

Lernen von der Natur

Die Kraft der Intuition nutzen

Jahrhundertlang wurden Gefühle verkannt. Plato hielt sogar Emotionen für eine Art von Krankheit. Heute wissen wir: Emotionen sind nicht nur Beigaben zum Verstand. Sie sichern unser Überleben. Intuition ist oft klüger als der Verstand. Menschen wie Unternehmen können von der Kraft der Intuition profitieren, wenn sie klug mit ihren unbewussten Ressourcen umgehen.

■ Von Peter Meierhofer

Lange wurde das Gefühl gegen den Verstand ausgespielt. Obwohl schon Albert Einstein die Macht der Intuition erkannte – «der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener» – und mit der Gesellschaft scharf ins Gericht ging: «Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat», fallen noch immer viele Entscheider vor der Ratio auf die Knie.

Eine Art der Intelligenz

Nachdem Charles Darwin seine Evolutionstheorie aufgestellt hatte, erkannten Biologen immer deutlicher, dass auch die Intuition, die sich weitgehend aus unbewussten Quellen des Gehirns speist, eine Art der Intelligenz ist, die genutzt werden kann. Intuitive Entscheidungen können sehr schnell gefällt werden. Und sie sind oft keinen Deut schlechter als Entscheidungen, die am Ende eines langen Für und Wider stehen. In der Wirtschaft wie auch in vielen Bereichen des Alltags be-

obachten Wissenschaftler: Mehr Analyse führt nicht unbedingt zu besseren Entscheidungen.

«Reichere» Entscheidungen

Intuition ist uns teils angeboren, zum Grossteil aber schöpft sie aus Erfahrungen, die wir im Lauf des Lebens gesammelt haben. Heute wissen wir, dass bei intuitiven Entscheidungen eine sehr viel stärkere Aktivierung des Gehirns vorliegt als bei expliziten Entscheidungen. Das heisst:

■ Eine intuitive Entscheidung ist eine viel «reichere», in einer Person verankerte Entscheidung. Dies hängt mit der bescheidenen Kapazität unseres Bewusstseins zusammen, Informationen zu verarbeiten. Neuroinformatiker gehen davon aus, dass von elf Millionen Bits, die unsere Sinne jede Sekunde an das Gehirn senden, nur 40 Bits pro Sekunde, also nur 0,004 Prozent der gesamten Informationen, im Bewusstsein auch erlebt werden. Das Unbewusste aber kann Millionen von Bits gleichzeitig verarbeiten.

Teilaspekt oder Ganzes

Unser bewusstes Denken ist präzise und fokussiert. Es ist in der Lage, sich auf einen Teilaspekt, beispielsweise eine Rechnung, zu fixieren, verliert aber schnell das Ganze aus den Augen. Unsere Intuition hingegen arbeitet auf eine andere Art und Weise. Präzision gehört nicht zu ihren Stärken. Sie

ist aber in der Lage, das grosse Ganze umfassend zu beurteilen.

■ Der Intuition kommt somit immer dann eine besondere Bedeutung zu, wenn die Situation komplex ist.

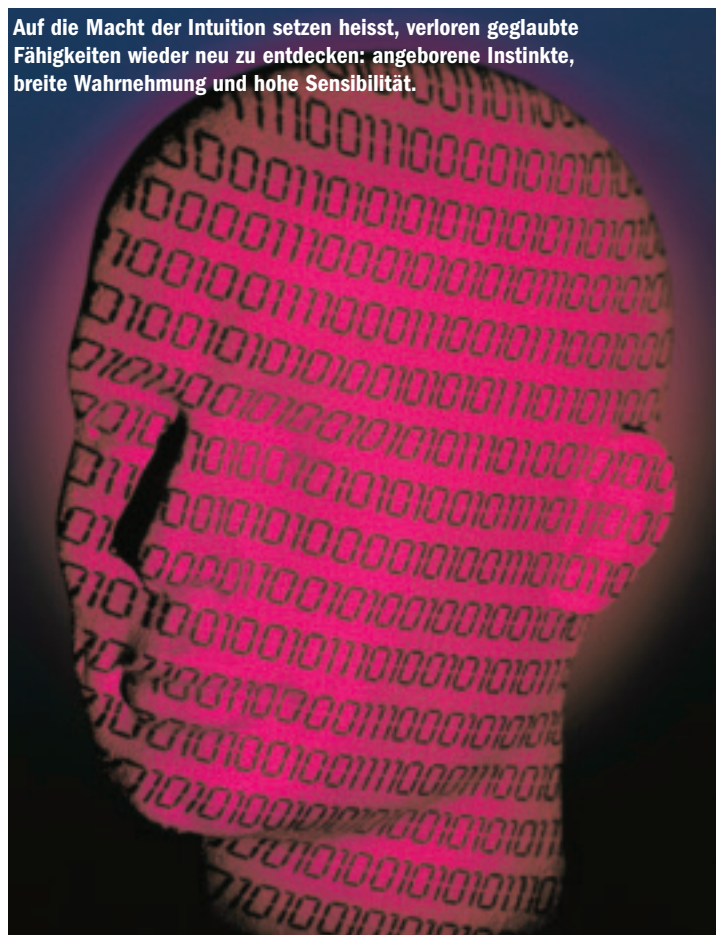
Experimente haben aufgezeigt, dass Menschen, deren Verstand von einer Entscheidung abgelenkt wurde, intuitiv besser entschieden haben, weil die Informationen Zeit hatten, zu den tieferen Schichten ihres Gehirns hinabzusteigen und unbewusst verarbeitet zu werden. So ist es sogar möglich, dass das Unbewusste rationaler entscheidet als der bewusste Verstand.

Auf Verstand oder Gefühl setzen?

Verstand und Gefühl haben somit beide ihre Stärken. Wann sollte man sich auf sein Gespür verlassen – und wann den Kopf einschalten?

1. Regel Nummer eins lautet: Je unübersichtlicher die Situation, desto öfter versagt die Analyse – und die Intuition entwickelt Vorteile.

2. Untersuchungen, in denen man die Leistung von Experten mit der von Novizen verglichen hat, führt uns zur Regel Nummer zwei: Wer bereits Erfahrung auf einem Gebiet hat, kann sich meist auf sein Bauchgefühl verlassen. Ist man hingegen ein blutiger Laie, fährt man besser, wenn man sich mehr Zeit lässt und sich ausführlicher



Auf die Macht der Intuition setzen heisst, verloren geglaubte Fähigkeiten wieder neu zu entdecken: angeborene Instinkte, breite Wahrnehmung und hohe Sensibilität.



Gelerntes wird zum Bestandteil der Intuition: Profi-Golfspieler spielen den Ball dann am besten, wenn sie keine Zeit haben, über ihren Schlag nachzudenken; bei Anfängern verhält es sich genau umgekehrt.

und bewusst mit der Situation auseinandersetzt.

So schlagen beispielsweise Profi-Golfspieler den Ball dann am besten, wenn sie keine Zeit haben, um über ihren Schlag nachzudenken; bei Anfängern verhält es sich genau umgekehrt. Von Kekulé heisst es, er habe die chemische Formel für Benzol im Schlaf gefunden – geträumt, nach langem, vorherigem so bewusstes wie vergeblichen Basteln am zielgerichteten Ergebnis.

Intuition professionell nutzen

Beim professionellen Umgang mit der Intuition gilt es, Bedingungen zu schaffen, unter denen eine intuitive Dynamik stattfinden kann:

■ Die Zugangswege zu neuen Erkenntnissen müssen offengehalten werden.

Intuition kann als eine Art von Gratwanderung, als Zusammenbringen von Verschiedenem, interpretiert werden. Dieses Grenzgängerische als Erkennungsmerkmal ermöglicht, Intuition sowohl im Hinblick auf Systeme, auf die Selbstorganisation und die Synergetik hin zu betrachten.

1 Ungeplantes wirksam werden lassen

Zum einen gilt es, «bestimmte Bedingungen» zu schaffen, damit es

zu spontan erscheinenden Veränderungen kommt. Zum anderen muss die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht werden, dass diese Veränderungen den Menschen, die sie betreffen, gut tun. Im Hinblick auf eine Nutzung intuitiver Kraft scheint es sinnvoll, einen Rahmen zu schaffen, der es erlaubt, aus dem Bereich des Unbewussten und Zufälligen zu schöpfen.

■ Hier ist nicht nur jeder Mensch gefordert. Auch Unternehmen sind gut beraten, ihre Kultur in dem Sinne anzupassen, dass auch Ungeplantes (Zufälliges) berücksichtigt und wirksam werden kann.

2 Anregungsoffen planen

Systeme tendieren dazu, die eigene Kausalität zu überschätzen. Führungskräfte sollten sich deshalb vom Zufall nicht bedroht fühlen, sondern ihn als Quelle

von Nutzen betrachten. Alternative Strukturen werden oft aus dem sogenannten zufälligen Bereich entnommen:

■ Man sollte also nicht stur an einem Plan festhalten, den man durchführen will, sondern auf Gelegenheiten warten: Wann ergibt sich ein Moment, der eine bessere intuitive Fortsetzung ermöglicht?

In Systemplanungen sollten deshalb nie schon vorher alle Mittel, mit denen man etwas bewirken will, ausgedacht und festgelegt werden. Statt dessen sollte man sich in der Technik der Beobachtung und Nutzung von Gelegenheiten üben.

3 Systeme und Umwelt definieren

Systeme sollten unter Bedingungen gedeihen, die anregungsoffen

für Zufälle sind. Auch die Umwelt muss so gewählt werden, dass genügend häufig Gelegenheiten angedient werden.

■ Mitarbeitende sind zu ermutigen, solche Gelegenheiten intuitiv zu erahnen und in Planungen einzubringen.

Die Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass Intuition aktiv genutzt und damit Nutzbares eingebracht werden kann, obwohl man dies nie voraussagen kann. Damit wäre der Weg frei für einen professionellen Umgang mit Intuition.

4 Von der Laien- zur Expertenintuition

Professionelles Handeln ist entgegen landläufiger Meinung nicht dadurch gekennzeichnet, dass alles «wie am Schnürchen» klappt – sondern durch die Fertigkeit, während des Handelns in bezug auf bestimmte Kriterien und situative Erfordernisse reflektieren zu können.

Erfahrene Praktiker verfügen über die Fertigkeit, in komplexen Situationen aus einer grossen Informationsfülle das jeweils Nützliche zu selektionieren, flexibel zu schlussfolgern und vielfältige Perspektiven der Problemlösung offenzuhalten.

■ Das Professionelle, so lässt sich vielleicht sagen, kennzeichnet sich durch das erfolgreiche Adaptieren an die Forderung, wirksam

Was ist Intuition?

Intuition definiert sich als unmittelbares Erfassen eines Zusammenhangs, eine Art Eingebung, die sich auf unbewusstem Wege ohne bewusstes Nachdenken einstellt. Intuition begreift das Ganze direkt in seiner Gesamtheit und beruht nicht auf rationalen Überlegungen.

So folge man seiner Intuition: Man gehe vor Entscheidungen erst in sich und lausche seinen Gefühlen, die ernst zu nehmen sind: Was sagt mir meine Intuition? Jetzt soll ein innerer Dialog geführt werden. Die erhaltenen inneren Signale überprüfe man auf Richtigkeit. Um sich vor falschen Einschätzungen zu hüten, hole man auch immer wieder Feedbacks von Mitarbeitenden ein, die den eigenen Erfahrungsschatz anreichern und dadurch die Intuition verbessern.

So fördert man die Intuition

Die Basis der Intuition ist umfangreiches Faktenwissen. Zur Intuition findet man, indem man:

- Unablässig neue Fakten sammelt.
- Auch seine Gefühle aus der Vergangenheit zulässt.
- Sich in andere hineinversetzt.
- Die Stimmung anderer richtig einschätzt.
- Die eigenen Körpersignale (Magendruck usw.) richtig deutet.
- Die Dinge loslässt, damit das Gehirn die Lösung finde.
- Seine Kreativität trainiert, indem Probleme in Bildern oder Geschichten dargestellt werden.

Dies schadet der Intuition

- Vorschnelle Interpretation von Situationen.
- Vorurteile, die den Blickwinkel unnötig einengen.
- Zu frühes Einbringen der Ratio kann wichtige Intuitionen zu früh verwerfen.

zu handeln, bei gleichzeitiger Ungewissheit, was das Handeln genau auslöst.

Geleitete Intuition besteht aus den Bestandteilen: Training, Erfahrung und situative Erkenntnisse. Auf direktem Weg gute Expertenintuition zu erwerben, ist kaum möglich. Denn sie grenzt sich von der Laienintuition ab, indem viele Durchgänge einer bewussteren, rational-analytischeren Bearbeitung durchlaufen werden.

5 Abweichungen als Verbündete

Um der Intuition den Weg zu ebnen, gilt es, aktiv Rahmenbedingungen festzulegen – die es ermöglichen, über das Vorhersehbare hinaus ein Gespür zu be-

kommen für das, was (darüber hinaus) noch sein könnte.

Während einerseits das Geschehen auf Ziele hin orientiert wird und dies nachvollziehbar reflektiert werden kann, geschieht dies alles in einer Haltung, die sämtliche Abweichungen vom explizit Benannten und Angestrebten als potenzielle Verbündete begrüsst. Im Kern geht es stets um die Grundlagen für einen nächsten guten Schritt und dafür, dass «Ressourcen bewegen».

Weites Feld der Möglichkeiten

Wer mit dem Unbestimmten/Unbestimmbaren verantwortlich umzugehen weiss, ermöglicht Intuition und intuitives Handeln. Entscheidend ist die Qualität des Rahmens:

- Ist er sicher und zuverlässig?
- Ist in ihm Platz für offene Ergebnisse?
- Besteht immer die Option, das weite Feld der Möglichkeiten über ihre Begrenzungen zu erschliessen?
- Sind die Kriterien zum Bewerten der Möglichkeiten bekannt?

Intuitives Erfassen kann von Augenblick zu Augenblick vergehen. Der intuitive, der stimmige Augenblick «löst sich in Luft auf», wenn er nicht aufgegriffen wird, wenn nicht für Anschluss gesorgt wird. Damit Intuition zum gespürten Teilhaben am Ganzen wird, ist ein Rahmen zu schaffen:

- Der überprüfbar, nachvollziehbar, transparent, lehr- und lernbar ist, damit Beteiligte den berühmten Augenblick festhalten und nicht verstreichen lassen.
- Der Verhaltensoptionen enthält.
- Und der Raum lässt für noch nicht Beschriebenes.

Intuitive Dynamik ermöglichen

Es gilt, das Wirken der «intuitiven Dynamik» zu berücksichtigen. Das heisst, aufmerksam zu beobachten, wie Grenzen sich variieren lassen. Im Alltag gilt es, einen Schritt nach dem anderen zu tun. «Intuition» lässt sich nicht mit «harter Arbeit» erkaufen oder von «Leichtlebigkeit» betören. Intuition ist selbstverständlich. Alle Zugänge zu ihr sind es nicht. Der individuelle Zugang zur Intuition muss freigelegt werden (siehe Kasten «Was ist Intuition?»). Reiche Ernte ist demjenigen gewiss, der anderen hilft, ihre intuitiven Fertigkeiten zu entdecken, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Dabei kann es nützlich sein, sich darüber klar zu werden, was Intuition fördern oder behindern kann (siehe Kasten «So fördert man die Intuition»).

Intuition ist lernbar

Intuition ist trainierte Erfahrung, auf die wir durch Wahrnehmen und durch Übung kommen. For-

schungen des amerikanischen Neuropsychologen Elkhonon Goldberg deuten darauf hin, dass sich die rechte Hirnhälfte des menschlichen Gehirns vorwiegend mit der Verarbeitung von Neuem beschäftigt. Erst wenn Menschen richtig geübt und das zu Lernende intuitiv haben, wandert es als Routine in die linke Hirnhälfte und wird dort zum Bestandteil der eigenen Intuition. Die Intuition wäre danach ein angelernter Reflex, um auf das bekannte Situationsmuster schnell reagieren zu können. Das heisst mit anderen Worten: Auch Intuition ist lernbar.

Von der Natur lernen – für Manager und Golfspieler. Peter Meierhofer veranstaltet an der Costa Blanca von der Natur inspirierte Seminare zu Lebenskunst, Performance und Wandel für Manager und Golfer (auch für Anfänger geeignet). Programmübersicht unter www.valencia-for-business-people.com/seminaruebersicht.asp. Der Autor gibt gerne auch telefonisch Auskunft.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist als selbständiger Evolutionsberater und als Interimsmanager tätig. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er hilft Unternehmen, Managementinnovationen und Erfolgsteigerungspotenziale zu erkennen und umzusetzen.

Tel. 055 212 82 71
oder Tel. 0034 966 791 829
und 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

Peter Meierhofer hat zusammen mit Roger Eric Gisi das Buch «Die Kunst des Überlebens – Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» herausgegeben. 185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy. Bezug möglich über: www.bams.ch oder www.freizeitseminar.com

ONLINE
www.freizeitseminar.com