

Mit Intuition das Unentscheidbare entscheiden

Walter Slupetzky, Oktober 2006

Beitrag zur Tagung

Entscheiden – aber wie?

Von der Notwendigkeit das Unentscheidbare zu entscheiden

9. – 11. November 2006

Universität Graz, Zentrum für Soziale Kompetenz

Kontakt:

Walter Slupetzky Tel.: 0699 – 15 11 15 73 Mail: w.slupetzky@quintessenz.or.at
--

Einleitung

Ziel des vorliegenden Betrages ist es zu zeigen, dass Entscheidung mehr mit einer Haltung bzw. einer Gestimmtheit zu tun hat, als mit einem Verfahren bzw. einer Vorgangsweise.

Mein Zugang zum Thema ist von praktischen Erfahrungen geleitet. In meiner Arbeit als Supervisor, Coach und Prozessberater bin ich darauf angewiesen, blitzschnell Situationen zu erfassen und Handlungen zu setzen. KundInnen erwarten, dass ihre BeraterInnen schnell zum Kern der Sache kommen. Die „Unterschiede, die den Unterschied machen“, sind interessant. Methodisch korrekte Systematiken, die schön geordnet alle relevanten und weniger relevanten Aspekte durcharbeiten, sind weniger gefragt und verbessern keineswegs den Ruf des Externen.

Die Gretchenfrage für meine Arbeit ist also: „Wie komme ich so rasch wie möglich zur Entscheidung über das, was wesentlich ist, ohne mich in aufwendigen Schematas und Methodiken zu verlieren“. Die Antwort lautet: „durch professionell trainierte Intuition“.

Intuition

Intuition ist ein komplexer Beurteilungsvorgang, der blitzschnell abläuft. Eric Berne beschreibt ihn folgendermaßen (Schmid, 1999):

„Intuition meint ein Urteilen über Wirklichkeit, ohne dass der Beurteilende weiß, wie er sein Urteil bildet und oft ohne, dass er in Worten weiß, worin sein Urteil besteht. Die Urteile zeigen sich jedoch in seinen Handlungen. Intuition kann daher als Handlungswissen bezeichnet werden.“

Oder anders formuliert: „Man handelt, als ob man wüsste“ (Schmid, 1999), obwohl man:

- das Urteil meist nicht erklären oder beschreiben kann und
- häufig gar nicht weiß, dass man gerade geurteilt hat.

Durch Intuition wird in Entscheidungssituationen eine ungeheure Leistung der Komplexitätsreduktion erbracht. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn Intuition – aus welchen Gründen auch immer – nicht wirken kann. Stress, Überforderung und sogar Handlungsunfähigkeit prägen dann das Verhalten der Menschen. Bei komplexen, unsystematischen oder zeitknappen Entscheidungen sind diese Auswirkungen besonders drastisch zu beobachten.

Intuitive Urteile sind nicht automatisch richtig oder besser. Sie können falsch, fehlgeleitet, in Irrelevantes verirrt oder vorurteilsbehaftet, sein.

Intuition ist professionalisierbar. Der Spruch „Man hat sie, oder nicht“ ist in diesem Fall nicht zutreffend. Erstens handelt jeder Mensch in hohem Ausmaß intuitiv. Zweitens kann die Intuition durch Reflexion und andere Formen der gezielten Qualifizierung in ihrem Wirken beeinflusst werden.

Intuition ist eine Haltung bzw. Gestimmtheit und kein Ding bzw. Instrument. Man kann sie daher auch nicht willentlich zum Einsatz bringen. Vielmehr geht es darum, in Entscheidungssituationen für intuitive Urteilsbildungen offen zu sein, damit Intuition aus sich heraus wirken kann. Intuitive Bilder erscheinen, sie sind auf einmal da. Sie können jedoch nicht auf Knopfdruck bestellt oder befohlen werden.

Dimensionen von Intuition

Intuition ist mehr als eine „Bauchentscheidung“. „Bauch“ gegen „Kopf“ auszuspielen macht keinen Sinn, da sich beides miteinander verbindet. Aus mindestens 3 Dimensionen lässt sich das Wirken von Intuition erklären:

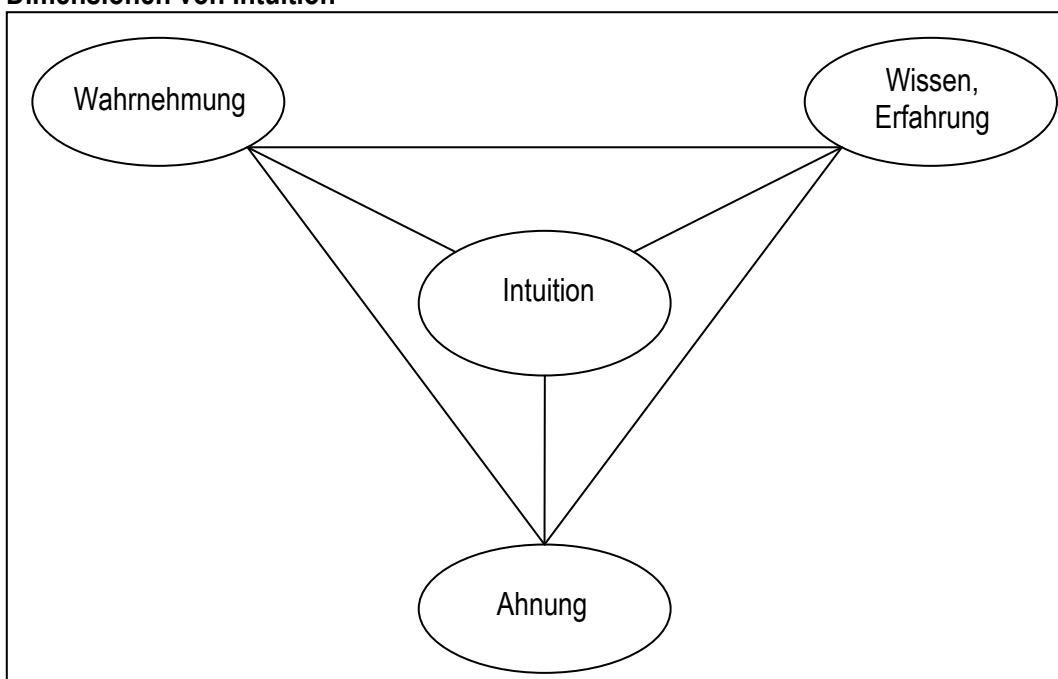
Wissen und Erfahrungen fließen in intuitive Urteilsbildungen maßgeblich ein. Sie stellen den Fundus einer Person dar, aus dem in der Entscheidungssituation blitzschnell geschöpft wird. Dabei entstehen teils bewusste, teils unbewusste innere Bilder, die handlungsleitend wirken. Diese Bilder werden zwar durch Wahrnehmungen von außen angeregt, zu über 90% setzen sie sich jedoch aus dem bestehenden Wissens- und Erfahrungsschatz der Person zusammen (Maturana/ Varela, 1987).

Wahrnehmung bedeutet die Einbeziehung aller Sinne in intuitive Urteilsbildungen. Sie geschieht oft in „Mikroindrücken“ (Gladwell, 2005), die dem Bewusstsein gar nicht zugänglich sind. Optische Eindrücke dieser Art etwa können erst durch eine Analyse in Superzeitlupe erkannt werden. Die Sinneseindrücke geben die wesentlichen Impulse in Entscheidungsprozessen. Sie bewirken, dass man jemand „nicht riechen“ kann oder dass man schon längst die richtige Option „weiß“, bevor sie noch rational abgewogen oder berechnet ist. Es wird aber auch gleichzeitig deutlich, wie schwer solche Urteilsbildungen zu erklären und begründen sind, wenn sie auf Wahrnehmungen beruhen, die im halb- oder unbewussten stattfinden.

Ahnung ist laut CG Jung (Jung, 1972) der Sinn für das Mögliche. Hat Wahrnehmung seine Funktion in der Urteilsbildung über Wirklichkeit, so bildet Ahnung Urteile über etwas, das noch gar nicht wahrgenommen werden kann. Verwechslungsgefahr ist dabei nicht ausgeschlossen, da Wahrnehmung eben oft im unbewussten Bereich stattfindet und daher nachträglich oft mit Worten wie: „Ich hab’s ja geahnt!“ beschrieben wird.

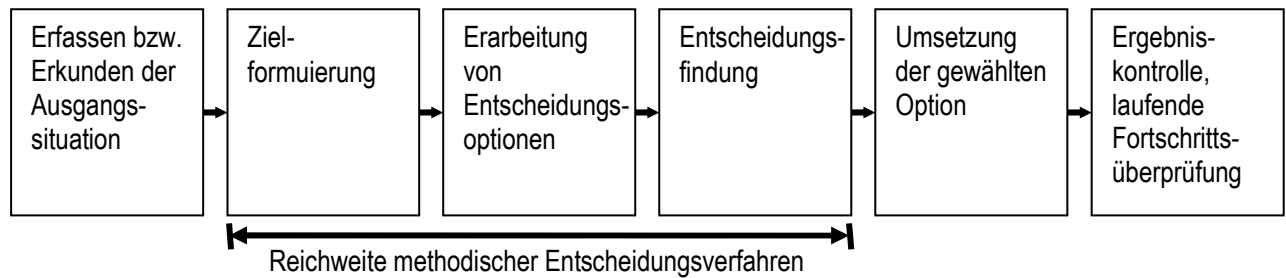
Der komplexe Beurteilungsvorgang, den Intuition als Zusammenspiel dieser 3 Dimensionen darstellt, wirkt vor allem zu einem Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses, zu dem der bewusste kognitive Entscheidungsvorgang noch gar nicht begonnen hat. In der Regel ist die Entscheidung an jenem Punkt, an dem die bewusste Entscheidung ansteht, bereits entschieden.

Dimensionen von Intuition

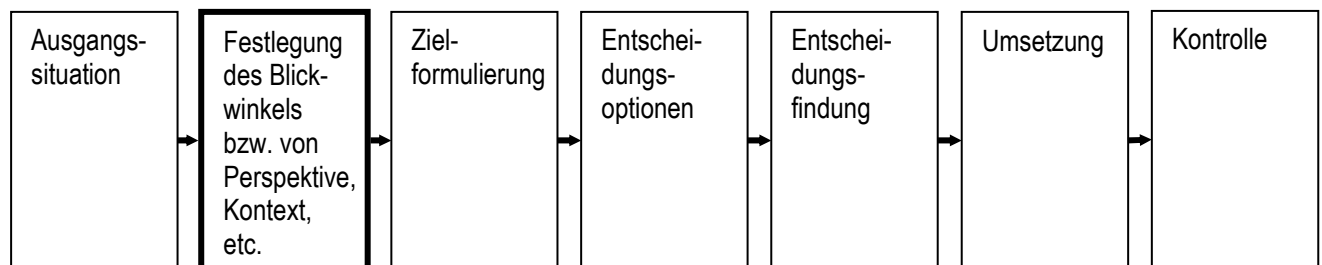


Wirkung von Intuition

Wenn man den klassischen Entscheidungsprozess betrachtet, gliedert sich dieser typischerweise in 6 Schritte:



Entscheidungsverfahren, wie sie etwa in der Entscheidungstheorie ausgearbeitet werden, konzentrieren sich auf die Schritte 2 bis 4. Intuition wirkt davor, indem sie zwischen dem Erfassen bzw. Erkunden der Ausgangssituation und der Zielformulierung den Blickwinkel festlegt, unter dem die weiteren Schritte betrachtet werden:



Diese Entscheidung über den Blickwinkel (oder die Perspektive, oder den Kontext) bestimmt den weiteren Verlauf des Entscheidungsprozesses und macht die Anwendung von Modellen und Konzepten für die weiteren Schritte erst sinnvoll. Intuition macht Entscheidungen entscheidbar, „durch die Wahl des Rahmens, in den sie gestellt werden, und durch die Wahl von Regeln, wie das, was wir „die Frage“ nennen, mit dem, was wir als „Antwort“ zulassen, verbunden wird. In einigen Fällen geschieht dies schnell, in anderen mag das eine lange Zeit beanspruchen. Aber letztendlich erzielen wir nach einer Serie zwingender logischer Schritte unwiderlegbare Antworten: ein definitives Ja oder ein definitives Nein“ (Heinz von Foerster, 1990).

theorie- und methodenfreier Raum

Ist im weiteren Verlauf des Entscheidungsprozesses eine methodische Vorgangsweise sinnvoll, braucht der Schritt der Kontextfestlegung genau das Gegenteil. Nicht festgelegte Entscheidungsschritte, sondern Aufmerksamkeit und Offenheit für die Situation; nicht einen durch Systematik verstellten Blick, sondern einen theorie- und methodenfremden Raum. Es ist wichtig den Kopf frei zu bekommen, damit sich intuitive Urteilsbildung entfalten kann. Dabei gibt es unterschiedliche Wege diese „Gestimmtheit“ zu erlangen.

Manche Menschen verlassen dazu die gewohnte Situation, weil sie sich in ihr blockiert fühlen – viele geniale Entscheidungen sind maßgeblich bei Spaziergängen im Wald, in Wiener Kaffeehäusern oder in der Badewanne geprägt worden.

Andere Menschen brauchen dazu eine gewohnte Umgebung, die immer gleich ist und für Entscheidungssituationen aufgesucht wird – ritualisierte Entscheidungsräume sozusagen.

Für eine dritte Gruppe ist es wichtig, über die Entscheidungssituation zu reden. Es wird der Kontakt mit eingeweihten Personen gesucht, die als Co-kreative PartnerInnen helfen sollen. Die Entscheidung wird dann de facto in der Kommunikation geboren.

Eine vierte Gruppe braucht Systematik im Vorfeld. Eine analytische Durchleuchtung der Ausgangssituation – oft mit hoher Akribie, damit alles bedacht und alles berücksichtigt ist – stellt die Voraussetzung dar, um sich dann entspannt zurücklehnen und die Intuition wirken lassen zu können.

Eine fünfte Gruppe muss die Entscheidung erst treffen, um sie danach wirklich treffen zu können. D.h. es wird sehr rasch eine Option gewählt, um die Auswirkungen und Konsequenzen dieser Entscheidung in einer quasi „Echtsituation“ erfassen zu können. Erst dann erfolgt die Urteilsbildung darüber, ob diese Entscheidung nicht zugunsten einer anderen Variante revidiert wird.

freischwebende Aufmerksamkeit

Es gibt ohne Zweifel noch andere Herangehensweisen, um diese „Gestimmtheit“ für die Wahl des Blickwinkels zu erlangen. Der Zustand der dann erreicht wird, ist aber immer derselbe. Bernhard Leidner (Leidner o. J.), ein von mir sehr geschätzter Ausbildungskollege, hat versucht, ihn in seiner Besonderheit zu beschreiben. Er hat dabei in den griechischen Wurzeln unserer Kultur eine begriffliche Verdeutlichung gefunden, die uns die andere Qualität dieses Zustandes im Vergleich zu unseren gewohnten linearen Herangehensweisen verdeutlicht.

Wenn man eine Handlung beschreibt, so gibt es in unserer Sprache dafür 2 Möglichkeiten – das Aktiv und das Passiv: Entweder „Ich entscheide“ oder „Es wird entschieden“. „Im Altgriechischen, auf dessen Konstruktionsprinzipien die europäischen Sprachen weitgehend beruhen, gab es interessanterweise außer dem Aktiv und dem Passiv ein drittes Genus verbi, welches wir „Medium“ nennen. Diese dazwischen stehende Form kommt in den griechischen Texten immer dann vor, wenn zum Ausdruck kommen soll, dass etwas aus sich selbst heraus geschieht“ (Leidner, o. J.). Die Entscheidung ist da, weil sie aus sich selbst heraus entstanden ist: „Es entscheidet sich.“

In der damaligen Welt muss diese nicht lineare Form des Herangehens an Entscheidungen Teil des Lebensgefühls, der Weltvorstellung gewesen sein. Mit der zunehmenden Mechanisierung bzw. Technisierung des Lebens wurde sie zugunsten der linearen Formen des Aktiv und Passiv in den Hintergrund gedrängt. Gerade der Begriff „Manager“ – „manus agere“ – verdeutlicht das. Dennoch ist die mediale Haltung des „aus sich selbst heraus Geschehens“ immer wieder anzutreffen.

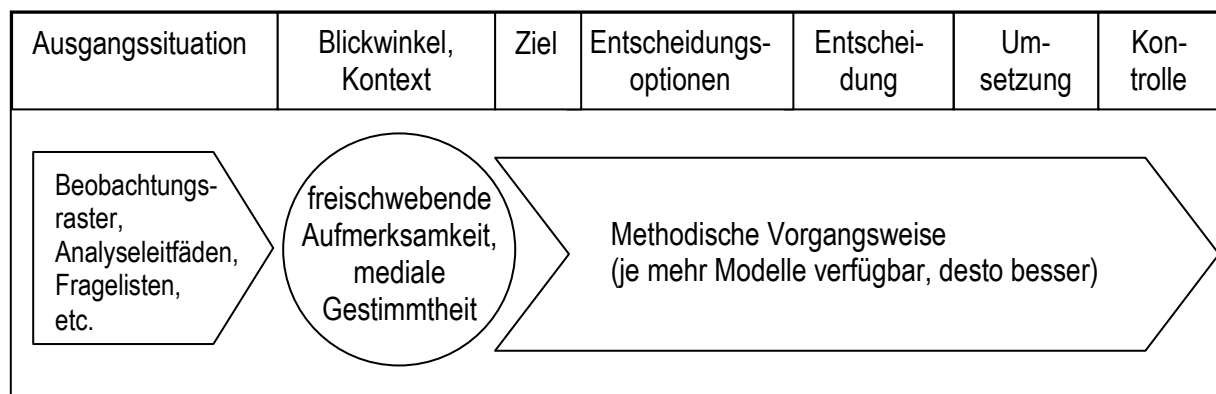
„Den Geigenbauern aus Cremona, Stradivari oder Guarneri etwa, standen keine wohl sortierten Holzhandlungen zur Verfügung. Sie sind im Winter zu Fuß in die Bergwälder der Alpen aufgestiegen, bewaffnet mit einem kleinen Hammer, und haben dort nach Fichten gesucht, die ihnen für den Geigenbau geeignet erschienen. Sie haben mit ihren Hämmerchen an die Bäume geklopft und gelauscht, was der Baum antwortet. Nach einiger Zeit werden sie zu der Fichte gekommen sein, die auf ihr Klopfen geantwortet hat: „Ja, in mir stecken gute Geigen, du brauchst mich nur mit zu nehmen und das Überflüssige weg zu schneiden. Diese und nur diese Fichte wurde geschnitten und aus ihr wurden viele gute Geigen, denn für das entscheidende Stück, die Decke, brauchte man nur ein kleines Stück dieses großen Baumes“ (Leitner, o. J.). Aus diesem Beispiel wird nicht nur die mediale Haltung deutlich, es bezeugt auch außerordentliche Effizienz. Man musste nicht den gesamten Wald umschneiden, um den Baum zu finden, in dem die gesuchten Geigendeckel bereits enthalten sind.

In der Beratung bin ich auf ein ähnliches Phänomen gestoßen. Die klassische Fachberatung ist ein eindeutig aktiver Zugang – die BeraterInnen liefern die Lösung und sagen, wie es richtig geht. Im Gegensatz dazu ist in den 80er Jahren die Prozessberatung bzw. systemische Beratung entstanden, ein klar passiver Zugang – die BeraterInnen haben die KundInnen so zu unterstützen, dass sie selbst

auf die für sie richtigen Lösungswege draufkommen. In der medialen Haltung, die ich selbst regelmäßig in meinen Organisationsberatungen und Coachings erlebe, kommt die Lösung weder von den BeraterInnen, noch von den KundInnen. Sie entsteht aus der Kommunikation der beiden, quasi aus sich selbst heraus. Keine/r weiß vorher die Lösung, die nachher herausgekommen ist. Sie taucht aus einem gelungenen Co-kreativen Prozess heraus in das Gespräch ein und wird dann Teil desselben.

Für dieses Ereignis gibt es bei uns Bezeichnungen, die es klar identifizieren: „Es ist uns ein Licht aufgegangen!“ ist eine Redewendung dafür. Sie benennt den Zeitpunkt, an dem die Intuition – sei es bei den Geigenbauern im Wald, in der Beratung oder in anderen Entscheidungssituationen – ihre Wirkung entfaltet hat.

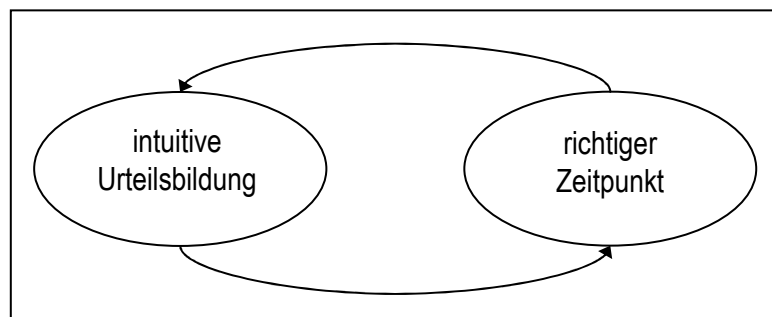
Sigmund Freud hat für die mediale Herangehensweise an Entscheidungen einen Begriff geprägt, nämlich die „freischwebende Aufmerksamkeit“, die weder durch aktive noch passive Handlungen festgebunden wird:



Der richtige Zeitpunkt

Mit dem Begriff der „freischwebenden Aufmerksamkeit“ bzw. der „medialen Gestimmtheit“ ist nicht nur ein Zustand gemeint, in dem Entscheidungen aus sich selbst heraus geschehen können, es ist auch der Zeitpunkt gemeint, der kommt, wenn die Entscheidung reif ist. Man kann intuitive Urteilsbildungen nicht Ein- und Ausknipsen. Ihr Zeitpunkt ist nicht willentlich bestimmbar, da Zeit und Qualität miteinander verkoppelt sind.

Die Qualität der Urteilsbildung hängt daher vom richtigen Zeitpunkt ab und umgekehrt:

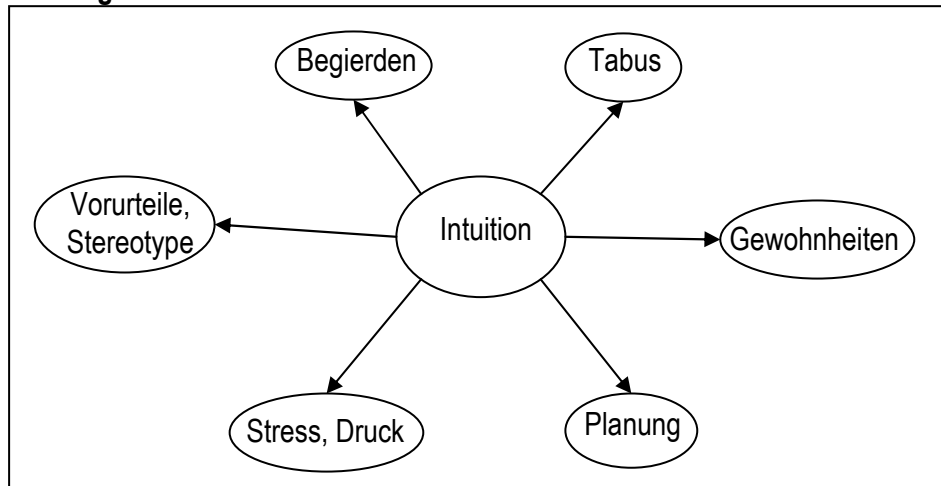


So kann die intuitive Urteilsbildung nur stattfinden, wenn der richtige Zeitpunkt dafür da ist. Der richtige Zeitpunkt kann nur eintreten, wenn die Entscheidung reif ist. Im Griechischen gibt es dafür den Begriff des „Kairos“, was so viel wie der „günstige Moment“ bedeutet. Man kann ihn nicht direkt bewirken, aber viel dafür tun, ihn zu ermöglichen sowie zu erkennen, wenn er da ist.

fehlgeleitet Intuition

Der „Kairos“ ist zwar die Voraussetzung für intuitive Urteilsbildung, bietet jedoch keine Garantie dafür, dass diese immer richtig ist. Intuition als höchst subjektives Phänomen ist immer gefärbt und kann durch eine Reihe von Faktoren fehlgeleitet bzw. in die Irre geführt werden.

Färbungen von Intuition



Milton Ericson hat drei wesentliche Einflussfaktoren beschrieben (Schmid, 1999), auf die ich zu Beginn eingehen will, um anschließend noch einige weitere Hemmnisse von Intuition darzustellen.

Begierden drängen den Menschen darauf zu achten, dass er sich an Entscheidungssituationen befriedigen kann, sei es:

- indem er/ sie genug dabei für sich herausbekommt (Kontakt, Anerkennung, Aufmerksamkeit, Materielles,...)
- indem er/ sie Macht ausübt (Kontrolle über andere haben, Einfluss geltend machen, Fäden ziehen,...)
- indem er/ sie Bewunderung erhält (andere beeindruckten, nach „Lob und Ehr“ streben,...)

Begierden prägen jede Entscheidungssituation. Das ist in gewissem Ausmaß auch wichtig, weil sie dafür sorgen, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen zum Zug kommt. Negative Auswirkungen entfalten sie, wenn sie die Situation zu dominieren beginnen, was nicht zuletzt dann geschieht, wenn man sie zu negieren versucht. Wichtig ist daher, seine Begierden zu reflektieren, sich ihrer Bedeutung bewusst zu werden und dann das richtige Maß zu finden.

Tabus bewirken, dass bestimmte Aspekte von Entscheidungssituationen nicht wahrgenommen und berücksichtigt werden. Durch ihre Ausblendung kann die Tragweite von Entscheidungen nicht in ihrer ganzen Bandbreite erfasst werden, was Fehleinschätzungen Tür und Tor öffnet. Wichtige Tabubereiche sind Macht, Erotik, Angst, Tod, Scheitern, die eigene Unzulänglichkeit, Korruptierbarkeit bzw. Bestechlichkeit, u.a.m. Das einzige was hilft, um sie in ihren Auswirkungen zu beschränken ist, sich ihnen zu stellen. Es geht darum den eigenen Tabus ins Auge zu schauen, die damit verbundenen Ängste konstruktiv zu bewältigen und damit die von ihnen verursachten Wahrnehmungseinschränkungen zu überwinden.

Durch **Gewohnheiten** kann intuitive Urteilsbildung auf einseitige Wiederholungsprogramme reduziert werden. Gewohnheiten können entstehen durch:

- geringes Methodenrepertoire (z.B. aufgrund einseitiger bzw. nicht ausreichender Ausbildung): Wenn man nur einen „Schraubenschlüssel“ hat, neigt man dazu die passenden Schrauben zu „finden“, an denen zu drehen ist. Der Blick ist eingeeengt und man kommt – Welch Überraschung – immer wieder zu ziemlich ähnlichen Entscheidungen.
- emotionale Fixierung auf bestimmte Modelle: Die tiefe innere Überzeugung, die richtige Herangehensweise zu kennen, führt zu einer scharfen Selektion von Wahrnehmung und zu Interpretationen, die alles unter das einzig „wahre“ Modell subsumieren. Intuitive Urteilsbildung beginnt sich auf den vorgegeben Rahmen zu reduzieren und in seiner Bandbreite einzuschränken.
- unreflektiertes Übertragen auf andere professionelle Tätigkeitsfelder: Intuition entwickelt sich gemeinsam mit Erfahrungen, die man sammelt und Wissen, das man aufbaut. Es ist daher ein Irrtum zu glauben, dass sich Intuition losgelöst von den Wurzeln seiner Herkunft in andere Bereiche transferieren lässt. Es ist immer wieder zu beobachten, wie Menschen die sichere Urteilskraft verlässt, wenn sie in eine andere, als die gewohnte Rolle schlüpfen. TherapeutInnen im Beratungsgewerbe haben durch unreflektierte Psychologisierung viel schlechte Nachrede produziert. Aber auch BeraterInnen, die glauben, es besser als ihre managenden KundInnen zu können, scheitern immer wieder schwer, wenn sie annehmen, das Eine funktioniert wie das Andere.

Um Gewohnheiten entgegen zu wirken, ist es wichtig, in der Reflexion von Entscheidungen auf Wiederholungserlebnisse und Einseitigkeiten zu achten. Es genügt jedoch nicht, sich diese Muster bewusst zu machen. Darüber hinaus sind jene Defizitbereiche zu identifizieren, wo es an Wissen über Modelle und Konzepte mangelt, um einen gezielten Erfahrungs- und Know-how Aufbau zu starten.

Planung ist ein Instrument, das durch die Formulierung von Erwartungen über die Zukunft einerseits Aufmerksamkeit fokussiert, andererseits zur Unachtsamkeit gegenüber „außerplanmäßigen“ Ereignissen verführen kann. „Pläne haben es also quasi darauf abgesehen, unsere Wahrnehmung zu beeinflussen. Vor allem verringern sie die Anzahl der Dinge, die uns auffallen. Das liegt daran, dass wir die Welt hauptsächlich über diejenigen Begriffe deuten, die der Plan aktiviert hat. Alles was man für „irrelevant“ hält, wird nur flüchtig wahrgenommen“, schreibt Karl E. Weick in seinem mittlerweile zum Management-Klassiker gewordenen Buch „Das unerwartete Managen“ (Weick, 2003). Die Gefahr ist, dass man dabei wichtige Dinge übersieht, wenn man zu sehr am Plan „klebt“. Deshalb gibt es etwa in Atomkraftwerken immer wieder Besprechungen, in denen man versucht, die unmerklichen Ereignisse bzw. die Kleinigkeiten ans Tageslicht zu bringen. Diese werden dann miteinander in Beziehung gesetzt, denn manchmal ergeben mehrere kleine Vorfälle das Bild eines grundlegenden Systemfehlers. So kann, wenn dann entsprechend rasch die erforderlichen Entscheidungen getroffen werden, zu einer Vermeidung größerer Störfälle beigetragen werden (Weick, 2003).

Vorurteile und Stereotype stellen einen mächtigen Faktor der Beeinflussung von Intuition dar. Diesbezügliche Untersuchungen (Gladwell, 2005) haben gezeigt, dass selbst Personen, die nach außen sehr klar und immun gegenüber bestimmten Vorurteilen wirken, diese in Entscheidungen dennoch unbewusst einfließen lassen. Vorurteile bzw. Stereotype sitzen sehr tief und können daher zu systematischen Fehlentscheidungen führen. Ein bekanntes Beispiel ist etwa, wenn Frauen ständig bei der Entscheidung über Führungspositionen ausgeklammert werden und damit mindestens das halbe Potential für solche Jobs außer acht bleibt. Fehl- oder Schlechtbesetzungen hängen häufig mit solchen negativen Vorselektionen zusammen. Es sind daher die Ergebnisse von Entscheidungen genau unter diesem Aspekt immer wieder zu reflektieren und auf „Schlagseiten“ abzuklopfen. Das Abgewöhnen von Vorurteilen und Stereotypen ist meist verbunden mit langen Lernprozessen.

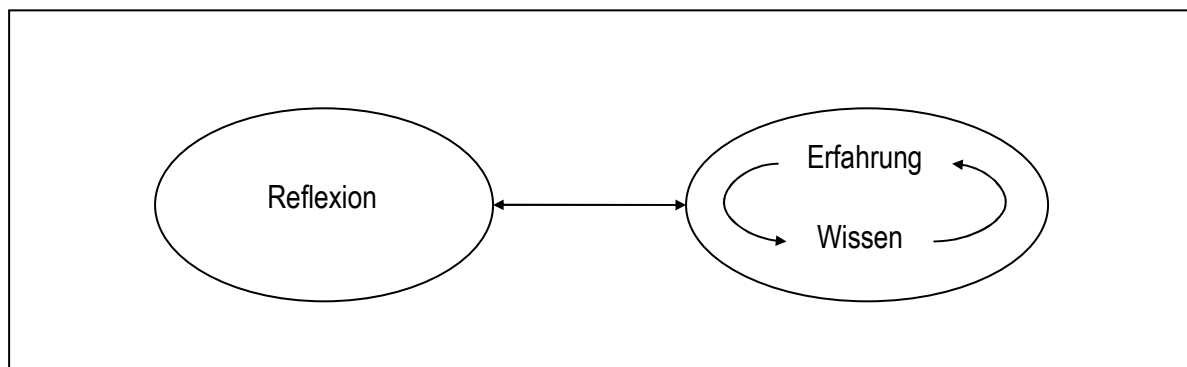
Ein Hemmnis, das die Intuition kurzfristig außer Kraft setzen kann sind Situationen, die **Streß, Druck oder Angst** auslösen. Ab einem gewissen Heftigkeitsgrad – Gladwell (Gladwell, 2005) hat herausgefunden, dass dies ab einem Puls von mehr als 150 der Fall ist – fällt die Intuition zeitlich befristet aus, was zu haarsträubenden Fehlentscheidungen führen kann. Todesfälle bei Polizeieinsätzen (Gladwell 2005) etwa sind häufig auf solche Stress-/ Druck-/ Angstsituationen zurückzuführen. Deshalb ist es empfehlenswert solche Situationen zu trainieren, damit man ihnen ruhig begegnen kann. Je mehr Erfahrung man hat, desto leichter ist es, „kühlen Kopf“ zu bewahren.

Entwicklung von Intuition

Was diese Beispiele – sie stellen natürlich keine vollständige Aufzählung von Intuitionshemmnissen dar – zeigen sollen ist, dass Intuition entwickelbar ist. Das wichtigste Instrument dafür ist die „**kommunikative Prüfung**“ (Schmid, 1999). Dabei werden getroffene Entscheidungen, bzw. in Gang befindliche Entscheidungsprozesse, mit Kollegen oder unter professioneller Supervision in strukturierter Form reflektiert. Ziel ist es, das eigene Entscheidungsverhalten zu beobachten, um das damit verbundene Wirken der intuitiven Urteilsbildung ins Bewusstsein zu heben.

Diese strukturierte Reflektion verursacht nicht nur kognitiven Erkenntnisgewinn. Es setzt sich dabei immer auch etwas ins Halb- und Unterbewusstsein ab und verändert damit die intuitive Urteilsbildung. Zahlreiche Tools der strukturierten Reflexion können je nach Ausgangslage für die „kommunikative Prüfung“ von Entscheidungen verwendet werden. (vgl. Slupetzky, 2001).

Doch Reflexion alleine ist oft zu wenig. Der Aufbau von Erfahrung und Wissen muss daran anschließen.



Reflexion ermöglicht es, Erlebtes zu Erfahrungen zu verarbeiten und zeigt auf, welches Wissen fehlt. Erfahrung wird dadurch handlungsrelevant, dass sie in modellhafte Vorgangsweisen abstrahiert wird. Dazu braucht es Wissen über Modelle. Je mehr Modelle man kennt, desto flexibler kann man agieren. Durch zunehmende Erfahrung wird das theoretische „Kennen“ von Modellen in praktisches „Können“ umgesetzt.

Dieser individuelle Lernprozess zur Entwicklung intuitiver Urteilsbildung in Entscheidungssituationen kann durch entsprechende **organisatorische Rahmenbedingungen** gefördert werden. Man kann 8 Ansatzpunkte (vgl. auch Weick, 2003) definieren, um die Kommunikation in Organisationen so zu gestalten, dass:

- intuitive Urteilsbildung möglichst ungehindert erfolgen kann,
- gute Voraussetzungen für die kommunikative Prüfung von Entscheidungen gegeben sind.

Diese organisatorischen Ansatzpunkte werden im Folgenden kurz dargestellt:

Meinungsvielfalt wird geschätzt

Abweichende Meinungen werden als Chance betrachtet, die eigenen Standpunkte zu reflektieren und eingefahrene Gleise zu verlassen. Alternative Standpunkte gelten als nützlich, um die Komplexität von Situationen besser zu erfassen und schleichende Veränderungen mit möglichen gravierenden Auswirkungen frühzeitig zu erkennen. MitarbeiterInnen werden daher ermutigt, Kritik zu äußern, da sie damit Hinweise liefern, wie Lösungen situationsgerechter und differenzierter gestaltet werden können. Kritik und alternative Meinungen werden als aktives Engagement begrüßt und nicht als „Querulantentum“ abgetan. Deshalb wird die Fähigkeit der kontroversiellen Auseinandersetzung kultiviert, die in sachlicher Form zu neuen Lösungen führt, ohne persönlich zu werden. Widerspruch und „Nein sagen“ durch untergeordnete MitarbeiterInnen findet selbstverständlich die Akzeptanz der Führungskräfte, da es um das gemeinsame Finden von Lösungen geht. Die Ausdifferenzierung von Problemstellungen soll daher in einer gleichwertigen Diskussion erfolgen. Unzufrieden ist man mit MitarbeiterInnen, denen der „kritische Geist“ fehlt, aber auch mit Führungskräften, die Widerspruch „von unten“ nicht ernst nehmen oder gar unterdrücken. Diese Verhaltensweisen verhindern Information. Sie begünstigen eindimensionale Lösungen, die bestimmte Aspekte der Problemstellung ausblenden.

Jeder Mitarbeiter wird als Experte für sein Arbeitsgebiet ernst genommen

Entscheidungen werden zwischen jenen Personen getroffen, die sich in der Aufgabenstellung auskennen, weil so die Qualität des Ergebnisses gewährleistet werden kann. Entscheidungsfindungen erfolgen daher oft in übergreifenden Konstellationen, zwischen unterschiedlichen Abteilungen und quer über die Hierarchie. MitarbeiterInnen werden dabei in ihren fachlichen Beiträgen sehr respektiert. Sie sind sich dieser Verantwortung auch bewusst und nehmen ihre Rolle bei der Wahl der angemessenen Entscheidung wahr. Damit soll vermieden werden, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Position alleine Entscheidungen treffen, obwohl sich andere Personen zum Thema besser auskennen.

Der direkte Weg wird bevorzugt

Anstehende Klärungen werden direkt zwischen den Beteiligten erledigt, weil sie so rasch, vollständig und verständlich erfolgen können. Der direkte Weg gilt als effizient und ressourcenschonend, weil er die Funktionsträger in der Linie von unnötiger Arbeit entlastet. MitarbeiterInnen werden dabei unterstützt, sich ihre Dinge selbst zu regeln und Verantwortung dafür zu übernehmen. Kommunikation soll dezentral erfolgen und sich entsprechend den Notwendigkeiten entwickeln können.

Es wird auch nicht als ein „der Führungskraft in den Rücken fallen“ betrachtet, wenn statt dem offiziellen Weg über die Linienvorgesetzten eine direkte Kontaktaufnahme erfolgt. Hingegen besteht eine Abneigung gegenüber Führungskräften, die alles über ihren Schreibtisch wandern lassen wollen, gegen bürokratische Abläufe und gegen MitarbeiterInnen, die ständig mit irgendwelchen Entscheidungen zu ihrem Chef kommen.

Bereitschaft, sich irritieren zu lassen:

Rückmeldungen von außen werden sehr sensibel registriert, da sie wie ein Spiegel wirken, in dem man sich selbst betrachten kann. Deshalb wird viel getan, damit viele solcher Rückmeldungen gegeben werden und ein differenziertes Bild entsteht. Es wird gezielt verhindert, dass man nach negativen externen Rückmeldungen zur Tagesordnung zurückkehrt. Dabei zählen Lösungen, die grundlegende Verbesserungen bewirken und nicht Erklärungen, weshalb etwas nicht geht. Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass ein kreativer Umgang mit solchen Rückmeldungen erfolgt und nicht die Angst das Denken und Handeln behindert.

Auf gute Arbeitsbeziehungen wird geachtet

Die Führungskräfte achten darauf, einen guten persönlichen Kontakt zu ihren KollegInnen und MitarbeiterInnen zu halten, da sie nur so zu ungefilterten Rückmeldungen kommen und Mitteilungen nicht zurückgehalten werden. Eine gute Arbeitsbeziehung gilt als Voraussetzung dafür, dass der Gegenüber intuitiv weiß, welche Mitteilungen relevant sind und diese auch übermittelt. Es wird daher in der Führungsarbeit darauf geachtet, dass der Strom relevanter Mitteilungen gut fließen kann und nicht durch Angst, Gleichgültigkeit, Misstrauen oder Aversionen unterbrochen bzw. gefiltert wird. Gut gepflegte Arbeitskontakte zu besitzen gilt als zentrale Führungskompetenz. Als problematisch wird betrachtet, wenn Führungskräfte den Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen verlieren und nicht mehr in der Lage sind, deren „Sprache“ zu sprechen. Dadurch können Entscheidungen aufgrund mangelnder Information nicht mehr sachgerecht getroffen werden.

Förderung der internen Durchlässigkeit:

Cliquenbildungen zwischen MitarbeiterInnengruppen, Abteilungen, Berufsständen, „Seilschaften“, etc. werden nur in beschränktem Umfang zugelassen, da sie ab einem bestimmten Zeitpunkt die unternehmensinterne Kommunikation behindern und die Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit der Gesamtorganisation beeinträchtigen. Es wird darauf geachtet, dass sich die Kontakte zwischen den Gruppen konstruktiv entwickeln. Besonders gefördert werden MitarbeiterInnen, die integrative Fähigkeiten besitzen und Brücken zwischen Gruppen bauen können. Abwertenden Abgrenzungen und Lagerdenken wird entschlossen gegengesteuert.

Positiver Umgang mit Fehlern und Abweichungen

Fehler werden als Anlassfall betrachtet, das Gesamtsystem der betrieblichen Abläufe zu hinterfragen und zu verbessern. Fehler und Abweichungen werden nicht Personen zugeschrieben, sondern gelten als Symptom dafür, dass in den Gesamtzusammenhängen etwas nicht stimmt. MitarbeiterInnen, die selbst gemachte oder entdeckte Fehler melden, werden daher belohnt, da sie damit den Impuls für eine Verbesserung geben und leere Kilometer der Fehlersuche vermeiden helfen. Wenn jemand einen Fehler bei einer anderen Person oder Abteilung findet, wird dies als konstruktive Hilfeleistung aufgefasst und nicht als ein „in den Rücken fallen“. Aus diesem Grund wird eine wertschätzende und konstruktive Kommunikation über Fehler und Abweichungen gepflegt, die nie ins Persönliche abgeleitet. Fehler werden auch nicht als Karrierehindernis gefürchtet, da es in der Beurteilung auf die aus Fehlern entwickelten Lösungen sowie die im Endeffekt erzielten Ergebnisse ankommt und nicht auf die Anzahl der Fehler. Misstrauisch wird hingegen Fehlerlosigkeit, Dominanz von Erfolgsgeschichten und mangelnde Aufmerksamkeit gegenüber Abweichungen und Fehlern betrachtet. Diese Verhaltensweisen gelten als ein Entwicklungshemmnis und Sicherheitsrisiko für das Unternehmen.

Reflexion ist Teil der Arbeit

Es wird darauf geachtet, dass bei jedem Anlassfall eine möglichst rasche und unkomplizierte Reflexion erfolgt, weil dadurch viele Erfahrungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens gewonnen werden. Die Analyse und Lösungsfindung durch die betroffenen MitarbeiterInnen erfolgt mit kurzem Zeitabstand zum Ereignis und mit jenen Personen, die gut helfen können, da so die größte Ausbeute an Informationen gewonnen wird und nachträgliche Verklärungen der Situation vermieden werden. Reflexion ist also keine Fortbildungsveranstaltung, sondern wird in die tägliche Arbeit integriert. Damit es nicht zum „zerreden“ von Problemstellungen kommt, erfolgt die Reflexion im Rahmen systematischer und strukturierter Schrittfolgen. Da die Lösungsfindung im Vordergrund steht und nicht das Problem, bedeutet es auch keinen Statusverlust, wenn man über Ereignisse aus der eigenen Arbeit reflektiert. Ein Verzicht auf Reflexion würde als Hemmnis für die Weiterentwicklung des Unternehmens betrachtet. Es bestünde die Gefahr, dass Wahrnehmungslücken entstehen und effektives Lernen an der eigenen Arbeitspraxis zu kurz kommt.

Wenn man diese 8 Ansatzpunkte zusammenfasst, kann man erkennen, dass sie keine direkten Steuerungsformen darstellen. Sie sind allesamt Maßnahmen zur Kontextgestaltung, um in der Organisation Rahmenbedingungen zu etablieren, die:

- intuitive Urteilsbildung,
- die Reflexion darüber,
- sowie die Entwicklung professioneller Intuition fördern.

Sie bieten damit die Grundlage für eine qualitätsvolle Professionskultur, sowohl im Management, als auch in den Fachbereichen.

Resumé:

Intuition wirkt bei Entscheidungen immer mit. Sie ist in uns angelegt, als tief verwurzelter Zugang zur Wirklichkeit. Die Stärkung intuitiver Urteilsbildung stellt keinen Gegensatz zu rationalen Entscheidungsverfahren dar. Vielmehr erhöht Intuition die Qualität der Situationsdefinition und hilft durch die Wahl des Kontextes, rationale Vorgangsweisen auf eine geeignete Basis zu stellen.

Intuition

- steigert die Chance, komplexe Entscheidungssituationen angemessen zu erfassen.
- reduziert die Wahrscheinlichkeit unangemessener Komplexitätsreduktionen.

Intuition ist fehlbar. Deshalb ist ihre Entwicklung ein wesentlicher Teil einer qualitätsbewussten Professionskultur. Strukturierte Reflexion und Möglichkeiten zum Aufbau von Erfahrungswissen sollten daher in jeder Organisation fixer Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung sein.

Literatur:

Foerster, Heinz von: Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung, Vortrag gehalten auf dem Internationalen Kongress „Systeme et therapie familiale“ in Paris am 4. Oktober 1990.

Gladwell, Malcolm: Blink – Die Macht des Moments, Campus 2005

Jung, Carl Gustav: Typologie, Walter-Verlag 1972.

Leidner Bernhard: Das Staunen des Beraters, Tagungsbeitrag, o. J.

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco j.: Der Baum der Erkenntnis – Die Biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Goldmann, 1987.

Schmid, Bernd; Caspari, Sabine; Hipp, Joachim: Intuition in der professionellen Begegnung, Zeitschrift für systemische Therapie, März 1999.

Slupetzky, Walter: Praxisberatung in Organisationen; Quintessenz, 2001

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.: Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Klett-Cotta, 2003