

INTUITION und MANAGEMENT – Paradox oder Notwendigkeit?

Hohe Geschwindigkeit und steigende Komplexität machen intuitive Entscheidungen im Management immer wichtiger. Laut jüngsten psychologischen und neurologischen Erkenntnissen sind sie ökonomischer, schneller und oftmals auch besser als das viel gepriesene bewusste Abwägen. Das bedeutet jedoch nicht das Ende des rationalen Denkens. Es gilt vielmehr, die richtige Kombination aus beidem zu finden.

Für Wettkampfsportler hat Professor Gerd Gigerenzer einen etwas hinterlistigen, aber Erfolg versprechenden Tipp: „Fragen Sie zum Beispiel Ihren Tennispartner beim Seitenwechsel, wie er seine Vorhand heute so vorzüglich hinbekommt. Die Chancen stehen gut, dass er beginnt, über seine Schlagtechnik nachzudenken und damit seine Sicherheit verliert“, erklärt der renommierte Entscheidungsforscher. Denn, so lässt sich aus zahlreichen Studien ableiten: Geübte Sportler sind insbesondere dann gut, wenn sie eben gerade nicht über die Details ihrer Bewegungsabläufe oder den nächsten Spielzug nachdenken. Will heißen: Wenn ein Torwart beim Elfmeter zu überlegen beginnt, wo der Ball landen könnte, hat er ihn wahrscheinlich schon verpasst. Intuitiv jedoch tut er oft genau das Richtige. Gigerenzer, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, gehört zu denjenigen Wissenschaftlern und Buchautoren, die dem Thema Intuition jüngst zu einem Höhenflug verholfen haben. Er ist überzeugt, dass schnellen und unbewussten Entscheidungen nicht nur im Sport und im Privatleben, sondern auch im Management eine große Bedeutung zukommt. „Intuitive Entscheidungen sind nicht nur ökonomischer und schneller, sondern oftmals auch besser“, erklärt Gigerenzer. Als Intuition oder Bauchgefühl bezeichnet er ein Urteil, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln.

Unsere Intuition verarbeitet Daten wie ein Computer

Damit vertritt der Wissenschaftler eine Meinung, die konträr zu unserem unerschütterlichen Glauben an das rationale Denken steht und deshalb als in Wirtschaftskreisen schwer vermittelbar gilt. Mittlerweile haben Entscheidungsforscher, Neurologen und Psychologen jedoch zahlreiche Fakten zusammengetragen, die auch den kühnsten Verstandesmenschen von der Macht des Bauchgefühls überzeugen sollten. Ihre vielleicht wichtigste Botschaft lautet: Intuition ist nichts Mystisches und kommt auch nicht aus einem unbekanntem Ort voller willkürlicher Gefühle und Fantasien. Sie beruht vielmehr auf dem Erfahrungswissen, das wir im Laufe unseres Lebens erworben haben. Auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen, die wir in unserem Leben gemacht haben, bewertet unser

Gehirn blitzschnell und unbemerkt jeden aktuellen Sachverhalt – und kommt weit schneller zu einem Urteil, als dies durch eine rationale und bewusste Bearbeitung der Sachlage möglich wäre.

„Der Teil unseres Gehirns, der diese schnellen und einfachen Schlüsse zieht, nennt sich auch adaptives Unbewusstes, und die Erforschung dieser Entscheidungsprozesse ist eines der wichtigsten Gebiete der modernen Psychologie“, erklärt etwa der Journalist Malcom Gladwell in seinem Buch „Blink – Die Macht des Moments“. Wir könnten uns dieses adaptive Unbewusste als eine Art Supercomputer vorstellen, der schnell und unbemerkt all die Unmengen von Daten verarbeitet, die auf uns einströmen. Die wesentlichen Merkmale einer Situation werden erfasst und ausgewertet. Das ermöglicht uns zum Beispiel, blitzschnell auszuweichen, wenn wir eine S-Bahn auf uns zurasen sehen.

Intuition als Antwort auf Tempodruck und Komplexität

Diese enorme Geschwindigkeit der Intuition ist es, die sie für das Berufsleben besonders interessant macht. Ein Arzt, der zu einem Notfall gerufen wird, ein Feuerwehrmann, der einen Brand löschen soll oder ein Befehlshaber beim Militär: Alle müssen in kürzester Zeit Entscheidungen treffen, von denen sogar Leben und Tod abhängen können. Und auch in vielen weniger dramatischen Situationen zählt im Arbeitsleben Geschwindigkeit. Darüber hinaus hilft Intuition vor allem dann, wenn es um die Bewältigung schwieriger Sachverhalte geht: Intuition wird wichtig, wenn wir nicht genügend Daten haben oder zu viele. Wenn wir widersprüchliche Informationen haben oder den Informationen nicht vertrauen, aber trotzdem entscheiden müssen – Intuition wird so zur „selbstorganisierende Intelligenz“.

Auch in diesem Punkt können sich die Verfechter intuitiver Entscheidungen auf die Forschung stützen – zum Beispiel auf Experimente des niederländischen Psychologen Ap Dijksterhuis. Dessen Versuchsteilnehmer mussten vier verschiedene Wohnungen beurteilen. Zu jeder Wohnung wurden ihnen zwölf beschreibende Merkmale in schriftlicher Form auf einem Computerbildschirm eingeblendet: gute oder schlechte Lage, netter oder unfreundlicher Vermieter, ruhig oder laut usw. Eines der Apartments hatte acht positive und vier negative Merkmale; bei den anderen war das Verhältnis ausgeglichen oder die Nachteile überwogen. Die Informationen wurden jeweils nur vier Sekunden lang gezeigt, Notizen waren nicht erlaubt.

Ein Drittel der Teilnehmer musste sofort nach Ende der Vorführung ein Urteil abgeben, ein Drittel wurde drei Minuten lang durch eine schwierige Konzentrationsaufgabe abgelenkt und musste unmittelbar danach

entscheiden. Das letzte Drittel bekam drei Minuten Zeit zum Überlegen. Das Ergebnis: Die beste Wohnung erkannten am häufigsten jene, die zunächst abgelenkt wurden und dann ohne weiteres Nachdenken entschieden. Sie fanden die beste Alternative – vollkommen ohne rationales Abwägen, ihr Gehirn hatte ausschließlich im Hintergrund gearbeitet.

Einige von Ihnen erkennen die Methode sicher aus dem Coaching wieder: nämlich dann, wenn ich Fragen gerade dann an Sie stelle, wenn Sie mit einer anderen Aufgabe, auch Autofahren oder Tabellen lesen, beschäftigt sind. So geht's.

Was Forscher und Erfinder per Intuition entdeckt haben

Das Unbewusste, das seinen Job so hervorragend tut, meldet sich im Arbeitsalltag oftmals über körperliche Signale, die der amerikanische Psychologe António Damásio als somatische Marker bezeichnet. Stellen wir uns verschiedene Handlungsalternativen vor, bekommen wir etwa ein mulmiges Gefühl im Magen oder ein Kribbeln im Bauch, das uns beim Entscheiden hilft. Diese Symptome wirken oft unbewusst als Start- oder Stoppsignal. Intuition kann sich jedoch auch über eine innere Stimme oder innere Bilder bemerkbar machen. So wie bei dem deutschen Chemiker Friedrich August Kekulé: Dieser erforschte in den 1850er Jahren die Struktur von Kohlestoff-Verbindungen und konnte nach einigen Jahren mit einer überraschend einfachen Hypothese die Vielfalt dieser Verbindungen erklären. Das Benzol allerdings blieb ihm ein Rätsel. Nach langer und intensiver Arbeit döste Kekulé eines Abends an seinem Schreibtisch ein und betrachtete im Halbschlaf das Feuer in seinem Kamin. Dabei, so berichtete er später, sei plötzlich das alchemistische Bild eines so genannten Ourobouros vor seinem geistigen Auge erschienen: eine Schlange, die ein Rad bildet, indem sie sich selbst in den Schwanz beißt. Kekulé war plötzlich wieder hellwach und hatte die Eingebung, dass die Struktur des Benzols durch eine Ringbindung erklärt werden könnte. Wie er später zeigen konnte, hatte er damit Recht.

Was war passiert? Eine mögliche Erklärung etwa ist, dass Kekulé sich intensiv mit seinem Forschungsgegenstand beschäftigt, sich viel Wissen angeeignet und intensiv an der Lösung des Problems gearbeitet hatte – bis er in den Halbschlaf fiel, sein Bewusstsein losließ und all die Beschäftigung mit der Materie ruhen ließ. Sein Unbewusstes indessen arbeitete weiter und lieferte einen Lösungsvorschlag in Form eines Traumbildes. Diese „Illumination“, wie der französische Physiker und Mathematiker Henry Poincaré eine ähnliche Erfahrung in einen Begriff fasste, musste dann noch in einem nächsten Schritt auf Richtigkeit überprüft werden. Kekulé vollzog diese Prüfung und leistete einen

wichtigen Beitrag in der Geschichte der Wissenschaft – und ist damit keineswegs allein. So entwickelte Isaac Newton beim müßigen Betrachten eines vom Baum fallenden Apfels die Theorie von der Erdanziehungskraft. Archimedes kam in der Badewanne auf die Volumenberechnung eines Körpers anhand der Menge des von ihm verdrängten Wassers.

Bauch plus Kopf: Keine intuitive Eingebung ohne Ratio

Poincaré war so begeistert von dieser Art des Forschens, dass er sie in einem Aufsatz systematisiert hat. Danach beschäftigt man sich in der Phase der *Präparation* zunächst ausgiebig mit der Aufgabe oder dem Problem und sucht aktiv nach Lösungen. Dann folgt die Phase der *Inkubation*: Man lässt los, auch wenn das oftmals schwierig erscheint, ignoriert das Problem, geht seinem Hobby nach oder schläft. Häufig kommt dann die *Illumination* – der Geistesblitz, die Erleuchtung, die Lösung stellt sich ein. Dies kommt von alleine, man weiß plötzlich, was zu tun ist. Schließlich sollte in der Phase der *Verifikation* die intuitiv gefundene Lösung noch einmal kritisch überprüft werden.

Die Entdeckungen von Kekulé, Newton oder Archimedes verdeutlichen nicht nur die vielfach angeführte Genialität intuitiver Eingebungen. Sie zeigen zudem, dass oftmals eine intensive Beschäftigung mit dem Thema notwendig ist, bevor sich ein Geistesblitz einstellen kann. Und sie zeigen eindrucksvoll, dass nicht die Intuition allein für gute Erfindungen oder Entscheidungen zuständig ist. Denn ganz offensichtlich spielt hier in vielen Phasen des Entscheidungsprozesses auch das rationale und logische Denken eine wichtige Rolle. Entscheidungen sind immer intuitiv und rational zugleich. Unser Ziel sollte daher weniger das Ausschalten des Geistes sein, als Rationalität und Bauchgefühl in die richtige Balance zu bringen.

Wann Intuition in die Irre führt

„Unser Unbewusstes ist eine mächtige Instanz – aber es kann sich auch irren. Unser innerer Computer erkennt nicht automatisch die Wahrheit“, schreibt auch der Journalist Gerald Traufetter in seinem Buch „Intuition – Die Weisheit der Gefühle“. Letztlich bedeutet das: Es wäre äußerst dumm, die somatischen Marker im Privat- und Arbeitsleben einfach zu übergehen. Reflexhaft dem mulmigen Gefühl im Magen oder der inneren Stimme zu folgen, wäre jedoch ebenso falsch: So ist Intuition zum Beispiel immer nur so gut wie die Erfahrungen, die der Betreffende auf einem Gebiet gemacht hat.

In der Kürze liegt die Lösung

„Lass das Denken, wenn du geübt bist“, lautet Gigerenzers entsprechende Maxime. Er rät für das Arbeitsleben: Wenn echte Profis am Werk sind, sollte bei Entscheidungen im Team die Besprechungszeit kurz gehalten werden. Anderenfalls würden die Experten nach der besten noch die zweit- und drittbeste Lösung finden, Zeit verlieren und sich möglicherweise für eine schlechtere Alternative entscheiden. Ein Anfänger hingegen komme zu besseren Ergebnissen, wenn er sich Zeit zum Nachdenken nehme.

Vorsicht: Wunschdenken löst falsche Impulse aus

Wer die eigenen intuitiven Entscheidungen im Alltag selbst absichern will, sollte auf der Höhe der Zeit bleiben, seine Eingebungen selbst stets hinterfragen und sich mit kritischen Geistern umgeben.

So gilt die Empfehlung, das eigene Bauchgefühl genau unter die Lupe zu nehmen und sich zu fragen: Wann habe ich intuitive Impulse? Wann haben sie zum Erfolg geführt? Aber auch: Wann haben sie mich in die Irre geleitet? Schließlich können Eingebungen auch von gewohnten Verhaltensmustern bestimmt sein, die sich zwar richtig anfühlen, die jedoch nicht zwangsläufig zielführend sind. Und sie können von einem Wunschdenken gesteuert werden, das die Intuition irreleitet. Durch Beobachten und Hinterfragen einer Gefühle differenziert und verfeinert sich die Wahrnehmung und die Beurteilung der eigenen Impulse.

Wer wieder Zugang zu seinem Bauchgefühl finden will, muss lernen, ihm wieder mehr Freiraum zu lassen. Firmen fördern diesen Prozess, indem sie geeignete Rahmenbedingungen schaffen und den Mitarbeitern in der Arbeit Freiräume lassen. Etwa nach dem Vorbild der Firmen Google oder 3M, in denen die Angestellten einen gewissen Teil ihrer Arbeitszeit mit selbst gewählten Projekten verbringen können und über ihr Tun und Lassen zunächst keine Rechenschaft ablegen müssen.

Meine persönliche Empfehlung – frei nach Steve De Shazer: „Werden Sie Gastgeber für Ihre Intuition.“

Denn um sich auf ihre Intuition einzulassen, müssen Führungskräfte erkennen, dass sie bei komplexen Entscheidungen rational keine Chance haben, und gleichzeitig lernen, Unsicherheit zu ertragen. Sie müssen sich der absoluten Frustration einer zu großen Informationsmenge aussetzen. Dann gilt es, sich auszuruhen oder abzulenken und das Unbewusste für

sich arbeiten zu lassen – so, wie es bereits das Experiment mit den Apartments bewiesen hat.

Entscheidungsmodell: Per Gefühl und Verstand zur Lösung

Nehmen Sie Erfahrungen aus der Entscheidungsfindung, wie sie das Coaching (vorwiegend hier die Arbeit nach den kreativen Phasen nach dem Dilt`schen Walt-Disney-Modell) ermöglicht:

Je nach Phase des Entscheidungsprozesses kombiniert es intuitive und rationale Elemente. Dabei gilt es, auf eine Frage zunächst eine spontane, intuitive Antwort zu geben, die nicht durch Nachdenken verfälscht werden konnte.

Dann sollte im zweiten Schritt die Quelle des Gefühls überprüft werden. Der Betreffende fragt sich: Resultiert mein Gefühl aus meiner eigenen Erfahrung? Oder habe ich von den Dingen, auf denen sich meine Gefühle stützen, nur gehört? Habe man die Erfahrung nicht selbst gemacht, gelte es, noch einmal zu überlegen, welche Ziele man verfolgt und welche Alternativen zur Wahl stehen. Im dritten Schritt letztlich darum, sich die Situation, die nach einer bestimmten Entscheidung eintreten würde, genau vorzustellen und detailliert auszumalen.

Zum Beispiel: Wie wäre das, wenn man in einem neuen Job arbeitet oder in einer neuen Wohnung wohnt? Dabei ist vor allem wichtig, zu beobachten, wie sich die Situation anfühlt und sich gar nicht zu sehr bewusst Gedanken zu machen. Schließlich empfiehlt auch sie, Abstand zu gewinnen und das automatische Informationsverarbeitungssystem sich selbst zu überlassen.

Am Ende wird intuitiv entschieden. Im Unternehmen braucht es zur Entfaltung der Intuition vor allem eine gute und freundliche Feedbackkultur, in der jeder Mitarbeiter Rückmeldung bekommt, ob seine Entscheidungen zielführend waren oder nicht. Denn nur so könnten Menschen einen validen Schatz an Erfahrung gewinnen, der es ihnen ermöglicht, gute intuitive Entscheidungen zu treffen.

Die Intuition nutzen

Intuition selbst muss nicht trainiert werden, sie ist eine Grundfunktion des menschlichen Gehirns. Wichtig ist jedoch, sie zuzulassen und richtig mit ihr umzugehen. Dafür gibt es keinen Königsweg, aber viele nützliche Tipps:

1. Wer auf intuitive Entscheidungen von sich selbst oder anderen baut, sollte darauf achten, auf welchem **Erfahrungshintergrund** diese basieren. Denn die Intuition kann nur so gut sein wie die Erfahrungen, die eine Person bereits gemacht hat.
2. Nach der Beschäftigung mit einem komplexen Problem empfiehlt es sich, **bewusst abzuschalten**, spazieren zu gehen oder zu schlafen, um das Unbewusste für sich arbeiten lassen.
3. Wichtig ist, **Unsicherheiten zu ertragen** und darauf zu vertrauen, dass das Unbewusste eine gute Lösung liefert.
4. Das Unbewusste meldet sich oftmals über **somatische Marker** – das heißt, es gilt auf das Drücken im Magen, das Ziehen im Nacken oder auch auf innere Bilder zu achten. Hilfreich ist auch, verschiedene Handlungsalternativen im Geist durchzuspielen und auf die dadurch hervorgerufenen Gefühle zu achten.
5. Im Unternehmen sollte jeder Mitarbeiter möglichst **gute Rückmeldungen** dazu bekommen, ob seine Entscheidungen gut oder schlecht waren – nur dann kann sein Erfahrungsgedächtnis optimal gedeihen.
6. Unternehmen sollten ihren **Mitarbeitern Freiräume geben**, damit diese ihrer Intuition nachgehen können, ohne ihre Handlungsweisen immer sofort begründen zu müssen.
7. Wer seine Intuition nutzen will, sollte stets wachsam sein, auf der Höhe der Zeit bleiben und sich zudem **mit kritischen Geistern umgeben**.
8. Oftmals müssen intuitive Eingebungen im Anschluss **rational überprüft und nachvollziehbar gemacht werden** – nicht zuletzt, damit sie auch im Wirtschaftsumfeld akzeptiert werden können.

Herzlichst Ihre Barbara Schütze