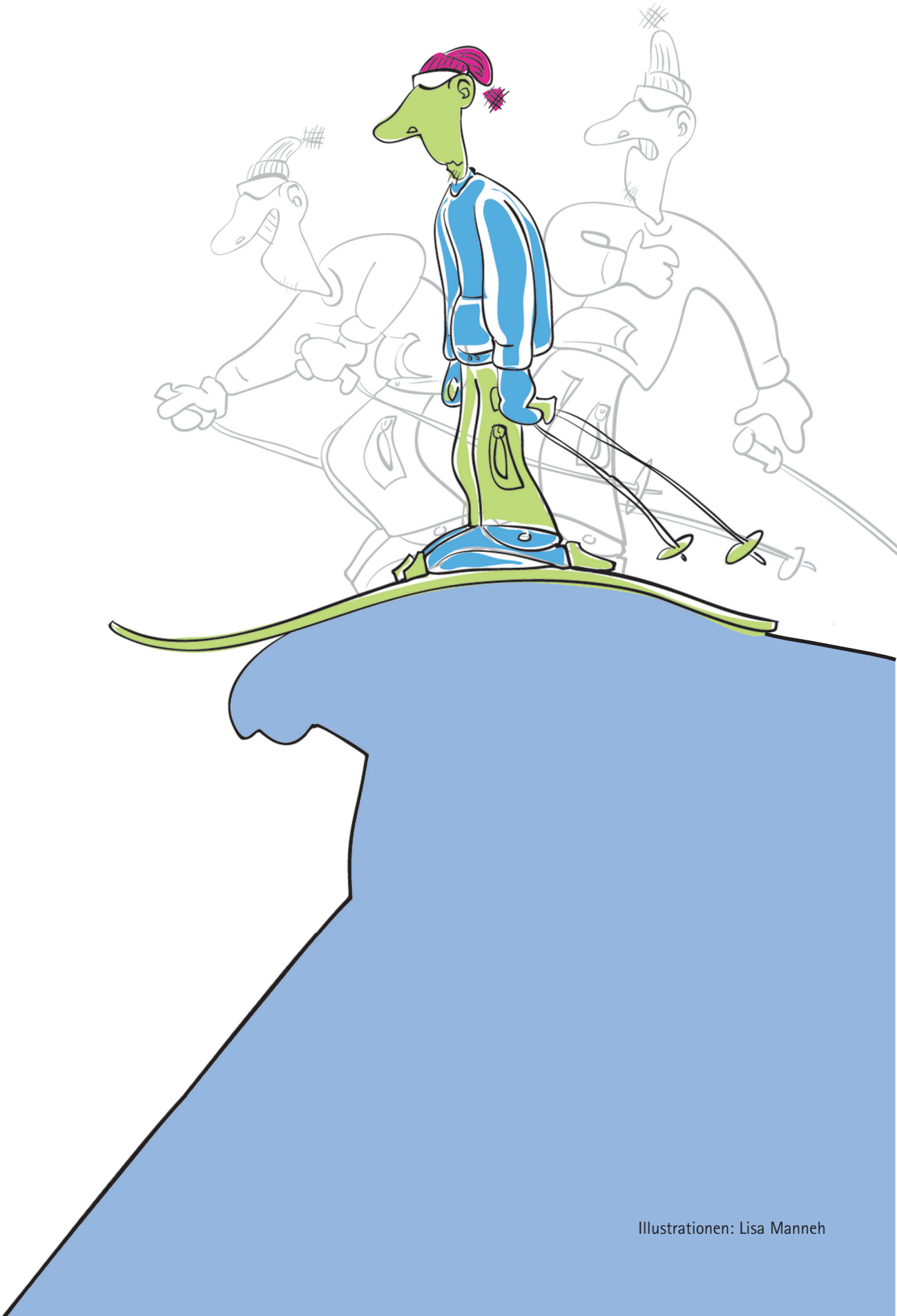
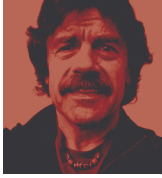
der 7.sinn



Illustrationen: Lisa Manneh



Erfahrung und Intuition im Entscheidungsprozess

von Peter Geyer

Der ganze Mensch entscheidet - aber wie? Die Frage nach dem wie könnten wir einfach ignorieren und uns ersparen, wenn es ausschließlich Entscheidungen mit richtigen Resultaten gäbe. Leider ist dies nicht so und wir sollten hinterfragen, mit welchen "Werkzeugen" wir urteilen, entscheiden und wie sie bestmöglich einzusetzen sind.

Zum Einstieg eines meiner tiefsten Erlebnisse, was diese Thematik betrifft: Gebietsdurchquerung in der Bergführerausbildung im Winter. Nach einem Biwak stehen wir auf einem Gipfel in der südlichen Venedigergruppe. Geplant ist, über die 700 Meter hohe O-Flanke des Berges mit den Skiern abzufahren. Ich gebe die Anweisung an die Gruppe, die Situation zu beurteilen, eine Entscheidung zu treffen und diese mit Fakten zu begründen. Zeit - eine halbe Stunde.
Während der anberaumten Zeit beurteilte ich ebenfalls die Situation. Diese stellte sich mir so dar, dass es aufgrund aller beurteilten Kriterien keinen Anlass gab, diese Flanke nicht zu befahren. Die Kursteilnehmer teilten mir anschließend einzeln das gleiche Ergebnis ihrer Beurteilung mit und waren begeistert von dem bevorstehenden Erlebnis.
Hier darf ich anmerken, dass mich bereits kurz nach Erreichen des Gipfels und beim ersten Blick in die O-Flanke ein überaus negatives Gefühl übermannte und übergangslos die Erkenntnis im Raum stand: "jetzt nicht"! Meine und die ebenso positive Beurteilung der Teilnehmer ließen die Stimme aus meinem Bauch nicht verstummen. Ich sprach die Fakten sowie meine "Eingebung" offen an und entschied, den Hang nicht zu fahren, sondern auf einer Rippe ca. 100 m abzusteigen, um dann aus der Flanke auf ein nahe liegendes Joch zu queren. Natürlich unter Protest meiner Anwärter.
Als wir auf der Rippe etwa zwanzig Meter abgestiegen waren, löste sich über die gesamte Breite der Flanke (ca. 200 Meter) ein Schneebrett mit 35 cm Anrisshöhe und donnerte über 700 Meter in den Talgrund. Von uns wurde keiner mitgerissen, wir kamen unbeschadet davon. Bei einer Abfahrt mit Ski hätte wohl keiner von uns überlebt. Ein nachhaltiges Schlüsselerlebnis für alle Betroffenen, die Nachbereitung mit den Teilnehmern war überaus interessant. Es war nicht mein einziges Erlebnis dieser Art und ich muss gleichzeitig eingestehen, dass ich Erlebnisse hatte, in welchen die Ergebnisse von Gefühl und Logik genau umgekehrt lagen.

Es gibt unzählige Theorien und Diskussionen über Intuition, Gefühle und Erfahrung sowie deren Wertigkeit in der Entscheidungssituation, doch bleiben wir in der Praxis und versuchen, diese Begriffe im Entscheidungsprozess zu veranschaulichen.

Die Entscheidungssituation

Sicherlich ist die Entscheidungssituation der Bereich, in dem Führer/Gruppenleiter die größten Schwierigkeiten und Probleme haben, ja oft einen verzweifelten Kampf mit sich selbst führen. Dazu kommt, dass es beim Führen in der Regel fast ausschließlich JA- oder NEIN-Entscheidungen gibt. Auch gibt es kaum eine Entscheidung ohne Mangel an diagnostischen Informationen und negativen Einflüssen. Es liegt nun an der Führungsperson, die richtigen "Werkzeuge" entsprechend zu nutzen und einzusetzen, um in komplexen Situationen gute, situativ richtige Entscheidungen zu fällen. Grundsätzlich unterteile ich in "Basiswerkzeuge" und "zusätzliche Werkzeuge, um die Qualität unserer Entscheidungen zu beeinflussen.

Basiswerkzeuge

- Wissen (unser erlerntes Wissen)
- Erfahrung (unser erlebtes Wissen)
- Gefühl (Resultat des unbewussten Zusammenspiels von Denken, Wahrnehmen, Vorstellen und Erinnern)
- Intuition (die spontane "Eingebung" aus dem Unterbewusstsein)

Zusätzliche Werkzeuge

- Standards (Grenzwerte, Strategien und definierte Handlungsmuster)
- Szenarien (Entscheidungen möglichst vorplanen)
- Spielräume (zeitliche und räumliche Spielräume schaffen)

Wissen

Das "über etwas Bescheid wissen" (fachliches Wissen) ermöglicht uns, eine bestimmte Materie zu begreifen und zu hinterfragen. Es ist der Faktor, etwas sachlich zu beurteilen und somit systematisch analysieren zu können. Das erlernte Wissen ist zweifelsfrei eine überaus wichtige Grundvoraussetzung für gute Entscheidungen und somit unbedingt erforderlich.

Erfahrung

Bergführer bezeichnen sie oft als ihr größtes Kapital. Sie stellt das gesamte gespeicherte Repertoire des Erlebten dar. Doch ist Erfahrung gleich Erfahrung? Ich bin der Meinung, dass es entscheidend ist, wie ich etwas erfahren habe und wie ich das Erfahrene reflektiere und damit umgehe. Die Erfahrung, auf die ich zählen und vertrauen kann, kommt nicht von selbst - die muss ich mir erarbeiten!
Zum einen muss ich versuchen, die Situation mit allen Sinnen aktiv und bewusst zu erleben. Ich sollte die Natur mit ihren Schönheiten und Gefahren aufnehmen, die Gruppe, den Druck (Entscheidungsdruck, persönlicher Erfolgsdruck und Gruppendruck) spüren und während meiner Aufgabenbewältigung die Zeichen des eigenen Körpers bewusst erfahren.
Zum anderen muss ich das Erlebte reflektieren. In einer ruhigen Stunde sollte ich, mit einiger Distanz zum überschwänglichen Erfolgserlebnis oder zum erdrückenden Negativerlebnis, mein Erlebtes nachbereiten. Dabei sind die Gefühle gleichermaßen zu analysieren wie die Fakten. Bei einer selbstkritischen Nachbereitung komme ich dann möglicherweise sogar zu der Erkenntnis, dass die fantastische Abfahrt über den einen Pulverschneehang doch nicht das Optimale war und absolut im Grenzbereich lag.
Im Laufe der Zeit entstehen Handlungsschemata mit genauen Unterscheidungen, aus denen Situationen aus der Vergangenheit abgerufen werden können. Während des Entscheidungsprozesses wird die aktuelle Situation mit früheren Situationen verglichen und simultan nach passend / nicht passend und ähnlich/nicht-ähnlich unterschieden. Diese Vorgänge sind vergleichbar mit der Entstehung der Prognose im Wetterbericht, hier wird auch auf entsprechende Erfahrungsmodelle zurück gegriffen.
Leider sind wir in der praktischen Umsetzung der Erfahrung nicht unfehlbar. Erfahrungsfallen, hauptsächlich hervorgerufen

Peter Geyer, 55, Berg- u. Skiführer, Skilehrer und Skitrainer mit 35 Jahren Praxis. Ausbildungsleiter und 1. Vorsitzender des Verbandes Deutscher Berg- u. Skiführer, IVBV-Präsident (Internationale Vereinigung der Bergführerverbände)

durch unsere gewohnheitsgestützten Schlüsse auf das Kommende, lauern permanent. Es wird auch kein Repertoire ohne Erfahrungslücken geben, da positive Erlebnisse meist dominierend wirken und negative oder unpopuläre Situationen verdrängt oder einfach vergessen werden. Ich glaube, dass es in der Praxis entscheidend ist, wie ich mit der Erfahrung umgehe, welche Wertigkeit ich ihr zumesse. Wenn das Resultat aus dem Vergleich der aktuellen und früheren Situation grundsätzlich als uneingeschränkt richtungweisend beurteilt wird, sind herbe Enttäuschungen vorprogrammiert. Nutze ich jedoch in meinem Entscheidungsprozess das Ergebnis als Prognose, wird mir die Erfahrung zu einem unentbehrlichen Werkzeug, zu dem ich immer mehr Vertrauen finde.

Gefühl und Intuition

Sicherlich können Intuition und Gefühl voneinander getrennt und separat definiert werden. In der Praxis, in der realen Situation, kann man jedoch kaum unterscheiden ob ich mit Gefühlen, die wiederum vom psychischen und physischen Zustand abhängen und manipulierbar sind, oder dem "Geistesblitz", der Intuition, konfrontiert bin.

Die Intuition ist eine spontane Eingebung, ein ahnendes Erfassen, die "Erkenntnis" ohne wissenschaftliche Einsicht. In der Umgangssprache wird sie mit Bildern wie "etwas im Blut haben", "ein Licht aufgehen, "Geistesblitz", "Bauchgefühl" usw. umschrieben. Sie unterscheidet sich grundsätzlich vom bewussten Bemühen um Erkenntnis, von einer systematischen Analyse. Die Intuition kommt aus einem Speicher im Unterbewusstsein und übernimmt u.a. eine Schutz- und Kontrollfunktion. Verschiedene Psychologen trennen Erfahrung und Intuition strikt, was für mich persönlich absolut unverständlich ist. Ich bin der Meinung, dass sich der Inhalt, das Repertoire in den Speichern verändert. Das bedeutet, dass neben den genetisch bedingten Informationen nur das herauskommen kann, was gespeichert ist. Wir erkennen dies sehr oft, wenn wir in der Natur die knallharte Realität spüren. Durch Situationen, die unsere Vorfahren aus grauer Vorzeit noch intuitiv bewältigten, können wir uns nur noch durchschwindeln, sie bereiten uns erhebliche Schwierigkeiten. Hier sind die Speicher lückenhaft und verkümmert, weil sie, wenn überhaupt, zu selten aktiviert werden. Der sich verändernde Lebensraum und Umstände, sowie die daraus resultierenden Erfordernisse nehmen sicherlich erheblichen Einfluss auf unsere spontanen Eingebungen.

Es drängt sich natürlich die Frage auf, ob man Intuition trainieren kann? Dies ist leider nicht möglich. Wenn wir jedoch davon ausgehen, dass die Intuition ein Ergebnis der ganzheitlichen Verarbeitung und Bewertung der uns vorliegenden Daten, Wahrnehmungen, Eindrücke und Erkenntnisse ist, dann kann man auch annehmen, den Speicher im Unterbewusstsein mit unseren Erfahrungen füllen zu können. Für mich bedeutet dies, dass Intuition und Erfahrung eng verknüpft und im direkten Zusammenhang stehen.

Um die spontane Eingebung nutzen zu können, kann man sich schulen, ihr Raum zu geben und sie ernst zu nehmen! Ignoriere ich sie, verschmähe ich einen wesentlichen Baustein in meinem Orientierungs- und Urteilsvermögen.

Warum soll der ganze Mensch entscheiden?

Wir wissen, dass Verstand und Logik, ebenso wie Intuition und Gefühl nicht unfehlbar sind. Wenn uns die Vor- und Nachteile bekannt sind, sollten wir beide Seiten unseres Gehirns entsprechend nutzen und versuchen, das Rationale und das Emotionale zusammenzuführen. Wenn wir beide Informationsquellen ausschöpfen, steigen die Chancen auf ein optimales Ergebnis. Blende ich einen Teil aus, egal welchen, geht in beiden Fällen etwas Wesentliches verloren.

Taktische Entscheidungsregeln

Es kommt sicherlich auf die Entscheidungssituation an, welche "Werkzeuge" man in welcher Reihenfolge einsetzt. Das Hauptkriterium ist der zeitliche Rahmen, der für den Entscheidungsprozess zur Verfügung steht. Hat man entsprechend Zeit? Oder müssen "Sekundenentscheide" getroffen werden.

Ein Beispiel: Gehe ich als Bergführer mit einem Gast auf einem schmalen Firngrat und führe am "Kurzen Seil", so sollte ich mir zwar bei jedem Schritt überlegen, was tue ich wenn ...? Stolpert der Gast wirklich und stürzt in eine Gratflanke, entscheidet ausschließlich der Reflex, wie ich reagiere. Gerade bei unserer Arbeit mit Menschen stehen reflexhafte Zugriffe an der Tagesordnung. Diese Reflexe kann ich durch laufend aktualisierte Szenarien sowie durch systematisches Training optimieren. In der Regel hat man jedoch mehr Zeit für seine Entscheidungen. Das können z.B. Entscheidungen bei der Vorbereitung einer Aktion oder Entscheide, was die Lawinensituation betrifft sein.

Hier kann man Verstand und Intuition/Gefühl auf geniale Weise zusammenführen:

- Alle verfügbaren Informationen einholen
- Möglichst rationales Analysieren der charakterisierenden Fakten
- Endgültige Entscheidung nach dem Gefühl

Was mache ich aber, wenn das Resultat der Analyse mit dem des Gefühls nicht übereinstimmt? Ich muss diese Diskrepanz ernst nehmen und versuchen sie aufzuklären. Dass dies nicht immer möglich ist, zeigt das Fallbeispiel mit der Lawine am Beginn meiner Ausführungen. Was man sich jedoch bei unterschiedlichen Resultaten grundsätzlich zur Regel machen sollte ist, das defensivere Ergebnis zu akzeptieren und danach zu handeln. Dies gilt vor allem für Menschen, die Verantwortung für andere Personen tragen.

Quantität und Qualität der Gefühle

Sicher und unumstritten ist, dass jeder von einer Vielzahl von Gefühlen und "Eingebungen" überschüttet wird. Dies betrifft den Profi wie den, der sich nur ab und zu im Gebirge bewegt oder jenen, der seine erste Bergwanderung unternimmt. Bei allen mischen sich Gefühle des Glücks mit Gefühlen der Bedrängnis vor dem Ungewissen, bis zur Angst. Um diese Gefühle qualitativ entsprechend deuten und werten zu können, entscheidet die persönliche Erfahrung, die ich in dem jeweiligen Metier habe. Während ein Profi seine Gefühle sehr oft mit Fakten belegen kann, wird ein "Unerfahrener" vergebens nach einer realen Begründung suchen und gelegentliche "Treffer" sind reine Zufallsprodukte.

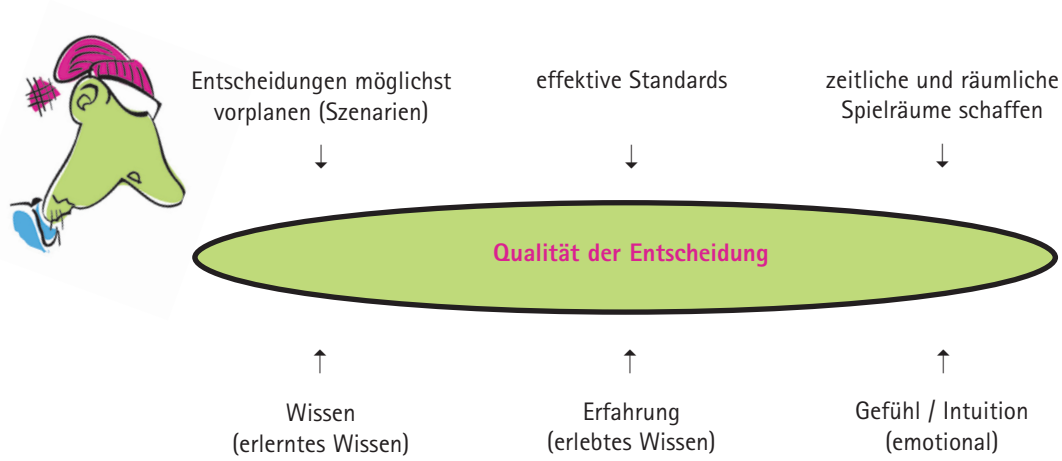
Dies bedeutet, dass in den "Erfahrungsspeichern" erst ein umfangreiches Repertoire vorhanden sein muss, um die Gefühle oder "Geistesblitze" nach ihrer Wertigkeit einzustufen und zu ordnen. Der alles entscheidende Faktor, um sich auf Gefühle und Intuition zu verlassen und sie folglich in den Entscheidungsprozess einbeziehen zu können, ist die Qualität und der Umfang der persönlichen Erfahrung. Während der erfahrene Profi dieses "Werkzeug" grundsätzlich nutzen sollte, ist dem wenig Erfahrenen und dem Anfänger tunlichst anzuraten, sich auf die erlernten "Grundregeln" zu besinnen und zu stützen.

Hochinteressant wäre sicherlich das Ergebnis einer Studie, in der der "Gefühlsanteil" von Entscheidungen aufgezeigt werden könnte. Doch leider gibt es diese meines Wissens noch nicht.

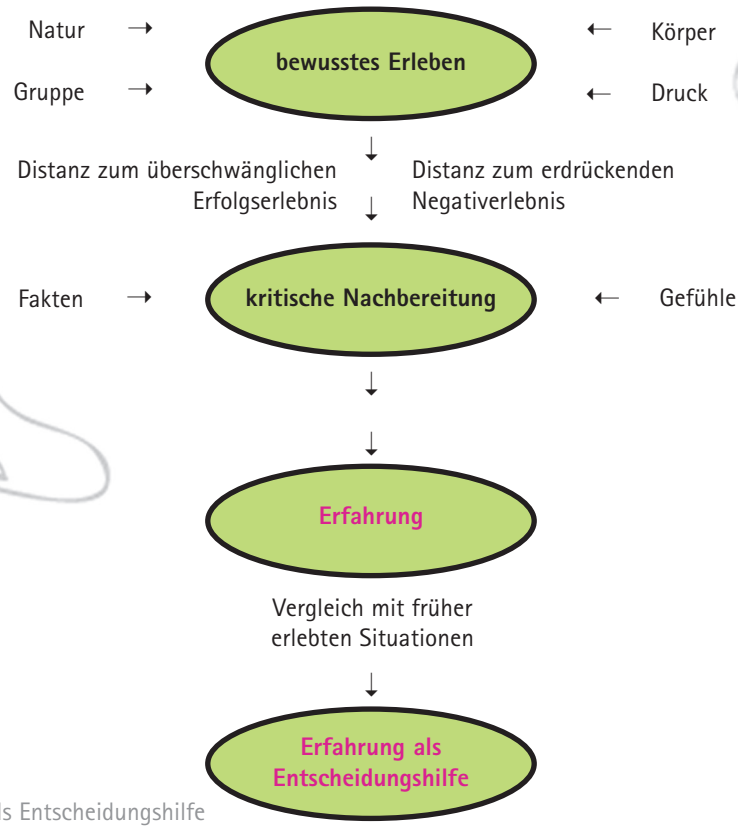
Aus eigener Erfahrung bin ich jedoch davon überzeugt, dass die Spanne des Anteils, zwischen "Gefühlsmenschen" und eher sachorientierten Personen, weit auseinander geht. Auch wird der Gefühlsanteil von der Ernsthaftigkeit der Entscheidung abhängen und davon, ob komplexe Situationen mit wenig Fehlertoleranz, oder eher "lockere" Entscheidungen, die mehrere richtige Resultate zulassen, vorliegen. Weiterhin spielt die psychische und physische Verfassung eine große Rolle. Während einer Gipfeletappe in der Todeszone werden Entscheidungen fast ausschließlich durch Gefühle und Erfahrung gefällt. Ein systematisches Analysieren ist hier die absolute Ausnahme, wird schon im Unterbewusstsein verdrängt und findet auch keinen Platz mehr im emotionalen Spinnennetz, das einen gefangen hält. Neben antrainierten Handlungsmustern haben vielleicht nur klare und einfache Standards eine Chance, die Gefühle zu überstimmen - das wären zum Beispiel eindeutige Umkehrzeiten.

Ausbildung

Ich bin der Meinung, dass dieses Thema in der Ausbildung sträflich vernachlässigt und wenn überhaupt behandelt, mit einer Theorieeinheit "abgehakt" wird. Allerdings ist die Umsetzung in der praktischen Ausbildung nicht einfach, da die dafür notwendigen Vorsaussetzungen absolut vorhanden sein müssen. Hier muss die "Chemie" und das Vertrauensverhältnis zwischen Ausbilder und Auszubildenden uneingeschränkt stimmen, da sich beide Seiten über das normale Maß hinaus öffnen müssen. Weiterhin ist nicht unbedingt jeder sonst hoch qualifizierte Ausbilder für diesen Bereich geeignet. Denn hier gilt es, sich uneingeschränkt in die Situation des Auszubildenden zu versetzen, seine Lage zu erfassen, um dann auf gleicher Ebene und Wellenlänge mit ihm die anstehende Aufgabe umsetzen zu können. Keine leichte Kost, doch eine hochinteressante Aufgabe - also packen wir's an!



▲ **Grafik 1.** Einflussgrößen auf die Qualität der Entscheidung



▲ **Grafik 2.** Erfahrung als Entscheidungshilfe