

## Wie kommen unsere Entscheide zustande?

---

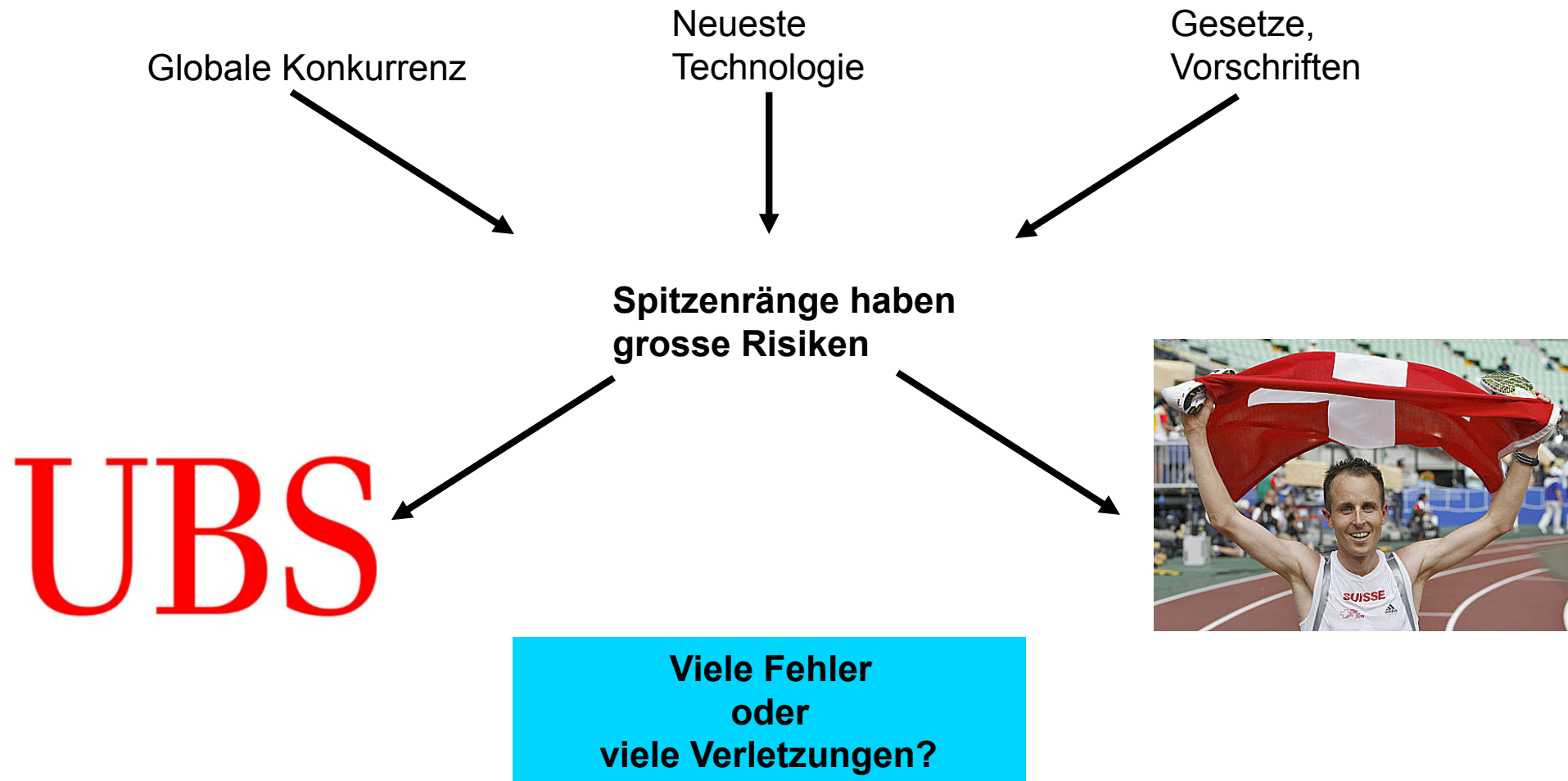
KMU-Tag 2012  
Olma-Messen

St. Gallen, 26. Oktober 2012

Prof. Dr. Roman Boutellier  
Vizepräsident Personal & Ressourcen



# Wie konnte die UBS auch nur auf die Idee kommen, in die USA zu gehen?



# Wir wollen alles unter Kontrolle haben, und haben Probleme, aus der Vergangenheit zu lernen

---

"Das habe ich getan" sagt mein Gedächtnis.

"Das kann ich nicht getan haben" sagt mein Stolz  
und bleibt unerbittlich.

Endlich - gibt das Gedächtnis nach.

Friedrich Nietzsche

# Unsere Initiativen kommen aus dem Unterbewusstsein

---

1929 Hans Berger: Erstes Elektroenzephalogramm (Hirnstrommessung)

1985 Libet (1916 – 2007)  
Vom bewussten Entscheid bis zur Aktion: 0.2 Sekunden  
Aber unbewusster Entscheid ca. 1 Sekunde vorher!

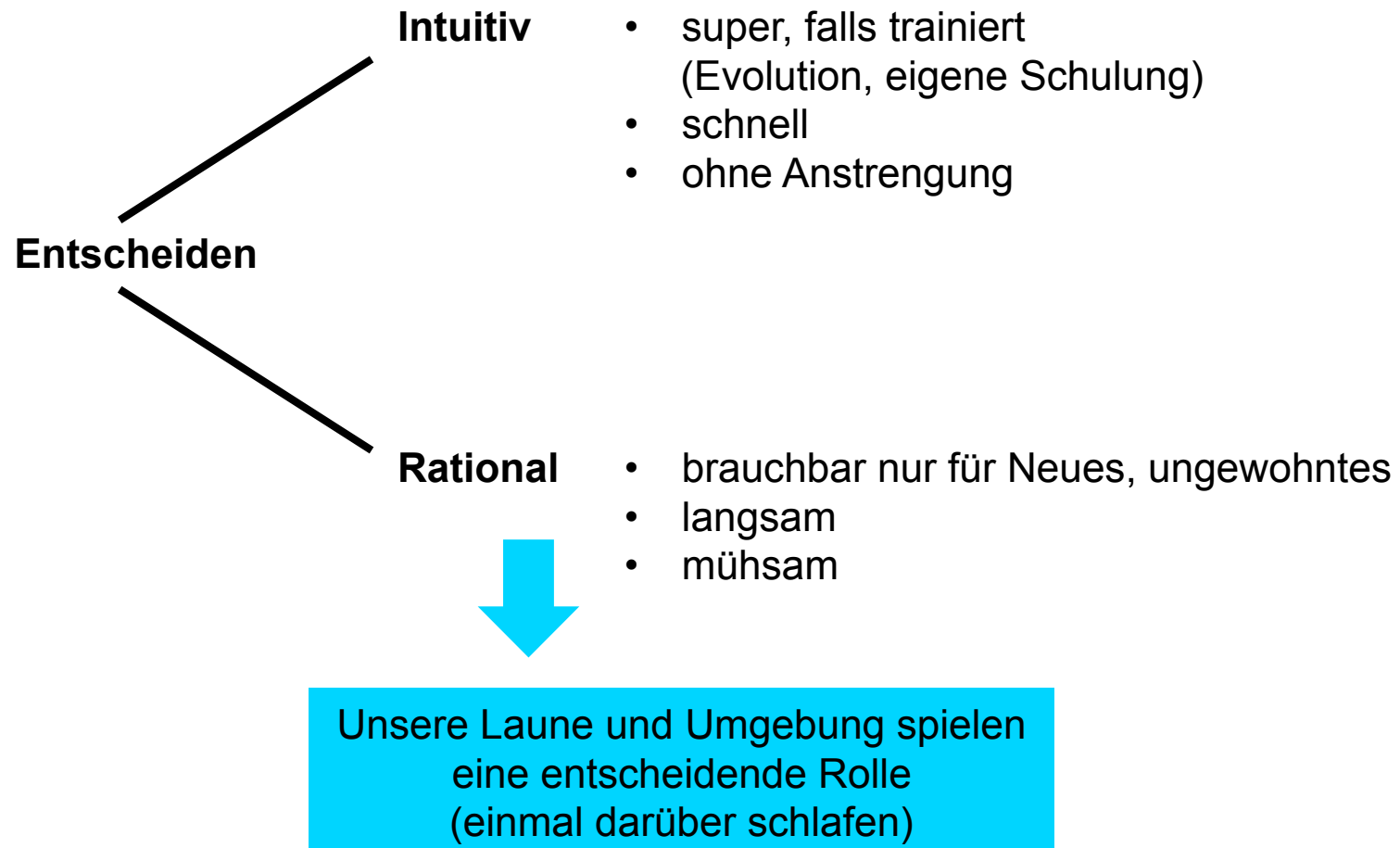


---

T. Norretranders, The user illusion, Penguin 1999, p.214 – 220, The Economist, April 16<sup>th</sup>, 2009, Incognito

# Wir entscheiden fast alles intuitiv (Im Nachhinein behaupten wir, wir hätten rational entschieden)

---



# Es braucht mehr als 10 Jahre, bis man ein Geschäft versteht! (und kann dieses verstehen nicht weitergeben!)

---



Amancio  
Ortega  
Gaona  
(Inditex)

1995 Erklärt seine  
Erfolgsfaktoren  
2002 ABB fast bankrott  
Journalisten erklären  
Misserfolgswfaktoren

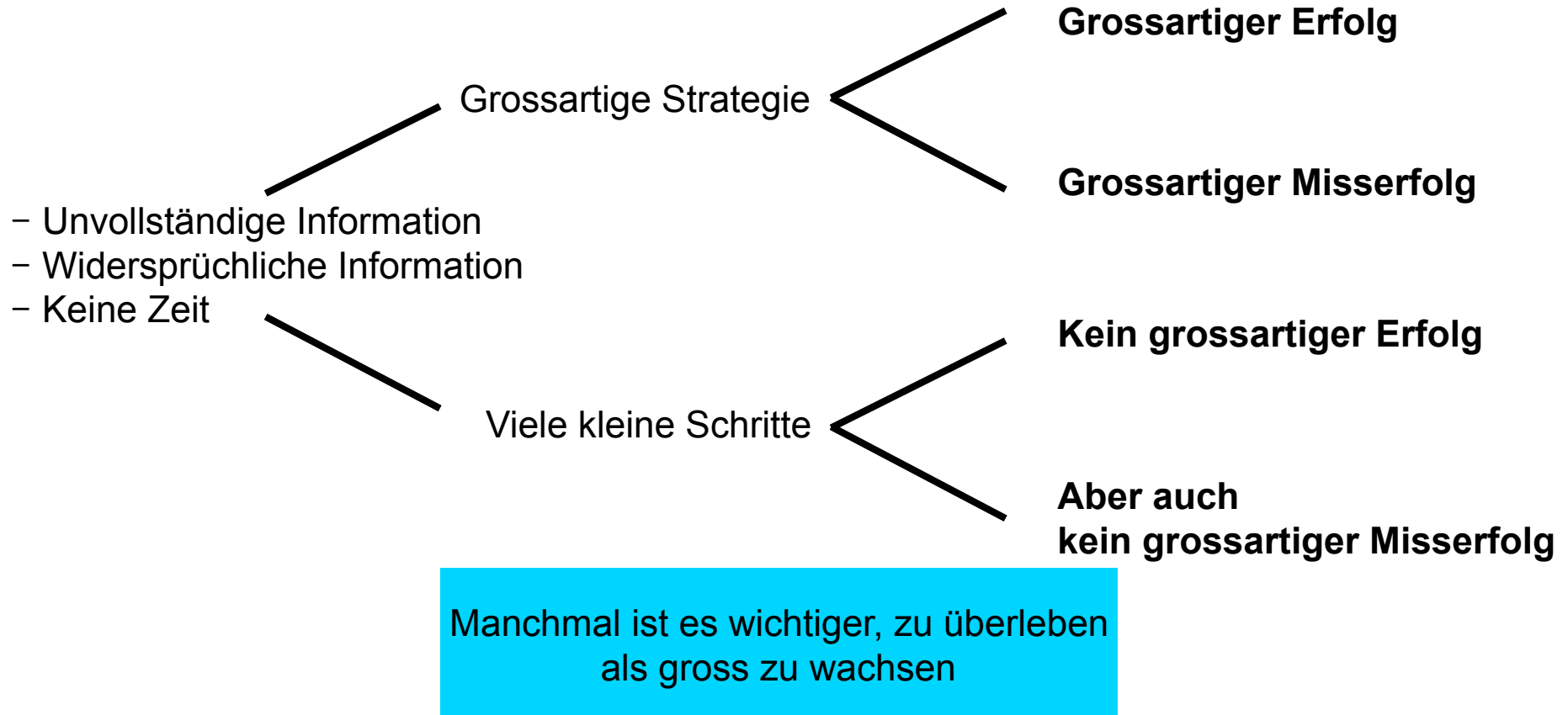
?

1949 Laufbursche  
1963 Produktion Jademäntel  
1972 Erste Fabrik  
2000 Erste öffentliche Fotos  
2012 Reichster Mann Europas

!

# KMU in einer paradoxen Welt: Warum nicht "Durchwursteln"? (The art of muddling through)

---



---

Frei nach: John Kay, früher Leiter London Business School, *Obliquity, Muddling through*, 2010, p.59ff