

Auf die innere Stimme hören

Dem Firmenchef signalisiert sein Unterbewusstsein, ob die Zeit reif für ein neues Produkt ist, der Personalchef spürt, ob ein Bewerber ins Team passt, die Führungskraft fühlt, ob ein Projekt Hand und Fuß hat... – Intuition ist in vielen Fällen ein guter Berater. Doch wie verschafft man sich professionellen Zugang zu seiner inneren Stimme? Und wie kommuniziert man intuitive Entscheidungen im Unternehmen? Antworten von Markus Hänsel und Andreas Zeuch.

Eine typische Situation: In einem Kick-off-Gespräch geht es um die Initiierung eines wichtigen Projekts. Im Verlauf der Veranstaltung stellt sich bei der Führungskraft Max Reichel* ein unangenehmes, zunächst eher vages Gefühl ein. Reichel fühlt sich körperlich unwohl. Zuerst versucht er, dies zu ignorieren und sachlich zu bleiben, schließlich geht es um etwas Wichtiges. Doch das Gefühl taucht immer wieder auf, dazu gesellen sich Katastro-

phenfantasien vom Scheitern des Projekts, und eine warnende innere Stimme meldet sich immer lauter. Schließlich steht die Führungskraft vor der Wahl, den inneren Signalen nachzugehen oder sie als irrational abzutun und zu ignorieren.

Die innere Stimme, die sich häufig meldet, wenn es darum geht, Entscheidungen zu fällen oder eine künftige Entwicklung einzuschätzen, ist eine weitgehend verborgene Ressource: So salonfähig Intuition im Privatleben ist, so wenig wird sie im

*) Name geändert

Arbeitsalltag kultiviert. Dabei ist Intuition gerade im Unternehmenskontext von großem Nutzen (vgl. Kasten unten).

Intuition hilft, Komplexität zu bewältigen

Vor allem in hoch komplexen Entscheidungssituationen zahlt Intuition sich aus. Oft ist es nicht möglich, alle Fakten zu berücksichtigen und alle Möglichkeiten durchzurechnen. Häufig fehlen auch Informationen oder es sind widersprüchliche Daten vorhanden. Intuitive und emotionale Faktoren spielen dann eine unerlässliche Rolle, weil sie den Zugang zu verborgenem Erfahrungs- und Handlungswissen herstellen, das häufig zu einer tragfähigen Entscheidung führt.

Intuition ist zudem eine Navigationshilfe, wenn es darum geht, vielschichtige Situationen zu bewältigen – z.B. im Rahmen einer Unternehmensfusion. Sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung des Mergings müssen die verantwortlichen Führungskräfte in einer überkomplexen Situation navigieren. Schließlich gilt es nicht nur, sich durch etliche Bilanzen und Zahlen zu arbeiten, sondern auch die psychologischen Anforderungen einer Fusion zu bewältigen. Wer als Führungskraft seiner Intuition Raum gibt, hat es leichter, entscheidende Rahmenbedingungen zu erfassen wie die Atmosphäre im Unternehmen, die Passung zweier Unternehmenskulturen zueinander oder die Verwandlung von „Schnittstellen“ in „Nahtstellen“.

Kein Tabu: Intuition bei der Personalauswahl

Aber auch bei weniger komplexen Prozessen helfen intuitive Eindrücke – vor allem, wenn menschliche und zwischenmenschliche Komponenten im Spiel sind: Bei der Personalauswahl z.B. geben die Zeugnisse und standardisierten Analysen eines Bewerbers nur ein schematisches Bild, und Assessment-Center bilden das Verhalten in einer künstlichen Stresssituation ab. Ob der Kandidat im realen Arbeitskontext tatsächlich die Idealbesetzung ist, ob er in das vorhandene Arbeitsteam passen wird, welche Potenziale er im zukünftigen Arbeitsplatz auch wirklich entfalten kann und welche Eigenheiten später Probleme verursachen können – darüber gibt einem vor allem auch die intuitive Wahrnehmung des Kandidaten Auskunft.

Nicht zuletzt verhilft Intuition zum richtigen „Timing“, wenn es darum geht, ein Vorhaben an den Mann zu bringen oder einen Plan umzusetzen. Die Frage, wann welcher Schritt der richtige

ist, wann die Zeit reif ist, etwas anzusprechen oder mit der Umsetzung einer Idee zu beginnen, richtet sich weniger nach messbaren Faktoren, sondern mehr nach passenden Konstellationen in Abhängigkeit vom individuell Handelnden. Die richtige Zeitqualität – auch „Kairos“ genannt – lässt sich daher kaum rational bestimmen. Viele berühmte Unternehmensgründer wie Ross Perot (EDS), Ray Kroc (McDonalds) oder Ted Turner (CBS) verspürten einfach einen unmittelbaren Handlungsimpuls: Sie wussten intuitiv, wann die Zeit reif für ihre Geschäftsidee war.

Alles in allem ermöglicht Intuition Orientierung in unsicheren und unbekanntem Gefilden, sie hilft bei hoher Komplexität, handlungsfähig zu bleiben, und

lässt zukünftige Möglichkeiten und Potenziale erahnen, die noch nicht sichtbar sind. All das zählt umso mehr, als die Welt in und um Unternehmen immer komplexer, dynamischer und unvorhersehbarer wird.

Intuition und Ratio müssen sich konstruktiv ergänzen

Das heißt natürlich nicht, dass Intuition ein neuer Heilsmythos für das Management sein soll. Vielmehr geht es darum, die Dominanz rationalen Denkens durch eine Aufwertung intuitiven Handelns auszubalancieren, wie der amerikanische Managementtrainer Warren Bennis vorschlägt. Mit anderen Worten: Wenn sich intuitives und rational-methodisches Vorgehen konstruktiv ergänzen, findet man als Führungskraft zu guten Entscheidungen und effektiven Handlungen.

Doch was genau ist eigentlich Intuition? Und wie zeigt sie sich? Intuition lässt sich als Bündel meist unbewusster Kompetenzen und Wissensbestände beschreiben und wird in drei unterschiedlichen Formen erlebt:

Wo und wann hilft Intuition?

Der Verstand allein bringt einen in vielen Fällen nicht weiter. Oft lassen sich erst im Zusammenspiel mit der Intuition berufliche Erfolge generieren. Felder, bei denen die „innere Stimme“ zum Einsatz kommen sollte, sind:

1. Entscheidungsfindung

Besonders wenn die Datengrundlage zu knapp, ausufernd oder einfach widersprüchlich ist, verarbeitet Intuition die komplexen und rational schwer fassbaren Informationen.

2. Komplexitätsmanagement

Intuitive Urteile helfen, im Chaos hoher Vernetzung und Veränderungsdynamik der Arbeitswelt handlungsfähig zu bleiben. Intuition reduziert die Komplexität von Problemstellungen, indem sie uns Muster und darin relevante Aspekte unmittelbar zeigt.

3. Timing

Für die Umsetzung von Projekten oder die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen ist neben einer genauen Planung ein Gespür für das richtige Timing und den richtige Zeitpunkt wichtig, der sich nicht rational kalkulieren, sondern vor allem intuitiv erfassen lässt.

4. Zukunftsvisionen

Bei der Generierung einer unternehmerischen Vision bietet Intuition den Zugang zu kraftvollen, symbolischen Leitbildern, die Mitarbeiter und Kunden auf einer sinngebenden und unbewusst-intuitiven Ebene ansprechen.

5. Beziehungsgestaltung

Die intuitive Wahrnehmung subtiler Beziehungsinformationen und nonverbaler Signale der Mitarbeiter fördert die soziale Kompetenz von Führungskräften und trägt so zur Qualität der Arbeitsbeziehungen bei.

6. Kreativität

Die Nutzung unbewusster Potenziale und intuitiver Assoziation stellt einen Schlüssel für Kreativität bei der Entwicklung von Innovationen und der Lösung eingefahrener Probleme dar.

1. Intuition als Handlungswissen

Bekannt ist das Gefühl, dass ein „innerer Autopilot“ die eigene Steuerung übernommen hat. Man ist zwar bei vollem Bewusstsein, handelt aber, ohne sich willkürlich zu kontrollieren und nachzuvollziehen, was man tut. Dieses Phänomen zeigt sich z.B. beim Autofahren auf der Autobahn, wenn man seinen Gedanken nachhängt und doch wie von selbst beschleunigt, abbremst und überholt. In der Psychologie wird diese Form der Intuition auch als *tacit knowledge* oder *implizites Wissen* bezeichnet.

2. Intuition als Geistesblitz

Zudem offenbart sich Intuition im Zusammenhang mit kniffligen Aufgaben und geistigen Blockaden: In abwesenden Momenten, in denen man eine Pause einlegt, also nicht mehr an sein Problem denkt, schießen einem oft Geistesblitze durch den Kopf, die die Problemlösung voranbringen. Der Chemiker August Kekulé z.B. wurde sich der Strukturformel des Benzols bewusst, als er in einer Arbeitspause einem Tagtraum nachhing. In der Kreativitätsforschung wird diese Phase der Intuition, die sich immer dann zeigt, wenn man mit einem Problem schwanger geht, *Inkubation* genannt und als wesentlicher Teil jedes schöpferischen Prozesses angesehen.

Was bedeutet ein Kribbeln im Bauch?

3. Intuition als intelligentes Körpersignal

Schließlich erleben viele in bestimmten Situationen das gute oder schlechte „Gefühl im Bauch“ oder haben andere körperliche Reaktionen. Diese signalisieren entweder „Go – das passt.“ oder „Stop – irgendetwas stimmt nicht“. Man spürt bei positiven Signalen Wärme oder ein Kribbeln im Bauch, hat das Gefühl, die Brust weite sich, es wird leicht und hell im Kopf oder es erscheinen helle Bilder. Negative Symptome äußern sich durch einen Kloß im Hals, einem flauen Gefühl im Magen, Zittern in den Knien und

düsteren Bildern. Jeder Mensch verspürt eigene Signale, doch wie diese sich auch zeigen: Sie entstehen nicht zufällig, sondern sind Ausdruck der Intuition. Solche körperlichen Reaktionen auf äußerliche Begebenheiten bezeichnet der amerikanische Neurophysiologe Antonio Damasio als *somatische*

tastrophentastie äußerte. Aller Erfahrung nach zahlt sich in einem Fall wie diesem das Vertrauen in den „inneren Berater“ aus. Wenn Reichel beim Projekt-Präsentator mit der einen oder anderen Frage nachhakt, werden vermutlich wesentliche Fehler im Detail der Projektplanung zu Tage geför-

Intuitions-Übung: Metaphorische Problemlösung

Mit dieser Übung aktivieren Sie Ihre Intuition zur Lösung einer Aufgabenstellung. Sie benötigen ca. 30 Minuten.

- 1. Problemdefinition:** Formulieren Sie Ihr Problem, für das Sie Ihre Intuition nutzen wollen.
- 2. Zentrierung:** Entspannen Sie sich. Sie können dazu verschiedene Atemtechniken, Visualisierungen oder Entspannungsmusik nutzen.
- 3. Imagination und Metaphernbildung:** Fragen Sie sich: Wenn das Problem etwas anderes wäre, was wäre es dann? Ein Theaterstück, eine Musik, ein Kunstwerk, ein Bauwerk, eine Landschaft, ...?
- 4. Interpretation:** Beziehen Sie nun Ihre intuitiv gewonnenen Bilder auf das zu lösende Problem. Bilden Sie weitere Assoziationen oder nutzen Sie Mindmapping zur Strukturierung der Ergebnisse.
- 5. Lösungsfindung:** Entwickeln Sie aus den in Punkt 4 gewonnenen Ergebnissen ein konkretes Lösungsszenario. Fragen Sie sich: Welche Auswirkung hätte diese Lösung in meinem professionellen Kontext? Welche anderen Fragen tauchen auf?

Marker. Zu Stande kommen sie im Zusammenspiel mit dem Erfahrungsgedächtnis. Dieses Gedächtnis verarbeitet eine äußere Begebenheit vor dem Hintergrund bewusster wie unbewusster Erfahrungen und drückt dann über das Körpersignal aus, wie es vor diesem Hintergrund die gegenwärtige äußere Begebenheit bewertet.

So hatte die Führungskraft Max Reichel von dem Eingangsbereich bereits vor dem Projekt-Kick-off an vielen Stellen minimale Informationen über das geplante Projekt, dessen Einbettung im Unternehmen und dessen Begleitumstände aufgenommen – und das auch unterhalb der Bewusstseinschwelle. Diese verdichtete Reichel im Unterbewusstsein zu einem Eindruck, der sich schließlich in einem ungu-ten Gefühl und einer Ka-

dert, die im Eifer der Hochglanzpräsentation untergegangen sind und die jetzt noch rational geprüft werden müssen.

Da das Erfahrungsgedächtnis Eindrücke unbewusst schneller aufnimmt, verarbeitet und verdichtet als der Verstand, verspüren wir in bestimmten Situationen jedoch leider erst „nur“ ein Gefühl – den somatischen Marker. Dabei können wir uns

nicht sofort rational erklären, was eigentlich die Ursache dieses Gefühls ist, warum wir also einen äußeren Umstand positiv oder negativ bewerten.

In der zahlengläubigen Bürowelt den Zugang zur Intuition neu entdecken

Und genau das macht es vielen Führungskräften schwer: Wer wagt es schon, in einer Umgebung, in der Argumente, Zahlen und Fakten zählen, frei heraus zu äußern: „Ich schlage vor, das Pro-

jekt noch einmal zu überdenken. Ich weiß auch nicht, warum – aber ich habe da so ein komisches Gefühl!“ Viele trauen ihrem eigenen Gefühl daher auch nicht, haben verlernt, die eigene innere Stimme wahrzunehmen oder sie gehen ihr einfach nicht nach.

Entscheidend ist also, sich (wieder) Zugang zu seiner Intuition zu verschaffen. Doch wie lernt man, seine „innere Stimme“ wahrzunehmen, sich mehr nach ihr zu richten und sie sogar zu trainieren? Kurz gesagt: Wie entwickelt man intuitive Kompetenz?

In den USA vertrauen Top-Manager schon lange ihrer Intuition

Zunächst gilt es, eine „gesunde“ Haltung zur Intuition zu entwickeln. Eine überkritische Einstellung ist genauso hinderlich wie blindes Vertrauen – am besten ist unvoreingenommene Offenheit. Und zu dieser kann ein Blick nach Amerika verhelfen: In den USA nutzen Führungskräfte nämlich schon lange ihre Intuition und bekennen sich hierzu. Das ergab eine Untersuchung, die der amerikanische Wissenschaftler Weston Agor 1986 mit rund 3.200 Managern großer Unternehmen wie Walt Disney Enterprises oder Tenneco Oil durchgeführt hat. Dabei zeigte sich: In sämtlichen Organisationen setzte das Top-Management sogar noch öfter intuitive Kompetenzen ein als die mittlere und untere Führungsebene.

Für eine positive Einstellung der eigenen Intuition gegenüber ist es auch förderlich, sich klarzumachen: Das Bauch-Gefühl ist keine „komische Einbildung“, sondern lässt sich sogar körperlich orten. Den Verdauungstrakt umhüllen 100 Millionen Nervenzellen – das sind mehr als das Rückenmark aufweist. Dieses „Bauchhirn“, das so genannte enterische Nervensystem, sendet viel mehr Signale zum Kopfhirn als es von dort empfängt. Es kann die Daten seiner Sensoren selbst generieren und verarbeiten, und es kontrolliert Reaktionen.

Herausragende intuitive Erlebnisse analysieren

Neben der Vergegenwärtigung dieser Fakten hilft es, außergewöhnlich positive Erlebnisse mit der eigenen Intuition zu *erinnern*, sie zu reflektieren und sie als „Intuitions-Ressource“ fest im Gedächtnis zu verankern. Hilfreich dazu sind Fragen, wie: Wann habe ich zum letzten Mal meine Intuition besonders intensiv erlebt? In welchem Sinneskanal hat sich diese Intuition

So nehmen Sie Ihre innere Stimme wahr

Intuition hilft in vielen beruflichen Lebenslagen. Doch wie lernt man, seine innere Stimme wahrzunehmen und sich mehr nach ihr zu richten? Mit einigen Übungen lässt sich das In-sich-Hin-einhorchen trainieren:

Den inneren Berater aufspüren

► Entspannen Sie, „wandern“ Sie nach innen und stellen Sie sich in der Fantasie einen „inneren Berater“ vor: Wie sieht er aus? Ist es jemand, den Sie persönlich kennen oder eine Person aus einem Film oder jemand, den Sie einfach erfinden?

► Wenn Sie diesen inneren Berater vor sich sehen, können Sie ein Zwiegespräch mit ihm beginnen: Machen Sie sich bekannt, wenn Sie diesen inneren Berater noch nicht kennen, und bitten Sie ihn um Unterstützung zur Entwicklung Ihrer professionellen Intuition.

► Haben Sie sich erst einmal mit Ihrem inneren Berater vertraut gemacht, können Sie immer besser und schneller mit ihm Kontakt aufnehmen und sich unterstützen lassen. Sie führen täglich sowieso innere Dialoge – also bringen Sie dies in eine effektive Form!

Den Körper als Lotsen nutzen

Ihr Körper ist eine sensible Ressource zur Entwicklung Ihrer Intuition. In der Regel erlebt jeder täglich eine Vielzahl von körperlichen Botenchaften (Bauchkribbeln, Magendrücken, Verspannungen, ...), die wahrgenommen und interpretiert werden müssen.

► Prüfen Sie: Meldet sich Ihr Körper bei beruflichen Entscheidungen zu Wort, indem er Ihnen Körpersignale sendet?

► Nehmen Sie entsprechende Signale in erfolgreich verlaufenen professionellen Situationen wahr.

► Untersuchen Sie: Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Körperempfindungen – z.B. eine angenehme Aufregung als Startsignal für eine Tätigkeit oder ein Verspannungsgefühl als Warn- oder Stoppsignal?

Intuitions-Memo erstellen

► Notieren Sie sich intuitive Momente: Wann hatten Sie in welchem Zusammenhang eine erfolgreiche intuitive Entscheidung getroffen oder eine intuitive Eingebung?

► Wie hat sie sich geäußert (Bauchgefühl, innere Stimme)? Wann waren sie nicht erfolgreich? Woran lag das?

► Sammeln Sie diese Memos, schauen Sie regelmäßig die wachsende Memo-Sammlung durch und untersuchen Sie: Welche Muster beginnen sich abzuzeichnen?

geäußert: innere Bilder, innere Stimme, Körpergefühl? In welchem emotionalen Zustand war ich zu diesem Zeitpunkt? Wies die Situation besondere Merkmale auf?

Im nächsten Schritt heißt es, mehr in sich hineinzuspüren, im Alltag intuitive Signale zu erkennen und diese differenziert zu betrachten. Führungskräfte sollten sich fragen:

- Wann tauchen innere Signale mit der individuellen Sprache meiner Intuition auf?
- Werden durch verschiedene Signale unterschiedliche Arten von Intuitionen angezeigt?
- Wie sind die intuitiven Signale zu interpretieren – was sagt mir z.B. ein Kribbeln im Bauch (meist „Start“) oder eine Verspannung im Rücken (häufig „Stop“)?
- Welche Signale stehen jeweils für „Gefahr“, „neue Idee“ etc.?

Am Anfang mag es nicht ganz einfach sein, seiner Intuition auf die Spur zu kommen, doch Wahrnehmungsübungen, die man leicht selbst ausführen kann, helfen, sich für seinen „inneren Berater“ zu sensibilisieren (vgl. Kasten, S.32).

Intuition ist nicht mit Launen und Vorurteilen zu verwechseln

Bei der Analyse ist ein wichtiger Punkt zu beachten: Natürlich ist nicht jeder erste Eindruck oder spontane Handlungsimpuls ein Ausdruck förderlicher Intuition. Im Gegenteil: Unser Handeln wird unbewusst auch durch Automatismen, Launen, Vorurteile, Wunschfantasien und Projektionen beeinflusst. Diese gilt es von Intuition im Sinne einer professionellen Kompetenz zu unterscheiden – und das ist zuweilen knifflig. Denn oberflächlich fühlen sich die anderen unbewussten Prozesse mitunter ähnlich an wie professionelle Intuition: Sie tauchen unwillkürlich auf, werden nicht vom rationalen Denken gesteuert und geben kurzfristig Sicherheit. Doch im Gegensatz zur Intuition im Sinne einer professionellen Kompetenz, die eingetretene Pfade verlässt und neue Perspektiven gibt, die also immer *kreativ* und *situativ einzigartig*



Die Autoren: Markus Hänsel (links) und Andreas Zeuch sind selbstständige Berater, Trainer und Dialog-Begleiter. Sie beraten Unternehmen in Veränderungsprozessen und trainieren Intuition als Kernkompetenz in den Bereichen Führung, Team- und Kulturentwicklung. Dazu bietet das Team offene Seminare in Heidelberg sowie Informationsveranstaltungen und Workshops inhouse an. Hänsel promovierte an der Universität Heidelberg zum Thema „Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen“, Zeuch promovierte an der Universität Tübingen zum Thema „Training professioneller intuitiver Selbstregulation“.

Leserbefragung: Bekenntnis zum Bauchgefühl

Mit einer ebenso großen Portion Verstand wie Gefühl gehen die meisten Leser von managerSeminare durchs Leben. Gut 56 Prozent der 77 Leser, die sich an unserer Umfrage zum Thema Intuition beteiligt haben, sind jedenfalls davon überzeugt, dass sich bei ihnen Emotionen und Ratio die Waage halten. Fast die Hälfte der Befragten trifft auch wichtige berufliche Entscheidungen sowohl aus dem Kopf als auch aus dem Bauch heraus. Gut 41 Prozent gaben zu Protokoll, je nach Situation, mal gefühls-, mal verstandesbetonter zu entscheiden. Und etwa ebenso viele trainieren ihr intuitives Gespür ganz bewusst, indem sie aufmerksam in sich hinein horchen und genau zwischen Intuition und Wunschvorstellungen unterscheiden. Als weitere Möglichkeiten, die innere Stimme zum Sprechen zu bringen, werden u.a. Verlangsamung, sich in andere hinein fühlen, Meditation und Weiterbildung genannt.

Interessant: Die meisten Leser (78 Prozent) gehen davon aus, dass sich heutzutage niemand blamiert, wenn er öffentlich eingesteht, eine berufliche Entscheidung intuitiv getroffen zu haben. Allerdings sind sich viele (46 Prozent) durchaus der Problematik bewusst, Entscheidungen, die v.a. aus dem Bauch heraus getroffen wurden, anderen gegenüber zu begründen. Mag sein, dass diese Erfahrung jenen 19 Prozent der Leser nicht erspart blieb, die der Ansicht sind, dass im Geschäftsleben nach wie vor in erster Linie Fakten zählen und es peinlich sein kann, sich als „Gefühls-mensch“ zu outen. *jum*

Verstand oder Gefühl: Selbsteinschätzung der Leser

als im Hinblick auf Ratio und Gefühl ausgeglichenen Menschen sehen sich	56%
eher als Bauchmensch sehen sich	25%
eher als Kopfmensch sehen sich	19%

Im Beruf zugeben, dass man intuitiv entschieden hat ...

ist kein Problem, denn wir alle wissen um die Bedeutung von Soft Skills und emotionaler Intelligenz	78%
ist problematisch, denn auch heute noch zählen in erster Linie Fakten	19%
kann ich nicht beurteilen	3%

Die Leser trainieren ihr intuitives Gespür, indem sie ...

genau zwischen Intuition und Wunschvorstellungen unterscheiden	43%
sehr aufmerksam in sich hinein horchen	41%
anderen ihre intuitiven Gedankengänge verständlich machen	25%
sich immer wieder klarmachen, was für eine wichtige Ressource ihre innere Stimme ist	39%

Intuition ist im Berufsleben nützlich, weil sie hilft ...

die soziale Kompetenz zu erhöhen	49%
kreativ zu sein	48%
mit Komplexität klarzukommen	48%
die Synergie im Unternehmen zu fördern	42%
Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden	12%
Zukunftsstrategien zu entwickeln	11%

Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben.

ist, liefern Automatismen, Vorurteile, Wunschfantasien, Projektionen usw. meist nur schematische Antworten und führen einen nicht weiter.

Um die kreative und konstruktive Intuition von anderen unbewussten Prozessen zu unterscheiden, gilt es daher, eigene Denk-Schablonen und Schemata als solche zu erkennen bzw. zu differenzieren, wann eine schlechte Stimmung nur eine Stimmung ist und nichts mit der Sache, um die es geht, zu tun hat. Dies lernt man am besten, indem man seine „Bauch-Entscheidungen“ kontinuierlich reflektiert:

- Interpretiere ich Signale üblicherweise in einer bestimmten Richtung?
- Welche Theorien und Konzepte beeinflussen meine Urteilsbildung?
- Vor welchen Schlussfolgerungen habe ich Angst, was „traue ich mich nicht zu denken“?
- Wo lenken mich starke Wünsche und Intentionen von meiner tatsächlichen Einschätzung der Lage ab?

Das so gewonnene Hintergrundwissen hilft einem schließlich dabei, immer dann, wenn ein aktuelles Signal auftritt, dieses spontan besser einzuschätzen.

Auch der Umgang mit Intuition will gelernt sein

Wichtig ist schließlich, nicht nur den *Zugang* zu intuitiven Wahrnehmungen und Impulsen zu entwickeln, sondern auch den *Umgang* mit diesen zu trainieren. Oftmals ist es besser, die eigene Intuition nicht als letzte Wahrheit anzusehen, sondern sie einfach als eine bedeutsame Botschaft oder neue Perspektive zu verstehen. Denn Intuition führt nicht nur zu Ja-Nein-Antworten, sondern oft eher zu differenzierten Informationen und weiterführenden Fragen.

Intuition wahrzunehmen und zu nutzen ist die eine Sache – die andere Sache ist es, als Führungskraft eine intuitive Entscheidung im Unternehmen zu legitimieren und zu kommunizie-

ren. Ist es – was natürlich am besten wäre – im Unternehmen nicht möglich, seine Intuition ohne Gesichtsverlust offen zu thematisieren, bietet es sich an, die eigene Intuition als Metapher zu übermitteln oder als Hypothese zu deklarieren.

Intuitive Eindrücke ohne Gesichtsverlust kommunizieren

Die Führungskraft Max Reichel könnte angesichts ihres mulmigen Gefühls bei der Projektpräsentation z.B. sagen: „Dieses Projekt ist wie ein Haus, in dessen Fundament noch etwas fehlt.“ Solche Worte erzeugen im Gesprächspartner Bilder und eröffnen ihm auf diese Weise einen ebenfalls intuitiven Zugang zur Intuition seines Gegenübers. Sinnvoll wären diese Worte auch, weil die Führungskraft ihre Bedenken damit in eine Hypothese kleidet, statt das Projekt kategorisch in Frage zu stellen. Mit Worten wie „Mein Gefühl sagt mir, das Projekt ist nichts“ würde Reichel nur Gegenwehr erzeugen. Als Hypothese formuliert, dient die Intuition dagegen als Sprungbrett für zusätzliche, informationsfördernde Fragen.

Wenn eine derart kommunizierte Intuition dennoch zu einem Gesichtsverlust im Unternehmen führen würde, empfehlen sich andere Strategien: Wirksam ist z.B., das intuitiv

gewonnene Ergebnis durch ein Zitat einer bekannten Persönlichkeit des Managements zu untermauern oder die eigene Intuition als professionelle Erfahrung zu titulieren. Schließlich gibt es die in Unternehmen häufig angewandte Strategie, intuitiv gewonnene Erkenntnisse oder Entscheidungen in ein Gebäude rationaler Argumente zu hüllen. Allerdings hat dieses Vorgehen aus systemischer Perspektive den Nachteil, eine Unternehmenskultur zu stabilisieren, in der weiterhin für alles eine rationale Legitimation eingefordert wird.

Methoden wie Open Space fördern eine Intuitions-Kultur

Dabei sollte eher das Gegenteil erfolgen – nämlich die Etablierung einer Kultur, die den Mitarbeitern den Freiraum gibt, auch intuitive Lösungen zu verfolgen und unkonventionelle Gedanken zu entwickeln, die der Logik widersprechen. Einflussreiche Führungskräfte sollten daher versuchen, die Entscheidungsträger dafür zu öffnen, intuitionsfördernde Kommunikations- und Interventionsmethoden im Unternehmen einzuführen.

Als solche dienen z.B. das Dialog-Verfahren und Open Space. Diese Methoden schaffen eine offene, kreative Atmosphäre. Sie provozieren keine Streitrituale und Argumentationsschleifen, sondern fördern den Austausch, das Aufeinander-Einlassen und den Ideen-Gewinn. Die intuitions-gestützte Arbeit mit Szenarien erlaubt des weiteren eine Früherkennung problematischer Geschäftsentwicklungen, die aus einer Bedrohung eine Chance werden lässt. Systemische Aufstellungen und künstlerische Methoden wie Unternehmenstheater und musikalische Inszenierungen sprechen die Teilnehmer auf allen Sinnen an und verstärken analoges und assoziatives Denken. In einer solchen Atmosphäre und Umgebung kann sich Intuition entfalten und die Arbeit im Unternehmen erleichtern.

Dr. Markus Hänsel, Dr. Andreas Zeuch ■