



TRAINING INTUITIVER FÄHIGKEITEN

Rolf Balling, Dipl.-Kfm., Lehrtrainer und Lehrsupervisor (ITAA)

Unter Intuition verstehe ich das Gespür für Zusammenhänge, für unter der Oberfläche verborgene Tatbestände und für mögliche Entwicklungen von Situationen. Dabei kann der Intuierende sein „Wissen“ nur unvollkommen, oder manchmal überhaupt nicht, mit dem Hinweis auf die Wahrnehmung einzelner Details begründen und damit für andere nachvollziehbar machen.

Dass es das Phänomen der Intuition gibt, ist nicht strittig. Manche Manager werden sogar ausdrücklich für die hohe Qualität ihrer Intuition gerühmt. Dem Bankier Abs wurde z. B. eine überraschende, nicht nachvollziehbare Sicherheit bei der Vergabe von Krediten zugesprochen.

In ihrer Außendarstellung legen die meisten Vorstände allerdings noch großen Wert auf die „Feststellung“, dass sie ihre Entscheidungen auf der Basis von Fakten fällen und dass sie intuitive Wertungen aus ihren Diskussionen heraus halten. Mit einem Augenzwinkern möchte ich da hinzufügen, dass diese Vorstände vielleicht deshalb funktionieren, weil bei ihnen Einigkeit darüber besteht, dass intuitive Wertungen, wenn sie nur irgendwie als Zahlentabelle präsentiert werden, als Fakten angesehen und dementsprechend behandelt werden.

Und ich halte es für richtig, intuitive Wertungen bei wichtigen Entscheidungen als solche zu benennen und diese – falls und soweit wie möglich – mit unseren in zweitausend Jahren verfeinerten Methoden des Digitalisierens und Analysierens abzusichern. Denn auch Intuition kann irren.

Es ist einfach, Situationen zu beschreiben, in denen ein Manager glücklich sein kann, wenn er über eine intensive und in der Regel zuverlässige Intuition verfügt. Denn vermutlich muss er sich jeden Tag Fragen stellen wie:

- Soll ich diesen Bewerber einstellen?
- Ist mein Kollege nur schlecht gelaunt oder hat er etwas gegen mich?
- Kann ich mich auf diesen Lieferanten verlassen oder wird er unpünktlich sein?
- Will mein Mitarbeiter wirklich mehr Geld, oder geht es ihm um etwas ganz anderes?
- Traue ich der vorgelegten Investitionsrechnung oder bestehe ich auf einer Präsentation des Vorschlagenden?

Eine gute Intuition spart offensichtlich Zeit, Geld und Nerven; kein schlechtes Argument, so doch alles nach Effizienz drängt. Aber ist das trainierbar? Begibt man sich damit nicht auf das Niveau einer Ausbildung im Kaffeesatzlesen?

Leider kann ich auch nicht sagen, was Intuition genau ist, geschweige denn, wie sie funktioniert. Weiterhin bin ich unsicher darin, ob diese Funktion in sich trainierbar ist. Was aber meiner Meinung nach durchaus im Training –

insbesondere in einem Coachingprozess – mit der eigenen Intuition erreicht werden kann, ist Folgendes:

- Ein Kennenlernen eigener intuitiver Fähigkeiten.
- Ein Kalibrieren der intuitiven Wahrnehmung.
- Ein Erkennen von situativen Verzerrungen.
- Eine gute Zusammenarbeit von analytischer und intuitiver Kompetenz.

Training persönlicher Intuition

Es gibt inzwischen erprobte Ausbildungsgänge darüber, wie die Intuition im oben beschriebenen Sinne trainiert werden kann. Diese kommen aus der Ausbildung zum qualifizierten Führungstrainer und Organisationsentwickler. Dies ist nicht verwunderlich, denn gerade im intra- bzw. interpersonalen Bereich, in dem das offenkundige oft eher fehlerhaft ist, stellt eine sichere Intuition eine Grundvoraussetzung für effektives Arbeiten dar. Auf der anderen Seite kann hier ein auf fehlgeleiteter Intuition beruhendes Vorgehen durchaus Schaden anrichten. Da mag es beruhigen, dass ein gestandener Coach einen persönlichen Ausbildungsprozess von eher zehn als fünf Jahren hinter sich hat, in dem er seine eigene Intuition geschult, blinde Flecken und Überempfindlichkeiten entdeckt und insbesondere gelernt hat, verantwortungsvoll und effektiv mit diesen Fähigkeiten umzugehen.

Doch zurück zum Manager. Welche Schwerpunkte und Vorgehensweisen bieten sich nun an, wenn es darum geht, die Intuition eines Managers mittels eines Coachingprozesses zu trainieren?

Kennenlernen der eigenen Intuition

Manchem Manager sind aufsteigende Bilder, Ahnungen und unbegründbare Urteile selber so unheimlich, dass er sie möglichst schnell weg drückt und versucht, zum Offensichtlichen zurückzukehren. Hier wird es als erster Schritt eines Trainings wichtig sein, mit Entdeckerfreude und Freundlichkeit Kontakt zu diesen Ressourcen aufzunehmen. Mit der Spiegelung der Intuition durch den Coach wird diese anfangen, sich zu zeigen und sich dabei in Form von immer prägnanteren Bildern, Stimmungen oder auch verbalen Begriffen ausdrücken. Dies um so mehr, als einerseits keine Rechtfertigungen gefordert werden und auf der anderen Seite weiterhin die Freiheit besteht, die Intuition in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen oder eben nicht.

Kennenlernen von Landkarten, die intuitive Wertungen einordnen

Beobachtungsnah intuitive Prozesse werden häufig von Managern deshalb ausgeblendet, weil sie für die sich einstellenden Empfindungen keine prägnante Sprache haben. In einigen psychologischen Konzepten – zum Beispiel bei der Systemischen Transaktionsanalyse – sind Begrifflichkeiten entwickelt worden, die hier auch Managern nützlich sein können. Mit diesen Begriffssystemen, die gleichsam als Landkarten für zwischen-

menschliche Prozesse gesehen werden können, wird die eigene Aufmerksamkeit und Intuition auf „Wegkreuzungen“ in kommunikativen Prozessen gerichtet, an denen die Richtung der weiteren Entwicklung für längere Zeit festgelegt wird. Hier entscheidet sich häufig ein viel später eintretender Erfolg oder Misserfolg.

Manche Coaches lehren im Coachingprozess solche Konzepte, aber dann zugleich mit einer vorsichtigen, respektvollen Haltung, die nötig ist, diese effektiv und gefahrlos anzuwenden. Nur zu leicht sind Manager sonst dabei, eine Landkarte für die Wirklichkeit zu halten oder den gegenüber in eine psychologische Schublade zu stecken.

Klärung von Überempfindlichkeiten

Eine bestimmte intuitive Fähigkeit ist in manchen Topeta-gen sehr entwickelt, nämlich das Gespür dafür, wer denn von den Kollegen gerade anfängt, am eigenen Stuhl zu sägen. Dieses Talent wird nun leicht für seinen Besitzer zur Einengung seiner managerialen Fähigkeiten, wenn bei ihm regelmäßig – um in einem Bild zu reden – ein weit entfernter Sender, der Signale auf dieser Frequenz sendet, in seinem inneren Erleben zur alles überstrahlenden Ortsstation wird. Denn dann werden andere, situativ viel wichtigere Signale bei ihm zu wenig Beachtung finden.

Die Aufgabe, die sich hier stellt, wäre also ein Kalibrieren von intuitiven Wahrnehmungen. Es wird dann im Verlauf des Coaching darauf ankommen, festzustellen, wo solche Überempfindlichkeiten bestehen, um sie dann relativieren zu können. Dies geschieht im Gespräch mit dem Coach, der seine Intuition als Orientierung zur Verfügung stellt, und insbesondere auch dadurch, dass der Klient sich eine zeitlang die Mühe macht, seine Intuition in einem solchen Punkt – soweit das möglich ist – durch Befragungen und genauere Beobachtungen zu überprüfen. Bei diesem Vorgehen sind wir auf unsere nachvollziehbaren logischen Fähigkeiten angewiesen, wenn wir mit unserer Intuition sicherer werden wollen.

Klärung von Verzerrungen der Intuition

Wer hat nicht schon seine Beziehung mit einem neuen Kollegen mit seiner starken, nicht wirklich begründbaren Voreingenommenheit begonnen, die erst nach längerem persönlichem Kontakt als offensichtlich unbegründet abgelegt werden konnte? Abgesehen davon, dass sich bei dem anderen im Stress des Neuanfangs wirklich eine unangenehme Seite gezeigt haben mag, ist die Ursache von solchen Irritationen meist eine andere. Oft sind es nämlich alte, unangenehme oder auch positive Bilder und Erfahrungen, welche auf irgendeiner Ebene von Analogie Ähnlichkeit mit der gegenwärtigen Situation haben und die sich dann – für einen selbst unerkannt – mit dem Hier und Jetzt mischen. Dieses recht häufig beobachtbare Phänomen kann natürlich die situative Intuition beträchtlich verzerren.

Im Training der Intuition wird es dementsprechend wichtig sein, die Macht solcher alten Bilder und die mit ihnen verbundenen Sichtweisen der eigenen Person kennen zu lernen. Soweit dies gelingt, stehen sie dann als wichtige Erfahrungen zur Verfügung, ihre überlagernde, verzerrende Wirkung auf gegenwärtige Situationen kann jedoch weit gehend genommen oder zumindest kontrolliert werden.

Im Gespräch mit dem Manager wird der Coach immer wieder solcher Verzerrungen bei seinem Gegenüber gewahr. Im Nachfragen können sie mit dem Klienten dann identifiziert und bewusst gemacht werden. Dabei wird der Coach sehr vorsichtig vorgehen, denn einige solcher alten Situationen werden sinnvoll wie vernarbte psychische Verletzungen behandelt, die man pflegt, aber nicht ohne Not öffnet.

Hier wird hoffentlich deutlich, dass das persönliche Engagement des Managers im Coachingprozess äußerst bedeutsam ist. Sein Mut wie auch seine Entdeckerfreude, wenn es darum geht, noch wenig bekannte Seiten der eigenen Person anzusehen, sind unverzichtbar. Dass dieser Prozess äußerst lohnend sein kann, steht außer Frage, wenn man bedenkt, dass eine gute intuitive Lageeinschätzung bei einer Verhandlung leicht sehr viel Geld sparen kann.

Analytische und intuitive Fähigkeiten integrieren

Über die steigende Komplexität des Umfeldes eines Managers ist viel geschrieben worden. Nach meiner Einschätzung kommen die analytischen Methoden, die wir entwickelt haben, um komplizierte Situationen steuerbar zu machen, bei echter Komplexität schnell an ihre Grenzen. Es ist wohl Zeit, dass Manager sich ihrer vielfach brachliegenden intuitiven Fähigkeiten besinnen und diese entwickeln und kultivieren. Denn in komplexen Situationen ist manchmal nur noch ein intuitives Erfassen von Zusammenhängen möglich.

Ein Kampf der einen Vorgehensweise gegen die andere wird immer schädlich sein. Worauf es ankommt, ist eine Kombination beider Zugänge zur Wirklichkeit, damit sie sich gegenseitig kontrollieren und stützen können. Auch das ist im Coachingprozess trainierbar.

Vieles von dem hier Beschriebenen kann auch auf guten Führungstrainings geübt werden. Die Kontinuität und Intimität des Settings im Coaching schaffen allerdings Voraussetzungen für Ergebnisse, die meistens einen nicht nur quantitativen, sondern auch einen qualitativen Unterschied zu den Möglichkeiten eines Gruppentrainings darstellen.

Rolf Balling Professionalisierung
E-Mail: Mail@balling-coaching.de
Internet: www.balling-coaching.de