

Markus Hänsel

Dr.sc.hum.

## **Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen – Untersuchung der Entwicklung intuitiver Kompetenzen im Bereich systemischer Organisationsberatung**

Geboren am 16.5.1970 in Berlin

Reifeprüfung am 24.6.1989

Studiengang der Fachrichtung Musiktherapie vom WS 1992 bis SS 1996

Vordiplom am 25.10.1994 an der Fachhochschule Heidelberg, Fachbereich Musiktherapie

Diplom (FH) am 25.9.1996 an der Fachhochschule Heidelberg, Fachbereich Musiktherapie

Promotionsfach: Psychosomatik

Doktorvater: Priv.Doz. Dr.rer.soc., Dipl.Psych. Jochen Schweitzer

Die Studie beschäftigt sich mit der Frage, auf welche Weise Intuition ein persönliches Kompetenzmerkmal von professionellen Organisationsberatern darstellt und wie diese Kompetenz im Rahmen der Qualifizierung zum `Systemischen Berater` entwickelt und geschult werden kann. Sie stellt einen Beitrag zum Forschungsschwerpunkt „klinische Organisationsentwicklung“ in der Abteilung für Medizinische Psychologie der Universitätsklinik Heidelberg dar, insbesondere dazu, wie Klinik-Mitarbeiter im Organisationsdenken qualifiziert werden können und wie neben rationalen auch intuitive Fähigkeiten im Gesundheits- und Organisationsmanagement genutzt und gefördert werden können.

Intuition als schwer operationalisierbares Phänomen stellt eine Herausforderung für wissenschaftliches Denken dar. Von Praktikern wird sie immer wieder als fester Bestandteil erfolgreicher und effektiver Kommunikation genannt. Der empirische Teil der Studie untersucht dies nun im Bereich der Organisationsentwicklungs-Weiterbildung für Mitarbeiter nicht von Kliniken, sondern von Unternehmen, da man dort bereits über langjährige praktische und konzeptionelle Erfahrungen mit der Vermittlung intuitiver Kompetenzen verfügt. Der systemische Beratungsansatz ist als Fokus der empirischen Untersuchung besonders geeignet, da er ein Verständnis zwischenmenschlicher Kooperation bietet, das die Vernetzung des Individuums mit dem organisationalen Kontext berücksichtigt und den Aspekt der personalen Kompetenz von BeraterInnen unterstreicht.

### **Theoretischer Teil**

Im ersten Teil der Arbeit werden zunächst die grundlegenden Ansätze der systemischen Beratung, der Kompetenzentwicklung und der damit verknüpften Lerntheorien erarbeitet. Ich explore bestehende Intuitionstheorien in den Fachgebieten Philosophie, Psychologie, kognitive Neurowissenschaften, Pädagogik, Linguistik, Psychotherapie/Beratung und Medizin und entwickle unter Bezugnahme auf die linguistische

Wortfeld- und Funktionstheorie ein begriffstheoretisches Grundverständnis von Intuition. Diese Analyse zeigt, dass der Intuitionsbegriff eine vielschichtige Verwendung findet, wobei die Studie einige zentrale Merkmale identifizieren konnte: Intuition umfasst dabei einen Komplex von Formen der Wahrnehmung, Interpretation, Schlussfolgerung und Handlungssteuerung, mit einem ausgeprägten Anteil unbewusster und unwillkürlicher Informationsverarbeitung. In kognitionswissenschaftlichen Verhaltens- und Lerntheorien stellt der Intuitionsbegriff eine Brücke zu Phänomenen des impliziten Lernens und des Handlungswissens dar. Als Gegenpol zu diskursiv-rationalem Wissen und Erkennen weist Intuition auf die Bedeutung arationaler, analoger und bildhaft-symbolischer Wahrnehmungs- und Urteilsprozesse sowohl in der Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie als auch im Alltag hin.

### **Empirischer Teil**

In einer Verlaufsstudie zum Erwerb intuitiver Kompetenz wurden zu drei Zeitpunkten qualitative Daten in fünf verschiedenen Fortbildungsinstituten gesammelt, die sich auf die Qualifizierung in den Bereichen Humanressourcen, Beratung sowie Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert haben. Das Untersuchungsdesign umfasste verschiedene Datenerhebungsmethoden, wie Einzel- und Gruppeninterviews, teilnehmende Beobachtung und Fragebogenerhebung sowie ein umfangreiches Sample von insgesamt 12 LehrtrainerInnen und 48 FortbildungsteilnehmerInnen. Die Datenauswertung erfolgte im Rahmen des qualitativen Analyseparadigmas der 'Grounded Theory' und erlaubt Aussagen über die Entwicklung des Kompetenzerwerbs und den Kompetenztransfer in die Praxis.

Intuitiver Kompetenz wird in der Beratung eine hohe Kapazität für die Entscheidungsfindung bei knapper oder vieldeutiger Datengrundlage, im Erfassen vernetzter Zusammenhänge sowie Orientierung und Lösungsentwicklung bei komplexen Problemlagen zugesprochen. Anstatt bei einer komplexen Aufgabe alle möglichen Lösungsmöglichkeiten durchzugehen, entsteht ein trainierter Sinn dafür, bedeutsame Konstellationen zu erkennen und somit sowohl qualitativ als auch zeitlich effektivere Herangehensweisen zu wählen. Darüber hinaus spielt Intuition eine wesentliche Rolle in kreativen Denkprozessen, der Planung und Prognosebildung in stark dynamischen und vernetzten Umwelten und als Aspekt sozialer Kompetenz bei der Kommunikation in Beratungs-, Team- und Führungsbeziehungen. Phänomenologisch umfasst das Erleben intuitiver Prozesse ein hohes Maß an Unwillkürlichkeit, propriozeptive Selbstwahrnehmung, bildhaft - assoziatives Denken und inneren Dialog.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass bei erfolgreich bewerteter Selbststeuerung in Fortbildung und Beratung intuitive Kompetenzen in einer sich *komplementär* ergänzenden Beziehung mit rationalen, analytischen und methodisch-strukturierten Kompetenzen erlebt werden. Mit dieser Perspektive können nun spezifische Ansätze für Interventionen und die Handlungssteuerung von BeraterInnen herausgearbeitet werden. Diese umfassen aktives Selbstmanagement, die förderliche Gestaltung des Arbeitskontextes sowie den Einsatz spezieller Interventionsformen, die methodisch-strukturierte und intuitive Herangehensweisen integrieren, wie etwa Gruppensimulationsverfahren oder metaphorische Kommunikation.

Die komplementäre Beziehung intuitiver und rational-methodischer Kompetenzen findet sich auch als zentraler Fokus in den methodischen Lehrelementen zur Schulung intuitiver Kompetenz, die durch die Studie herausgefiltert werden konnten: Sie umfassen theoretische Modelle (z.B. Typenmodell nach Jung, Kommunikationsmodell nach Schmid), praktische Übungsformen (z.B. Spiegelungsübungen, kollegiale Beratung) und Beratungsdemonstrationen der LehrtrainerInnen, die implizites Mo-

dellernen anregen sollen. Wichtige Lernschritte bei der Kompetenzentwicklung bestehen in der Differenzierung der Selbstwahrnehmung und in der Integration des Kompetenzverständnisses von Intuition in das Selbstkonzept, das die Lernenden bezüglich ihrer professionellen Rolle entwickeln. Als bedeutendes Merkmal der Fortbildung wurde darüber hinaus eine Lehr- und Lernkultur erachtet, die eine wertschätzende und ressourcenorientierte Grundhaltung gegenüber intuitiver Kompetenz vermittelt und gleichzeitig die kritische Reflexion der Steuerungsrelevanz von Intuition erlaubt und fördert. Dadurch kann fehlsteuernde Intuition, etwa durch Projektion oder Gewohnheitsbildung vermieden werden.

Die Transferuntersuchung, eine qualitativ-quantitative Katamnese studie bei 89 AbsolventInnen eines Fortbildungsinstituts mit ausgewählten Einzelinterviews, bestätigte den positiv verlaufenden Kompetenztransfer. 81% der Befragten gaben an, intuitive Kompetenzaspekte seit der Fortbildung in ihre Arbeitspraxis integrieren zu können. Die erfolgreiche Umsetzung intuitiver Kompetenz hängt jedoch maßgeblich von externen Kontextfaktoren ab, die in Organisationen als nicht immer förderlich empfunden wurden. Für viele Organisationen stellt etwa die subjektive und implizite Orientierung, die durch intuitives Vorgehen eingeführt wird, eine starke Provokation der bestehenden Kultur dar.

Die vorliegende Studie kann Intuition als ein relevantes Kompetenzmerkmal von OrganisationsberaterInnen identifizieren und die Hypothese der Lehr- und Lernbarkeit intuitiver Kompetenz bestätigen. Da die Aufgabe der Organisationsberatung in der Medizin und im Gesundheitswesen der in Unternehmen durchaus ähnlich ist und in Komplexität in nichts nachsteht, sehe ich in der Entwicklung intuitiver Kompetenz auch in diesem Bereich eine vielversprechende Ergänzung in der Qualifizierung von OrganisationsberaterInnen und Verantwortlichen im Human-Ressource Bereich.