

Internationaler Kongress

---

## **High Touch - Emotionen und Intuitionen in Führung und Management**

---

7./8. November 2013

Abstract und Handout

---

## **Mit Intuition Komplexität bewältigen – mit Musik intuitive (Management) Fähigkeiten entwickeln**

---

Univ.-Prof. Dr. Sonja Bischoff  
ehemals Universität Hamburg

### **Univ.-Prof. Dr. Sonja Bischoff**



Nach dem Abitur (1966) Alleingeschäftsführerin eines Omnibusunternehmens; dann Studium der Betriebswirtschaftslehre. Seit 1975 Hochschullehrerin für Betriebswirtschaftslehre an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik in Hamburg; seit 2005 Universität Hamburg.

Schwerpunkte in der Lehre:

Entrepreneurship, Strategische Unternehmensführung, Investition, Kostentheorie und Kostenrechnung, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Schwerpunkte in der Forschung:

Männer und Frauen in Führungspositionen, Freie Berufe, Selbständigkeit.

Diverse Aufsichtsrats- und Beiratsmandate

Letzte Buchveröffentlichung:

Wer führt in(die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bd. 97 der Schriftenreihe der DGFPPaxisEdition, Bielefeld 2010

Neue Projekte:

Laufend: Musik und Management

2013: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 6. Studie, zusammen mit der Dr. Jürgen Meyer Stiftung

## Mit Intuition Komplexität bewältigen – mit Musik intuitive (Management)Fähigkeiten entwickeln

Abstract – Univ.-Prof. Dr. Sonja Bischoff

Wachsende Organisationen, globalisiertes Umfeld, sowohl innerhalb als auch außerhalb von Unternehmen nimmt die Komplexität zu. Unter diesen Bedingungen stoßen herkömmliche Methoden der Entscheidungsfindung an Grenzen, da die zugrundeliegenden Modelle im Wege der Komplexitätsreduktion die Realität zu stark vereinfacht abbilden. Somit haben die Modelle zwar ihren analytischen Wert und sollen auch angewendet werden, doch ihre inhärent begrenzte Rationalität kann unbegrenzte Komplexität nicht beherrschen.

Die Mehrzahl der Führungskräfte in Unternehmen hält inzwischen Intuition für wichtig oder gar sehr wichtig für Entscheidungen. Das verwundert nicht, denn wo die Analyse die Situation nicht mehr beherrschen kann, setzt zwangsläufig Intuition ein.

Also muss die Basis dafür gelegt werden, aber wie?

Intuition entwickelt sich auf der Basis von

- (unbewußten) Sinneswahrnehmungen,
- Erfahrungswissen und
- Empathie.

Dr. Ulf Schneider (Vorstandsvorsitzender der Fresenius SE) fordert ein Höchstmaß an Wahrnehmung, „a culture of eyes and ears“. Schon der „Papst“ der Unternehmensplanung, Igor Ansoff, propagierte die Bedeutung „schwacher Signale“.

Aber: Man muss sie deuten! Was braucht man dazu? Erfahrung, und das mindestens 10 Jahre in einem bestimmten Fachgebiet, um in diesem gute intuitive Entscheidungen zu treffen. Wer macht die heute noch?

Wenn Entscheidungen getroffen werden, dann fließen in der Regel Beziehungen zu Menschen mit ein, also ist Empathie gefordert.

Neben den systematisch gesammelten Informationen sollen Sinneswahrnehmungen, Erfahrungswissen und Empathie die Antizipation ermöglichen, ohne die Entscheidungen nicht möglich sind.

Wie und wo das alles lernen, zumal in kürzeren Zeiträumen? Mit Musik, in Zusammenarbeit mit einem Orchester! Schon VOLTAIRE wußte:

**Ce que touche le cœur,  
se grave dans la mémoire.**

Es gibt ökonomische Gründe, nämlich aus der Erfolgsfaktorenforschung, für eine solche Maßnahme, und es gibt Erkenntnisse der Neurowissenschaften, die nahelegen, dass die Orchesterprobe der ideale Lernort ist, um antizipative und damit intuitive Fähigkeiten auf der Basis von emotionalem Erleben zu entwickeln.

**Wahrnehmung, Antizipation** und **Vertrauen** sind die Schlüsselbegriffe für die Begründung einer exzellenten Orchesterleistung, die ebenso grundlegend sind für exzellente intuitive Entscheidungen im Unternehmen.

## **Erfolgsfaktoren – wie realisieren? Mit "orchestraler Führung"!** Sonja Bischoff \*

---

Inzwischen weiß es jeder: Werte, Kundenbindung und Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital.

Doch wie das umsetzen, was zunächst abstrakt ist?

Mit den Erfolgsfaktoren einer überaus erfolgreichen Berufsgruppe, denen der selbstständigen Freiberufler, der Professional Firms. Was macht diese so erfolgreich?

- 1) Die Produzenten der Leistung sind gleichzeitig Verkäufer ihrer Leistung; der Verkäufer identifiziert sich im höchsten Maße mit dem Produkt.
- 2) Das Produkt ist der Prozess, in den der Kunde integriert ist. D.h., dass jederzeit der kundenorientierte Eingriff in den Prozess möglich ist.
- 3) Führung und Ausführung liegen in einer Hand (bzw. Kopf); Führungsentscheidungen unterliegen dem Primat der die Qualität erzeugenden Ausführung.
- 4) Jede Entscheidung liegt mit ihren Konsequenzen in der Verantwortung desjenigen, der sie trifft.
- 5) Ziele und Maßnahmen sind uno actu Entscheidungsgegenstand, idealerweise konzentriert in einer Person. Information über relevante Umgebungsveränderungen wahrzunehmen, zu verarbeiten und umzusetzen geschieht in höchstmöglicher (Reaktions)Geschwindigkeit.

Ja, und wo gibt es das in einer Organisation mit mehreren Führenden und vielen Ausführenden? Im Orchester!

Was braucht ein Orchester – genau wie ein Unternehmen – um in der Weltklasse zu spielen? Eine USP!

Nicolaj Znaider, Weltstargeiger, beschreibt die USP der Sächsischen Staatskapelle Dresden: "... a sound that is ... immediately recognisable."

Was ist das besondere – und wie kommt es zustande?

Nicolaj Znaider erklärt es: "That of course simply means actively listening to what goes on around you and relating what you do to that. With certain orchestras, definitely this one, you sense that every musician takes responsibility not just for their own part but for the music as a whole."

Und so entsteht in einem Orchester eine Spitzenleistung, nämlich durch

- 1) die Leistung des Individuums, das sich mit der Gesamtleistung identifiziert,
- 2) ständige Verbindung mit den Anderen, die dieselbe Leistung erbringen wollen,
- 3) die Führung durch einen Dirigenten,
- 4) die Führung und gleichzeitige Ausführung durch Konzertmeister und Stimmführer,
- 5) die sekundenschnelle Entscheidung in Verantwortung für die Gesamtleistung.

So entsteht ein auf ein hervorragendes Ergebnis ausgerichtetes Zusammenspiel von Menschen, "... who have musical vision and share that need to express collectively something in the music." (Nicolaj Znaider)

Um das zu erleben, setzt sich Nicolaj Znaider nach seinem Solopart in das Orchester!

Tun Sie es auch, Sie werden das erleben! Erleben Sie Führung und Ausführung im Orchester, erleben Sie Führung des Orchesters, erleben Sie "orchestrale Führung"!

---

Die Zitate von Nikolaj Znaider sind entnommen aus Grammophone, December 2008, S. 37.

### **Weiterführende Literatur:**

Frantz, Justus; Sievertsen, Jens U.: Virtuos führen, Die Meisterklasse des Managements, München 2007

---

\* Univ.-Prof. Dr. Sonja Bischoff, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Programmdirektorin MA Entrepreneurship, Universität Hamburg