

Fakten unter Entscheidungsdruck

Intuition in der Arbeitswelt

Weil ich die ungeheure Macht intuitiven Wissens im Zusammenhang mit unserem Instinkt und den visionären Eingebungen gerade hinsichtlich unternehmerischer Aufgaben und Entscheidungen für besonders attraktiv eingeschätzt habe, unternahm ich eine Reise zu verschiedenen Interviewpartnern namhafter deutscher und internationaler Unternehmen. Führungskräfte und Geschäftsführer, sowie Einzelunternehmer gaben auf sieben Fragen gezielte Antworten, deren Auswertung Aufschluss darüber gab, welche Bedeutung Intuition im Geschäftsalltag hat. Es zeigte sich, dass die Befragten intuitives Wissen weniger im Sinne von Macht, als von umfassender Reflektion und Verantwortung gegenüber der an sie gestellten Aufgabe und Position verstanden. Damit war für mich auch eine Brücke zu meinem Verständnis geschlagen, nämlich, dass der Gebrauch von Wissen über die Art und Auswirkung von Macht entscheidet.

Geschäftswelt und Gefühle, Fakten und Intuition, ehrgeizige Ziele und menschliche Bedürfnisse, Planungssicherheit und persönliche Freiräume, die Grenzen des Möglichen mit den Mitteln des Unmöglichen sprengen – fundamentale Ge-

gensätze wie diese finden sich an nahezu allen Konferenztischen, in jeder *Company*, lugen hinter den meisten Firmenphilosophien hervor. Und wie positioniert sich die Intuition zwischen diesen Anforderungen?

Bei allen Befragten stand das Ausschöpfen der Ressourcen für die Weiterentwicklung ganz oben, nahezu gleichwertig mit dem Erhalt einer Stabilität, die etwaige Kurskorrekturen, und hierfür statt Aufbau, Rückbau beinhaltet. Alle Interviewpartner stellten an ihrer Wortwahl fest, dass die Grenze, von Menschen fast wie von Maschinen oder Einrichtungen zu sprechen, unbewusst, aber leider oft aufweiche. Das läge am Funktionieren. Ein Begriff, bei dem ich einhakte, denn das Funktionieren ist oftmals die Weichenstellung, wenn es um die Anerkennung von Intuition im geschäftlichen Habitus geht. Wo alles wie in einem Räderwerk abzulaufen hat, stellt man sich die Frage, welche Funktion Intuition innehat, und ob sie überhaupt in das unternehmerische Räderwerk von Planungssicherheit, geordneten Abläufen und kontrollierbaren Informationen hineinpasst. Uhren sind für unsere westliche Welt deshalb so unerlässlich, weil sie unser Tun präzise und konstant einteilen, und weil ihr eigenes Funktionieren so sinnbildlich für unser Verständnis von mechanischer Erfolgslogik ist. Unser Empfinden von Zeit ist allerdings oft genug ein komplett anderes, denn es bleibt bei speziellen Erlebnissen völlig unbeeindruckt von der zeitlichen Diktatur am Armgelenk. Genau in diesem Zeitvakuum verknüpften sich die Erfahrungswerte der Unterneh-

mer mit meinen Feststellungen. Folge ich den Beschreibungen unterschiedlichster Beispiele aus dem geschäftlichen Alltag, so findet das Eintreffen intuitiver Erkenntnisse für unternehmerische Belange ohne den Blick auf die Uhr statt und damit vor allem ohne Zeitdruck. Es zeigte sich ein Bruch zwischen dem Umgang mit einerseits Zahlen, Fakten, Ergebnissen, Termindruck und andererseits mit Themensammlungen, Ideenspielen, kreativem *Brainstorming* und *Outdoor*-Inspirationen. Und weil dies in einem kritischen Verhältnis zum Plädoyer der Vernunft hinsichtlich geschäftlicher, berechenbarer Erfolge steht, genau deshalb bleibt der Nutzen intuitiver Eingebungen meist ohne große Wertschätzung.

Gegensätze sind eine Kampfansage an unsere Vernunft, denn die braucht vor allem Eindeutigkeit, egal wie sie das herbeiargumentiert. Intuition allerdings kümmern Widersprüche oder polarisierende Ansprüche nicht. Ganz im Gegenteil, sie generiert aus allem einen Nutzen und schafft durch die geniale Integration von beidem einen höheren gemeinsamen Nenner. Dass wir nicht zu Maschinen gemacht werden können, nur weil wir dann, gleich einem Uhrwerk, handhabbarer für unternehmerische Abläufe würden, das steht außer Frage, und ist letztlich rein praktisch (noch) kein Thema. Dem Technikwahn verfallen übersehen wir leider, dass wir dadurch unsere Aufnahmekapazität für intuitives Wissen gefährden. Neben den anfallenden Tätigkeiten selbst prägen die Art und Weise, wie wir uns mit den Aufgaben beschäftigen, auch die Aktivität-

ten in unserem Gehirn. Es gibt eine Rückkopplung auf unsere neuronalen Strukturen, wie man heute sehr genau feststellen kann, denn unser Gehirn ist ein lebendiges, veränderbares Organ. Unser Fokus auf Technik, Logik und lineare Beweisführung schafft Verknüpfungen in unserem neuronalen Netzwerk, die dann wiederum zu Automatismen in unserem Denken werden.

Wir können irgendwann gar nicht mehr anders, als linear, technisch, maschinell, funktionell zu denken. Fatalerweise setzen wir dies dann mit der (einzig wahren) Realität gleich, dabei waren wir es, die diese (höchst) subjektive Welt geschaffen haben, weil wir alles andere ausgeklammert haben. Fasziniert vom Zusammentreffen wissenschaftlicher Neuerungen mit technologischem Fortschritt werden wir durch unsere Spezialisierung immer eingefahrener und engstirniger, obgleich wir glauben, immer mehr zu erreichen. Leider übersehen wir bei dem Mehr die Kehrseite, die Konsequenz unserer Ausrichtung. Die Kehrseite ist nämlich die Nichtbeachtung unserer Gefühle und Intuition, der menschlichen Bedürfnisse und persönlichen Freiräume, weil all das eher als Blockade auf dem Weg zu unternehmerischen Spitzenpositionen eingestuft wird, als notwendiges Übel, was wir hinter uns herschleppen und ihm ab und zu einen abgegnagten Knochen vom Mittagstisch zuwerfen. Diesen faulen Kompromiss konnten auch meine Interviewpartner in ihrem Umfeld und zum Teil auch bei sich selbst feststellen, ob-

gleich mir jeder von ihnen den unbedingten Nutzen und die Potenzialförderung durch die Integration von Intuition eindeutig bestätigte.

In einer Welt, in der das Bestehen eines Konzerns, der Erhalt von Arbeitsplätzen, die Absicherung von Gehältern und Kooperationen offenkundig von Statistiken, nachweisbaren Informationen, ausgefeiltem Controllerwissen, dem Funktionieren von Geräten und Zeitschienen und dem ebensolchen Funktionieren kompetenter Mitarbeiter abhängt, und dies alles unter wachsendem Druck, Konkurrenzkampf, Machtspielen und mit der schrillen Forderung nach Wendigkeit auf immer schnellere weltlichere Prozesse zu bewerkstelligen ist, scheint es durchaus nachvollziehbar, dass ein Vernunftmensch abwinkt, wenn es darum geht, seine Entscheidungen unter diesen Anforderungen an den seidenen Faden der Intuition zu hängen.

Mit einem noch größeren Weitwinkel betrachtet (anstelle der beengenden Angstprognosen) erweist sich gerade unsere Intuition als das Auge im Tornado jener dunklen Geister, die wir riefen und die uns mit ihren unreflektierten, unbewussten Konsequenzen hinwegzufegen drohen. Sei es das Ende aller natürlichen Energieressourcen oder das Ausbrennen (burn-out) menschlicher Energie, der Raubbau und die Verschwendung ohne Vorausschau sind die Folgen unserer egofokussierten Entscheidungen. Wenn es einen Weg aus dieser Spirale heraus gibt und eine wahrhaft nachhaltige Korrektur erfolgen soll, dann nur mit Hilfe unserer Anbindung an das höhe-

re Wissen. Die willentliche Abspaltung von scheinbar Unvereinbarem innerhalb unseres Lebensalltags, wie beispielsweise Vernunft und Gefühl, sitzt der irrsinnigen Annahme auf, dass auch das ohne Folgen für uns als ganzheitliche Wesen bleibt. Offensichtlich glauben viele, dass sie ihre Gefühle wie ihren Mantel an der Garderobe vor dem Arbeitszimmer aufhängen und nach Dienstschluss wieder abholen können. Diejenigen glauben auch, dass Intuition im Gebrauch des allgemeinen Verständnisses zwar ein Gefühl ist, dieses aber dennoch auf Abruf zur Verfügung steht, wie eine sachdienliche Information aus dem Computerhandbuch. Und dies, obwohl sie sich zuvor damit einverstanden erklärt hatten, ihre Gefühle draußen an der Garderobe geparkt zu haben, damit sie ihre Arbeit innerhalb des Firmensystems reibungsloser erledigen können.

Selbst mit aller Vernunft schöngeredet, das ist absurd. Das ist paradoxer als der Gegensatz von Rationalem und Emotionalem selbst. Wir sind bis wir sterben eine Einheit, ob uns das passt oder nicht und uns und unseren Zielen im Weg zu stehen scheint. Daher sollten wir lernen, als Einheit besser zu funktionieren, statt uns darin zu bekriegen. Intuition ist der innere Kompass für die optimale Kohärenz mit sich selbst und zugleich für den bestmöglichen Abgleich mit den umliegenden Anforderungen.

Mir ist im Laufe der Jahre aufgefallen, dass Intuition gerade in schwierigen Situationen und bei komplexen Sachverhalten zur vollen Entfaltung kommt und eine besondere Wirkkraft

zeigt. Ohne Frage ist es aber auch der Kontrast zwischen Problem und Lösung, der beim Eintreffen von guten Ideen diesen automatisch ein größeres Gewicht beimisst. Ein intuitiver Mensch weiß, dass insbesondere Probleme oftmals entscheidende Veränderungsprozesse in Gang bringen. Daher sieht er in aufkommenden Schwierigkeiten wichtige Wegweiser und Bausteine der Weiterentwicklung. Er hält sich deshalb auch nicht länger mit emotionalen Begleiterscheinungen wie Verlustängsten, Kompetenzgerangel oder selbstverliebten Wissensduellen auf. Nimmt er solche oder ähnliche Emotionen in sich wahr, weiß er diese zu führen und bleibt konzentriert ausgerichtet auf die Sinnhaftigkeit, dem verborgenen Potenzial für eine anstehende Kurskorrektur, Veränderung und Anpassung. Wie in meinen Gesprächen mit den Unternehmern neben der Bedeutung der Intuition ebenfalls deutlich wurde, sind die mitunter zähesten Probleme, die eine Geschäftswelt enorm beeinträchtigen und ins Hintertreffen bringen, weniger sachlicher oder faktischer, sondern mitmenschlicher, d. h. emotionaler Natur. Mobbing ist ein bekanntes Beispiel, wie aus möglichem positivem Ehrgeiz, konfliktreiches (zuweilen krankhaftes) Fehlverhalten werden kann. Fehlverhalten ist aber keine Fehlfunktion an sich! Ein Autoblinder, der nicht mehr geht, wird repariert oder ausgetauscht. Wie wollen wir Fehlverhalten reparieren? Auf die fehlende Kompetenz zurückgeworfen, hiermit adäquat umzugehen, werden unter oftmals großen Anstrengungen nicht eingestandene Kenntnis-

lücken vertuscht. Wir versuchen stattdessen über kurz oder lang die gleiche Korrekturschiene wie bei einer Maschine zu erzwingen. Weil wir uns inzwischen damit gewohnheitsmäßig besser auskennen, greifen wir automatisch auf Erfahrungen zurück, die vielleicht funktionieren, aber weit unter den bestmöglichen Optionen liegen. Auch wenn uns gegebenenfalls Hinweise angereicht werden, die uns darauf stoßen, wie wenig wir selbst von unseren Gewohnheiten überzeugt sind, so reizvoll ist dennoch die Versuchung, es beim Alten zu belassen, und lieber die Weltwirtschaft verantwortlich zu machen als die interne Misswirtschaft zu überprüfen. Rationaler Hochmut kommt vor dem Fall.

Dabei könnten die ersten Schritte so aussehen: sich aus dem eigenen emotionalen Klammergriff befreien, das Fehlverhalten ehrlich beleuchten, mögliche Kenntnislücken schließen und andere ermutigen, sich ebenfalls für ihre emotionale Integrität einzusetzen. Niemand schämt sich heutzutage, mit einem kaputten Blinker in eine Werkstatt zu fahren, um ihn dort reparieren zu lassen. Die meisten bringen ihr Auto am liebsten postwendend dorthin, und das nicht nur, weil sie eine zusätzliche Ordnungswidrigkeit vermeiden möchten. Missstände in unserem eigenen, ganzheitlichen Betriebssystem behandeln wir mit einer, im Vergleich dazu, eher erschreckend selektiven und nachlässigen Fürsorge. Emotionale Schräglagen werden bis zu auffälligen körperlichen Symptomen hin verleugnet. Würden wir einen kaputten, plat-

ten Reifen auch einfach mit zu wenig Luft schön reden? Wie passt das zu unserem permanenten Aufruf zu Nachhaltigkeit, Vorausschau oder Weitsicht? Misstrauisch betrachtet könnte man daraus schließen, dass die leisen Zwischentöne unternehmerischer Werte lediglich als Lockstoffe der eigenen Firmenpotenz und rein strategisch zur Demonstration gegenüber dem Wettbewerb platziert werden.

Weder das oberflächliche Getätschel auf die verspannte Schulter des Kollegen, der gerade Angst um seinen Arbeitsplatz hat, noch ausschweifendes Drumherum-Gerede mit eingefrorener Miene oder vorzeitiges Panikgetuschel über mögliche Übernahmeattacken sind geeignete Wege, das Emotionale im Betriebsalltag zu platzieren. Ganz im Gegenteil. Das gering beachtete, banalisierte oder das verheimlichte suchen sich letztlich ganz pragmatisch ihre Wege über den Kontrapunkt: Frust, abnehmende Leistungsfähigkeit und Arbeitsausfall durch Krankheit. Und das wiederum kann nicht im Sinne des Unternehmers sein – es sei denn, er behandelt den Menschen an diesem Punkt dann doch wie eine austauschbare Ware und ersetzt das nicht mehr funktionierende Rädchen im Getriebe gegen ein Neues. Skrupel der Verantwortlichen? Schlaflose Nächte in der Führungsriege? Emotionale Ehrlichkeit? Kaum bis gar nicht wird darüber direkt kommuniziert. Doch manches Mal erlebt die Öffentlichkeit dann dramatische Überraschungen, wenn der eine oder andere prominente Suizid landesweit für Erschütterung sorgt.

So sieht es in vielen Firmen aus, auch wenn die Firmenphilosophie vordergründig anders tönt. Werte setzen und danach leben, die Einvernehmlichkeit hiervon wird oft genug zugunsten kurzfristiger Aussichten zwischen den Mühlen kurzfristigen Selbsterhaltungstrieb zermahlen und verrät dabei gesunde gemeinschaftliche Wachstumsprozesse. Meine Interviewpartner kannten mal mehr, mal weniger, aber stets grundlegend diese Art von Herausforderung und gaben an, dass, je größer ein Unternehmen und damit auch die Strukturen der Entscheider sei, sich Entscheidungsprozesse umso langwieriger gestalteten und desto schleppender der bewusste Umgang mit Intuition sei. Glühende Ideen von höchster Qualität verpuffen in den unendlichen Weiten administrativer Wege und in erstarrten Hierarchien. Letztlich stimmten wir darin überein, dass, wenn der Kopf der Firma eine eindeutige Haltung und Handhabung in Bezug auf intuitives Wissen hat, dieses auch innerhalb der weiteren Verästelungen deutliche Spuren hinterlässt. Ein Mitarbeiter allein käme allerdings mit seinen intuitiven Impulsen kaum gegen das Bollwerk rein vernunftbezogener Unternehmensführung an, so erfolgversprechend seine Erwägungen auch seien. Trifft eine solche Person durch Arbeitswechsel in einer neuen Firma auf ein entsprechend offenes Milieu, entpuppt sie sich als wahrer Glückbringer.

Inspiziert von meinen Ausgangsfragen gewährten mir manche meiner Gesprächspartner einen Einblick in ihre eigene Geschichte. Den gemeinsamen Ausgangspunkt für den

Ausbau intuitiver Erfahrungswerte fasste ich als persönliche Konfrontation durch das Scheitern an der Konformität zusammen. Die Beispiele hierfür reichen von Ehrenrunden in der Schule über unkonventionelle Orientierungsläufe bei der Berufswahl oder auch unternehmerische Pleiten bis hin zur Verteidigung traditioneller Werte, welche pauschal als unmodern gelten. Gleich welches Erlebnis beschrieben wurde, es waren Konflikte, die äußere und innere Grenzerfahrungen gleichwertig zusammenführten. Das Sitzenbleiben wurde nicht durch schlechte Lehrer verantwortet, sondern als Faulheit infolge von Überheblichkeit oder Desinteresse erkannt. Der Zickzackkurs Richtung Berufung wurde nicht durch das unpassende Angebot auf dem Arbeitsmarkt oder den unfairen Konkurrenzkampf gerechtfertigt, sondern als Teil des persönlichen Entwicklungswegs und als Zugewinn vielseitiger Berufserfahrungen reflektiert, was in der Retrospektive auch manch eigenes Schulterzucken rehabilitierte. Wer Altbewährtes weiterzutragen und zu integrieren sucht, muss sich mit kühl kalkulierenden, radikalen Werterevolutionären auseinandersetzen, und weil er sich dadurch der Gefahr aussetzt, vorzeitig auf ein Nebengleis abgedrängt zu werden, durchläuft seine Standhaftigkeit parallel eine Reifeprüfung. Diese und vergleichbare persönliche Erlebnisse lösten in unterschiedlichen Altersphasen der Erzählenden eine Art Erwachen aus, einen Impuls, der stark genug war sich gegen gewohnte Reaktionen und Verhaltensweisen durchzusetzen.

zen und diese erst einmal auszubremsen. Statt der Gewohnheit blind zu folgen, setzte ein Prozess des Hinterfragens und der Öffnung für neue Optionen ein. Zur Orientierung hierfür bis hin zur Entscheidung selbst wurde ein Gefühl, eine Stimme, als Leitlinie beschrieben, etwas, was man nicht exakt benennen konnte, dessen Empfehlung man aber zweifelsfrei adaptierte. Das Entscheidende an diesen Erlebnissen war für alle, dass sie daraus zunächst ungeahnte und immense Vorteile für ihre Karriere, wie auch für ihre Positionen mit hoher Verantwortung für personelle und wirtschaftliche Erfahrungen ziehen konnten. Sie hätten Fähigkeiten entwickelt, die in keiner Ausbildungsphase, in keiner Berufsbezeichnung oder Stellenbeschreibung explizit anzutreffen waren, ihrer beruflichen Entwicklung allerdings den entscheidenden Vorsprung oder Aufschwung verschafften. Die einst gedrehten Ehrenrunden oder das scheinbar ziellose Job-*Gezappe* erschienen nach dem Ablauf von Jahren dann in einem völlig anderen Licht: statt Fehlinvestition als Mehrwert mit Bonus. Keiner der Unternehmer, die zugaben, dass Intuition besonders wichtig für knifflige Entscheidungen und Lösungen sei, verurteilte daher seine einstigen Um- oder Abseitswege. Keiner redete sich heraus, sondern zeigte sich als durchaus ehrlicher Beobachter der eigenen Lage und seiner Entwicklung. Der Unterschied zu all jenen, die darin eine Ausrede sehen möchten, läge eben darin, dass hier reflektierend mit Erlebnissen umgegangen würde, statt sie im Drang nach Konformität und Anpassung ohne

ihren Nutzen zu verdrängen. Und eben diese Fähigkeit sei für unternehmerische Belange lebensnotwendig, obgleich sie im Vorfeld kaum überprüfbar seien – zumindest nicht rational. Durch konkret abgefragte Bedarfsfälle, zu deren Handhabung sich Intuition als wesentlicher Faktor erwiesen hatte, wurde den meisten klar, dass in ihren oftmals frühen persönlichen Erlebnissen der Ursprung für den späteren professionellen Einsatz lag, ohne zu der Zeit die weitreichende Kraft von Intuition überblickt zu haben. Nicht ganz einig war man sich, ob Intuition nun eine Art Veranlagung sei, eine Fähigkeit oder etwas Naturgegebenes, wodurch ebenfalls unterschiedliche Ansichten herrschten, inwiefern Intuition, intuitives Wissen oder der Zugang dazu erlernbar oder trainierbar seien. Auf der Basis meiner Beobachtungen und Rückschlüsse bin ich überzeugt, dass es ein angeborenes Potenzial bei jedermann ist – nur ist nicht jedermann bereit, den Weg abseits vernunftsbezogener Logik zu gehen! Dass alle meine Interviewpartner behaupten, kein Unternehmen bestünde dauerhaft ohne Intuition, bestätigt meine Überzeugung von ihrem enormen Einfluss, auch wenn die gebührende Anerkennung und ihre kontinuierliche Pflege noch weit dahinter liegen. Leider.

Unternehmer ohne Intuition verfallen in einen Tunnelblick, der analytischen, vernünftigen Argumenten ausschließliche Priorität einräumt, und aus dem heraus die eigentliche irrationale Forderung eines permanenten Mehr erschallt. Der Tunnelblick mag auf den ersten Blick fokussiert und berech-

tigt oder logisch wirken, aber er birgt die Gefahr der Instabilität durch Überforderung und einer dann folgenden zwanghaften Abhängigkeit von anderen in sich. Hieraus ergeben sich zusätzlich auch Kurskorrekturen, die aufgrund des fehlenden Weitblicks oft mit drastischeren Maßnahmen (Stellenabbau, Fusionierungen oder Konkurs) einhergehen, und bei denen man sich zurecht fragen kann, wie abgebrüht und selbstverliebt muss ein Firmenchef sein, der für seine Ignoranz und fehlende Bereitschaft zur rechtzeitigen Einschätzung der Lage bzw. seinem Handeln danach, immer noch vernünftige Argumente vorzulegen glaubt. »Aber wir funktionieren doch!« lautete die wehrhafte Meinung eines Kunden, der trotz des offenkundigen Veränderungsbedarfs irrsinnigerweise auf dem bisherigen beharrte. Ich wurde als Beraterin aufgefordert, eine argumentative Hängebrücke über die Kluft zwischen der Kurskorrektur und dem Altbewährten einzurichten, die für jeden der Verantwortlichen gangbar sein würde. Da es um Themen des Vertriebs und des Marketings ging, wurden die Beratungsthemen entsprechend darauf abgestimmt. Unternehmer mit Intuition arbeiten mit Weitblick und Achtsamkeit, das setzten wir als Maßstab an. Im Laufe der Vorbereitungen stellten wir fest, dass der mitgeschleppte Tunnelblick dieser Firma sich vor allem am »Damit hatten wir all die Jahre großen Erfolg.« festkrallte. Ständig fiel dabei hinten herunter, welche unerwünschten Nebenwirkungen sich parallel und ebenso hartnäckig eingenistet hatten, die zumindest einige der führenden

Mitarbeiter dazu drängte, das Vorhängeschloss am Rad der Weiterentwicklung zu knacken, um das lang gehütete Firmen-geheimnis zu lüften: »Wir sind mittlerweile an einer Grenze angekommen, wo es so nicht mehr weitergeht!« Als man das Netz mit allen zwischenzeitlich eingesammelten Niederlagen und Mängeln auf dem Besprechungstisch ausbreitete, war zumindest uns klar, was der Tunnelblick angerichtet hatte: eine Unmenge unnötiger Ausgaben, deren Wirkung verpuffte und das Ziel immer weiter in Richtung Stagnation platzierte. Hier wurde erst noch abgewunken. Warum? Man konnte sich diese Gangart bislang schlichtweg leisten, es gab genügend Vermögen im Hintergrund. Künftig sollte das abgewendet werden, doch das forderte das härteste Eingeständnis. Denn es wurde offenbar, dass es bei der Kurskorrektur grundlegend und primär um die unternehmerische Haltung bezüglich notwendiger Veränderungen ging, auf die dann die Analyse und Strukturierung konkreter Maßnahmen aufbauen konnte. Einen Mißstand nicht zu reflektieren ist weder wirtschaftlich sinnvoll, noch wird es auf Dauer in sämtlichen Bereichen unentdeckt und ohne Folgen bleiben. Die Ignoranz mag über eine ganze Zeit hinweg durch vorhandene Puffer gerechtfertigt (eher schöngeredet) werden, aber sich von einem solchen Akt der Fakten-Verschleierung wieder zu lösen, und der Erfolgslogik final ihre Begrenztheit einzugestehen, das scheint die ungeheuerlichste Niederlage von allen zu sein. Den Weitblick zur Lösung einer verfahrenen Situation kann man als Berater nur

anbieten, aber einem Logikverliebten wird man das intuitive Betrachten eines Problems natürlich nicht über Nacht vertraut machen können. Ich habe in meiner Arbeit mit Unternehmen sowohl die analytische Vorgehensweise als auch intuitives Lösungswerkzeug im Einsatz – und dies aus mehreren Gründen: Zum einen überzeugt mich die Integration beider Wege, denn sie lassen sich wunderbar ergänzen und schaffen eine umfassendere und damit solidere Lösung, als wenn nur einer der Wege isoliert beschritten wird. Zum anderen ist es für jeden Teilnehmer die unmittelbare Erfahrung mit der Wirkkraft intuitiver Einsichten und, was noch viel bedeutsamer ist, es wird zusätzlich vermittelt, wie die Erkenntnisse beider Wege miteinander zu vereinbaren sind. Die Faszination darüber, dass genau das funktionieren kann, wohl aber Übung braucht, weil es kein gewohnter Weg ist, wird als große Bereicherung aufgefasst, welche über die beruflichen Themen hinaus in sämtliche Lebensbereiche »positiven Wellenschlag« verursacht.

Eine der bislang markantesten Geschichten in meinen Beratungen von Unternehmen erlebte ich im Falle eines Kommunikationstrainings für die oberste Führungsebene eines mittelständischen Unternehmens. Die Ausgangssituation wurde mir als zerstritten und eingefahren beschrieben. Es hätte Verschiebungen in den Hierarchien gegeben, dadurch seien zunehmend Belastungen durch Kommunikations- und Workflowschwierigkeiten aufgetreten, die immer weitere Teile der Firmenstrukturen zu beeinträchtigen drohten. Ziel war es, dass

wieder alle normal miteinander redeten und dann Lösungen für die Mehrbelastungen und effektive Arbeitsprozesse gefunden würden. Nachdem der analytische Teil, der vornehmlich aus Gesprächsrunden, aber auch provokanten Interaktionen bestand, beendet war, nahm ich mich des Themas auf der intuitiven Ebene an. Hierbei waren die Vertreter der Geschäftsführung und eine Gruppe erfahrener Workshop-Begleiter zugegen. Nach Abschluss der Arbeiten nahm die Geschäftsführung eine wertvolle Erkenntnis mit: »Ich habe es die ganze Zeit gespürt, konnte es aber nicht genau greifen und in Worte fassen. Das, was ich hier erfahren habe, bestätigt mich zutiefst. Jetzt ist mir sonnenklar, warum sich die Mitarbeiter so verhalten.« Die Einsicht grenzte fast an einen Schock und war hoch-emotional, gerade weil man so lange bemüht war, das Problem vernünftig zu lösen. Dieses Erlebnis genügte, denn es vereinte in sich sämtliche erarbeiteten Korrekturvorschläge, mit denen bereits am folgenden Tag eine deutlich andere Stimmung in den entsprechenden Abteilungen hergestellt werden konnte. Die Geschäftsführung trug die Botschaft aus unserer ganzheitlichen Arbeit aktiv in den unternehmerischen Alltag. Sie hatte die wahren Zusammenhänge hinter den Verhaltensfassaden ihrer Führungskräfte erkannt, zu denen sich keiner in der Kürze der Zeit und aufgrund gegebener Kommunikationsbarrieren vollumfänglich aufrichtig äußern konnte. Sie änderte gefühlt nur Nuancen in ihrer Haltung und in ihrem Umgang, und bestätigte mir im Nachgang wie effektiv die Resonanz darauf war.

Es änderte sich daraufhin noch eine ganze Menge – scheinbar wie von selbst und ohne die befürchtete Eskalation.

Die Führungskräfte und Unternehmer in meinen Interviews setzen ihre Intuition vor allem zur Bewältigung von Problemen oder Konflikten ein, wenn Entscheidungen oder Entwicklungsmaßnahmen anstehen. Vornehmlich im Umgang mit Menschen, ob mit Verhandlungspartnern, Kollegen oder Mitarbeitern, aber durchaus auch in strategischen oder sogar auch bei wirtschaftlichen Belangen werde die Stimme der Intuition zurate gezogen. Ich wollte es ganz genau wissen und hakte zum Ende meiner Gesprächsrunden nochmals nach:

»Was ist denn nun das Zünglein an der Waage Ihrer Entscheidung, Ihrer Lösung, Ihrer Idee? Ein rationales Argument oder ein Gefühl?« – »Beides: ein Argument, bei dem ich ein gutes Gefühl habe.« – »Das heißt mit anderen Worten: ein Argument ohne Gefühl...« – »Das ist noch nicht fertig, dem fehlt noch etwas, damit es mich überzeugt.« – »Geben Sie das genauso preis, wenn es beispielsweise um einen wichtigen Abschluss und viel Geld geht? Begründen Sie Ihre Entscheidung offiziell damit, dass Sie nach allen vernünftigen Erwägungen hierbei das beste Gefühl hatten?« – »Nein. Eher selten. Das kommt auf den Kreis der Personen an.« Vermutlich wäre es wohl das Aus sämtlicher Seriosität und Glaubwürdigkeit in den Augen eingefleischter Rationalisten, und mit denen haben es nicht nur meine befragten Unternehmer reihenweise zu tun.