DRAHTSEILAKT – AUS INTUITION U

Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann

ist Sportpsychologe der deutschen Fußballnationalmannschaft und betreute in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Profisportlern, Olympioniken und Teams im In- und Ausland. Darunter die deutschen Herrennationalmannschaften im Hockey, Boxen und Turnen, die österreichischen Skiabfahrtsläufer und die Schweizer Judonationalmannschaft. Der Diplom-Psychologe ist Professor an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement in Saarbrücken. Er lebt in Schwetzingen, wo er auch Mitinhaber der Coaching Competence Cooperation Rhein-Neckar ist.

– DIE MISCHUNG ND SYSTEMATIK

Das Interview führte Frank Schabel

Interview mit Professor Dr. Hans-Dieter Hermann, Sportpsychologe der deutschen Fußballnationalmannschaft, über den Stellenwert der Intuition im Sport und in der Arbeitswelt.

„Wenn wir Intuition über Erfahrungswissen und Entscheidungshandeln definieren, kann sie trainiert werden.“

Was gute Führung auszeichnet und wie sich Teams erfolgreich entwickeln lassen, erklärt Professor Hermann im Video-Interview auf www.haysworld.de

Herr Professor Hermann, sind Sie eher der intuitive oder der rationale Mensch?

(Überlegt lange.) Ich habe beide Seiten in mir. Bei großen Entscheidungen bin ich eher intuitiv, ansonsten eher rational.

Was speist Ihre Intuition?

Vor allem meine Erfahrungen und mein Wesen. Ich gleiche meine Persönlichkeit mit meiner Umwelt ab und dies gibt mir dann ein Gefühl, ob ich hier richtig bin oder nicht. Und natürlich spielt Erfahrung eine zentrale Rolle. Intuition ist sehr viel Erfahrungswissen und es ist leichter, intuitiv zu sein, wenn man einiges an Erfahrung mitbringt.

Welchen Stellenwert hat Intuition im Sport?

Gerade in Mannschaftssportarten hat Intuition einen hohen Stellenwert, weil die Handlungszeit insbesondere beim Ballsport so knapp ist. Aber auch hier handeln Sportler intuitiv besser, je größer ihre Erfahrung ist. Andererseits ist es spannend: Die Spanier als bestes Fußballnationalteam spielen den Ball nicht intuitiv irgendwohin. Die wissen genau, dass da einer steht, ohne hinschauen zu müssen.

Geht Intuition über frühes Training in „Fleisch und Blut“ über?

Wir müssen unterscheiden zwischen Automatismus und Intuition. Da sind wir in einem Schwellenbereich: Ich fühle mich aufgrund vorhandener Automatismen ziemlich sicher, also traue ich mich, intuitiv zu handeln. Aufgrund einer guten Basis, die im Training gelegt wurde, entscheiden wir in der Tat leichter intuitiv. Damit will ich aber nicht sagen, dass es nicht auch rein intuitive Handlungen ohne Trainingsgrundlagen gibt.

Gibt es denn konkrete Beispiele für Sportler, die intuitiv oder eher rational handeln?

Ein Torwart handelt in vielen Situationen intuitiv, weil er zu wenig Zeit hat, um nachzudenken, die Haltung des Schussbeines zu beobachten oder Bälle zu berechnen. Oft ist es im Sport eine Mischung: Wenn ein Eiskunstläufer sagt, ich springe heute nur den doppelten statt den dreifachen Rittberger, weil die Kraft nicht reicht, dann kann dies sowohl rational als auch intuitiv begründet sein. Grundsätzlich gilt: Intuitive Entscheidungen und Handlungen sind ein Add-on im Sport, keine Basis, machen ihn aber daher ganz besonders reizvoll.

Wie beeinflussen äußere Bedingungen und Reaktionen oder Handlungen von Dritten Intuition?

Als Sportpsychologen sagen wir: Äußere Dinge dürfen dein Handeln nur beeinflussen, wenn es dich trägt und weiterbringt. Alles andere musst du lernen auszuschalten. Sportler sollten störungsresistent gegenüber negativen Einflüssen sein. Wenn es darauf ankommt, das Hilfreiche aufzunehmen und das andere auszublenden, ist das – nicht nur im Sport – Professionalität.

Ist das durch Training lernbar?

Ich denke, größtenteils schon. Intuitiv etwas auszublenden funktioniert ohnehin nicht. Das widerspricht sich, Ausblenden ist ein aktiver Prozess.

Welche Rolle spielt Intuition in der Arbeitswelt?

Eine starke, vor allem bei der Auswahl von Mitarbeitern. Die gängigen Instrumente, die hierbei benutzt werden, bieten keine Zukunftsprognose. Sie wissen nicht, wie jemand, der sich heute vorstellt, in einem Jahr arbeiten wird. Und das gute Gefühl, ein Kandidat passt ins Team, lässt sich über Assessmentcenter nicht wirklich abprüfen. Deshalb sind erfahrene Personaler so viel wert. Sie sehen Personen und nehmen intuitiv wahr: Der hat das, was dieses Team braucht, oder kann es führen.

Nehmen Sie Führungskräfte, die entscheiden müssen, welcher Weg der passende ist. Sie haben oft so viele gute, rationale Gründe, in eine bestimmte Richtung zu gehen. Letztendlich entscheiden sie aber oft intuitiv. Schwierig ist es dann, im Nachhinein zu erklären, warum sie diese Strategie gewählt haben. Eigentlich müssten sie sagen, es war eine Bauchentscheidung. Das ist jedoch schwierig, weil wir von Führungskräften erwarten, dass sie aufgrund klarer Fakten entscheiden.

Erdrücken Kennzahlensysteme nicht jede Intuition?

In der Tat. Unternehmen müssen entscheiden, wie viele Kennzahlen hilfreich sind und wo dadurch wichtige Prozesse verhindert werden.

Bekommt Intuition derzeit in Unternehmen wieder mehr Raum, da sich vieles um Werteorientierung dreht?

Das wäre wünschenswert, aber ich bin mir nicht sicher, ob dies eine zwingende Logik ist. Es wird viel über Werte gesprochen und in den sogenannten Unternehmensphilosophien kann man das auch nachlesen. Was in der Unternehmens- und Arbeitswirklichkeit ankommt, ist oft noch eine ganz andere Geschichte. Und selbst im positiven Fall ist nicht zwingend zu erwarten, dass intuitives Handeln zunimmt. Zudem scheint mir noch ein Punkt wichtig zu sein: Intuition steht ja zunächst einmal nur dafür, auf welchem Weg eine Entscheidung zustande kam. Sie garantiert nicht für Richtigkeit. Intuition ist nicht per se und nicht für jeden das Beste. Aber es liegt viel Potenzial darin.

Wir reden derzeit von Talentmanagement, verbunden mit umfassenden Screenings. Ist hier Intuition noch gefragt?

In der Vorauswahl von Talenten ist Screening sicher eine gute Geschichte. Wir können ja nicht aus zig Personen intuitiv die richtigen auswählen. Aber aus den drei oder fünf Mitarbeitern, die sich in dem Screening als mögliche Talente gezeigt haben, können wir intuitiv entscheiden. Wo Sie eine Persönlichkeit in einem bestimmten Umfeld sehen müssen, kommen die Screenings an ihre Grenzen.

Es gibt viele Seminare zur Intuition. Lässt sie sich trainieren?

Wenn wir Intuition über Erfahrungswissen und Entscheidungshandeln definieren, kann sie trainiert werden.

„Die Spanier als bestes Fußballnationalteam spielen den Ball nicht intuitiv irgendwohin. Die wissen genau, dass da einer steht, ohne hinschauen zu müssen."

Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann

Intuitives Handeln setzt voraus, dass wir Situationen wahrnehmen: Was nehme ich auf, was ist daran wichtig und unwichtig? Intuitionstrainings trainieren daher: Was sehen wir in diesem Raum, was ist das Entscheidende in ihm und auf was fokussieren wir uns zuerst? Aus der Trennung von relevanten und irrelevanten Elementen in der jeweiligen Situation entsteht die Basis für intuitives Handeln. Aber Intuition hat immer auch mit persönlichem Mut zu tun.

Wenn wir Sie richtig verstehen, macht es die richtige Mischung aus Intuition und Systematik?

Definitiv, das ist mir in meinen Antworten auch aufgefallen. Sie haben jetzt bestimmt den Eindruck, der sagt auch nur „sowohl als auch". Aber genau darin liegt die Richtigkeit. Meine liebste Metapher für mein eigenes Leben ist der Drahtseilakt. Denn ein Seiltänzer ist immer dabei, Dinge auszubalancieren. Das ist eine tägliche Aufgabe, der wir uns stellen: Intuition und Rationalität, Emotionen und Intelligenz, Stabilität und Ruhe oder Risiko. Mittelfristig muss dieses Gleichgewicht immer wieder stimmen, sonst bekommen wir Probleme – und zwar sowohl physisch als auch psychisch.

Ist das dann der Weg zum vielbeschworenen Flow?

„Im Flow sein" heißt: Ich bin vollkommen in dieser Situation. Dieser Zustand des Einsseins, des kompletten Eintauchens in die Situation, ist die perfekte Konzentration und in gewisser Weise macht dies glücklich. Das ist erstrebenswert und macht einfach viel Spaß. Aber in dem Moment, in dem ich sage, ich will diesen Flow suchen und erzwingen, kommt man an Grenzen – mit Macht bekomme ich ihn nicht, denn er hat mit Loslassen zu tun. Das ist eine Kunst, bei der wir nie vergessen sollten, dass es auch gute Gründe gibt, aus dem Flow zu gehen, um Rationalität walten zu lassen für bestimmte Prozesse und Entscheidungswege.