



**HSB**

Professional School  
Hochschule Bremen  
City University of Applied Sciences

# Entscheiden in Krisen

Whitepaper zum Modulstudium  
„Management von Krisen“  
*Professional School Bremen*

Ein neurowissenschaftlicher Blick auf  
Entscheidungsprozesse

- In Kooperation mit Sebastian Herbst,  
Orbitak AG -

## Quick Facts – Wissenschaftlich fundiert



In einer Krise sollte **zügig, aber wohl überlegt** gehandelt werden



Die **Intuition** (u.a. **Erfahrungen**, gespeichert in verschiedenen Bereichen des Gehirns) sollte bei Entscheidungen mitgenutzt werden



Es gibt **affektive, rationale** und **kombiniert rational-intuitive** Entscheidungen



Je komplexer eine Entscheidung, umso eher sollte die **kombiniert rational-intuitive** Entscheidung gewählt werden → **Abgleich** zwischen **rationalen Argumenten** und **intuitiven Aspekten** (z.B. Erfahrungen, Emotionen etc.)



Um die bestmögliche Entscheidung zu treffen, sollte man sich trotz des Drucks durch die Krise **Zeit nehmen**

Details zu Entscheidungsprozessen aus neurowissenschaftlicher Sicht finden Sie auf den folgenden Seiten.

# Wie trifft man am besten Entscheidungen in Krisenzeiten?

- Eine neurowissenschaftliche Perspektive -

Diese Frage ist in der aktuellen Situation von großer Relevanz geprägt und es werden die unterschiedlichsten Ratschläge dazu gegeben: „Entscheide schnell, lass deinen Verstand walten!“ heißt es traditionell und ebenso häufig: „Hör auf deine Intuition!“. Auf eine Krise muss schnell reagiert werden und dementsprechend müssen auch die Entscheidungen getroffen werden. Es müssen Entscheidungen getroffen werden, oft ohne genau zu wissen, welche die richtige Entscheidung ist. Was ist diesbezüglich die Sicht aus der **Hirnforschung**? Prof. Dr. Dr. Roth und Sebastian Herbst haben sich im aktuellen Buch passend dazu den folgenden Fragen auf Seite 3 gewidmet:

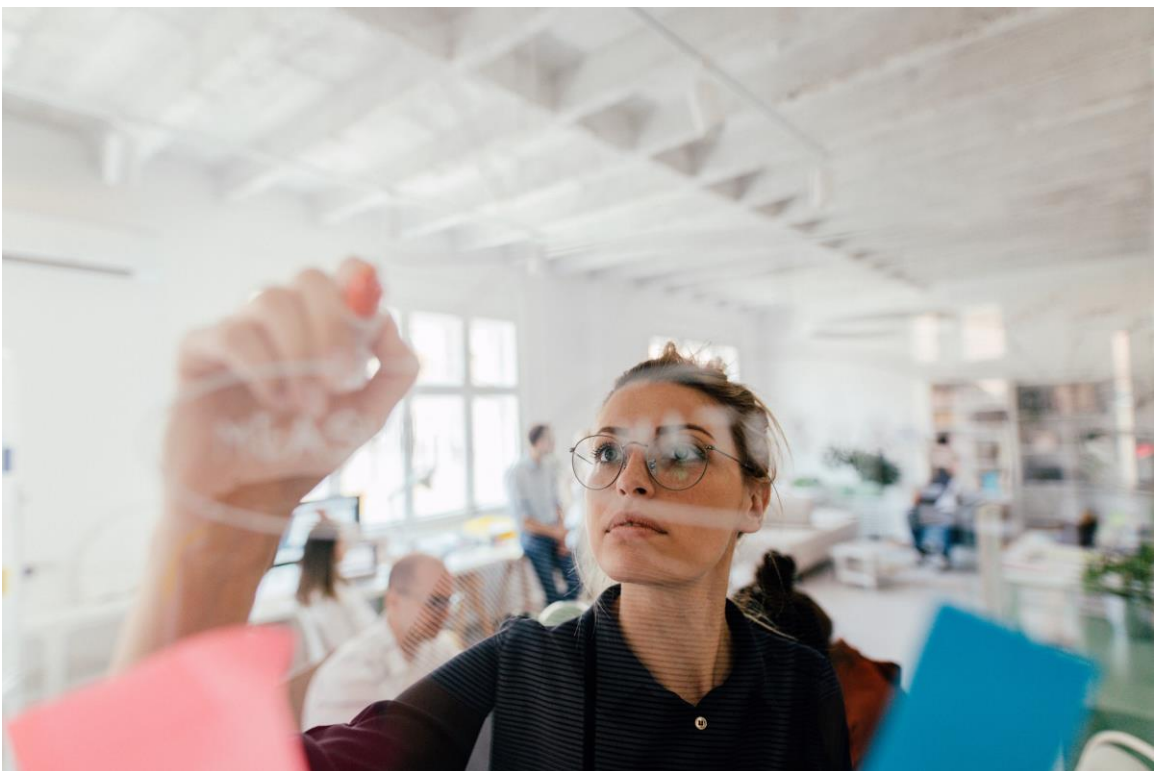


- Worauf sollen wir bei Entscheidungen in einer Krise hören – auf den Verstand oder die Gefühle?
- Für welche **Art von Entscheidung** sollten wir welche Vorgehensweise wählen?
- Wie funktionieren diese **Prozesse aus neurobiologischer Sicht**? Welche Rolle spielt dabei das Gehirn?
- Wie nutze ich diese Kenntnisse, um als **Personaler oder Führungskraft** die besten **Entscheidungen** während einer Krise zu treffen?

Die unterschiedlichen Antworten auf die Frage, wie man richtig entscheidet, resultieren vermutlich daraus, dass es unzählige verschiedene Entscheidungssituationen gibt. In einer Krise geht es um „große“ Entscheidungen wie beispielsweise die Frage, ob **Mitarbeiter entlassen** werden müssen oder auf **Kurzarbeit** umgestellt werden muss.

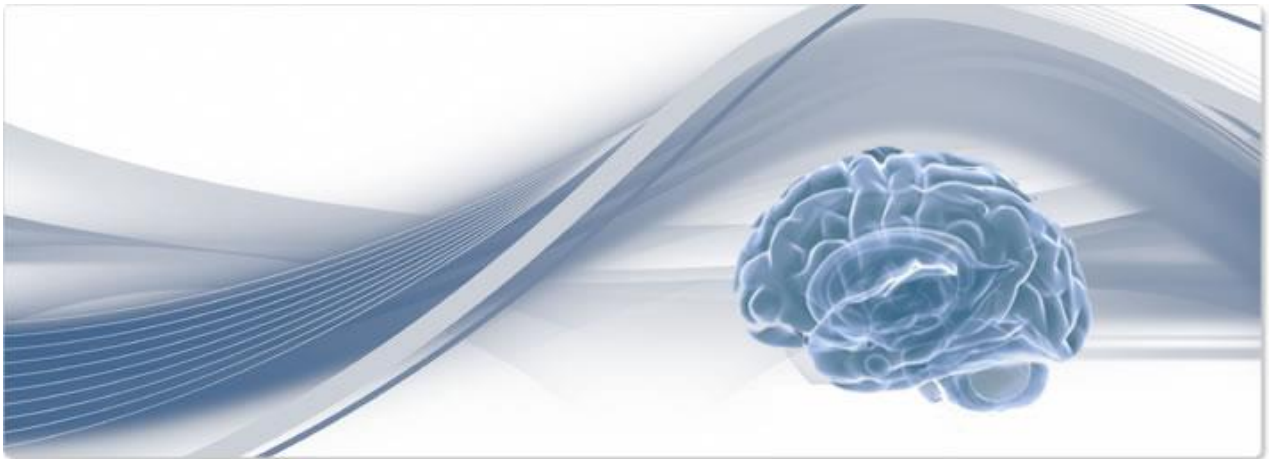
Bei solch **komplexen Situationen** sollte man auf die kombiniert rational-intuitive Entscheidungsart zurückgreifen. Hier gilt das Prinzip der Komplexitätsreduktion, die der entscheidende Faktor beim Treffen großer Entscheidungen ist. Das bedeutet, dass rationale Argumente vor dem Hintergrund emotionaler Motivation, Erwartungen und Befürchtungen berücksichtigt werden. Diese Entscheidungsform verläuft in drei Phasen:

- 1. Rational-reflektierte Betrachtung der Alternativen**
- 2. Thema für einige Stunden bis Tage ruhen lassen**
- 3. Dann intuitive Entscheidung und Handlung**



Trotz des durch die Krise erzeugten Drucks ist es wichtig, diesen Zeitraum zu gewähren, sodass die **bewusst generierten Alternativen** weitestgehend mit dem **emotionalen Gedächtnis abgeglichen** werden können. Entscheidungen in einer Krise sind mit einer hohen Tragweite verbunden und sollten deshalb **keinesfalls voreilig** getroffen werden. Wie bereits am Beginn des Artikels erwähnt, sollten Entscheidungen dennoch zügig erfolgen. **Zügig, aber wohl überlegt!** Es ist wichtig, dass dabei alle Erfahrungen (Intuition) mitgenutzt werden. Die **Prozesse laufen im Gehirn allerdings mit einem gewissen Zeitaufwand ab**. Wie das aus Hirnforschungssicht funktioniert, lesen sie im nächsten Abschnitt.





Die **Hirnforschung** sagt uns, dass unser Gehirn immer danach trachtet, Entscheidungsprozesse zu standardisieren und zu routinisieren, sodass immer weniger Aufwand betrieben werden muss und wir ohne großes Nachdenken entscheiden können. Wir beobachten, dass Entscheidungen in neuen und ungewohnten Situationen meist zuerst bewusst und mit viel Nachdenken getroffen werden; wenn wir jedoch wiederholt vor denselben Problemen stehen und unsere früheren Entscheidungen richtig waren, setzt ein **Automatisierungsprozess** ein und typischerweise zieht sich unser Bewusstsein immer mehr daraus zurück.

In unserem Gehirn benötigen bewusste Entscheidungen immer die Mitwirkung der Großhirnrinde. Je mehr aber Entscheidungen und Handlungen automatisiert werden, desto mehr dominieren Strukturen tief im Inneren unseres Gehirns, wie die Basalganglien. Sie repräsentieren unser unbewusstes **Handlungsgedächtnis**, welches über 90% unserer alltäglichen Entscheidungen bestimmt.

Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich eine Einteilung von Entscheidungen in vier Haupttypen:

1	<p><b>Automatisierte Entscheidungen:</b> Wiederholte Entscheidungsprozesse unseres täglichen Lebens werden automatisiert und in Routinen überführt (z.B. Schalten beim Autofahren, Laufen, Fahrradfahren etc.).</p>	Unbeeinflussbare Entscheidungen
2	<p><b>Impulsgeleitete Entscheidungen:</b> Spontane und unreflektierte Entscheidungen, die aus dem Bauch heraus getroffen werden. Diese führen häufig zu Fehlern (z.B. Gas geben/Bremsen bei gelber Ampel, ausschließlich auf erste Eindrücke vertrauen).</p>	
3	<p><b>„Rationale“ Entscheidungen:</b> Abwägen der Pro- und Kontra- Argumente mit Einschränkungen durch begrenzte Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazitäten.</p>	Unternehmensrelevante Entscheidungen
4	<p><b>Rational-intuitive Entscheidungen:</b> Eine Verbindung rationaler und intuitiver Aspekte. Rationale Argumente werden vor dem Hintergrund emotionaler Motivation, Erwartungen und Befürchtungen berücksichtigt. Entscheidungen werden erst getroffen nachdem das Thema für eine Zeit pausiert wurde. So kann ein Abgleich zwischen rationalen Argumenten und intuitiven Aspekten stattfinden. Die Dauer des Abgleichs wird von der emotionalen Gewichtung des zu lösenden Problems bestimmt. Je größer die emotionalen Anteile einer Entscheidung, desto mehr Zeit wird für dafür benötigt.</p>	

Herbst/ Roth 2019: Seite 395

Diese Arten von Entscheidungen haben ganz verschiedene Abläufe. Die einen sind eher rational, die anderen eher emotional, die einen mehr bewusst, die anderen mehr unbewusst, und sie werden durch ganz unterschiedliche Teile unseres Gehirns gesteuert.

**Als Fazit** für Entscheidungen in der einer Krisensituation lässt sich ziehen, dass eine **rational-intuitive Entscheidung die beste Wahl** darstellt. Krisen verursachen viel Druck auf Menschen und Unternehmen, dennoch darf man sich in diesen Zeiten **nicht zu voreiligen Entscheidungen hinreißen lassen!**





**HSB**

Professional School  
Hochschule Bremen  
City University of Applied Sciences

# Virtueller Experten-Talk - Thema Krisenmanagement -

Zur kostenlosen Anmeldung

Hier finden Sie mehr Informationen  
zum Studienmodul

„Management in der Krise“

- In Kooperation mit Sebastian Herbst,  
Orbitak AG -