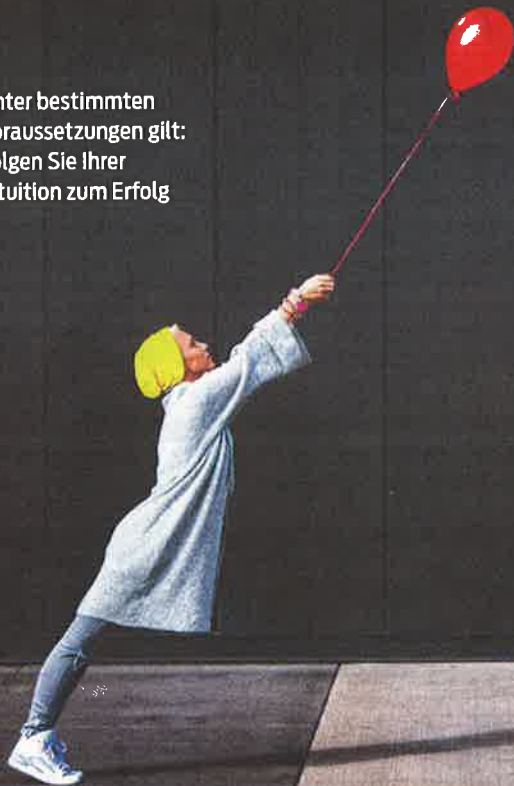


Unter bestimmten Voraussetzungen gilt: Folgen Sie Ihrer Intuition zum Erfolg

# Führen mit Gespür

Bloß nicht aus dem Bauch heraus entscheiden – dieses Credo ist in der Wirtschaft weit verbreitet. Zwei heimische Forscherinnen halten nun mit einer Studie dagegen. Und sagen: Manager können von Intuition profitieren. VON ANDREA VYSLOZIL



» Gerechnet hatten die KMU-Forscherinnen Barbara Kump von der WU Wien und Christina Schweiger von der FH Wien der WKW nicht damit, dass ihre unkonventionelle Studie zum Thema Intuition nun von der Management-Konferenz EURAM 2018 als „am meisten inspirierende“ ausgezeichnet wird. Ursprünglich wollten sie strategische Veränderungskompetenzen von Unternehmen erforschen. Nach einer Analyse von 25 KMU im Großraum Wien und 350 Interviews mit Chefs und Mitarbeitern offenbarte sich ihnen – zusätzlich zum ursprünglichen Thema – noch eine weitere Erkenntnis: Intuition kann sowohl in der Forschung als auch im Management nützlich sein.

**KURIER: Eigentlich hatten Sie Change-Prozesse erforscht, gelandet sind Sie bei Intuition. Wie das?**

**Barbara Kump:** Intuition hat in der Forschung traditionell wenig verloren. Methoden-Kurse und Lehrbücher raten davon ab. Wir sind bei der Auswertung der offenen Interviews eher zufällig darauf gestoßen und dann unserer Intuition gefolgt. Intuition kann unter Umständen rational sein.

**Wo brauchen Unternehmen Intuition?**

Der Klassiker ist die Personalauswahl. Zwar müssen Bewerber sachliche Kriterien erfüllen, die letzte Entscheidung treffen Personaler aber oft aus dem Bauch. Weniger angebracht ist Bauchgefühl bei rein finanziellen Entscheidungen mit vollständigen Informationen. Da ist es klüger, das Ganze rational durchzurechnen. Gute Leader kombinieren meist beides. Sie entwickeln vor Entscheidungen eine intuitive Hypothese, die sie im nächsten Schritt anhand von Daten überprüfen können.



KMU-Forscherinnen Barbara Kump von der WU (re.) und Christina Schweiger von der FH der WKW

**Wie funktioniert das? Wie kann Bauchgefühl Führungskräften in Entscheidungssituationen helfen?**

Die Intuition, die wir meinen, ist nicht irgendein metaphysisches Bauchgefühl, sondern ein durch jahrelange Erfahrung abrufbares Einschätzungsvermögen. Intuition hilft, die Dynamiken der eigenen Organisation zu verstehen. Erfahrene Manager können aber auch aus kleinen Hinweisen, die sie intuitiv am Markt oder in ihrer Umwelt wahrnehmen, darauf schließen, was der richtige nächste Schritt ist. Sie sind extrem gut darin, ihre Sensoren auszustrecken, können so Zeitgeist und Marktentwicklung erfolgreich einschätzen. Steve Jobs hatte in dieser Hinsicht ein sehr gutes Gespür.

**Faszinierend. Wer noch?**

Erstaunlicherweise sind es viele Naturwissenschaftler, etwa Albert Einstein. Alles, was wir denken, baut auf früheren Gedanken und Erfahrungen auf. Nobelpreisträger aus Physik und Mathematik sind in ihrem Denken einen Schritt weitergegangen, haben bestehende Annahmen infrage

gestellt, daraus intuitiv Hypothesen abgeleitet, die sie dann mit Fakten und Zahlen überprüften. Ihr großer Vorteil: Sie können im Labor kontrollierte Experimente und Berechnungen ausführen, ihre Thesen so beweisen und dann veröffentlichen. Liegen sie falsch, muss es niemand erfahren. Manager müssen ihre Thesen im realen Leben testen. Auch Tesla-Gründer Elon Musk hat Intuition. Ob er damit richtig liegt, wird sich erst herausstellen.

**„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk, der rationale Verstand treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat“ – ein Zitat, das Einstein zugeschrieben wird. Haben wir Intuition verlernt?**

Wir haben es nicht verlernt. Aktuell liegt der Fokus aber unverhältnismäßig stark auf dem Rationalen. Das hat Vor- und Nachteile. Im Alltag agieren wir den Großteil der Zeit völlig unbewusst und dennoch richtig. So haben wir Denkkapazität frei für analytische Gedanken im Arbeitsalltag. Gleichzeitig können wir so manche Entscheidungen rückblickend nicht begründen. Das macht es in der heutigen Gesellschaft manchmal schwierig.

**Können wir unser Bauchgefühl trainieren?**

Grundsätzlich ist Intuition angeboren. Sie können Sie aber fördern: Schaffen Sie entsprechenden Rahmenbedingungen, manchen hilft Yoga, andere gehen spazieren oder malen. Eindrücke sollten Sie ohne Stress auf sich wirken lassen und schauen, wie Sie reagieren. Versuchen Sie, gesammelte Erfahrungen aktiv abzuspeichern. Analysieren Sie rückblickend, in welcher Situation, welche Entscheidung funktioniert hat. ■