

Internationaler Kongress

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

7./8. November 2013

PowerPoint Präsentation

**Zur praktischen Weisheit in Organisation
und Führung**

Dr. Wendelin Küpers
Karlsruhochschule International University, Karlsruhe

Dr. Wendelin Küpers



Wendelin Küpers forscht und lehrt als Professor für Führung und Organisation an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe.

Nach Ausbildung und Tätigkeiten in der Wirtschaft, Studium und Promotion an der Universität Witten/Herdecke, war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an verschiedenen Universitäten in Europa. In einer umfassenden theoretischen und empirischen Studie an der Hochschule St. Gallen erforschte er u.a. die Bedeutung von Demotivation in Unternehmen. Einer mehrjährigen Beschäftigung an der FernUniversität in Hagen schloss sich ein Engagement als Associate Professor an der Massey University in Auckland, Neuseeland an.

In seiner phänomenologisch orientierten, interdisziplinären Forschung untersucht er Möglichkeiten einer integrale Organisations- und Führungspraxis, die Relevanz impliziten Wissens, organisationales Lernens sowie von Leiblichkeit, Emotionen, Kreativität und Ästhetik in organisationalen Lebenswelten.

Zurzeit arbeitet er an einem Buch über Perspektiven einer erweiterten Phänomenologie und Phänopraxis für ein Verständnis verkörperter Organisations- und Führungspraxis und ist Herausgeber einer Buchreihe zur praktischen Weisheit in Organisationen und Führung.

Zur Kunst praktischer Weisheit in Organisation und Führung

**Die Relevanz von Emotion und Intuition für
eine integrale Weisheitspraxis**

Wendelin Küpers



Karlshochschule
International University

Über



- Einleitung & Kontext
 - Der Bedarf nach Weisheit in unserer Zeit
- Weisheitsformen
- Bedeutung von leibvermittelter Emotion & Intuition für praktische Weisheit
- Praktische & Integrale Weisheit in Organisation & Führung
- Weisheit als professionelle Kunstfertigkeit
- Implikationen und Schlussfolgerungen

Einleitung

- Hintergrund & Gründe
 - Forschungen zu Emotionen & Intuition
- Integrale Führung- & Organisationsforschung
 - Verantwortung, CSR & Nachhaltigkeit
- Praktische Weisheit
 - Symposium und Handbuchreihe
- Weisheit als zeit- und kulturübergreifende Orientierung in mythologischen, spirituellen oder religiösen und philosophischen Zusammenhängen erfordert Aktualisierung & Neuinterpretation
- Rehabilitation und Neuübersetzung von praktischer Weisheit für unsere Zeit!
 - unethische und nicht-nachhaltiges Wirtschafts- und Lebenskontext

Aristotelische Einordnung von Weisheit als Metatugend

Formen des Wissens und Seins	Weisheitsform	Fokus	Teleos / Zeitlichkeit
<u>Theoría</u> Epistêmê	<i>Sophía</i> <u>Theoretische Weisheit</u>	Theoretische Orientierung / Kontemplation	Wahrheit (zeitlos)
<u>Prâxis</u> Tun	<u>Phrônêsis</u> <u>Praktische Weisheit</u>	<u>Praktische Klugheitsorientierung</u> Intrinsischer Handlungsprozess	<u>Wohlergehen, Gemeinwohl</u> (situiertes gutes Handeln im Hier und Jetzt)
<u>Poiêsis</u> Machen Khresis Gebrauchen	<i>Tékhnê</i>	Instrumentelles kalkulatives Denken Extrinsische Produkt(ion)	Kompetente Produktion, Optimaler Gebrauch (zukunftsorientiert, basierend auf Vergangenheits-erfahrung)

Weisheitsforschung

Weisheit als Expertenwissen (Baltes et al)

- **meta-kognitives Vermögen** des Handelns und Problemlösens → **Urteilskompetenz**

5 Weisheitskriterien (Baltes & Smith, 1990: 105)

- Reiches **Faktenwissen** über veränderliche Entwicklungsziele im Lebensverlauf und Lebenslagen
- Reiches prozedurales (**Strategie-)Wissen** als Repertoire von Heuristiken (Lösungsstrategien für Lebensprobleme)
- **Lebensspannen-Kontextualismus**
- **Relativismus**: Wissen und Toleranz um die Unterschiede in Werten und Prioritäten
- **Ungewissheit**: Wissen um die relative Unbestimmtheit und Unvorhersagbarkeit des Lebens und Umgang

Weisheitsforschung

Gleichgewichtstheorie der Weisheit

(Sternberg 1990, 1998, 2003)

- Weisheit mit Intelligenz & Kreativität verbunden
- Berücksichtigung auch extrapersonaler Interessen

Herkömmliche Ansätze integrieren oft nicht hinreichend leiblich-sinnliche & emotionale Erfahrungsdimensionen, interrelationale Dynamiken, kollektive mehrdeutige Ungleichgewichtskräfte (Nichtwissen, Zweifel, Vergessen, Entlernen) sowie affektive, volitionale und responsive Prozesse.

Evaluationsfunktion des Emotionalen

Emotionen = spezifische Informations- & situative *Bewertungsfunktionen*

- *Gewichtung* von Faktoren und Einflüssen nach ihrer Bedeutung und situativen Relevanz
- Wahrnehmungs- und Interpretationsfähigkeiten
 - Emotionale Stimmigkeit
- Selektion, Motivierung, **Energetisierung** & Aktivierung Handlungsabsichten bzw. -bereitschaften
- Intuitive Abschätzung von Vor- oder Nachteilen gegenwärtiger und zukünftiger Ereignisse

„*Fühlen*“ ist eine Form des Wertens

- Emotionen zu haben heißt, bereits ein Werturteil abzugeben über die Situation, in die der Empfindende eingebettet ist (Solomon 1980, S. 258).
- „Emotionen und Werte stehen so in einem engem Zusammenhang miteinander: Emotionen haben immer einen wertenden Charakter und Werte bzw. Wertungen sind immer emotional gefärbt“ (Schmitz 2000, S. 357)
- **Ambivalenzen des Emotionalen**
- Ko-Evolution und Wechselwirkungsverhältnis von Emotionalität und Kognition für integrales Weisheitsverständnis & -praxis

Intuition

Vernachlässigung und Diskreditiert in Organisationen

- aufgrund des Glaubens an Überlegenheit logisch-analytischer und bewusster kognitiver Prozesse (Rationalitätsparadigma) & Determinierung technischer und organisatorischer Strukturen und Abläufe in Unternehmen & ihrer Führung

multidimensionales, kontextgebundenes Phänomen

- Wahrnehmungs-, Denk- & Handlungszusammenhang
- Intuitives *Erleben* äußert sich in leiblichen Manifestationen (z.B. ein Kribbeln im Nacken, ein spürbares Gefühl im Bauch)
- Ausdruck in spontanen Einfall als Bild oder Gedanken- bzw. Gefühlsstrom, Assoziationen, Phantasievorstellungen oder Imaginationen

Intuition

Vernachlässigung und Diskreditierung in Organisationen

- aufgrund des Glaubens an Überlegenheit logisch-analytischer und bewusster kognitiver Prozesse (Rationalitätsparadigma) & Determinierung technischer und organisatorischer Strukturen und Abläufe in Unternehmen

- Aber: Empirische Studien zeigen Bedeutung (vgl. Küpers & Weibler 2008)
- Und es gibt Führungskräfte, die ganz offen Entscheidungen mittels Intuition bejahen:

Wendelin von Boch, des Keramikherstellers Villeroy & Boch
(Impulse, 2009, S.60):

„Es ist ... nicht möglich, erfolgreiche Produkte allein mit Kalkül zu entwerfen. **Intuition und Emotionen leiten uns**, also muss ich als Unternehmer mein Bauchgefühl in meine Entscheidungen mit einbeziehen“

Kann man es sich als Vorstand eines Unternehmens mit Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern denn überhaupt erlauben Entscheidungen **aus dem Bauch heraus** zu treffen?

„Das müssen sie sogar! Gerade im Human Resources Management ist **Intuition oft wichtiger als Kalkül**. Charisma, Loyalität, Leistungswillen und Motivation – darauf kommt es an – besonders in einem Familienunternehmen: der Zusammenhalt, die Streitkultur, die regionale Verbundenheit – das sind Emotionen pur.“

Intuition & Weisheit

- leiblich-sinnlich & emotional vermittelte Vermögen, Sinnes- & Sinnzusammenhänge unmittelbar & ganzheitlich wahrzunehmen.
- schöpferische non-diskursive Eingebung, welche Einsichten & Ideen hervorbringt und von Evidenzerlebnissen begleitet
- Vermittlung von subjektiver Stimmigkeit von Entscheidungen durch spontane, unter- oder halb bewusste Prozesse, d.h. ohne bewusste rationale Ableitung oder Schlüsse bzw. Begründungen.

Intuition in Organisationen

- u. a. zur Lösung organisationspraktischer Probleme und Entscheidungs- & Visionsprozessen
- vielfältige Vorteile gerade in instabilen Umwelten
- Ignorieren irrelevanter Wissensinhalte oder Muster
Konzentration auf kritische oder unbeachtete Aspekten - Sinn für Wesentliches!
- Berücksichtigung von strategischen Alternativen und Einbeziehung von reichhaltigerer, innovativerer und einsichtsvollerer Informationen & Synergien.
- aktivierender Zu- und Umgang & Katalysator für implizites (Erfahrungs-)Wissen und Lernen
- Unverzichtbare Führungsqualifikation

Vermittlung

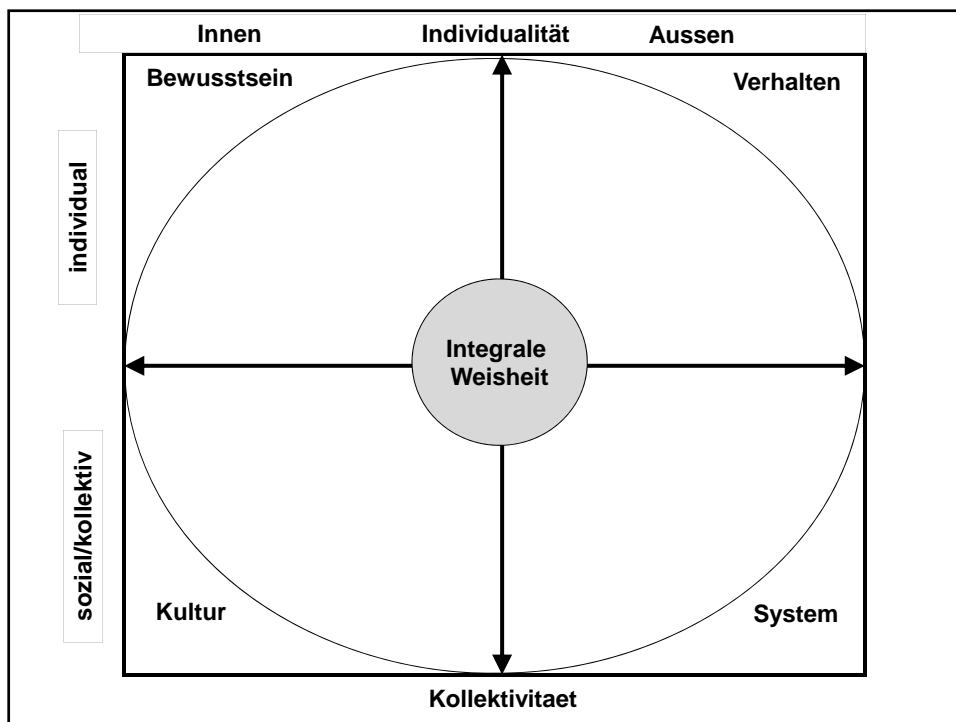
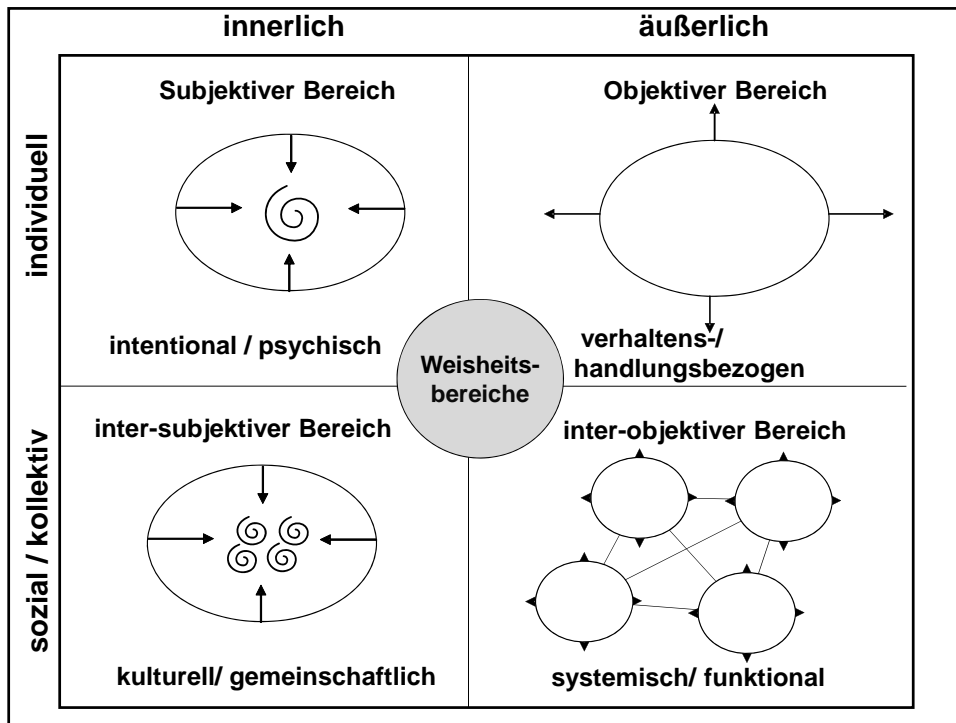
- Intuitive Prozesse lassen sich i. S. einer Gastgeberschaft - am besten durch geeignete **Rahmenbedingungen** fördern (und eben wie Gäste einladen), ohne sich jedoch dadurch einseitig erzwingen oder kontrollieren zu lassen (was man als guter Gastgeber ebenfalls nicht tun würde).(Hänsel 2002, S. 216).

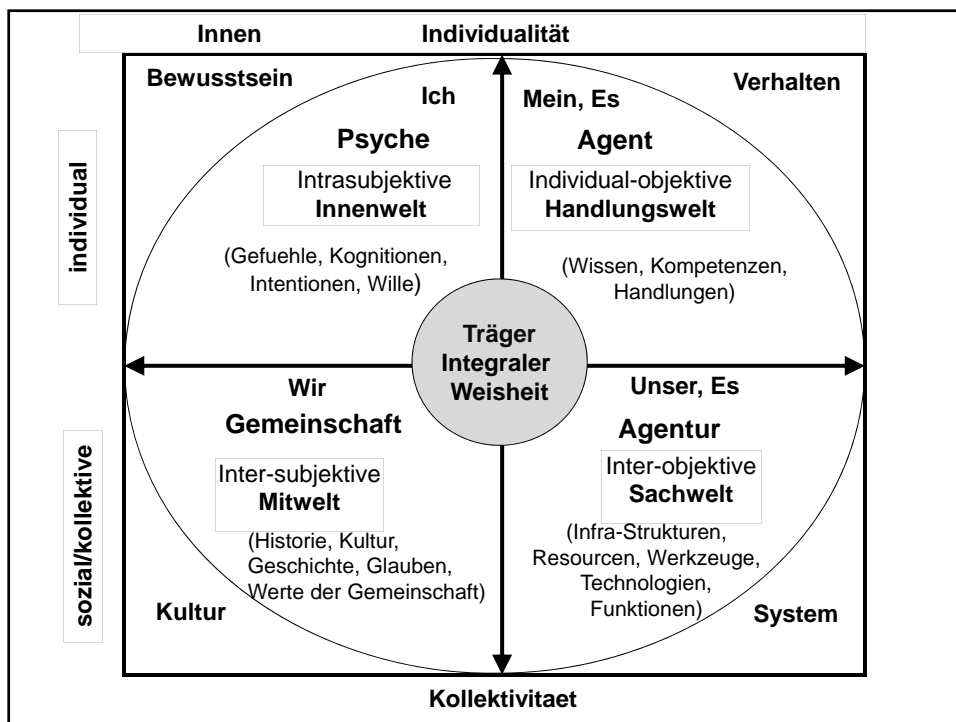
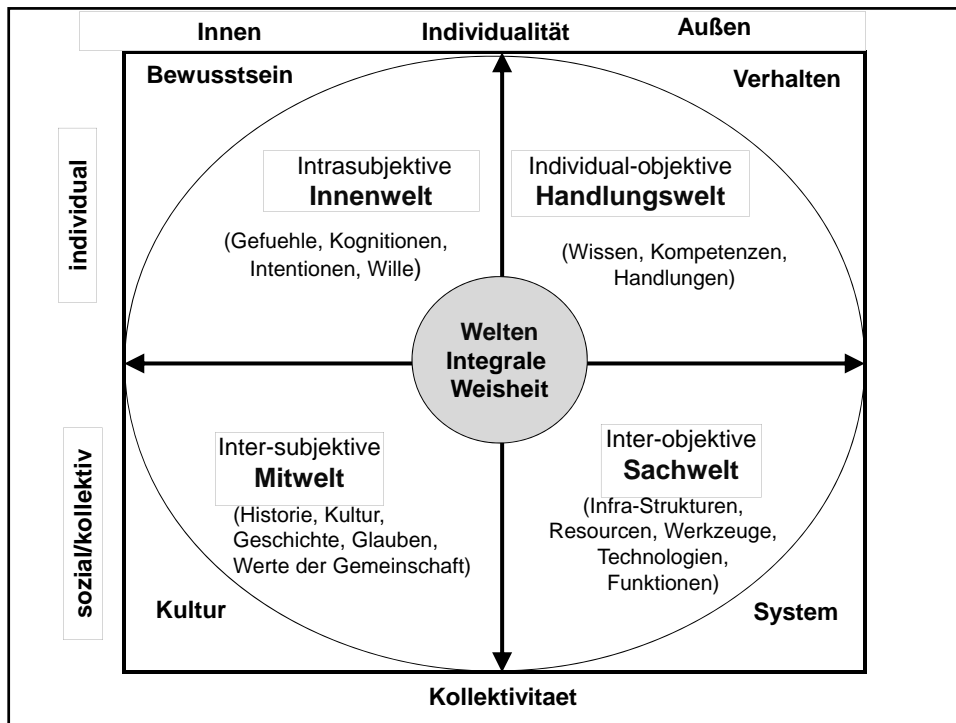
Grenzen (Anwendbarkeit und Bedingungen) der Intuition

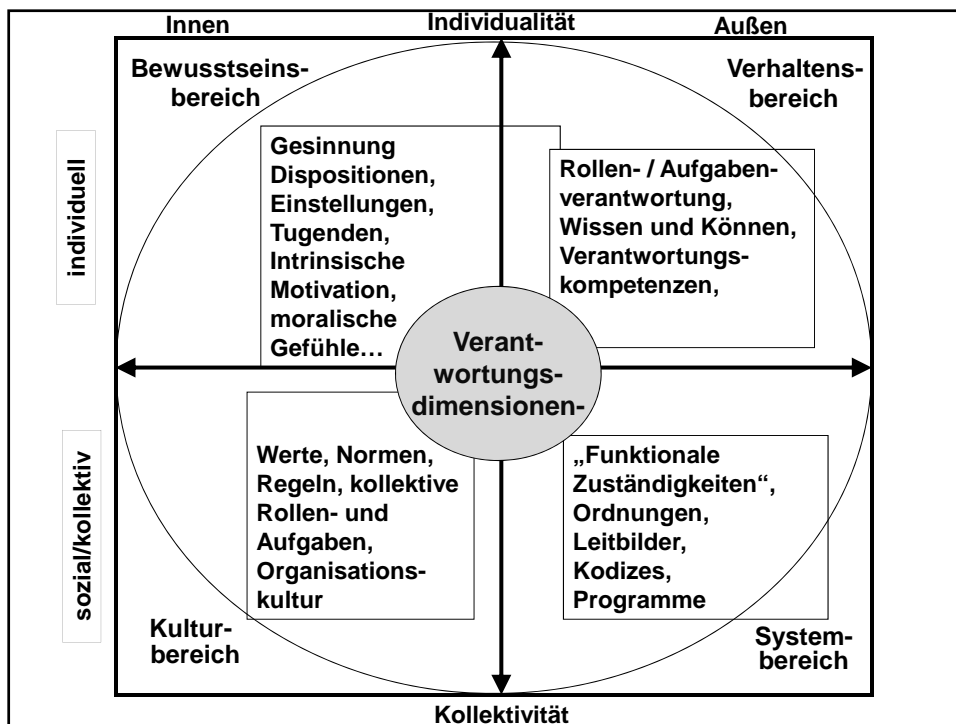
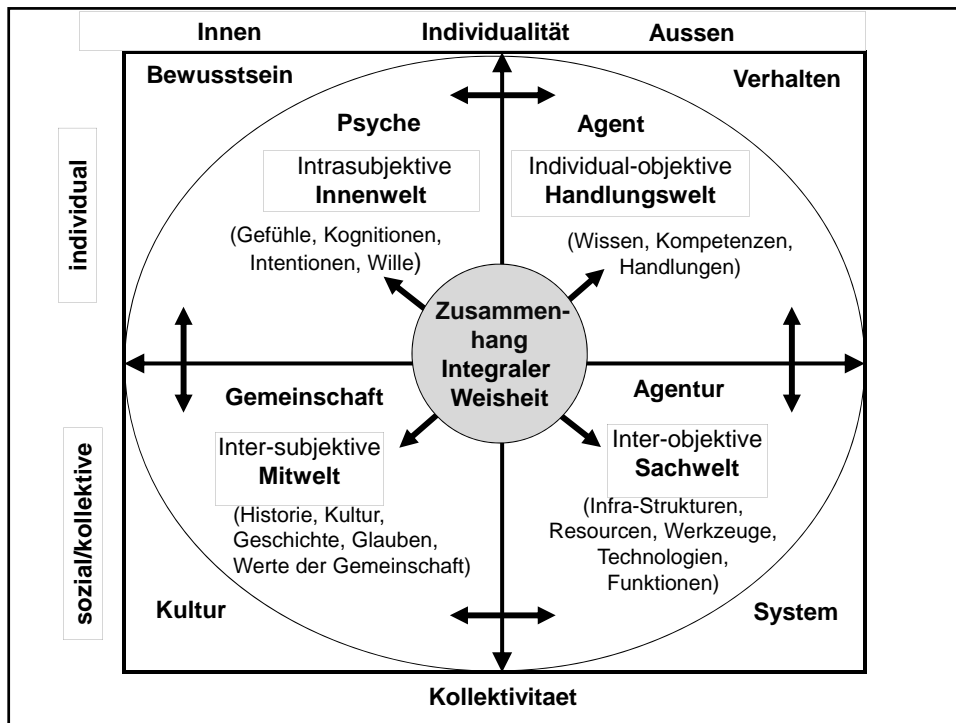
- nicht immer anwendbar oder korrekte Antworten zur Problemlösung (Kontextabhängigkeit)
- Konflikte zwischen verschiedenen (scheinbar gleichwertigen) intuitiven Gewissheiten
- Kann zu Dilemmata und Entscheidungsaporien führen
- nicht einfach instrumentell mach- oder verfügbar
- fehler- und irrtumsanfällig: Fehleinschätzung, Selbstüberschätzung oder Pseudo-intuitionen
 - Selektivität, Zuschreibungsfehler, illusionäre Korrelationen, Glaubenserhaltungen und heuristische Gewohnheiten
- Legitimations- & Bewertungsprobleme
- Status Gruppe? Status System? Integrationsbedarf!

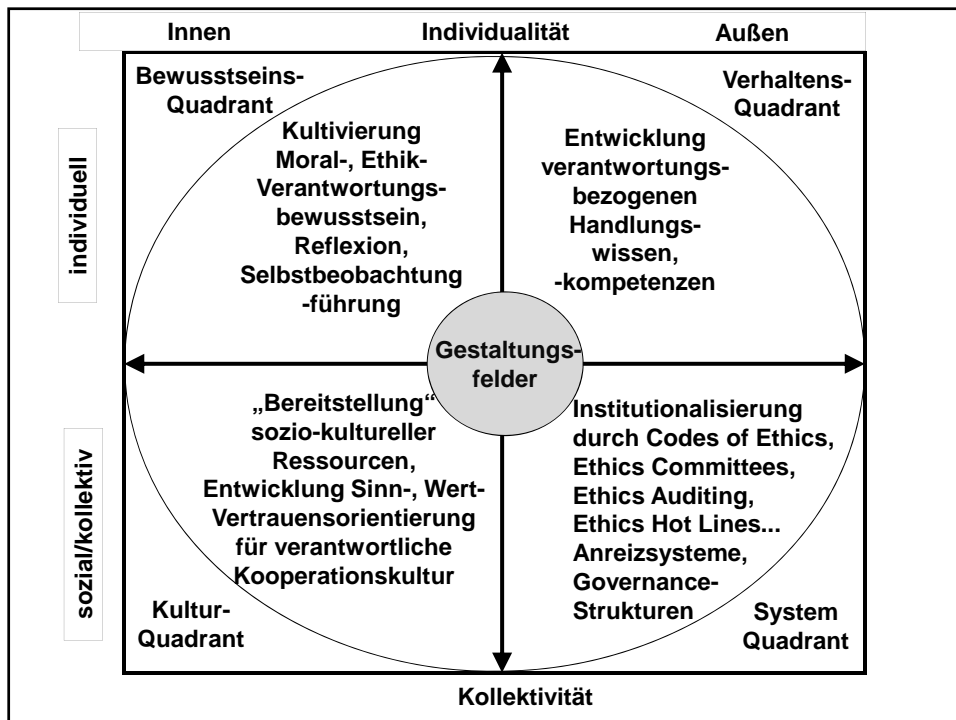
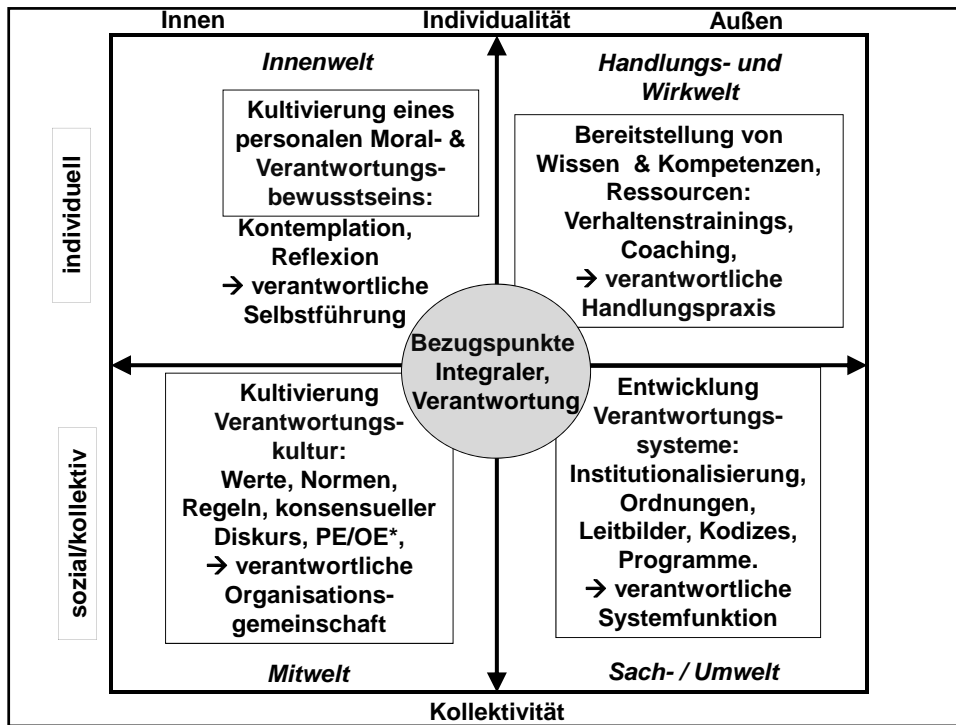
Integrales Weisheitsverständnis & -praxis

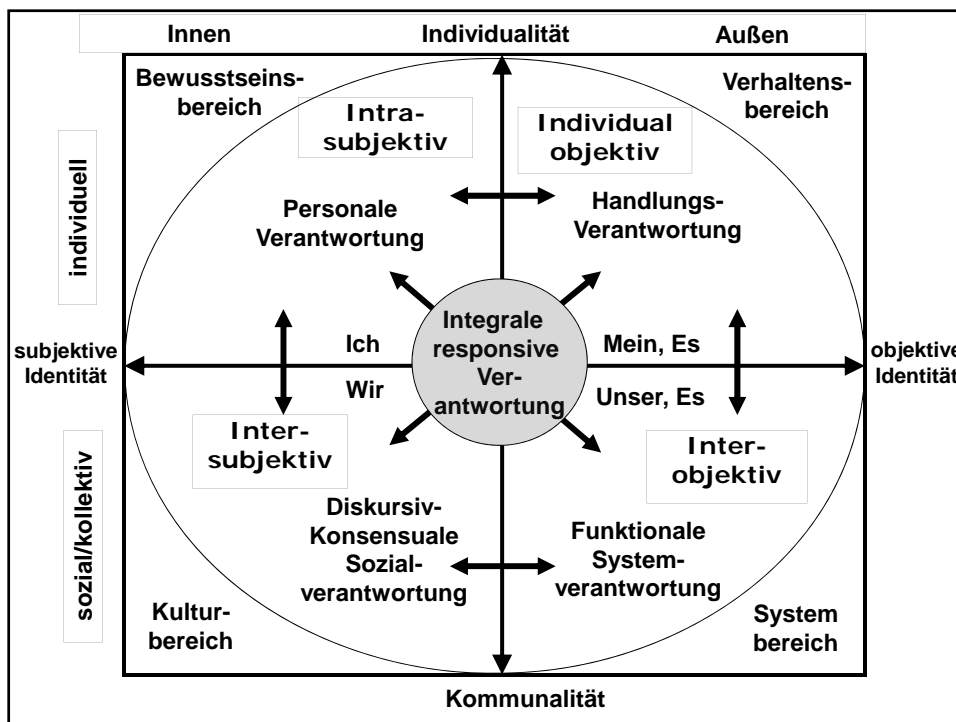
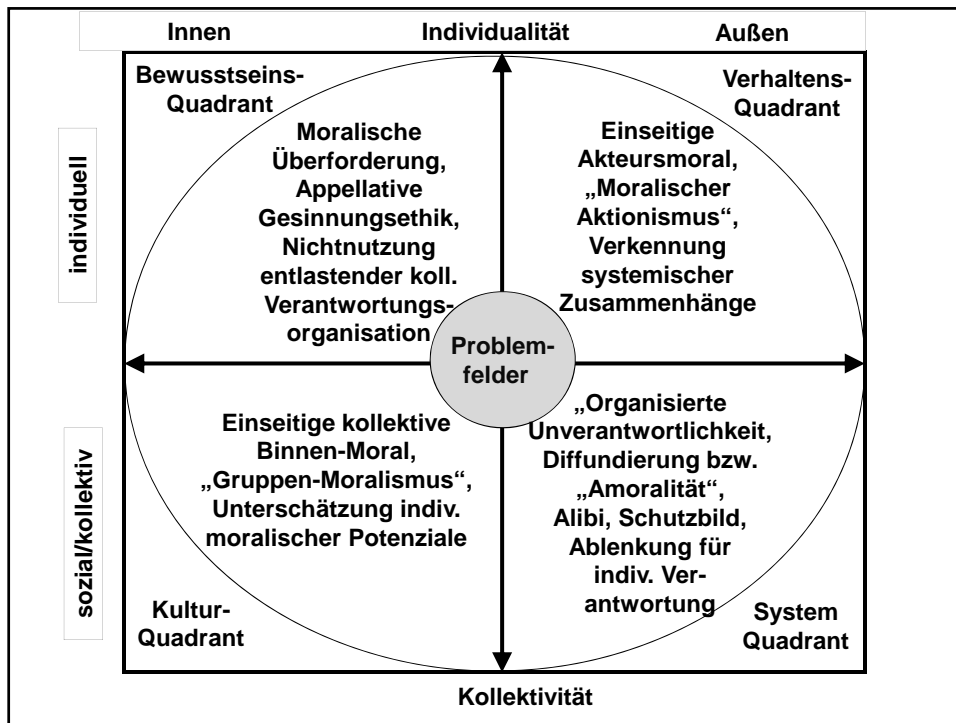
- **Intra-personale, interpersonelle und inter-objektive Weisheitsdimensionen in Führung und Organisation**
- **Proto-integrale und transformationale Potenziale praktischer Weisheit**

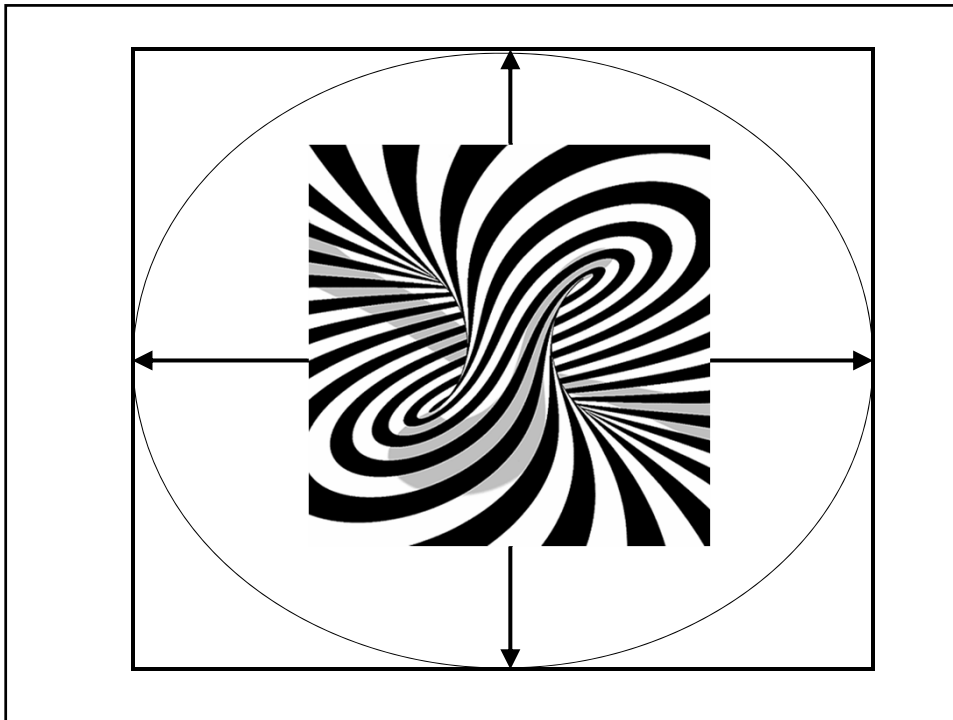












Protointegrale Qualität von Weisheit

- Emotionen und Intuitionen in ihrem Verhältnis zu äußeren Handlungsbezügen & sozialen und systemisch-strukturellen Bereichen im Weisheitsganzen
- Ausgleich von Überoptimismus oder Dominanz negativer Erfahrungen und Emotionen
- Umgang mit widersprüchlichen, paradoxalen oder dillemtischen Situationen umzugehen.
- Erkennen von Illusionen und Selbsttäuschungen
- Überschreiten selbstbezüglichet (narzistischer) Präokkupationen
- Entwicklung empathische Verbindungen mit Anderen

Praktische Weisheit als professionelle Kunstfertigkeit

- Integration leiblicher, emotionaler, intuitiver, handlungs- und systemischer Dimensionen in ästhetische Weisheitspraxis als emergenter Prozess
 - Phrónêsis bedarf der sinnlichen Wahrnehmung und sinngebenden Mustererkennung bzw. Imaginationen in lebensweltlichen und moralischen Situationen

Praktische Weisheit als professionelle Kunstfertigkeit

- phrónêsis als Form transformativer und verantwortlicher poiêsis (Wall, 2003; 2005).
 - responsive Weisheits-Poietik:
 - als **Mittel/Medium** für Re-Kreation (narrativer) Bedeutung und Verantwortung
 - als **Zweck an sich** i. S. sozial-systemischer Inklusivität
 - neue Erzähl- & Gestaltungsmöglichkeiten, auch für kritischen Verhandlungs-Umgang mit Fragen der Macht, Konflikten, und Ambiguitäten & Differenzen zwischen partikularen Interessen & Gemeinwohl
 - Weisheit als kreative wirksame „Inter-Praxis“

Formen des Wissens und Seins	Weisheitsform	Fokus	Teleos / Zeitlichkeit
<u><i>Theoría</i></u> Epistêmê	<i>Sophía</i> <i>Theoretische Weisheit</i>	Theoretische Orientierung / Kontemplation	Wahrheit (zeitlos)
<u><i>Prâxis</i></u> Tun	<u><i>Phrônêsis</i></u> <i>Praktische Weisheit</i>	Praktische Klugheitsorientierung Intrinsischer Handlungsprozess	Wohlergehen, Gemeinwohl (situiertes gutes Handeln im Hier und Jetzt)
kreatives <u><i>Inter-Praktizieren</i></u>	Kritische <i>Poiêtische Phrônêsis</i>	Kreatives Prozessieren In- & extrinsischer Prozess & Produkt(ion)	Vermittlung von <i>Praxis</i> & <i>Poiêsis</i> Gutes Kreieren! (situiert und transsituativ)
<u><i>Poiêsis</i></u> Machen Khresis Gebrauchen	<i>Tékhnê</i>	Instrumentelles kalkulatives Denken Extrinsische Produkt(ion)	Kompetente Produktion, Optimaler Gebrauch

Implikationen und Konklusionen: Intuition und praktische Weisheit

- entziehen sich einer Instrumentalisierungslogik und Verfügbarmachung.
- sind keine Ressourcen oder kalkulierbare Größen
- Hervorbringung und Entwicklung erfordert ein Zu- und Einlassen im Geist einer „engagierten Gelassenheit“
- Bezug zu Nachhaltigkeit, CSR, gelebter Ethik
 - Verwirklichung von Exzellenz (intuitiver und reflektierter) Praktiker und ihrer Praxis in deren lebensweltlichen und sozio-ökologischen Einbettung

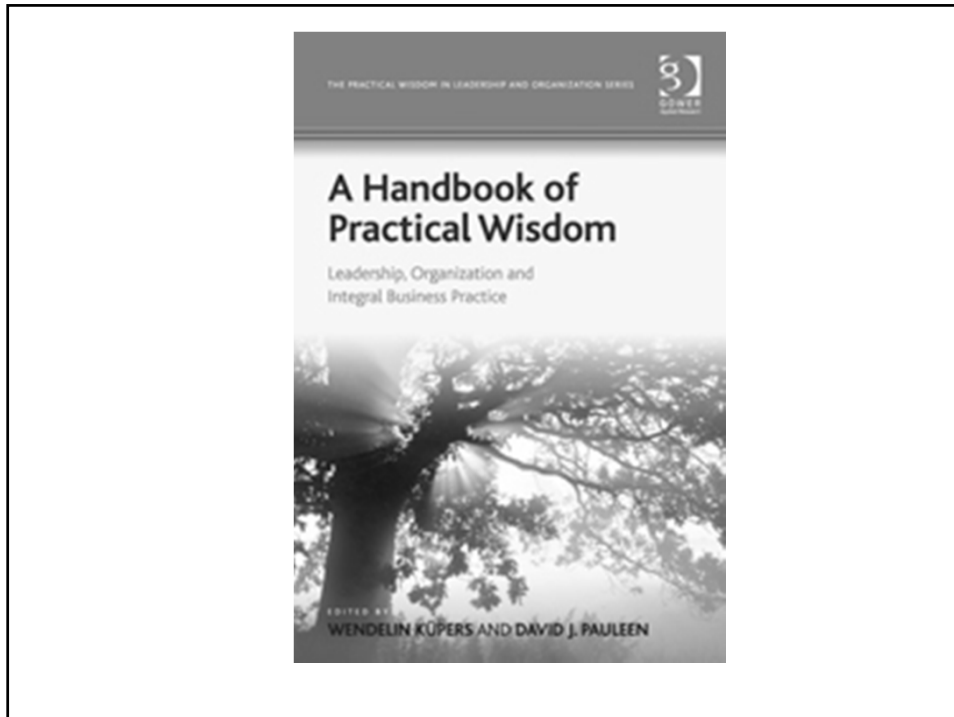
Weisheit als Lebenspraxis

- Wenn Leitkulturen der Führung und des Organisationalen ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen widerspiegeln und mitbeeinflussen, dann manifestiert eine wieder- bzw. neugewonnene integrale praktische Weisheitskunst eine auch zivilgesellschaftlich relevante Lebenspraxis, die über die Unternehmen hinausgeht.
- Prüfstein der Verwirklichung einer praktizierten weisen Führung und Organisation wird es sein, inwiefern diese sich lebendig verkörpern und bewähren kann.

Eule von Minerva



- Bildlich gesprochen kann mit einer Kunst der Weisheit die wache und weise Eule von Minerva ihren Flug aufnehmen.
- Nicht nur retrospektiv und postfaktisch in der Abenddämmerung einer untergehenden Zivilisation, sondern vielmehr einem morgendlichen Horizont entgegen, der sich als gesellschaftlicher Wandel hin zu einer nachhaltigeren und integraleren Zukunft öffnet.



- Küpers, W. (2007) "Integral Pheno-Practice of Wisdom in Management and Organisation", In: *Social Epistemology special issue on Wisdom and Stupidity*, Vol 22:4, 169 - 193.
- Küpers, W. & Statler, M. (2008) "Practically Wise Leadership: Towards an Integral Understanding, *Culture and Organization*, Volume 14(4), 379-400.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2008) „Intelligente Entscheidungen in Organisationen – Zum Verhältnis von Kognition, Emotion und Intuition“. In: Bortfeldt, A.; Homberger, J.; Kopfer, H.; Pankratz, G.; Strangmeier, R. (Eds.): *Intelligente Entscheidungsunterstützung - Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze*. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 457-478.
- Küpers, W. (2012) "Die Kunst der Weisheit als integrale Praxis in Organisation und Führung, In *Wirtschaftspsychologie*", Sonderheft: Neo-Integrale Führung und Organisationsentwicklung, wertebasiert, entwicklungsorientierte und systemintegriert, 3, 14, 46-57.
- Küpers, W. (2013) "The Art of Practical Wisdom ~ Phenomenology of an Embodied, Wise Inter-practice in Organisation and Leadership", in Küpers, W. & Pauleen, D. (2013). *A Handbook of Practical Wisdom. Leadership, Organization and Integral Business Practice*. 19-45, Imprint: London: Gower.