



# Von der Kunst den Wald und die Bäume zu sehen – Intuition als Hilfsmittel in komplexen Situationen

Joachim Hipp

Fühlen sie sich manchmal in ihrem Beruf wie ein Pilot, der in seiner Maschine vor Hunderten von Hebeln und Schaltern sitzt. Kommt es Ihnen so vor, als wären die Funktionen der verschiedenen Schalter miteinander verbunden, beeinflussen sich gegenseitig und sie sind sich nicht sicher, ob der gleiche Schalter morgen genauso reagiert wie heute. Wenn Ihnen das bekannt vorkommt, dann kennen sie Situation, die in der Systemtheorie als komplex und dynamisch bezeichnet werden. Vielleicht sehen ihre komplex, dynamischen Situationen auch etwas anders aus: Sie sind beispielsweise dabei ein Nachwuchsführungskräfteprogramm aufzubauen und überlegen sich welche Wirkung die Maßnahme auf die oberen Führungskräfte, die Führungskultur, die nicht ausgewählten Nachwuchsführungskräfte hat, welche Signalwirkung die Maßnahme für die zukünftige Rolle der Personalentwicklung im Unternehmen haben könnte und ob die high potentials durch Weiterbildung wirklich wie beabsichtigt im Unternehmen gehalten werden können, oder ob nicht besser das Gehalt oder die Aufstiegsmöglichkeiten verbessert werden müßten.

Menschen neigen in solchen Situationen, zumal wenn sie mit Streß verbunden sind, dazu, sich auf Ausschnitte zu konzentrieren und wichtige Bezüge außer acht zu lassen. Zu den großen Vorzügen systemischen Denkens gehört es in solchen Situationen Orientierung zu geben und zwar nicht auf eine konventionelle, sondern möglichst eine kreative Art und Weise. Ganzheitlichkeit ist hier als Perspektive übrigens wenig hilfreich. Wer alles in den Blick nehmen will sieht am Ende weder den Wald noch die Bäume. Wichtiger sind Methoden, die zwischen wichtigem und unwichtigem unterscheiden helfen und mit denen wir erkennen auf welche Variablen wir uns konzentrieren und welche wir vernachlässigen können.

Systemisches Handwerkszeug hilft in diesen Situationen den Überblick zu bewahren und dennoch so konkret zu werden, daß Schritte in Richtung Lösung möglich werden. In der systemischen Literatur sind viele dieser Methoden beschrieben worden. Da gibt es systemische Fragen, die Zusammenhänge deutlich machen oder Menschen auf Lösungen hin orientieren, oder Metamodelle, die dabei helfen darüber zu reflektieren wo und durch welche Art des Denkens man sich verhasht hat und wie Auswege zu finden sind. (Von Schlippe & Schweitzer 1996, Schmid 1992)

Ich möchte die Aufmerksamkeit gerne auf einen Aspekt richten, der erst in neuerer Zeit als bedeutsam erkannt worden ist, die Intuition (Schmid, Hipp & Caspari 1999). Neben analytischen Fähigkeiten scheint besonders die Funktion der Intuition für den Umgang mit komplexen Situationen wesentlich zu sein. Das heißt komplexe Situationen lassen sich nicht nur mit rationalen Mitteln lösen, sondern es ist auch wichtig



andere Kanäle in das Urteil miteinzubeziehen, z.B. Ahnungen, die innere Goldwaage, Analogien, Metaphern, Geschichten aus scheinbar völlig andersgearteten Situationen.

Vielleicht kennen sie Situationen, in denen Sie blitzschnell ein intuitives Urteil zu einer Situation oder einer Person parat hatten. „Es wird scheitern“ haben sie gedacht ohne daß sie wußten, wie dieses Urteil am Anfang des Kick-off Meetings zustande gekommen war. Und tatsächlich wurde das Projekt nach kurzer Zeit von der Geschäftsleitung wegen anderer strategisch bedeutsamerer Projekte gestoppt.

Wie solche Urteile zustande kommen wissen wir nicht. Vermutlich werden unterschiedliche Eindrücke in unserem Beispiel etwa ein Gerücht über die Geschäftsleitung, die Einschätzung der Kompetenz der Projektmitglieder, bestimmte Körpereindrücke, die Atmosphäre beim Kick-off etc. blitzschnell zu einem Urteil integriert. Dieses Urteil kann dann wichtige Hinweise für weiteres Handeln geben. Oft sind solche Urteile nicht bewußt. Ich merke zwar, daß ich mich bei der Vergabe der Projektaufgaben sehr zurückhaltend verhalte, mir ist aber nicht bewußt aufgrund welchen Urteils ich dies tue. Hier ist es wichtig sich intuitive Urteile bewußt zu machen, um nicht unreflektiert von ihnen gesteuert zu werden. Intuition ist nämlich nicht unbedingt ein Gütesiegel. Sie kann richtig oder falsch, kreativ oder gewohnheitsmäßig, professionell oder unprofessionell, problem- oder lösungsorientiert sein. Unser Protagonist im Beispiel kann etwa gewohnheitsmäßig das Urteil entwickeln, daß Dinge scheitern und entsprechend diesem Urteil einiges dafür tun, daß das auch wirklich passiert. In diesem Fall finden wir nur die Ostereier, die wir vorher selber versteckt haben.

Daher ist es wichtig auch die Fähigkeit der Intuition in Weiterbildungen zu Qualifizieren. Wir qualifizieren Intuition, indem wir Menschen zum einen helfen, sich nicht unbewußt von intuitiven Urteilen steuern zu lassen, sondern sich diese bewußt zu machen und bewußt zu gestalten, was dieses Urteil bedeutet und wie es mein Handeln beeinflussen soll. In unserem Beispiel könnte das etwa bedeuten, daß der Projektleiter mit den anderen klärt, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Abwicklung des Projekts gegeben sind und wo mit der Geschäftsleitung neu verhandelt werden muß, um das Projekt erfolgreich abzuschließen.

Besonders in Beratungssituationen ist es wichtig nicht von der Wahrheit der eigenen Intuition auszugehen, sondern sie einer kommunikativen Prüfung mit den Kunden zu unterziehen. „Ich habe die Intuition, daß sie kein Orientierungsproblem haben, was ihren weiteren Berufsweg angeht, sondern es fehlt ihnen an Zuversicht, ob sie den eingeschlagenen Weg wirklich erfolgreich zu Ende führen können. Wie würden sie das einschätzen?“ Diese Art der Läuterung von Intuition erfolgt in der Weiterbildung über die Beratung von Praxisfällen.

Der zweite wichtige Punkt im Umgang mit Intuition ist das Wissen um Verzerrungen, denen Intuition ausgesetzt ist. Intuitionen sagen in der Regel nichts darüber aus von wem oder über was sie etwas erzählen. Oft ist nur das Thema benannt: „Scheitern“ aber es bleibt offen, wer woran scheitert oder was „scheitern“ in diesem Zusammenhang genau bedeutet. Intuitionen sind in diesem Sinne wie ein altes Manuskript, bei dem Schreiber, Adressat, Anfang und Ende fehlen und der Historiker herausfinden muß, wovon es handelt.



Intuition entzieht sich also dem Zugriff des linearen Denkens, das ausschließlich auf räumlich und zeitlich eng beieinanderliegende Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgerichtet ist. Intuitionen ergeben deswegen oft keinen rationalen Sinn. Das hat zu der Meinung geführt, daß Rationalität und Intuition nicht vereinbar seien. Ziel in professionellen Situationen ist aber nicht die Konkurrenz zwischen den beiden Fähigkeiten zu fördern, sondern die Frage: „Wie kann das intuitive Denken so benutzt werden, daß es das analytische Denken fördert und wie kann das analytische Denken so benutzt werden, daß es das intuitive Denken fördert? Nur beide Fähigkeiten in Kombination helfen in komplexen Situation immer wieder neue, stimmige Lösungen zu finden.

### Literatur

Schmid, Bernd (1992). „Ganzheitlichkeit und Komplexitätssteuerung“. In: Zeitschrift für systemische Therapie, 2/92.

Schmid, Bernd, Hipp, Joachim & Caspari, Sabine (1999). Intuition in der professionellen Begegnung. In: Zeitschrift für systemische Therapie, 2/99.

Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen (1996). Lehrbuch für systemische Therapie und Beratung.

### Autor:

Dipl.-Psych. Joachim Hipp

Wengel & Hipp



Kaiserstrasse 79

60329 Frankfurt

Tel. 069-21997220

[Jh@wengelundhipp.de](mailto:Jh@wengelundhipp.de)

[www.wengelundhipp.de](http://www.wengelundhipp.de)