

Jürgen Kässer

Gefühl hilft Kopf: Die Rolle der Intuition in der Wissensarbeit

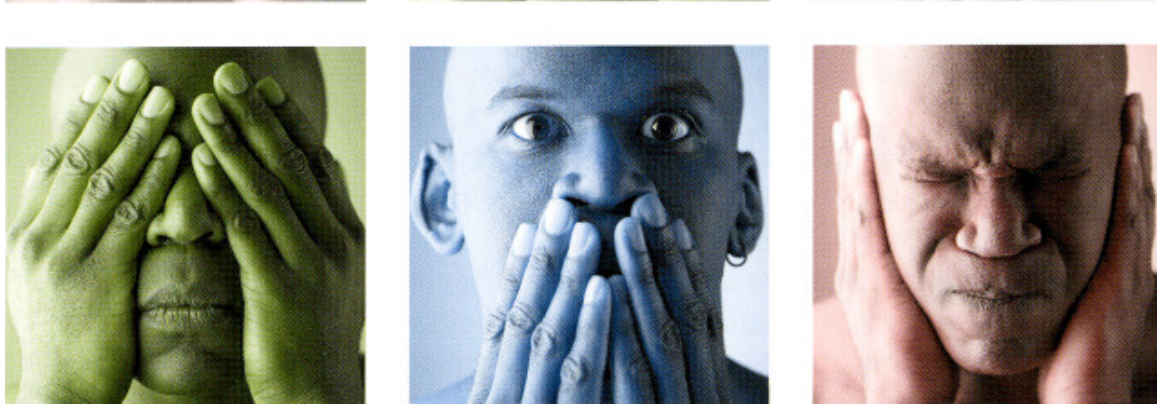


Foto: Jupiterimages

„Manager sollten mehr auf ihren Bauch hören“, sagte der renommierte Sozialwissenschaftler Gerd Gigerenzer unlängst in einem Interview im Handelsblatt und rät: „Faktenhuberei kann die Sicht vernebeln. Wenn es hart auf hart kommt, sollten sich Fachleute auf ihre Intuition verlassen.“ Damit hat der Bestsellerautor durchaus Recht: Er leitet den Forschungsbereich Adaptives Verhalten und Kognition am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin und gehört zu den erfolgreichsten, aber auch umstrittensten Wissenschaftlern Deutschlands. Seine simple Botschaft lautet: Mit einfachen Faustregeln können Chefs schneller, ökonomischer und oftmals auch besser entscheiden, als mit komplexen analytischen Methoden.

Die Sprache aus dem Inneren

Geahnt haben es die Menschen aller Kulturen – der Sitz der Gefühle liegt im Zentrum des Körpers. Dort, wo Aufregung „Schmetterlinge flattern“ lässt und Freude und Glück kribbeln. Wo das Übel der Überforderung sich offenbart, wo Anspannung „auf den Darm drückt“, wo Ärger „auf den Magen schlägt“, wo Angst ein Beben erzeugt und Ekel sich bis zum Erbrechen steigert. Und ihrer Ahnung verliehen sie Worte, wenn sie den Bauch zum „Nabel

der Welt“ erklärten. Seit Urzeiten meditieren sich ganze Völker in jenes Zentrum hinein, um Gelassenheit zu finden und Weisheit. Sogar die Herrscherin der heutigen Welt, die Wirtschaft, vertraut auf die globale Sprache aus dem Inneren: „Höre auf Deinen Bauch“ heißt es in Kursen für Manager und Börsenmakler. [1]

Sicher wollen Führungskräfte Zahlen und Fakten, um sich analytisch auf Entscheidungen vorzubereiten. Monatsberichte, Liquiditätspläne und Forecast-Berechnungen sind vor allem in Krisenzeiten unerlässlich – auch in kleinen Betrieben. Das ist die eine Seite. Wir wissen aber auch, dass in jedem Unternehmen Menschen arbeiten. Egal welche Größe, ob globaler Konzern, kleiner Handwerksbetrieb oder inhabergeführtes Einzelhandelsgeschäft, überall haben es Chefs mit Menschen zu tun, die Vertrauen suchen. Und hier kommt das Bauchgefühl zum Tragen.

Verborgenes Wissen zu Tage fördern

Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Ein mittelständisches Logistikunternehmen wird von einem Konzern geschluckt. Die beiden Geschäftsführer der betroffenen Firma lassen sich seit rund vier Jahren coachen. Als Doppelspitze harmonisieren der kaufmännische Geschäftsführer und sein technischer Kollege sehr gut. Nach

außen. Nach innen brodeln es immer wieder. Das ist ganz normal. Im Coaching, das regelmäßig alle drei Monate stattfindet, ist es die Aufgabe des Coaches, die Gefühle und auch das Wissen, das unter der Oberfläche jedes Einzelnen schlummert, zu aktivieren. Es quasi „wachzuküssen“. Im Alltag steuern die Chefs ihre rund 280 Beschäftigten, die von Bremen bis Garmisch unterwegs sind, souverän anhand von Wochenberichten, Auftragsbeständen und konzerninternen Vorgaben. Treffen sich allerdings Coach und Chefs in kleiner Gruppe außerhalb der Firmenmauern, geht es tiefer.

Die toughen Männer – und das sind Geschäftsführer in der stressigen Logistikszene mit Sicherheit – wissen, es ist wichtig in sich hinein zu hören. Aktiviert wird das Bauchwissen durch einfache Methoden wie Zeichnen. Zu Beginn eines Workshops werden Bilder auf Flipcharts gemalt. Was sich im ersten Augenblick nach Kinderkram anhört, deckt Unstimmigkeiten in der Unternehmensführung und mögliche Krisen auf der Beziehungsebene auf. Die Zeichnungen zeigen, wo den Einzelnen gerade der Schuh drückt und welche Fragen ihn beschäftigen. Scheinbar Gelöstes wird so an die Oberfläche geschwemmt. Die eingezäunte Tier-Herde ist ein Symbol für ein Vertriebsthema, das ungeklärt ist. Und selbst wenn im ersten Moment alles in Ordnung zu sein scheint, provozieren gezielte Nachfragen Reibungsfläche. Eine kontroverse Diskussion kommt in Gang. Nur deshalb gelingt es, in den oft bis in den späten Abend dauernden Gesprächen, gezielt das Wissen „aus dem Bauch“ abzurufen und in Lösungen zu gießen.

Intuitives vs. logisches Denken

Was das Bauchgefühl ist und wie es arbeitet, hat vor kurzem die Fachzeitschrift „Psychologie heute“ erklärt. In der Titelgeschichte zitiert sie den Kognitionsforscher Daniel Kahnemann von der US-Universität Princeton. Er charakterisiert das intuitive Denken als wahrnehmungsähnlich, schnell und mühelos – im Gegensatz zum logischen Denken, das anstrengend, aufwändig und langsam ist. Offenkundig besitzt der Mensch

zwei voneinander unabhängig operierende Systeme des Wahrnehmens und Denkens, die im Kopf auch unterschiedlich repräsentiert sind. Das Chefsystem, das Bewusstsein, arbeitet vor allem in der linken Gehirnhälfte. Seine Technik, die Logik, ist die bevorzugte Methode unseres Problemlösens. Die eher im Hintergrund tätige rechte Hälfte arbeitet vielschichtig, integrativ, ganzheitlich, assoziativ und gefühlsbezogen. Sprich: Sie ist intuitiv.

Diese Intuition wird gespeist aus unseren Erinnerungen, Sinneseindrücken und Empfindungen. Sie bezieht ihren Rohstoff aus dem, was wir ständig lernen - ohne uns des Lernprozesses bewusst zu sein. Das erlernte Wissen steht dann bei passender Gelegenheit plötzlich und unerklärlich zur Verfügung. So kommen wir oft sogar bei banal erscheinenden Alltagsproblemen automatisch und schnell zu wichtigen Lösungen.

Die richtigen Worte finden

Wie wichtig das Bauchgefühl ist, haben auch junge Geschäftsführer einer schwäbischen Softwarefirma erkannt. Als Ausgründung eines großen Maschinenbaukonzerns starteten sie vor zehn Jahren als drei typische Programmierspezialisten: kopfgesteuerte „Jungs“, kumpelhaft im Umgang mit sich und ihren Angestellten. Erfolge kamen, die Firma wuchs rasant und mittlerweile beschäftigt die Softwareschmiede 30 hoch qualifizierte Ingenieure und Informatiker. Doch mit Wachstum kommen Fragen zu Themen wie Produktpolitik, Vertriebsstrategie und Marktbeobachtung auf den Tisch. Um sie zu klären, holten die Chefs einen Business-Coach an Bord. Sie wussten, dass ihre Probleme sachlicher Natur sind. Dass die Lösung dafür allerdings auf der emotionalen Ebene zu finden ist, überrascht oft.

In einem Workshop mit der Führungsriege kristallisierte sich heraus: Die einstige Kumpel-Connection muss erwachsen werden. Die Hauptursache für ungeklärte Zuständigkeiten und unerfüllte Aufgaben liegt am Selbstverständnis des Chefs. Ihm fällt es schwer, sich seinen Freunden gegenüber herausfor-

dernd und zielorientiert auszudrücken. Aus der Kommunikationslehre ist bekannt, dass Menschen Botschaften über mehrere Kanäle senden, beispielsweise auf der Sprach- und der Ausdrucksebene. Beim angestellten Software-Ingenieur kommen gesprochene „Befehle“ der Chefs nicht immer an, weil sie ihn als alten Freund ansehen. Das heißt: Die Beziehung passt nicht zur Botschaft. Als Konsequenz müssen die Geschäftsführer lernen, klarer und deutlicher zu differenzieren. Geht es um ihr Business, sind Ansprache, Gestik, Tonfall und Wortwahl sachlich, souverän, frei von Ironie und Wortwitz. Als weiterer Schritt, um Führung zu lernen und die Angst vor unangenehmen Gesprächen zu überwinden, finden seither zwei Mal jährlich Mitarbeitergespräche statt. In ihnen vereinbart das Führungstrio mit jedem einzelnen Beschäftigten individuelle und messbare Ziele.

Was Schachmeister, Automechaniker und Ärzte gemein haben

Zu guten, intuitiven Lösungen kommen Menschen auf Gebieten, auf denen sie Wissensspezialisten sind. Erforscht hat das der amerikanische Psychologe und Politikwissenschaftler Herbert Simon. Schachmeister schauen sich Spielszenen nur fünf Sekunden an, um sich die Stellung der Figuren in einer laufenden Partie einzuprägen und das Spiel blind fortzuführen. Dazu sind sie fähig, weil sie auf einen Erfahrungsschatz von Tausenden gespielten und analysierten Partien zurückgreifen können. Sie erkennen die Spielzüge schnell wieder. Automechaniker und Ärzte mit langer Berufserfahrung sind zu ähnlich intuitiven Schnelldiagnosen fähig.

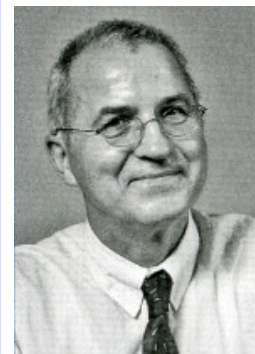
Dass der Bauch nicht nur ein Sinnbild ist, haben weltweit mehrere Forschungsteams herausgefunden. Gefühl und Intuition werden nach deren Erkenntnissen von einem Nervengeflecht in dieser Körperregion mitgesteuert. Das „Bauchhirn“ besitzt mehr als 100 Millionen Nervenzellen - mehr als im gesamten Rückenmark zu finden sind. Und es führen weit mehr Nervenstränge vom Bauch ins Gehirn als umgekehrt. 90 Prozent der Verbindungen laufen von unten nach oben.

Emotionale Erfahrung: Die Weisheit des Bauches

Emeran Mayer von der University of California wird gerne mit der Aussage zitiert, dass unsere Evolution deshalb so erfolgreich ist, weil Emotionen – ob negativ oder positiv – uns erlauben, bessere Entscheidungen zu treffen. Der Deutsche, der seit 20 Jahren in Amerika forscht, hat mit seinen Experimenten für Aufsehen gesorgt. Je stärker die emotionale Erfahrung, umso bessere „somatische Marker“ aus der Vergangenheit könnten wir zu Rate ziehen. Und desto schneller merken wir: Hier geht es lang. Bauchhirn-Experten wie Gigerenzer und Mayer wissen: Es gibt die Weisheit des Bauches.

Literatur:

[1] Geo (11/00)



Der Autor:

Jürgen Kässer ist promovierter Psychoanalytiker und auf das Coaching mittelständischer Unternehmer, vor allem Doppelspitzen, spezialisiert, die in einer besonderen Herausforderung stehen. Er ist Experte für Gesundheits- und Managementthemen, der auch Tipps zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz oder Führungskultur liefert. Über die Personalführung kam Kässer zum Psychologiestudium. Als Familientherapeut und Psychoanalytiker wurde er rasch als Spezialist für Führungskräfte entdeckt und machte sich vor 20 Jahren selbstständig. Für die Themen Führung und Strategie hat er eine eigene Methode entwickelt.

kaesser@wissensmanagement.net