

Mit *Intuition* zu mehr **Licht ins Dunkel der Entscheidungsfindung bringen** Business-Erfolg

W

ie treffe ich Entscheidungen in einer Welt, die aus den Fugen geraten und ziemlich chaotisch geworden ist? Umweltfragen, Digitalisierung und Corona definieren die Spielregeln neu. Vorhaben müssen neu gedacht und Strategien überprüft werden. Charlotte Hager von comrecon und Dr. Thomas Gehlert versuchen Licht ins Dunkel der unternehmerischen Entscheidungsfindung zu bringen. Sie haben dafür zwei Methoden fusioniert: die Semiotik und die systemische Aufstellung.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Das sagte schon Albert Einstein. Und das zeigt auch, dass wir eine neue Denkweise und Herangehensweise an Entscheidungen in Unternehmen benötigen, um die Zukunft zu gestalten. Auch, wenn es in unserem Kulturkreis tief eingeebnet scheint, sich auf Rationalität und Logik zu berufen, ist es im jetzigen Umfeld keine gute Idee, sich alleine auf diese beiden Ansätze zu verlassen.

Was ist die Alternative?

Westlich geprägte Menschen denken in Zahlen, Daten und Fakten. Doch psychologische, soziologische und vor allem intuitive Grundlagen sind sehr viel relevanter für gute Entscheidungen als rationale Fakten. Das klingt nach einem großen Umdenken – und das ist es auch. Die Vorstellung eines rational entscheidenden Homo oeconomicus wurde in der wissenschaftlichen Forschung gänzlich widerlegt und führte schließlich zu neuen Ansätzen der Ideen-

Charlotte Hager ist studierte Kommunikationswissenschaftlerin und Ethnologin. Diverse Zusatzausbildungen wie Systemische Aufstellungen, LEGO® Serious Play®, Employer Branding und Profiling erweitern das analytisch-beratende Spektrum ihrer Tätigkeiten. Als Semiotikerin weiß sie, wie wichtig Symbole in der werblichen Kommunikation sind.

c.hager@comrecon.com



generierung, Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung.

Und Sie möchten Intuition in die Entscheidungsfindung einführen?

Der offene Einsatz intuitiver Vorgehensweisen ist in unserer westlichen Gesellschaft bisher weitestgehend tabu, obwohl Intuition in fast allen Spielarten der Strategieentwicklung zur Anwendung kommt, wie Nagel und Wimmer 2002 gezeigt haben. Viele vertrauen nur auf Kennzahlen und übersehen dabei, dass nicht alles messbar ist und

dass auch die Zahlen Interpretationen unterliegen, die zum großen Teil auch von unbewussten Prozessen beeinflusst sind. Zudem leben wir gerade jetzt in Zeiten, in denen so gut wie nie vollständige Informationen vorliegen, in denen Dinge unvorhersehbar sind und dennoch von den Verantwortlichen wirtschaftlicher Erfolg erwartet wird. Immer mehr stehen erfolgreiche Führungskräfte deshalb ganz offen zu ihrem Rückgriff auf ihre Intuition. Dies eröffnet die Möglichkeit, viel offener auf alternative Vorgehensweisen zurückgreifen zu dürfen.

FOTO: SEBASTIAN JUDTMANN



Dr. Thomas Gehlert ist Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieur und hat zahlreiche Weiterbildungen in systemischer Beratung, Gestalttherapie, Organisationsaufstellung, Coaching und Supervision, Gruppendynamik, Logosynthese, lösungsfokussierter Therapie sowie Quantenphysik. Aktuell ist er in der wissenschaftlichen Forschung über Systemaufstellungen und Intuition in der Unternehmensführung und als Lehrbeauftragter an der LMU München aktiv.

tg@gehlert-cooperation.de

Auf diesen Grundlagen basiert auch der Einsatz von Beratung und Coaching. Das Sparring soll helfen, die eigenen Fixierungen und Verzerrungseffekte zu reduzieren. Nur ein kleiner Teil der Beratungs- und Coachingarbeit hat mit Wissenstransfer zu tun. Viel wesentlicher ist die Unterstützung beim Erkennen von blinden Flecken.

Nun ist Ihre Methode eine Symbiose aus den Methoden Semiotik und dem systemischen Beratungsansatz der Aufstellungen. Betrachten wir die beiden Methoden doch mal im Detail. Was genau macht die semiotische Analyse?

Semiotik beschäftigt sich mit Codes und Botschaften eines Unternehmens. Es wird geschaut, mit welcher Symbolik Informationen vermittelt werden. Die Semiotik kann als Analysewerkzeug dienen, um herauszufinden, was eine Marke stark und begehrt macht und woher die Markenanziehungskraft kommt. In Code-

Analysen erkennt man, welche Botschaften in einer Branche oder Kategorie system- und damit auch erfolgsrelevant sind. Den Rahmen für diese Codes bildet immer die Kultur und die Gesellschaft, in der wir leben, und damit unsere neuronalen Prägungen. Jede Art der Kommunikation (Geschichten zur Firma, Werbung, Auftreten, bis hin zu E-Mails und Meetingkultur ...) löst eine Wirkung aus und wird bewusst und unbewusst vom Umfeld und den Zielgruppen wahrgenommen, decodiert und bewertet. Ziel ist es, Widersprüche und Schwächen zu erkennen und Impulse oder Empfehlungen für eine Optimierung zu geben. Aber auch, Muster zu erkennen, zu entschlüsseln und die relevanten Kriterien zu beleuchten. Die Semiotik erkennt damit die Schwachstellen in der Kommunikation, also an welcher Stelle welche Bedeutung verloren geht oder – umgekehrt – verstärkt werden kann. Viele dieser Bewertungen basieren auf intuitiven Grundlagen, die in der Intuitions- und Entscheidungsforschung schon lange bekannt und gut untersucht sind. Ganz zentral bei den vorliegenden Studien ist, dass Intuition in solchen Kontexten immer Rationalität und Logik schlägt.

Und was versteht man unter systemischer Aufstellung?

Bei System-Aufstellungen, bekannt auch als Familien-, Organisations- oder Struktur-Aufstellungen, werden unterschiedlichste Fragestellungen, Beziehungsstrukturen und

Welche alternativen Vorgehensweisen meinen Sie damit?

Klassische Methoden wie Brainstorming, umfangreiche Marktforschung oder auch neue Ansätze wie Design Thinking sind schon recht bekannt und genutzt. Sie alle haben zum Ziel, viele Menschen und besonders die Zielgruppen in die Entscheidungsfindung aktiv einzubinden. Letztlich basieren solcherlei gefundene Ideen jedoch auf bisher Gelerntem und darauf aufzubauen, vorgeprägten Denkschemata. Was weniger bekannt ist, sind dagegen Methoden wie Semiotik und System-Aufstellungen. Mit ihrer Hilfe können die strategische Ausrichtung entwickelt sowie bereits bestehende Ausrichtungen überprüft werden. Man kann also wesentlich früher ansetzen. Die Kombination von Semiotik und System-Aufstellungen ist sowohl Kompass als auch Entscheidungsgrundlage.

Woher kommt diese Erkenntnis, dass Intuition Rationalität schlägt?

Diese Erkenntnis ergab sich unter anderem aus den Arbeiten Kahnemans. Im deutschsprachigen Raum ist vor allem auch die Arbeit von Prof. Gerd Gigerenzer bekannt. Zentral bei deren Forschungsergebnissen war: Nur bei Vorhandensein aller Informationen macht es Sinn, auf Ratio und Logik zu setzen. Fehlen jedoch Informationen und das ist das absolut „Normale“ im jetzigen komplexen Umfeld, dann zeigen intuitive Ansätze nicht nur andere, sondern deutlich bessere Ergebnisse. Intuition wird

hier verstanden als Wahrnehmung von körperlichen oder mentalen Impulsen. Gigerenzer definiert Intuition als die Möglichkeit, ein Urteil zu bilden, 1. das rasch im Bewusstsein auftaucht, 2. dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und 3. das stark genug ist, um danach zu handeln.

Bedeutet das, dass Fachwissen alleine nicht immer hilfreich ist?

Ja, so hart das für Experten sein mag: Genau das ist die zentrale Erkenntnis. Unser Gehirn lässt nur bestimmte Wahrnehmungen und damit verbundene Informationen zu und filtert andere aus. Daniel Simons hat dazu geforscht und das Experiment werden viele als „The monkey business illusion“ kennen. Die Probanden wurden gebeten, sich ein kurzes Video von Personen anzusehen, die Basketball spielen. Sie sollten zählen, wie oft die Spieler in Weiß den Ball fangen. Am Ende des Films wurden die Probanden gefragt, ob ihnen etwas Ungewöhnliches aufgefallen sei. Deutlich weniger als die Hälfte konnte sagen, dass während des Films eine Person in einem Gorilla-Anzug unerwartet durch die Szene gelaufen ist. Der Fokus auf das Zählen blendete die Sicht auf das plötzlich auftretende Neue und Unerwartete aus. Das Phänomen ist als „inattention blindness“ bekannt. Menschen nehmen Aspekte ihrer Welt, die außerhalb ihres Fokus und ihrer Aufmerksamkeit liegen, normalerweise nicht bewusst wahr. Dieses Experiment lässt sich aus unserer Sicht auf Experten übertragen.

Informationen in einem dreidimensionalen Raum über Teilnehmerinnen oder Teilnehmer der Gruppe zur Darstellung gebracht. Diese fungieren dabei als „Resonanzkörper“ für dahinterliegendes implizites Wissen, das sich über mentale und körperliche Wahrnehmungen bemerkbar macht. Bekannt ist dieses Phänomen als sogenannte repräsentierende Wahrnehmung. Man erspürt Information, die der Ratio zunächst nicht zugänglich ist.

System-Aufstellungen sind mittlerweile nicht nur in der Familientherapie, sondern auch in Organisationen angekommen. Mit dieser Methode werden strategische Ausrichtungen, technologische Neukonzeptionen, Planung des Marktauftritts, Umorganisationen, Projekte, unterschiedlichste Prozesse wie die Optimierung von Produktionsprozessen, aber auch Analysen von Fehlern in technischen Bauteilen oder in Software vorgenommen. Nicht zuletzt wegen ihrer Treffsicherheit und Schnelligkeit haben systemische Aufstellungen ihren Weg in die Unternehmensführung, bis hinauf in die Vorstandsetagen großer Konzerne gefunden.

Wie können wir uns Intuition als Grundlage für mehr Business-Erfolg vorstellen?

Unterschieden werden drei Kategorien, die ursächlich für intuitive Wahrnehmungen eine Rolle spielen. Dies sind zum einen **Erkennung** (Recognition – Mustererkennung und Reduktion) und **Einsicht** (Insights – Wissen und Kompetenz), die bereits in der Intuitions- und Entscheidungsforschung breit verankert und untersucht sind. Bei **Erkennung** geht man von einem gewissen Grad an Vorwissen aus und man kommt auf Basis von sogenannten Heuristiken zu einem Ergebnis. Bei **Einsicht** dagegen wird ein erheblicher Grad an Vorwissen und damit Expertise angenommen. Das Unterbewusste zieht daraus seine Schlüsse. Gerade hier sind Experten besonders gefragt und hilfreich. Diese Erklärungen decken jedoch nur einen Teil der Phänomene ab. Die dritte Variante verwendet als Beschreibung ein Etikett, das sogenannte **Bauchgefühl**. Tatsächlich lassen sich damit sämtliche intuitiven Wahrnehmungen zusammenfassen, die körperlich gespürt werden, für die es jedoch keine Anhaltspunkte wie Erkennung oder Einsicht gibt.

Mit System-Aufstellung können wir besonders diese dritte Kategorie, das sogenannte **Bauchgefühl**, und damit gänzlich Unbekanntes untersuchen und erkennen. Und das macht es für den Businessalltag so interessant. Gleichzeitig werden auch die

Intuition ist nicht gleich Instinkt

Häufig werden die Phänomene Intuition und Instinkt verwechselt und gleichgesetzt. Instinkt entspricht dem Pawlow'schen Hund, der hoch konditioniert ist. Es kann Herr Müller instinktiv etwas für gut erachten, was jedoch zu einer falschen Lösung führt, durch Verzerrungen, Vorprägungen und Vorlieben. Es geht aber darum einen Rahmen zu schaffen, der den konditionierten Instinkt ausschaltet und die freie unverfälschte Intuition ermöglicht. Intuition verstanden als Zugang zu verdeckten Informationen und Wissen, die sich auf Körperebene bemerkbar machen. Es geht somit um intuitives und nicht um instinktives Wahrnehmen und Handeln.

beiden ersten Kategorien **Erkennung** und **Einsicht** in erheblichem Maße unterstützt. Gänzlich Unbedarfte, aber auch Experten können aus System-Aufstellungen Wissen über Dynamiken und Informationen gewinnen, die ihnen ansonsten nicht zugänglich sind. Und damit lassen sich strategische Ausrichtungen und Entscheidungen erkunden und vorbereiten.

Wie arbeiten nun diese beiden sehr unterschiedlichen Disziplinen – Semiotik und systemische Aufstellungen – zusammen?

Gerade, weil die beiden Disziplinen so unterschiedlich sind, liefern sie eine sehr gute Symbiose. Die Semiotik liefert die Grundlagen und Elemente, die aufstellungstechnisch untersucht werden können. Wir bekommen also Antworten auf die Fragen: Welche Elemente oder Zeichen müssen oder können verändert werden? Wie müssen wir uns verändern, damit wir die entsprechenden Wirkungen bekommen? Man kann sich die Kombination von semiotischer Analyse und System-Aufstellung vorstellen wie einen Detektor, der nach den Elementen im Sand sucht, die wirklich relevant für strategische Entscheidungen sein können. Die Semiotik identifiziert die Elemente und die System-Aufstellung überprüft sie auf Relevanz. Wenn man die relevanten Elemente gefunden hat, können sie durch die Arbeit der Semiotik einerseits und der systemischen Zusammenhänge andererseits näher

beschrieben und erklärt werden. Durch die Kombination von Semiotik und System-Aufstellung wird deutlich, welche Elemente wie relevant in Bezug auf andere Elemente oder Ziele sind.

Weil im Vorfeld viele Fragen und Faktoren geklärt werden, quasi der Bereich der Fragen eingegrenzt wird und man nicht mehr im Trüben fischt, bekommt die Marktforschung in so einem Prozess einen sehr viel zielgerichteteren, pointierteren Auftrag. System-Aufstellungen unterstützen dann bei der weiteren Überprüfung und bei der Implementierung. Dies kann bis hin zu Transformationen reichen. Letztlich wird die übliche, rationale Herangehensweise mit intuitiven Ansätzen optimiert und beschleunigt.

Was ist der Mehrwert dieses symbiotischen Ansatzes?

Mit dem symbiotischen Ansatz, also der Kombination der Methoden Semiotik und systemische Aufstellung, erkennen wir bei komplexen Kontexten, was systemrelevante Elemente sein können. Diese werden in Beziehung gesetzt und daraus Ableitungen für Strategien getroffen. Gerade, wenn es darum geht, neue Wege zu finden, neue Denkweisen zu öffnen, sind herkömmliche Methoden wie Big Data oder Befragungen nicht zielführend, da sie immer in demselben Teich fischen. Wir wollen verstehen, wie Menschen entscheiden, wie sie denken und vor allem, wie Unternehmer diese Denke beeinflussen können. Wir wollen aber auch eine Orientierung bekommen, welche Strategie sinnvoll und erfolgversprechend ist. Auf der Makroebene – also bezogen auf die Gesamtökonomie – wird das zunehmend besser mit Künstlicher Intelligenz erreicht. Auf der Mikroebene – also in den Gruppen, Abteilungen oder auch den Bereichen von Unternehmen – nützen diese Algorithmen nichts. Deshalb helfen die herkömmlichen Analyse- und Entscheidungsfindungsmethoden nur bedingt. Sie geben eine Scheinsicherheit. Sichtbar in dem Phänomen, dass unterschiedliche Akteure trotz gleicher Grundlagen bei ihren Analysen und Empfehlungen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Wir können mit einer Lampe in einen dunklen Raum gehen und werden immer nur einen Teil des Raumes sehen. Oder wir drehen den Lichtschalter auf und erkennen das Gesamte und die Zusammenhänge. Unser symbiotischer Ansatz aus Semiotik und System-Aufstellungen ist wie der Lichtschalter, der Entscheidern ermöglicht das zu sehen, was im Dunklen oder Verborgenen wirkt. ■