gefragt: Wann ist das eine gute Strategie? „Go with what you know“ ist erfolgreich in Umwelten, in denen Unwissen (also das Nichtwiedererkennen von Dingen) systematisch statt zufällig ist. Ein solcher Zusammenhang zwischen Wiedererkennen und Kriterium existiert in vielen Domänen, etwa in Wettbewerbssituationen, wenn es beispielsweise um die Qualität einer Hochschule, die Qualität der Produkte einer Firma, die Leistungen einer Sportmannschaft geht oder aber um politische Kandidaten (Gigerenzer und Goldstein, 2011). Im Organisationskontext lässt sich „Go with what you know“ zum Beispiel bei der Bewertung



anderer Unternehmen oder auch von Bewerberinnen und Bewerbern oder Kooperationspartnern anwenden. Wenn man schon einmal von jemandem gehört hat, kann das ein gutes Zeichen sein. Doch sollte man darauf natürlich nicht blind setzen, sondern sich stets fragen, ob der Grund dafür, von jemandem schon mal gehört zu haben, ein guter ist: Hat er oder sie erfolgreiche Projekte zum Abschluss gebracht, die sich bis zu einem herumgesprochen haben? Oder kennt man den Namen nur zufällig, zum Beispiel weil jemand in der Nachbarschaft wohnt? Nur im ersteren Fall ist das Wiedererkennen ein valider Indikator. Genauso gilt hier umgekehrt, dass das Nichtwiedererkennen des Namens eine nützliche Information sein kann: Hat jemand zum Beispiel auf dem Papier schon viele Projekte in einem Bereich abgeschlossen, in dem man sich selbst auskennt, aber man hat noch nichts von dieser Person gehört, wirft das zumindest Fragen auf, denen man nachgehen sollte.

### Kann ein guter Grund besser sein als viele Gründe?

Eine Führungskraft hat in der Regel viele Gründe für und gegen eine Option. Soll sie nun alle Gründe berücksichtigen oder wäre sie besser beraten, sich nur auf einen guten Grund zu verlassen? Bis heute ist es eine Grundannahme vieler Menschen, einschließlich vieler Wissenschaftler, dass mehr immer besser ist. Unsere Forschung zeigt jedoch, dass oft das Gegenteil richtig ist: Bei vielen Entscheidungen kann es ratsam sein, lediglich auf einen guten Grund zu setzen und die restlichen Gründe zu ignorieren, weil sie nur vom Wesentlichen ablenken.

So erzählte uns ein Unternehmer, dass er von seinen Mitarbeitern nur einen guten Grund hören möchte, warum er in bestimmte Finanzanlagen investieren oder nicht investieren sollte. Bekommt er jedoch viele Gründe genannt, die dafür oder dagegen sprechen, würde er sein Geld grundsätzlich nicht anlegen. Es gäbe bei jeder Finanzanlage immer zu viele Gründe, die sich dagegen anführen ließen. Ein guter Grund ist genug.

In systematischen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass ein guter Grund, der auf der Erfahrung von erfolgreichen Führungskräften beruht, besser sein kann als komplexe statistische Entscheidungsverfahren. Zum Beispiel müssen Versandhäuser Kunden, die in einem bestimmten Zeitrahmen wahrscheinlich wieder etwas kaufen werden (aktive Kunden), von solchen unterscheiden können, die das nicht tun (inaktive Kunden). Die Unternehmen verfügen über eine große Datenbank, die die Menge, die Art und das Datum der bisherigen Einkäufe jedes Kunden erfasst. Wie soll eine Führungskraft aufgrund dieser Informationen vorhersagen, welche Kunden zukünftig aktiv sein werden?

Oft kommen hier komplexe statistische Methoden zum Einsatz, die die Wahrscheinlichkeit vorhersagen können, dass ein Kunde mit einem bestimmten Profil auch irgendwann in der Zukunft aktiv sein wird. Allerdings verlassen sich die meisten Führungskräfte in Europa, Nordamerika, Japan, Brasilien und Indien eher auf „intuitive“ Entscheidungsregeln als auf diese oder ähnliche

statistische Prognosemethoden (Parikh, 1994). Wübben und Wangenheim (2008) berichten, dass erfahrene Führungskräfte folgende einfache Regel benutzen: Sie stufen Kundinnen und Kunden einfach als inaktiv ein, wenn sie innerhalb einer bestimmten Zeitspanne nichts gekauft haben; ansonsten gelten sie als aktiv.

Führungskräfte eines Einzelhändlers für Bekleidung und einer Fluggesellschaft verließen sich hierbei auf eine Zeitspanne von neun Monaten, während diese bei einem Online-CD-Händler sechs Monate betrug. Sie setzten nur auf die Aktualität des letzten Kaufs und ignorierten Informationen wie Frequenz und Abstand der bisherigen Käufe. Doch wie gut ist diese einfache Regel im Vergleich zu komplexen statistischen Methoden?

Für die Einzelhändler für Bekleidung sagte die einfache Regel 83 Prozent der Kunden richtig vorher, während die statistische Methode nur 75 Prozent richtig klassifizierte. Für die Fluggesellschaft lag der Anteil richtiger Vorhersagen bei 77 gegenüber 74 Prozent, und für das CD-Online-Geschäft lagen beide Methoden gleichauf bei 77 Prozent.

Diese Studie belegt empirisch einen „Weniger ist mehr“-Effekt: Eine Führungskraft, die sich auf einen guten Grund verlässt, kann nachweislich bessere Entscheidungen treffen, als wenn sie versuchen würde, alle Gründe zu berücksichtigen, mit oder ohne statistische Methoden. Hier haben wir also ein Beispiel – von vielen – dafür, dass sich ein komplexes Problem unter Umständen besser durch eine einfache Strategie lösen lässt, die auf einen guten Grund setzt (Czerlinski, Gigerenzer und Goldstein, 1999).

### Lohnt es sich, alle Gründe oder Optionen gleich zu gewichten?

Natürlich gibt es auch Entscheidungen, bei denen es nicht ausreicht, auf einen einzigen Grund zu setzen, sei es, weil die verschiedenen Dimensionen voneinander unabhängig statt redundant sind, oder sei es, weil es politisch als nicht legitim empfunden wird, bestimmte Gründe zu ignorieren. Wie soll man in einem solchen Fall mit, sagen wir, einer Handvoll Gründe umgehen? Schon vor vielen Jahren entdeckte der Psychologe Robyn Dawes (1979), dass es sich in so einer Situation oft nicht auszahlt, die Gründe unterschiedlich zu gewichten. Jedem der Gründe das gleiche Gewicht zu geben – also einfach die guten Gründe pro Option auszuzählen – funktionierte bei vielen Problemen genauso gut und manchmal sogar besser.

Nach Dawes ergibt sich daraus für erfahrene Entscheidungsträger die Aufgabe, die wenigen wirklich wichtigen Gründe zu identifizieren, die für eine Entscheidung relevant sind. Die Frage, wie man diese dann gewichten sollte, kann man sich in vielen Fällen sparen.

Eine Variante dieser Strategie existiert bei der Verteilung von Ressourcen, indem man diese schlicht gleichmäßig verteilt. Ein Beispiel: Sie möchten Ihr Geld in N Aktienfonds investieren,



Sie möchten diversifizieren, aber wie? Harry Markowitz hat den Nobelpreis für Ökonomie für die Lösung dieses Problems erhalten: für seine Mean-Variance-Methode, eine Portfolio-Optimierungsstrategie. Man sollte annehmen, dass er sein eigenes Geld nach dieser Strategie auf die  $N$  Fonds aufteilt, denn das wäre ganz im Sinne der Idee, dass komplexe Probleme auch komplexe Antworten benötigen. Das hat Markowitz aber nicht gemacht. Stattdessen verließ er sich auf eine intuitive Regel, die 1/ $N$ -Regel, die einfach darin besteht, das Geld gleichmäßig auf die  $N$  Fonds zu verteilen – eine einfache Lösung für ein komplexes Problem.

Kann eine solch einfache Strategie erfolgreich sein? Sie kann, wie sich bei einem Vergleich der 1/ $N$ -Regel mit 14 komplexen Anlagemethoden, darunter auch Mean-Variance, an sieben Investment-Problemen gezeigt hat (DeMiguel, Garlappi und Uppal, 2009). Damit die komplexen Methoden ihre Parameter abschätzen konnten, erhielten sie die vollständigen Aktiendaten aus zehn Jahren und sollten auf dieser Grundlage den nächsten Monat vorhersagen. Dann wurde einen Monat weitergegangen und das Verfahren wiederholt, und so weiter, bis keine Daten mehr übrig waren. Die 1/ $N$ -Regel braucht keine Daten, um Parameter zu schätzen. Trotzdem schnitt sie gemessen an den üblichen Finanzkriterien besser ab als die Mean-Variance-Methode. Auch keine der anderen komplexen Strategien konnte die einfache 1/ $N$ -Regel übertreffen, die meist höhere Gewinne erzielte.

Wann ist 1/ $N$  erfolgreich? Erstens, wenn man Entscheidungen unter hoher Unsicherheit trifft, wie etwa am Aktienmarkt. Zweitens, wenn die Anzahl der Optionen  $N$  groß ist. Drittens, wenn nur relativ wenige Daten vorliegen. In der vorliegenden Untersuchung waren zehn Jahre zu wenig. Nehmen wir an, wir haben 50 Optionen. Wie viele Jahre Aktiendaten bräuchte man, damit die komplexe Markowitz-Optimierung zu besseren Ergebnissen führt als die einfache intuitive Regel? Die Antwort lautet: etwa 500 Jahre.

Eine gleichmäßige Verteilung von Ressourcen, oder aber auch deren gleichmäßige Kürzung, hat noch einen weiteren Vorteil: Sie entspricht der grundsätzlichen Vorstellung von Gerechtigkeit vieler Menschen (obwohl es eine Reihe von Situationen gibt, in denen eine Gleichverteilung natürlich nicht gerecht ist). Somit stößt sie auf weniger Widerstände und lässt sich leichter durchsetzen. Abweichungen von gleichmäßiger Verteilung (oder Kürzung) müssen jeweils begründet werden, und all diejenigen, die nicht am besten wegkommen, werden sich ungerecht behandelt fühlen. Bei gleichmäßiger Ressourcenverteilung tritt dieses Problem nicht auf.

Kann man sich auf das verlassen, was einem als Erstes in den Sinn kommt?

Handball ist ein Teamspiel. Wie lange soll man darüber nachdenken, wie man mit seinen Mitspielern interagiert? Ob man den Ball noch einmal abgeben oder doch gleich aufs Tor werfen sollte? Handballspieler, die über Erfahrung verfügen, sollten hier nicht zu lange nachdenken. Die erste



Option, die ihnen in den Sinn kommt, ist in der Regel auch die beste (Johnson und Raab, 2003). Jedoch verlassen sie sich auf ihre erste „Eingebung“ umso weniger, je länger sie nachdenken und je mehr Optionen sie generieren. Die Studien zeigen Bedingungen auf, unter denen diese intuitive Regel zum Erfolg führen kann: Je mehr Erfahrung jemand mit einem Problem hat, desto besser ist er beraten, sich auf sein erstes Gefühl zu verlassen. Und eine schnelle Entscheidung zu treffen. Ohne diese Erfahrung sollte man sich lieber Zeit nehmen und alle Optionen abwägen. Darüber hinaus braucht man oft eine Portion Mut, um sich schnell zu entscheiden und die anderen Optionen nicht auch zu bedenken. Wie die Studien mit Sportlern zeigen, führt solches Nachdenken im Schnitt zur Wahl zweitklassiger Optionen.

In Bereichen, in denen Führungskräfte viel Erfahrung haben, ist es nicht zufällig, welche Handlungsmöglichkeiten ihnen als Erstes in den Sinn kommen. Wichtig ist daher, sich zu fragen, ob diese Erfahrungen für die aktuell anstehende Entscheidung repräsentativ sind. Verfügt eine Führungskraft in einem Bereich über wenig Erfahrung oder unterscheidet sich die Situation grundlegend von vertrauten Situationen, dann lohnt es sich, verschiedene Handlungsmöglichkeiten gründlicher abzuwägen. Stuft eine Führungskraft ihre Erfahrung aber als passend ein, dann ist Mut gefragt, nicht lange weiter nach zusätzlichen Möglichkeiten zu suchen, sondern sich schnell zu entscheiden.



## 6. Zwischenfazit: Schnelle Entscheidungen können besser sein

Wir haben hier verschiedene Beispiele für intuitive Entscheidungsregeln vorgestellt. Diese haben gemeinsam, dass sie nur auf eine oder wenige Informationen setzen und, im Gegensatz zu komplexen statistischen Methoden, den Rest ignorieren; oder aber, dass sie verschiedene Informationen einfach gleich gewichten. Wir haben auch Belege dafür angeführt, dass diese einfachen Entscheidungsregeln unter Umständen gerade wegen ihrer Einfachheit sogar besser sein können als komplexere Verfahren.

Diese Ergebnisse mögen contra-intuitiv wirken. Je mehr Information und je mehr Auswahl, desto besser – so heißt es (siehe Kasten). Dieses kulturelle Vorurteil lässt entgegengesetzte Ergebnisse als kuriose Ausnahmen erscheinen (Hertwig und Todd, 2003). Und doch treffen gerade Experten ihre Einschätzungen aufgrund einer erstaunlich kleinen Informationsmenge (Shanteau, 1992). Ebenso sind schnelle diagnostische Urteile von Mediziner\*innen häufig besser als solche, über die länger nachgedacht wurde (Sherbino et al., 2012). Und Menschen können Fremde nach einem Videofilm von nur 30 Sekunden Dauer bereits zuverlässig beschreiben (Ambady und Rosenthal, 1993).

Bei all diesen Beispielen spielt Erfahrung die zentrale Rolle. Erst ein reichhaltiger Erfahrungsschatz ermöglicht es Experten zu erkennen, welches die wesentlichen Aspekte einer Entscheidung sind – und welche Aspekte es zu ignorieren gilt. Und so können sie mit schnellen, intuitiven Entscheidungsregeln zu guten Urteilen gelangen. Im Folgenden illustrieren wir, wie sich diese Erkenntnisse auf den Bereich Führung übertragen lassen und wie ein Verständnis von Führung als „Toolbox“ (Werkzeugkiste) intuitiver Entscheidungsregeln eine neue, innovative Perspektive eröffnen kann.

### Drei Irrtümer

- Bauchentscheidungen sind zweitklassig, Optimierung ist immer besser.
- Komplexe Probleme erfordern immer komplexe Lösungen.
- Mehr Informationen, mehr Berechnungen und mehr Zeit sind immer besser.

## 7. Intuition und Führung

In seinem Buch „Menschlichkeit gewinnt“ beklagt der Unternehmer und Gründer der Bertelsmann Stiftung Reinhard Mohn (1921–2009) „dass die Aufgabe der Unternehmensführung heute nicht mehr annähernd so erfolgreich bewältigt wird wie ursprünglich vom Eigentümer-Unternehmer“ (Mohn, 2010: 212). Als einen Grund dafür sieht er, dass Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaft zwar zu einer Systematisierung von Planungs- und Kontrollmethoden beigetragen haben, „aber nicht zu mehr Kreativität und Urteilsfähigkeit der betroffenen Führungskräfte“ (ebd.). Auch dem Hochschulstudium und den Betrieben gelänge es nicht, Persönlichkeiten mit unternehmerischer Gestaltungsfähigkeit hervorzubringen.

Aus der Forschung zur Intuition, die wir vorgestellt haben, ergibt sich, dass es für das Verständnis von guter Unternehmensführung nicht ausreicht, nur die Eigenschaften einer Führungskraft zu betrachten. Um diese zu erfassen gibt es zwar eine große Anzahl psychometrischer Tests – und das seit mehr als 100 Jahren –, doch zur Vorhersage guter Führung waren sie nur bedingt erfolgreich. Neuere Ansätze in der Führungsforschung betrachten daher folgerichtig die Eigenschaften der Führungskraft, ihre Verhaltensmuster sowie situative Aspekte gemeinsam. Dieser Logik entspricht unser Forschungsansatz zu Intuition: Intuition lässt sich begreifen als ein Zusammenspiel von Erfahrung, spezifischen Entscheidungsregeln und der jeweiligen Situation. Auf Führung übertragen ergeben sich daraus folgende Annahmen:

- Führungskräfte verfügen über eine Toolbox verschiedener Entscheidungsregeln, die aus persönlicher Erfahrung stammen.
- Diese Entscheidungsregeln sind meist intuitiv.
- Die Kunst der Führungskraft ist, zu spüren, in welcher Situation welche Entscheidungsregel angewandt werden sollte.

Im Folgenden illustrieren wir zunächst, dass Intuition auch im Bereich der Führung eine große Rolle spielt. Anschließend wollen wir exemplarisch veranschaulichen, wie sich Intuitionen als intelligente Entscheidungsregeln verstehen lassen, und wie deren Erfolg sowohl von dem Geist der Führungskraft als auch von der Struktur der Umwelt abhängt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die folgenden Abschnitte basieren in Teilen auf Gigerenzer (im Druck) und Maidique (2011).



## 8. Treffen Führungskräfte Bauchentscheidungen?

Ein international führender Technologie-Dienstleister hatte Probleme mit langsamen Entscheidungsprozessen, sowohl innerhalb der Firma als auch mit der Kundschaft. 32 Führungskräfte wurden dort befragt, wie oft sie sich bei beruflichen Entscheidungen auf ihr Bauchgefühl verlassen. Denken Sie noch einmal daran: Ein Bauchgefühl ist nicht Willkür oder sechster Sinn. Vielmehr kann eine Führungskraft auf einem Berg von Informationen sitzen (oder darunter begraben sein), von denen einige sich widersprechen und andere von fragwürdiger Zuverlässigkeit sind. Wieder andere kommen aus unbekanntem Quellen, und man fragt sich, warum man sie überhaupt erhalten hat. In diesen Situationen gibt es keinen Algorithmus, der die beste Entscheidung berechnen könnte. Eine erfahrene Führungskraft hat jedoch oft ein Gefühl dafür, was das Beste ist – ein Bauchgefühl. Und per definitionem kann sie nicht erklären, warum.

Bei der Befragung des Dienstleisters wurde darauf geachtet, Führungskräfte aller Hierarchie-Ebenen einzubeziehen, vom Abteilungsleiter zu Bereichsvorständen bis hin zu Mitgliedern des Vorstands. In persönlichen Interviews erhielt jeder und jede die Definition eines Bauchgefühls und wurde dann gefragt: „Wie oft verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl bei wichtigen beruflichen Entscheidungen?“ Diese Entscheidungen konnten allein oder als Teil einer Gruppe getroffen worden sein.

Treffen Führungskräfte professionelle Entscheidungen auf Basis ihres Bauchgefühls? Ja. Nicht eine einzige Führungskraft sagte, sie würde nie Bauchentscheidungen treffen. Auf der anderen Seite gab es auch niemanden, der immer nur Entscheidungen aus dem Bauch getroffen hätte. Und in der Tat wäre es keine Erfolg versprechende Strategie, sich blind auf das Bauchgefühl zu verlassen. Die meisten antworteten, sie würden sich in etwa 50 Prozent der Fälle auf ihren Bauch verlassen, und dieses Muster ging über alle Ebenen der Hierarchie, vom Abteilungsleiter bis zu den Mitgliedern des Vorstands. Diese Studie ergab eine überraschend hohe Rate intuitiver Entscheidungen. Doch die gleichen Führungskräfte würden dies nicht unbedingt in der Öffentlichkeit zugeben.

Ist der internationale Technologie-Dienstleister eine Ausnahme? In einer zweiten Studie wurden die 50 Top-Manager und der Vorstand eines großen Automobilherstellers gefragt: „Denken Sie an die letzten zehn professionellen Entscheidungen, an denen Sie beteiligt waren. Wie viele davon waren Bauchentscheidungen?“ Diese Gruppe mit einem hohen Anteil an Ingenieuren berichtete von noch mehr Bauchentscheidungen als die Kollegen beim Technologie-Dienstleister. Wieder gab es niemanden, der noch nie Bauchentscheidungen getroffen hatte. Und es sagte auch niemand, dass er sich nur manchmal auf die Intuition verlassen würde. In diesem Unternehmen wurde die gesamte Verteilung hin zu mehr intuitiven Entscheidungen verschoben. Und es gab sogar fünf (von 50), die antworteten, sich immer auf ihr Bauchgefühl zu verlassen. Die Mehrheit (76 %) sagte, sie würden die meiste Zeit aus dem Bauch heraus entscheiden.

Unabhängige Studien mit Managern in Banken, Industrie, Dienstleistung und öffentlicher Verwaltung berichten in ähnlicher Weise, dass zwei Drittel der Entscheidungen intuitiv sind, sowohl bei professionellen als auch bei privaten Entscheidungen. Je höher in der Hierarchie, desto höher ist das Vertrauen in das Bauchgefühl. Doch 72 Prozent der Befragten gaben an, ihre Intuition zu verleugnen, wenn sie Entscheidungen gegenüber Dritten zu rechtfertigen haben, und stattdessen im Nachhinein Gründe für die Entscheidung zu suchen.

Die meisten dieser Führungskräfte in großen Unternehmen erklärten, dass Firmen Fehler nicht tolerieren würden, und sie denken eher nicht, dass ihr Unternehmen aus Fehlern lernt. Intuition ist ein Tabuthema: Man sollte besser nicht über intuitive Entscheidungen sprechen. Die wenigen Aufgaben, bei denen sie eher akzeptiert werden, sind Personalauswahl sowie Forschung und Entwicklung, nicht aber Rechnungswesen.

Es ist eine Ironie des Schicksals, dass trotz dieser Häufigkeit von Bauchentscheidungen junge Führungskräfte an der Universität so gut wie nichts über Intuition und Urteilsfähigkeit lernen – wie von Reinhard Mohn festgestellt. Stattdessen lernen sie, dass es nur einen vernünftigen Weg gibt, um Entscheidungen zu treffen: die gute alte Entscheidungstheorie. Das heißt, man muss alle Alternativen und alle Konsequenzen kennen, den Nutzen einer jeden Folge einschätzen und ihn mit der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens multiplizieren; anschließend wählt man die Alternative mit dem höchsten erwarteten Nutzen. Aber in der realen Welt der Wirtschaft sind nicht all diese Alternativen, Konsequenzen und Wahrscheinlichkeiten bekannt. Gute Intuitionen sind notwendig, doch lernen Studierende der Wirtschaftswissenschaften immer noch, dass intuitive Urteile einen täuschen. Und dann befinden sich die Menschen in demselben Dilemma, wie es oben beschrieben wurde – und haben, wenn sie eine Bauchentscheidung verbergen oder vermeiden wollen, entweder die Möglichkeit, im Nachhinein Gründe zu erfinden oder aber defensiv zu entscheiden (Kapitel 4).

Wer hat am wenigsten Angst, zu einem Bauchgefühl zu stehen? Nach unserer Beobachtung sind es Familienunternehmen oder Eigentümer-Unternehmer. Diese haben weniger Probleme mit dem Vertrauen in gute Intuitionen. In einem Familienbetrieb wird lange in die Zukunft geplant, und gute Leistung ist der Schlüssel, nicht ein politisch korrektes Verfahren. Und es gibt weniger Angst. Hier sind Bauchentscheidungen außerhalb des Tabubereichs, worin ein großer Vorteil von Familienbetrieben liegt.



## 9. Die intuitive Toolbox von Führungskräften

Wir haben gezeigt, dass einfache intuitive Entscheidungsregeln häufig sehr nützlich sein können. Inspiriert von dieser Idee entwickelte der ehemalige Präsident der Florida International University, Modesto Maidique (2011), eine innovative Sichtweise über das Wesen von Führung: Jede Führungskraft bringt für den Job eine persönliche Toolbox mit; diese enthält intuitive Entscheidungsregeln, die aus der individuellen Erfahrung und den eigenen Wertvorstellungen abgeleitet sind. Sie sind die Grundlage für Entscheidungen über Personen, Strategien und Investitionen in einer Welt, in der eine effiziente Nutzung der Zeit so wichtig ist.

Leitende Manager müssen routinemäßig nach kurzer Rücksprache und unter hoher Unsicherheit Entscheidungen treffen oder diese delegieren. Für ihre Arbeit ist die von den Wirtschaftswissenschaften gelehrte klassische Entscheidungstheorie nur eine begrenzte Hilfe. Die Regeln, auf die sich Top-Führungskräfte bei ihren Entscheidungen oft unbewusst verlassen, erfüllen die Definition der Intuition. Doch einige dieser Regeln machen sich erfahrene Top-Manager bewusst zunutze. Hier sind drei solcher Regeln, die eine Reihe von amerikanischen CEOs benutzten, um Institutionen zu entwickeln und zu bewahren:

- „Investieren Sie viel in die Einstellung guter Leute und lassen Sie sie dann ihre Arbeit tun.“
- „Dezentralisieren Sie den Betrieb, dezentralisieren Sie die Planung/Strategie.“
- „Befördern Sie von innen.“

Diese Regeln sind einfach, aber nicht beliebig. Sie basieren auf langjähriger Erfahrung und jede dient der Entwicklung einer bestimmten Unternehmenskultur. „Investieren Sie viel in die Einstellung guter Leute und lassen Sie sie dann ihre Arbeit tun“ („Hire well and let them do their job“) spiegelt die Vision einer Institution wider, in der Qualitätskontrolle („viel in die Einstellung guter Leute investieren“) einhergeht mit einem Klima des Vertrauens („sie dann ihre Arbeit tun lassen“). Ein solches Klima unterstützt Innovation.

Diese Regel ist auch ein Leitprinzip der Max-Planck-Institute, bei denen einer Phase umfangreicher internationaler Suche nach einem neuen Direktor eine Phase folgt, in der der Direktor volle Unabhängigkeit und die erforderlichen Ressourcen für innovative Forschung erhält. Die deutschen Universitäten verfolgen dagegen eine völlig andere Entwicklung. Hier ist ein Professor oder eine andere Führungskraft zunehmend von kurzzeitigen Erfolgen bei der Einwerbung von Drittmitteln abhängig, was kurzfristige Planung zur Folge hat und Innovation in der Forschung hemmt statt befördert.

Die zweite Regel dient dem Ziel, bessere Entscheidungen durch lokales Wissen zu fördern und dabei gleichzeitig die Verantwortung der Mitarbeiter zu erhöhen, indem diese verteilt wird. Schließlich soll das Prinzip „Befördern Sie von innen“ Kompetenz in der Institution erhalten und Orientierung an den Werten des Unternehmens gewährleisten. Wenn eine Abteilung erfolgreich

ist, ist die Beförderung von innen eine rationale Regel. Ist eine Abteilung jedoch in Schwierigkeiten, insbesondere wegen Konflikten zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb der Abteilung, ist dies wahrscheinlich nicht die richtige Situation dafür. Hier kann eine unabhängige Führungskraft von außen die bessere Wahl sein.

Nicht jede einfache Regel führt jedoch immer zu den besten Entscheidungen. Es hängt vom Problem ab, das es zu lösen gilt. Deshalb braucht man eine Toolbox. Gute Intuitionen beruhen auf guten Regeln und der Intelligenz zu wissen, welche Regel in welcher Situation gilt. Auch einige der schlechtesten Entscheidungen beruhen auf einfachen Regeln, insbesondere wenn diese aus destruktiven Emotionen erwachsen.

### Gefährliche Emotionen: Rache um jeden Preis

Zu Beginn seiner Karriere fällt Warren Buffett eine Entscheidung, die er später seinen 200-Milliarden-Dollar-Ausrutscher nannte. Er hatte erfahren, dass die Textilfirma Berkshire Hathaway eine Mühle abstieß, um das dadurch gewonnene Geld zu verwenden, ihre Aktien zurückzukaufen, was zu einem Anstieg des Werts der Aktie führte. Da sich dieser Vorgang wiederholte, kaufte Buffett eine große Menge von Aktien des Unternehmens kurz vor dem Verkauf einer anderen Mühle. Per Handschlag vereinbarte er mit Seabury Stanton, dem CEO der Firma, dass dieser die Aktien zu 11,50 Dollar pro Stück zurückkaufen würde, was Buffett einen kleinen kurzfristigen Gewinn ermöglichen würde. Dann kam ein Brief des CEOs mit dem Angebot, die Aktien nicht zum vereinbarten Preis, sondern für 12,5 Cent pro Stück weniger zurückzukaufen. Buffett fühlte sich betrogen und begann Berkshire Hathaway Aktien zu kaufen statt zu verkaufen, bis er die mehrheitliche Kontrolle hatte, sodass er Stanton schließlich rausschmeißen konnte. Jetzt besaß Buffett die Mehrheit an einem schlechten Geschäft. Er selbst schätzte, dass ihn diese Rache etwa 200 Milliarden Dollar gekostet hatte. Erfahrung kann eine teure Lehrerin für das Lernen der richtigen Regeln sein.



## Fallbeispiel

### Wie fördert man Innovation und Vertrauen? Man schafft ein gutes Arbeitsklima!

Innovation braucht Heterogenität: Sie entsteht oft gerade dort, wo eine Vielzahl unterschiedlicher Ideen aufeinandertreffen. Deswegen ist es für Führungskräfte in Branchen, in denen Innovation eine große Rolle spielt, zentral, mit einem Team zu arbeiten, das über sehr heterogenes Wissen und verschiedene Methoden verfügt. Gleichzeitig sollte die Führungskraft dafür Sorge tragen, dass das Team trotz großer Heterogenität wirklich zusammenarbeitet. Wie kann sie ein solches Arbeitsklima schaffen?

Genau dieses Problem stellt sich Führungskräften in der Wissenschaft: Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist schwer über eine lange Zeit aufrechtzuerhalten und fruchtbar zu machen. In unserer Arbeitsgruppe am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung treffen Menschen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen aufeinander, die aus unterschiedlichsten Ländern dieser Erde kommen, verschiedene Sprachen sprechen, mit und in unterschiedlichen Disziplinen groß geworden sind, von Psychologie über Ökonomie bis hin zur Computerwissenschaft, Biologie und Mathematik. Wie bringt man so verschiedene Menschen nun dazu, tatsächlich miteinander zu Themen zu arbeiten und gemeinsam zu publizieren?

Das Problem der unterschiedlichen Landessprachen lässt sich noch am einfachsten lösen, indem Englisch zur Arbeitssprache erklärt wird. Die unterschiedlichen „Sprachen“ und Traditionen der verschiedenen Disziplinen sind schon weniger leicht unter einen Hut zu kriegen. Ein Kernproblem liegt dabei in den Köpfen der Menschen: Sie identifizieren sich mit ihrer Disziplin und schauen etwas verächtlich auf benachbarte Disziplinen herab. Ein anderes Problem sind die Transaktionskosten der Interdisziplinarität: Mit Wissenschaftlern derselben Disziplin findet man leichter eine gemeinsame Ebene, ohne sich allzu sehr in fremde Herangehensweisen und Fragestellungen hineindenken und -lesen zu müssen. Doch heute überschreiten die wichtigsten Forschungsgegenstände disziplinäre Grenzen. Hier sind einige einfache strukturelle Maßnahmen und Regeln, die eine offene, interdisziplinäre Organisationskultur bei uns befördern.

**Alle auf einer Ebene.** Die Erfahrung lehrt, dass Menschen, die auf verschiedenen Stockwerken arbeiten, sehr viel weniger interagieren als diejenigen, die auf der gleichen Etage sitzen. Noch geringer wird die Wahrscheinlichkeit der Interaktion zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die in unterschiedlichen Gebäuden arbeiten. Räumliche Nähe ist unabdingbar, trotz digitaler Kommunikation über E-Mail, Videokonferenzen und Skype. Häufig verhalten sich Menschen so, als lebten sie noch immer in der Savanne: Man schaut nach rechts oder nach links, nach vorne und hinten, aber nicht nach oben oder unten. Daher haben wir alle Mitarbeitenden der Arbeitsgruppe auf einer Etage untergebracht; und nachdem die Gruppe wuchs, wurde nicht etwa ein neues Gebäude errichtet, sondern das bestehende horizontal erweitert.

**Gleiche Voraussetzungen für alle.** Um am Anfang allen die gleiche Chance zu geben, wurden die Gründungsmitglieder der Arbeitsgruppe alle gleichzeitig eingestellt. So musste niemand das Gefühl haben, Nachzügler zu sein.

**Tägliche soziale Zusammenkünfte.** Informelle Interaktionen erleichtern maßgeblich die formelle Zusammenarbeit. Sie fördern das Vertrauen untereinander und wecken das Interesse für die Themen der anderen. Für ein Minimum an zwanglosem Austausch gibt es bei uns täglich um 16 Uhr Kaffee und Tee, den jemand aus der Gruppe zubereitet. Da kein Anwesenheitszwang herrscht, kommen fast alle. Dieses Ritual ist auch für Gäste eine gute Gelegenheit, die Gruppe kennenzulernen.

**Gemeinsamer Erfolg.** Wenn jemand einen Artikel veröffentlicht, erfolgreich Drittmittel eingeworben oder einen Preis gewonnen hat, spendiert er oder sie Kuchen für alle. Die ganze Gruppe wird dadurch zur Nutznießerin. Der Erfolg wird geteilt, statt ein Klima des Neids zu erzeugen.

**Offene Türen.** Der Direktor lebt vor, für alle jederzeit ansprechbar zu sein, indem er seine Tür in der Regel offen lässt. Damit setzt er ein Beispiel für die anderen, ihre Türen ebenfalls offen zu lassen – was die Mehrheit auch meistens tut.

Mittlerweile sind fast alle Gründungsmitglieder auf herausgehobenen Positionen in angesehenen Forschungsstätten außerhalb des Instituts untergekommen. Der Geist der Offenheit und Zusammenarbeit lebt durch die Bräuche und Regeln aber weiter. Diese führen inzwischen ein Eigenleben und müssen nicht mehr vom Direktor organisiert werden.

Jede Organisation ist anders, und es gibt kein Universalprinzip, wie sich ein gutes Arbeitsklima schaffen lässt. So sind viele der (einfachen) Maßnahmen, die in unserer Arbeitsgruppe funktionieren, nicht ohne weiteres auf jedes Unternehmen übertragbar. Doch das Grundprinzip lautet: Es lohnt sich, als Führungskraft eine geistige Inventarliste der einfachen Entscheidungsregeln anzulegen. Überlegen Sie sich, ob Sie wollen, dass sich Ihre Mitarbeiter nach Ihnen richten. Der Geist einer Organisation ist ein Spiegelbild der Umgebung, die die Führungskraft schafft.

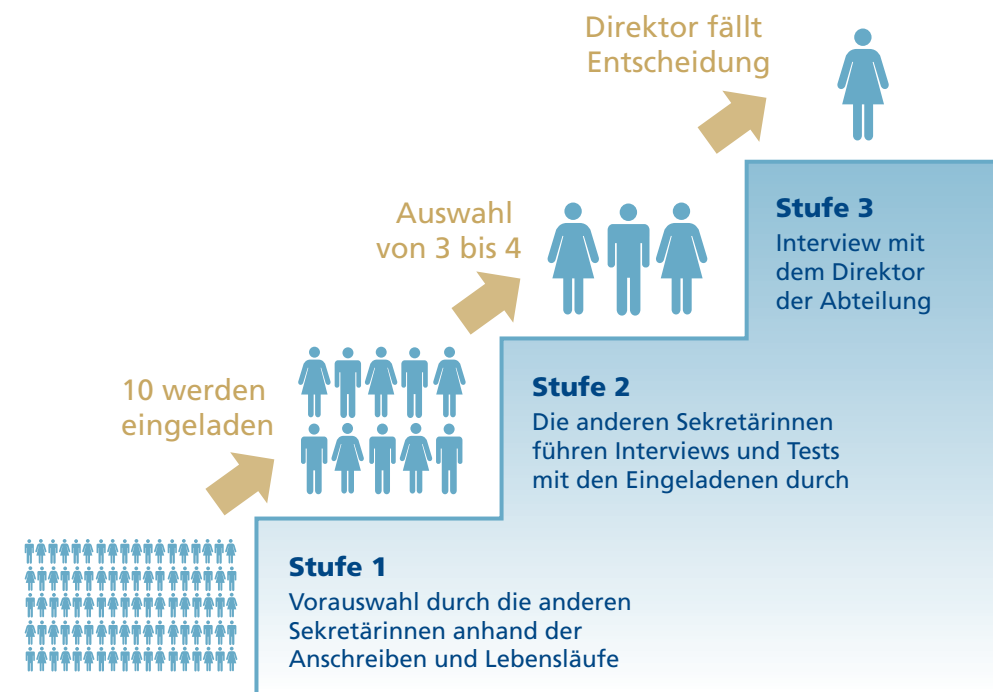


## Verantwortung verteilen

Führungskräfte tragen Verantwortung. Doch sie sind auch dafür verantwortlich zu wissen, in welchen Situationen sie Verantwortung abgeben und verteilen sollten. Verantwortung „nach unten“ zu verteilen schafft Identifikation der Mitarbeiter mit dem Ganzen. Gleichzeitig lässt sich so deren Wissen nutzen – schließlich muss sich auch die beste Führungskraft eingestehen, dass sie nicht in allen Bereichen alles wissen kann. Einfache Methoden der Verantwortungsverteilung können große Wirkung haben. Ein Beispiel:

In vielen Betrieben werden Sekretärinnen vom Chef und von einer anderen zukünftigen Vorgesetzten eingestellt. Am Max-Planck-Institut machen wir das anders: Wenn eine neue Sekretärin oder ein Sekretär eingestellt werden soll, sind die vier bis fünf anderen Sekretärinnen die besten Expertinnen. Sie wissen schließlich am genauesten, welche Anforderungen zu erfüllen

### Verteilte Verantwortlichkeit bei der Personalauswahl



Die ersten beiden Stufen des Auswahlprozesses einer Sekretärin (oder eines Sekretärs) werden alleine von den anderen Sekretärinnen durchgeführt. Der Direktor fällt lediglich die finale Entscheidung.



sind. Gleichzeitig müssen sie mit der neuen Person später zusammenarbeiten, sodass die Chemie stimmen sollte. Daher haben wir folgende Strategie der verteilten Verantwortung entwickelt: Die Sekretärinnen machen die gesamte Vorauswahl einschließlich der ersten Interviews und Tests (Stufen 1 und 2 in der Abbildung). Sie sichten alle Bewerbungen und wählen daraus anhand der Lebensläufe und Anschreiben ungefähr zehn aus, die zu Interview und Test eingeladen werden. Sie allein entscheiden, welche drei oder vier davon letztlich dem Direktor vorgestellt werden. Dieser trifft nach einem Gespräch mit den drei bis vier Bewerberinnen die endgültige Entscheidung, auch, um die Verantwortung für den Fall zu übernehmen, dass etwas schiefgeht. Diese verteilte Verantwortung führt nach unserer Erfahrung zu einer hohen Motivation der Sekretärinnen, zu hoher Identifikation mit dem Institut und hoher Leistungsbereitschaft. Und nicht zuletzt zu einem vorzüglichen Arbeitsklima.

## Das Wissen der Mitarbeiter erfolgreich integrieren: Kollektive Intelligenz

Hierarchische Strukturen haben oft die unerwünschte Folge, dass wertvolles Wissen der Unterebenen nicht mehr an Führungskräfte herangetragen wird. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben oft Angst vor negativen Konsequenzen, wenn sie einer Führungskraft widersprechen. Häufig passiert es aber auch einfach, dass eine Führungskraft, vielleicht unbeabsichtigt, kraft ihrer Autorität die Gedankengänge der anderen so prägt, dass diese ihre Meinung an die der Führungskraft anpassen. Dies ist ja in vielen Situationen auch eine wichtige Aufgabe von Führung. Doch in Situationen, in denen eine Führungskraft noch unentschieden ist, nützt es sehr viel mehr, die unvoreingenommenen Gedanken der Mitarbeiter zu erfahren. Solange die Entscheidung noch im Fluss ist, sollte eine Führungskraft daher unbedingt vermeiden, ihre Mitarbeiter zu beeinflussen. Ein ganz einfaches, aber sehr wirkungsvolles Prinzip in einer solchen Situation lautet:

**„Hören Sie erst zu und sprechen Sie dann. Verstehen Sie die Sicht des anderen.“**

Bei einer großen deutschen Fluggesellschaft werden Piloten beispielsweise in der Regel geschult, ihrem Co-Piloten und der Crew immer erst zuzuhören und dann erst selbst zu sprechen und Fragen zu stellen. Damit soll verhindert werden, dass die Co-Piloten einfach die Meinung des Piloten übernehmen. Denn unabhängige Einschätzungen sind enorm wichtig, wenn es darum geht, Gefahren zu erkennen. Zuerst zuzuhören kann Leben retten.

Wissenschaftliche Studien zur kollektiven Intelligenz zeigen, dass unabhängige individuelle Urteile im Mittel besser sind als durch Konsens erreichte Urteile. Allgemeiner gesprochen ist diese Regel immer dann gut, wenn sonst aufgrund hierarchischer Strukturen Einschätzungen verloren gehen würden. Doch selbst unter hierarchisch gleichrangigen Entscheidungsträgern ist es nützlich, wenn sich jeder zunächst unbeeinflusst von den anderen eigene Gedanken macht, bevor diese ausgetauscht werden.

## 10. Ein Plädoyer

Was macht einen Menschen zur erfolgreichen Führungskraft? Die Theorie, dass Staats- und Regierungschefs spezifische Persönlichkeitsmerkmale haben, ist wohl die klassische Antwort, von Platon bis heute. Intelligenz, Dominanz, Hartnäckigkeit und Selbstvertrauen sind solche Merkmale. Aus Sicht des britischen Naturforschers Francis Galton (1822–1911) wurden diese sogar vererbt. In jüngerer Zeit ist argumentiert worden, dass Führung nicht eine Summe von Eigenschaften, sondern eine besondere Konstellation von Eigenschaften ist. Doch diese Theorie, dass Führung ein Bündel oder eine Konstellation von Eigenschaften sei, ererbt oder erlernt, hat seine Grenzen. Schließlich sind Eigenschaften wie Offenheit oder Extraversion recht unspezifisch, um uns darüber zu informieren, was eine Führungskraft in einer bestimmten Situation tun sollte. Vor allem betrachtet dieser Ansatz nur die Person und übersieht, dass es auch ein Problem gibt, auf das die Person reagieren muss. Führung ist in der Passung zwischen Geist und Umwelt zu suchen. Deshalb gibt es keine Persönlichkeit, die als Führungskraft zu jeder Zeit und in allen Situationen erfolgreich sein würde.

Die Alternative ist, sich von Eigenschaften wegzubewegen, und sich auf die Strategien zu konzentrieren, die beschreiben, was in einer Situation zu tun ist. Dies ist den Führungsstilen ähnlich, aber konkreter. Aus dieser Sicht hat jede Führungskraft eine Toolbox mit Entscheidungsregeln, die auf persönlicher Erfahrung basieren. Die Regeln sind meistens intuitiv, das heißt, die Führungskraft wird von ihnen geleitet, kann sie aber nicht leicht beschreiben – so wie Menschen die Grammatik ihrer Muttersprache einfach anwenden, aber diese nicht oder nur teilweise erklären können.

Daher wollen wir mit einem Plädoyer enden: Erforschen Sie Ihre eigene Toolbox an Entscheidungsregeln und fragen Sie sich: Welche Regeln haben mir Erfolg gebracht, welche haben mich in die Irre geleitet? Und in welchen Situationen? Wo hätte ich auf meine Intuition vertrauen sollen? Gute Führung besteht nicht darin, sich immer auf eine Regel oder ausschließlich auf Intuition zu verlassen. Gute Führung heißt, intuitiv zu wissen, welche Regel in welcher Situation angemessen ist. Intuition kann Nachdenken nicht ersetzen, doch bietet sie einen reichhaltigen Schatz an relevantem und oft unbewusstem Erfahrungswissen. Daher lohnt es sich, seine Intuition ernst zu nehmen und sie gezielt und auch kontrolliert zum Einsatz zu bringen.



## Literatur

**Ambady, N., und R. Rosenthal (1993).** Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 431–441.

**Czerlinski, J., G. Gigerenzer und D. G. Goldstein (1999).** How good are simple heuristics? In G. Gigerenzer, P. M. Todd & the ABC Research Group. *Simple heuristics that make us smart* (97–118). New York: Oxford University Press.

**Dawes, R. M. (1979).** The robust beauty of improper linear models in decision making. *American Psychologist*, 34, 571–582.

**DeMiguel, V., L. Garlappi und R. Uppal (2009).** Optimal versus naive diversification: How inefficient is the 1/N portfolio strategy? *Review of Financial Studies*, 22, 1915–1953.

**Dhmi, M. K. (2003).** Psychological models of professional decision-making. *Psychological Science*, 14, 175–180.

**Gigerenzer, G. (2007).** *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Bertelsmann.

**Gigerenzer, G. (im Druck).** *Risk Savvy*. London: Penguin.

**Gigerenzer, G., und W. Gaissmaier (2011).** Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.

**Gigerenzer, G., und D. G. Goldstein (2011).** The recognition heuristic: A decade of research. *Judgment and Decision Making*, 6, 100–121.

**Hertwig, R., und P. M. Todd (2003).** More is not always better: The benefits of cognitive limits. In D. Hardman & L. Macchi (Hrsg.). *Thinking: Psychological perspectives on reasoning, judgment, and decision making* (213–231). Chichester: Wiley.

**Johnson, J. G., und M. Raab (2003).** Take the first: Option generation and resulting choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 215–229.

**Kahneman, D., und G. Klein (2010).** Strategic decisions: When can you trust your gut? *McKinsey Quarterly*, 13, 1–10.

**Kahneman, D., P. Slovic und A. Tversky (Hrsg.). (1982).** Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

**Maidique, M. (2011).** The leader's toolbox. Manuscript.

**Marewski, J. N., W. Gaissmaier und G. Gigerenzer (2010).** Good judgments do not require complex cognition. *Cognitive Processing*, 11, 103–121.

**Marewski, J. N., W. Gaissmaier, L. J. Schooler, D. G. Goldstein und G. Gigerenzer (2010).** From Recognition to Decisions: Extending and Testing Recognition-Based Models for Multi-Alternative Inference. *Psychonomic Bulletin and Review*, 17, 287–309.

**Mohn, R. (2010).** Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit. Ein Bericht an den Club of Rome. Kindle Edition. München: Goldmann (ursprünglich im Verlag Bertelsmann Stiftung, 2000).

**Parikh J. (1994).** *Intuition: The new frontier of management*. Oxford: Blackwell Business.

**Richter, T., und P. Späth (2006).** Recognition is used as one cue among others in judgment and decision making. *Journal of Experimental Psychology, Learning Memory and Cognition*, 32, 1501–1562.

**Shanteau, J. (1992).** How much information does an expert use? Is it relevant? *Acta Psychologica*, 81, 75–86.

**Sherbino, J., K. L. Dore, T. J. Wood, M. E. Young, W. Gaissmaier, S. Krueger und G. R. Norman (2012).** The relation between processing speed and diagnostic errors. *Academic Medicine*, 87, doi: 10.1097/ACM.0b013e318253acbd.

**Steurer J., U. Held, M. Schmidt et al. (2009).** Legal concerns trigger prostate-specific antigen testing. *J Eval Clin Pract*, 15, 390–392.

**Studdert, D. M., M. M. Mello, W. M. Sage et al. (2005).** Defensive medicine among high-risk specialist physicians in a volatile malpractice environment. *Journal of the American Medical Association*, 293, 2609–2617.

**Wübben, M., und F. v. Wangenheim (2008).** Instant customer base analysis: Managerial heuristics often “get it right.” *Journal of Marketing*, 72, 82–93.



## Impressum

© 2012 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Verantwortlich**

Sara Müller-Gall

### **Lektorat**

Heike Herrberg, Bielefeld

### **Gestaltung**

Markus Diekmann, Bielefeld

### **Titelfoto**

© Marek Uliasz / iStockphoto

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Fax +49 5241 81-81999

Sara Müller-Gall  
Programm Unternehmenskultur  
in der Globalisierung  
Telefon +49 5241 81-81514  
Fax +49 5241 81-681514  
[sara.mueller-gall@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sara.mueller-gall@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)