

Intuition als Managementfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Der Homo oeconomicus ist nicht so rational, wie viele Teile der Wirtschaftswissenschaften glauben machen. Spätestens die Finanzkrise hat es gezeigt: Die Finanzwelt und ihre Produkte sind zu komplex geworden und haben einen großen Anteil an der Krise gehabt. Eine stärkere Beachtung der Intuition hätte manches vielleicht verhindern können.

Thomas Holtfort

Seit etlichen Jahrzehnten lehrt uns die Betriebswirtschaftslehre ein Unternehmensbild, welches rationales Denken unter Ausschluss jeglicher Emotionen als sinn- und damit vorteilhaft deklariert. In dieser konstruierten Welt existiert der wirtschaftende Mensch als so genannter Homo oeconomicus, der jede seiner Entscheidungen rational abwägt. Als Folge werden in der Betriebswirtschaftslehre eine Flut von mathematischen Modellen¹ angewandt, die ein Höchstmaß an Sicherheit über künftige Zustände suggerieren sollen.

Dass dem nicht so ist, zeigt die Finanzwelt. Dieser Teil der Wirtschaft, der seit 2007 mit zur größten Finanzkrise beigetragen hat, ist anscheinend nicht mehr Herr seiner Entscheidungen gewesen.² Eine zu große Komplexität von finanzwirtschaftlichen Zusammenhängen (und somit Informationen) sowie eine zu komplexe Gestaltung von Finanzprodukten³ haben sicherlich ihren Beitrag zu dieser Krise geleistet. Betrachtet man die aktuellen Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Neuropsychologie, so lässt sich feststellen, dass sowohl die theoretischen Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre zum Thema Management als auch das aktuell gelebte Management⁴ die psychologischen Forschungsergebnisse ignorieren. Diese stellen fest, dass einerseits unsere Rationalität nur begrenzt ist und dass andererseits Emotionen und vor allem Intuition zentrale Elemente von Entscheidungsprozessen sind.⁵ Man könnte demnach auch kurz zusammenfassen: Denken ohne Fühlen geht nicht.

Wissenschaftliche Erkenntnisse über Intuition

Beschäftigt man sich mit Intuition, lassen sich etliche Anwendungsfelder aus der Forschung beobachten, wie intuitive Wahrnehmung, intuitives Entscheiden, intuitive Kreativität. Gerade der Bereich des Entscheidens spielt im Management eine wichtige Rolle. Täglich müssen Führungskräfte Entscheidungen unter Unsicherheit, sprich bei Nichtvorliegen aller relevanten Informationen, treffen. Hier kann die Forschung des intuitiven

Entscheidens weitreichende Hilfestellungen bieten, wie mit dem vorhandenen Nichtwissen umgegangen werden soll. Doch zunächst soll ein allgemeines Modell der Intuition beschrieben werden.

Allgemeines Modell der Intuition: Um ein Modell von Intuition zu beschreiben, muss erst einmal definiert werden, was man unter Intuition versteht. Nach Zeuch (2006) ist Intuition eine nicht bewusst herbeigeführte Form der Urteilsbildung oder Erkenntnis, welche im Nachhinein nicht vollständig erklärt werden kann. Weitere Merkmale von intuitiven Prozessen sind begleitende körperliche und/oder emotionale Wahrnehmungen sowie das plötzliche Auftreten im Bewusstsein. Was aber genau unter Intuition zu verstehen ist, lässt sich nur über ein allgemeines Modell von Intuition, unterstützt von wissenschaftlichen Erkenntnissen, erläutern. Demnach haben sich bisher sechs verschiedene Ansätze in der wissenschaftlichen Literatur herauskristallisiert (Abbildung 1).

Der erste Ansatz sieht Intuition als Erfahrungswissen. Demnach sammeln sich über die Jahre verschiedenste Erfahrungen (z.B. berufliche Erfahrungen), die nicht nur bewusst, sondern vor allem unbewusst verarbeitet werden.

Aufgrund dieser gemachten Erfahrungen reagiert man dann „aus dem Bauch heraus“ effektiver und schneller als durch langes Nachdenken bzw. rationale Analyse. Der zweite Ansatz verknüpft Intuition mit unbewusster oder subliminaler Wahrnehmung. Subliminal bedeutet, dass Menschen auch unterhalb ihrer Bewusstseinschwelle wahrnehmen, sogar wesentlich mehr als ihnen bewusst ist. So werden unsere Sinnesorgane mit elf Mio. Bits pro Sekunde konfrontiert, wovon nur maximal 50 Bits pro Sekunde bewusst verarbeitet werden können. Unsere unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung schafft demnach ein Vielfaches des bewussten Verstandes. Aber die unbewussten Daten sind so enorm wichtig für intuitive Prozesse.

Ein weiterer Ansatz, die so genannten „somatischen Marker“, stammt von Damasio (1997). Demnach lenken Körpergefühle⁶ unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Ereignisse, die für eine Entscheidung von Bedeutung sind. Solche somatischen Marker sind funktionsspezifische Affekte und werden von uns als Intuition wahrgenommen. Sie bieten Hinweise, die bewusste oder unbewusste Entscheidungen unterstützen. Ciompi (1997) und seine Erkenntnis der „fraktalen Affektlogik“ ist ein vierter Ansatz zur Erklärung von Intuition. Gemäß Ciompi sind Affekte, wie z.B. Intuition, die wesentliche Grundlage des Denkens, wodurch auch eine enge Verknüpfung zum Ansatz von Damasio gegeben ist. Affekte sind verantwortlich für den Fokus der Aufmerksamkeit, sie sind gleichsam eine Verbindung zu den Gedächtnisspeichern, verknüpfen Denkinhalte und führen zu einer Reduzierung der Komplexität von Wahrnehmungsinhalten. Kurz gesagt: Kein Denken ohne Affekte.

Ein relativ neuer wissenschaftlicher Ansatz leitet Intuition aus dem Vorhandensein von Spiegelneuronen ab. Rizzolatti (2008) fand bei seinen Forschungen heraus, dass bei Menschenaffen, die einen anderen Affen beobachten, gleiche Hirnareale aktiviert sind, wie beim beobachteten Affen. Ähnliche Ergebnisse wurden bei Menschen gefunden und dienen als Erklärungsmodell für intuitive Empathie.

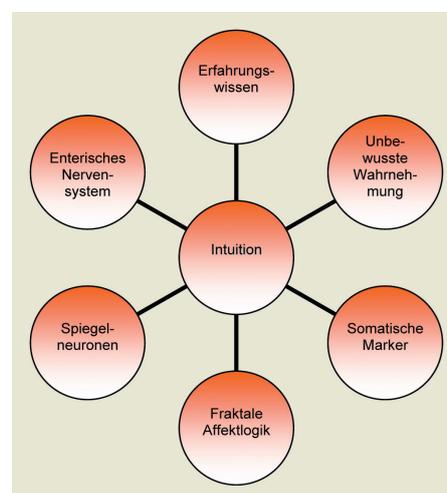


Abbildung 1: Allgemeines Modell der Intuition.

Quelle: eigene Recherche



www.vvw.de

Versicherungsbetriebslehre

Prof. Dr. Dieter Farny
5. Auflage, 2011, 1024 S., 16 x 23 cm,
geb., 72,- €*
ISBN 978-3-89952-608-0

Dieses umfassende Lehrbuch der Versicherungsbetriebslehre erscheint bereits in der 5. überarbeiteten und aktualisierten Auflage. Wieder werden Versicherungsunternehmen als „Produzenten“ von Versicherungsgeschäften verstanden und die damit verbundenen Entscheidungen und betriebswirtschaftlichen Funktionen betrachtet. Die Folgen der Finanzmarktkrise für das Risikomanagement sowie die weitere Vorbereitung auf Solvency II gehen in die Betrachtung ein.

Auch die neue Auflage dieses Klassikers soll Lehre, Schulung, Ausbildung und Weiterbildung in allen Formen und auf allen Ebenen unterstützen.

Ja, ich bestelle _____ Exemplare!
Fax 0721 35 09-201

Firma

Name/Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Tel./Fax

E-Mail

Ich bin damit einverstanden, dass Sie mich per E-Mail über aktuelle Themen informieren.

Datum/Unterschrift

* Preis zzgl. Versandkosten



Das bedeutet: Sehen wir einen anderen Menschen weinen, dann fühlen wir ähnlich und können uns in ihn hineinversetzen.

Der sechste und damit letzte Ansatz wendet sich nicht nur im übertragenen Sinne, sondern auch ganz physisch dem Bauch zu. Dieser Ansatz beschäftigt sich mit dem enterischen Nervensystem, sprich dem so genannten Bauchgehirn. In den letzten Jahren fand die Wissenschaft ein selbstständiges Nervengeflecht im Bauchbereich, welches unabhängig vom zentralen Nervensystem arbeitet. Dies könnte der physische Sitz des „Bauchgefühls“ sein, das als häufige körperliche Wahrnehmung im Zusammenhang mit Intuition genannt wird.

Ausgewählte Anwendungsfelder von Intuition: Das erste Anwendungsfeld ist die unbewusste Wahrnehmung. Was sehen oder hören wir, ohne dass unser Bewusstsein davon Kenntnis hat, und welche Auswirkungen hat dies? Beim zweiten Anwendungsfeld geht es um die Fähigkeit, beim Treffen einer Entscheidung unbewusst nachzudenken und weshalb bewusstes Denken bei der Entscheidungsfindung nicht immer förderlich ist. Ein drittes Anwendungsfeld beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen dem Unbewussten und Kreativität. Was passiert bei einem Aha-Erlebnis, wenn man plötzlich die Lösung eines Problems vor seinem geistigen Auge sieht?⁷

Nach Dijksterhuis (2010) macht die Verarbeitungskapazität des Bewusstseins nur einen geringen Bruchteil der Verarbeitungskapazität unserer Sinnesorgane aus. Wir nehmen mit unseren Sinnen (sehen, hören, fühlen etc.) wesentlich mehr auf als nur den kleinen Teil der bewussten Wirklichkeit. Das Bewusstsein kann immer nur eine Information nach der anderen verarbeiten, was auch Aufmerksamkeit genannt wird. Die übrigen Wahrnehmungen und andere psychische Prozesse laufen unbewusst ab. Dieses Vorgehen des Unbewussten ist aber äußerst nützlich. Bei so alltäglichen Dingen wie Autofahren hilft uns das Unbewusste, gerade wenn wir eine uns schon bekannte Strecke (z.B. der Weg zur Arbeit) fahren. Während der Fahrt kümmert sich das Unterbewusste um viele Dinge und somit haben wir mehr Zeit für das Bewusstsein, wie z.B. über den Tagesablauf bei der Arbeit nachzudenken. Fährt man hingegen eine neue Strecke, muss die Aufmerksamkeit bewusst auf den vorliegenden Weg gerichtet sein.

Menschen lassen sich auch in ihrer subliminalen Wahrnehmung beeinflussen. So zeigt das Experiment von Debner & Jacoby (1994), dass verschiedene Wörter, die nur sehr kurz (und damit nicht bewusst wahrnehmbar) auf einem Computerbildschirm eingeblendet werden, trotzdem vom Unterbewusstsein realisiert werden. Menschen können demnach Sachverhalte unbewusst sehen, die sie aber

nicht bewusst sehen, weil sie zu unterschwellig sind, als dass ihr Bewusstsein sie wahrnehmen könnte.

Ein weiteres Forschungsfeld der Intuition ist der Bereich der unbewussten Entscheidungen. Die Frage, wie wir Entscheidungen vornehmen und welches der beste Weg ist, wird in einer globalisierten und schnelllebigen Welt immer wichtiger. Erstens werden wir mit immer mehr Entscheidungen konfrontiert und zweitens existiert eine immer größere Anzahl von Entscheidungsalternativen. So gibt es heute zig verschiedene Varianten diverser Konsumprodukte. Aber auch bei der Geldanlage gibt es eine Vielzahl von Produkten und Anlagemöglichkeiten, die es dem Verbraucher erschweren, eine optimale Auswahl zu treffen.

Wozu eine große Zahl von Wahlmöglichkeiten führt, zeigen Tversky & Shafir (1992) in ihrem Experiment. Die Forscher machen deutlich, dass eine Zunahme von Wahlmöglichkeiten bei der Kaufentscheidung eines Produktes dazu führt, dass letztlich alle Produkte an Attraktivität verlieren. Die negativen Aspekte, die man beim Fehlen einer Alternative nicht sieht, fallen bei Zunahme der Alternativen stärker auf. Die Frage, die sich deshalb ergibt ist, wie gelangt man am besten zu einer Entscheidung? Der Wissenschaftler Dijksterhuis (2004) hat drei verschiedene Arten von Entscheidungskategorien untersucht. Die erste Kategorie ist eine schnelle Entscheidung ohne lange über Informationen nachzudenken.

Bei der zweiten Kategorie spricht man von unbewusstem Entscheiden. Man nimmt in einem ersten Schritt relevante Informationen eines Problems auf, um anschließend in einem zweiten Schritt sich abzulenken oder etwas komplett anderes zu machen und sich nicht mehr mit dem Problem zu beschäftigen, um dann später zu entscheiden. Die dritte Kategorie betrifft das bewusste Entscheiden, sprich Abwägen und Analysieren aller relevanten Informationen. Das Experiment⁸ von Dijksterhuis zeigt, dass das unbewusste Entscheiden bei einer komplexen Problemstellung am besten abschneidet.

Ist demnach bewusstes Denken überholt? Die Antwort lautet natürlich nein. Welche Art von Denken aber in welcher Situation vorteilhaft ist, hängt von der Komplexität der Problemstellung ab. Bewusstes Denken hat den Vorteil, dass es klaren Regeln folgt und sehr genau ist. Es hat aber den Nachteil einer geringen Kapazität der Informationsaufnahme. Hier spielt das unbewusste Denken seine Vorteile aus, weshalb es sich besser für komplexe Entscheidungen eignet (Abbildung 2).

Ein letztes Anwendungsfeld ist unbewusste Kreativität. Der Prozess des unbewussten Denkens, auch Inkubation genannt, ist für die Kreativität von besonderer Bedeutung. So

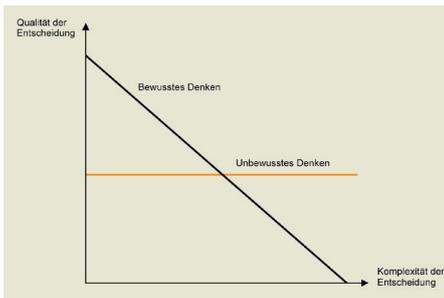


Abbildung 2: **Nachdenken ohne Aufmerksamkeits-Effekt.** Quelle: eigene Recherche in Anlehnung an Dijksterhuis et al. (2006)

kann man sich bewusst in ein Problem vertiefen, um die gesammelten Informationen gegeneinander abzuwägen, letztlich entscheidet aber das Unbewusste, wann es einen kreativen Gedanken findet.

Die Frage, die sich aber stellt ist, wann entscheidet das Unterbewusste, ob es Informationen und Ideen an das Bewusstsein weitergibt? Häufig erfolgt dies, wenn Raum dafür vorhanden ist, wie z.B. auf einer längeren Autofahrt. Diese Momente werden oft auch als Tagträume bezeichnet und stehen für eine nicht vorhandene Fokussierung der Aufmerksamkeit. Trotzdem lässt sich das Unbewusste nicht zu kreativen Lösungen zwingen und agiert oft sehr eigensinnig, indem es vorhandene Antworten eben nicht einfach so weiterleitet.

Notwendigkeit eines Wandels im Finanzdienstleistungssektor

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass die Finanzwelt (mit all ihren Informationen und Produkten) anscheinend zu komplex geworden ist für vernünftige Entscheidungen auf der Managementebene der Banken.⁹ So wähte man sich bei der Steuerung von Finanzrisiken mit einem Risikomessinstrument wie dem Value at Risk in Sicherheit. Man übersah aber dabei, dass ein solches Risikomodelle nur die Vergangenheit abbildet, ohne zukünftige Daten zu antizipieren.¹⁰ Dies ist gleichzusetzen mit einem Steuermann, der sein Boot durch Untiefen lenkt und dabei permanent in den Rückspiegel schaut.

Das Beispiel zeigt, dass es wichtig ist, sich nicht nur auf angebliche Expertenmodelle zu verlassen, sondern gemäß Zeuch (2010a) auch einen so genannten Anfängerblick, der offen für Neues ist, zu entwickeln. Da Expertokratie langfristig zu einer Art Betriebsblindheit führen kann, hat ein Blick durch die Brille eines Anfängers den Vorteil, blinde Flecken zu umgehen, um damit mehr intuitiven Elementen Raum zu geben. Wenn Finanzmanager also annehmen, sie hätten den besten Weg gefunden, da sie Experten sind, so unterliegen sie einer gewissen Irrationalität. Neben der Komplexität der Finanzwelt und dem damit einherge-

henden Expertenwissen existiert eine weitere Problemstelle innerhalb des Finanzsektors, welche intuitivem Gedankengut des einzelnen Mitarbeiters entgegensteht – der provisionsorientierte Vertrieb. Gemäß Zeuch (2010a) ist die Selbstorganisation von Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung für ein stärker intuitiv geprägtes Unternehmensumfeld. Innerhalb eines solchen Umfelds braucht es wenig Hierarchie und Kontrolle.¹¹

Vor allem der provisionsorientierte Vertrieb wird aber sehr von Kontrolle und Bestrafung geprägt. Ein solches System unterstützt letztlich die Bankmitarbeiter, die ihre gesetzten Ziele meist ohne Sinn und Verstand umsetzen und so den Kunden Wertpapiere verkaufen¹², die diese nicht brauchen. Mitarbeiter aber, die ehrlich bleiben und sinnhaft arbeiten wollen, haben in einem solchen Vertriebssystem keine Überlebenschance.

Zukunftsorientierte Bankunternehmen sollten die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter fördern und so mehr Vertrauen schaffen, was sich letztlich in einer höheren Motivation niederschlägt.¹³ Höhere Motivation und gefühltes Vertrauen wiederum, verbunden mit der Förderung einer intuitiven Unternehmenskultur, können langfristig zu einem höheren Unternehmensgewinn führen.

Umsetzungsmöglichkeiten von Intuition

Die Umsetzung von Intuition im unternehmerischen Umfeld sollte gemäß Zeuch (2010b) auf drei verschiedenen Ebenen verankert werden, um eine sinnvolle Verzahnung zwischen allen wichtigen Teilen des Unternehmens zu erzielen (Abbildung 3). Bevor Führungskräfte von Banken sich daran machen, mehr Intuition

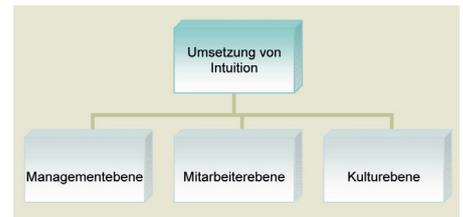


Abbildung 3: **Umsetzungsebenen von Intuition.** Quelle: eigene Recherche

im Unternehmen zu fördern, sollten sie sich ehrlich fragen, inwieweit sie letztlich auch dahinterstehen und nicht erneut eine Weiterbildungsmaßnahme für ihre Mitarbeiter darin sehen. Nur wenn das Management wahrhaftig an der Schaffung von Intuition als professionelle Kompetenz interessiert ist, lässt sich ein dauerhafter Erfolg einstellen.¹⁴ Da gerade im konservativen Bankgeschäft, einer Domäne des analytischen Denkens, die Anerkennung von Intuition problematisch ist, gilt es hier umso mehr, vonseiten der Führungskräfte eine Vorbildfunktion einzunehmen und die innere Stimme für Entscheidungssituationen anzuerkennen und professionell zu entwickeln.

Eng verbunden mit der Anerkennung von Intuition ist die Einstellung. Nach Dilts (1979) existieren verschiedene Stufen der inneren Einstellung (Abbildung 4). Je weiter oben die relevante Stufe ist, umso entscheidender ist sie für die Persönlichkeit. Die meisten Probleme treten häufig auf der Stufe der Überzeugungen und Werte auf.¹⁵ Führungskräfte sollten dies für sich hinterfragen und entsprechende Veränderungen vornehmen.

Wenn diese erste Hürde genommen wurde, muss Intuition, um effektiv zu wirken, auf zwei weiteren Ebenen im Unternehmen umgesetzt werden. Die erste Ebene ist die Profes-

– Anzeige –



**Bundesverband
Deutscher Versicherungskaufleute e.V.**
Berufsvertretung und Unternehmerverband der
selbstständigen Versicherungs- und Bausparkaufleute

**Der BVK kämpft für die Interessen seiner Mitglieder!
Alle selbstständigen Versicherungs- und Bausparkaufleute
profitieren davon.**

Kommen Sie in die Gemeinschaft der Profis!

BVK · Max-Engl-Haus · Kekuléstraße 12 · 53115 Bonn
Telefon: 0228/2 28 05-0 · Telefax: 0228/2 28 05-50
E-Mail: bvk@bvk.de · Internet: <http://www.bvk.de>

Lassen Sie sich auszeichnen!



BEWERBUNG
1.3.–31.5.2011

2011 InnoWard

Bildungspreis der Deutschen
Versicherungswirtschaft

Außergewöhnliche Konzepte mit starker Umsetzung nutzen nicht nur ihren Initiatoren. Sie zeigen auch Außenwirkung. Geben wertvolle Impulse. Motivieren. Sind vorbildlich und nachahmenswert. Und führen im Austausch mit anderen oft zu weiteren innovativen Ergebnissen. Solch außergewöhnliche Konzepte verdienen eine Auszeichnung. Das Bildungsnetzwerk Versicherungswirtschaft verleiht dafür den InnoWard Bildungspreis.

Der InnoWard wird in zwei
Kategorien verliehen:

- Berufliche Erstausbildung
- Personalentwicklung und
Qualifizierung

Teilnehmen können Unternehmen
aus der Versicherungsbranche.

Teilnahmeschluss
ist der 31. Mai 2011.

Infos und Anmeldung zum
Wettbewerb www.InnoWard.de

 Eine Branche
macht Bildung

InnoWard-Medienpartner:



WISSENSCHAFT & ANALYSE

sionalisierung von Intuition der Mitarbeiter. Nur wenn sowohl das Management als auch die Mitarbeiter gemeinsam voranschreiten, lässt sich ein Mehrwert erzielen. Was kann aber auf der Ebene der Mitarbeiter verändert werden?

In einem ersten Schritt sollte die Achtsamkeit verfeinert werden. Gerade im Vertrieb von Finanzdienstleistungen ist es enorm wichtig, den Kunden nicht nur auf der Inhaltsebene (Informationen und Daten) wahrzunehmen, sondern als Bankberater auch seine eigene Innenwelt. Welche intuitiven Impulse oder Signale erhält man beim Zuhören?¹⁶ Neben der Schärfung der eigenen Intuition ist es gemäß Wunderlich (2008) im Vertrieb genauso wichtig, Intuition mit Inspiration zu optimieren. Was nützt die beste Innenwelt, wenn die eigenen Ziele und Konzepte dem Kunden gegenüber nicht attraktiv erscheinen.¹⁷

Der zweite Schritt sollte sich mit der Förderung erfolgreicher Entscheidungen und der Reduzierung intuitiver Fehler auseinandersetzen. Im Bereich der Personalauswahl bei Banken ist es üblich, vorrangig hoch standardisierte Auswahlverfahren¹⁸ anzuwenden. Die Gefahr, die hierbei besteht, ist gemäß Kleebar (2007), dass intuitive Elemente zu wenig berücksichtigt werden. Was nützt es dem Unternehmen, wenn ein sehr guter Bewerber, der hervorragende Zeugnisse hat und auch im Assessment-Center gute Ergebnisse vorweisen kann, sich im Nachhinein als Fehlentscheidung erweist. Diese Erfahrung haben wahrscheinlich schon viele Entscheidungsträger im Personalwesen gemacht, obwohl sie während des Auswahlverfahrens eine negative Vorahnung hatten.

Will man Intuition auf die gleiche Akzeptanzstufe setzen wie professionell ausgeklügelte Personalauswahlverfahren, muss aber auch auf die Gefahr intuitiver Fehler hingewiesen werden. Genauso wie der Verstand hat auch Intuition ihre Grenzen, die es zu kennen gilt. Gemäß Wunderlich (2008) kann z.B. Erinnerung als intuitiver Fehler auftreten, wenn sich ein Entscheidungsträger bei der Personalauswahl von negativen Erinnerungen an bestimmte Personen leiten lässt und somit einen Bewerber (der vielleicht Ähnlichkeiten aufweist) ablehnt. Auch ein zu großes Maß an Erfahrung bzw. Wissen auf einem bestimmten Gebiet kann sich als Hindernis für die Intuition erweisen. So zeigt Gigerenzer (2007), dass man mit Halbwissen intuitiv die bessere Entscheidung treffen kann als ein Experte.¹⁹

Weitere Bereiche innerhalb des Finanzdienstleistungssektors, wo Intuition sinnvoll angewandt werden kann, sind neben Vertrieb und Personalauswahl Controlling bzw. Kapitalmarktanalyse. So zeigen Müller & Sauter (2009), dass Intuition und Controlling sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern integ-



Abbildung 4: Ebenen der Einstellung.

Quelle: eigene Recherche

riert genutzt die Früherkennung von Chancen und Risiken verbessern kann. Harteis & Gruber (2008) machen mit ihrer Studie deutlich, dass das intuitive Vorhersagen von Finanzmarktentwicklungen²⁰ meist signifikant besser ist als rational begründete Modelle.

Die letzte Ebene, bei der Intuition greifen muss, um das gesamte Unternehmen zu professionalisieren ist die Ebene der Unternehmenskultur. Nach der Gallup-Studie 2009 haben 89 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland nur eine geringe bis gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Gründe dafür sind u.a. geringes Interesse am Mitarbeiter als Mensch, zu wenig Entscheidungskompetenzen, unflexible Organisationsstrukturen und starke Kontrolle. Die Folge ist letztlich die Vernichtung von Firmenkapital aufgrund unzufriedener Mitarbeiter, womit das eigentliche Ziel der Gewinnmaximierung von intuitionsverneinenden Führungskräften ad absurdum geführt wird.

Was kann auf der Ebene der Unternehmenskultur bei Banken geändert werden? In Kapitel III wurde bereits auf zwei intuitionsfördernde Prinzipien eingegangen: Der Anfängerblick und die Selbstorganisation. Ein Anfängerblick, der es z.B. Risikomanagern möglich macht, jederzeit die Expertenbrille abzulegen, um eine veränderte Sichtweise auf eine bestimmte Datenlage einzunehmen. Selbstorganisation der Mitarbeiter als Gegenstück zu übertriebener Hierarchielastigkeit ist eine interessante Alternative für eine Neukonzipierung des Vertriebs in Banken. So könnte z.B. das Vertriebsteam seine Ziele in Eigenregie und unter Abwägung einer pragmatischen Betrachtung selbst festlegen und steuern, anstatt durch eine meist unreflektierte Vorgabe von oben. Neben dem Anfängerblick und der Selbstorganisation ist auch das Thema Vertrauen für eine gute Unternehmenskultur wichtig. Schaut man sich Seminare und Workshops im Bereich Personal an fällt auf, dass es häufig um Überwachungssysteme geht. Das legt die Vermutung nahe, dass man den eigenen Mitarbeitern nicht trauen kann und sie deshalb überwacht werden müssen. Eine solche Ver-

trauenkultur ist zum Scheitern verurteilt und verhindert somit ein intuitiv geprägtes Umfeld. Letztlich erntet das Unternehmen damit ebenfalls misstrauische und wenig motivierte Mitarbeiter.²¹

Das Thema Vertrauen greift neben der Personalebene auch auf der Produktebene der Banken. Durch die kreative Konzeption von komplexen Produkten, wie etwa Zertifikate, schafft die Branche wenig Vertrauen. Der Kunde versteht zu wenig von der Ausgestaltung der Produkte und den darin enthaltenen Risiken, was letztlich zu einer gewissen mentalen Distanz führt.²²

Fazit: Die Finanzwelt trägt seit der Finanzkrise eine schwere Bürde von Fehlentscheidungen mit sich herum. Gründe für die Fehlentscheidungen sind die hohe Komplexität von finanzwirtschaftlichen Zusammenhängen und Finanzprodukten, eine zu starke Konzentration auf rationale Entscheidungsmodelle und die geringe Berücksichtigung des Faktors Mensch. Die Aufwertung intuitiver Elemente ist deshalb erforderlich.

Die Ausarbeitung zeigt, dass die Umsetzung von Intuition im Management zu einer Qualitätsverbesserung bei Entscheidungen beitragen kann. Dabei muss diese Umsetzung jedoch auf den drei Stufen der Management-, Mitarbeiter- und Unternehmenskulturebene ineinander greifen. Konkrete Anwendungsmöglichkeiten bei Finanzdienstleistern lassen sich in den Bereichen Personalauswahl, Vertrieb, Controlling und Finanzmarktanalyse ableiten.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine stärkere Beachtung von Intuition die Wahrnehmungs- und vor allem Entscheidungskultur im Finanzdienstleistungssektor effektiver machen kann.

 Prof. Dr. Thomas Holtfort hat eine Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Finanzwirtschaft an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management.

Anmerkungen

- 1 So z.B. der Value at Risk für die Bemessung von Wertpapierrisiken.
- 2 Wie die Beispiele der Hypo Real Estate oder West LB zeigen, um nur einige zu nennen.
- 3 So haben weder Bankmanager die Risiken von so genannten Asset Backed Securities (verbriefte Forderungen) antizipieren können, noch haben Berater und Kunden die Funktionsweise von diversen Zertifikaten eindeutig verstanden.
- 4 Zumindest in großen und somit hierarchischen Unternehmen.
- 5 So werden Emotionen sehr stark durch das so genannte limbische System gesteuert, welches wiederum Einfluss auf den präfrontalen Cortex hat. Dieser ist für die Verarbeitung rationaler Prozesse verantwortlich.

- 6 Wie bspw. erhöhter Herzschlag, leichte Schweiß-tätigkeit oder ein verspannter Rücken.
- 7 Weitere Anwendungsfelder von Intuition sind „unbewusste Meinungen“ und „unbewusstes Verhalten“.
- 8 Bei diesem Experiment erhielten die Teilnehmer in schneller Abfolge Informationen über vier Wohnungen mit jeweils 12 verschiedenen positiven und negativen Aspekten (z.B. schlechte Küche, schöne Aussicht oder kein Aufzug im Haus) und sollten herausfinden, welche der vier Wohnungen die eindeutig Beste ist. Es galt demnach, 48 Informationseinheiten zu verarbeiten.
- 9 Abbildung 2 zeigt gerade, dass bei komplexen Entscheidungen rationales Denken nicht immer von Vorteil ist. Eine intuitivere Vorgehensweise beim Eingehen von Finanzrisiken und damit verbundene Entscheidungen hätte wahrscheinlich zu anderen Ergebnissen geführt.
- 10 In einer wissenschaftlichen Untersuchung zeigt Gigerenzer (2007), dass intuitives Vorgehen im Vergleich zu einer umfassenden und aufwendigen Analyse in der Vorhersage von Sachverhalten deutlich wirksamer ist. Andererseits ist bei einer rückwirkenden Betrachtung die ausführliche Analyse der Intuition überlegen. Eine Erklärung hierfür ist, dass das analytische Modell zuviel an Vergangenheitsdaten in die Zukunft überträgt. Das intuitive Modell versucht dies erst gar nicht.
- 11 Bei Google dürfen Mitarbeiter 10 Prozent ihrer Arbeitszeit mit eigenen Ideen bzw. Projekten verbringen.
- 12 Z.B. Zertifikate, die für den Kunden meist zu komplex und damit unverständlich sind.
- 13 Siehe hierzu auch Holtfort (2010), S. 49 ff.
- 14 Nach einer Studie von Agor (1986) mit über 6 000 Managern vertrauen Führungskräfte in den USA schon lange erfolgreich ihrer Intuition. Dabei scheint die Höhe der Führungsebene sich proportional zum Einsatz intuitiver Fähigkeiten zu verhalten. Es zeigte sich, dass in den meisten Unternehmen das Top-Management noch häufiger intuitive Kompetenzen einsetzt als die mittlere und untere Führungsebene.
- 15 Diese sind oft durch Erziehung oder Bildungssysteme anerzogen worden.
- 16 Um die Wahrnehmung und Achtsamkeit zu verbessern, bieten sich Entspannungstechniken bzw. Meditation an. Ist der Bankberater nach einiger Zeit geübt in solchen Techniken, lässt sich dies auch kurz vor einem Beratungstermin sinnvoll einsetzen.
- 17 Möglichkeiten der Umsetzung von Inspiration sind die Nutzung von bestimmten Sprachmustern (z.B. Vorannahmen oder eingebettete Fragen) bzw. die Anwendung von bildhaften Vergleichen.
- 18 Diese sind meist nach strengen wissenschaftlichen Kriterien konzipiert.
- 19 Es gibt demnach ein nützliches Maß an Unwissenheit.
- 20 Gegenstand der Prognosen ist der Dax, diverse deutsche Aktien, der Ölpreis sowie das Euro/Dollar Verhältnis.
- 21 Diese Thematik wird auch von der Forschungsrichtung der Neuroökonomie aufgegriffen und empirisch belegt. Siehe dazu Zak et al. (2005).
- 22 Neurowissenschaftlich führt das Nichtverstehen bzw. Nichtvertrauen zu Angst. Um dieser Angst

entgegenzuwirken, sollten Bankprodukte dem Kunden gegenüber wieder transparenter werden. Siehe dazu auch Holtfort (2010).

Literatur

- Agor, W. (1986): The logic of intuitive decision making, Quorum Books, 1986.
- Ciampi, L. (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens – Entwurf einer fraktalen Affektlogik, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 1997.
- Damasio, A. (1997): Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, dtv Verlag, 1997.
- Debner, J. & Jacoby, L. (1994): Unconscious perception – Attention, awareness, and control, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 20, 1994, 304-317.
- Dijksterhuis, A. (2004): Think different – The merits of unconscious thought in preference development and decision making, Journal of Personality and Social Psychology, 87, 2004, 586-598.
- Dijksterhuis, A. et al. (2006): On making the right choice – The deliberation-without-attention effect, Science, 311, 2006, 1005-1007.
- Dijksterhuis, A. (2010): Das kluge Unbewusste: Denken mit Gefühl und Intuition, Klett-Cotta Verlag, 2010.
- Dilts, R. (1979): Neuro-linguistic programming in organizational development, Organizational Development Network Conference Presentation Papers, New York, 1979.
- Gigerenzer, G. (2007): Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann Verlag, 2007.
- Harteis, C. & Gruber, H. (2008): Intuition and professional competence – Intuitive versus rational forecasting of stock market, Vocations and Learning: Studies in Vocational and Professional Education, 1, 2008, 71-85.
- Holtfort, T. (2010): Emotionsökonomie – Der Faktor Mensch im Finanzdienstleistungssektor, Eul Verlag, 2010.
- KleeBaur, C. (2007): Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert intuitive Urteilsfindung, Rainer Hampp Verlag, 2007.
- Müller, J. & Sauter, U. (2009): Intuitives Controlling – Ein neuer Ansatz zur Unternehmenssteuerung, Eul Verlag, 2009.
- Rizzolatti, G. (2008): Empathie und Spiegelneurone – Die biologische Basis des Mitgefühls, Suhrkamp Verlag, 2008.
- Tversky, A. & Shafir, E. (1992): Choice under conflict – The dynamics of deferred decision, Psychological Science, 3, 1992, 358-361.
- Wunderlich, J. (2008): Intuition – Die unbewusste Intelligenz, Business Village Verlag, 2008.
- Zak, P. et al. (2005): The neuroeconomics of distrust – Sex differences in behavior and psychology, Cognitive Neuroscience Foundations of Behavior, 95, 2005, 360.
- Zeuch, A. (2006): Intuition – Zu weich im harten Projektgeschäft?, Projektmagazin, 12, 2006.
- Zeuch, A. (2010a): Feel it – So viel Intuition verträgt ihr Unternehmen, Wiley Verlag, 2010.
- Zeuch, A. (2010b): Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt – Über Unsicherheit, Unplanbarkeit und Intuition als Managementkompetenz, Genograph, 3, 2010.