

## Führung

# Setzen Sie auf Ihre Intuition!

Wer mit der Führung von Unternehmen oder Teams zu tun hat, der weiss es: Entscheidungsprozesse werden oft nicht nach rein logisch-analytischen Kriterien getroffen, sondern aus der „Intuition“ heraus. Wenn Sie dieses „Bauchgefühl“ kennen, doch nicht so ganz genau wissen, um was es sich dabei handelt, wie Sie dieses Gefühl bei sich stimulieren können und vor allem in die unternehmerische Führungspraxis in Einklang bringen können, dann sollten Sie diesen Beitrag lesen!

Innovation ist heute zu einem häufigen und wichtigen Schlagwort geworden. Es gab kaum einmal so viele Veranstaltungen zum Thema Innovation wie heutzutage. Betrachten wir aber deren Inhalte einmal genauer, so können wir feststellen, dass es meist (nur) um die 99 Prozent (!) der Umsetzung von Innovationsprojekten geht! Das ist doch sehr viel, mag der interessierte Leser da antworten. Ja, es ist sehr viel, und doch ist es umsonst, wenn das erste Prozent fehlt! Ohne einer „Idee“ geht offenbar gar nichts. Daher ist doch die wesentliche Frage: „Wie kommen wir zu einer ‚Idee‘?“

„Ei, wie ängstlich ist mir's heut zumut, und ich bin sonst so gern bei der Großmutter“. Mit diesem Gedanken schiebt die Märchenfigur Rotkäppchen ihre unterschwellig warnende Ahnung beiseite, als sie vor der Schwelle des Hauses ihrer Großmutter steht. Trotz ihres Unbehagens handelt Rotkäppchen nicht im Sinne ihrer Intuition. Anders handelt der Jäger, der sogar „Hausfriedensbruch“ begeht, indem er das laute Schnarchen (des Wolfes) hört, um nach dem Rechten zu sehen. Statt seinem jägertypischen Tötungsimpuls nachzugehen hält er inne, um auf seine „innere Stimme“ zu hören. Was lehrt uns die Geschichte vom Rotkäppchen? Wie oft „überhören“ wir unsere Intuition und handeln nicht danach? Wie oft sagen wir nachher: „Ich hätte es gewusst!“ Und wie oft blicken wir (neidisch) auf jene Menschen, die ihrer Intuition vertrauen und von ihr reichlich beschenkt wurden? Ein intuitiv Handelnder entscheidet auf der Grundlage nicht objektivierbarer Einstellungen, die jedoch nicht beliebig sind. Seine Kreativität ist das Zusammenspiel von Intuition, Gefühlen und Vernunft.

Die Praxis der Unternehmensführung weicht häufig den rein logisch-analytischen Entscheidungsprozessen aus. Weitreichende Entscheidungen werden gelegentlich sogar bewusst entgegen den logisch-analytischen Entscheidungsgrundlagen gefällt, weil das „intuitive Gefühl“ die rationale Entscheidung nicht zuließ. Der große Irrtum kommt in dem Glauben zum Ausdruck, dass die Strategie formal formuliert werden kann, und dass die analytischen Planungsverfahren die für eine Strategie erforderlichen Synthesen erzeugen können. Unternehmensführung ist mehr als die Summe der Einzelfunktionen, und die Ent-

scheidungsfindung beinhaltet Elemente „fühlen des Wissens“. Dieses „Herzdenken“ kommt von den intuitiven Wahrnehmungen. Die zentralen Managementprozesse sind sehr komplex; sie greifen oft auf vage Informationen zurück, und sie benutzen kaum artikuliert mentale Prozesse. Die Praxis zeigt, dass diese Prozesse weiche Faktoren häufiger benutzen als harte Faktoren. Hier einige Verhaltensbeobachtungen:

- Top-Unternehmer bevorzugen die mündliche Kommunikation vor der schriftlichen.
- Viele Inputs der Unternehmer sind nachweislich weich und spekulativ.
- Unternehmer haben Schwierigkeiten, ihre Informationen an ihre Mitarbeiter weiterzugeben, weil sie seinem Bewusstsein vielleicht nicht zugänglich sind.
- Die Arbeit des Unternehmers ist mehr auf das Handeln als auf das Reflektieren ausgerichtet.

## ALLTAGSERFAHRUNGEN MIT INTUITION

Jede Person hat bereits bewusst oder unbewusst verschiedenste Erfahrungen mit Intuition gemacht. Dies trifft gerade für Führungskräfte zu. Entscheidungsfindungen beinhalten im positiven Fall Elemente emotionaler Vernunft, im negativen Fall lassen sie diese Elemente vermissen. Im letzteren Fall kann häufig davon ausgegangen werden, dass die Intuition - wiederum bewusst oder unbewusst - übergangen wurde. Unbewusstes Übergehen der Intuition passiert eigentlich nur, wenn sich die Person der Bedeutung der Intuition nicht im Klaren ist. Hier räumt der logische Verstand den Gefühlen keinen Platz ein.

Ein Beispiel aus dem betrieblichen Alltag kann dies verdeutlichen: Eine wichtige Position in Ihrer Firma ist sehr dringend zu besetzen. Sie haben ein Vorstellungsgespräch. Ein Kandidat kommt zur Tür herein, und sofort sagt ihnen eine Stimme: „Diese Person ist es nicht!“ Das Vorstellungsgespräch verläuft jedoch sehr beeindruckend, und entgegen ihrer inneren Stimme vertrauen sie dieser Person dank der „überzeugenden“ Fähigkeiten die vakante Position an. Oft bereuen sie diesen Entschluss bereits nach kurzer Zeit, weil sich tatsächlich ihr Erstgefühl als richtig herausstellt. Was ist Intuition? Der Begriff „Intuition“ ist heute im Wandel, da darin verschiedene Phänomene und Vorgänge zu einem Überbegriff zusammengefasst wer-



**Dr. Norbert Obermayr** ist Supervisor und Unternehmensberater sowie Gründer und Leiter des Holistischen Instituts für Unternehmensführung und Organisation. **Dr. Regina Obermayr-Breitfuß** ist Supervisorin, Coach und Managementtrainerin. Sie führt eine psychotherapeutische Praxis in Linz und in Weyregg/Attersee,

DIE INTUITION IST EINE GEISTIGE KRAFT, DIE WIR VON GEBURT AN BESITZEN. LEIDER HABEN WIR IM ZUGE UNSER ENTWICKLUNG DEN ZUGANG ZU DIESER GABE VERLOREN



den. Beim 5. Intuitionskongress in Berkeley definierte das Mikel Institute, USA: "Intuition is a clear knowing without being able to explain, how one knows!" Intuitionen, Vorahnungen und Geistesblitze galten bisher als unergründliche, geheimnisvolle innere Kräfte, die sich „einfach so“ und „zur rechten Zeit“ einstellen.

Das jeweils vorherrschende Weltbild (Paradigma) bestimmt in einem sehr hohen Ausmaß das Denken und Handeln der Menschen. Ich möchte dies an zwei Beispielen erläutern: Stellen sie sich eine Person vor, die weit zurückversetzt in der tiefsten Steinzeit lebt - der Mensch ist Jäger und Sammler: Er ist darauf angewiesen, Tiere zu erlegen, um sich zu ernähren. Für ihn könnte der Ausspruch gelten: Nur ein totes Tier ist ein gutes Tier - denn nur dann kann er sich und seine Familie ernähren. Also wird er stets versuchen, wenn es möglich ist, ein Tier zu erlegen. Stellen sie sich nun eine zweite Person vor, die ebenfalls sehr früh gelebt hat, aber bereits in einer Zeit, in der Ackerbau und Viehzucht betrieben wurde. Für diesen Menschen sind vor allem lebende Tiere von Wert, da er sie nach Bedarf schlachten kann.

Im menschlichen Alltag wird Intuition als „mein Spürsinn“, „Blitzgedanken“, „eine Vision“, „einfach das Wissen“, „Eingebung“, „innere Stimme“, „innere Gewissheit“ benannt. Für uns ist die Intuition eine persönliche geistige Fähigkeit eines jeden Menschen, willentlich Informationen aus dem „intuitiven Kanal“ durch die „richtige Fragestellung“ abzurufen. Was macht nun das Wesen der Intuition aus? Sie ist weder rechts noch links. Sie ist eine Kraft, die das Rechte und das Linke, die eine Welt mit der anderen, verbindet. Ich werde bei den Trainings immer wieder gefragt „Wo ist eigentlich die Intuition?“ Ich muss antworten: „Ich weiß es nicht“. Was ich weiß, ist, und das zeigen die Forschungen und die Praxisergebnisse, dass die Intuition die biologische Realität und die EB-Realität verbindet. Sie enthüllt uns eine Welt, und zwar genau an der Schwelle der einen Welt, der real sichtbaren Welt zu der Energie-Bewusstseins-Realität, der unsichtbaren Welt, und sie wirkt und gibt uns Informationen. Im Grunde genommen ist die Intuition eine geistige Kraft, die uns allen von Geburt an zugrundegelegt ist. Wir haben nur im Laufe unserer Bildung

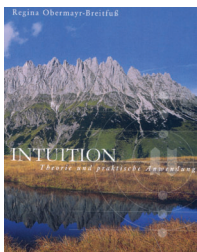
den Zugang zur Intuition verloren. Die Intuition kann mit einer Glocke verglichen werden: Jede Glocke enthält verschiedene vom Glockengießer gewollte Frequenzen. Der Glockengießer überprüft diese Frequenzen anhand seiner Stimmgabel. Wenn die ‚richtige‘ Frequenz eingestellt ist, überträgt sich die Schwingung der Stimmgabel auf die Glocke, und diese ertönt daraufhin in dieser Frequenz. Die Stimmgabel entspricht dem Menschen, und die Glocke – die ja ‚alle‘ Töne enthält – entspricht der Intuition.

#### DAS „AHA“ ERLEBNIS

In einem „philosophischen Dialog“ können die physikalischen Gesetzmäßigkeiten der Frequenzübertragung der Stimmgabel an die Glocke auch auf das System „Mensch und seine Intuition“ übertragen werden. Die Phasen in einem Praxisbeispiel:

- 1. Die Kunst, die „richtige“ intuitive Frage zu stellen:** Was weiß ich über?
- 2. Überraschungseffekt – Erkennungsmerkmal:** Der Verstand ist zunächst irritiert! Gefahr des Überhörens oder der Abwertung.
- 3. Humor:** Leichtigkeit, Heiterkeit, Antriebskraft, es „fließt“ heraus.
- 4. Abenteuer:** Kann ich der intuitiven Information/Hinweis treu bleiben? Kann ich den Widerstandskräften stand halten?
- 5. Schönheit, Ästhetik, systemische Lösung, Freude:** Es geht um das „innere“ Aufleuchten, die Stimmigkeit, die „gute“ Lösung für alle.

Berührt jemand mit der Intuition seinen Wesenskern, dann geschieht ein tiefes „Aha-Erlebnis“ über sich selbst. Mit intuitiver Wahrnehmungsfähigkeit können wir es schaffen, die Muster und Prägungen unserer Herkunftsfamilien, Ahnen und sozio-kulturellen Gegebenheiten zu durchdringen und aufzulösen, um frei zu sein für das Wesen und alles Wesentliche. Dazu benenne ich ein weiteres Forschungsergebnis von Gail Ferguson: „Unsere Intuition ist eine geistige Kraft, die frei ist von sozio-kulturellen Prägungen und Verhaltensmuster“. Wann ist etwas zu tun, wann hat etwas zu geschehen? Es gibt die Erfahrungen dass man zu früh oder zu spät gehandelt oder etwas gesagt hat. Dabei ist die Erfahrung oft schmerzlich, weil man „es gewusst hätte“, doch man hat es zu diesem bestimm-



**Buchtipp: Regina Obermayr-Breitfuß, Intuition, Theorie und praktische Anwendung, Bodverlag, 2005**

INTUITION TEILT MIR AUCH MIT,  
WO ICH VERANTWORTLICH BIN  
UND WO NICHT



ten Zeitpunkt nicht getan. Das Versäumte tut oft mehr weh im Leben, als das, was ich falsch gemacht habe. Intuition teilt mir aber auch mit, wo ich verantwortlich bin und wo nicht. Die Frage, wo bin ich verantwortlich und wo nicht, ist ein alltägliches Thema. Zum Beispiel: „Sage ich jetzt etwas von dem, was ich wahrnehme, oder nicht?“ „Bin ich verantwortlich für dieses oder jenes?“ Speziell im Kontext von Beziehungen, zum Beispiel Familie oder Beruf, sind wir eingebunden in ein System, das eine von der Natur vorgegebene Ordnung hat. Aus dieser Ordnung heraus erhalten wir sehr präzise Informationen. Die Intuition hilft mir, ein Gespür zu bekommen, dass ich mich in die natürliche Ordnung einfügen kann, so dass es letztlich für alle „gut“ sein kann.

Der Entwicklungsprozess der Intuition kann in vier Phasen unterteilt werden, und zwar in die Akzeptanz der Intuition, die Wahrnehmung der Intuition, das Vertrauen in die Intuition sowie in die gezielte Anwendung der Intuition. Die Akzeptanz der Intuition ist in unserer technokratischen Welt die größte Hürde für viele Menschen. In einigen Jahren – wenn der Paradigmawechsel verstärkt im Gange ist – wird die Akzeptanz vielleicht ganz von alleine kommen.

Das Wissen um die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Quantenphysik lässt uns heute bereits nicht mehr im naturwissenschaftlichen Bereich und in der Lehre darum herumkommen, und es ist nur mehr eine Frage der Zeit, bis sich diese Erkenntnisse auf das tägliche Leben ausweiten. Wenn Sie persönlich in der Intuition weiterkommen wollen, ist es unablässig, die Phänomene der Intuition zumindest anzuerkennen und zu akzeptieren. Mit zunehmendem Vertrauen kommt automatisch der Wunsch immer stärker, die Intuition für die verschiedensten Ereignisse und Anlässe anzuwenden. Sie spüren die Leichtigkeit, die dabei aufkommt und eine innere Freude. Sie spüren, dass Ihr Leben eine neue Dimension bekommt, die Sie vorhin nicht kannten.

Die Intuition ist keine übersinnliche Gabe, mit der nur wenige Auserwählte geboren werden. Intuition hat auch nichts mit Erfahrungswissen zu tun. Sie ist eine natürliche, angeborene Fähigkeit und wird im Grunde genommen nur durch unsere selbstaufgelegten und einengenden Überzeugungen und durch Ängste blockiert. Kontakt zur Intuition bekommen Sie am besten dadurch, dass Sie zwischen der Intuition und anderen „inneren Stimmen“ zu unterscheiden lernen. Sehr häufig wird nämlich unser Wunschdenken oder auch eine Angst mit der Intuition verwechselt. Wenn Sie gelernt haben, die Stimme der Intuition zu vertrauen, dann kann es auch nicht mehr vorkommen, dass Sie ihr Bauchgefühl täuscht.

#### INTUITIONSTRAINING IN THEORIE UND PRAXIS

Um Ihre Intuition in Schwung zu bringen, sollten Sie sie jeden Tag einsetzen. Den Zugang zur Intuition erlernen ist wie das Erlernen einer Sportart, beispielsweise Ski fahren – das Gleichgewicht zu halten, den Schwung einzuleiten, stehen zu bleiben, das alles müssen Sie neben der theoretischen Kenntnis durch praktisches Üben erlernen. Und eines Tages können Sie es und Sie sind „Meister ihres Fachs“. Die wirklich komplizierten Bewegungsabläufe sowie das Gleichgewicht halten, finden dann außerhalb ihres Bewusstseins statt. Ähnlich ist es mit der Intuition. Je öfter Sie trainieren und die Intuition einsetzen, desto leichter wird es, desto mehr Vertrauen bekommen Sie in die Intuition, und desto hilfreicher wird sie Ihnen sein.

Die Intuition kann für alle Fragen in der Unternehmensführung praktisch angewendet werden, wie zum Beispiel in der Produktentwicklung, der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, der Finanzierung und dem Mitteleinsatz. Es gibt bereits sehr zahlreiche und auch wertvolle Literatur über Intuition. Nur wenige Bücher enthalten Erfahrungen mit der Intuition im Bereich der Unternehmensführung. ■

