

## Kreativität und Intuition

### Einführung 4. Teil

Gottlieb GUNTERN

#### 4. Was fördert die Intuition, was hemmt sie?

Da die Intuition offenbar stark an die Operationsweise der nicht-dominanten Hirnhemisphäre gebunden ist, fördern jene Faktoren die Intuition, die auch die Operationsweise der nicht—dominanten Hirnhemisphäre fördern: Ruhe, Entspannung, Frieden, Serenität, Meditation, bildhaftes Denken, empathische Identifikation mit dem Gegenstand der inneren oder äußeren Betrachtung, ruhiges rhythmisches Atmen, geringe Erwartungshaltung.

Viele Faktoren; die die Operationsweise der dominanten Hirnhemisphäre begünstigen, hemmen die Intuition oder verzerren deren Erkenntniswert: Lärm, Streß, Übermüdung, Erschöpfung, Furcht, Wut, Hilflosigkeit, Resignation, Depression, fokussierter Aktionsmodus, starker Ehrgeiz, blindwütiger Aktionismus, Rechthaberei, Etwas-erzwingen-wollen, große Erwartungshaltung.

In diesem Sinne sagte Ram Dass über den blinden Eifer des zielfixierten, im Aktionsmodus operierenden Menschen: „Der Ehrgeiz tut der Intuition das an, was der Kornkäfer dem Getreidespeicher antut.“ Und Peter Senge stellte lapidar fest: „Man kann nicht intuitiv sein, wenn man versucht, recht zu haben.“

#### 5. Wozu benötigen wir die Intuition?

Intuition und rationales Denken sind die Voraussetzung für jede Entscheidungsfindung und Strategiewahl, aber die Feldbedingungen, unter denen diese beiden komplementären Erkenntnisprozesse optimal funktionieren, sind völlig unterschiedlich.

Das *rationale Denken* hilft uns, die richtigen Erkenntnisse zu gewinnen und die richtigen Entscheidungen zu fällen, wenn folgende Feldbedingungen gegeben sind:

- Daten sind gut definiert.
- Daten sind vollständig.



- Daten ergänzen sich gegenseitig.
- Daten sind quantifizierbar, das heißt, zähl— oder meßbar.
- Wir verfügen bereits über viel Erfahrung mit der konkreten Situation, in der wir eine spezifische Entscheidung fällen müssen.

Das *intuitive Denken* hilft uns, die richtigen Erkenntnisse zu gewinnen und die richtigen Entscheidungen zu fällen, wenn folgende Feldbedingungen gegeben sind:

- Daten sind schlecht definiert.
- Daten sind unvollständig.
- Daten widersprechen sich gegenseitig.
- Daten sind qualitativer Natur, das heißt, weder zähl— noch meßbar.
- Wir sind mit der konkreten Situation, in der wir eine spezifische Entscheidung fällen müssen, schlecht oder gar nicht vertraut.

Wir leben heute in einer Zeit des rapid verlaufenden, radikalen Strukturwandels. Die Geschwindigkeit dieses Strukturwandels hängt unter anderem damit zusammen, daß die globale, technologische Datenvermittlung sehr schnell abläuft. Am Telefon und im Fernsehen sind Sendung und Empfang synchron. Die Radikalität, das heißt die tiefgreifende Wirkung des Strukturwandels, hängt vor allem von zwei Faktoren ab: Viele traditionelle Strukturen dienen den Funktionen nicht mehr, für die sie ursprünglich errichtet wurden; und laufende Innovationen (z. B. in der Wirtschaft) erzwingen eo ipso Strukturwandel, weil ohne radikalen Strukturwandel ein erfolgreiches kompetitives Funktionieren im regionalen, nationalen und globalen Wettbewerb gar nicht mehr möglich ist. Mit anderen Worten: Wenn heute im japanischen Ministerium für Internationalen Handel und Industrie eine wichtige strategische Entscheidung gefällt und sogleich publik gemacht wird, tagen bereits morgen in Europa und den USA Regierungs- und Wirtschaftsgremien und überlegen sich, wie sie dieser neuen Herausforderung begegnen sollen.

Wo die Struktur- und Funktionslandschaft aber einen derart schnellen und tiefgreifenden Umbruch erfährt, da entstehen automatisch eher Daten, die jene Charakteristika aufweisen, die wir als typisch für die Feldbedingungen der intuitiven Erkenntnis- und Entscheidungsfindung beschrieben haben. Was der frühere Außenminister Henry Kissinger über die Entscheidungsfindung von Politikern geschrieben hat, gilt im Zeitalter der Ungewißheit auch für Entscheidungen auf anderen Gebieten: „Das Dilemma jedes



Staatsmannes besteht darin, daß er nie Gewißheit über den beweisbaren Verlauf der Dinge haben kann. Beim Fällen einer Entscheidung muß er unausweichlich auf der Basis einer Intuition handeln, die inhärent nicht beweisbar ist. Wenn er auf Gewißheit besteht, läuft er Gefahr, ein Gefangener der Ereignisse zu werden.“

Weil schneller Waren— und Signaltransport aus der Welt ein einziges, „global vernetztes Dorf“ geschaffen haben, ist das intuitive Denken — das im Wirrwarr von Komplexität, Diversität, Heterogenität und Widerspruch schnell das Einheitliche und Ganzheitliche sehen kann — dem analytisch-rationalen Denken überlegen, das Schritt-für-Schritt und in einem stufenweise logisch begründenden Modus operiert.

Schon Blaise Pascal hatte begriffen, daß die Intuition sozusagen auf der Überholspur dahinsauert während das logisch-rationale Denken mit seinen analytischen Mikroschritten auf der Kriechspur schleicht. Logisches Denken ist die langsame und umständliche Methode mit Hilfe derer jene Leute die nicht wissen die Wahrheit entdecken.

Lange genug haben Manager in der Wirtschaft (und auch Wissenschaftler) aus der Suche nach *harten Daten* (z. B. Zahlen, meßbare Fakten) einen Fetisch gemacht. Ein Fetisch ist bekanntlich ein Kultobjekt (z. B. eine Holzpuppe, ein Tierschädel), dem man magische Fähigkeiten zuschreibt. Selbstverständlich sind harte Daten wichtig, aber dabei gibt es zwei wichtige Probleme, die man nicht übersehen sollte.

Erstens: Die harten Daten, auf die sich das Topmanagement in den Beletagen bei seiner Entscheidungsfindung stützt, sind oft ziemlich weich. Das heißt, sie werden nicht selten von Unterebenen — die genau wissen, was „oben“ erwartet wird, und sich entsprechend opportunistisch verhalten — zusammengetragen und zu einem Gesamtkomplex synthetisiert.

Und zweitens: Der globale Wettkampf der Wirtschaft wird immer härter. Dabei verfügen viele Konkurrenten über vergleichbare Kapitalien, Produktionstechnologien, Marketingstrategien und Managementmethoden (z. B. Total Quality Management, Just-in-time Management, Customer Focus, Benchmarking usw.). Was aber letztlich den Ausschlag gibt und über Sieg oder Niederlage entscheidet, sind *weiche Daten*, die qualitativer Natur sind und nicht oder nur schlecht quantifiziert werden können, beispielsweise Ideen, Konzepte, Meinungen, Haltungen, Einstellungen, Emotionen, Stimmungen,



zwischenmenschliche Beziehungen (wie z. B. Kooperationsbereitschaft oder Konfliktpotential) und die Motivation oder Loyalität der einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens, auch untereinander oder gegenüber Lieferanten und Kunden. Aus diesem Grund habe ich vor Jahren folgenden Satz formuliert: „The hardest facts in human systems are what simple minds tend to call soft issues.“ — Die härtesten Fakten in Humansystemen sind jene, die naive Geister gern als weiche Daten bezeichnen.

Der intuitive Einfall spielt bei der *Innovation*, das heißt beim kreativen Prozeß, eine fundamental wichtige Rolle. *Die Kombination von Innovationsrate und Innovationsqualität wird immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor Nummer 1 im heutigen globalen, wirtschaftlichen Wettkampf.*

Im Rahmen des kreativen Prozesses gibt es zwei Phasen, die eindeutig vom intuitiven Einfall geprägt sind: die Phase der *Inspiration* und die Phase der *Illumination*.

In der Phase der *Inspiration* kommt uns der erste glückliche Einfall, der uns begeistert und uns — zu recht oder zu unrecht — suggeriert, daß wir soeben die Geburt einer großartigen Idee erlebt haben, die den Beginn eines kreativen Prozesses markiert und schließlich zu einer wertvollen kreativen Leistung führen könnte. Der Schriftsteller und Nobelpreisträger Saul Bellow schrieb in diesem Zusammenhang „Ich denke, ein Schriftsteller ist auf dem richtigen Weg, wenn die Tür zu seinen natürlichen und tieferen Intuitionen offensteht. Du schreibst einen Satz, der nicht aus dieser Quelle stammt, und du kannst nicht drum herum etwas aufbauen — die Seite wirkt irgendwie falsch. Du hast einen inneren Kreisel Kompaß, der dir sagt, ob das, was du gerade tust, richtig oder falsch ist.“

In der *Phase der Illumination* kommt uns (sog. *Heureka-Erlebnis* oder *Aha!-Erlebnis*) urplötzlich eine Problemlösung in den Sinn, nach der wir lange — gelegentlich über Jahre oder Jahrzehnte — vergeblich gesucht hatten. Der Erkenntnistheoretiker Karl Popper schrieb dazu: „Es gibt überhaupt keine logische Methode, um neue Ideen zu bekommen... Jede Entdeckung enthält ein ‚irrationales Element‘ oder eine kreative Intuition.“



Interessant ist in diesem Zusammenhang auch eine Studie von Weston Agor, der in einer Untersuchung mit zweitausend Managern nachwies, daß Topmanager in Intuitions-Testen deutlich besser abschneiden als Verantwortliche aus dem mittleren oder unteren Management. Agors Methode erlaubte allerdings nicht festzustellen, ob die Topmanager ihre Position erreicht hatten, weil sie von Anfang an gute intuitive Fähigkeiten besaßen — oder ob sie diese Fähigkeiten im Verlaufe ihrer erfolgreichen Berufskarriere erst nach und nach entwickelt hatten.

Große Wissenschaftler haben den Wert der Intuition — und deren rezeptive Sensitivität für Mustererkennung, Harmonie und Schönheit — im kreativen Prozeß erkannt und immer wieder betont.

Der französische Mathematiker Henri Poincaré schrieb: „Nicht jeder kann offenbar diese Intuition, dieses Gefühl für mathematische Ordnung besitzen, das uns verborgene Relationen und Harmonien erraten läßt.“. Albert Einstein bemerkte über die Entdeckung von Naturgesetzen: „Es gibt keinen natürlichen Weg, der zu diesen Gesetzen führt, (es gibt) nur die Intuition, die auf Einfühlung in die Erfahrung beruht.“ Und der Wissenschaftler Jonas Salk, der Entdecker der Impfung gegen Kinderlähmung, beschrieb die Interaktion zwischen rationalem und intuitivem Denken als: Prozeß der Hypothesenkonstruktion und Prozeß der Selektion, die auf einem intuitiven Ordnungssinn und auf dem rationalen Begründen beruhen...“

Heute laufen reproduktive, produktive und kreative Prozesse in Kunst, Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Bereichen unserer Gesellschaft (z. B. Kirche, Politik, Gesundheitswesen, Erziehungswesen) vorwiegend im Rahmen von Teams ab. Um nun in Teams optimal funktionieren zu können, brauchen wir unter anderem zwei Fähigkeiten: a) Wir müssen schnell und zuverlässig erkennen, wen wir vor uns haben; und b) wir müssen schnell und zuverlässig erkennen, was in einer zwischenmenschlichen Beziehung abläuft. Diese beiden sozialen Kompetenzen hängen sehr stark von unserer Intuition und deren Fähigkeit zur ganzheitlich-einheitlichen Gestaltwahrnehmung und Mustererkennung (*pattern recognition*) ab.

Aus all diesen Gründen, und es ließen sich noch ein paar mehr hinzufügen, wird die Intuition



in der heutigen Welt immer wichtiger. Sie ist — im Zeitalter rasch abnehmender natürlicher Ressourcen — eine kostbare und virtuell unerschöpfliche natürliche Ressource, die wir mobilisieren und zielorientiert einsetzen müssen, wenn wir überleben und uns zufriedenstellend entwickeln wollen.

