



Dr. Andreas Zeuch

Intuition und Nichtwissen im Management. Beratung, Training, Vorträge, Coaching, Publikationen, Podcasts und Forschung rund um Intuition und Nichtwissen im Management.

Qualifikationen: Dr. rer. soc. (Erwachsenenbildung: Training professioneller Intuition), Dipl.-Musiktherapeut, DIALOG-Begleiter, NLP-Trainer und Mediator.

E-Mail: az@a-zeuch.de

Website: www.a-zeuch.de

Andreas Zeuch

Intuition, Improvisation und Datensurfen

Professionalisierung von Intuition als Antwort auf die Komplexifizierung der Welt

Die Ausgangslage

Es bedarf keiner großen Ausführung: Unsere Welt wird infolge der Globalisierung immer vernetzter und komplexer. ITK-Technologien erlauben uns zunehmend mehr Daten in zunehmend kürzerer Zeit zu speichern und zu versenden. Beispielsweise betragen die im Jahr 2002 neu produzierten Daten einen Umfang von 5 Exabyte (EB) und der Datenverkehr 18 EB, was 18 Millionen Terabyte entspricht. In einem Zyklus von 3 Jahren verdoppelte sich seit dem diese Menge ¹. Gleichzeitig werden viele Produktions- und damit Arbeitszyklen beschleunigt, so dass sich folgende Ausgangslage ergibt: In immer kürzerer Zeit müssen immer mehr Daten verarbeitet und Entscheidungen getroffen werden.

Unser Verstand ist damit mittlerweile überfordert. Die rund 100.000 Entscheidungen, die jeder von uns täglich treffen muss, pressieren. Es ist unmöglich geworden, alle vorhandenen Daten vor einer Entscheidung zu sichten und zu verstehen (deren Korrektheit setze ich jetzt einfach voraus, Vertrauen als Mörtel, der unsere Wissensgesellschaft zusammenhält). Die meisten Entscheidungsträger haben nicht das Problem zu weniger Daten, sondern zu vieler. Zunehmende Stresssymptome sind auch ein Zeichen für diesen informationellen Wahn-Sinn, vor dem viele stehen. Stillschweigend wird immer öfter von den Gehaltsempfängern erwartet, dass sie ihr Diensthandy wenn schon nicht rund um die Uhr, so doch wenigstens bis in den späten Abend griffbereit haben, Wochenende inklusive. Und dank Push-Mail hören E-Mails nun endlich nicht mehr am Desk- oder Laptop auf, sondern finden ihre Grenze nur noch an der Reichweite der Mobilfunknetze.

¹ Dies errechnete die „School of Information Management and systems“ der University of California at Berkeley in ihrem Forschungsprojekt „How much Information“. Um die genannten Zahlen zu verdeutlichen folgendes Gedankenexperiment: Bereits die 5 EB übersteigen die in der Library of Congress gespeicherten Daten um das 37.000fache! Die Library of Congress verfügt momentan über ca. 1047 Regalkilometer an Büchern, Manuskripten etc., was in etwa der Strecke von Hamburg nach Genf entspricht. Um an den Büchern vorbeizufahren, die man aus den 5 EB bilden könnte, müssten Sie 100 Jahre lang täglich von Hamburg nach Genf und am nächsten Tag wieder zurückfahren. Was in der Zwischenzeit an neuen Daten gebildet wird, sollten Sie jetzt lieber nicht bedenken ...

Summa Summarum: Unser Verstand alleine ist bereits jetzt in einer maßlosen Überforderung, den globalisierten Entscheidungsanforderungen gerecht zu werden. Selbstverständlich ist jeder einzelne Manager ein gestaltender Teil einer globalisierten Wirtschaft und trägt somit eine gewisse Mitverantwortung. Im diesem Beitrag geht es um die Anpassung der Entscheidungskompetenz an eine globalisierte Welt und damit um einen Beitrag, Menschen für die globale Verantwortung zu stärken.

Bisherige Lösungsversuche

Wie meistens üblich wurde einmal mehr versucht, dieses Problem mit einer klassischen Mehr-Dasselben-Lösung auf der Ebene zu lösen, auf der es entstanden ist: Nämlich durch noch ausgebufftere, zentral gesteuerte rationalitätsbasierte Methoden und Instrumente. So werden den Angestellten schnellere PCs mit größeren Speicherkapazitäten zur Verfügung gestellt, oder auch Laptops, damit diese selbstredend auf ihren Dienstreisen und beim Kunden oder Geschäftspartner die wichtigsten Informationen zur Verfügung haben. So kann die Zeit besser genutzt werden, um die entstandenen Datenberge möglichst weitgehend wieder abzutragen. Dies führt allerdings nicht dazu, dass sich das Verhältnis zwischen entstehenden Daten einerseits und den Möglichkeiten des Abarbeitens andererseits entscheidend verbessert. Wahrscheinlich ist sogar das Gegenteil der Fall, so wie die Verbreiterung der Autobahnen nicht zu einer Entlastung des Verkehrs führt, sondern zu einer Zunahme; und zwar solange, bis die breiteren Straßen ihrerseits wieder verstopft sind. Der bekannte, ergänzende Ansatz besteht darin, durch IT-basiertes Wissensmanagement die Angestellten eines Unternehmens zu befähigen, ihr Wissen und Können anderen zur Verfügung zu stellen und umgekehrt von den professionellen Erfahrungen der anderen zu profitieren. Die Grundidee macht natürlich Sinn, denn das Rad muss nicht zweimal erfunden werden und wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß, dann würde es besser dastehen. Allerdings funktioniert Wissensmanagement bis heute aus zwei Gründen nicht wirklich: Erstens stimmt in vielen Unternehmen die kulturelle Basis nicht. Wer sein Wissen preisgibt, läuft Gefahr sich überflüssig zu machen. Wissen ist Macht, genau genommen die Macht, seine Stelle zu behalten und die Karriereleiter weiter aufzusteigen. Somit horten Mitarbeiter häufig noch ihr Wissen und Können und hüten sich, dieses in Mikroartikeln zu beschreiben und ins Intranet zu stellen. Zweitens lässt sich – auch im Idealfall einer vertrauensvollen, wertschätzenden Unternehmenskultur – auf dem üblichen Wege nur explizites Wissen und Können dokumentieren. Implizites Wissen bleibt diesem Vorgehen verschlossen. Dabei wäre doch gerade letzteres in besonderem Maße interessant, denn implizites Wissen ist robuster, flexibler und vor allem schneller, als bewusst gesteuerte Prozesse. Prinzipiell ist gegen derartige Ansätze nichts zu sagen, aber sie werden die Büchse der Pandora, die wir mit den ITK-Technologien geöffnet haben, nicht wieder schließen können.

Lösung auf einer anderen Ebene

Schon Einstein bemerkte, dass wir Probleme nicht auf derselben Ebene lösen können, auf der wir sie verursacht haben. Aus diesem Grund bedarf es eines Paradigmenwechsels, weg von unserem aufgeklärten Ursache-Wirkungs-Denken und -Handeln hin zu einem postaufklärerischen nicht-linearen Selbstorganisations-Paradigma. Wir begegnen also dem eingangs kurz beschriebenen Maß an Datenflut und Komplexität in den sozialen Systemen unserer Gesellschaft (Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, NGOs etc.) am besten mit Selbstorganisation. Eine Top-Down Steuerung wie bislang wird mit der globalen Komplexität nicht mehr fertig. Die jüngste Krise des Finanzmarktes (2007/2008) bezeugt das Ausmaß an Nichtwissen und die Unfähigkeit, alle möglichen Entwicklungen, Wirkungen, Neben- und Fernwirkungen zu überblicken, um dann mit einem gesunden Maß an Risikotoleranz nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Aber was hat Selbstorganisation mit Intuition zu tun? Wo ist der Zusammenhang? Ganz einfach: Intuition ist unbewusst selbstorganisierte Wahrnehmung und Datenverarbeitung im Individuum. Es gibt keinen Geschäftsführer, der unserem Unbewussten sagt, wo es lang geht. Es gibt keine zentrale neurologische Einheit, die im Organigramm unseres Gehirns über den anderen thront und glaubt, den Überblick zu haben. Nein, unser Gehirn ist, so legt es zumindest der augenblickliche Forschungsstand nahe, Selbstorganisation pur. Unser Gehirn ist ein wunderbares Vorbild, wie unglaublich effektiv, mit welcher Leichtigkeit und Eleganz komplexe Zusammenhänge erlernt und gemeistert werden können. Und es ist ein Beleg, dass wir unbewusst-dezentral wesentlich mehr Daten wahrnehmen, speichern und verarbeiten können als bewusst. Momentane Schätzungen gehen davon aus, dass wir bewusst maximal 50 Byte pro Sekunde verarbeiten können, unbewusst hingegen 11.000.000. Somit übersteigt die Kapazität der unbewussten Wahrnehmung und Datenverarbeitung die der bewussten um den Faktor 220.000. Dies spricht deutlich für die Nutzung unserer unbewussten Ressourcen, die die Grundlage unserer Intuition sind, der Informationsspool, aus dem sie sich selbstorganisiert bedient.

Die Lösung besteht also in einer bewussten und unbewussten intra- und interpersonellen Selbstorganisation: Jedes Mitglied eines sozialen Systems organisiert sich bewusst selbst, so wie es im jeweiligen Kontext gerade gebraucht wird und nutzt zudem die eigene Intuition als unbewusste Selbstorganisation. Außerdem organisieren sich mehrere Personen, also Angestellte eines Unternehmens, einer Verwaltung etc. in Gruppen selbst und nutzen in dieser Zusammenarbeit wiederum ihre Intuition aber auch die der anderen Gruppenmitglieder.

Training professioneller Intuition

Da Intuition eine wichtige professionelle Kompetenz ist (Agor 1986, 1989; Alder 1995; Alder von Ziefen 1999, Baumann 1997, Schanz 1997; Schettgen 1997; Zeuch 2004, 2006a, 2006b, 2007, 2008), stellt sich die Frage nach der beschleunigten und gezielten Entwicklung dieser Kompetenz über das ohnehin im Arbeitsalltag geschehende Erfahrungslernen hinaus. Was in der Breite noch nicht bekannt ist, aber von Experten schon belegt wurde: Intuition kann trainiert werden. Es gibt dabei fünf relevante Faktoren: Die Haltung zu und Annahmen über die eigene Intuition im Allgemeinen, sowie über Intuition konkret im je aktuellen Arbeitskontext; der Zugriff auf bereits erlebte, bedeutsame intuitive Episoden, von denen gelernt werden kann; die eigene Wahrnehmung; die Fähigkeit zu entspannen und durchlässig zu sein für intuitive Impulse und letztlich Instabilitätstoleranz.

1. Die Haltung zu und Annahmen über die eigene Intuition im Allgemeinen, sowie über Intuition konkret im je aktuellen Arbeitskontext.

Menschen können sich ausgesprochen gut selbst sabotieren. Zum Beispiel mit der Annahme, dass sie nicht in geringstem Maße intuitiv sind; oder dass Intuition genetisch bedingt ist und sie nicht über den entsprechenden Code verfügen; oder dass sie zwar intuitiv sind, aber dass Intuition im Berufsleben nichts verloren hat. Zu Beginn meiner Trainings werden deshalb diese Annahmen und Glaubenssätze in einer Explorationsphase erkundet und – sofern es sich um selbstbegrenzende Haltungen, Annahmen etc handelt – mit verschiedenen Interventionen geändert. Dies ist im Training nicht immer möglich, dafür aber umso besser in Einzelcoachings, sofern dies von den Trainees gewünscht wird.

2. Der Zugriff auf bereits erlebte, bedeutsame intuitive Episoden, von denen gelernt werden kann.

Da Intuition von den wenigsten Menschen bewusst im Arbeitsalltag thematisiert wird, fehlen ihnen Referenzpunkte, über die sie von sich selbst lernen können. Es geht darum, die Erinnerungen an die eigenen intuitiven Erfahrungen wieder zu reaktivieren, sofern sie nicht bereits abrufbar sind. Bei Trainees, die sich gut an ihre intuitiven Erfahrungen (im Beruf) erinnern können, geht es darum, diese Erinnerungen zu präzisieren und zu intensivieren. Je klarer und intensiver diese Erinnerungen sind, umso effektiver lässt sich daraus eine Selbstmodellierung ableiten. Die Trainees lernen, was für eine erfolgreiche Intuition förderlich und was hinderlich ist. Sie haben erst dann die grundsätzliche Möglichkeit, ihr professionelles Umfeld und sich selbst so zu gestalten, dass sie ihre Intuition optimal unterstützen.

3. Die eigene Wahrnehmung

Wahrnehmung ist in zweifacher Hinsicht wichtig: Die Wahrnehmung von jeglichen Daten, die außerhalb der Person selbst liegen, die Außenweltwahrnehmung. Und genauso die Innenweltwahrnehmung, also die Wahrnehmung jeglicher Daten, die innerhalb der Grenzen einer Person selbst entstehen. Konkret: Körperliche Sensationen wie Verspannungen, vegetative Erregung, innere Bilder, eine innere Stimme etc. Außen- und Innenweltwahrnehmung sind die informationelle Voraussetzung, um überhaupt Intuition entwickeln und spüren zu können. Würde das eine oder andere fehlen, wären wir abgeschnitten von der Quelle (Außenwelt) und von unserer internen Kommunikation, wenn aus unserem Unbewussten intuitive Signale an unser Bewusstsein gesendet werden, z.B. als innere Bilder (Innenwelt). Deshalb ist es ein zentraler Aspekt von Intuitions-Trainings, die Wahrnehmung der Trainees weiterzuentwickeln.

4. Die Fähigkeit zu entspannen und durchlässig zu sein für intuitive Impulse

Viele wichtigen Erkenntnisse, Entdeckungen und Durchbrüche fanden in Momenten statt, in denen die Suchenden nicht unter der Anspannung standen, eine Lösung finden zu müssen. Bekannt Beispiele sind Archimedes, der das Verdrängungsprinzip entdeckte, als er in eine Badewanne stieg oder August Kekulé, der im hypnagogen Dämmerzustand beim Blick ins Kaminfeuer plötzlich einen Ouroboros sah, eine Schlange, die sich in den Schwanz beißt, woraus er die Ringstruktur des Benzols ableitete. Somit ist ein Bestandteil des Trainings professioneller Intuition die Fähigkeit, loszulassen und auf die Wirksamkeit unbewusster Such- und Lösungsprozesse zu vertrauen. Darüber hinaus bedarf es der Fähigkeit, intuitive Impulse nicht nur wahrzunehmen, sondern sie auch zu beachten und wertzuschätzen. Das heißt nicht, ihnen reflektorisch zu folgen, aber sich ihrer in vollem Umfang bewusst zu werden und in den jeweiligen Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.

5. Instabilitätstoleranz

Situationen von Nichtwissen und die daraus entstehende Unsicherheit sind häufig mit kreativ-intuitiven Momenten verbunden. Es gilt, das Chaos auszuhalten, ohne gleich wieder klare, vorausplanbare Strukturen aufbauen zu wollen. Diese Fähigkeit wohnt jedem Kind inne, ist sogar ein wesentlicher Bestandteil seines Wesens. Leider geht diese Fähigkeit im Laufe des Erwachsenwerdens verloren. Ziel ist, sie wiederzuentdecken. Wie Nietzsche in „Also sprach Zarathustra“ schrieb: „Ich sage Euch: Ihr braucht Chaos in Euch, um einen tanzenden Stern gebären zu können. Ich sage Euch, Ihr habt noch Chaos in Euch.“

Die Aspekte 3–5 standen im Zentrum meines Workshops „Die Insel und der Ozean“. Sie lassen sich hervorragend trainieren, indem die Trainees im Rahmen schauspielerischer Improvisation gefordert werden. Die Trainees wissen nicht, was als nächstes kommt und sind somit in einer Situation von Nichtwissen und Unsicherheit, müssen sich aber trotzdem andauernd entscheiden, wie sie weiter agieren. Sie werden um so eleganter improvisieren, je besser sie die Unsicherheit und die damit scheinbar verbundene Instabilität aushalten. Umgekehrt beeinflusst die wachsende Fähigkeit zu improvisieren die Instabilitätstoleranz. Zudem wird die Wahrnehmung der Innen- und Außenwelt permanent gefordert: Von außen dringen Daten über Mitschauspieler an die Trainees heran, aus denen heraus immer wieder Impulse entstehen: etwas zu sagen, es auf eine bestimmte Art und Weise zu tun, sich in einer bestimmten Art in eine bestimmte Richtung zu bewegen, Emotionen wie Wut, Trauer, Albernheit und dergleichen mehr. Die schauspielerische Improvisation bietet ebenso die Möglichkeit, das Beschriebene zu trainieren wie sie auch die Stärken und Schwächen der Trainees spiegelt und somit klarmacht, worauf sie sich schon verlassen können und wo es noch Entwicklungsbedarf gibt.

Intuition als integraler Bestandteil jeglicher Bildung

Um den kommenden Herausforderungen unserer globalisierten Welt angemessen begegnen zu können, bedarf es mehr, als der Vorbereitung auf das bisherige Primat der Rationalität. Es gilt, der zunehmenden Komplexität und dem damit verbundenen Nichtwissen und der Instabilität gerecht zu werden. Intuition sollte deshalb zu einem integralen Bestandteil unseres Bildungssystems werden. Bereits in der Schule könnte dem häufigen Prozess entgegengewirkt werden, dass Intuition auf dem Weg zum Erwachsen-Sein verdrängt und gesellschaftlich für unwichtig erklärt wird. Außerdem ist insbesondere die Identitätsbildung stark abhängig von einer gut funktionierenden Intuition². Um einen Beruf intrinsisch motiviert auf einem qualitativ hohen Niveau zur eigenen Zufriedenheit ausüben zu können, bedarf es der Identifikation mit dem gewählten Beruf. Nur lässt sich dieser nicht alleine mit Checklisten rational ableiten. In der späteren Berufsausbildung sollte dann die je berufsspezifische Intuition thematisiert und trainiert werden. Letztlich bietet es sich an, in späteren beruflichen Weiter- und Fortbildungen Intuition neben anderen wichtigen Kompetenzen zu fokussieren, beispielsweise in Führungskräfte trainings.

Diese Ausrichtung wäre letztlich ein Paradigmenwechsel von einer effizienzgetriebenen Wirtschaft und Gesellschaft, die die emotional-intuitiven Anteile ihrer Mitglieder ins Abseits gedrängt hat, hin zu einer neuen Form: Rationalität, Emotionen und Intuition werden zu einem großen Ganzen integriert. Vielleicht wäre dies sogar die Antwort auf die nüchterne Feststellung Horkheimers und Adornos, dass die Aufklärung ihre Versprechen bislang schuldig geblieben ist.

2 Hören Sie dazu auch mein Podcast #10: „Intuition und Identität“ aus meiner Serie „Abenteuer Intuition“: www.dasabenteuerleben.de

Literatur

- Agor, W. H. (1986). *The logic of intuitive decision making*. New York, Westport, Connecticut, London: Quorum Books.
- Agor, W. H. (1989). *Intuition in Organizations. Leading and managing productively*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Alder, H. (1995). *Manager mit Intuition. Entdecken Sie das Potential ihrer rechten Gehirnhälfte*. Frankfurt, New York: Campus.
- Alder von Ziefen, J.-E. (1999). *Der Einfluss eines Trainings zu intuitiven und rational-analytischen Informationsverarbeitung auf das Denken und Erleben von Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen*. Universität Bern, Zürich.
- Baumann, M. (1997). *Intuition im Führungsalltag*. Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Horkheimer, M.; Adorno, T. (1991): *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt: Fischer
- Schanz, G. (1997). Intuition als Managementkompetenz. *Die Betriebswirtschaft*, 57, 640–654.
- Schettgen, P. (1997). Intuition: Führen mit Kalkül oder mit Gefühl? *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 2, 89–93.
- Zeuch, A. (2004). *Training professioneller intuitiver Selbstregulation. Theorie, Empirie und Praxis*. Hamburg: Verlag Dr. Kóvac.
- Zeuch, A. (2006a). *Einsicht in die Notwendigkeit. Intuition als Kompetenz im Projektmanagement*. Beitrag im Kongressband der Tagung der Gesellschaft für Projektmanagement 2006.
- Zeuch, A. (2006b). *Der Bauch des Mediators. Intuition als Selbststeuerungskompetenz in Mediationen*. In B. Heidbrecht, C. Zinn (Ed.), *Arbeitshefte wissenschaftliche Weiterbildung*. Bd. 29. (pp. 83–95). Bochum: Weiterbildungszentrum der Ruhr-Universität.
- Zeuch, A. (2007). *Der Bauch des Unternehmers. Intuition ist eine unternehmerische Kernkompetenz*. *changeX*, 22.11.2007.
- Zeuch, A. (2008). *Gefühltes Wissen*. In: L. Späth (Ed.), *Top 100 – Die 100 innovativsten Unternehmen Deutschlands*. Redline Wirtschaftsverlag.