Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 153 (1987)

Heft: 4

Artikel: Intuitiv oder systematisch entscheiden?

Autor: Schmid, Eugen W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-57739

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Intuitiv oder systematisch entscheiden?

Major Eugen W. Schmid

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 318 1344

In Führungskreisen ist ein «neuer» Begriff Mode: Intuition. Nach Jahren des methodischen oder systematischen Managements im Geiste des technokratischen «alles ist machbar» ist vermehrt wieder Spontaneität, Intuition oder Gefühl gefragt. Die in Gang gekommene Diskussion ist sehr zu begrüssen, doch birgt sie auch Gefahren in sich.

Während an Management-Schulen oder militärischen Lehrgängen das systematische und somit auch rationale Entscheiden nach wie vor gepredigt und fleissig gelernt wird, durften bislang nur ganz erfolgreiche Führungskräfte offen zugeben, dass sie auch «gefühlsmässig» entscheiden würden. Die anderen taten es vielleicht auch, wagten es aber aus «Konformitätsgründen» nicht, darüber zu sprechen.

Die Macher oder Haudegen haben am neuen Trend Freude. Er «bestätigt» sie in ihrer Meinung, dass Führen nicht lernbar sei, sondern eben das «gewisse Etwas» (das sie natürlich haben) benötige. Die Systematiker hingegen widersetzen sich diesem Trend, da sie einen Rückfall ins Management-by-Hauruck oder ins Zeitalter der «Sattelbefehle» befürchten. In diesem Umfeld gilt es den heutigen Stand nüchtern zu betrachten und einige Schlussfolgerungen für Ausbildung und Entscheidungspraxis in der realen Situation zu ziehen. Eine umfassende Analyse aller Erkenntnisse ist in diesem Rahmen allerdings nicht möglich. Ich beschränke mich daher auf einige Aspekte im Sinne provokativer Denkanstösse.

Als Führungskräfte bilden wir uns gerne auch selber etwas ein. Wir sehen uns als gründliche, systematisch-logisch denkende und handelnde Wesen, deren Gedankengänge kristallklar und zwingend richtig sind. Wir sind in unseren Augen auch vornehmlich an Fakten interessiert und möglichst objektiv im Urteil. Schliesslich sind wir auch vorausdenkend, entscheiden ohne zu zögern und handeln rasch. Im Militärdienst entscheiden wir gemäss TF 82 Ziffern 88–107, im zivilen Fall sinnbildlich «Kepner-Tregoe-like». Hunsiker (1986, S. 208) schreibt denn auch: «Die Situation wird noch komplizierter, wenn Manager – im Bestreben, ein rationales Image zu verkörpern – sich nachträglich selbst davon überzeugen, dass ihre Entscheidungen das Produkt rationalen Denkens und Analyse sind.»

Wenn wir die Literatur über das Entscheidungsverhalten des Menschen etwas sichten, dann stellt sich dieses **«rationale» Bild** viel eher als **Wunsch- oder Phantasiebild** heraus. Da das oben skizzierte Eigenbild gleichzeitig auch die sogenannten «Führungseigenschaften» repräsentiert, spricht selten ein Chef über seine Mühe, Entscheidungen zu fällen oder gar über seine Intuition oder Gefühle beim Entscheiden.

In diesem Sinne ist es auch ein Ziel dieses Artikels, das **Verhältnis von «Verstand» zu «Intuition»** im militärischen Alltag etwas zu **entkrampfen** und auch zu **«entmythologisieren».** Wie ein Individuum entscheidet und was dabei herauskommt, sind grundsätzlich zwei verschiedene Dinge. Wir wollen uns im folgenden dem Wie etwas zuwenden, ohne aus den Augen zu verlieren, dass für die Qualität des Entscheidens auch bestimmte Bedingungen zu berücksichtigen sind.

Führungskräfte «wursteln»

Viele Forscher haben das menschliche **Entscheidungsverhalten** analysiert und beschrieben. Das Bild widerspricht so ziemlich allem, was in der «Theorie» als «richtig» postuliert wird.

Der amerikanische Professor Lindblom fasste seine Erkenntnisse unter dem Begriff der **«Strategie des Durchwurstelns»** (muddling through) zusammen. Nach seinen Ergebnissen erwägt das durchschnittliche Individuum bei Entscheidungen in der Regel nur **kleine Änderungen** und kleine Schritte, prüft meistens nur wenige Alternativen und betreibt auch keinerlei systematische Suche nach Alternativen. Ferner wird auch selten die Auswirkung möglicher Aktionsvarianten überprüft. Und schliesslich neigt der Mensch von Natur aus eher dazu, erst dann zu handeln, wenn er unbefriedigende Zustände realisiert (vgl. auch Golde). Er agiert nicht primär, sondern reagiert. Fürwahr ist dieses von Lindblom skizzierte Bild auf den ersten Blick nicht gerade schmeichelhaft – dafür ist es menschlicher.

Der Mensch entscheidet ungern

Vordergründig entscheiden viele Führungskräfte gerne und rasch – Forschungsergebnisse zeigen ein etwas anders gefärbtes Bild. Boulding untersuchte das menschliche **Zögern bei Entscheidungen.** Er stellt fest, dass es mehrere Ursachen für einen oft empfundenen **«Entscheidungsstress»** gebe. So verspürt der Entscheidungsträger Spannung, wenn er zwischen zwei attraktiven Lösungsmöglichkeiten entscheiden muss, so eine positive Lösung nicht wahrnehmen kann und sie durch seine Entscheidung ausschliesst (approach-approach-conflict). Weiter kommen Chefs oft (durch Sachzwänge beispielsweise) in die Situation, wo ihnen lediglich die Wahl des kleineren Übels bleibt, aber keine der Möglichkeiten sie recht befriedigt (avoidance-avoidance-conflict). Drittens «weiss» jeder Mensch (bewusst oder unbewusst), dass mit jeder Entscheidung automatisch auch **Nachteile eingehandelt** werden (approach-avoidance-conflict), da es bekanntlich **keine Medaille ohne Rückseite** gibt. Dieses Dilemma beschreibt gerade auch Holzach (1986, S. 41 ff.) sehr eindrücklich. Diese praktisch allen Entscheidungen anhaftende Eigenschaft der «Rückseite der Medaille» führt zu einem weiteren Stressfaktor, den Festinger «kognitive Dissonanz» nennt. Darunter ist ein belastendes Gefühl zu verstehen, das ein Individuum empfindet, wenn es einen Mangel an Übereinstimmung zwischen Realität und den eigenen Wünschen, Zielen oder Entscheidungen wahrnimmt. Dieser empfundene Stress führt denn auch oft dazu, dass ein Individuum beispielsweise die Realität mehr oder weniger leugnet, das heisst nur noch selektiv (seinen Entscheid bejahend) wahrnimmt. Dieses Verhalten ist jedem von uns bekannt. Es ist zwar nicht rational und logisch, aber eben

«psycho-logisch», weil stressvermeidend. Schliesslich tritt nach getroffener Entscheidung oft auch ein bestimmtes Gefühl des Zweifelns oder Bedauerns auf (post decisional regret, Zajonc), **da der Entscheidungsträger sich mit der Entscheidung «einengt»,** denn er schliesst andere Handlungsmöglichkeiten aus. Manche Führungskraft stellt sich die bange Frage: «Was wäre wohl geschehen, wenn ich...» oder «Wäre es nicht besser gewesen, ...». Schliesslich wird dieser kognitive **Stress erheblich erhöht,** wenn die **Informationen,** auf denen die Entscheidung basiert, **unvollständig oder unsicher** sind – die Realität militärischer oder wirtschaftlicher Entscheidungen!

Seriöses Entscheiden wird demnach – bewusst oder unbewusst – von vielen Führungskräften als Stress empfunden. Dies führt dazu, dass man diesen Stress irgendwie zu beseitigen trachtet. Die einen tun dies, indem sie nicht entscheiden, die andern, indem sie möglichst rasch entscheiden, andere wiederum, indem sie eben nach der Entscheidung keine weitern Informationen berücksichtigen. Die sinnvollste Möglichkeit wäre ein Akzeptieren dieser Stresssituation und ein konstruktiver Umgang damit. Es ist nicht derjenige Vorgesetzte der bessere Chef, der keinerlei solchen Stress empfindet.

Die erstbefriedigende Lösung

Der Amerikaner Simon kam zu sehr ähnlichen Schlussfolgerungen. Nach seinen Feststellungen sucht der Mensch, entgegen der «theoretisch» richtigen Verhaltensweise, keineswegs systematisch nach Alternativen, sondern er suche nur so lange, bis er eine ihm persönlich brauchbar scheinende Lösung gefunden habe. Dann sei die Problemlösung für die meisten Menschen abgeschlossen. Obschon dieser rasche Entscheidungsprozess in speziellen Situationen sehr angebracht sein kann, hängt die Güte der Lösung doch sehr vom «Lösungsschatz» des einzelnen und vom Niveau seines Anspruches an den Begriff «brauchbar» ab. Komplexen Entscheidungssituationen dürfte dieses «natürliche» Entscheidungsverhalten nicht ganz angepasst sein.

Schon aufgrund dieser wenigen Forschungsergebnisse können wir sagen, dass wir allem Anschein nach an einem Bild des «idealen» Chefs festhalten, das – wie wir selber aus eigener Erfahrung wissen – von keinem von uns auch nur annähernd erreicht werden kann. Es lohnt sich also, sich noch genauer mit diesen Zusammenhängen auseinanderzusetzen.

Unbewusstes Denken ist nicht irrational

Im folgenden wollen wir versuchen, uns wieder ein bisschen mit unserem **unbewussten Denken** anzufreunden. Wir klammern uns immer noch zu sehr an das strikte logische, bewusste und «kontrollierte» Denken. Der Gedanke, dass unser «Bord-Computer» unter Umständen auch ohne unser Wollen «denkt», ist uns nicht ganz geheuer. Den einen ist dabei nicht wohl, weil sie Fehler oder Unvollständigkeiten befürchten, den anderen, weil «so etwas nicht sein darf». Beide überschätzen das, was wir gemeinhin als bewusstes, rationales Denken umschreiben. Unbewusstes Denken ist seinerseits nicht, wie oft befürchtet, irrational, sondern meistens «rational» und zudem sehr «logisch». Warum das so ist, wollen wir im folgenden ansehen.

Der Mensch denkt mit 3 Computern

Die heutige Gehirnforschung bringt Ansätze zum Verständnis der Unterschiedlichkeit im Denken und somit auch im Entscheiden hervor. Verbreitet ist heute schon die Erkenntnis, dass unser Grosshirn in eine linke und rechte Seite aufgeteilt ist und dass die linke Seite für Logik, Sprache, digitales, lineares und analytisches Denken, die rechte Seite hingegen für Ganzheitserfahrung, Musik, Geruch, Symbolik, Intuition und analoges Denken zuständig ist.

Weniger verbreitet sind aber die praktisch gleichzeitig vom Amerikaner MacLean und vom Russen Luria gewonnenen Erkenntnisse, wonach der Mensch drei an und für sich selbständige Gehirne hat, nämlich ein **Stammhirn,** ein **Zwischenhirn** und ein **Grosshirn,** die aber zusammen wirken. Entscheidend ist der Umstand, dass diese drei Gehirne entwicklungsgeschichtlich aus unterschiedlichen Epochen der Evolution stammen und demzufolge auch primär völlig verschiedenen Zwecken dienen. Ebenfalls von grösster Bedeutung ist die Tatsache, dass **alle drei Gehirne** unser Denken in irgendeiner Weise beeinflussen und dass meistens **eines dieser Gehirne dominant die «Prozesssteuerung»** übernimmt. Professor Wagner beschreibt dies wie folgt (S. 64ff.):

«1. Das Stammhirn (Reptilien- oder R-Komplex)

ist das älteste dieser drei Gehirne. Es ist das Gehirn der Verfügung über die Vergangenheit, ein Speicher von Erfahrungen aus vielen Millionen Jahren der Evolution. Dabei geht es einerseits um Erfahrungen des physischen Überlebens: Programme, die Atmung, Kreislauf, Stoffwechsel und die vielen biochemischen Vorgänge steuern. Ausserdem sind hier verschiedene Verhaltensprogramme gespeichert, die gleichfalls dem Überleben des einzelnen sowie seiner Art dienen: Programme der Nahrungssuche, der Fortpflanzung sowie der Brutpflege. Dieses Gehirn ist ganz auf seine gespeicherten Erfahrungen angewiesen und deshalb kaum in der Lage, mit völlig neuen Situationen fertigzuwerden. Deshalb benötigt es ‹Präzedenzfälle›, um sich daran zu orientieren, und ist demgemäss darauf gerichtet, feste Ordnungen zu schaffen und zu erhalten.

2. Das Zwischenhirn (sog. Limbisches System

fügt den vergangenheitsorientierten Programmen des Stammhirns eine neue Dimension hinzu: die Verfügung über die Gegenwart, die Fähigkeit, auf den Augenblick spontan zu reagieren. Dazu bedient es sich der Emotionen. Emotionen – auf der Achse zwischen Aggression und Angst – dienen als Auslösereiz für körperliche Reaktionen. Für das Überleben kommt es oft darauf an, in lebensgefährlichen Situationen plötzlich körperliche Reserven – für Kampf oder Flucht – zu mobilisieren. Damit bietet das Zwischenhirn einen grösseren Freiheitsgrad des Verhaltens: Lebewesen, die – wie die Säugetiere – mit einem Zwischenhirn ausgestattet sind, haben die Tendenz, ein erfolgreiches Verhalten beizubehalten und das Verhalten zu unterlassen, das Misserfolg bringt. Diese Spielregel von Versuch und Irrtum bewirkt, dass ein Lebewesen nicht zweimal durch die gleichen Reaktionen in eine Gefahr läuft, sondern aus der ersten Erfahrung lernt.

3. Das Grosshirn (Neocortex)

hat nicht nur eine neue Aufgabe, sondern auch eine andere Struktur. Nach dem ‹binärkodierten Digitalrechner› des Zwischenhirns hat die Natur mit dem ‹Neocortex› einen ‹Analog-Rechner› entwickelt, der in der Lage ist, ein analoges Bild der Welt zu erzeugen und in diesem Computermodell der Welt die Wahrnehmungen weit differenzierter als bis dahin auszuwerten. Es können nun die ‹Eingabe-Parameter› verändert werden, um eine Antwort zu erhalten etwa auf die Frage: ‹Was würde denn passieren, wenn...?› Diese Möglichkeit bedeutet den Zugang zur dritten Dimension der Zeit, der Zukunft. Lebewesen mit Grosshirn können nämlich ‹die Zukunft denken›. Damit sind sie eindeutig von den anderen Wesen der Schöpfung abgegrenzt. Allerdings muss diese Fähigkeit zum Denken und Planen mit einem hohen Preis bezahlt werden: Grosshirnwesen können sich auch Sorgen machen. Während die Angst bereits vor vielen Millionen Jahren mit dem Zwischenhirn Auslösereiz für lebensrettendes Verhalten war, vermag das Grosshirn nun diese Angst in die Zukunft zu projizieren, als Sorge vor einer zunächst nur vorgestellten zukünftigen Bedrohung. Aufbau und Auswertung des komplexen Weltbildes im Gehirn sind eng verknüpft mit der Fähigkeit zur Symbolbildung und zur Logik, die etwa in der Sprache einen charakteristischen Ausdruck findet. Sie folgt der dem Grosshirn eigentümlichen Kodierungsform: Sie ist eine Folge-Kodierung.

4. Ergebnis: Das ‹drei-einige› Gehirn

Das Problem liegt nun nicht darin, dass Menschen Stamm-, Zwischen- und Grosshirn haben, sondern darin, dass diese drei Gehirne nicht zu einer Einheit verschmolzen sind, dass sie ihre spezifischen Eigenarten auch im notwendigen Zusammenspiel behalten haben. Deshalb hat MacLean für diese Dreiheit in der Einheit den Begriff ‹triune brain› geprägt. Damit wird ein Modell geboten, das die ganze Widersprüchlichkeit des menschlichen Verhaltens erklärt, und zwar aus dem Zusammen-, aber auch dem Gegeneinanderarbeiten von drei selbständigen Hirnbereichen. Hieraus ergeben sich realistische Möglichkeiten von Analyse und Prognose menschlichen Verhaltens, das dem einfachen Bild, der Mensch sei ein im Grunde vernünftiges Wesen (homo oeconomicus), das seine Urantriebe und Emotionen durch ‹das Gehirn steuern› kann, widerspricht.»

Heute ist ferner unbestritten, dass unser Gehirn in der frühkindlichen Lebensphase (neuester Forschung gemäss sogar pränatal) ganz massgeblich durch die Umwelteinflüsse geprägt wird. Dieses Phänomen wurde von Vester «Gehirnverdrahtung» genannt und ist ein Mechanismus, der es den Säugetieren erlaubt, sich auf die Umwelt, in die sie hineingeboren wurden, «einzustellen». Unsere ganze Denkfähigkeit, unser «Lerntyp», unsere emotionalen Grundhaltungen (wie z. B. Urvertrauen) und vieles anderes mehr werden in dieser Lebensphase (ob wir wollen oder nicht) ganz nachhaltig geformt. Noch unklar ist hingegen, ob die Dominanz eines unserer Gehirne («Gehirnsteuerung») vererbt oder durch Lernprozesse beeinflusst wird. Mit einer gewissen Sicherheit können wir annehmen, dass je nachdem, welches Gehirn «das Sagen hat», andere Lernprozesse stattfinden und andere Lerninhalte und Verhaltensweisen resultieren werden. Wissenschaftlich wurde sehr lange nach den sogenannten **«Führungseigenschaften» gesucht – und sie wurden nicht gefunden.** Die Praxis zeigt, dass ganz verschiedene Verhaltensweisen und somit auch Entscheidungsweisen zum Erfolg führen, dass bestimmte Verhaltensweisen nur in bestimmten Situationen, andere hingegen wieder in einer Vielzahl von Umfeldern Erfolg oder Misserfolg bringen können. Die «Gehirnsteuerung» bringt eine mögliche Erklärung: Entscheidend ist nicht, welches Hirn dominiert und somit welche Art des Handelns, Denkens und Entscheidens im Vordergrund steht, sondern ob der betreffende Mensch im **Einklang mit seiner Hirndominanz** lebt und nicht ständig versucht, mit Methoden oder Vorgehensweisen, die eine andere «Steuerung» erfordern würden, zum Erfolg zu gelangen. So hat Schirm tabellarisch für die drei Hirndominanzen die typischen Komponenten-Merkmale dargestellt (S. 29).

	Stammhirn-Steuerung	Zwischenhirn-Steuerung	Grosshirn-Steuerung
Zwischenmenschliche Beziehungen	**Kontakt** Sucht und findet menschlichen Kontakt, hat ein «Gespür» für Menschen, ist beliebt.	**Dominanz** Sucht Überlegenheit, besitzt natürliche Autorität, misst sich gerne mit und an den anderen.	**Distanz** Braucht Abstand, gewinnt erst bei längerem Kennen, lässt nicht in sich hineinschauen.
Vorherrschende Dimension der Zeit	**Vergangenheit** Baut auf Bekanntes, wird von «Erfahrungen» bestimmt, meidet radikale Veränderungen	**Gegenwart** Erfasst den Augenblick, entscheidet spontan, ist von mitreissender Dynamik.	**Zukunft** Muss alle Konsequenzen zu Ende denken, tut nichts ohne Plan, teilt die Zeit fest ein.
Vorherrschende geistige Fähigkeit	**Spüren** Verfügt über Intuition und «Fingerspitzengefühl», erfasst Signale aus dem Unbewussten, kann sich auf «erste Eindrücke» verlassen.	**Begreifen** Denkt konkret und praktisch, erkennt das «Machbare», neigt zum Probieren, ist gut im Improvisieren.	**Ordnen** Denkt systematisch, hat hohes Abstraktionsvermögen, beherrscht die Sprache als Werkzeug.
Erfolg durch	**Sympathie**	**Mitreissen**	**Überzeugen**

Man könnte daraus schliessen, dass wahrscheinlich das Denken der rasch entscheidenden und handelnden Chefs (der Macher) primär vom Zwischenhirn beeinflusst ist, während der Analytiker, der mit viel Liebe zum Detail Schemen, Flip-Charts oder Folien mit Lage- und Konsequenzdiagrammen ausfüllt, eher vom Grosshirn gesteuert ist. Keines ist gut oder schlecht, denn der (zu) rasch Handelnde kann Wichtiges übersehen, und umgekehrt kann der Analytiker die bekannte «paralysis by analysis» erzeugen und entscheidungsunfähig werden. Die ganze Sache wird etwas erschwert, da die «Sekundärsteuerung» (welches Hirn ist der 2. Steuermann) natürlich ebenfalls Konsequenzen hat.

Interessant ist auch aus dieser Warte die Tatsache, dass die **militärische Situation eine bestimmte Art von Vorgesetzten scheinbar bevorzugt.** Rasches Entscheiden, Mitreissen und Durchsetzen sind einerseits gefragt. Andererseits ist kühles Analysieren und systematisches Abwägen (z. B. typisch in sogenannter Stabsarbeit) ebenfalls vonnöten. Somit wäre ein primär durch Zwischenhirn und sekundär durch Grosshirn (oder umgekehrt) gesteuerter Chef das militärische Nonplusultra: brillianter Geist mit harter Faust und Drive. Diese Chefs gibt es, doch wenn wir erlebte Chefs an unserem geistigen Auge vorbeiziehen lassen, dann kommen uns ganz grosse Chefs in Erinnerung, die mit menschlicher Wärme, mit Gefühl und Instinkt für das Richtige subtil gelenkt haben oder gepaart mit Dynamik sogar charismatische Züge hatten. Das Stammhirn dürfte hier tonangebend gewesen sein.

Der Mensch denkt mit dem ganzen Körper

Soweit einige Erkenntnisse aus der Gehirnforschung – andere Wissenschaftszweige und auch Forschungsrichtungen, die von der «traditionellen» Wissenschaft sehr oft noch als «nichtwissenschaftlich» (und somit auch implizit als unglaubwürdig oder falsch) bezeichnet werden, führen heute noch viel weiter.

In der Kommunikationstheorie ist heute anerkannt, dass über das **gesprochene Wort** in der zwischenmenschlichen Kommunikation wahrscheinlich **nicht einmal die Hälfte** des Informationsaustausches stattfindet (Watzlawick). Im Klartext heisst das, dass wir **mit unserem Körper** sehr viel **sichtbare** und **unsichtbare Informationen** übermitteln, die von anderen Leuten und uns selbst sehr wohl **meist unbewusst** registriert werden. Obschon Seminare in «Körpersprache für Manager» modebedingt relativ weit oben auf der In-Liste figurieren, geht es mir hier nicht um das Deuten des Nasereibens oder der Kopfhaltung. Was hier fasziniert, ist die Tatsache, dass wir offensichtlich mit dem ganzen Körper pausenlos Informationen aufnehmen, verarbeiten und abgeben. Jedermann hat schon das Erlebnis des ersten Eindruckes gehabt, das sich oft als sehr treffsicher herausgestellt hat. Vielen unter uns ist es schon passiert, dass sie nur in einen Raum eintreten mussten, um sofort zu spüren, dass da «dicke Luft» zwischen anderen Leuten vorherrschte. Diese Informationsprozesse laufen meist unbewusst ab und sind selbstverständlich nicht unfehlbar.

Diese **«unbewusst»** aufgenommene Information **beeinflusst uns sehr stark.**

Wie Bateson darlegt, kann es beispielsweise bei Kindern sogar zu Schizophrenie führen, wenn das gesprochene Wort der Eltern sehr häufig der von ihrem Körper ausgesandten (und wahrscheinlich ehrlicheren) Information widerspricht (sogenannte Doublebind-Situation). Das erklärt auch, warum kein Chef seine Mitarbeiter während längerer Zeit über seine wahre Einstellung ihnen gegenüber täuschen kann.

Was wir allgemein als unser «Bewusstsein» bezeichnen, ist unser bewusstes Denken. Es muss aber im Lichte der bisherigen Erkenntnisse als gesichert gelten, dass unser **«bewusstes» Denken nur ein Bruchteil der Informationsverarbeitung** darstellt, die pausenlos in unserem ganzen Körper stattfindet. Wir müssen heute unseren Körper als ein kaum noch fassbares, gigantisches Informationsverarbeitungssystem bezeichnen. Unser Körper nimmt nicht nur Temperaturschwankungen, Druckschwankungen, Nässe, Trockenheit, Bewegungen, Farben und vieles anderes mehr ohne unser Zutun wahr. Er verarbeitet unter Umständen Informationen auch dann, wenn wir mit dem «bewussten» Geist diese nicht wahrnehmen oder aber nicht wahrnehmen wollen. Dies gilt natürlich allgemein und somit auch für unsere besondere Problematik der Entschlussfassung, der Problemlösung.

Zusammenfassend können wir somit sagen, dass erstens unser **«unbewusstes Denken»** bei Denk- oder Entscheidungsprozessen **eine zentrale Rolle** spielt, und dass wir zweitens – je nach «Gehirnsteuerung» – **Entscheidungsprozesse individuell verschieden** abwikkeln. Gestützt darauf gilt es, einige Konsequenzen für die Praxis abzuleiten.

Schlussfolgerung für die Praxis: Konsequenzen für die militärische Ausbildung

Für die Ausbildung ergeben sich keine wesentlichen Änderungen. Denn wie Hunsiker (S. 208) erwähnt, muss Information rational-deduktiv aufbereitet sein, um überhaupt anderen Personen «übermittelt» werden zu können (vgl. auch Vester). Der logische und systematische Aufbau der Entscheidungslehre im Militär (Lagebeurteilung und Entschlussfassung nach TF) entspricht den (Lern-) Anforderungen unserer «Bordcomputer». Ebenso richtig ist das regelmässige Üben und Wiederholen in unterschiedlichsten Situationen. Denn wie Simon (vgl. Hunsiker S. 200) festhält, ist der Spitzenschachspieler dem schwächeren Spieler insbesondere deswegen überlegen, weil er ein grösseres «Repertoire» an bereits erlebten Situationen in Form von Bildern mit Stellungen der Figuren im Kopf abrufbar hat. Die Analogie zur taktischen Situation darf ohne weiteres hergestellt und die Erkenntnis übertragen werden. Es führt für ein rasches und gutes Entscheiden kein Weg an der Erfahrung, das heisst am Erlernen, am Üben und Erleben möglichst vieler ähnlicher Situationen vorbei. Das systematische Vorgehen ist für die Ausbildung unerlässlich.

Zwei Konsequenzen sind aber doch zu **bedenken**: Da in Kursen und Schulen der Systematik (bis hin zu Folienorgien) teilweise extrem gehuldigt wird, sollten auch **Entschlussfassungsübungen** stattfinden, die (durch **extreme Zeitnot** beispielsweise) das systematische **Ritual durchbrechen** und den **«intuitiven Prozess erzwingen**. Solche Übungen müssten allerdings gegen Schluss der Ausbildung stattfinden und nachher entsprechend analysiert werden. Zweitens muss das **«unbewusste» Denken**, Analysieren und Entschliessen an Schulen und Kursen zumindest **kein Tabu** sein und dessen Bedeutung und **Gefahren** (z. B. bei extremer Müdigkeit) ebenfalls aufgezeigt und besprochen werden.

Konsequenzen für die Entschlussfassungspraxis

Für die Praktiker ergeben sich aus allen hier erwähnten Erkenntnissen einige Konsequenzen. So sollten Chefs, die eher zum raschen und **«intuitiven» Entschliessen** neigen, dafür sorgen, dass ihr Entschluss stets **nachfolgend einem analytischen «Check»** unterzogen wird (z. B. nach den Grundsätzen der Taktik). Dies kann vom Stellvertreter oder von einem dafür geeigneten Stabsmitarbeiter gemacht werden. Weiter müssen so veranlagte Chefs konsequent dafür besorgt sein, dass ihre Umgebung (Stellvertreter, Stäbe) nicht zu wenig ausgebildet, zu wenig involviert und damit auch zu wenig informiert (und eventuell auch frustriert) sind. Dies könnte sich besonders in Krisenlagen negativ zu Buche schlagen, wenn Führungsstrukturen teilweise getrennt oder die Führungsverantwortung von einem anderen getragen werden muss. Schliesslich muss der rasch und «intuitiv» entscheidende Chef stets besorgt sein, dass das Resultat seiner Gedankengänge in ein klar logisch gegliedertes Gerüst gekleidet wird. Dafür eignet sich das Befehlsschema bestens. Denn wie Spälti schreibt: **«Intuition braucht nicht irrational zu sein,** hingegen fehlt der intuitiven Äusserung zunächst die rationale und für jedermann nachvollziehbare Begründung.» (S. 87) Extrem formuliert könnte man sagen, dass es besser ist, rasch zu entscheiden und langsam zu befehlen, als umgekehrt. Schliesslich sollten Chefs mit dieser Neigung auch besorgt sein, dass sie sich selbst stets weiterbilden (auch im systematischen Vorgehen) und Kritik an ihren Ideen oder Entschlüssen zulassen. Denn die **Raschheit und Qualität** ihrer Entschlussweise hängt **nicht** von **«Eingebung» oder «Talent»** ab, sondern ist vornehmlich das Resultat einer **anderen Verarbeitung von viel Wissen und Erfahrung** – und das sollte à jour bleiben.

Für Chefs, die zum **systematischen Vorgehen** neigen, ergeben sich auch Konsequenzen. Sie sollten am Schluss des Entscheidungsprozesses sich immer die **Frage stellen,** ob sie bei ihrem Entschluss ein **«gutes Gefühl»** haben und auf dieses Gefühl «hören», es «zulassen». Stellt sich dieses «gute Gefühl» nämlich nicht ein, dann ist anzunehmen, dass der Körper noch irgendwelche relevanten Informationen «kennt», es sind noch nicht alle Daten auf dem Tisch. Ein Gespräch mit Stellvertreter oder Stab kann dieses Problem unter Umständen rasch lösen. Es wäre hier falscher Stolz zu meinen, der Chef müsse alles selber herausfinden. Dieses Element des sich Fragens, ob sich eine Lösung «gut anfühlt», wäre eben ein solches Element, das zu schulen wäre. Der Systematiker kann getrost einen **Wechsel zwischen systematischem Vorgehen und Empfinden** (im Sinne Spältis S. 86 ff.) als **«erlaubt»** und für ihn **nützlich** akzeptieren. Weiter sollte der zum klar systematischen Vorgehen neigende Chef sich selbst zwingen, **übungshalber unter Zeitdruck «spontan»** ohne «Systemritual» entscheiden zu müssen. Das gibt ihm nicht zuletzt die Sicherheit, dass er notfalls noch einen Gang einlegen kann, ohne dabei an Qualität zu verlieren. Denn in Gefechtssituationen sollte der Zeitbedarf der ausführenden Stufe der Taktgeber für die Entscheidungsfindung sein.

Die Frage heisst somit nicht «intuitiv **oder** systematisch entscheiden», sondern intuitiv **und** systematisch entscheiden. Intuition ersetzt Lernen und Ausbildung nicht, sie wird erst recht auf einem guten «Fundament» ermöglicht. Unser unbewusstes «Denken» sollten wir nicht verdrängen, sondern – da es den wesentlich grösseren Teil ausmacht – es begreifen lernen und im Einklang mit ihm leben.

Das umfangreiche Literaturverzeichnis kann bei der Redaktion angefordert werden.
St.■