

Erfolgsfaktor Intuition

Wie Intuition Entscheidungen positiv beeinflussen kann

Obwohl nur jeder vierte Manager ein analytischer Denker ist, werden in jeder zweiten Firma lineare Analysetools und Entscheidungswege angewandt. Zunehmend jedoch findet auch die Intuition auf Basis von Erfahrungswissen Platz in der strategischen Entscheidungsfindung. Der Beitrag skizziert einen Ansatz für intuitive Analysen.

› Dr. Kerstin Pichel

Nach Jahrzehnten des Postulats rationaler Analysen und linearer Entscheidungsfindung wird in den letzten 15 Jahren die Intuition auch für die Managementtage wiederentdeckt (Salas, Rosen, & Diaz Granados, 2010).

Eine Definition

Inzwischen gibt es vielfältige Definitionen von Intuition (Matzler et al 2010, S. 211ff). Stellvertretend für die eher akademische Seite sei hier jene von Betsch (2008, S. 4) genannt: «Intuition ist ein unbewusster Denkprozess. Sein Input ist meist Wissen, das durch assoziatives Lernen erworben und im Langzeitgedächtnis gespeichert ist. Dieses Wissen wird automatisch verarbeitet, ohne bewusste Steuerung. Der Output des intuitiven Denkprozesses ist ein Gefühl, das als Basis für Bewertungen und Entscheidungen dient.»

Ein Praxisbeispiel dazu: Eine grosse Metzgereikette hat über sieben Jahre insgesamt vier Entscheidungsvorlagen zurückgewiesen, ein vegetarisches Catering als neues Geschäftsfeld aufzubauen. Obwohl leitende Angestellte und Vertreter der Geschäftsleitung sich sicher waren,

dass der Bereich sich bezahlt machen würde, führte der analytische Entscheidungsfindungsprozess immer wieder zum Aus. Die übliche Rentabilitätsrechnung, die für alle Tochterunternehmen und Hierarchieebenen bindend war, wies das neue Geschäftsfeld als zu unsicher aus. Schliesslich empfahl ein Strategieberater: «Versuchen Sie nicht mehr, das Geschäft analytisch zu rechtfertigen, sondern vertrauen Sie Ihrem Glauben und Ihrer Lust daran und machen Sie vor-

wärts.» Drei Jahre später war vegetarisches Catering eines der renditestärksten Standbeine. In diesem Beispiel ist Intuition also das sichere Gefühl, dass vegetarisches Catering rentabel sei, jenseits der analytischen Rentabilitätsrechnung.

Im Strategieprozess

Vielfältige Forschungen belegen die unabdingbare Kraft unseres Erfahrungswissens für das Management und die Strategieentwicklung sowie den Wert Expertise-basierter Intuition (Clarke & Mackness, 2001, Seite 946). Vielen Managern spricht das aus der Seele: Andersen (2000) hat nachgewiesen, dass nur 25 Prozent aller Manager analytische Denker sind. Die strategische Planung, zu der lineare Analysetools und Entscheidungswege gehören – wie die Rentabilitätsrechnung aus dem obigen Beispiel –, werde weltweit von zirka der Hälfte aller Firmen angewandt (Rigby & Bilodou, 2015, S. 14).

Es gibt zwar auch die «Mintzberg'sche Gegenschule»; sie beschreibt Strategieprozesse als Abwägung von Initiativen, die sich aus der jeweiligen Situation und der Erfahrung einzelner Personen erge-

kurz & bündig

- › Formale, lineare Strategieprozesse sind gewünscht. Aber nur 23 Prozent der Entscheidungen werden in solchen Prozessen getroffen.
- › Die Forschung belegt die Kraft unseres Erfahrungswissens für das Management und die Strategieentwicklung sowie den Wert Expertise-basierter Intuition.
- › Für die Erörterung von Unternehmensbelangen sind intuitive Entscheidungen nicht per se dienlich und sollten reflektiert werden.

«Natürlich macht Unbewusstes auch Angst»

Susanne Baumann, Markus Hirzig und Thomas Strauss von «Inspiration Unlimited» über die Rahmenbedingungen und Grenzen ihres Ansatzes intuitiver Analysen.

Sie fördern mit Ihrem Beraterteam intuitive Informationen zu strategischen Fragen zutage, die vielleicht bisher unbewusst oder unausgesprochen waren. Wird eine strategische Frage durch das Offenlegen intuitiver Informationen zu einer unkalkulierbaren Büchse der Pandora?

Susanne Baumann: Nein, wir setzen uns selbst die Intention, relevante, konstruktive Informationen für die vom Management gestellte Frage zu finden. Diese eindeutige Absicht hilft uns, in den vielfältigen intuitiven Informationen, die uns während einer Analyse-Session auffallen, jene zu erkennen, die Potenziale für eine Lösung und positive Dynamik haben.

Markus Hirzig: Es werden aber schon die zugrunde liegenden Entscheidungsthemen angesprochen, auch wenn es sich auf Informationen bezieht, die nicht im Alltagsbewusstsein der Fragenden sind.

Kann das nicht auch zu Angst bei den Entscheidungstragenden führen?

Markus Hirzig: Das Unbekannte, Unbewusste macht uns natürlich oft Angst. Aber wenn wir hinschauen, werden Entscheidungsthemen bewusst, klar und logisch. Dann geht auch die Angst weg.

Kennen Sie die Situation gar nicht, dass Ihre Bilder abgelehnt werden?

Susanne Baumann: Doch, in einer Unter-

nehmensberatung wollte der Geschäftsführer einige Informationen der intuitiven Analyse nicht hören und weiter thematisieren. Er hat die gemeinsame Besprechung über unsere Intuition abgebrochen mit der Aussage, dass die intuitive Analyse an den Haaren herbeigezogen sei.

Thomas Strauss: Uns wurde allerdings von einer Mitarbeiterin im Anschluss gesagt, dass unsere intuitiven Informationen genau den Kern getroffen hätten.

Und wie ging es weiter?

Susanne Baumann: Für den einen Geschäftsführer war es zu viel, diese Informationen anzunehmen. Das Mandat wurde abgebrochen. Aber es kommt immer wieder vor, dass zwei bis drei Jahre später die Geschäftsführung wieder auf uns zukommt, um erneut die Arbeit aufnimmt.

Braucht es dann Ihrer Meinung nach eine persönliche Begleitung von Entscheidungsträgern, um mit allen Entscheidungsaspekten umzugehen, die sie individuell betreffen?

Susanne Baumann: Das kommt darauf an, wie stark eine Person sich schon mit diesem Aspekt auseinandergesetzt hat, und auch, wie gewohnt eine Person ist, sich selbst zu reflektieren. Viele Manager sind da im wahrsten Sinne des Wortes «selbstbewusst» und können dann gut mit unseren Informationen umgehen. Aber es gibt natürlich auch immer unbewusste Dynamiken, die eine Spiegelung von aussen brauchen, um bewusst zu werden und dadurch transformiert werden zu können. Darum können einige persönliche Coaching-Sit-

zungen helfen, sich mit der ungewohnten Thematik zu beschäftigen.

Gilt das auch für das gesamte Unternehmen? Sind manche Unternehmen oder auch manche Branchen geeigneter für solche intuitiven Analysen als andere?

Thomas Strauss: Auch in Unternehmen findet man unterschiedliche Reifegrade. Der ehemalige Unternehmensberater Frederic Laloux greift das Konzept der Spiral Dynamics von Don Beck auf. Er unterscheidet Organisationen anhand ihrer Grundannahmen über die Welt, ihrer Fähigkeiten, zu planen, mit Komplexität umzugehen, zu skalieren und auf unerwartete Ereignisse zu reagieren. Entsprechend fällt es Unternehmen, in denen schon häufiger die Ambiguität von Informationen thematisiert und bewältigt wurde, leichter, intuitive Informationen wahrzunehmen und in strategische Überlegungen zu integrieren.

Kann und muss der Umgang mit intuitiven Informationen für strategische Entscheidungen also wirklich «gelernt» werden?

Thomas Strauss: Durchaus. In einem Informatik-Unternehmen hat sich in den letzten drei Jahren sowohl beim Management als auch bei den Mitarbeitenden der Umgang mit Gefühlen gegenüber strategischen Entscheidungen vom unbewussten, verschwiegenen Argument hin zur explizit angesprochenen Bewertungsinformation geändert. Das soll nicht heissen, dass dort nun alles intuitiv entschieden wird – aber die Intuitionen werden wahrgenommen und in ihrem Aussagegehalt geklärt.

ben (Mintzberg 1995). Und tatsächlich belegen Studien: Nur 23 Prozent der strategischen Entscheide werden wirklich innerhalb eines formalen Strategieprozesses getroffen (Dye & Siboney, 2007, S. 7). Dennoch halten sie sich hartnäckig, die linearen, analytischen formalen Strategieprozesse. Viele Strategiegremien schät-

zen und suchen nach wie vor den systematischen Austausch über strategische Optionen und die gemeinsame Entscheidung dazu. Gibt es keinen formalen Prozess, finden sich 51 Prozent Führungsgremien, die unzufrieden mit der Strategieentwicklung in ihrem Unternehmen sind (Dye & Siboney, 2007, S. 7).

Formale, lineare Prozesse scheinen also gewünscht und hilfreich, ihre Gestaltung jedoch verbesserungswürdig. Angesichts der gering ausgeprägten Analysepräferenz von Managern stellt sich unter anderem die Frage: Wie kann und sollte die Intuition Platz finden in strategischen Entscheidungsprozessen, um den analyti-

Quellenhinweis

- Andersen, J. A.** (2000): Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Iss: 1, pp. 46–63
- Betsch, T.** (2008): The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making* (pp. 3–22). New York: Lawrence Erlbaum
- Clarke, I.; Mackness, W.** (2001), *Management Intuition: An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps*. *Journal of Management Studies*, 38: 147–172
- Gminder, C. U.** (2005): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen – Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode, Dissertation an der HSG, St. Gallen
- Graf, R.** (2014): Brücken bauen fürs Bauchgefühl, in: *Training aktuell* 07/14, Juli 2014, Seite 20–23
- Hänsel, M., Zeuch, A.** (2003): Auf die innere Stimme hören – Intuition im Management, in: *managerSeminare* 69, September 2003, Seite 28–35
- Kahneman, D.** (2012): *schnelles Denken, langsames Denken*, Siedler Verlag München
- Kveraga K., Ghuman, A. S., Kassam, K. S., Aminoff, E. A., Hämäläinen, M. S., Matzler, K., Bailom, F., Hutter, K.** (2010): Die Rolle von Intuition in strategischen Entscheidungen, in: Pechlaner, H., Raich, M., Schön, S., Matzler, K. (Hrsg.) (2010): *Change Leadership*, S. 211–228, Springer Gabler
- Mintzberg, H.** (1995): *Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*, München, Wien 1995
- Rigby, D., Bilodeau, B.** (2015) *Management Tools & Trends 2015*. Bain & Company, http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf, Zugriff am 24.08.2016
- Rizzolatti, Giacomo; Fogassi, Leonardo & Gallese, Vittorio** (2001): Neurophysiological mechanisms underlying the understanding and imitation of action. In: *Nature Reviews. Neuroscienc* Vol. 2 (September 2001), 661–670.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D.** (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973
- Sparrer, Insa** (2002): *Wunder, Lösung, System. Lösungsfokussierte Systemische Struktur-aufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme.
- Storch, M.** (2009): *Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt*. Huber: Bern

schen Entscheidungsprozess bedürfnisgerecht und mehrwertstiftend zu ergänzen?

Erste Thesen für förderliche Prozessfaktoren sind:

- Die vorherrschende Informationspräferenz (intuitiv oder analytisch) eines Strategieteams zunächst feststellen und beim Arbeitsstart nutzen – erst dann die weniger ausgeprägte Informationspräferenz ergänzen;
- Die analytische Informationen bei der Sammlung von Informationen bewusst suchen und einfordern, intuitive Infor-

mationen eher bei der Entscheidungsfindung bewusst fördern. Moderationsmethoden wie die KIE-Skala (Kognition – Intuition – Emotion) von Richard Graf (2014) oder die Affektbilanz von Maja Storch (2009) helfen, Bauchgefühle bewusst und besprechbar zu machen.

Intuitive Analysen

Ein eher ungewöhnlicher Ansatz sind die intuitiven Analysen der internationalen Expertengruppe «Inspiration Unlimited».

Vier Unternehmensberatende aktivieren ihre eigene Intuition für ein Unternehmen und seine strategischen Fragen und stellen die entsprechenden Informationen dem Management zur Verfügung. Ihre Intuition beschreiben sie als das bewusste Wahrnehmen von Informationen zwischen den Zeilen wie Gefühlen, Gedanken, Empfindungen, Innenwelten und Dynamiken – die vordergründig nicht offensichtlich sind. Aus dem Raum der Intuition werden die dahinter liegenden Informationen für die gegenwärtige Situation sichtbar.

Der Ablauf stellt sich anhand eines Beispiels wie folgt dar: Das vierköpfige Beraterteam von «Inspiration Unlimited» ist vom Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens eingeladen worden. Gemeinsam macht die Gruppe einen Rundgang durch die Firma und begibt sich dann in ein Besprechungszimmer. Dort wird von der Geschäftsleitung noch einmal die aktuelle Fragestellung pointiert formuliert: «Wie sieht die Situation in unserem Unternehmen aus – was läuft gut und was läuft schlecht? Was wäre unser weiteres Entwicklungspotenzial?» Das Beraterteam sitzt in der Mitte des Raumes, mit Blickkontakt zueinander. Die Unternehmensvertretenden sitzen aussen herum. Sie dürfen jetzt während einiger Zeit nicht reden, nur zuhören, mit möglichst grosser Offenheit.

Stille entsteht, Konzentration. Die Berater schliessen die Augen und lassen ihrer Intuition für diese Firma und die aktuelle Frage Raum. Nach und nach beschreiben sie die Bilder und Eindrücke, Gefühle und Thesen, die ihnen dazu in den Sinn kommen. Nach zirka 20 Minuten wird es wieder still. Einige Minuten Pause, damit die intuitiven Informationen der Beratenden sich setzen können. Danach werden diese Informationen in einer zweistündigen Diskussion erschlossen: Was ist der Unternehmensleitung aufgefallen, was ist ihnen klar geworden, wo gibt es Widerstände gegen die intuitiven Informationen, was sind Erkenntnisse und die nächsten Schritte daraus? Eine kurze Bespre-

chung mit den Unternehmensvertreternden zu Fragen oder ersten Eindrücken – dann ist alles vorbei und das Beraterteam verlässt das Unternehmen wieder.

Unbewusste Informationen

Hokuspokus? Kaffeesatzleserei? Susanne Baumann von «Inspiration Unlimited» weiss auch um entsprechende Vorbehalte. «Aber, von bisher zirka 20 dieser intuitiven Analysen wurden 90 Prozent als überaus treffend bewertet.

Meist sind die Kunden überrascht, wie wir so viel über ein Unternehmen wissen können.» Ein Phänomen, das auch aus Familien- oder Organisationsaufstellungen bekannt ist: Völlig uninformierte Menschen sprechen Empfindungen und Beziehungsaspekte über die dargestellte Familie oder die Organisation aus, die sie eigentlich gar nicht wissen können. Dieses Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung (Sparrer 2002) ist wissenschaftlich noch nicht erklärt (Gminder 2005). Vermutet wird, dass die von Neurowissenschaftlern identifizierten Spiegelneuronen im Gehirn Menschen ermöglichen, uns in andere hineinzuversetzen und so ihre Rollen einzunehmen (Rizzolatti et al 2001).

Häufig brauchen die Unternehmensvertreternden unmittelbar nach der intuitiven Analyse Zeit, die ausgesprochenen Informationen wirken zu lassen – sie bringen oft energiegelbe Entscheidungsaspekte auf den Tisch, bisher bewusste und unbewusste Aspekte. Das kann die strategischen Entscheidungen umfassender machen als ursprünglich gedacht. Auch dazu ein Beispiel: Die intuitive Analyse in einer Anwaltskanzlei begann mit der Frage nach brachliegenden Wachstumspotenzialen und Kompetenzaufteilung zwischen zwei Geschäftsführern. Die Sitzung förderte die intuitiven Informationen zutage, dass der ursprüngliche Inhaber eine starke persönliche Mission für die Anwaltskanzlei hat: eine ethisch stark positionierte Rechtsberatung, weit über normale Anwaltsaktivitäten hinausge-

hend. Diese Mission konsequent zu verfolgen und in der Kanzlei zu realisieren, war das eigentliche Wachstumspotenzial. Die Kompetenzaufteilung zwischen den beiden Geschäftsführenden war angesichts dieses Fokus nicht nutzenstiftend. Sie trennten sich und der ursprüngliche Inhaber realisierte seine Kanzlei-Mission.

Intuition reflektieren

Der achtsame Umgang mit intuitiven Informationen ist eine wichtige Aufgabe für Manager und ihre Berater. Nobelpreisträger Daniel Kahnemann (2012) beschreibt das Zusammenspiel zwischen Analytik und Intuition als teilweise trügerisch. «Intuitive Informationen sind schnell und vielfältig verfügbar und können in Millisekunden eine Beurteilung ergeben.» (Kveraga et al 2011). Das analytische Denksystem sucht dann häufig nach Informationen, die diese intuitive Beurteilung plausibilisieren. Das kann passend sein, kann aber auch Erfahrungen sowie Interpretationen zementieren, die vielleicht in der aktuellen Entscheidungssituation gar nicht geeignet sind. Somit lohnt sich die bewusste Reflektion unserer Intuition – Hänsel und Zeuch (2003) empfehlen Fragen wie:

- › Interpretiere ich Signale üblicherweise in einer bestimmten Richtung?

- › Wo lenken mich starke Wünsche und Intentionen von meiner tatsächlichen Einschätzung der Lage ab?

Für die Gestaltung von Strategieworkshops und Strategieprozessen scheint es darum empfehlenswert, auf die Erfahrung der Intuition des Strategieteams zu achten. In jenen Unternehmen, in denen intuitive Entscheidungsaspekte weniger explizit besprochen werden, könnte die gemeinsame Erschliessung sowie die Reflektion intuitiver Informationen ein erster Schritt sein.

Intuitionserfahrene Beratende begeben sich beispielsweise mit intuitionsunerfahrenen Unternehmensführungen gemeinsam auf die Suche nach intuitiven Informationsquellen; zum Beispiel: Wie kann ein Strategieteam für eine zukunftsorientierte Entwicklungsanalyse mehrwertstiftende Einschätzungen aktivieren, trotz vieler Ungewissheiten? Und gibt es dabei Wahrnehmungskonzepte, welche immer wieder von Neuem auftauchen?

Thomas Strauss von «Inspiration Unlimited» spricht von first- und second-tier Strategieprozessen, je nach Intuitionspräferenz und -erfahrung des Strategieteams. Ihre Gestaltungsfaktoren werden an der ZHAW erforscht und von «Intuition Unlimited» bereits erfahrbar gemacht. ‹‹



Porträt



Dr. Kerstin Pichel

Dozentin für Strategisches Management

Dr. Kerstin Pichel ist stellvertretende Leiterin des Zentrums für Unternehmensentwicklung an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – ZHAW, School of Management and Law.



Kontakt

kerstin.pichel@zhaw.ch
www.zhaw.ch/sml