



## Intuition reloaded

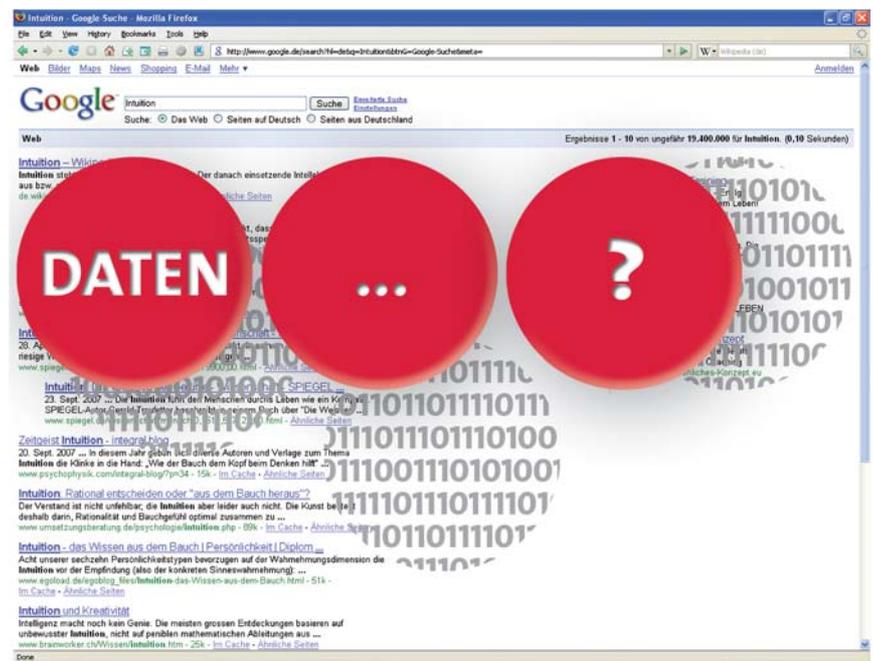
Über Entscheidungen und den Mut zum Nichtwissen

Mit der Globalisierung wird unsere Welt vernetzter und komplexer. Informationstechnologien führen dazu, dass heute viel mehr Daten verarbeitet werden müssen als früher. Das erschwert und verlangsamt Entscheidungen erheblich, wenn diese nur aufgrund der bewussten Datenlage getroffen werden. Denn die Daten müssen alle gesichtet, bewertet und in Wissen umgewandelt werden. IT-gestützte Lösungsansätze versuchen, die Lage zu verbessern. Letztendlich zeigt sich aber: Alle verfügbaren Daten für Entscheidungen zu berücksichtigen, ist unmöglich. So bleibt ein Restrisiko für Fehlentscheidungen, das sich minimieren lässt – wenn wir wieder öfter auf das altbewährte Bauchgefühl vertrauen.

TEXT: ANDREAS ZEUCH

Wer heute (11.09.2008) den Begriff „Intuition“ bei Google eingibt, erhält in 0,25 Sekunden 18.300.000 Treffer.

Die im Jahr 2002 neu produzierten Daten beliefen sich auf rund 5 Exabyte (EB) und der Datenverkehr auf 18 EB, was 18 Millionen Terabyte entspricht. Zur Verdeutlichung ein Gedankenexperiment: Bereits die 5 EB übersteigen die in der Library of Congress gespeicherten Daten um das 37.000-Fache! Die Library of Congress verfügt über ca. 1.047 Regal-



kilometer an Büchern, Manuskripten etc., was der Strecke von Hamburg nach Genf entspricht. Um an den Büchern vorbeizufahren, die man aus den 5 EB bilden könnte, müssten Sie 100 Jahre lang täglich von Hamburg nach Genf und am nächsten Tag wieder zurückfahren. Was in der Zwischenzeit an neuen Daten gebildet wird, sollten Sie jetzt lieber nicht bedenken ... Diese Menge soll sich alle drei Jahre verdoppeln. Die Grafik auf Seite 17 zeigt das exponentielle Wachstum der nächsten 18 Jahre.

Gleichzeitig werden Produktions- und Arbeitszyklen beschleunigt. Das heißt: In immer kürzerer Zeit müssen immer mehr Daten verarbeitet und Entscheidungen getroffen werden. Unser Verstand ist damit überfordert. Rund 100.000 tägliche Entscheidungen pro Person pressieren. Niemand kann vor einer Entscheidung noch alle Daten sichten und verstehen (deren Korrektheit setze ich jetzt einfach einmal voraus, Vertrauen als Fundament unserer Wissensgesellschaft). Die meisten Entscheidungsträger haben nicht

das Problem zu weniger Daten, sondern zu vieler. Und aus diesen Daten müssen noch Informationen gemacht werden, die erst dann zu individuellem Wissen werden.

### Bisherige Lösungsversuche

Wie so oft wurde versucht, dieses Problem mit einer Mehr-desselben-Lösung auf der Ebene zu lösen, auf der es entstanden ist: nämlich durch verbesserte rationalitätsbasierte Technologien.

#### Neue PCs

Der Belegschaft werden zum Beispiel schnellere PCs oder Laptops mit größerer Speicherkapazität zur Verfügung gestellt. Damit haben sie auch auf ihren Dienstreisen die wichtigsten Informationen zur Verfügung. So kann die Zeit besser genutzt werden, um die entstandenen Datenberge bestmöglich zu bezwingen. Dies führt allerdings nicht dazu, dass sich das Verhältnis zwischen entstehenden Daten und den Möglichkeiten des Abarbeitens entscheidend verbessert. Wahrscheinlich ist das Gegenteil der Fall: Ähnlich wie die Verbreiterung der Autobahnen nicht zu einer Reduktion des Verkehrs führt, sondern zu einer Zunahme und zwar so lange, bis die breiteren Straßen ihrerseits wieder zugestaut sind.

#### Intranet

Ein bekannter Ansatz besteht darin, durch IT-basiertes Wissensmanagement die Belegschaft eines Unternehmens zu befähigen, ihr Wissen und Können untereinander zu teilen. Die Idee ergibt Sinn, denn das Rad muss nicht zweimal erfunden werden. Und wenn das Unternehmen tatsächlich wüsste, was es weiß, dann wäre es erfolgreicher. Indes: Wis-

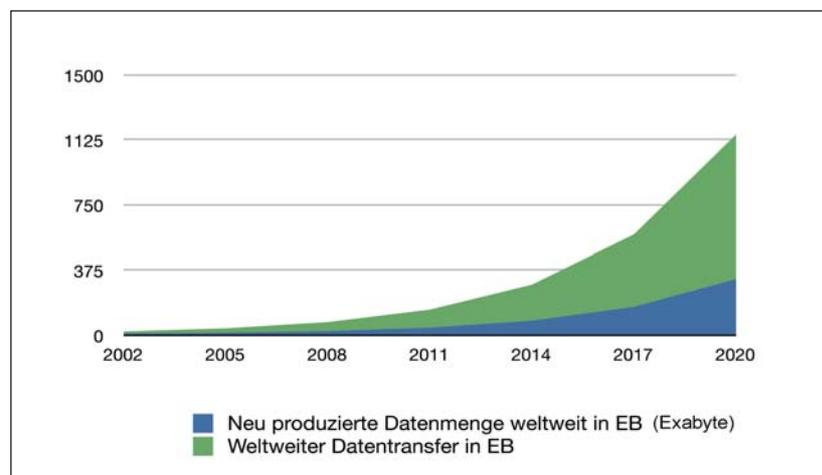
sensmanagement funktioniert bis heute aus zwei Gründen nicht wirklich. Erstens stimmt in vielen Unternehmen die kulturelle Basis nicht. Wer sein Wissen preisgibt, läuft Gefahr, sich überflüssig zu machen. Wissen ist Macht. Nämlich die Macht, seine Stelle zu behalten und die Karriereleiter aufzusteigen. So horten Mitarbeiter häufig ihr Wissen und Können und hüten sich, dieses in Mikroartikeln zu beschreiben und ins Intranet zu stellen. Zweitens lässt sich auch im Idealfall einer vertrauensvollen Unternehmenskultur auf diesem Wege nur explizites Wissen und Können dokumentieren. Implizites Wissen bleibt diesem Vorgehen verschlossen. Dabei wäre doch gerade Letzteres besonders interessant, denn es ist robuster, flexibler und schneller als explizites Wissen.

#### Internet

Web 2.0 ist ein weiterer Lösungsversuch, in dem Konsumenten zu Produzenten werden und neue Daten erzeugen. Wiki-

pedia generiert zum Beispiel wesentlich schneller als jede Print-Enzyklopädie Artikel und hält sie in ständiger Überarbeitung. Die ersten Tests zeigten: Wikipedia steht konventionellen Lexika kaum nach, sondern übertrumpft sie in einigen Punkten sogar. Klingt gut, oder? Bringt aber neue Probleme, zum Beispiel das mit dem Web 2.0: Wenn jeder sein (Schein-)Wissen ins Netz stellen kann, wird Letzteres schnell mit irrelevanten weil unzuverlässigen Daten zugemüllt, ganz abgesehen von exhibitionistischer Nabelschau à la YouTube. Unfug von relevanten Daten zu unterscheiden wird immer schwieriger und ist mit heutigen Suchmaschinen kaum noch zu leisten.

Es bedarf einer Lösung. So gesehen ist die Euphorie um Web 3.0 verständlich. Denn irgendwo im Netz schlummert ein Blog oder ein Forum von Kunden, deren Meinung für Unternehmen klingende Münze wäre. Web 3.0 könnte im Sinne semantischer Netze, die uns die zielsichere und



Grafik: Zeuch

Datenwachstum: Datenneugenerierung und Datentransfer



# UNTERNEHMEN & INNOVATION

sinnvolle Verknüpfung verschiedener Daten aus unterschiedlichen Speicherorten erlauben, ein virtueller Goldesel sein. Als IT-Laie stelle ich mir aber eine Frage: Wie verfahren semantische Netze mit widersprüchlichen Daten? Selbst wissenschaftlich fundierte Ergebnisse retten uns nicht aus diesem Dilemma. Denken Sie nur einmal an Genfood: Ist das eine neue, segensreiche Technik, oder züchten wir damit neue Probleme? Die Wissenschaftler interpretieren selbst dieselben Daten unterschiedlich.

Alles in allem: Neue Computer, IT-basierte Wissensmanagementlösungen, Intranet, Web 2.0 und 3.0 werden zum Teil des Problems, für das sie eigentlich eine Lösung sein sollten.

## Lösung auf einer anderen Ebene

Einstein bemerkte, dass wir Probleme nicht auf derselben Ebene lösen können, auf der wir sie erzeugt haben. Es bedarf eines Paradigmenwechsels, weg von unserem linearen Ursache-Wirkung-Denken und -Handeln. Eine Top-down-Steuerung wie bislang wird mit der globalen Komplexität nicht mehr fertig. Die jüngste Krise des Finanzmarktes (2007/2008) bezeugt das Ausmaß an Nichtwissen und die Unfähigkeit, alle möglichen Entwicklungen und Wirkungen zu überblicken.

## Mit Köpfchen und Bauchgefühl ...

Wir begegnen der Datenflut und Komplexität in Unternehmen zukünftig am besten mit selbstkritischer Selbstorganisation. Und die hat mit Intuition zu tun: Denn Intuition ist unbewusst selbstorganisierte Wahrnehmung und Datenver-

arbeitung im Menschen. Es gibt keinen mentalen Geschäftsführer, der unserem Unbewussten Anweisungen gibt. Es gibt keine zentrale neurologische Einheit, die im Organigramm unseres Gehirns über den anderen thron und glaubt, den Überblick zu haben. Nein, unser Gehirn ist Selbstorganisation pur. Es ist ein Vorbild, wie unglaublich effektiv, mit welcher Leichtigkeit und Eleganz komplexe Zusammenhänge erlernt und gemeistert werden können. Und es ist der Beleg, dass wir unbewusst dezentral wesentlich mehr Daten wahrnehmen, speichern und verarbeiten können als bewusst.

Momentanen Schätzungen zufolge verarbeiten wir bewusst maximal 50 Informationseinheiten pro Sekunde, unbewusst hingegen 11.000.000. Somit übersteigt die Kapazität der unbewussten Wahrnehmung und Datenverarbeitung die der bewussten um den Faktor 220.000! Das spricht für die Nutzung unseres Unbewussten. Es ist die Grundlage unserer Intuition, der Informationspool, aus dem sie sich selbstorganisiert bedient.

## ... zu einer selbstkritischen Selbstorganisation

Die Lösung besteht in einer (un-)bewussten intra- und interpersonellen Selbstorganisation: Jedes Mitglied eines sozialen Systems organisiert sich bewusst selbst, so wie es gerade nötig ist. Und es nutzt zudem die eigene Intuition als unbewusste Selbstorganisation. Außerdem organisieren sich die Personen eines Unternehmens, einer Verwaltung etc. in Gruppen selbst und nutzen in dieser Zusammenarbeit wiederum ihre Intuition aber auch die der anderen Gruppenmitglieder.

Einige Unternehmen tun dies bereits erfolgreich, aber bei den meisten ist dieser Ansatz noch verpönt. Da regiert weiterhin die zentrale ZDF-Kultur: Zahlen, Daten, Fakten. Wer aber genötigt wird, Erklärungen zu liefern, wo es keine gibt, erfindet welche. Das zeigen zahlreiche entscheidungspsychologische Studien: nicht aus Boshaftigkeit, sondern weil wir „mehr wissen, als wir sagen können“ und weniger verstehen als wir glauben. Der Dreh besteht also darin, eine intuitive, selbstorganisierende und zugleich selbstkritische Unternehmenskultur zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.

## Die Lösung beschleunigen

Das Gute an der Situation: Kein Unternehmen muss Däumchen drehen, warten und hoffen, bis sich eine solche Unternehmenskultur zufälligerweise von selbst gebildet hat und bis die Mitarbeiter und Führungskräfte durch Erfahrung von allein intuitiver werden. Es gibt Mittel und Wege, die Wahrscheinlichkeit dieser beiden zukunftsweisenden Eigenschaften eines Unternehmens zu erhöhen. Individuelle Intuition lässt sich wissenschaftlich erwiesen trainieren und als professionelle Kompetenz deutlich verbessern. Und die Kultur eines Unternehmens ist nicht in Stein gemeißelt und unverrückbar. Veränderung bedeutet zwar Arbeit und Risiko, aber der erwartete Gewinn scheint mir den Einsatz zu lohnen.

DR. ANDREAS ZEUCH: CONSULTANT,  
TRAINER, REDNER UND COACH – SPEZIAL-  
GEBIET „INTUITION UND NICHTWISSEN IM  
UNTERNEHMEN“ ([WWW.A-ZEUCH.DE](http://WWW.A-ZEUCH.DE))