



MANAGEMENT BY

Wie Sie Ihre Intuition ganz einfach selbst
trainieren können, verrät Ihnen der Coach
und Fachbuchautor Dr. Andreas Zeuch auf
www.haysworld.de



Y BAUCHGEFÜHL

**Führungskräfte entdecken die Intelligenz des Instinkts.
Wissenschaftler und Manager zeigen, wie die innere Stimme
bei der Entscheidungsfindung hilft, wie man sie schult und
warum sie das Leadership der Zukunft beeinflusst.**

Finger weg. Das war der einzige Schluss, den die Datentlage 2004 über die Karstadt-Tochter RUNNERS POINT zuließ: rote Zahlen, schrumpfende Margen und jede Menge Ladenhüter. Harald Wittig ließ sich dennoch nicht abschrecken und kaufte die angeschlagene Sportschuhfirma gemeinsam mit einem Kompagnon. „Definitiv die beste Bauchentscheidung meines Lebens“, sagt er. Heute ist RUNNERS POINT einer der führenden Filialfachhändler für Sportschuhe und -outfits mit 192 Filialen und 2.000 Mitarbeitern – inklusive rasanten Umsatzwachstums und schwarzer Zahlen. „Im Einzelhandel sind oft zügige Entscheidungen gefordert“, sagt der Kogeschäftsführer der Recklinghäuser Handelskette. „Bei solchen Aktionen alles analytisch absichern zu wollen, ist unmöglich.“

Intuition gilt heute als salonfähig

Wittig spricht nicht nur für den Einzelhandel. Er spricht für viele Manager hierzulande. In Zeiten, in denen soziale

Kompetenz und systemische Führung im Trend liegen, gilt Intuition als wichtiges Soft Skill. „Der Homo oeconomicus als reiner Verstandesmensch aus dem Lehrbuch bekommt zunehmend Konkurrenz“, sagt Hans-Rüdiger Pfister, Professor für Psychologische Entscheidungsforschung und Methoden der Leuphana Universität in Lüneburg. „Im Gegensatz zu früher gilt Intuition heute unter Entscheidern im Management als durchaus salonfähig“, so Pfister. Zeitdruck, Komplexität und Unsicherheit sind es, die Führungskräfte in der globalen Wirtschaft zunehmend zwingen, neben dem Kopf auch auf ihre innere Stimme zu hören. Dieses Vorgehen ist weit verbreitet. Gemäß einer Studie des schwedischen Wirtschaftswissenschaftlers Jon Aarum Andersen unter 200 Führungskräften in acht Unternehmen entscheiden die meisten Manager, nämlich 32 Prozent, intuitiv. Die anderen setzen mehr auf Detaildaten (26 Prozent), Logik (23 Prozent) oder ihre Empathie (19 Prozent).

Aber trotz der weiten Verbreitung hat es das Bauchgefühl im Business nicht leicht. 68 Prozent aller männlichen und

3 FRAGEN AN ...

Psychologieprofessor Dr. Erich Kirchler vom Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation der Universität Wien

Kann man Intuition trainieren?

Sicherlich nicht in dem Sinne, dass man bei Entscheidungen auf eine mystische Eingebung oder einen Gedankenblitz wartet. Was sich aber tatsächlich trainieren lässt, ist das Verständnis dafür, wann man seiner inneren Stimme vertrauen sollte und wann besser nicht. Intuition ist ja nicht angeboren. Man sammelt sie durch Erfahrung. Das ist ähnlich wie beim Autofahren. In der Fahrschule lernt man, wie man bei bestimmten äußeren Bedingungen richtig reagiert. Als Fahrschüler ist man mit der Aufnahme und Verarbeitung der vielen gleichzeitigen Einflüsse oft überfordert. Mit der Zeit aber automatisiert man die Prozesse und reagiert intuitiv richtig.

Die Wirtschaftswelt funktioniert aber leider nicht nach festen Regeln wie der Autoverkehr ...

Genau. Und hier liegt auch das Problem. Unsere Intuition funktioniert am besten, wenn das Arbeitsumfeld stabil ist. Ein Arzt etwa kann meist anhand weniger Symptome die richtige Diagnose stellen. Ein Manager hat es da schwerer. In der Wirtschaft ändern sich die Arbeitsumgebungen oft sehr schnell, sodass intuitive Entscheidungen nicht immer zu einem guten Ergebnis führen. Soweit es einer Führungskraft also möglich ist, sollte sie ihre Entschlüsse auf jeden Fall auf ihre Richtigkeit hin abklopfen. Tempo ist im Business zwar wichtig. Aber die Schnelligkeit eines Entschlusses allein ist nicht entscheidend. Wer schnell der falschen inneren Stimme folgt, kann genauso schnell damit auf die Nase fallen.



Woran erkennt man ein gutes Intuitionstraining?

Daran, dass man dort lernt, wann man der eigenen Intuition trauen kann. Das geht nicht mit Voodoo oder Hokusfokus. Aber man kann trainieren, bestimmte Entscheidungssituationen und die daraus resultierenden Folgen zu analysieren. So bekommt man ein Gespür dafür, in welchen Konstellationen man am besten wie entscheidet. In einem Workshop sollte es also darum gehen, mit dem Kopf zu erforschen, wann das Bauchgefühl stimmt und wann es in die Irre führt. Unseriös sind die Trainings dann, wenn sie den Teilnehmern versprechen, ein Gefühl für neue Situationen zu bekommen und somit aus dem Bauch heraus immer richtig zu reagieren. Das mag sich manch ein Manager vielleicht wünschen. Aber mit solch einem Prozess wäre die menschliche Natur eindeutig überfordert.



Gemäß einer Studie des Wirtschaftswissenschaftlers Jon Aarum Andersen unter 200 Führungskräften entscheiden 32 Prozent intuitiv.

57 Prozent aller weiblichen Führungskräfte sehen es als verbotenes Thema im Kollegenkreis an. Dies geht aus der Studie „Kreativität und Intuition im Unternehmensalltag“ der Frankfurter Unternehmensberatung Proxidea unter mehr als 500 Managern hervor. Demnach glauben zwar 80 Prozent der Frauen, dass sie intuitiver sind als Männer. Unternehmensentscheidungen trifft das Gros von ihnen nach eigener Aussage jedoch eher rational (67 Prozent). Gar keine so schlechte Idee. Denn nicht in allen Situationen sollten Geschäftsleute ihrer inneren Stimme vertrauen. „Je mehr der Entscheider bekanntes Terrain verlässt, desto eher wird sein Bauchgefühl nutzlos sein oder ihn sogar in die Irre führen“, warnt Pfister.

Bauchentscheidungen sacken lassen und auf ihre Richtigkeit hin untersuchen

Das weiß auch RUNNERS-POINT-Kochef Wittig. Er empfiehlt, jede Bauchentscheidung sacken zu lassen. „Impulsive Entscheidungen haben kurze Beine.“ Experten empfehlen zudem, intuitive Beschlüsse auf ihre Richtigkeit hin abzuklopfen – möglichst in einem Team aus unterschiedlichen Naturellen. Denn fest steht: Mehrere Bäuche sind besser als einer.

Dies hat sich auch in den Chefetagen herumgesprochen. Um die eigenen Skills zu schulen, stehen mittlerweile diverse Intuitionstrainings zur Auswahl – von der Meditation bis zur Hypnose. Die Versprechen klingen teilweise bizarr. In Aussicht gestellt werden zum Beispiel „Handhabung und Einsatz von Geistesblitzen“, „körperliche Abenteuer“ sowie das „Einsehen in den wahren Seinsgehalt einer Situation“. Trotz all dieser Heilsversprechen: Den richtigen Riecher in allen Lebenslagen kann man nirgendwo lernen. Den bekommt man nur durch jahrelange Übung und Erfahrung. Seriöse Seminaranbieter zeigen den Teilnehmern aber, wie sie in Unsicherheitssituationen dem eigenen Instinkt vertrauen lernen und wie er ihnen bei der Entscheidungsfindung hilft – oder auch stört (siehe Kurzinterview „3 Fragen an ...“). Und auch im Do-it-yourself-Verfahren lässt sich die Intuition trainieren (siehe „Workout für den Bauch“ auf www.haysworld.de). „Blitzerfolge sind jedoch nicht zu erwarten“, betont

Trainer und Fachbuchautor Dr. Andreas Zeuch („Feel it! So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen“). Er vergleicht die Lage mit der beim Musizieren. „Nach drei Übungstagen mit der Violine kann niemand erwarten, schon wie Anne-Sophie Mutter zu spielen.“ Außerdem erfordert der Umgang mit dem Instinkt von Managern Fingerspitzengefühl. Achtsamkeit ist besonders in börsennotierten Aktiengesellschaften angebracht. „Wer unter hohem Legitimationsdruck – etwa durch Shareholder – arbeitet, ist nicht schlecht beraten, intuitive Entscheidungen im Nachhinein zu plausibilisieren“, rät Zeuch.

Je mehr Optionen es gibt, umso wichtiger wird der innere Kompass

An Zahlen und Fakten mangelt es bei den meisten Geschäftsentscheidungen nicht. Viele Unternehmen plagt die Datenmenge sogar. Unter dem Stichwort Big Data versuchen sie, der Analyse der riesigen Datenmassen Herr zu werden. „Doch egal wie weit entwickelt Big-Data-Technologien sind: Allein damit ist die Entscheidungsfindung nicht abgefrühstückt“, so Zeuch. Im Gegenteil, finden Praktiker. „Je mehr Optionen man hat, desto wichtiger wird der innere Kompass, der einem die Richtung weist“, sagt Andreas Hartleif. Der Vorstandsvorsitzende des Fensterrahmenherstellers Veka in Sendenhorst ist sich daher sicher: „Intuition spielt im modernen Leadership eine zunehmende Rolle.“ Controlling-Daten gaukeln oft nur eine Scheinsicherheit vor. Davon ist auch Wittig überzeugt. Beim Führungsnachwuchs beobachtet er häufig den Versuch, die Welt mit Charts und Excel-Tabellen zu erklären. Dass das nicht funktioniert, lerne man im Laufe des Berufslebens. „Wer sich bei allem mit Zahlen absichern will, wird nur im Schneckentempo vorankommen“, so der Handelsmanager. Bahnbrechende Entscheidungen müssten letztlich immer intuitiv getroffen werden, weil Erfahrungswerte fehlen. Diese Erkenntnis hat es in kleineren Unternehmen tendenziell leichter als in Konzernen. „Im Mittelstand vertrauen Chefs häufiger dem Bauch“, sagt Zeuch schmunzelnd. „Leider allerdings oft nur dem eigenen.“