

INTUITION ALS BUSINESS-TOOL

# Brücken bauen fürs Bauchgefühl



Foto: imageSource.com

*Business-Entscheidungen sind oft Bauchentscheidungen. Auch wenn es viele Manager nicht gern zugeben.*

**Die Intuition ist der bessere Entscheider, so die Erkenntnisse der Hirnforschung. Auch im Business lohnt es sich deshalb, auf die Impulse aus dem Unbewussten zu hören. Richard Graf hat Tools entwickelt, die dieses Zuhören erleichtern sollen. Ab Herbst 2014 lizenziert er Trainer und Berater für die Nutzung seiner K-I-E-Methode.**

„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust!“ Das berühmte Goethe-Zitat kennt wahrscheinlich jeder. Das Phänomen, das es beschreibt, ist erst recht jedem vertraut: der Widerstreit von Vernunft und Bauchgefühl. Es begegnet uns immer wieder in Entscheidungsprozessen und macht es uns oft schwer, zu einem überzeugenden Ergebnis zu kommen.

Der Grund dafür ist das diffizile Zusammenspiel von Kognition, Intuition und Emotion (vgl. auch S. 15-17): In der Regel wird eine Situation zunächst intuitiv wahrgenommen. Dabei entsteht sofort ein erster Handlungsimpuls, der

zur Klärung der Situation in der Regel ausreicht. Bei wichtigen Entscheidungen aber – in rund zehn Prozent der Situationen – verifizieren wir diesen Impuls im zweiten Schritt durch das Einschalten des Verstandes, so die Erkenntnisse neurowissenschaftlicher Forschungen. Dann erst werden Handlungsalternativen abgewogen. Und nur wenn dann der Impuls aus der Intuition mit der intellektuellen Sichtweise in Einklang gebracht wird, erhalten wir eine stimmige Entscheidung für unser Handeln. Nur dann können wir das großartige Gefühl bekommen, das Richtige getan zu haben.

## Das Konzept: Kein Kopf ohne Bauch

Das K-I-E-Konzept will diesen Widerstreit zwischen Intuition und Intellekt auflösen und Kognitions- und Emotionssystem zu einem funktionalen Prozess zusammenführen. Die beiden parallel arbeitenden Entscheidungssysteme bauen unabhängig voneinander mit jeweils eigener semantischer Verarbeitung verschiedene Bedeutungen für einen sensorischen Input auf. Sie kommen so zu unterschiedlichen Zeitpunkten und auf Basis unterschiedlicher Gedächtnissysteme zu unterschiedlichen Entscheidungen.

Gleichzeitig interagieren die beiden Systeme, wodurch sie eher wie ein einziges, monolithisches System erscheinen. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis, das das handlungsorientierte Wissen und das kondensierte Expertenwissen – also erfahrenes Wissen, das dem Bewusstsein nicht zugänglich ist – repräsentiert, wird unaufgefordert aktiv. Es arbeitet schnell und mühelos und liefert unmittelbar einen nonverbalen Handlungsimpuls, der sich nur in Ja oder Nein, Go oder No-Go ausdrückt. Dieser Impuls beeinflusst die kogniti-

ven Prozesse in den frühen Phasen der Entscheidung. Der langsamere Erkennungsprozess des Kognitionssystems wiederum beeinflusst den bereits erzeugten Handlungsimpuls in den späteren Phasen. So lässt sich schlüssig erklären, warum wir in der Dämmerung vor einer Schlange wegspringen, bevor wir kurz danach erkennen, dass es nur ein Zweig war, auf den wir getreten sind.

### Schnelle Entscheidungshelfer

Im Business wird das Emotionssystem gern übersehen. Wenige Manager geben zu, auch aus dem Bauch heraus zu entscheiden – obwohl neuere Untersuchungen zeigen, dass Manager das Emotionssystem sogar bevorzugt benutzen. Kein Wunder: Denn durch den schnellen Zugriff auf das – dem Bewussten nicht zugängliche – kondensierte Expertenwissen kann es in weniger als 300 Millisekunden bewerten, ob ein Mensch sympathisch oder eine Situation kritisch ist, ob ein komplexes Projekt als gefährdet zu bewerten oder einem Angebot zu misstrauen ist.

Diese mühelose Bewertung lässt sich funktional im Management einsetzen. Denn die Nutzung der Intuition kann trainiert werden, sodass sie – quasi als Business-Tool – in bestimmten Prozessen und Situationen gezielt abgerufen werden kann. Mit ein wenig Übung (siehe Kasten) kann jede Führungskraft sich in Entscheidungssituationen schnell und mit großer Sicherheit auf Go oder No-Go festlegen.

### Die K-I-E-Skala: Zahlen fürs Unbewusste

Für viele Entscheidungen ist der einfache Impuls Go/No-Go allerdings nicht differenziert genug. Deutlich prä-

ziser lassen sich die intuitiv abgerufenen Antworten mit Hilfe der K-I-E-Skala formulieren. In dem normierten Bewertungsmuster für Entscheidungsprozesse trägt der Entscheider – beziehungsweise tragen alle an der Entscheidung Beteiligten – auf einer Skala von 1 bis 10 ein, wo sie ihre intuitive Antwort verorten.

Die K-I-E-Skala (siehe Abbildung S. 22) ist immer in drei Bereiche aufgeteilt: Dem archaischen Überlebensmuster gemäß, dem die intuitiven Impulse entstammen, steht der größere untere Bereich für die Risikovermeidung, der kleinere obere Bereich für die Suche nach Chancen. Konkret: Die Stufen 1 bis 5 bedeuten Abstufungen von „Nein“ und den Misserfolg für ein Vorhaben. Die Stufen 6 und 7 bedeuten „vielleicht“, das heißt beispielsweise, ein Projekterfolg ist nur mit zusätzlichen Ressourcen erreichbar. Die Stufen 8 bis 10 sind Abstufung eines klaren „Ja“. Hier wird der Erfolg meist ohne große Störungen eintreten.

Je nach Kontext können die Bereiche der K-I-E-Skala individuell semantisch belegt werden. So können sie auch als Prozessbeschreibung Anwendung finden. Dann stehen die Stufen 1 bis 5 für die „Zurückweisung“ eines Vorschlags, die Stufen 6 und 7 bedeuten „Hier muss vor einer Entscheidung Rücksprache mit dem

## Der Zugang zur Intuition

**INTUITION ERKENNEN:** Dieser schnelle Impuls aus dem Emotionssystem tritt innerhalb von weniger als 300 Millisekunden auf. Alles was länger dauert, beinhaltet auch Signale aus dem Kognitionssystem. Das ist auch der Fall, wenn Widerstand zu spüren oder ein Für und Wider zu erkennen ist. Hier blockt die Kognition das Go oder No-Go aus der Intuition, um es zu prüfen und zu überformen.

**INTUITION AKTIVIEREN:** Die Intuition reagiert nur auf Fragestellungen, die eindeutig mit Ja oder Nein zu beantworten sind. Wer sie nutzen will, muss Fragen entsprechend formulieren, also nicht: „Sollen wir die Strategie X oder Y wählen“, sondern: „Sollen wir Strategie X in der gegebenen Situation wählen?“

**INTUITION ÜBEN:** Beginnen Sie mit einfachen Fragen, wie: „Möchte ich eine Brezel mit Butter?“ Sie werden einen klaren Impuls liefern. Um sicher zu gehen, fragen Sie anschließend „Möchte ich eine Brezel ohne Butter?“. Manchmal sind beide Alternativen gut genug. Üben Sie das täglich mehrfach und achten Sie auf den schnellen ersten Impuls und auch das kognitive Rauschen, das anschließend auftritt.

Sind Sie einigermaßen sicher, können Sie dazu übergehen, die K-I-E-Skala zu trainieren. Wandeln Sie die Fragen jetzt ab: „Wie gerne möchte ich eine Brezel essen?“, „Wie sicher ist das Projekt?“, „Wie gut ist der Kandidat für die Position geeignet?“, „Wie gut gefallen mir diese Schuhe?“. Sie werden schnell die Formulierungen finden, auf die Ihre Intuition antwortet. Meist ist es hilfreich, mit dem Finger auf der K-I-E-Skala entlangzufahren, während man sich die Frage stellt. Die Antworten werden immer verlässlicher kommen.

Vorgesetzten genommen werden“ und das obere Ende der Skala heißt „Weiterverarbeitung“ – also ein klares Ja. Auch bei der Prozessbewertung kann die Skala hilfreich sein, beispielsweise durch zielgerichtete Fragestellungen, wie „Wo

sehen Sie die Güte auf der K-I-E-Skala? Was müsste getan werden, um von der Güte 7 auf die Güte 8 zu gelangen?“

Durch diese Verknüpfung von Zahlen und Semantik verleiht die K-I-E-Skala der Intuition eine Stimme, die auch im Business-Kontext gehört und – vielleicht noch wichtiger – präzise dokumentiert werden kann. Ein wichtiges Merkmal ist dabei die klare Ja-oder-Nein-Struktur, die der intuitiven Reaktion entspricht: Durch die fehlende Mitte der K-I-E-Skala wird eine Entscheidung forciert und ein Unentschieden, Vermeiden oder Nicht-Handeln verhindert.

Dass es trotzdem einen mittleren Bereich gibt, ist dem Kognitionssystem geschuldet: Er kommt ins Spiel, wenn der Kopf nicht mit dem vom Bauch ausgesendeten Impuls einverstanden ist. Diese Abweichung zwischen intuitiver und

kognitiver Bewertung zeigt Konflikte und ungelöste Themen auf – und liefert damit präzise Ansatzpunkte, an denen nachgebessert werden muss. Dann heißt es eben „Rücksprache halten“, „könnte gehen, wenn ...“, „nochmalige Diskussion mit Fokus auf ...“ oder „ja, aber nur mit Unterstützung“.

**Vorteile: Klar und kooperationsfördernd**

Da sie ihr Emotionssystem meist ohnehin schon unbewusst benutzen, fällt es Managern in der Regel leicht, ihre Intuition entsprechend bewusst zu konditionieren und das Gefühl stimmig/nicht stimmig in eine Bewertungszahl der K-I-E-Skala zu übersetzen. Meist geschieht dies übrigens mit gutem Ergebnis: In den rund 500 Business-Projekten, in denen wir die K-I-E-Skala bisher eingesetzt haben, waren die Entscheider fast immer mit dem Endergebnis ihrer Entscheidung zufrieden.

Ein weiterer Vorteil: Entscheidungsprozesse sind mit dem Tool leicht zu dokumentieren. Nicht nur die Ergebnisse, sondern auch Zwischenstän-

**TERMIN**

» **Ausbildung zum K-I-E-Coach Einführungsworkshops (Level 1):**  
 10. Oktober 2014, Berlin  
 25. Oktober 2014, Nürnberg  
 Kosten: 560 Euro

» **Die Ausbildungsmodule Level 2 (4 Tage) und Level 3 (3 Tage) folgen im ersten Halbjahr 2015.**

» **Info und Anmeldung:**  
[anmeldung@K-I-E-Konzept.de](mailto:anmeldung@K-I-E-Konzept.de)

de und Teilergebnisse sind jederzeit überprüf- und nachvollziehbar. Gerade wenn die normierte Skala im Team oder im ganzen Unternehmen Verwendung findet, werden Entscheidungsprozesse so transparenter. Die Beteiligten können Ergebnisse leichter mittragen oder auf einer soliden gemeinsamen Basis sogar mitgestalten. Dadurch werden zum Beispiel auch Change-Projekte einfacher steuerbar – was wiederum die Akzeptanz für Veränderungen erhöht.

Diese Transparenz zahlt sich aber auch ganz praktisch aus, speziell in kritischen Entscheidungsprozessen. Zum einen kann so nach Unterbrechungen oder Irritationen auf dem letzten Stand wieder mühelos und konsistent aufgesetzt werden. Zum anderen werden alle Beteiligten im Prozess auf ihre Positionen festgelegt. Schwache Entscheider erhalten mit der K-I-E-Skala ein Werkzeug, das sie dabei unterstützt, taktischen Positionsveränderungen einen Riegel vorzuschieben und versteckte Interessen aufzudecken: Es hilft, Selbstdarstellern Einhalt zu gebieten und durch die

**DIE K-I-E-SKALA**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nein					vielleicht			ja	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Misserfolg					Erfolg mit Ressourcen			Erfolg	

konkrete Mitarbeit an der K-I-E-Skala in die Kooperation zu führen. Machtkämpfe werden eingedämmt, da jeder die gleiche, normierte, für alle verständliche Stimme hat. Die Dauer von Besprechungen und Entscheidungsprozessen vermindert sich deutlich, wie Praxiserfahrungen zeigen.

### Intuition im Coaching

Berater und Führungskräftetrainer, die ihren Kunden das K-I-E-Konzept als Entscheidungsinstrumentarium an die Hand geben wollen, können sich ab Herbst 2014 lizenzieren lassen (siehe Kasten). Neben der K-I-E-Skala können sie dann auch weitere Tools, wie etwa den K-I-E-Commitment-Prozess zur Förderung des Engagements im Team oder den K-I-E-Güteprozess, der das interne Qualitätsmanagement unterstützt, in Beratungs-

und Entwicklungsmaßnahmen zum Einsatz bringen.

Coachs kann das K-I-E-Konzept zudem helfen, schneller ein tieferes Verständnis für das Verhalten ihrer Klienten zu entwickeln. Denn die Skala macht es den Coachees leichter, ihre Entscheidungen und Verhaltenweisen zu erklären. So werden sie nicht

nur für den Coach, sondern auch für sie selbst besser nachvollziehbar. Das wiederum erleichtert auch die Zielerreichung. Nicht zuletzt, weil die Skala deutlich macht, wie viel bis zu einem stimmigen „Ja“ noch fehlt. **Richard Graf** ■



**Der Autor:** Richard Graf ist Personal- und Business Coach und leitet eine Arbeitsgruppe zum Thema mentales emotionales Golftraining an der Steinbeis Hochschule Berlin. Kontakt: [www.richard-graf.de](http://www.richard-graf.de).

# Seminarmarkt

Der Marktplatz für Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung

- ▶ Führungskräfte
- ▶ Personalverantwortliche
- ▶ Unternehmer
- ▶ Privatpersonen

Begegnen Sie Ihrer Zielgruppe auf  
**www.seminarmarkt.de**

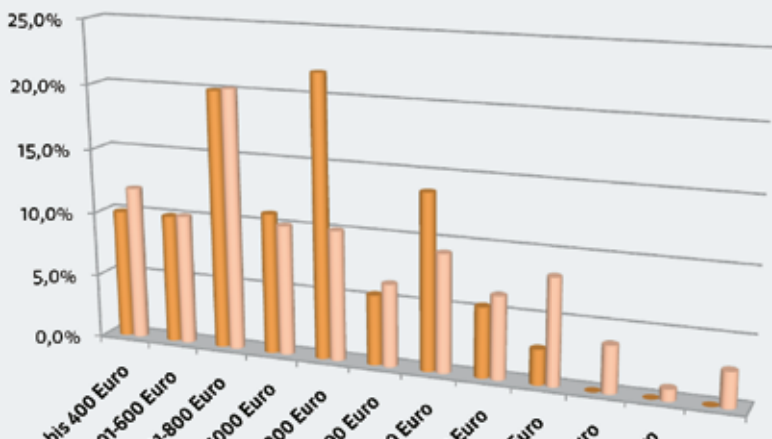


# Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs

Besser beraten, besser ankommen, besser verdienen

ABB. 2: HONORARSÄTZE BEI 9-10 JAHREN TRAINERTÄTIGKEIT



## SO BRINGEN SICH TRAINER IN FORM

- Die unentdeckten Kunden:  
neue Zielgruppen für Trainer, Berater, Coachs
- Neue Präsentationsformate:  
Kultreden, Mitmach-Events, Trainerquickies
- Tools und Bausteine im Praxistest:  
Methodenempfehlungen zum Nachmachen

## EXKLUSIVE VORTEILE NUTZEN

- + Marktstudien gratis
- + Beitragsarchiv gratis
- + Themendossiers gratis
- + Sonderpreise auf Bücher, eBooks, Vertragsmuster
- + Rabatte auf [weiterbildungsprofis.de](http://weiterbildungsprofis.de)
- + Rabatt auf den Petersberger Trainertagen



Jetzt bestellen und dazugehören:

[www.trainingaktuell.de/abo](http://www.trainingaktuell.de/abo)