

**Intuition hat gerade auch in wirtschaftlichen und organisationalen Kontexten eine wichtige Bedeutung, da intuitives Vorgehen eine Ergänzung zu rein bewusst-rationalem Vorgehen darstellt, welche professionelle Handlungen effektiver und effizienter macht als bewusst-rationales Vorgehen alleine. Wir halten dies für eine wissenschaftlich begründ- und nachweisbare Tatsache und keine esoterische Spekulation. Intuition wurde bislang wenigen Menschen als natürliches Talent zugesprochen, welches den meisten anderen Menschen aber nicht zugänglich ist. In unseren wissenschaftlichen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass Intuition erstens eine allgemein-menschliche Grundfähigkeit ist, die sich zweitens entwickeln kann und zudem trainierbar ist.**

# M. Hänsel, A. Zeuch, J. Schweitzer, Erfolgsfaktor Intuition

## Geistesblitze in Organisationen

**S**ind auch Sie intuitiv? Lassen auch Sie sich durch ihr inneres Gespür leiten? Bestimmt ist Ihnen eine der folgenden Situationen bekannt:

— In einem Gespräch, in dem es um die Initiierung eines wichtigen Projekts geht, stellt sich ein zunehmend unangenehmes, zunächst sehr vages Gefühl ein (vielleicht im Bauch oder wo auch immer). Sie versuchen es zuerst zu ignorieren und sachlich zu bleiben, schliesslich geht es um etwas Wichtiges. Doch das Gefühl taucht immer wieder auf, verstärkt sich eher warnend und beginnt Sie zu irritieren. Schliesslich merken Sie, dass es offensichtlich mit der Situation und dem geplanten Projekt zusammenhängt und stehen vor der Wahl dem nachzugehen oder es zu ignorieren...

— Sie arbeiten in der Personalabteilung eines Unternehmens und sind verantwortlich für die Auswahl neuer MitarbeiterInnen. Während eines Bewerbungsgesprächs entsteht eine Kluft zwischen den hervorragenden Zeugnissen des Bewerbers und dem Eindruck, den Sie persönlich von ihm bekommen. Nach den Unterlagen zu urteilen müsste der Bewerber ideal für Ihre Bedürfnisse geeignet sein, indessen hören Sie ihre innere Stimme, dass es mit diesem Bewerber Probleme in dem Team geben wird, in dem er seinen zukünftigen Arbeitsplatz hätte, ohne dass Sie klar sagen können, woran Sie dies festmachen...

— Sie betreten die Firma eines neuen Kunden, und bereits während dieser ersten Minuten, in denen Sie Ihren Kunden noch gar nicht persön-

lich getroffen haben, entstehen Bilder vor Ihrem geistigen Auge über die Unternehmenskultur, die für den folgenden Auftrag wichtig sein werden...

Im allgemeinen Sprachgebrauch fassen wir solche Phänomene als innere Stimme, Bauchgefühl oder eben mit dem von uns gewählten Begriff der Intuition. So sehr sie für viele Praktiker sicherlich zum Alltagsgeschäft gehört, so selten wird sie offen als relevantes Medium in der Arbeit in und mit Organisationen benannt. Der vorliegende Artikel entstand zum einen aus den Erfahrungen unserer eigenen Tätigkeit als Therapeuten, Berater und Trainer und zum anderen aus unserer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema «Intuition und Beratung», in Zusammenarbeit mit den Universitäten Heidelberg und Tübingen. Das positive Feedback von UnternehmensberaterInnen, Personalverantwortlichen und Führungskräften zu diesem Thema bestärkte uns darin, die oft und lange vernachlässigte Bedeutung von Intuition wieder stärker ins offene Blickfeld zu rücken.

## Intuitive Kompetenz in der Praxis

**N**achfolgend sind zunächst die Grundfunktionen von Intuition dargestellt, die bei organisationellem Handeln von Bedeutung sind. Dann finden Sie eine Beschreibung des Einsatzes intuitiver Kompetenzen in verschiedenen Kontexten wirtschaftlichen und organisationellen Handelns, wie Führung, Personalauswahl, Unternehmensberatung, Training und Lernende Organisa-



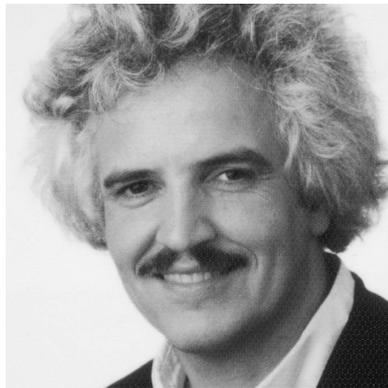
**MARKUS HÄNSEL** freiberuflich tätig als Berater, Trainer und Therapeut: Promotion an der Medizinischen Fakultät der Universität Heidelberg zum Thema «Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen».

Am Dorf 5-4  
D-69124 Heidelberg  
Fon 0049-6221-786362  
Fax 0049-6221-782837  
E-Mail: markus.haensel@gmx.de



**ANDREAS ZEUCH**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Uniklinikum Heidelberg, freiberuflich tätig als Berater, Trainer und Therapeut; Promotion an der Universität Tübingen zum Thema «Entwicklung eines Intuitionstrainings für Organisationsberater und Trainer».

Winzerstrasse 10A  
D-69121 Heidelberg  
Fon 0049-6221-801442  
E-Mail: a.zeuch@gmx.de  
<http://www.a-zeuch.de>

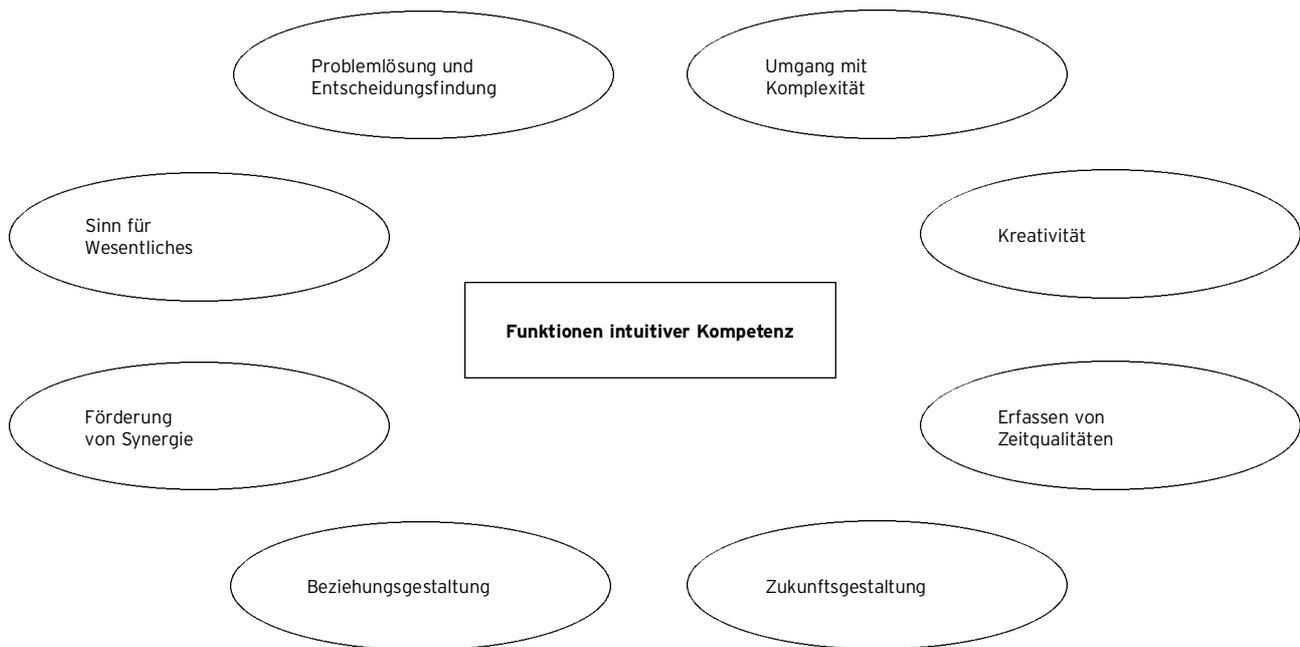


**PD DR. JOCHEN SCHWEITZER** stv. Direktor der Abt. Medizinische Psychologie des Universitätsklinikums Heidelberg, Schwerpunkt klinische Organisationsentwicklung, Vorstandsmitglied der Internationalen Gesellschaft für Systemische Therapie (IGST)

Psychosomatische  
Universitätsklinik Heidelberg  
Abt. für Medizinische Psychologie  
Bergheimer Str. 20  
D-69115 Heidelberg  
Fon 0049-6221-568152  
Fax 0049-6221-565303  
E-Mail: jochen\_schweitzer-rothers@med.uni-heidelberg.de

ABBILDUNG 1

## Funktionen intuitiver Kompetenz



tion. Schliesslich wird auf die wichtigsten Aspekte für das Training von Intuition eingegangen.

### Was ist Intuition?

Die meisten Menschen begreifen Intuition als das Gegenteil des logischen, rationalen Denkens. Sie wird oft als sprunghaft und irrational erlebt. Im Gegensatz dazu geht es uns nicht darum die bisherige Vorherrschaft der Rationalität durch ihr vermeintliches Gegenteil zu ersetzen, sondern sie als zwei wesentliche, menschliche Funktionsweisen zu ergänzen. Allgemein verstehen wir unter dem Begriff der Intuition ein Bündel an kreativen und meist unbewussten Kompetenzen und Wissensbeständen.

Intuition wird in unterschiedlichen Formen erlebt:

*Intuition als Handlungswissen:* Obwohl sie bei vollem Bewusstsein sind, ha-

ben Menschen manchmal das Gefühl, als wenn ein «innerer Autopilot» die Steuerung übernommen hätte. Sie handeln wie nach einer unsichtbaren Richtschnur, «wissen was zu tun ist», ohne dass sie die einzelnen Schritte Ihrer Handlungen bewusst steuern oder willkürlich kontrollieren. In dieser Form wird Intuition als unbewusst angewandtes Erfahrungs- oder Handlungswissen erlebt, das in der Psychologie auch als «tacit knowledge» oder «implizites Wissen» bekannt ist.

*Intuition als intelligentes Körpergefühl:* Bei Entscheidungen kennen viele Menschen das gute oder schlechte «Gefühl im Bauch» oder erleben Körperspannungen. Diese Phänomene sind jedoch keine Anzeichen einer Krankheit, sondern scheinen sich häufig auf die zu treffende Entscheidung zu beziehen und geben uns eine Richtung und Tendenzen vor. Diese intelligenten Körpergefühle, so genannte «somatische Marker» (Damasio

1999), stellen wichtige Bewertungen in Entscheidungs- und Handlungssituationen dar, die komplexe Erfahrungswerte und weitläufige Informationen ausdrücken.

*Intuition als Geistesblitz nach der schöpferischen Pause:* Wer mit einem komplexen Problem innerhalb eines Projekts beschäftigt ist, wird hin und wieder die Erfahrung machen, dass «nichts mehr geht»; man ist festgefahren. Es bleibt nichts anderes übrig, als sich eine Weile mit etwas anderem zu beschäftigen, vielleicht ein Paar Akten zu sortieren oder den Schreibtisch aufzuräumen. Gerade in diesen abwesenden Momenten schiessen dann oftmals Geistesblitze durch den Kopf, die das anfängliche Problem lösen oder einen grossen Schritt weiterbringen. In der Kreativitätsforschung wird dieses «mit einem Problem schwanger gehen» Inkubation genannt und wird als wesentlicher Teil jedes schöpferischen Prozesses angesehen.

## Was kann Intuition ?

Im Folgenden soll zunächst ein zusammenfassender Überblick über die Funktionen gegeben werden, die intuitive Prozesse im Arbeitskontext haben können.

— *Problemlösung und Entscheidungsfindung:* Intuitive Kompetenzen bieten die Möglichkeit, unzureichende, überbordende oder sich widersprechende Informationen zu managen, auch dann, wenn eine rein rational orientierte Vorgehensweise überfordert wäre.

— *Umgang mit Komplexität:* Intuitive Urteile helfen auch bei hoher Vernetzung und Veränderungsdynamik der problemrelevanten Faktoren handlungsfähig zu bleiben. Metaphorisch gesprochen wird dabei der externen Komplexität von Systemen mit der internen Komplexität unbewusster Prozesse des Menschen begegnet und beides zueinander in Beziehung gesetzt.

— *Förderung von Kreativität:* Intuition und die Nutzung unbewusster Potentiale bietet einen Schlüssel für Kreativität und generative Aufgaben. Gerade bei neuen Entwicklungen und Innovationen ist die Fähigkeit zur nichtlogischen Synthese nützlich.

— *Erfassen von Zeitqualitäten:* Für die Umsetzung von Projekten oder die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen ist neben einer genauen Planung ein Gespür für das «richtige» Timing wichtig. Diese Zeitqualität, auch als Kairos bekannt, richtet sich weniger nach messbaren und kalkulierbaren Faktoren, sondern mehr nach passenden Konstellationen in Abhängigkeit vom individuell Handelnden. Daher lassen sich diese Zeitqualitäten auch kaum rational bestimmen, sondern sie äussern sich eher einem unmittelbaren Handlungsimpuls, wie er von vielen berühmten Unternehmensgründern gerade in turbulenten Anfangsphasen immer wieder berichtet wird.

— *Zukunftsgestaltung:* Im Bereich der Arbeit mit Visionen hat Intuition eine doppelte Bedeutung: Zum einen stellt sie bei der Generierung einer Vision den Zugang zu symbolischen, oft unbewussten Bildern her, auch in einem Gruppenprozess. Zum anderen soll eine Vision ja nicht nur ein oberflächliches Hochglanzbild darstellen, sondern Mitarbeiter und Kunden auf einer sinngebenden, oft auch unbewusst-intuitiven Ebene ansprechen und dort wirksam werden.

— *Gestaltung von Interaktion und Beziehung:* Informationen in einem Beziehungsfeld werden oft unbewusst und intuitiv wahrgenommen. Der Umgang mit subtilen Signalen, z.B. nonverbale Signale der Mitarbeiter, diffuse Stimmungen oder eigene Körperwahrnehmungen, ist bei der Entwicklung sozialer Kompetenzen wesentlich.

— *Förderung von Synergie:* Bei der Arbeit von Gruppen und Teams ist die gemeinsame Ausrichtung auf Ziele und Leitbilder notwendig, um die Kräfte der Einzelnen zu bündeln und in eine konstruktive, sich ergänzende Beziehung zu setzen. Bei der konkreten Arbeit eines Teams führt intuitive Abstimmung der Mitglieder aufeinander, als Ergänzung zu expliziten Regeln und Abläufen, zu einer deutlich besseren Performance. Bei exzellenten Musikensembles oder Teams in sportlichen Disziplinen wird die Fähigkeit zur «wortlosen Kommunikation» und die damit verbundene Leistungssteigerung oft besonders deutlich.

— *Sinn für Wesentliches:* Insgesamt scheint Intuition und intuitives Erleben auf Aspekte und Informationen zu deuten, die für den Wahrnehmenden in irgendeiner Weise relevant und bedeutsam sind. So geben intuitive Prozesse nicht nur Informationen über Bedeutsames in der Welt, sondern sie implizieren gleichzeitig eigene Wertsysteme und

unbewusste Annahmen über die Wirklichkeit und machen diese so einer bewussten Reflexion zugänglich.

## Intuition - Eine Kernkompetenz von Führungskräften?

Im Rahmen einer gross angelegten Untersuchung des amerikanischen Wissenschaftlers Weston Agor (1986) mit über 6000 Topmanagern grosser Unternehmen wie Walt Disney Enterprises oder Tenneco Oil zeigte sich, dass für Führungskräfte Intuition bei der Planung, Entscheidung und Problemlösung eine wichtige Rolle spielt. Die Höhe der Führungsebene scheint sich proportional zu den Ergebnissen der intuitiven Fähigkeiten und deren Einsatz zu verhalten. In sämtlichen von Agor untersuchten organisationalen Bereichen verfügte das Topmanagement über mehr intuitive Fähigkeiten und setzte diese öfter ein als die mittlere und untere Führungsebene.

— *Sicherheit im Handeln trotz diffuser Entscheidungslage*

Einer der grössten Anwendungsgebiete ist eine für rationale Entscheidungen unzureichende Informationslage. Entweder fehlen Daten und Fakten, aber die Zeit drängt, es sind zu viele Informationen unter Zeitdruck vorhanden, oder es sind

**Intuitive Urteile helfen auch bei hoher Vernetzung und Veränderungsdynamik der problemrelevanten Faktoren handlungsfähig zu bleiben.**

**Eine Darstellung in Bildern, Metaphern oder Analogien erleichtert Anderen den Zugang zu den Intuitionen.**

künstlerischer Tätigkeit von Belang, sondern auch in den «harten» Wissenschaften oder im Wirtschaftsleben. Einige bekannte Forscher, wie Kekulé, der Entdecker des Benzolsrings, oder Albert Einstein nannten immer wieder die Bedeutung der Intuition für ihre Forschungsergebnisse. Durch Visionen oder Imagination bekamen sie schöpferische Einsichten und Ahnungen des Möglichen, abseits der ausgetretenen Lösungswege. Ähnlich ist dies im Rahmen von Unternehmensentscheidungen: Das rationale Denken alleine verbleibt meist in alten, vorgestanzten Rahmen. Kreative Pro-

blemlösungen, die einer Situation wirklich voll gerecht werden und nicht auf kurzichtiges Reparaturdienstverhalten aufbauen, entstehen oftmals durch ein assoziatives und etwas verrücktes Denken, das auch geltende Grundannahmen und Paradigmen in Frage stellen kann (wie z.B. bei Einstein).

«*Kommen Sie mir nicht mit Gefühl, ich will Daten und Fakten!*»

Zentral im Business-Kontext ist schliesslich die Legitimation intuitiver Entscheidungen. Da Konventionen der Handlungsbegründung in wirtschaftlich-organisationellen Umfeldern durch intuitive Entschei-

gleichwertige, aber sich widersprechende Daten und Fakten vorhanden. Diese Szenarien sind gerade bei der aktuellen Lage exponentiell wachsender Informationsmengen häufig anzutreffen und oftmals ein Problem für Führungskräfte. Intuition stellt eine Möglichkeit der Komplexitätsreduktion dar, die sehr subtile und weiträumige Informationen unbewusst verarbeitet und dann zu unmittelbaren Realitätsurteilen kommt.

*Instinkt für erfolgreiche Unternehmungen*

Welche Unternehmungen, welche Projekte versprechen Erfolg? Eine der Aufgaben von Führungskräften, unternehmerische Ressourcen, wie Geld, Zeit und Manpower in die «richtigen» Projekte/Unternehmungen zu investieren, sind Entscheidungen, die es oftmals auf der Basis unzureichender Informationslagen zu treffen gilt. Wäre es da nicht hilfreich, einen zunehmend sicher werdenden Geschäftsinstinkt zu entwickeln, so wie es die grossen Unternehmer des letzten Jahrhunderts eindrucksvoll demonstriert haben?

*Gespür für neue Wege, neue Ziele und Visionen*

Wie kommt das Neue in die Welt? Kreativität ist nicht nur im Bereich



dungen oft verletzt oder in Frage gestellt werden, entschliessen sich viele Führungskräfte die intuitive Quelle von Informationen und Interventionen zu verschweigen oder im Nachhinein allgemein akzeptierte Gründe zu erfinden. Insofern ist es im wirtschaftlichen Umfeld nötig, nicht nur die Intuitionsfähigkeit selbst zu schulen, sondern auch die anschliessende Präsentation der durch Intuition gewonnenen Handlungssteuerung. Eine Darstellung in Bildern, Metaphern oder Analogien erleichtert Anderen den (häufig ebenfalls intuitiven) Zugang zu den manchmal wenig nachvollziehbaren Intuitionen. Der Zugang zur inneren Bilderwelt als Grundlage dafür ist letztlich genauso trainierbar wie das Intuieren selbst.

### Das Gespür für's Mögliche - Intuition bei der Personalauswahl

Personaleinstellungen nur auf Grund von rationalen Entscheidungen können oftmals trügen. Die Passgenauigkeit von BewerberInnen lässt sich nicht immer allein aus den Bewerbungsunterlagen und der rationalen Analyse des jeweils geführten Bewerbungsgesprächs ableiten, da auch noch Variablen eine Rolle spielen, die sich nicht eins zu eins rational operationalisieren lassen: Was genau macht die Passgenauigkeit in Hinblick auf die geforderte Team- oder Führungsfähigkeit aus? Wie lässt sich erkennen, ob die entsprechende Person die Firmenphilosophie nicht nur intellektuell versteht, sondern auch bereit ist, sie zu leben? Was wissen die BewerberInnen selbst noch nicht über sich? Welche Interessen bzw. Fähigkeiten werden sie in Zukunft noch entwickeln, welche Interessen werden sich verschieben?

Es gilt, Intuition als praktikables Hilfsmittel zur Verknüpfung aller Anforderungen an die BewerberInnen zu nutzen: Es geht ja nicht nur um die fachlichen Qualifikationen in Hinblick auf die zu besetzende Stelle, sondern eben auch

– wie gerade erwähnt – um die Integration in ein etwaiges Team, das tief greifende (Ein-)Verständnis einer Firmenphilosophie u.a.m. Darüber hinaus ist es auch hilfreich, wenn die für die Personaleinstellung Verantwortlichen zudem in der Lage sind, zukünftige Potentiale der BewerberInnen zu erspüren, da Derartiges in der Bewerbungsmappe erstens nicht zu finden ist und zweitens den BewerberInnen selbst auch oftmals noch gar nicht bewusst ist. Umgekehrt kann das, was per Bewerbungsmappe jetzt eine Fähigkeit der BewerberInnen ist, in zwei Jahren durchaus für diese selbst nicht mehr interessant sein, da z.B. die bisherige Ausbildung und eventuelle Berufserfahrung in Konflikt mit der sich abzeichnenden Persönlichkeitsentwicklung steht. Insofern geht es darum, die allgemeine Menschenkenntnis professionell zu schulen, um solche Entwicklungen, die sich oft nur sehr subtil und atmosphärisch äussern, zu erspüren und bei Personaleinstellungen als Ergänzung zu bekannten und bewährten Methoden zu nutzen.

Hierzu ein Beispiel, welches die Erfahrung eines Personalverantwortlichen verdeutlicht:

*«...ich habe am Anfang meines Berufslebens ein paar Mal die Erfahrung gemacht, wie das ist, wenn ich nicht auf meinen Bauch oder meine Intuition achte, und zwar bei Personaleinstellungen. Also da hast du dann Unterlagen gekriegt, wo du denkst, Mensch toll! Du lädst ein, tolles Gespräch, denkst: alles prima, stellst ein und irgendwo ist da was, was dir sagt: irgendwas ist nicht in Ordnung, und du denkst, ach was soll der Quatsch, ...ist doch alles in Ordnung, wunderbar, stellst ein, und der Mensch übersteht die Probezeit nicht, oder es gibt halt einfach Ärger. Und dann hab ich mir angewöhnt, sehr genau drauf zu achten, dass beide Kanäle stimmig sind und dass ich nur dann eine positive Entscheidung treffe, wenn ich auf beiden Ebenen ein positives Signal bekomme.»*

Was im direkten Kontakt mit BewerberInnen als subtiles, schwer fassbares und zunächst schwer begründbares Gefühl wahrgenommen wird, das vor allem kurz-

zeitig irritierend oder störend wirkt, scheint zumindest im Nachhinein betrachtet doch eine wichtige Information zu beinhalten. Eine Integration solcher Wahrnehmungen bietet die Möglichkeit Intuition als zusätzliche Informationsquelle und praktikables Hilfsmittel zur Verknüpfung aller Anforderungen an die BewerberInnen zu nutzen.

### Intuition in Unternehmensberatung und Training

#### Intuition bei der Auftragklärung

Jedes methodische Fragemodell stösst an seine Grenzen, z.B. wenn man sich auf einen Holzweg locken lässt, der gar nicht mal vom Auftraggeber bewusst intendiert wurde. Ein Berater dazu: *«...wenn es darum geht, in einem Beratungsgespräch eine Auftragsklärung vorzunehmen, da ist für mich Intuition wichtig, um herauszukriegen, wo tatsächlich der Hase begraben liegt, weil ich häufig erlebe, dass Kunden Wünsche haben, die nicht unbedingt dazu führen, dass ihr Problem gelöst wird.»*

#### Kreative Entwicklung und

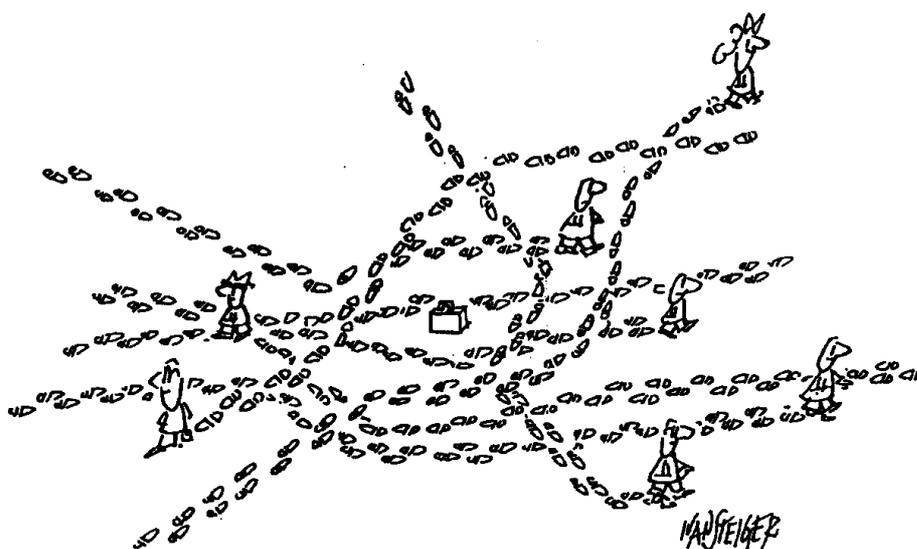
#### Anwendung von Interventionen

Intuition ist insbesondere in Problemsituationen gefragt, mit denen bislang keine Erfahrungen gesamt-

**«Intuition ist eine wichtige Quelle für positiv störende Interventionen».**

melt werden konnten. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Training oder eine beraterische Situation handelt. Hierzu folgendes Beispiel: Ein Unternehmensberater, der von uns interviewt wurde, berichtete davon, dass er während eines Rhetoriktrainings auf eine Teilnehmerin stiess, die ihn mit dem für ihn vollkommen neuen Problem konfrontierte, während des Redevortrages in ca. 30 sekündigen Abständen laut vernehmlich aufzustossen. Im Nachgespräch stellte er sich die Frage, wie er nun vorgehen könne, hatte aber keinerlei Idee, die sich rational begründen liess: «...wenn ich zu diesem Zeitpunkt meine Kenntnisse hätte abrufen sollen, dann hätte ich in dem Moment nicht gewusst, was eigentlich tun. Das Phänomen an sich, das war für mich erst Mal in dieser Form total neu, und aus dem Bauch heraus, sozusagen intuitiv, hab' ich gesagt, jetzt gehen wir einfach mal mit einer Methode ran, die ich normalerweise im Schauspieltraining ... verwende...». Der Erfolg dabei war frappierend. Die Teilnehmerin versuchte bereits seit Jahren das Problem in den Griff zu bekommen, war in der Zwischenzeit sogar in ärztlicher Behandlung, erfuhr

**«Je komplexer Organisationen werden, je schneller Veränderungen passieren, desto mehr ist man auf intuitive Einschätzungsstrategien angewiesen».**



aber keinerlei Besserung. Nach ca. einer halben Stunde war das Problem dann gelöst.

Ein weiteres Feedback in den Interviews beschreibt zusammenfassend diese Rolle der Intuition: *«Intuition ist eine wichtige und mit zunehmendem Selbstbewusstsein eingebrachte Quelle für 'schräge' d.h. positiv störende Interventionen».*

*Intuition, wenn rationale Modelle versagen*

Ein professionelles Beratungsverständnis impliziert in immer stärkerem Mass ein *systemisches* Verständnis von Organisationen, das sowohl komplexe und dynamische Veränderungen innerhalb von Organisationen, als auch die Einbettung in eine ebenso komplexe und dynamische Umwelt berücksichtigt. Dies stellt interne und externe BeraterInnen vor die Aufgabe auf

der einen Seite ein hochkomplexes Wirkungsgefüge mit einer Vielzahl von Informationen zu erfassen und auf der anderen Seite Handlungskonzepte zu finden, die eine zwangsweise Reduktion der Komplexität erfordern. Rationale Modelle der Systembeschreibung greifen hier oftmals zu kurz, vor allem wenn der für Beratungsprozesse leider übliche Zeitdruck hinzukommt.

Erfahrene BeraterInnen berichteten, dass sie jedoch nach einiger Zeit des Umgangs mit einem Unternehmen zwar nach wie vor nur einen Bruchteil der möglichen Informationen bewusst überblicken können, jedoch eine Art 'Gesamtbild' oder auch 'Gefühl' von dieser Organisation entwickeln. Dieser Gesamteindruck ist dann äusserst wertvoll, wenn es darum geht, Interventionen oder Massnahmen zu planen.

In diesem Fall scheint intuitive Wahrnehmung als eine Art Filter zu dienen, der für ein bestimmtes Ziel relevante Informationen erkennen lässt, ohne das gesamte Organisationssystem explizit abbilden zu müssen. Ein Berater beschreibt dazu: *«Je komplexer Organisationen werden, je schneller Veränderungen passieren, desto mehr ist man auf intuitive, metaphorische, komplexitätsreduzierende Wahrnehmungs- und Einschätzungsstrategien angewiesen».*

#### *Intuition bei der Kommunikation mit Kunden*

Intuition ist aber nicht nur für die Selbststeuerung von BeraterInnen bedeutsam, sondern sie kann sich auch auf die zu beratenden Kunden positiv auswirken: *«Gesprächspartner reagieren auf intuitive, metaphorische Verdichtungen, wenn sie passen und nicht einfach mechanisch beliebig eingesetzt werden, positiv, weil sie sich unmittelbar verstanden fühlen und weil das bei ihnen auch Komplexität, sprich Stress reduziert und die eigene intuitive Eigendynamik und Selbststeuerung animiert.»*

Zunächst ermöglichen Metaphern, die relevante Organisationsstrukturen abbilden, in der Beratung eine hilfreiche Komplexitätsreduktion für Kunden und zeigen Veränderungspotentiale auf. Darüber hinaus dient Intuition als Zugang zur Gesamtsituation des Kunden, also auch zu den unbewussten und emotionalen Aspekten seiner meist inhaltlich formulierten Anliegen. Insgesamt scheint Intuition und intuitives Erleben auf Aspekte und Informationen zu deuten, die für den Wahrnehmenden in irgendeiner Weise relevant und bedeutsam sind. So implizieren intuitive Prozesse auch Informationen über eigene Wertsysteme und unbewusste Annahmen über die Wirklichkeit und machen diese so einer bewussten Reflexion zugänglich.

Bei schwierigen Gesprächen oder im Konfliktfall bewirkt das Einbeziehen intuitiver Wahrnehmungen häufig einen *«Wandel der Gesprächsatmosphäre, kritische Sachverhalte werden eher benannt, Verbindlichkeit eingefordert; als Reaktion darauf entsteht aber auch Irritation über diese Offenheit».*

Hier wird noch einmal deutlich, dass gerade beim Nutzen intuitiver Wahrnehmungen eben auch immer der jeweilige Gesprächsrahmen mit seinen Konventionen zu berücksichtigen ist. Dementsprechend sollte die Intuition auf eine Weise in Kommunikation gebracht werden, die ihre starke Relevanz und oft irritierende Wirkung konstruktiv einsetzt und den Kontakt mit dem gegenüber nicht unterbricht.

## Intuition – Das «missing link» in der lernenden Organisation

**A**ls Peter Senge 1990 seinen Management-Bestseller *«The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization»* veröffentlichte, brachte er damals schon theoretische Überlegungen zur Integration intuitiver Kompetenzen in die Diskussion um eine zukünftige systemische Managementlehre mit ein. Dabei formulierte er die Grundannahme, dass im Rahmen der Entwicklung einer lernenden Organisation, wie bei jedem Lernvorgang, unbewusste Lernprozesse eine wesentliche Rolle spielen. Das mit dem Begriff Double-loop-Lernen umschriebene «lernen zu ler-

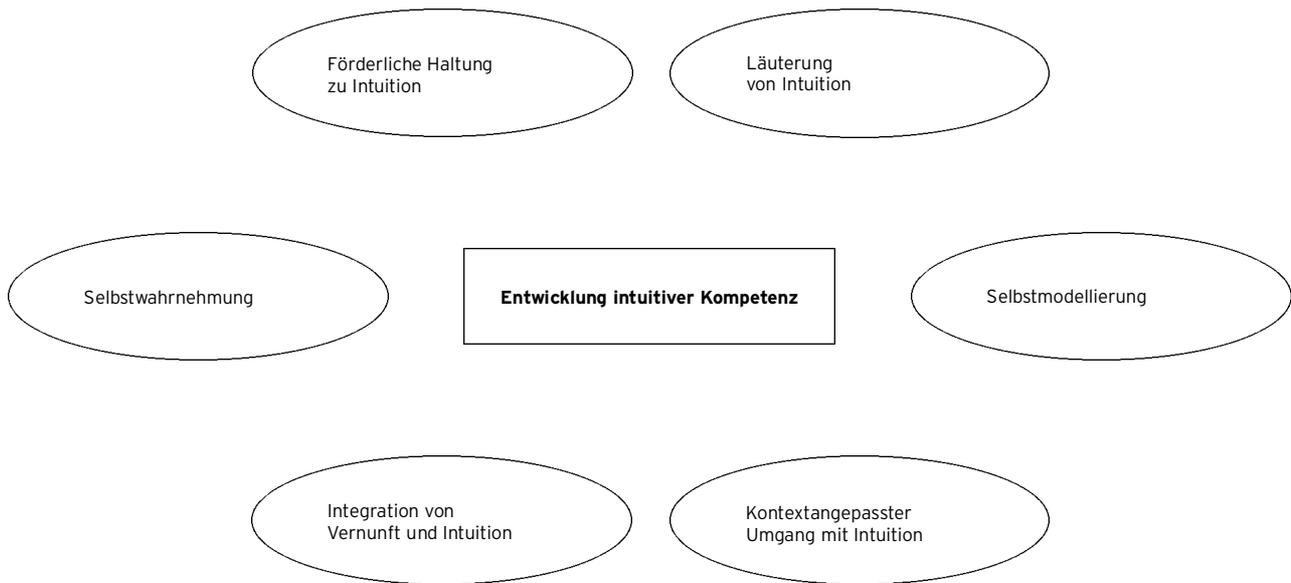
**Bei der Arbeit eines Teams kann intuitive Abstimmung der Mitglieder aufeinander die Performance deutlich unterstützen.**

nen» hängt wesentlich davon ab, inwieweit Menschen eine bewusste Reflexion und Steuerung solcher unbewussten Lernvorgänge möglich ist. Hindernisse auf dem Weg zur lernenden Organisation bestehen oft in unbewussten, einschränkenden Überzeugungen von Lernen und Veränderung. Das Entscheidende aus Senge's Sicht ist nun, dass «im Systemdenken der Schlüssel für die Integration von Vernunft und Intuition liegen könnte.» (Senge 1998).

In einem Training wies eine Führungskraft, die schwerpunktmässig mit der Entwicklung von internem Change-management beauftragt war, darauf hin, dass das einseitig rationale Bild, das viele Mitarbeiter sowohl von sich selbst als auch der Organisation, in der sie arbeiten, haben, äusserst hinderlich sei: *«Einen Zugang zur eigenen Intuition zu bekommen, hiesse für meine Mitarbeiter sowohl ihre eigenen Lernprozesse als auch die der anderen besser zu verstehen. Gleichzeitig müssen alle an einem tief greifenden Veränderungsprozess Beteiligte die Vision des Neuen wahrnehmen können. Wenn ich denen das nur rational erkläre, ist keiner motiviert und dann wird gemauert. So eine Vision nimmt man eher intuitiv wahr, man spürt sie, bekommt ein Gefühl, dass es sich lohnt für eine Veränderung zu kämpfen und vielleicht auch Einbussen*

ABBILDUNG 2

## Entwicklung intuitiver Kompetenz



*hinzunehmen. Wenn ich diesen intuitiven Zugang zu einer Vision habe, dann fällt auch das Lernen und Neuorientieren viel leichter und geschieht effektiver.»*

### Die Magie exzellenter Teams

In Organisationen hängt kreative und innovative Leistung nicht nur von dem Können und der Brillanz Einzelner ab, sondern auch davon, wie sich diese Individuen in eine schöpferische und konstruktive Beziehung zueinander setzen können.

Eine Voraussetzung für die Erzeugung von Synergie in Gruppen und Teams ist zunächst die gemeinsame Ausrichtung auf Ziele und Leitbilder, um die Kräfte der Einzelnen zu bündeln und in eine konstruktive, sich ergänzende Beziehung zu setzen. Bei der konkreten Arbeit eines Teams kann intuitive Abstimmung der Mitglieder aufeinander die Performance deutlich unterstützen. Denn als Ergänzung

zu expliziten Regeln und Abläufen ermöglicht die intuitive Kommunikation eine situative Koordination, die sich flexibel schnell ändernden Rahmenbedingungen anpasst und dabei eine hohe Komplexität berücksichtigt. Bei exzellenten Musikensembles oder Teams in sportlichen Disziplinen wird die Fähigkeit zur «wortlosen Kommunikation» und die damit verbundene Leistungssteigerung oft besonders deutlich.

Da die Informationen in einem Beziehungsfeld oft unbewusst und intuitiv wahrgenommen werden, kommt es gerade hier auf den Umgang mit subtilen Signalen an. Dies sind beispielsweise die nonverbalen Signale der Teammitglieder untereinander, die eigenen Körperwahrnehmungen oder diffusen Stimmungen, die jeder bei sich spürt. Eine adäquate Wahrnehmung, Zuordnung und Kommunikation tragen zur Entwicklung sozialer Kompetenzen in Teams wesentlich bei.

Schliesslich bedarf es einer Kultur des Austauschs und Gesprächs, in der weniger die übliche Verhandlung und Diskussion expliziter Tagesordnungspunkte im Vordergrund steht. Mit dem Begriff des Dialogs verstehen wir im Sinne Peter Senge's (1998) ein Gespräch, bei dem es weniger um die Konfrontation verschiedener Meinungen geht, sondern um das Erkunden fremder Perspektiven, widersprüchliche Meinungen werden in der Schwebelage gehalten. In dieser Dialogkultur können unbewusst-intuitive Abstimmungsprozesse zwischen den Teammitgliedern geschehen, die dann wiederum den Austausch in dem oben genannten Sinne befruchten können. Nützlich ist hierbei eine Teamkultur, die Intuition erlaubt, positiv konnotiert und in ihrem Wertekanon integriert hat. Erst auf dieser Grundlage ist es möglich, hilfreiche Formen und Rituale für die «Inszenierung» intuitiver Entwicklungen und kreativer Problemlösungen zu finden und zu etablieren.

# Entwicklung intuitiver Kompetenz

**I**n der Vergangenheit wurde Intuition meist als ein Phänomen betrachtet, das Menschen überfallartig überkommt, als ein Prozess, der vollkommen unwillkürlich abläuft, den man bestenfalls im Nachhinein bemerkt, oder als eine Gabe, die man entweder hat oder nicht hat. Durch unsere zweijährige Forschungsarbeit mit MitarbeiterInnen aus Organisationen und BeraterInnen haben wir erkannt, dass:

1. Intuition eine Fähigkeit ist, die grundsätzlich jedem Menschen zur Verfügung steht.
2. Intuition durch geeignete Trainingskontexte weiter entwickelt werden kann.

Wesentliche Anregungen dazu stammen aus den Ausbildungskonzepten des «Instituts für systemische Beratung – Wiesloch», wo eine professionelle Schulung von Intuition bereits ein fester Bestandteil der Curricula ist. Für die Entwicklung intuitiver Kompetenz kristallisierten sich folgende Elemente heraus:

- *Selbstwahrnehmung:* Die Wahrnehmung unbewusst-intuitiver Prozesse geschieht oft in Form von inneren Bildern, dem inneren Dialog, Körperwahrnehmungen oder Emotionen. Diese Signale müssen in ihrer Bedeutung erkannt und wahrgenommen werden, um sie konstruktiv in einem professionellen Kontext nutzen zu können. Voraussetzung dafür ist, dass jeder Mensch die eigene individuelle Sprache des Unbewussten hören und verstehen lernt.
- *Selbstmodellierung:* Die überwiegende Mehrzahl der Menschen haben in ihrem Leben einige repräsentative Beispiele eigener Intuitionen. Oft sind diese Beispiele aus dem privaten Bereich, in dem solche intuitiven

Wahrnehmungen eher «erlaubt» sind, als im professionellen. Diese Erfahrungen, die meist nicht besonders gewürdigt werden, bewusst wahrzunehmen, anzuerkennen und dann auf ihren Prozess und ihre Auswirkung hin zu reflektieren, schafft einen bewussten Zugang zu den eigenen intuitiven Fähigkeiten. Man kann sich also selbst als Modell nehmen und diese Kompetenzen in den professionellen Bereich transferieren.

— *Haltung und Einstellung zu Intuition:* Wie bereits angedeutet, ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung und Wahrnehmung intuitiver Kompetenzen ein gewisses Mass an Vertrauen und Zuversicht in diese intuitiven Prozesse. Wie bei jedem anderen Lernvorgang erleichtert eine positive Einstellung zum Lerninhalt auch die Umsetzung und Anwendung im Alltag. Intuition hat dabei in vielen Köpfen einen Anklang von etwas sehr Mysteriösem, dem eher mit Zweifel und Skepsis begegnet wird. Da dies genauso eine Beschränkung der Erfahrungsmöglichkeiten darstellt wie ein undifferenziertes, blindes Vertrauen in die Intuition, wird in einem Training eine möglichst offene und unvoreingenommene Haltung nahe gelegt, die der Vielfalt der eigenen Wahrnehmung und Entdeckung Raum lässt.

— *Integration von Vernunft und Intuition:* Selbstverständlich ist in der Praxis eine scharfe Trennung rationaler und intuitiver Prozesse nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Im Gegenteil, in der Integration und dem kreativen Zusammenspiel dieser von uns nur künstlich getrennten menschlichen Funktionsweisen besteht das grösste Potential für erfolgreiches Handeln. Dabei werden die Charakteristika und Stärken von Intuition und Ratio identifiziert und in einem konkreten Arbeitsprozess aufeinander abgestimmt. Das Konzept des Systemischen Denkens

**«Vielleicht erweist sich die Wiederzusammenführung der Vernunft und Intuition eines Tages als wichtigster Beitrag des Systemdenkens»**

kann hier in Theorie und Praxis einen wesentlichen Beitrag leisten, wie Peter Senge hierzu bemerkt: «Vielleicht erweist sich die Wiederzusammenführung der Vernunft und Intuition eines Tages als wichtigster Beitrag des Systemdenkens» (Senge 1998).

— *Läuterung von Intuition:* Dieser von Bernd Schmid entlehnte Begriff bezieht sich auf die Vermischung intuitiver Prozesse mit gewohnheitsmässigen Automatismen, Projektionen und Vorurteilen von BeraterInnen und den professionellen Umgang damit (Schmid, Hipp, Caspari 1999). Da Intuition sich ebenfalls in Form von Emotionen und diffusen Stimmungen äussern kann, ist das wesentliche Kriterium zu einer angemessenen Bewertung zu gelangen, inwieweit solche Signale in Bezug auf ein Vorhaben hilfreich und nützlich sind, also inwiefern sie für das Vorhaben wichtige Information darstellen oder zu solchen führen. Fehlsteuernde Intuition gründet sich meist in einer mangelnden Übung, intuitive Signale differenziert wahrzunehmen und auf ihre Plausibilität und Nützlichkeit zu überprüfen, bzw. den Einfluss eigener Vorannahmen und Schemata zu kennen und

bewusst zu berücksichtigen. Kompetenz im Umgang mit der eigenen Intuition heisst also auch zu differenzieren, wann eine schlechte Stimmung nur eine Stimmung ist und nichts mit dem anstehenden Projekt zu tun hat. Dazu ist besonders die Selbst- und Fremdrelexion intuitiver Entscheidungen in einem geschützten Umfeld wichtig.

*Kontextangepasster Umgang mit Intuition:* Der Umgang mit Intuition ist in den meisten Unternehmen nicht üblich und wird oft sogar mit besonderem Misstrauen bedacht. Um dieser Legitimationsfrage begegnen zu können, sollte bei der Entwicklung intuitiver Fähigkeiten die Passung und der Transfer in den konkreten Arbeitskontext mit bedacht werden. Nicht jeder Chef und Kollege ist dem Thema gegenüber gleich aufgeschlossen und braucht eventuell eine unterstützende Erklärung oder Metapher. Oft entscheiden die Form und die Art der Sprache in der Kommunikation über die Akzeptanz intuitiver Informationen. Es will also nicht nur gelernt sein intuitiv wahrzunehmen und zu handeln, sondern auch dies dem Kontext entsprechend zu kommunizieren. Des



**In einer kontinuierlichen Reflexion wird der intuitive Prozess auf professionelle Sinn- und Auftragsorientierung hin geprüft.**

Weiteren scheint es für die Legitimation hilfreich zu sein eher auf die Auswirkungen und die Nützlichkeit intuitiver Informationsgewinnung in Ergänzung zu bestehenden Methoden zu fokussieren, als eine Grundsatzdiskussion über die Natur des Menschen nach dem Motto «gibt es Intuition überhaupt» anzuzetteln.

### **Training professioneller Intuition**

Im Folgenden stellen wir einige Elemente eines Trainingsmodells vor, das sich in unserer Arbeit mit BeraterInnen, TrainerInnen und Kommunikatoren be-

währt hat. Als Lernziele standen dabei im Vordergrund, Intuition als professionelle Kompetenz zu entdecken und zu entwickeln und methodische und intuitive Herangehensweisen in Beratungs- und Kommunikationsprozessen zu integrieren. Die im Folgenden von uns beschriebenen Schwerpunkte müssen nicht in dieser Reihenfolge stattfinden, sondern stellen sich ergänzende Aspekte eines effektiven Trainingsmodells dar. Da sich intuitive Kompetenz unserer Erfahrung nach nicht nach allgemein gültigen Regeln erlernen lässt, haben bei dem gesamten Trainingsprozess individuelle Ausdrucksformen und Handlungsoptionen einen besonderen Stellenwert.

### Exploration

Zunächst steht das Wahrnehmen der eigenen Intuition als Ressource im Vordergrund. Viele Menschen kennen ihre Intuition meist aus eher privaten Kontexten oder geben ihr im Beruf keine grosse Bedeutung. Hier ist es wichtig, eine Haltung zu etablieren, die sowohl das nötige Vertrauen als auch eine angemessene professionelle Distanz umfasst. Durch Übungen, die vor allem die innere Wahrnehmungsfähigkeit fokussieren, wie z.B. Visualisierungsübungen oder Übungen zur kinästhetisch-körperlichen Eigenwahrnehmung, lernen die TeilnehmerInnen die individuellen Ausdrucksformen ihrer eigenen Intuition kennen. Zum Beispiel können Bilder mit einem spezifischen Gefühl verbunden sein, welches die Intuition von Projektionen oder Wunschphantasien unterscheidbar macht. Kurze Impulsreferate, die einige theoretische Modelle bezüglich professioneller Intuition vorstellen, wie etwa das Konzept des «tacit knowledge» oder die Bewusst-Unbewusste Kommunikationsstruktur (Bernd Schmid), ergänzen schliesslich die individuellen Erfahrungen und führen sie in einem professionellen Konzept zusammen.

### Performance

Im Zentrum der Anwendungsphase stehen die professionellen Arbeitsfelder der TeilnehmerInnen. In Beratungsübungen vertiefen die TeilnehmerInnen die explorierten Zugänge zu Intuition. Intuition wird dabei als Parallelprozess im Beratungssystem betrachtet, in der Informationen und Ideen frei fließen können. In einer kontinuierlichen Reflexion wird der intuitive Prozess auf professionelle Sinn- und Auftragsorientierung hin geprüft. Gleichzeitig lernen die TeilnehmerInnen eine Palette methodischer Zugangshilfen kennen: Eine stimmige Pausen- und Tempogestaltung im Beratungsprozess ermöglicht

den Zugang zur Intuition und dient der Evaluierung des bisherigen Beratungsprozesses. Atemfokussierungs- und Zentrierungsübungen verhelfen zu einem entspannten Körperzustand. Für viele Arbeitssituationen ist es darüber hinaus erforderlich, eine angemessene Sprache zur Kommunikation der eigenen intuitiven Steuerung zu erlernen, z.B. die Sprache in Bildern und Metaphern. Als Integration methodischer und intuitiver Herangehensweisen stellen wir einige Interventionsmodelle vor, die besonders viel Raum für intuitive Steuerungsprozesse geben. Dafür eignen sich unserer Erfahrung z.B. systemische Strukturaufstellungen (nach Kibéd) oder Elemente hypnosystemischer Trancearbeit, wie sie etwa von Gunter Schmidt vertreten werden.

### Transfer

Erfahrungsgemäss ist der Wechsel vom Laborkontext, der Fortbildungssituation, zurück in die vertraute Arbeitswelt nicht immer einfach. Dies gilt besonders für eine wenig explizite und regelorientierte Kompetenz wie die Intuition. Deshalb haben Übungen, die den Kompetenztransfer erleichtern, eine besondere Bedeutung. Auch hier bieten Visualisierungen und symbolische oder alltagsrituelle Elemente Erinnerungshilfen für das Erlernte. Die Antizipation möglicher Hindernisse für die Entfaltung der Intuition im Arbeitskontext ermöglicht den Teilnehmern, vorab geeignete Umgangsweisen und Gestaltungswege zu finden. Ein häufig genannter hinderlicher Kontextfaktor ist beispielsweise der Legitimationsdruck in Organisationen. Hier helfen bewusste Strategien selektiver Authentizität (Wem kann ich was wie sagen?)

Wesentlich für uns ist schliesslich, dass intuitives Arbeiten nicht nur die Effektivität der Arbeit steigert, sondern auch die Leichtigkeit und den Spass dabei. ]

## LITERATUR

**Agor, W. (1986):** The Logic of Intuitive Decision Making. Westport: Quorum Books

**Damasio, A.R. (1999):** Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München: dtv

**Riekmann, H. (1993):** Videoaufzeichnung eines Vortrags auf dem Kongress «Lernen in Organisationen» in Wiesloch

**Schmid, B.; Hipp, J.; Caspari, S. (1999):** Intuition in der professionellen Begegnung. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 2, April 1999

**Senge, P. (1998):** Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta