

WEGWEISER

DIE IDEE

In meiner langjährigen Beratung habe ich zahlreiche Menschen in Management- oder Beratungspositionen begleitet, die über einen intuitiven Zugang zu Zukunftswissen respektive Zukunftsräumen verfügen. Sie erleben das beispielsweise über intensive Körperwahrnehmung, sich plötzlich öffnende Bilderwelten, starke Gefühle oder Gedankenblitze. Diese intuitiven Impulse sind für das Führen in Organisationen sowie das Entwickeln von innovativen Ideen und Geschäftsmodellen äusserst wertvoll. Neue Zusammenhänge, neue Möglichkeiten und Chancen können frühzeitig erkannt werden. Unternehmerisches Handeln wird so nicht nur kreativ, sinnvoll und effizient, sondern auch äusserst erfolgreich.

Es ist mir ein Herzensanliegen, mit diesem Buch Leserinnen und Leser zu inspirieren und zu ermutigen, Zukunftswissen in ihren (Führungs-) Alltag zu integrieren. Die fortschreitende gesellschaftliche Öffnung, in der Menschen und soziale Systeme zunehmend ganzheitlich und vernetzt verstanden werden, erlaubt, visionäre Impulse für die Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle sowie konkrete Hinweise für Führung in Organisationen mehr und mehr zu nutzen.

Bemerkenswert ist, dass in der Theorie bereits ausgereifte Modelle zum Thema «intuitives Management» existieren, im Managementalltag jedoch kaum darüber gesprochen wird. Das Thema bleibt ein Tabu. Aus diesem Grund ist es mir wichtig, in diesem Buch Unternehmerinnen und Unternehmer zu Wort kommen lassen, die als Pionierinnen und Pioniere intuitives Management schon sehr lange anwenden und in ihren Wirkungsfeldern damit beeindruckende Ergebnisse erzielt haben.

DAS ZU GRUNDE LIEGENDE MODELL

Um einen Überblick zu gewinnen, ist es hilfreich, zuerst einen Blick auf die theoretischen Grundlagen zu werfen. Managementbücher, die den Zugang zur Intuition, das Gespür für eine sich entwickelnde Zu-

kunft und spirituelle Kompetenzen im Führen, hervorheben und beschreiben, sind erst in den letzten 15 bis 20 Jahren erschienen. Am bekanntesten ist die Theorie U von Prof. Otto Scharmer, der den intuitiven Managementprozess differenziert beschreibt und damit viel Beachtung gefunden hat.

Intuitives Management basiert im Kern auf der Annahme, dass die Welt sich aufgrund einer grösseren Intelligenz oder einer schöpferischen Quelle fortlaufend weiterentwickelt. Menschen besitzen die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen zu erspüren, diese aufzugreifen und frühzeitig in ihr Führungs- und Managementhandeln zu integrieren. Menschen, die sich mit diesen tieferen Quellen des Wissens verbinden können, sind an die Zukunftsströme unserer Gesellschaft und Organisationen angeschlossen. Ein Führen von der Zukunft her wird möglich.

Allerdings ist die Zukunft nie im Voraus bestimmt. Die Zukunft ist ein dynamisches Konstrukt. Scharmer bezeichnet dies zutreffend als «emerging future». Selbst verwende ich gerne auch den Begriff des Möglichkeitsraums, der sich durch die vielen Handlungen und Prozesse der unzähligen Akteure in einer Eigendynamik permanent weiterentwickelt. Als Unternehmerin und Unternehmer oder als Führungsperson kann und muss ich entscheiden, was genau ich realisieren möchte und was nicht. Ich habe die Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen.

Für Führung, Strategie- und Changeprozesse – ja für unser gesamtes Managementhandeln – hat die Verbindung zu diesem Möglichkeitsraum tiefgreifende Folgen. Der Mensch mit seinem ganzheitlichen Potenzial steht dabei im Fokus.

DER WEG IN DIE ZUKUNFT

Im Gegensatz zur Theorie wissen wir jedoch wenig darüber, ob und wie Unternehmerinnen und Unternehmer intuitives Wissen in ihrem Managementalltag konkret anwenden und welche Erfahrungen sie

damit machen. Das Thema ist unerforscht und wird in der Literatur kaum beschrieben. Ein Grund dafür ist, dass über Intuition nach wie vor kaum gesprochen wird. In der heutigen Gesellschaft wird Management vor allem durch Logik und Rationalität legitimiert. Für intuitive Impulse fehlt oft die rationale Grundlage. Unternehmerinnen und Unternehmer laufen Gefahr, als esoterisch etikettiert und abgewertet zu werden.

Da ich in Einzelberatungen vielen Managementpersonen begegne, die dank ihren intuitiven Fähigkeiten sehr erfolgreich sind, entstand die Idee, mit ihnen Interviews zu führen und diese zu veröffentlichen. Konkret habe ich mit vier Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Deutschschweiz circa zweistündige Interviews geführt und sie aufgezeichnet. Alle interviewten Personen sind mit dem Veröffentlichen ihrer Interviews einverstanden.

Die Interviews faszinieren durch die bemerkenswerte Offenheit und Ehrlichkeit, mit der Unternehmerinnen und Unternehmer erzählen, was intuitives Management für sie bedeutet und wie sie es im Führungsalltag leben. Mit einigen Beispielen aus den Gesprächen möchte ich einen ersten Eindruck davon vermitteln.

Im Gespräch mit einem Unternehmer, der eine Hotellerie- und Gastronomiegruppe aufgebaut hat, beeindruckt, wie er gleich zu Beginn des Interviews klar und präzise beschreibt, was Intuition für ihn bedeutet (→ Kapitel 5: Case 1):

«Intuition ist, dass ich das Gefühl habe, Bilder in mir zu entwickeln, wo ich die Zukunft – das tönt vielleicht jetzt etwas speziell – voraussehen kann. Die ist nicht so scharf, aber sie ist trotzdem sehr genau. Wo ich noch nicht genau den Kontext oder den Ort weiss, aber es sind so Momente von Klarheit, was ich möchte, was an mich herankommt. Oder dass es so Situationen gibt, wo ich das wie spüre oder wo ich das wie sehe. Und das hat mich begleitet.»

Später erzählt er präziser, wie er über innere Bilder in die Zukunft «sehen» kann. Sein Weg begann damit, dass er schon in der Primarschule in einem Aufsatz schrieb, dass er eines Tages ein Hotel an einem Fluss oder See besitzen möchte. Zehn Jahre später, nach seinem Einstieg in die Gastronomie, konnte er sein erstes Hotel am Rhein erwerben und eröffnen. Seine wertvollen Erkenntnisprozesse sind für ihn oft mit intensiven nächtlichen Prozessen verbunden, können sich jedoch auch als plötzliche Gedankenblitze äussern, die in Sekunden schnelle klare innere Bilder auftauchen lassen. Der Zugang zur Intuition – oder dem inneren Zukunftswissen – ist sehr individuell und zeigt sich in den vier Fallbeispielen auf unterschiedliche Art und Weise.

Eine Interviewpartnerin ist Geschäftsleitungsmitglied und Leiterin Operation in einem Versicherungsunternehmen (→ Kapitel 7: Case 3). Ihr Selbstvertrauen als erfolgreiche Managerin schöpft sie stark aus ihren intuitiven Fähigkeiten. Die Frage, ob sie mit ihrer Intuition auch schon schwierige Erfahrungen gemacht hat, verneint sie entschieden. Und selbst wenn dies einmal vorkäme, wäre dies für sie ein Moment wertvoller Lern- und Erkenntnisprozesse.

«Aber oftmals gelingt da sehr viel daraus. Und ich glaube, das ist eben nicht mein Managementleben, das ist einfach mein Leben. Und ein Teil von meinem Leben ist, mit meinen Funktionen COO zu sein. Aber das ist nur ein Teil. Und diese Gedankenblitze, die leiten mich. Und vor allem das [positive, beruhigende, RZ] Körpergefühl danach zu spüren, [bestätigt, RZ] und tut so gut. Das leitet mich im Leben, also auch in meinen Managementaufgaben.»

In allen vier Interviews wird deutlich, dass intuitives Management nicht nur ein Führungsverständnis darstellt, sondern als ein Teil des Lebenskonzeptes verstanden und gelebt wird.

Eine Unternehmerin aus der Gesundheitsbranche erzählt, dass sie alle sieben bis acht Jahre eine neue, innovative Therapieeinrichtung im ambulanten oder teilstationären Bereich eröffnet hat. Dabei sah

sie sich oft mit unerwarteten Rückschlägen und Hindernissen konfrontiert, die den Umsetzungsprozess erschwerten. (→ Kapitel 6: Case 2). Dazu erzählt sie:

«Ja, ich habe manchmal selber gestaunt, wie viel Kraft da ist. Das ist etwas ausserhalb der Person – eine Unterstützung, ein Eingebundensein. Da ist einfach so viel Kraft und Energie da. Also habe ich mich manchmal fast ein bisschen wie gesegnet gefühlt, dass so viel Energie da ist, die einfach trägt und etwas ermöglicht, das viele für nicht möglich erachtet haben.»

Beim Realisieren von Visionen weist sie immer wieder auf die innere Gewissheit und das innere Feuer hin, welche die Umsetzung massgeblich tragen und helfen, andere Menschen dafür zu begeistern.

Intuitives Management bringt jedoch auch besondere Herausforderungen mit sich. Der Schulleiter einer Primarschule berichtet von einem ausgeprägten Vertrauen in seine intuitiven Wahrnehmungen, sei es in Form innerer Bilder oder einer inneren Stimme. Er ist sich jedoch bewusst, dass in herausfordernden Führungssituationen auch persönliche Gefühle und Themen aktiviert werden können, die seine Wahrnehmung beeinträchtigen (→ Kapitel 8: Case 4).

«Ja, genau. Da bin ich nicht davor gefeit. Ich habe immer wieder so Erlebnisse, wo ich denke «Gopf» [Schweizerdeutscher Ausruf, hier im Sinne von «Wow», RZ], dann bin ich selber überwältigt oder erstaunt. Weil es einfach stimmt. Aber es gibt eben, wie Du sagst, auch Momente, in denen irgendwelche Egogeschichten oder alte Sachen getriggert werden oder wo ich mich irgendwie bedroht fühle. [...] Ich nehme nicht einfach alles für bare Münze. Ich finde, man muss ein bisschen misstrauen. Eine Prüfung von allem, was als Information kommt, ist empfehlenswert.»

Neben der Tatsache, dass man stets Entscheidungsfreiheiten hat, erfordert intuitives Management die persönliche Auseinandersetzung mit den intuitiv gewonnenen Erkenntnissen. Dazu gehört auch das

persönliche Wachsen, das Heilen alter Verletzungen. Es ist ein wichtiger Teil auf unternehmerischen Zukunftswegen.

DIE THEORETISCHE BASIS

Das Buch beginnt mit den Führungs- und Managementtheorien. Sie bieten bereits ein überraschend reichhaltiges und wissenschaftliches Fundament zu intuitivem Management. Sie geben Orientierung und unterstützen uns insbesondere, später die Fallbeispiele zu verorten und zu interpretieren. Ich fokussiere mich auf drei Ansätze:

1. Das Buch «Leader as Healer» von Nicholas Janni (→ *Kapitel 2*) beschreibt ein Führungsverständnis der Zukunft, «a new type of leadership». Nebst den klassischen, rationalen Führungsaufgaben geht es ihm primär um die innere Präsenz von Führungspersonen, ihrer tiefen Verbundenheit mit Menschen, der Natur und dem Universum sowie das Einbeziehen von Einsichten aus höheren Weisheitsquellen. Dies, so Janni, führt zu Spitzenleistungen. Er legt eine faszinierende Spur in die Zukunft. «Leader as Healer» ist in England 2023 zum Business Book of the Year gekürt worden. Die Zeit für neue Managementansätze ist reif.

2. Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, greift mit ihrem Modell der inspirierend-multimodalen Führung (→ *Kapitel 3*) das bislang weitverbreitete und bekannte Modell der transaktionalen und transformationalen Führung auf. Mit ihrem aktuellen Update der Führungstheorien legt sie den wissenschaftlichen Boden zu intuitivem Management. Sie gibt einen umfassenden Überblick über zahlreiche Führungsaufgaben, -rollen und die damit verbundenen Handlungsmodi. Führung zeichnet sich – in den neuen Arbeitswelten – immer durch sinnstiftendes und emotionales Verhalten aus, selbst in sehr ergebnisorientierten Kulturen. Menschen sind in Organisationen in ihrer Ganzheit anzusprechen und zu mobilisieren. Intuition ist ein Teil davon.

3. Wie bereits erwähnt, bietet Professor Otto Scharmer mit der Theo-

rie U (→ *Kapitel 4*) derzeit den überzeugendsten theoretischen Bezugsrahmen für ein Führen von der Zukunft her. Mit dem Verweis auf die tieferen Ebenen von Führung beschreibt er intuitive Managementprozesse sehr differenziert und präzise. Seine theoretischen Erkenntnisse bestätigen sich bei der Deutung der Fallbeispiele. Die Theorie U ist für mich das Basiswerk für intuitives Management.

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf den vier Fallbeispielen, welche eine erstaunliche Lebendigkeit und Vielfalt im unternehmerischen Alltag offenbaren. Im abschliessenden Kapitel vertiefe ich die Themen, denen die Unternehmerinnen und Unternehmer in den Interviews eine besondere Bedeutung zugemessen haben.

DIE LESERINNEN UND LESER

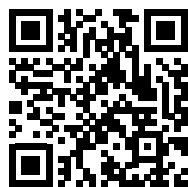
Mit diesem Buch möchte ich Führungspersonen und Beratende ermutigen, sich auf den Zukunftsweg des intuitiven Managements zu begeben. Anhand der Theorie und der konkreten Fallbeispiele möchte ich sie befähigen und inspirieren, ihr intuitives Wissen im Führungs- und Managementalltag bewusst einzusetzen.

Meine Erfahrung zeigt, dass viele Menschen sowohl über eine hohe fachliche Kompetenz als auch über einen natürlichen Zugang zur Intuition verfügen. Doch nur selten trauen sie sich, beides miteinander zu verbinden. Ich lade Sie dazu ein, die eigenen Stärken zu nutzen, Neues auszuprobieren und ihre eigene, stimmige Form des intuitiven Managements zu finden – Ihre persönliche Forschungs- und Entdeckungsreise.

Das Buch richtet sich auch an Führungspersonen, die schon länger ihre intuitiven Fähigkeiten im beruflichen Kontext einsetzen. Es will ihnen eine fundierte theoretische Grundlage und eine gemeinsame Sprache bieten, um offener mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen oder Mitarbeitenden über intuitive Prozesse zu reden. Es ist Zeit, dass intuitives Management salonfähig wird und wir durch Erfahrungsaustausch voneinander lernen können.

DER AUFBAU UND DIE PUBLIKATION DES BUCHES

Mit über 60 Jahren Lebenserfahrung hat man einen anderen Blick auf sein Leben. An meinem letzten Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) habe ich während sieben Jahren an insgesamt 220 Tagen geschrieben. Heute möchte ich nicht auf eine Veröffentlichung in ferner Zukunft warten. Vielmehr will ich Menschen und Organisationen inspirieren, Intuition unmittelbar in ihr Managementhandeln einzubringen. Ich bin überzeugt, dass es für die Zukunft unserer Gesellschaft entscheidend ist, dass möglichst viele Menschen ihr intuitives Wissen in sinnvolle organisationale Entwicklungen einfließen lassen. Mit meinem Buch möchte ich eine gesellschaftliche Bewegung anstossen! Entsprechend habe ich mich frühzeitig entschieden, das Buch in agiler Form zu publizieren. Im Frühherbst 2026 erscheint der erste Teil des Buches mit der Einleitung, den drei Theoriekapiteln und dem ersten Fallbeispiel. Die weiteren Fallbeispiele und der Abschluss folgen sukzessive. Alle Texte, Podcasts und aktuellen Informationen finden Sie auf meiner Website.



retozbinden.ch

Bei der Auswertung der Interviews wurde mir schnell bewusst, wie wertvoll es ist, sie auch als Podcast zu veröffentlichen. Der Originalton der interviewten Personen, ihre Energie, das Ringen nach Worten, die Beschreibung der Phänomene und ihre Betonungen bilden eine wunderbare Ergänzung zum geschriebenen Text. In dem Sinne erscheinen alle Interviews auch als Podcasts.

Für mich gleicht der Aufbau dieses Buches einem Zug, der mit zahlreichen Waggonen voller Erkenntnisse in die Zukunft fährt. Jeder Waggon

ist sorgfältig ausgestaltet und einzigartig. Sie können selbst entscheiden, in welchen Waggon – und damit in welches Thema – Sie einsteigen und sich vertiefen möchten. Vielleicht möchten Sie sich zuerst mit dem theoretischen Fundament des intuitiven Managements beschäftigen, eine konkrete Fallgeschichte lesen oder einen Podcast hören. Gerne können Sie die Reihenfolge selbst festlegen, auch wenn ich die von mir vorgeschlagene Zugkomposition empfehle.

TEIL I: GRUNDLAGEN UND THEORETISCHE MODELLE

Kapitel 1 – Wegweiser

Kapitel 2 – Leader as healer

Ein Führungsverständnis der Zukunft (Janni)

Kapitel 3 – Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung

(Bruch, Schuler, Barton)

Kapitel 4 – Die Theorie U

Von der Zukunft her führen (Scharmer)

TEIL II: INTUITIVES MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Kapitel 5 – Intuitives Management

Persönliche Einblicke eines Hoteliers

Kapitel 6 – Intuitives Management

Persönliche Einblicke einer Unternehmerin aus dem Gesundheitswesen

Kapitel 7 – Intuitives Management

Persönliche Einblicke einer Leiterin Operations und Geschäftsleitungsmitglieds in einer Versicherung

Kapitel 8 – Intuitives Management

Persönliche Einblicke eines Schulleiters

TEIL III: VERTIEFUNG

Kapitel 9 – Theoretische Vertiefung bedeutender Themen

TEIL IV: ABSCHLUSS

Kapitel 10 – Dank

Literaturverzeichnis

Über mich

Der Vorteil einer agilen Vorgehensweise liegt darin, das Buchprojekt flexibel weiterentwickeln zu können. So freue ich mich über Ihr Feedback, Ihre Anregungen und spannende Diskussionen ebenso wie über das Teilen eigener Erfahrungen. Zudem bin ich Ihnen dankbar, wenn Sie auf «Intuitives Management – der Weg in die Zukunft» hinweisen.

Jetzt ist der Moment, Sie als Lesende einzuladen, in den Zug der Zukunft einzusteigen und sich auf Ihre eigene Forschungs- und Entdeckungsreise zu begeben. Zwei interviewte Personen werden sie ausdrücklich ermutigen, ihre intuitiven Fähigkeiten im Management früher und entschlossener einzusetzen, als sie es selbst getan haben.



Podcast
über das Buch

