

Roboter fordern uns heraus: Was unterscheidet maschinelle von menschlicher Intelligenz?

Zielsicher entscheiden – Schlüsselkompetenz der Führung

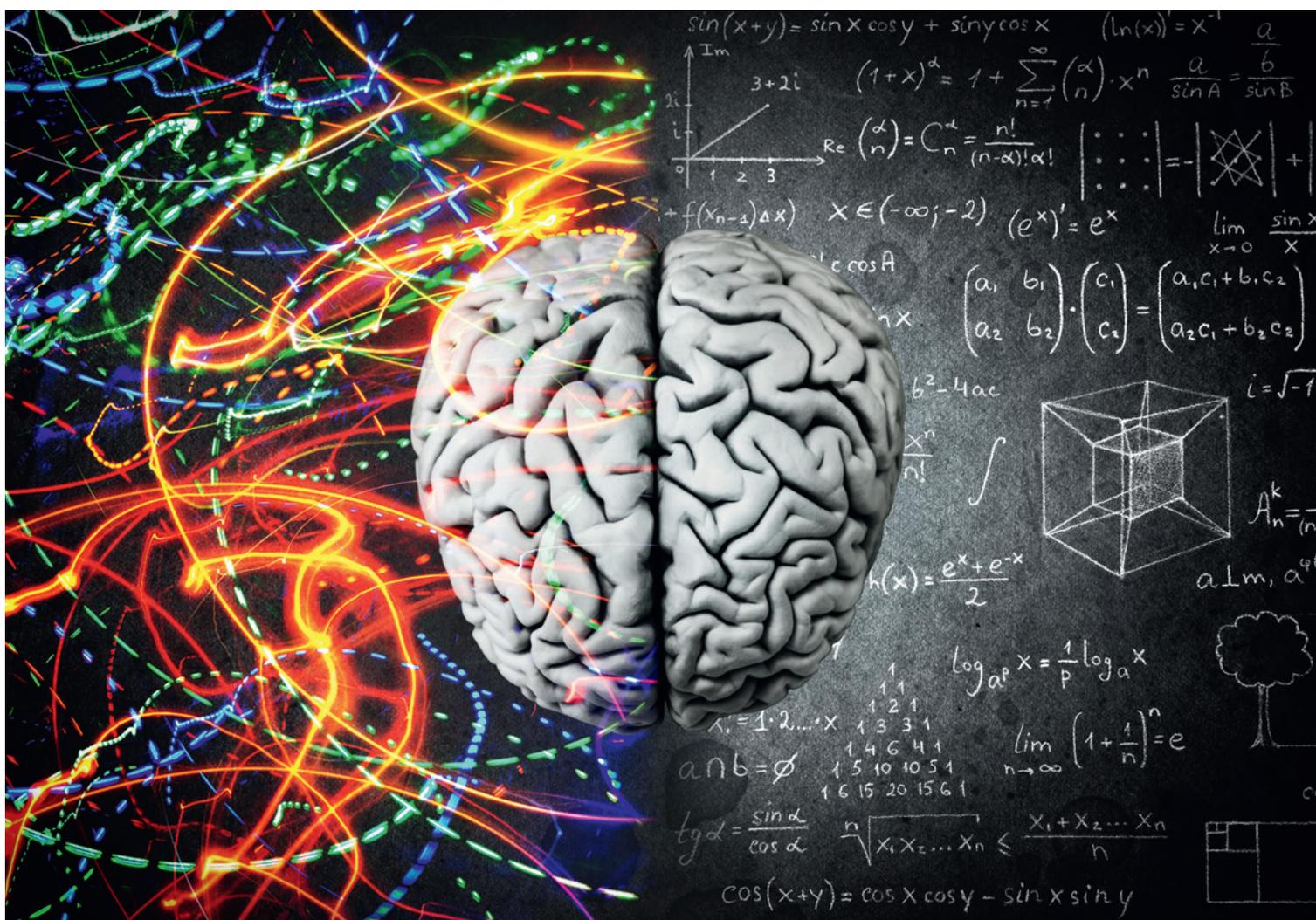
Der Mensch kann entscheiden – nicht nur rational schlussfolgernd, sondern auch intuitiv. In welchen Situationen aber entscheiden wir wie? Und wie stellen wir sicher, dass der Entscheid auch zum Ziel führt? Kann man seine Intuition steuern oder gar weiterentwickeln?

Überlegen Sie sich: Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen 1.10 SFR. Der Ball ist um einen Franken billiger als der Schläger. Wie viel kosten die beiden einzeln?

Die meisten Menschen reagieren spontan: einen Franken und 10 Rappen. Aber wenn die Aufgabe so einfach wäre, dann würde man sie sicher

nicht stellen. Wo liegt der Haken? Einer, der die intuitive Lösung prüft, wird einwerfen: Das kann nicht stimmen, der Stock wäre nur 90 Rappen teurer. Jetzt müssen wir nachdenken. Diejenigen, die das Privileg hatten, länger die Schulbank zu drücken, werden an ein Gleichungssystem denken. Die anderen pröbeln und finden schliesslich 1.05 SFR und 5 Rappen.

Mathematiker haben das schlussfolgernde Denken automatisiert. Sie wenden ein System an, das fast automatisch funktioniert. Denn Mathematik ist in Beton gegossene Logik. Um es zu verstehen, können wir uns eine runde Karte vorstellen, auf der der Preis des Stocks steht, und eine eckige mit dem Preis des Balls. Dann ergeben runde plus eckige Karte zusam-



Die «clinicum»-Bildungs- und -Führungsplattform

men 1.10 SFR. Und runde minus eckige 1 SFR. Nun kann man die beiden Gleichungen zusammenzählen: Die eckige Karte fällt weg; es bleiben zwei runde Karten auf der linken Seite und 2.20 SFR auf der rechten. Also ergibt die runde 1.05 SFR und die eckige demzufolge 5 Rappen.

Wir sehen: Menschen haben offenbar ein sehr schnelles, spontanes Entscheidungssystem und ein langwieriges, aber treffsicheres. Die Verhaltensökonomie¹ spricht von System I und System II. Wir sagen Intuition und schlussfolgerndes Denken oder auch unbewusstes und bewusstes System. Die Verhaltensökonomie hat eine grosse Zahl von Fehlern beim spontanen Entscheiden identifiziert. Wie man diese schnelle, intuitive Reaktion aber leiten und ändern könnte, darüber schweigt sie. Um sie zu verstehen, müssen wir zuerst über Gefühle nachdenken.

Der Körper bewertet die Gedanken

Emotionen und Gefühle bereiten den Wissenschaften vom Menschen seit jeher Kopfzerbrechen. Wir wissen, dass Emotionen uns helfen, Situationen zu bewerten. Die Katze gilt als harmlos, während der Tiger als gefährlich eingeschätzt wird. Wie kommt eine solche Bewertung in das Gehirn eines Menschen? Der Neurologe Antonio Damasio hat in den Neunzigerjahren eine bahnbrechende Hypothese aufgestellt: Der

$$\begin{array}{r} \text{I} \quad \bigcirc + \square = 1.10 \text{ SFR} \\ \text{II} \quad \bigcirc - \square = 1 \text{ SFR} \\ \hline 2 \bigcirc = 2.10 \text{ SFR} \end{array}$$

Mathematik ist ein Extrembeispiel des Systems II: in Beton gegossene Logik

Körper bewertet die Sinneseindrücke! Stellen wir uns eine Mutter vor, die ihren Säugling an der Brust stillt. Im Kind entsteht nach und nach ein wohliges Körpergefühl durch den Magen, der sich füllt. Zugleich fühlt, riecht und sieht es seine Mutter. Diese Sinneseindrücke von «Mutter» verbinden sich mit dem wohligen Bauchgefühl. Es entsteht eine Verknüpfung, die zur Grundlage des Liebesgefühls zur Mutter wird. Konsequenterweise konnte man auch nachweisen, dass im Falle einer Hirnverletzung, welche die Schaltstelle zwischen Körperempfinden und Hirn betraf, die Menschen sich nicht mehr entscheiden konnten. Wenn wir die spontanen Entscheidungen verstehen wollen, dann müssen wir diese Art der Bewertung genauer unter die Lupe nehmen.

Der Mensch – ein regelbildender Automat

Viele spontane Entscheidungen sind das Resultat einer unbewussten Regel. Deutschsprachige

wissen, es ist besser den Polizisten zu umfahren als ihn umzufahren. Was ist die Regel? Fragen Sie eine Fremdsprachige, die Deutsch lernen musste. Sie kann sie Ihnen nennen, Ihnen selber aber ist die Regel nicht bewusst, obwohl Sie sie immer richtig anwenden.

Manfred Spitzer, ein Lernforscher und Neurologe, sagt, der Mensch sei ein regelbildender Automat: Aus zwei oder drei Beispielen leite er bereits eine Regel ab. Diese Fähigkeit, die Struktur eines Problems anhand weniger Fälle zu erkennen, ist typisch menschlich. Deshalb empfiehlt man Lehrpersonen: weniger Systematik, mehr Fälle. Diese Regelbildung kann aber in die Irre führen. Gerade in komplexen Situationen und vor allem in zwischenmenschlichen Störfällen wäre es wichtig, die eigenen unbewussten Bewertungsregeln zu kennen.

Vorbilder als Bewertungsregeln

Unsere Intuition formt sich vor allem in der Beziehung zu Menschen aus. Unsere Väter und Mütter sind Vorbilder im Guten und im Schlechten. Wer eine gute Chefin oder einen überdurchschnittlichen Lehrmeister kennen lernen durfte, nimmt sie oft zum Vorbild. Meist unbewusst prägen sie unsere spontane Reaktion. Wenn wir nun selber Vorgesetzte sind, müssten wir uns über diese Vorbilder Rechenschaft geben. Dies kann z.B. eine biografische Analyse leisten, in der wir systematisch und unter Anleitung den lebensgeschichtlichen Einflüssen und ihrer je individuellen Verarbeitung nachgehen.

¹ Das Buch von Kahneman, Daniel: «Schnelles Denken, langsames Denken» gibt eine sehr gute Einführung.

Diese beiden erfahrenen Dozenten und Unternehmer bilden Sie in Ihrer Führungs- und Beratungskompetenz weiter: Dr. Richard Egger, Germanist und Philosoph, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Coldex AG, und Dr. Paul A. Truttman, Physiker und Psychologe, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Heppenstall Technology AG, der Serbot AG und der trifact AG. Weitere Informationen www.luzernleadership.ch und www.führung-management-weiterbildung.ch.



Führungskompetenz für Leader

Wo?

- KV Luzern Berufsakademie www.kvlu.ch/management-und-fuehrung
- sfb, Bildungszentrum für Technologie und Management, www.sfb.ch

Weitere Informationen:

www.kvlu.ch/nds-leadership
www.sfb.ch/leadership-college

Werte prägen die Intuition

Werte prägen unsere unbewussten Urteile sehr stark. Das hat positive und negative Seiten: Viele Führungskräfte wissen, dass Wertekonflikte zu den dornigsten Problemen gehören. Sie sind oft unlösbar. Andererseits hilft die Intuition bei schwierigen Entscheidungen, vor allem dann, wenn wir in einem ethischen Dilemma stecken: wenn zwei Werthaltungen in mir selbst in Konflikt zueinander stehen oder wenn mein logisches Urteil meiner Intuition widerspricht. Dann hilft es oft, durch ein Ritual Abstand zu gewinnen. Sich die Ruhe zu nehmen, um auf seine innere Stimme zu hören. Sich auszuklinken aus der Hektik des Alltags. Der Volksmund diagnostiziert sehr richtig: Man muss mit sich ins Reine kommen.

Die Intuition des Anderen zu Hilfe holen

Wenn meine Intuition mich in die Irre führt, wie korrigiere ich sie dann? Durch die Intuition eines anderen Menschen. Er hat andere Erfahrungen gemacht als ich und wird möglicherweise von anderen Werten geleitet. Eine erfolgreiche Führungskraft verfügt über mehrere vertrauensbasierte Beziehungen. Sie ist fähig, Freundschaften so zu pflegen, dass der andere sich nicht scheut, über seine eigenen inneren Bewertungen zu sprechen und sie kundzutun. Schön wäre, wenn diese Kollegin auch ganz anders ticken würde, als ich selbst. Solche Beziehungen zu führen fällt uns schwer. Aber: Der ganz Andere wäre die beste Ergänzung zu mir.

Es ist klar: Roboter sind prädestiniert, die Rationalität, das System II nachzubilden. Sie übertreffen uns beim Lösen von Gleichungssystemen bei weitem. Werden Sie in Zukunft aber auch über eine Art von Intuition verfügen? Dazu müssten sie einen Körper haben – das wird meiner Meinung nach noch ein Weilchen dauern.

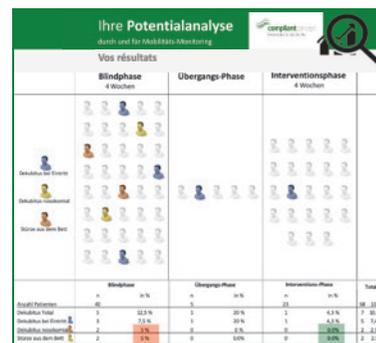
Die Intuition verändern?

Natürlich stellen wir uns im Rahmen einer Führungs- und Bildungsplattform auch die Frage, wie man die Intuition schulen könnte. Über sich, seine Vorbilder und seinen Lebensweg nachzudenken wäre dabei wichtig. Viele engagierte und erfolgreiche Menschen scheuen sich davor, sie fürchten eine unsachliche Gefühlsduselei. Das muss nicht sein. Man kann die Intuition sehr wohl der Rationalität unterwerfen. Man kann das System I mit dem System II analysieren. Allerdings braucht es dazu eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Bejahung. Eine solche Kultur in einem Führungsseminar zu initiieren ist nicht ganz einfach. Wenn dies aber gelingt, entstehen zwischen den Teilnehmenden oft Beziehungen, die über lange Zeit Bestand haben.



Potentialanalyse

durch Mobilitätsmonitoring.
Eine Dienstleistung von compliant concept AG



Sie erhalten

8

Eine Situationsanalyse innerhalb von 8 Wochen



Erkennen der Sturz- und Dekubitus-Risikopatienten



Optimierungspotential durch evidenzbasierte Daten

Reduktion der Inzidenzen > 90%
validiert durch :

75 000
Patienten



200
Institutionen



50
Studien und Publikationen



info@compliant-concept.ch