

Hans-Gerd Servatius

Zusammenwirken von Systematik und Intuition*

Systematik und Intuition sind nur scheinbar Gegensätze. Wir argumentieren, dass eine Synthese zwischen diesen beiden Polen notwendig ist. Dies gilt in besonderem Maße bei Strategieprozessen. Wir verdeutlichen unsere Position anhand einiger Fragen, die die Grenzen des jeweiligen Ansatzes veranschaulichen.

Grenzen von Systematik und Intuition

So stellt sich die Frage, ob man mit Systematik auch auf kreative Ideen kommt, und wenn ja wie? Umgekehrt kann man fragen, wie man es schafft, mit Intuition allein verschiedene Akteure zu koordinieren. Die Antworten liegen auf der Hand. Intuition wird benötigt, wenn es gilt, einen kreativen Gedanken als Ausgangspunkt für eine innovative Strategie zu entwickeln. Auf der anderen Seite braucht man Systematik, wenn man eine Strategie erfolgreich umsetzen möchte und dabei eine Reihe von Mitarbeitern koordinieren muss.

Zwei weitere Fragen lauten:

- Was macht man, wenn man wenig Zeit hat, und
- was macht man, wenn die Situation komplex ist?

Wenn man wenig Zeit, also z.B. in Gefahrensituationen, braucht der Akteur Erfahrung, um intuitiv richtig zu handeln, da für lange Analysen keine Zeit vorhanden ist. Wenn man jedoch relativ viel Zeit hat, alles sorgfältig zu analysieren, kommt man eher mit Systematik weiter. Ebenfalls benötigt man Intuition, die auf Erfahrung basiert, wenn die Situation komplex und viele Faktoren zusammen wirken. In einer solchen Situation ist es häufig nicht möglich, alle möglichen Wechselwirkungen zu analysieren. Wenn dem gegenüber das Ergebnis von wenigen Faktoren abhängt und man die kausalen Beziehungen zwischen diesen Faktoren durchdenken kann, hilft Systematik weiter.

Ein letztes Fragenpaar lautet:

- Was nützt Systematik in hoch emotionalen Situationen, die Menschenkenntnis erfordern und
- verhalte ich mich intuitiv richtig, wenn ich eigentlich parteiisch bin?

Eine Antwort lautet, dass man Intuition benötigt, wenn die Entscheidungssituation auch eine emotionale Komponente hat. Systematik ist dagegen wichtig, wenn die Aufgabe – weil ich parteiisch bin – einen kühlen Kopf erfordert. Je nach Situation haben Intuition und Systematik also eine unterschiedliche Bedeutung. Mal kommt es mehr auf Systematik an und mal mehr auf Intuition, wie in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt.

Intuition und Systematik sind in unterschiedlichen Situationen von Bedeutung	
<u>Intuition wird benötigt ...</u>	<u>Systematik braucht man ...</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... wenn es auf einen kreativen Gedanken ankommt, z.B. um eine innovative Strategie zu entwickeln ▪ ... wenn man relativ wenig Zeit hat, also z.B. in Gefahrensituationen ▪ ... wenn die Situation komplex ist, viele Faktoren zusammen wirken und man daher Erfahrung braucht ▪ ... wenn die Entscheidungssituation auch eine emotionale Komponente hat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... wenn man eine Strategie erfolgreich umsetzen möchte und dabei verschiedene Akteure koordinieren muss ▪ ... wenn man relativ viel Zeit hat, alles sorgfältig zu analysieren ▪ ... wenn das Ergebnis von wenigen Faktoren abhängt und man die kausalen Beziehungen zwischen den Faktoren durchdenken kann ▪ ... wenn die Entscheidungssituation einen kühlen Kopf erfordert

Abb. 1: Situative Bedeutung

Während relativ klar ist, was man unter Systematik versteht, ist der Begriff Intuition viel weniger eindeutig definiert. Dies liegt unter anderem daran, dass man zwischen zwei Arten von Intuition unterscheiden muss: Der Experten-Intuition und der strategischen Intuition.

Strategische Intuition und Experten-Intuition

Strategische Intuition wird definiert als die Kombination aus eigenen und fremden Wissens-elementen in einem kreativen Gedanken. Sie ist wie erwähnt vor allem in neuartigen Situationen wichtig und benötigt in der Regel Zeit, um sich zu entwickeln. Hierdurch unterscheidet sie sich von der Experten-Intuition z.B. eines Feuerwehrmanns, der aufgrund seiner eigenen Erfahrung aus ähnlichen Gefahrensituationen in der Lage ist, schnell und richtig zu handeln.

Der preußische Militärgeschichtler Carl von Clausewitz, auf den die Strategieforschung gerne Bezug nimmt, hat die Bedeutung der strategischen Intuition früh erkannt. Bei seiner Beschreibung der Erfolge Napoleons kommt er zu dem Ergebnis, die folgende Schrittfolge sei entscheidend:

- das Studium von Beispielen aus der Geschichte
- eine geistige Bereitschaft
- die Entstehung eines kreativen Gedankens und
- ein entschlossenes Handeln.

Geistige Bereitschaft ist auch ein zentrales Element der asiatischen Philosophien. Diese Eigenschaft hat der Chinese Sun Tzu schon 450 vor Christus in seinem Werk „Die Kunst des Krieges“ behandelt.

Die heutige Dominanz von Systematik und Analyse in der Strategiearbeit geht allerdings auf einen Zeitgenossen von Clausewitz zurück: den Schweizer Staboffizier im Heer Napoleons Baron Antoine Jomini. Dieser legte mit seiner Empfehlung, zunächst die Situation zu analysieren, ein Ziel festzulegen und dann zu planen, wie dieses Ziel zu erreichen sei, die Grundlage für ein weit verbreitetes Verständnis von strategischer Planung.

Neue Forschungsergebnisse

Aufgrund von neuen Erkenntnissen der neurowissenschaftlichen Forschung begreift man heute viel besser, wie Intuition und Systematik zusammenwirken. Das Gehirn arbeitet wie ein intelligentes Gedächtnis, das gespeicherte Elemente verknüpft und so in der Lage ist, kreative Synthesen zu schaffen. Bei einem großen Vorrat an gespeichertem Wissen und Erfahrung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Neues entsteht oder ein drängendes Problem gelöst wird.

Strategische Intuition und Systematik sind also keine Gegensätze. Eine Stärkung der Intuition bedeutet daher keine Abwertung von Analysen. Zur Verbindung von strategischer Analyse und strategischer Intuition bietet sich die folgende Sequenz an:

- analysieren
- der Intuition mehr Raum geben
- die intuitiv entstandenen Ergebnisse wieder analysieren
- entscheiden und schließlich handeln.

Praxisbeispiel

Im Rahmen eines Projekts kommunizierten wir im ersten Schritt die Ergebnisse von strategischen Analysen an ausgewählte Mitarbeiter, Kunden und Partner. Es wurden Probleme formuliert und strategische Fragen gestellt. Dieser Input floss in einen „Raum für Intuition“. Entscheidend war dabei die Sensibilisierung der Teilnehmer für ihre eigenen individuellen Wege zu mehr Intuition. Eine Online-Community schaffte die Grundlage für eine verbesserte spontane Kommunikation. Darüber hinaus gab es persönliche Treffen zu spezifischen Themen. Hieraus entstand eine Folgeaktivität, in der wir uns mit einer Nutzung der Möglichkeiten des Social Webs im Rahmen von Innovationsprozessen beschäftigten.

Ergebnisse dieser intuitiven Prozesse lösten weitere Analysen aus, bis schließlich der richtige Zeitpunkt für eine Entscheidung gekommen war. Gemäß dem Motto „lerne, Deiner Intuition zu vertrauen“ bevorzugte das Unternehmen überschaubare Aktionen mit begrenztem Risiko (Abb. 2).

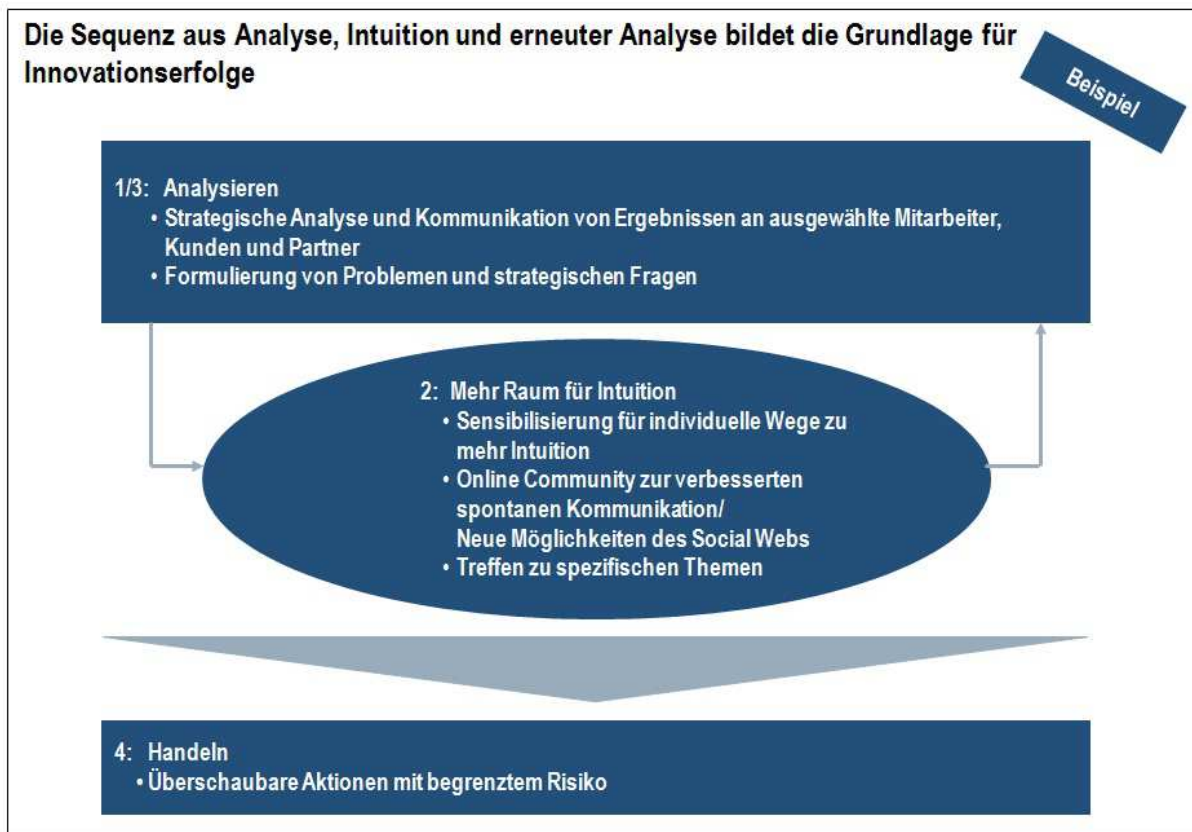


Abb. 2: Analyse und Intuition

Dieses Erfolgsmuster eines intelligenten Gedächtnisses, das Analyse und Intuition verknüpft, spielt insgesamt bei strategischen Innovationen eine wichtige Rolle.

Innovationsspeicher für kreative Ideen

Was für Carl von Clausewitz das Studium von Beispielen aus der Geschichte war, ist für den modernen Strategen der Innovationsspeicher, der durch Vorschläge der eigenen Mitarbeiter, eine Früherkennung von Chancen und Risiken sowie die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern gefüllt wird. Das Wissens- und Netzwerkmanagement hat die Aufgabe, diesen Speicher zu strukturieren und für das Strategieteam verfügbar zu machen. Auf diese Weise wird aus dem statischen Strategiekreislauf ein dynamisches Managementsystem, in dem es mit Analyse und strategischer Intuition gelingt, Innovationsideen in Markterfolge umzusetzen.