

**Zertifikatsarbeit**  
eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

# **Intuition in der Führung**

---

**CAS Praxisausbildung und Personalführung 2018/19**

Walser Caroline

caro\_walser@hotmail.com

Datum: 17. Mai 2019

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	3
1.1	Ausgangslage .....	3
1.2	Fragestellungen .....	3
2	Partizipativer Führungsstil .....	4
2.1	Definition partizipativer Führungsstil .....	4
2.2	Zwei-Faktoren-Theorie .....	4
2.3	Anforderungen und Erfolgsfaktoren.....	5
2.4	Sowohl-als-auch Dilemma .....	6
3	Mit Intuition zum Erfolg .....	7
3.1	Definition Intuition .....	7
3.2	Entscheiden mit Intuition .....	8
3.3	Intuitive Entscheidungsregeln .....	9
3.4	Intuitives Handeln üben.....	10
3.5	Grenzen, Risiken und Irrtümer von Intuition .....	11
4	Schlussfolgerungen .....	12
5	Literaturverzeichnis .....	14

# 1 Einleitung

Diese Arbeit im Rahmen der CAS Praxisausbildung und Personalführung in Non-Profit-Organisationen soll Führungskräften mit einer ähnlichen Ausgangslage wie ich, eine Hilfestellung bieten und zu Denkanstößen anregen.

Diese Arbeit ist gendergerecht verfasst worden. In dieser Arbeit wird mit dem Genderstar (\*) gearbeitet, was die Einbeziehung aller Personen erfasst, die sich nicht dem binären Geschlechterdenken der Gesellschaft als Mann oder Frau einordnen lassen.

## 1.1 Ausgangslage

Nach 3.5 Jahren als Mitarbeiterin in der Offenen Jugendarbeit hat die bisherige Stellenleiterin ihre Stelle gekündigt. Die Stelle wurde mir angeboten und ich habe angenommen. Die Übernahme der neuen Funktion bedeutet mehr Verantwortung und die Führung des Teams und der Einrichtung, was mit vielen neuen Herausforderungen verbunden ist.

Meine Organisation führt einen partizipativen, verantwortungsbewussten und transparenten Führungsstil, welchen auch ich übernehmen sollte. Aufgrund meiner langjährigen Anstellung im Betrieb erlebte ich diesen Führungsstil, ich wusste jedoch nicht, was die Grundlagen und Voraussetzungen für einen erfolgreichen partizipativen Führungsstil sind und wie ich diesen Führungsstil umsetzen und verinnerlichen kann.

In meiner neuen Rolle als Stellenleiterin wurde ich plötzlich vor viele neue Entscheidungen gestellt, die ich treffen musste. Bei genauer Betrachtung und Selbstreflexion über meine Entscheidungshandhabung wurde mir bewusst, dass ich sehr viele Entscheidungen aufgrund meiner Intuition fälle und diese häufig fachlich nicht begründen konnte. So kamen teils Zweifel auf, ob ich kompetent genug bin mein Team und meine Einrichtung zu leiten und ob ich so als professionelle Führungskraft wahrgenommen werde.

## 1.2 Fragestellungen

Aus der erläuterten Problemstellung lassen sich ganz klare Fragen ableiten, die im Rahmen dieser schriftlichen Arbeit beantwortet werden sollen. Die erste Problemstellung bezieht sich auf den partizipativen Führungsstil, womit sich das nächste Kapitel auseinandersetzen wird. Es wird Antwort geben auch folgende Frage:

- *Was heisst «partizipativer Führungsstil» und wo sind seine Chancen und Risiken?*

Als weitere Problemstellung lässt sich aus der Ausgangslage die Frage nach dem Führen und Entscheiden mit Intuition ableiten. So soll das darauffolgende Kapitel die Antworten zu diesen Fragen liefern:

- *Was ist Intuition?*
- *Ist Intuition in der Führung professionell und angebracht? Wie soll sie angewendet werden?*
- *Wie werden intuitive Entscheidungen getroffen?*

Alle Antworten auf diese Fragen sollen zum Schluss die folgende Hauptfragestellung beantworten können:

- *Was für einen Stellenwert darf Intuition in einem partizipativen Führungsstil einnehmen?*

## 2 Partizipativer Führungsstil

Wie in der Einleitung beschrieben, wird in der erwähnten Organisation ein partizipativer Führungsstil gepflegt und von der Geschäftsleitung auch so vorgelebt. Um als Führungskraft auch ein Team und sich selbst partizipativ führen zu können, benötigt es eine Auseinandersetzung mit dem Führungsstil. Dieses Kapitel wird einen umfassenden Überblick über dieses Führungs-Modell geben.

### 2.1 Definition partizipativer Führungsstil

Das Modell des partizipativen Führungsstiles setzt auf die Partizipation der Mitarbeiter\*innen in den verschiedensten Ebenen. Entscheidungsbefugnisse werden den Mitarbeiter\*innen durch die Führungskraft übertragen und Freiräume werden ihnen durch die Führungsperson gelassen (Mahlmann, 2011, S. 35). Die Leitung fordert im Gegenzug von den Mitarbeiter\*innen Mitbestimmung bei Entscheidungen, selbstständige Arbeitsweise, Ideen und Optimierungsvorschläge sowie eine selbstständige Leistungs- und Zielorientierung. Die Führungskraft selbst fördert die personelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter\*innen, eine kameradschaftliche Zusammenarbeit sowie einen formellen und informellen Informationsaustausch im Team (Polzin und Weigl, 2009, S. 32). Das partizipative Führen wird auch dem Modell des kooperativen Führens gleichgestellt (Mahlmann, 2011, S. 35). In dieser Arbeit werden der kooperative Führungsstil und der partizipative Führungsstil gleichgesetzt.

### 2.2 Zwei-Faktoren-Theorie

Bis in die frühen 1930-er-Jahre wurde mit einer eindimensionalen Sicht nur auf die Produktivität von Mitarbeiter\*innen gesetzt. Um die Leistung der Arbeitnehmenden zu steigern wurden stets die Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise besseres Licht, optimiert. Dem Menschen, der hinter den Aufgaben steckte, wurde jedoch keine Beachtung geschenkt. Erst zu einem späteren Zeitpunkt wurde realisiert, dass eine Steigerung der Produktivität nur funktioniert, wenn wir genug Arbeitsmotivation haben (Mahlmann, 2011, S. 28). Gemäss Mahlmann (2011) lieferte dazu Herzberg im Jahr 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie, in der er zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren unterscheidet, um die Mitarbeiter\*innenmotivation zu steigern respektive zu stabilisieren. Die Hygienefaktoren dienen nicht dem direkten Ansporn oder zur Motivation. Vielmehr machen die Hygienefaktoren zufrieden oder unzufrieden. Zu den Hygienefaktoren zählen die Infrastruktur des Arbeitsplatzes, die Unternehmenspolitik oder die Anstellungsbedingungen. Wenn diese Faktoren wegfallen ist eine Demotivation auf der Mitarbeiter\*innenebene naheliegend (S. 31).

- ➔ Beispiel aus der Praxis: Die Bürostühle sind defekt und müssen ersetzt werden. Die Führungskraft bestimmt, dass nur die günstigsten Bürostühle in Frage kommen, auch wenn diese ergonomisch nicht vertretbar sind. Das Team fühlt sich durch diese

Entscheidung nicht ernst genommen und denkt sich, dass sie der Führungskraft keine guten Stühle wert sind. Sie fühlen sich klar demotiviert. Hier ist der Hygienefaktor also die Büroausstattung und kann bei Wegfall zu einer grossen Demotivation führen.

Zu den Motivatoren der Zwei-Faktoren-Theorie, die die Mitarbeiter\*innen zu Höchstleistung animieren sollen, gehören das Arbeitsklima, die Anerkennung für geleistete Arbeit, der Inhalt der Aufgaben, zwischenmenschliche Beziehungen und die übertragene Verantwortung. Wichtig zu beachten für Führungskräfte ist, dass alle Mitarbeitende individuell betrachtet werden, um die optimale partizipative Führung jedes Mitarbeitenden gestalten zu können (Mahlmann, 2011, S. 31).

➔ Beispiel aus der Praxis: Zwei Mitarbeiter\*innen pflegen beide projektorientierte Korrespondenz mit Stakeholdern und Schlüsselpersonen aus dem Quartier. Ein\*e Mitarbeiter\*in wünscht sich von der Führungskraft, dass die schriftlichen Nachrichten vor dem Absenden gegengelesen werden, während sich die\*der andere Mitarbeiter\*in im Verfassen von schriftlicher Korrespondenz sicher fühlt und gegengelesen nicht nötig ist. Die Führungskraft soll die Wünsche ihrer Mitarbeiter\*innen wahrnehmen und dementsprechend handeln. Wenn sie sich trotz den unterschiedlichen Interessen, Kompetenzen und Wünsche für eine einheitliche Handhabung beim Gegenlesen von Korrespondenz an Stakeholdern entscheidet, wird sich dies bei einem der beiden Mitarbeiter\*innen negativ widerspiegeln und demotivierende Auswirkungen haben.

Für die Führungskraft heisst dies ganz konkret, dass bei anstehenden Veränderungen oder Entscheidungen die Motivatoren und Hygienefaktoren berücksichtigt werden müssen. Um die Arbeitsmotivation aufrecht zu erhalten müssen die Hygienefaktoren gleichbleiben oder ergänzt werden. Die Motivatoren sollen auf jedes Individuum angepasst werden.

### 2.3 Anforderungen und Erfolgsfaktoren

Für einen partizipativen Führungsstil müssen sich Führungskräfte explizit entscheiden. Es ist kein Führungsstil, der einfach so entstehen kann. Mahlmann führt aus, dass die Führenden sich bewusst sein müssen, welche Anforderungen sie an sich selbst und an die Mitarbeiter\*innen haben, um erfolgreich partizipativ führen zu können. Die Anforderungen, die an die Führungskraft gestellt sind, um erfolgreich partizipativ führen zu können, sind die Folgenden:

- Die Führungskraft hat eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeiter\*innen.
- Die Führungskraft vertraut darauf, dass die Mitarbeiter\*innen ihre Aufgaben verantwortungsbewusst erfüllen.
- Die Führungskraft setzt auf Transparenz, um die Mitarbeiter\*innen in Prozesse einbeziehen zu können.
- Die Führungskraft möchte von den Mitarbeiter\*innen lernen.
- Die Führungskraft leitet und führt das Team über ihre natürliche und wertschätzende Autorität.

- Die Führungskraft unterstützt das Team dabei, Verantwortung zu übernehmen.
- Die Führungskraft kann Macht abgeben und ist bereit, Aufgaben mit Verantwortung und Entscheidungsmacht zu delegieren.
- Die Führungskraft arbeitet ständig an ihren Kompetenzen (fachliche, methodische und soziale), um die Einrichtungsziele und Mitarbeiter\*innen-Ziele zu erfüllen.
- Die Führungskraft trägt zwei Hüte: «Einer unter Gleichen» als Experte im Arbeitsgebiet und «Prozesssteuerung» in der Führungsaufgabe (2011, S.40). Auf die Bedeutung dieser beiden Hüte wird im nächsten Unterkapitel eingegangen.

Neben den vielen Anforderungen an die Führungskraft selbst, müssen auch die Mitarbeiter\*innen einige Voraussetzungen mitbringen, damit sich ein partizipativer Führungsstil entwickeln und etablieren kann. Dazu zählen nach Mahlmann folgende Erfolgsfaktoren:

- Mitarbeiter\*innen möchten selbstständig und mit Eigenverantwortung arbeiten.
- Mitarbeiter\*innen möchten an gesamten Prozessen und Organisationszielen teilnehmen und diese verstehen.
- Mitarbeiter\*innen arbeiten an ihren fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen weiter.
- Mitarbeiter\*innen sind eigeninitiativ und kommunizieren transparent.
- Mitarbeiter\*innen stehen zu ihren Fehlern und sind gewillt, daraus zu lernen.
- Mitarbeiter\*innen schätzen und wünschen den Austausch mit der Führungskraft (2011, S. 41)

Es ist naheliegend, dass eine partizipative Führung nur gelingt, wenn die Mitarbeiter\*innen auch so geführt werden möchten. Es gilt für Führungskräfte, dies zu klären. Mahlmann (2011) sagt zusammenfassend: «Nur wenn man annimmt, Mitarbeitende seien grundsätzlich von sich aus . . . motiviert, an der Arbeits- und Aufgabengestaltung teilzunehmen (zu partizipieren) und fähig, eigenverantwortlich [*sic*] arbeiten, hat das kooperative Führen eine Chance» (S. 35).

#### 2.4 Sowohl-als-auch Dilemma

Im Kapitel 2.3 wurde als Anforderung an die Führungskraft von zwei Hüten berichtet. Die zwei Hüte beziehen sich auf die zwei Hauptrollen, in der sich eine Führungskraft in einem partizipativen Führungsstil wiederfindet. Auf der einen Seite ist dies gemäss Mahlmann die Expertenrolle im Fachgebiet der Tätigkeit, die sie als «Einer unter Gleichen» Hut bezeichnet. Das heisst in dieser Rolle hat die Führungskraft keine disziplinarische Macht gegenüber den anderen Mitarbeiter\*innen sondern ist auf der operativen Rolle tätig und soll in diesen Momenten als Teammitarbeiter\*in wahrgenommen werden (2011, S. 37). In dieser Rolle finden sich Führungskräfte immer dann, wenn sie in den konkreten Hauptaufgaben der Organisation tätig sind. Oft sind die Aufgaben identisch oder sehr ähnlich wie die der anderen Mitarbeiter\*innen. Auf der anderen Seite bezeichnet Mahlmann der Hut der «Prozesssteuerung», die sie Rolle der Moderation nennt. In dieser Rolle befindet sich die Führungskraft, wenn sich die Arbeit auf der Prozessebene befindet. Die Führungskraft muss in diesen Momenten nicht nur partizipativ arbeiten, sondern muss das Team auch autoritär

führen können. In dieser Rolle gilt es ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten, Strukturen vorzugeben, den Mitarbeiter\*innen Teilhabe zu ermöglichen, Prozesse zu steuern und zu koordinieren (2011, S. 37 – 39). Diese beiden Rollen können bei genauer Betrachtung zu einem Dilemma führen. Denn auf der einen Seite steht der partizipative (respektive kooperative) Führungsstil für eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit, trotzdem muss die Führungskraft auch diktierend und autoritär handeln und reagieren. Mahlmann nennt diese Zusammenführung der verschiedenen Aspekte ein «Sowohl-als-auch» Dilemma, dass dadurch entstehen kann (2011, S. 45).

Gemäss Mahlmann verstehen viele Laien den partizipativen Führungsstil so, dass alle Hierarchien aufgehoben werden und alle Mitarbeiter\*innen gleichgestellt sind. Es wird angenommen, dass das Führungs-Modell rein freundschaftlicher Natur ist und kein Machtgefälle vorhanden ist. Dies ist jedoch ein Irrtum und Missverständnis, da die Führungskraft einen klaren Auftrag zur Führung hat. Auch wenn diese Funktionsmacht nicht häufig genutzt und ausgespielt wird, sie existiert und wird meistens unbewusst genutzt (2011, S. 45).

### 3 Mit Intuition zum Erfolg

Wie in der Einleitung kurz beschrieben, fällt die Führungskraft (und Autorin dieser schriftlichen Arbeit) die meisten Entscheidungen mit ihrer Intuition. Sie lässt sich von ihr leiten und führt ihr Team und ihre Einrichtung mit ihrem sogenannten Bauchgefühl. Da viele Entscheidungen theoretisch nicht abgestützt werden können und sie keine Argumente für ihre intuitiven Entscheidungen vorlegen konnte, kam das Gefühl von Ohnmacht auf. Sie fragte sich, ob sie von ihrem Team so ernst genommen und als Führungskraft wahrgenommen wird. So entschied sie sich, sich im Rahmen dieser Qualifikationsarbeit mit Intuition zu befassen um herauszufinden, worauf Intuition genau basiert, ob Intuition in der Führung professionell und angebracht ist, welche Regeln zu befolgen sind und wie Intuition optimiert werden kann.

#### 3.1 Definition Intuition

«Intuition», oder auch «Bauchgefühl», ist ein Begriff, der uns beinahe täglich begegnet. So vielseitig wie er angewendet wird, hat er gemäss Krenzin auch unzählige Definitionen, von denen keine allgemeingültig anerkannt ist (2008, S. 42). Aus den vielen bestehenden Definitionen aus verschiedensten Quellen fasst Krenzin (2008) Intuition sehr treffend zusammen:

«Intuition ist . . . das Erfahrungswissen eines Individuums und die Fähigkeit zur Erfassung, Erkenntnis und Wahrnehmung von Sinneszusammenhängen, Ereignissen und Situationen. Sie kann sich als Handlungswissen äussern, dabei wirkt sie unmittelbar, umfassend und ganzheitlich. Sie wirkt als schöpferischer Geistesblitz mit einer emotionalen Komponente erfahren und bewirkt neue Ideen und Sichtweisen. Dabei bleibt sie für das logisch-rationale Denken häufig nicht nachvollziehbar und erklärbar» (S. 44).

Goetz und Reinhardt führen weiter aus, dass Intuition den Zugang zu unserem impliziten Wissen darstellt. Dieses Wissen können wir mit Worten nicht abschliessend erklären. Intuition

muss man erleben, um sie zu verstehen (2016, S. 52) und gemäss Lindner ist Intuition erlernbar und verbesserbar (2014, S. 99).

### 3.2 Entscheiden mit Intuition

Weltweit gibt es unzählige Lehrbücher über verschiedene Modelle, die Entscheidungen unterstützen sollen oder Modelle, anhand derer Entscheidungsprozesse beleuchtet werden können. Diese Modelle zeigen eine einfache und praktische Handhabung auf, wie Entscheidungen gefällt werden können. Mit allen den uns zur Verfügung gestellten Informationen in der heutigen Arbeitswelt ist es logisch und nachvollziehbar, dass wir bei Entscheidungen Modelle beiziehen, die uns bei der Verarbeitung all dieser Informationen unterstützen. Diese Modelle errechnen häufig die mathematische «richtige» Entscheidung, was aber nicht immer die beste Lösung sein muss. Denn die Modelle bilden die Komplexität der Realität nicht vollständig ab. Dies soll nicht heissen, dass diese Modelle nicht beigezogen werden sollten. Im Gegenteil, die Resultate aus der Analyse können als Gedankenstösse funktionieren und somit als Entscheidungshilfe dienen. Wichtig ist jedoch, dass Modelle nie als einziges Entscheidungsinstrument eingesetzt werden und Entscheidungen nur auf deren Analyse basieren. Die Unsicherheiten und Lücken, die diese Modelle mit sich bringen, müssen durch die Entscheidungsträger selbst ausgefüllt werden – mit Intuition (Bischoff, 2016, S. 211-212). Grundlage von Intuition bezeichnen Gigerenzer und Gaissmaier als unsere unbewusste Intelligenz, welche den Schlüssel für gute Entscheidungen darstellt (2016, S. 21). Gigerenzer und Gaissmaier (2016) sagen, dass wir ohne Intuition nur wenig zustande bringen, auch wenn Intuition weder der sechste Sinn noch eine göttliche Eingebung ist. Intuition wird verwendet, um ein Urteil zu fällen, das spontan in unserem Unterbewusstsein auftaucht, auch wenn wir uns dessen Gründe und Herkunft nicht im Klaren sind (2016, S. 21).

Goetz und Reinhardt erforschten, dass sich Experten stark auf ihre Intuition verlassen, um Urteile und Entscheidungen zu fällen. Nicht nur bei Entscheidungen auf sachlicher Ebene, sondern auch im zwischenmenschlichen Bereich kommt Intuition zum hervorschein. Die Intuition wird in der Umgangssprache oft «Bauchgefühl» genannt. Entscheidungen, die mit dem Bauchgefühl getroffen werden, sind dementsprechend Bauchentscheidungen. Diese Bauchentscheidungen werden ohne lange Reflexion gefällt und sind meistens spontan (2016, S. 80-81). Es gab weltweit bereits sehr viele Befragungen und Statistiken über intuitive Entscheidungen von Führungskräften. Das Resultat war eindeutig: Viele Entscheidungsträger treffen Entscheidungen hauptsächlich intuitiv, obwohl sie dies nach aussen oft nicht zugeben. Ihre Intuition wird teils sogar verleugnet, da sie gegenüber Dritten die Entscheidungen nicht rechtfertigen können und Intuition häufig ein Tabuthema darstellt. Dann werden im Nachhinein Gründe für die getroffenen intuitiven Entscheidungen gesucht (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 33-34). Im Nachhinein nach Gründen zu suchen oder welche zu erfinden ist jedoch keine erfolgreiche Strategie, da diese erfundenen Gründe schnell wegargumentiert werden können. Es empfiehlt sich zu den Bauchentscheidungen zu stehen und dafür Verantwortung zu übernehmen (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 25).

Gemäss Küpers nutzen Führungskräfte ihre Intuition unter anderem zur Problembestimmung oder zum Finden von Lösungen, die nicht analytisch oder anhand von Modellen getroffen

werden sollen oder müssen. Vor allem unter Zeitdruck bewährt sich eine intuitive Herangehensweise, da dadurch irrelevante Informationen eher ignoriert und die wichtigen Aspekte fokussiert werden. Intuition berücksichtigt verborgenes und implizites Wissen und basiert auf Wahrnehmungen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Gefühlen. Sie kann Kreativität hervorrufen und erhöht die Qualität von Entscheidungen (2016, S. 79). Küpers (2016) fasst den Nutzen der Intuition für Entscheidungsprozesse und ihre Träger gekonnt zusammen: «Mit ihr verbessert sich für die Führungspraxis die Möglichkeit zum Erfassen vernetzter Zusammenhänge und umfassender situativer Konstellationen. Diese Zusammenhangschau führt wiederum zu einer besseren Entscheidungsfindung und korrespondierenden Handlungspraxis» (S. 83).

Über je mehr Erfahrung eine Führungskraft in dem zuständigen Arbeitsbereich hat, desto einfacher und verlässlicher ist es, intuitive Entscheidungen zu fällen (Goetz & Reinhardt, 2016, S. 81). Zusätzlich empfehlen sich die vier intuitiven Entscheidungsregeln nach Gigerenzer und Gaissmaier, welche an eigene Erfahrungen gekoppelt sind, um intuitive Entscheidungen erfolgreich zu fällen (2016, S. 27). Diesen Entscheidungsregeln ist das nachfolgende Unterkapitel gewidmet.

### 3.3 Intuitive Entscheidungsregeln

Die vier intuitiven Entscheidungsregeln nach Gigerenzer und Gaissmaier sind, wie ihr Name bereits sagt, Regeln, die für intuitive Entscheidungen angewendet werden sollen. Diese Regeln wurden anhand von Beobachtungen bei Menschen formuliert und sind relativ einfach gehalten, können aber auch Grundlage einer komplexen Entscheidungsstrategie sein (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 27).

#### **Entscheidungsregel 1: «Go with what you know»**

Viele Entscheidungskräfte handeln nach der Devise «Go with what you know», also entscheide dich anhand von dem, was du kennst. Unser Gehirn teilt alles in zwei Bereiche auf: In Dinge, die wir kennen und Dinge, die uns unbekannt sind. So erkennen wir fast jedes Gesicht wieder, das uns jemals bekannt war, auch wenn uns der Name oder woher wir das Gesicht kennen uns unbekannt bleibt. Diese Wiedererkennung schafft meistens automatisch Vertrauen. So ist es naheliegend, dass Entscheidungsträger anhand von Vertrauen in Bekanntes Entscheidungen fällen. Diese Strategie kann absolut sinnvoll und erfolgsbringend sein. Es gilt jedoch, dieser Strategie nicht blind zu vertrauen. Es sollte stets hinterfragt werden, ob der Grund, wieso man etwas kennt, ein guter Grund ist oder ob dieser negativ behaftet ist (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 27-28).

#### **Entscheidungsregel 2: Viele Gründe vs. einen Grund**

Oft haben Entscheidungsträger viele Gründe für und gegen eine Möglichkeit. Viele Menschen und Wissenschaftler vertreten die Grundannahme, dass nur unter Berücksichtigung aller Gründe eine optimale Entscheidung gefällt werden kann. Dass also mehr Gründe besser sind als wenige. Die Forschung von Gigerenzer und Gaissmaier ergeben jedoch das Gegenteil. Ihre Studie belegt empirisch, dass nachweislich bessere Entscheidungen getroffen werden, wenn sich eine Führungskraft auf einen guten Grund verlässt, anstatt alle vorhandenen Gründe

einzu beziehen. Häufig reicht ein guter Grund aus, um eine erfolgreiche Entscheidung zu fällen (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 28-29).

### **Entscheidungsregel 3: Alle Gründe gleich gewichten**

Im oberen Abschnitt wurde erwähnt, dass ein guter Grund ausreichend sei, um eine gute Entscheidung zu fällen. Natürlich gilt dies nicht für alle Entscheidungen. Teilweise sind bei Entscheidungen verschiedene Ebenen einzu beziehen oder für die politische Legitimation müssen eine Handvoll Gründe in eine Entscheidung einbezogen werden. Dort empfiehlt es sich die wirklich wichtigen Gründe herauszufiltern und alle diese Gründe gleich zu gewichten (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 29-30).

### **Entscheidungsregel 4: Die erste Option, die einem in den Sinn kommt, ist die Beste**

In der Regel ist die beste Option die, die uns als erste in den Sinn kommt. Wenn wir eine solche erste Eingebung haben und trotzdem mit der Güterabwägung beginnen, verlassen wir uns meistens nicht mehr auf diese erste Option. Um uns auf die erste Eingebung verlassen zu können, braucht es ein wenig Mut und Erfahrung in dem Bereich der anstehenden Entscheidung. Wenn eine Situation völlig fremd ist oder keine Erfahrung vorhanden ist empfiehlt es sich, neben der ersten Eingebung noch weitere Optionen zu generieren, um diese abzuwägen. Sofern Erfahrung vorhanden ist oder uns eine Situation vertraut ist, empfiehlt es sich, auf die erste Eingebung zu achten und eine schnelle Entscheidung zu treffen (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 30-31).

Die vier vorgestellten intuitiven Entscheidungsregeln setzen auf wenige oder sogar nur eine Information, um Entscheidungen zu treffen. Wenn mehrere Optionen und Informationen vorhanden sind, sollen diese alle gleich gewichtet werden. Bei allen vier Entscheidungsregeln zählt die Erfahrung. Das heisst, je mehr Erfahrung eine Person mitbringt, desto besser und erfolgreicher können intuitive Entscheidungen getroffen werden. Heraus zu spüren, in welcher Situation die einzelnen Entscheidungsregeln angewendet werden sollen, sei die Kunst der Führungskraft (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016, S. 31-33).

## **3.4 Intuitives Handeln üben**

Nach Küpers (2016) ist «Intuition ein Vermögen, welches jedem Menschen zur Verfügung steht» (S. 80) und durch verschiedene Kontexte weiterentwickelt werden kann. Eine erfolgreiche Förderung der Intuition benötigt jedoch einige Voraussetzungen. Wer seine Intuition entfalten möchte muss gegenüber der Intuition eine offene und neugierige Einstellung haben, soll offen für Fantasien sein, eine Portion Mut mitbringen sowie Zeit und Geduld. Intuition kann durch explizites Training und Weiterbildungen gefördert und geschult werden, kann aber auch durch körperliche Aktivitäten wie Wandern, Aikido oder Yoga oder durch künstlerische Aktivitäten wie musizieren oder malen freigesetzt werden. Die Ergebnisse aus diesen Erfahrungen gilt es zu interpretieren und in den beruflichen Alltag einfließen zu lassen (Küpers, 2016, S. 80). Goetz und Reinhardt definieren fünf Schritte, um intuitives Handeln zu trainieren, sich Intuition bewusst zu machen und diese wahrzunehmen (2016, S. 101):

- **Schritt 1: Offenheit gegenüber Neuem.** Nur wer Situationen offen gegenübertritt kann Intuition erleben und fördern. Auch wenn Intuition mit dem Inneren des Menschen zusammenhängend ist, müssen auch die Reize unseres Umfeldes wahrgenommen werden.
- **Schritt 2: Die Empfindungen des eigenen Körpers wahrnehmen.** Häufig sendet der eigene Körper Signale aus, die häufig ignoriert werden, jedoch sehr aussagekräftig sein können. Dies kann zum Beispiel eine zurückweichende Körperbewegung sein oder ein Nicken. Nur wer auf diese Signale Rücksicht nimmt, kann seine Intuition verbessern.
- **Schritt 3: Seiner eigenen Stimme folgen.** Zu langes überlegen kann bei Entscheidungen hinderlich sein. Wer Intuition noch nicht kennt, soll lernen, seine Impulse wahrzunehmen und anhand dieser sich leiten zu lassen. Dafür muss man sich jedoch eine Fehlerkultur erlauben. Erst die Übung bringt Sicherheit in das Verstehen und Wahrnehmen von Impulsen, die zu intuitivem Handeln bewegt.
- **Schritt 4: Die Resonanz wahrnehmen.** In diesem Schritt soll innegehalten werden und die Ergebnisse der eigenen Intuition reflektiert werden. Dies gelingt am einfachsten mit Fragen bezüglich welcher Aspekte einer Intuition bereits funktioniert haben und welche nicht oder wie die Gesprächspartner\*innen auf die Intuition reagiert haben.
- **Schritt 5: Vertrauen in die eigene Intuition.** Nur wer sich selbst und seiner Intuition vertraut, kann mit Intuition Erfolge erzielen. Wer nicht bereit ist, seiner Intuition zu vertrauen, wird auch keine Erfolge feiern (2016, 101-106).

### 3.5 Grenzen und Risiken von Intuition

Vieles, was wir in den vorhergehenden Kapiteln über Intuition gelesen haben, sind Stärken und positive Aspekte von Intuition. Wie die Intuition ganz klar ihre Stärken mitbringt, hat sie gemäss von Niederhäusern auch ihre Schwächen. Und zwar am selben Ort, wo auch ihre Stärke liegt. Bei der Intuition verzichten wir auf Daten, Fakten und Analytik, da Entscheidungen mit Intuition sehr schnell gefällt werden. Dies soll nicht ausser Acht gelassen werden und dementsprechend soll Intuition auch immer kritisch betrachtet werden. Intuition kommt dann an ihre Grenzen, wenn sie stagniert, nicht reflektiert wird und sich nicht weiterentwickelt (2016, S. 189). Wie wir im vorhergehenden Kapitel gelernt haben, kann mit den vorgestellten Schritten die Intuition weiterentwickelt werden, damit sie eben nicht stagniert.

Auch Küpers zeigt neben den vielen Vorteilen und Optionen von intuitivem Handeln auch die Grenzen von Intuition auf. Er sieht ihre Risiken dort, wo sich eine Führungskraft mit ihrer Intuition überschätzt oder mit Intuition wichtige Entscheidungsanalysen verdrängt. Auch kann durch das Weglassen von kritischen Aspekten bei intuitiven Entscheidungen eine selektive Intuition geschehen oder die Einschätzung einer Situation bleibt einseitig. Zusätzlich sieht er eine Gefahr, dass intuitives Handeln mit Automatismen und Vorurteilen vermischt wird und somit eine intuitive Entscheidung vermeintlich getroffen wird (2016, S. 82-83). Diese kritischen Aspekte zeigen auf, dass Intuition nicht auf alle Problemstellungen anzuwenden und mit Vorsicht zu geniessen ist.

## 4 Schlussfolgerungen

Der partizipative Führungsstil wirbt mit all seinen Vorteilen und Chancen für eine vorbildliche Möglichkeit, einen Betrieb zu führen. Die zwischenmenschlichen Beziehungen unter den Mitarbeiter\*innen und der Führungskraft stehen im Fokus und der Führungsstil basiert auf einer engen Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter\*innen. Die Inhalte der operativen Aufgaben und Tätigkeiten unterscheiden sich zwischen den Mitarbeiter\*innen und der Führungskraft kaum, sie werden in ihrem Fachgebiet alle als Experten betrachtet. Die Mitbestimmung vom ganzen Team steht im Vordergrund dieses Führungs-Modells. Gemeinsam sollen Entscheidungen gefällt werden und alle haben dieselben Möglichkeiten an Prozessen teilzuhaben und mitzuwirken.

Wie wir gesehen haben entsteht dieses Führungsmodell nicht von selbst, sondern es muss aktiv entschieden werden, diesen Führungsstil zu praktizieren. Voraussetzung für einen erfolgversprechenden partizipativen Führungsstil ist, dass sowohl die Führungskraft diesen Stil anwenden möchte, als auch die einzelnen Mitarbeiter\*innen so geführt werden wollen. Es empfiehlt sich also bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeiter\*innen über den partizipativen Führungsstil zu berichten und abzuklären, ob sie überhaupt partizipativ geführt werden möchten. Wenn eine Führungskraft alle Voraussetzungen für diesen Führungsstil mitbringt, die Mitarbeiter\*innen aber nicht so geführt werden wollen, bleibt der partizipative Führungsstil erfolglos und einseitig.

Es ist naheliegend, nicht nur bei der Einstellung über den partizipativen Führungsstil zu reden, sondern auch während der bestehenden Zusammenarbeit. Ich empfehle gemeinsam im Team den Führungsstil zu reflektieren und die beiden Rollen, «Einer unter Gleichen» und «Prozesssteuerung», in denen sich die Führungskraft befindet, gegenüber dem Team transparent zu machen. Denn auch für die Mitarbeiter\*innen können die beiden Rollen der Führungskraft irritierend sein und eine Herausforderung darstellen.

Das dritte Kapitel liefert die Antworten zu den Fragestellungen im ersten Kapitel bezüglich der Intuition. Es geht hervor, dass Intuition in der Führung unabdingbar ist und eine wichtige und wertvolle Kompetenz einer Führungskraft darstellt. Eine ausgeprägte Intuition unterstützt in der Entscheidungsfindung. Je mehr Erfahrung eine Führungskraft hat, desto verlässlicher ist in der Regel die Intuition. Trotzdem soll die Intuition auch kritisch betrachtet werden. Es empfiehlt sich insbesondere für Führungskräfte, die Intuition stets weiter zu entwickeln und intuitive Entscheidungen zu reflektieren.

Intuition ist in der Führung angebracht und Entscheidungen dürfen und sollen darauf basieren. In der vorhandenen Literatur wurde nicht definiert, welche Führungsstrategie gelebt werden muss, damit Intuition zu Trage kommen darf. In meiner Interpretation ist Intuition empfehlenswert, unabhängig welche Führungsstrategie im Betrieb vorherrschend ist. Das heisst konkret, um die Hauptfragestellung zu beantworten, dass Intuition in einem partizipativen Führungsstil durchaus einen grossen Stellenwert einnehmen darf.

Ich sehe dort Schwierigkeiten und Herausforderungen, wo Entscheidungen intuitiv getroffen werden wollen, die Entscheidung jedoch auf Grund des partizipativen Führungsstiles

gemeinsam als Team getroffen werden sollte. Denn die Intuition bezieht sich auf ein einzelnes Individuum und steht nicht für eine ganze Gruppe oder ein Team. Dann kann es wieder schwierig sein, die Intuition gegenüber dem Team so zu erklären, dass es nachvollziehbar ist.

Die Auseinandersetzung mit den behandelten Themen im Rahmen dieser Zertifikatsarbeit war sehr lehrreich, spannend und vielversprechend. Ich werde für meine eigene Praxis vieles daraus mitnehmen und freue mich, die neugewonnenen Erkenntnisse anzunehmen und diese umzusetzen. Das neu angeeignete Wissen zu Intuition und der Bedeutung des partizipativen Führungsstiles werden mir in meiner Rolle mehr Sicherheit geben und ich freue mich, meine Intuition weiter zu entwickeln, so dass sie mir auch in Zukunft einen verlässlichen Begleiter ist.

## 5 Literaturverzeichnis

- Bischoff, S. (2016). Mit Intuition Komplexität bewältigen – mit Musik intuitive (Management-) Fähigkeiten entwickeln. In M. W. Fröse, S. Kaudela-Baum & F. E. P. Dievernich (Hrsg.), *Emotionen und Intuition in Führung und Organisation* (2. Aufl., S. 211-218). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2016). Intuition und Führung. In M. W. Fröse, S. Kaudela-Baum & F. E. P. Dievernich (Hrsg.), *Emotionen und Intuition in Führung und Organisation* (2. Aufl., S. 19-42). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goetz, D. & Reinhardt, E. (2016). *Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings. Als Manager von Naturvölkern lernen: Intuition und das Wesen der Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krenzin, M. (2008). «Dass wir etwas wissen, ohne zu wissen, warum ...». In A. Bentner & M. Krenzin (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Intuition. Systemische Coaching von Führungskräften* (S. 40-76). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Küpers, W. (2016). Zur Kunst praktischer Weisheit in Organisation und Führung. In M. W. Fröse, S. Kaudela-Baum & F. E. P. Dievernich (Hrsg.), *Emotionen und Intuition in Führung und Organisation* (2. Aufl., S. 65-100). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lindner, R. (2014). *Der SAMURAI Manager. Mit Intuition zum Erfolg*. Wien – Graz – Klagenfurt: Molden Verlag.
- Mahlmann, R. (2011). *Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Polzin, B. & Weigl, H. (2009). *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Grundlagen – Anwendung – Praxistipps*. Wiesbaden: Vieweg + Teubner.
- Von Niederhäusern, G. (2016). Intuition als Führungskompetenz anerkennen und reflektieren. In M. W. Fröse, S. Kaudela-Baum & F. E. P. Dievernich (Hrsg.), *Emotionen und Intuition in Führung und Organisation* (2. Aufl., S. 179-192). Wiesbaden: Springer Gabler.