

Der Kompass im Bauch

GLOBAL FORUM SÜDTIROL – Florian Artinger beschäftigt sich damit, wie gute Entscheidungen entstehen. Die Intuition spielt dabei eine größere Rolle, als wir meinen, sagt er. **Aber woher kommt die Intuition überhaupt: Hat sie mit Erfahrung zu tun oder ist sie doch etwas Geheimnisvolleres?**



Berlin/Bozen – Florian Artinger lehrt Manager:innen und Verantwortungsträger:innen, wie man bessere Entscheidungen trifft. Er ist Mitgründer und Geschäftsführer der Simply Rational GmbH – Das Entscheidungsinstitut, Professor für Digital Business an der Berlin International University of Applied Sciences und assoziierter Wissenschaftler am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. Simply Rational ist als Spin-Off aus einem Max-Planck-Institut hervorgegangen.

SWZ: Professor Artinger, wie kommt man auf die Idee, sich wissenschaftlich mit Intuition zu befassen?

Florian Artinger: Intuition ist eine ganz essenzielle Form des Entscheidens, und Entscheiden ist wiederum etwas, was wir tagtäglich machen. Von daher liegt es für mich nahe, dass man gerne verstehen möchte, wie unsere Entscheidungen funktionieren – und wie auch unsere Intuition funktioniert. Es geht darum, zu verstehen, ob unsere Intuition etwas ist, auf das wir uns gut verlassen können oder eher etwas, das eigentlich keine so gute Grundlage für Entscheidungen ist.

Wir leben im Zeitalter von Big Data. Laufen wir Gefahr, angesichts der verfügbaren Daten- und Informationsflut zu verlernen, auf unseren Bauch zu hören?

Wir haben viele neue Werkzeuge dazubekommen, die wir nutzen können. Nehmen Sie Google Maps, das wir ganz selbstverständlich verwenden, wenn wir an einen unbekanntem Ort kommen. Klar verlernen wir dadurch bis zu einem gewissen Grad Fähigkeiten, die unsere Großeltern noch hatten, etwa die intuitive Orientierung. Aber das ist

Die Menge an gesammelten Daten verdoppelt sich circa alle zwei Jahre. Wir leben also zweifelsohne in einer Datenflut. Gleichzeitig gilt es, sich in dieser Datenflut gut zurechtzufinden. Dabei helfen Werkzeuge wie die künstliche Intelligenz. Die KI lernt aus Daten der Vergangenheit, und um Vorhersagen für die Zukunft treffen zu können – und das wünschen wir uns ja von den Daten –, braucht die KI eine stabile Umgebung. Die gibt es aber immer weniger in einer Welt, die zunehmend dynamischer, unvorhersehbarer und vernetzter wird. Da gibt es rasante technologische Entwicklungen, genauso gibt es Ereignisse wie den Ukrainekrieg oder den Konflikt in Nahost oder aber eine Pandemie. Das zeigt schon mal, warum Intuition selbst im Zeitalter der Datenflut eine wichtige Rolle spielt.

Ist die Bauchintelligenz, sprich die Intuition, vielleicht sogar die bessere Intelligenz als die Datenintelligenz?

Ich würde das eine nicht gegen das andere ausspielen. Es gab vor gut zehn Jahren einen regelrechten Big-Data-Hype. Damals meinten manche Experten, man könne alle Entscheidungen mit Machine Learning treffen. Das ist Quatsch. Es gibt Bereiche, wo Machine Learning hilft, es gibt aber genauso eine ganze Menge Bereiche, wo angesichts der erwähnten Unsicherheiten der Mensch zentral für gute Entscheidungen ist. Dort ist die Intuition zu Hause.

Was ist Intuition – wissenschaftlich gesehen – eigentlich? Schlicht und einfach Erfahrungswissen oder doch etwas Geheimnisvolleres?

Ganz profan formuliert, ist Intuition erst einmal eine Regung, die uns zu einer schnellen Handlung veranlasst. Die Frage ist dann, woher die Regung kommt. Häufig kommt sie auch aus unserem Erfahrungswissen. Gute Intuitionen gibt es vor allen Dingen also dort, wo gutes Erfahrungswissen existiert. Ich erzähle Ihnen dazu ein Beispiel von Nobelpreisträger Harry Markowitz.

Nur zu. Harry Markowitz hat 1952 mit seiner Portfoliotheorie den Finanzmarkt revolutioniert. Als er in einem Interview dann gefragt wurde, wie er denn selbst sein Geld investieren würde, hat er ge-



Florian Artinger

DER ANLASS Das GFS am 13. September

In einer Zeit, in der die künstliche Intelligenz in aller Munde ist, widmet sich das Global Forum Südtirol bei seiner 16. Auflage am 13. September in der Eurac in Bozen einer anderen und oft unterschätzten Intelligenz: der Bauchintelligenz, sprich der Intuition. Neben Verhaltensökonom Florian Artinger (siehe bestehendes Interview) referieren Emeran Mayer, Bestsellerautor und Pionier in der Erforschung der Darm-Hirn-Verbindung, Verena Kusstatscher, Coach und Unternehmensberaterin in Oberösterreich mit Villanderer Wurzeln, und der Extremsportler Simone Moro.

INFO Informationen unter globalforum-suedtirol.com, Anmeldungen an info@globalforum-suedtirol.com; Die Teilnahmegebühr beträgt 320 Euro plus MwSt.

antwortet, dass er es zu gleichen Teilen auf die Aktien verteilen würde, die ihn interessieren. Natürlich war der Interviewer überrascht, denn er hatte sich eine viel komplexere Antwort erwartet.

Und dann?

Später hat man in einer Untersuchung festgestellt, dass die gleichmäßige Verteilung eines Portfolios auf verschiedene Aktien besser funktioniert als

die nobelpreis-prämierte komplexe Theorie. Damit das Markowitz-Modell genauso gut ist wie seine Intuition funktioniert, bräuchte man bei 50 Aktien, in die man investiert, 500 Jahre an Daten. Bei 25 Aktien sind es immer noch 250 Jahre. Markowitz hatte sich also aufgrund seines großen Expertenwissens intuitiv für etwas entschieden, das goldrichtig war, obwohl er mathematisch etwas ganz anderes bewiesen hatte.

Intuition ist also mit Erfahrungswissen gleichzusetzen?

Auch, aber nicht nur. Wenn man zum Beispiel Kindern dabei zuschaut, wie sie einen Ball fangen, dann machen sie relativ schnell intuitiv das Richtige, ganz ohne Erfahrungswissen. Es gibt also Muster, die teilweise sogar in unserer Biologie angelegt sind – sozusagen ein evolutionäres Erfahrungswissen.

Wenn eine gute Intuition nicht nur auf gemachten Erfahrungen beruht, dann ist es also plausibel, wenn erfolgreiche Unternehmer ihr gutes Bauchgefühl als Talent bezeichnen.

Das Bauchgefühl ist gerade im Unternehmertum wichtig, keine Frage. Aber es ist sehr schwer nachzuvollziehen, wer einfach nur Glück gehabt hat und wer eine gute Intuition.

Hat Intuition auch mit Mut zu tun, also mit der Bereitschaft, der Regung – wie Sie es nennen – zu folgen?

Sicher auch. Da gibt es zwei Seiten. Zum einen wäre da einmal die persönliche Eigenschaft, mutig zu handeln, wobei die Forschung zeigt, dass Unternehmer eigentlich nicht mutiger sind als andere Menschen. Zum anderen spielt das Umfeld eine Rolle, in dem man arbeitet oder aufwächst. In einem Umfeld, in dem die Absicherungskultur großgeschrieben wird, haben Menschen wenig Möglichkeiten, etwas auszuprobieren und daraus Erfahrungswissen zu sammeln, das wiederum dabei hilft, mutige Entscheidungen zu treffen.

Können wir Intuition lernen?

Richtig, vorausgesetzt, das eigene Umfeld ermutigt uns dazu. Es ist wie beim Kleinkind, das laufen lernt. Wenn es hinfällt, sagen die Eltern ja auch nicht „Oje, lass es sein, bleib lieber sitzen“. Sie ermutigen es, wieder aufzustehen, sich mit den eigenen Fehlern auseinanderzusetzen und aus dem Scheitern systematisch zu lernen. Selbiges gilt für andere Situationen, in denen wir uns mit einer Unsicherheit auseinandersetzen, um Erfahrungswissen aufzubauen und dann gute, intuitive Entscheidungen zu treffen.

Funktioniert die Intuition immer oder ist sie etwa in Stresssituationen eingeschränkt?

Intuition benötigt ein Umfeld, das hinreichend sicher ist, um Fehler begehen zu dürfen. Wo Druck herrscht, ist die Situation nicht dazu angetan, angemessen zu lernen. Natürlich müssen Menschen auch mit Drucksituationen umgehen können, aber das Lernen passiert dann sicher nicht so effizient. Aus der Perspektive einer Organisation ist das eine zentrale Sache. Es gilt, für die Mitarbeitenden ein Umfeld zu konstruieren, in dem sie sich sicher fühlen, etwas ausprobieren und daraus lernen zu dürfen, um Muster für mutige Entscheidungen etablieren zu können, anstatt sich kurzfristig absichern zu müssen.

Intuition spielt selbst im Zeitalter der Datenflut eine wichtige Rolle.

Da sind die Führungskräfte gefordert. Genau, und sie müssen diese Kultur vorleben und dürfen sich nicht hinter einer Absicherungskultur verschanzen, wo alles dokumentiert werden muss, wo keine Freiheiten erlaubt werden und wo Fehler womöglich den anderen in die Schuhe geschoben werden. So etwas ermutigt Mitarbeitende sicher nicht, sich in Situationen zu bringen, in denen sie potenziell scheitern könnten.

Spielt die Intuition bei unseren Entscheidungen womöglich eine größere Rolle, als wir meinen, selbst wenn jemand von sich behauptet, ein rationaler Mensch zu sein?

Richtig. Gerade in einem datengetriebenen Kontext wird häufig davon ausgegangen, dass Entscheidungen rein auf der Basis der Daten fallen. Aber wenn man dann näher hinschaut – und dazu gibt es schöne Umfragen –, dann wird deutlich, dass Menschen selbst in so einem Kontext häufig auch ihre Intuition nutzen. Passen die Daten zu dem, was mir meine Intuition sagt? Wenn nein, dann werden die Daten hinterfragt, aber auch die eigene Intuition. Das ist letztendlich eine weitere Lernmöglichkeit und läuft unbewusst ab. Weil es eben nicht so bewusst gemacht wird, bleibt häufig im Verborgenen, welche wichtige Rolle die Intuition eigentlich spielt.

Interview: Christian Pfeifer

Es gilt, für die Mitarbeitenden ein Umfeld zu konstruieren, in dem sie sich sicher fühlen, etwas auszuprobieren, um Muster für mutige Entscheidungen etablieren zu können.

nicht per se schlecht. Vielmehr stellt sich die Frage, wo wir in unserer modernen Gesellschaft die Intuition noch brauchen oder – radikaler gedacht – ob wir sie überhaupt noch brauchen, wenn alles datengetrieben funktioniert.

Sagen Sie es mir. Brauchen wir Sie noch?