



Dr. Andreas Zeuch hat sich auf professionelle Intuition spezialisiert und promovierte darüber. Er arbeitet als Berater, Trainer, Coach und Autor, hält Vorträge, produziert Podcasts und leitet ein Unternehmenstheater. Der Grenzgänger und Querdenker machte sein Diplom als Musiktherapeut, ist Dialog-Begleiter, NLP-Trainer und Mediator. Außerdem belegte er Fortbildungen in den Bereichen Projektmanagement und systemische Aufstellung.

Gefühltes Wissen

Unternehmer müssen regelmäßig Entscheidungen treffen, viele mit großer Tragweite für die eigene Firma. Doch wie navigiert man sicher durch die Informationsflut? Wie entscheidet man richtig? Vertrauen in die eigene Intuition ist gefragt! Studien weisen nach, dass unser Gehirn gerade in komplexen Situationen überfordert ist und das Bauchgefühl zu besseren Entschlüssen führt. Dr. Andreas Zeuch hat die wichtigsten Regeln für kluge Entscheidungen definiert.

Sie stehen vor einer wichtigen Investitionsentscheidung zur Erweiterung Ihres Unternehmens. Wenn Sie alle Faktoren und Variablen rational analysieren und mit einem Investitionscontrolling überprüfen wollen, ist das vorteilhaft: Sie haben hinterher eine Menge Argumente für oder wider die Investition. Ob das allerdings zum gewünschten Erfolg führt, ist fraglich. Und vor allem hat dieses Vorgehen einen erheblichen Nachteil: Sie verlieren wertvolle Zeit. Eine intuitive Entscheidung könnte Sie deutlich schneller zum Ziel bringen. Allerdings stehen Sie mit leeren Händen da, wenn es eine Fehlentscheidung war. Da Sie nicht begründen können, was zu Ihrer Entscheidung geführt hat, laufen Sie Gefahr, in Ihren unternehmerischen Entscheidungen unprofessionell und willkürlich zu wirken. Was würden Sie tun?

Ein anderes Szenario

Sie suchen eine neue Assistentin. Die Stellenausschreibung führte zu einer Vielzahl an Bewerbungsschreiben, die Sie persönlich gesichtet haben. Am Ende blieben sechs Bewerberinnen, die Sie zu einem Vorstellungsgespräch einluden. Eine der Bewerberinnen fiel Ihnen bereits mit ihrer schriftlichen Bewerbung auf: Sie hatte vorzügliche Zeugnisse und auch die am schönsten und pfiffigsten gestaltete Bewerbungsmappe. Nach dem per-

sönlichen Gespräch wurden Sie allerdings das Gefühl nicht los, dass sie irgendwie nicht in Ihr Unternehmen passt. Nichts weiter als eine Ahnung. Ohne Gründe. Was würden Sie tun?

Fakten

Wie auch immer Sie sich bei den obigen Beispielen entschieden hätten: Intuition ist eine menschliche Grundfunktion. Intuition geschieht. Täglich und ungefragt. Ihre Intuition fragt Sie nicht um Erlaubnis, ob sie auch in Ihnen wirken darf. Das ist der erste Fakt. Warum ist das so? Intuition ist ein Ergebnis dessen, wie unsere Gehirne funktionieren – und die Strukturen unserer Gehirne sind prinzipiell gleich. Natürlich gibt es Unterschiede zwischen Ihrem und meinem Gehirn, allein was unsere Erfahrungen und das Wissen angeht, das wir uns aneigneten. Aber wir alle speichern den größten Teil unserer täglichen Erfahrungen unbewusst. Und dieser Erfahrungsschatz ist gewissermaßen der Informationspool, aus dem heraus sich unsere Intuition bedient; und zwar nicht nur bei bahnbrechenden neuen Innovationen, sondern auch bei kleinen täglichen Entscheidungen.

Der zweite Fakt: Intuitive Entscheidungen können erfolgreicher sein als rationale, vor allem in komplexen Situationen. In den letzten Jahren hat die Entscheidungs-



Intuitive Entscheidungen können erfolgreicher sein als rationale, vor allem in komplexen Situationen. Sie können aber auch zu Fehlentscheidungen führen. Was tun?



Intuition steht in engem Zusammenhang zum Unbewussten.



psychologie viel dazu beigetragen, Intuition als Entscheidungskompetenz besser zu verstehen und einschätzen zu können. Eines der wichtigsten Ergebnisse besteht in der experimentell nachgewiesenen Tatsache, dass Menschen in komplexen Situationen mit ihrem Verstand schnell an Grenzen stoßen; wir können nicht alle wichtigen Variablen und Parameter einer Entscheidung mathematisch exakt in einer angemessenen Zeit durchrechnen. Das Problem beginnt schon damit, dass entscheidungsrelevante Aspekte nicht immer logisch herzuleiten sind. In derartigen Situationen hilft uns unsere Intuition häufig weiter.

Nun ist es aber ärgerlicherweise so, dass Intuition nicht immer nur zu Volltreffern führt. Intuition kann, weil sie sich unter anderem aus unserem Erfahrungsschatz bedient, auch zu Irrtümern führen – der dritte Fakt. Warum? Erfahrungen können zu Routinefällen werden: Wir stützen uns über eine aktuelle Situation unsere Erfahrungen von gestern. Und die unterscheiden sich möglicherweise in einem oder mehreren bedeutsamen Punkten von der gegenwärtigen Situation, sodass wir zu falschen Schlussfolgerungen kommen.

Der vierte Fakt besteht in einem beeindruckenden mathematischen Verhältnis: Unser Unbewusstes ist in der Lage, 11.000.000 Bits pro Sekunde aufzunehmen und zu verarbeiten. Mit unserem Bewusstsein kommen wir da nicht im Geringsten mit: Da gereicht es gerade mal zu mageren 50 Bits pro Sekunde. Somit übersteigt unsere unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung unsere bewusste um den Faktor 220.000! Hand aufs Herz: Wenn diese wissenschaftlichen Ergebnisse richtig sind (wovon ich ausgehe), können wir es uns dann leisten, unser Unbewusstes und damit unsere Intuition so stiefmütterlich zu behandeln, wie wir es immer noch tun? Wäre das nicht eine vollkommen unökonomische Ressourcenverschwendung?

Zusammengefasst

Intuition ist ein menschlicher Automatismus, der in jedem menschlichen Gehirn täglich abläuft. Diese Intuition kann paradoxerweise im Vergleich zu unserem Ver-

stand sowohl zu größeren Erfolgen als auch Misserfolgen führen. Und darüber hinaus steht Intuition in engem Zusammenhang zu unserem Unbewussten, das eine wesentlich größere Kapazität zur Informationsaufnahme und -verarbeitung als unser Bewusstsein hat.

Erklärungen

Intuition ist nichts Mystisches. Sie lässt sich zu einem guten Teil mit seriösen wissenschaftlichen Modellen erklären. Hier die drei wichtigsten kurz illustriert:

Intuition basiert teilweise auf Erfahrungswissen, wie oben angedeutet. Ein psychologisches Experiment verdeutlicht dies: Versuchspersonen lernten eine künstliche Sprache, bis sie die Grundregeln in etwa verstanden hatten. Dann wurden ihnen auf einem Bildschirm Sätze in dieser Kunstsprache gezeigt, und sie sollten in wenigen Sekunden entscheiden, ob sie grammatikalisch richtig oder falsch sind. Der Großteil der Versuchspersonen entschied richtig. Interessant wird es aber erst hiermit: Nach der Begründung gefragt, warum der Satz falsch oder richtig ist, antworteten die meisten Personen falsch! Wir wissen also mehr, als wir sagen können – die richtigen Entscheidungen zur Korrektheit der Grammatik wurden intuitiv gefällt.

Intuition ist aber mehr als der Zugriff auf unser Erfahrungswissen. Es ist auch der Zugriff auf unsere unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung. Die spielte im obigen Experiment auch eine wichtige Rolle, lässt sich aber durch ein anderes besser verdeutlichen: Vor nicht allzu langer Zeit wurden in einem Heidelberger Psychologielabor Probanden mit einer vorgegaukelten Aufgabe vor einen Bildschirm gesetzt. Scheinbar zufällig lief am unteren Rand des Bildschirms ein Newsticker mit Börsenergebnissen. Im zweiten Teil wurden die Versuchspersonen nicht mit der angekündigten Fragestellung konfrontiert, sondern mit der, welche Aktien aus ihrer Sicht im Moment besonders erfolgversprechend seien. Das Ergebnis können Sie sich denken: Der Newsticker hatte einen maßgeblichen Einfluss auf die anschließenden Börsentipps der Versuchspersonen. Die Werte konnten die Ver-

”

**Nehmen Sie auch
die Intuition
Ihrer Mitarbeiter
ernst.**

“

suchspersonen natürlich nicht angeben – denn ansonsten wäre es ja eine bewusste Wahrnehmung gewesen.

Unser Gehirn verfügt, das ist das dritte Erklärungsmodell, über sogenannte „Spiegelneurone“. Das sind Nervenzellen und Netzwerke von Nervenzellen, die das, was wir bei anderen Menschen beobachten, gewissermaßen in uns simulieren. Klingt etwas abstrakt, ist aber schnell erläutert: In einem Experiment beobachteten Ehefrauen ihre Männer, denen in einem ethisch vertretbaren Rahmen leichte Schmerzen zugefügt wurden. Auffälligerweise waren bei den Frauen dieselben Hirnareale aktiviert wie bei den Männern, die den Schmerz leibhaftig erlebten. Das Modell der Spiegelneurone ist hervorragend geeignet, um menschliche Empathie besser erklären zu können. Und Einfühlungsvermögen ist eine intuitive Fähigkeit, keine logische.

Regeln

Zu guter Letzt ein paar Regeln, die Ihnen helfen, Ihre Intuition und die Ihrer Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Intuitive Entscheidungen

- Wenn möglich, sollten Sie Ihre Intuitionen möglichst oft wahrnehmen und im Alltagsstress nicht darüber hinweghuschen. Das heißt nicht, jeder Intuition reflexhaft zu folgen. Es geht nur darum zu merken, dass da noch etwas „Anderes“ war.
- Wenn Sie eine Intuition für aussichtsreich halten, können Sie, sofern die Zeit reicht, andere hinzuziehen: Was denken die über Ihre Intuition? Geht es Ihren Kollegen in der Geschäftsführung oder Ihren Mitarbeitern ähnlich?
- Je komplexer Entscheidungen sind, desto mehr sollte Intuition in die Entscheidung mit einbezogen werden.
- Bereiche mit großer Erfahrung sind gute Anwendungsbereiche, sollten aber gleichzeitig zur Achtsamkeit aufrufen. Denken Sie an das Risiko der Routinefallen.

- Bereiche ohne große Erfahrung können auch Anwendungsfelder Ihrer unternehmerischen Intuition sein. Denken Sie an die 11.000.000 Bits!

Intuitive Unternehmenskultur

- Schaffen Sie eine Fehlerkultur, in der auch „Bauchentscheidungen“ danebengehen dürfen. Denn rational begründbare Fehlentscheidungen sind auch nicht glorreich.
- Verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern nicht, dass sie alle Entscheidungen und Handlungen belegen können. Ansonsten laden Sie zu Verschleierungstaktiken ein. Ihre Mitarbeiter werden Gründe erfinden, warum sie etwas getan oder gelassen haben.
- Laden Sie, wo es sinnvoll ist, Ihre Mitarbeiter zur Selbstorganisation ein. Das ist effektiv, weil Intuition informationelle Selbstorganisation in jedem Menschen ist. Und die funktioniert besser, wenn das Umfeld denselben Regeln gehorcht.
- Nehmen Sie auch die Intuition Ihrer Mitarbeiter ernst. Noch besser: Wenn es Ihnen möglich ist, versuchen Sie, die Intuition Ihrer Mitarbeiter zu fördern. Eine Möglichkeit besteht darin, Intuition als professionelle Kompetenz anzusprechen. Das ist aber nur im Zusammenhang mit den oben genannten Regeln sinnvoll. Ansonsten fühlen sich Ihre Mitarbeiter auf den Arm genommen.

Die wichtigste Regel für beide Bereiche: Ausnahmen bestätigen die Regel. Es gibt keine Regelsätze, die alle erdenklichen Situationen abdecken – und auch deswegen ist Ihre Intuition immer wieder in Ihrem Unternehmen gefragt. Intuition ist eine subtile Kompetenz. Lassen Sie sich Zeit, Ihre Intuition weiterzuentwickeln. Wenn Sie Klavierspielen lernen wollen, werden Sie auch nicht erwarten, nach einigen Wochen bereits ein zweiter Glenn Gould, Keith Jarrett oder Elton John zu sein. Viel Erfolg! ■

www.a-zeuch.de