



**GUTE ENTSCHEIDUNGEN IN  
KRISENZEITEN: WIE GELINGEN DIE?**  
5 Strategien und 3 Tipps

**EXPOSEE**

Wie gelingen gute Entscheidungen in Krisenzeiten? Die richtige Antwort auf diese Frage kann über Ihre Existenz entscheiden. Ich zeige Ihnen hier 5 Strategien, die Menschen anwenden, um zu Entscheidungen zu kommen. Aber Achtung! Nur eine davon taugt. Die 3 Tipps, wie es Ihnen gelingt, wirklich gute und zukunftsweisende Entscheidungen zu fällen, sind daher Ihr Schlüssel zum Erfolg.

**Imdahl-Institut | Angela Imdahl**

## WIE GELINGEN GUTE ENTSCHEIDUNGEN IN KRISENZEITEN?

### 5 Strategien und 3 Tipps

*Wie treffen Menschen eigentlich Entscheidungen? Und woran erkennt man, ob eine Entscheidung richtig ist und zum gewünschten Ziel führt? Zu diesen Fragen gibt es jede Menge wissenschaftliche Artikel, Bücher und Erkenntnisse. Aber keine Sorge, Sie brauchen sich da nicht durchzuarbeiten, ich habe das für Sie getan. Und zeige Ihnen hier 5 Strategien, die Menschen anwenden, um zu Entscheidungen zu kommen. Und dann 3 Tipps, wie es Ihnen gelingt, wirklich gute und zukunftsweisende Entscheidungen zu fällen.*

### 5 Strategien, die Menschen anwenden, um zu Entscheidungen zu kommen.

**Die erste Strategie ist eine kindliche: man probiert mal so ein bisschen rum.** Das Prinzip Trial-and-Error kennt jeder: Ich probiere einfach aus. In komplexen Situationen, wie wir sie heute haben, ist das schlichte Ausprobieren auf Dauer keine gute Strategie, und vor allem ist es keine Lernstrategie.

**Die zweite Strategie, die von Menschen sehr geliebt wird, ist das Ausblenden.** Das heißt, Sie sagen das interessiert mich gar nicht, ich guck mir das gar nicht an, ich bleibe bei meinem alten Muster. Das ist eine Fähigkeit, die Menschen sehr stark trainiert haben, das heißt, die rennen einfach ihr Muster weiter und tun so, als ob überhaupt nichts passiert wäre.

**Die dritte Strategie ist das rationale Durchdringen, das Verstehen.** Diese Strategie ist eine, auf die wir maximal stolz sind in unserer Kultur, die uns aber sehr stark an unsere Grenzen führt. Die Menschen gehen hin und sagen: Ich versuche, Komplexität über die Details zu verstehen. In der Rolle eines Kunden in der heutigen Welt des Konsums würden Sie dann hingehen und bei Stiftung Warentest alle Testbroschüren durchlesen, um zu versuchen, alles im Detail zu verstehen. Das Beispiel zeigt schon, dass wir in einer komplexen Welt über rationales Verstehen nicht weiterkommen. Weil das so ist, weil die Menschen begreifen, dass sie mit Rationalität nicht weiterkommen, greift die vierte Strategie.

**Die vierte Strategie ist das sich-konzentrieren-auf-einzelne-Faktoren: simplify your life.** Das heißt Sie trivialisieren das System durch Reduktion auf wenige Kriterien. Für Sie ist dann letztlich beispielsweise der Preis das entscheidende Kriterium. Sie sagen: Ich verstehe die Welt zwar sonst nicht mehr, aber den billigsten finde ich immer noch raus. Aber die Strategie, Komplexität einfach dadurch zu bewältigen, indem Sie trivialisieren, ist keine gute Strategie. Denn wenn Sie trivialisieren, behandeln Sie das komplexe System, in dem wir leben, wie ein kompliziertes System. Und das ist fatal: Ein kompliziertes System lässt sich durch Trivialisierung vereinfachen. Indem man es unterteilt. Ein komplexes System zerstören Sie, wenn Sie trivialisieren. Und da sind wir bei der Strategie, die zurzeit wahrscheinlich als einzige greift, bei der fünften Strategie.

**Die fünfte Strategie ist die emotionale Bewertung, das intuitive Agieren.** Menschen sind in ihrem Gehirn auf faszinierende Art in der Lage, Komplexität über Musterbildung zu reduzieren. Das heißt Intuition, ein Begriff, den wir jahrelang beiseitegeschoben haben, bekommt eine gigantische Bedeutung. Intuition bedeutet, dass mein Gehirn Musterbildung gelernt hat, die jenseits meines rationalen Verstehens gelingt. Allerdings hat das Ganze einen Haken: Wer intuitiv tätig sein und dabei die richtigen Entscheidungen treffen will, sollte eine sehr lange Lerngeschichte am Rande der Überforderung hinter sich haben.

**Intuition ist die Fähigkeit des Gehirns, komplexe Muster zu bilden, jenseits meines Verstehens.**

Mit Intuition haben wir also eine gigantische Lösung im Umgang mit Komplexität. Aber gleichzeitig haben wir ein Riesiges Problem: Wenn die Welt sich nämlich zwischendrin geändert hat, dann sind meine Intuitionen, die sich gestern ausgebildet haben, zwar heute noch immer gefühlt genauso sicher wie früher. Nur leider sind sie völlig daneben. Und zwar deshalb, weil die Rahmenbedingungen, unter denen ich die Intuition ausgebildet habe, nicht mehr die Rahmenbedingungen sind, unter denen ich sie heute anwenden möchte.

Und wenn Sie sich das Gehirn mal anschauen – eins ist in jedem Fall richtig: In meinem Gehirn hab ich immer das Gefühl, richtig zu sein. Das ist die Eigenart: Die Wirklichkeit, die ich erlebe, ist für mich wahr. Ob die Entscheidungen, die ich auf der Basis meiner Wirklichkeit treffe, tatsächlich aber erfolgreich und nützlich sind, ist eine ganz andere Frage.

Wenn Sie also eine Führungskraft haben, die auf intuitiver Basis Entscheidungen trifft, wundern Sie sich bitte nicht, dass die sich diese Entscheidungen glaubt. Denn in dem Gehirn der individuellen Führungskraft ist das immer richtig, was da läuft. Aber ob das auch angemessen ist für die Marktsituation, ist eine andere Frage.

### 3 Tipps für gute intuitive Entscheidungen in Krisenzeiten.

Bevor ich mich daher der Intuition eines Menschen anvertrauen, gucke ich mir immer an: In welchem Rahmen hat dieser Mensch seine intuitive Kraft gelernt? Ist der wirklich noch „up to date“? Dieser Begriff ist sinnvoll in dem Zusammenhang: Der Mensch muss seine Krisen in der Situation durchlebt haben, die heute Gültigkeit hat.

Wenn die Krisen, welche ja die Basis meiner Intuition sind, vorgestern und vorgestern gelegen haben, dann reagiere ich leider intuitiv auf eine völlig falsche Rahmenwelt. Für Sie heißt das: Wenn eine Führungskraft mit dem Gefühl, völlig richtig zu sein, heute Entscheidungen trifft, sollten Sie immer schauen: In welcher Situation hat dieser Mensch seine Intuition ausgebildet?

Das heißt: Ist sie ein intuitiver Experte von heute oder ein intuitiver Experte von gestern? Damit sind wir bei den drei Aufgaben, die wir haben, wenn wir in einer komplexen Welt und in Krisenzeiten gute Entscheidungen treffen wollen.

**Tipp 1. Bleiben Sie wach.**

**Tipp 2: Lassen Sie Ihre intuitiven Bewertungen zu.** Denn das ist der beste Weg, den man wählen kann. Nur wenn das die intuitive Bewertung eines einzelnen ist, sollten Sie heute sehr vorsichtig sein, weil Sie nicht genau wissen, aus welchem Rahmen dieser Mensch kommt. Deshalb:

**Tipp 3: Vernetzen Sie sich mit allem, was da ist.** Nur, wenn Sie die Entscheidung abstützen können über viele, können Sie wieder sicher sein, dass Sie nah dran sind am realen System. Sonst passiert das, was Herrn Grundig passiert ist – er hatte intuitiv das Gefühl, er liegt richtig, auf Beta Max zu gehen, nur leider war die Welt drumherum der Meinung, es ist VHS... Und das kann das Ende einer Firma sein.

*(Aus: Peter Kruse: „Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität?“)*