

Intuition als Kompetenz im Dialog

Markus Hänsel 2005

Publiziert in: Hartkemeyer, M. (2005): Die Kunst des Dialogs. Klett Cotta Verlag, Stuttgart

Kennen Sie diese Situation? Im Rahmen eines Gesprächs vor einer anstehenden Entscheidung in Ihrem Unternehmen kommt in Ihnen ein Gefühl auf, das zunehmend unangenehmer wird. Zunächst schenken Sie ihm keine Bedeutung, doch dieses Gefühl lässt nicht locker, vielmehr verstärkt es sich noch. Es irritiert Sie mehr und mehr, bis Ihnen schließlich bewusst wird, dass es offensichtlich mit der anstehenden Entscheidung zu tun hat. Sie überlegen jetzt, ob Sie sich im Sinne ihres Gefühls äußern sollen oder nicht ...

Um dieses Phänomen, das Ihnen sicherlich auch aus Alltagserlebnissen bekannt ist, geht es in dem folgenden Beitrag von *Markus Hänsel*. Der Autor, der seine Doktorarbeit über *Intuition als Beratungskompetenz* (Hänsel 2001) geschrieben hat, widmet sich als systemischer Berater seit vielen Jahren dem Einsatz intuitiver Kompetenz im professionellen Arbeitsalltag von Beratung und Führung. Wie kann der Dialog die intuitiven Potentiale, die jeder Einzelne sicherlich hat und mit denen er manchmal vielleicht nicht so recht umzugehen weiß, im Unternehmen und in Lernprozessen fördern?

Viele Menschen machen in einem guten Dialog die Erfahrung, dass wesentliche Ideen und Erkenntnisse scheinbar aus dem Nichts, aus einem unwillkürlichen Impuls oder vagen »Bauchgefühl« entstehen. Wenn unser Unbewusstes uns mit dem fertigen Ergebnis einer Erkenntnis oder eines Handlungsimpulses konfrontiert, sprechen wir von *Intuition*.

In der Intuition verdichten sich verschiedene unbewusste Prozesse der Kognition, wie subliminale (unterschwellige) Wahrnehmung, implizites Gedächtnis, Antizipation (Vorwegnahme) und insbesondere auch körperliche Signale. Der amerikanische Neurologe *Antonio Damasio* (1999) spricht hier von sogenannten »somatischen Markern«, Körperempfindungen im allgemeinsten Sinne, deren Bedeutung wir oft nicht sofort inhaltlich zuordnen könnten. Intuitiv-emotionale Prozesse mit ihren Start- und Stopp-Signalen können uns als wertvolle Navigationshilfe im Dialog dienen, die unser Interesse und unsere Aufmerksamkeit auf relevante Ebenen lenkt.

Mit dem Dialog Problemfelder erspüren

In der Dialog-Praxis stellen uns diese Prozesse, die rational nicht fassbar und höchst subjektiv sind, allerdings auch vor eine große Herausforderung. Wie teilen wir im Gespräch den anderen diese relevanten Informationen mit? Der Dialog bietet durch seine offene Struktur sehr intuitionsfreundliche Rahmenbedingungen und schafft Raum, die Achtsamkeit gegenüber solchen emotional-körperlichen Prozessen zu trainieren: Anstatt unsere

Wahrnehmungen sofort argumentativ legitimieren zu müssen, können wir sie geschützt einbringen und gemeinsam in der Schwebelage halten. Dazu müssen wir auch die Konfusion aushalten, die entsteht, wenn ein kontinuierlicher Gesprächsverlauf durch die Intuition unterbrochen wird.

Wie eine Traumsequenz bleibt die intuitive Wahrnehmung ohne weitere Entwicklung und ohne weiteren Kontext fragmentarisch. Oft helfen Metaphern und Analogien im Dialog, diese vagen Eindrücke in Worte zu fassen: »Das Gespräch war wie eine Bergwanderung; lange war das Wesentliche im Nebel, und wir haben nur etwas darin herumgestochert. Dann sind wir immer höher gestiegen und hatten schließlich über dem Nebel freie Sicht auf das ganze Szenario.«

Wenn Menschen im Dialog auf intensive Weise in Kontakt kommen, entstehen Verbindungen auf einer unbewusst-emotionalen Ebene, durch die eine Gruppe einen Raum gemeinsamer Intuition öffnet. Gerade in dieser Synergie auf intuitiver Ebene besteht die „transformatorische Kraft des Dialogs“ (Ellinor & Gerard 1998).

Intuition im Unternehmensdialog

Indem intuitive Prozesse in den Blick genommen werden, kann der Dialog in Unternehmen und Organisationen deutlich bereichert werden. Lineare Ursache-Wirkungskonzepte können leichter verlassen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermuntert werden, vernetzt zu denken, feste Wahrnehmungsgewohnheiten zu ändern und neue Handlungsoptionen zu erproben. Die Intuition steht dabei für ein Bündel verschiedener Kompetenzen wie z. B. der Umgang mit Komplexität und mit Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Umgang mit Komplexität

Intuition reduziert die Komplexität von Problemstellungen, indem sie uns relevante Muster zeigt und so hilft, im Chaos hoher Vernetzung und Veränderungsdynamik der Arbeitswelt handlungsfähig zu bleiben. Wenn eine Organisation etwa in der komplexen Vorbereitung und Durchführung einer Fusion navigiert, geht es nicht nur um die Bilanzen, sondern auch um die Erfassung der psychologischen und sozialen Anforderungen. In Dialogrunden haben Führungskräfte die Möglichkeit, auch die intuitive Einschätzung schwer fassbarer Rahmenbedingungen auszutauschen und zu verdichten: Dabei kann es um die Integrations- und Veränderungsbereitschaft im Unternehmen gehen, um die Konfliktfelder im Zusammentreffen der unterschiedlichen Unternehmenskulturen oder um wesentliche Kommunikationsengpässe.

Changemanagement

In der dialogischen Begleitung komplexer Veränderungsprozesse können wir häufig die Bruchstellen in geplanten Veränderungsprozessen einschätzen und Zusammenhänge der Organisation erkennen, die im Organigramm verborgen bleiben. Besonders wenn die Datengrundlage zu knapp, ausufernd oder einfach widersprüchlich ist, verarbeiten wir im Dialog solche rational schwer fassbaren Informationen auf der intuitiven Ebene. Bei der Durchführung von Veränderungsmaßnahmen liefert uns die Intuition schließlich ein Gespür für den »Kairos«, das »richtige« Timing und den »stimmigen« Zeitpunkt von Aktionen, die sich nicht rational kalkulieren lassen.

Strategieentwicklung – Ein Praxisbeispiel

Die besondere Rolle der Intuition im Dialog zeige ich am Beispiel der Strategieentwicklung eines mittelständischen Beratungsunternehmens im Bereich *Human Resource* während der Gründungsphase. Mit der strategischen Ausrichtung wollten die vier Gesellschafter eine gemeinsame geschäftsleitende Unternehmensvision entwickeln und diese in Ziele und Maßnahmen übertragen. Der hier zugrunde liegende strategische Visionsansatz, konzipiert von Pero Micic (Micic 2001), versucht.

Insbesondere das implizite Wissen der Führungskräfte um zukünftige Markt- und Unternehmensentwicklungen zu nutzen.

Entwerfen von Zukunftsannahmen

In der ersten Phase der Strategieentwicklung entwarfen die Geschäftsführer in gemeinsamen Workshops Zukunftsannahmen über allgemeine Entwicklungen in den Bereichen Markt, Technik, Politik und Kultur. Aus solchen Zukunftsannahmen werden mögliche Chancen und Bedrohungen abgeleitet. Der Intuition kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie den Schlüssel zur *Antizipation zukünftiger Tendenzen* darstellt.

Der Prozess verlief methodisch in einem Dreischritt: In einer *Phantasiereise* wurden die Teilnehmer der Strategieentwicklung in »die Zukunft geführt«, wo sie ihre Zukunftsannahmen in Form von Bildern und Szenarien erleben konnten. In *Dialogrunden* wurden dann die so gewonnenen Ergebnisse inhaltlich von dieser Gruppe weitergeführt. Das so entschleunigte Gespräch ließ Raum dafür, die Mosaiksteine der individuellen Erfahrungen zu einem gemeinsamen Bild zusammzusetzen. Die Teilnehmer berichteten, dass im Dialog eine Art positiver Gruppen»trance« entstanden sei, die es ermöglichte, gemeinsam relevante Zukunftsszenarien zu vertiefen. Schließlich wurden die Erkenntnisse in einer gemeinsamen Begriffs- und Kategorienbildung verarbeitet. Das Dialogverfahren hatte in diesem Prozess die Funktion, die Brücke von der introspektiven Einzelarbeit zur strukturierten Gruppenarbeit zu schlagen.

Bilden von strategischen Metaphern

In der zweiten Phase der Strategieentwicklung sollten die Zukunftsannahmen in einzelnen Arbeitsbereichen des Unternehmens durch kreative Impulse angereichert werden. Dazu wurden in den Dialog sogenannte »Strategeme« (Micic 2001) eingeführt: Fragen, die als Kristallisationspunkte für neue Ideen dienten und feste Denkgewohnheiten aufbrachen. Um zu dem Dienstleistungsangebot »Konfliktberatung und Krisenintervention« kreative Ideen zu entwickeln, wählte die Gruppe das Strategem »Strategische Verwandtschaft«, mit der Frage: Wie hat man die Aufgabe in anderen Arbeitsbereichen gelöst, und was lässt sich daraus lernen? Ein Gesellschafter hatte dazu intuitiv das Bild: »Krisenberatung ist, wie einen Brand zu löschen«. Im Dialog entwickelten sich anhand dieser strategischen Metapher weitere Ideen: Berater müssen bereit sein, für Ihre Kunden »ins Feuer zu gehen« (d.h. sich heiklen Situationen stellen), müssen schnell und effektiv intervenieren und die Gefahren abschätzen können. Sie müssen aber auch wirkungsvollen »Brandschutz« leisten (Konfliktprophylaxe) und nach einer Krise beim »Wiederaufbau« helfen. Darüber hinaus konnten die Teilnehmenden im Dialog auch eigene Erfahrungen mit Krisensituationen und deren Lösung vertiefen und in die Strategieentwicklung einfließen lassen.

Aufdecken von Konfliktfeldern bei der Implementierung

In der dritten Phase der Strategieentwicklung wurden die Anforderungen und Aufgaben, die sich aus der Strategievision für das Unternehmen ergeben, konkretisiert. Die Dialogrunden boten Raum, mögliche Konfliktfelder in der Umsetzungsphase der Strategie oder Kommunikationsengpässe auch intuitiv abzuschätzen.

Ein eindrucksvolles Beispiel für einen intuitiven Prozess ergab sich in einem strategischen Dialog der Gesellschafter über das weitere Vorgehen bei der Implementierung. Der Dialog kam plötzlich ins Stocken; einer der Beteiligten spürte einen zunehmend unangenehmen Druck im Kopf, ein anderer klagte über Konzentrationsschwäche und ein Dritter reagierte mit einer für ihn unerklärlichen Unruhe und Aggression. Zunächst ließen sich diese Phänomene nicht erklären und sorgten für Irritation. Die Gruppe beschloss jedoch, die Symptome nicht einfach zu ignorieren, sondern sie »in der Schwebe zu halten« und als intuitive Information im Dialog zu bewerten. Nach einiger Zeit wurde deutlich, dass ein nicht geklärter Konflikt mit einem fehlenden Gruppenmitglied entscheidend auf die weitere Planung Einfluss nehmen würde. Als dies offiziell in die weitere Planung einbezogen wurde, änderte sich die Stimmung schlagartig, die Körpersymptome verschwanden und die Gruppe konnte mit Energie an den weiteren Umsetzungsschritten arbeiten.

In diesem Fall äußerte sich die Intuition stark körperlich und deutete auf einen übersehenen Konflikt hin, der die weitere Kooperation in der Umsetzung der Strategie

deutlich behindert hätte. Die Dialog-Teilnehmer äußerten danach, dass der Dialog sich besonders dazu eignete, Problemfelder zu »erspüren«, die an dieser Stelle nicht bewusst sind oder zum Teil verdrängt wurden. Im Dialog war es dann möglich, eine Brücke zur bewussten Wahrnehmung zu schlagen und damit die Möglichkeit zur Reflexion und zur Problemlösung zu eröffnen.

Vertiefen der strategischen Vision

Die Entschleunigung in den Dialogrunden eröffnete während des gesamten Prozesses der Strategieentwicklung immer wieder den Zugang zu intuitiven und kreativen Ressourcen. Darüber hinaus konnten die Teilnehmenden die unterschiedlichen mentalen Modelle, die sie der strategischen Ausrichtung zugrunde legten, reflektieren und ein gemeinsames Verständnis von der Mission des Unternehmens, das die Einzelinteressen bündeln kann, entwickeln. Im weiteren Prozess verdichtete sich so eine unternehmerische Vision mit kraftvollen, symbolischen Leitbildern, die sich nicht nur in Hochglanzpapieren niederschlug, sondern die beteiligten Gesellschafter auf einer sinngebenden, intuitiven Ebene ansprechen konnte.

Literatur

Damasio, A. (1999): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. DTV Verlag

Ellinor, L., Gerard, G. (1998): Der Dialog im Unternehmen. Knauer Verlag

Hänsel, M. (2001): Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen, Dissertationsschrift an der med. Fakultät der Universität Heidelberg

Micic, P. (2001): Der Zukunftsmanager. Haufe Verlag