

Intuition, Rationalität und Führung in einer unsicheren Welt

Stichworte

Prof. Dr. Dr. h.c. Gerd Gigerenzer
Direktor, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

Konzepte:

1. Risiko vs. Unsicherheit
2. Statistisches Denken vs. heuristisches Denken
3. Bauchentscheidungen
4. Klassische Theorie des rationalen Entscheidens
5. Rationalisierung von Bauchentscheidungen
6. Defensives Entscheiden und Absicherungskultur
7. Less-is-more Effekte (weniger kann mehr sein)
8. Klassen von Heuristiken (soziale; „one-good-reason“)
9. „Adaptive Toolbox“ von Führungskräften
10. Fehlerkultur

Zusammenhänge:

1. Transparenz über den Grad von Unsicherheit schafft Vertrauen.
2. Um gute Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, muss man Information ignorieren – nicht alles integrieren.
3. Bei Experten ist die erste Option meist die beste, daher kann langes Abwägen mehr schaden als nützen.
4. Komplexe Probleme brauchen nicht immer komplexe Lösungen
5. Nachträgliche „rationale“ Begründung von Intuition → langsame und kostspielige Entscheidungen
6. Schnelle Entscheidungen sind besser bei Experten, nicht bei Laien.
7. In einer unsicheren Welt sollte man nach robusten, nicht optimalen Strategien suchen.
8. Eine Bauchentscheidung zu treffen bedeutet die Verantwortung selbst zu übernehmen.
9. Design der räumlichen und sozialen Umwelt → Vertrauen, Innovation
10. Fehlerkultur schafft Kompetenz, Identifikation und Vertrauen.

The Leader's Adaptive Toolbox (AT)

Beispiele für 4 Heuristiken

- “Hire well and let them do their job.”
- “Decentralize operations, decentralize strategy, promote from within.”
- “About a quarter of the R&D budget should be devoted to long-term projects.”
- “If a customer did not make a purchase for 9 months or longer, classify as inactive.”

Leitfragen:

1. Ist diese Heuristik in Ihrer AT?
2. Falls ja, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?
3. Was sind die Folgen für die Unternehmenskultur, wenn die Heuristik implementiert wird?
4. In welchen Situationen sollte man sie verwenden, wann nicht?

The Leader's Adaptive Toolbox (AT)

People:

- If a person is not honest & trustworthy, the rest doesn't matter.
- First listen then speak. Understand the other person's point of view.
- Encourage people to take risks and empower them to make decisions and take ownership.

Strategy:

- Enter only businesses where you believe you can be the leader.
- Innovation drives success.
- You can't play it safe and win. Analysis will not reduce uncertainty.
- When judging a plan, put as much stock on the people as on the plan.

Leitfragen:

1. Was sind die Konsequenzen jeder dieser Heuristiken?
2. Welche Heuristiken im Umgang mit Personen und Strategie sind in Ihrer AT?