

Anastasia Schatz

Intuition und transrationales Denken aus integraler Perspektive

Wegweiser für den Umgang mit den
Herausforderungen der VUCA Welt



Beratung, Organisation und Coaching

Beratung, Organisation und Coaching

Herausgegeben von Prof. Dr. Markus Jüster,
Professional School of Business & Technology,
Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

– Band 3 –

Intuition und transrationales Denken aus integraler Perspektive

Wegweiser für den Umgang mit den
Herausforderungen der VUCA Welt

Anastasia Schatz

Tectum Verlag

Die Schriftenreihe *Beratung, Organisation und Coaching* wird herausgegeben von Prof. Dr. Markus Jüster, Professional School of Business & Technology, Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Anastasia Schatz

Intuition und transrationales Denken aus integraler Perspektive
Wegweiser für den Umgang mit den Herausforderungen der VUCA Welt

Beratung, Organisation und Coaching, Band 3

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022

ePDF 978-3-8288-7924-9

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4811-5 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 2750-5782

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes # 1424599682 von jijomathaidesigners | www.shutterstock.de

Gesamtverantwortung für Herstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

»Das, was ich als Wildes Denken zu definieren versucht habe, läßt sich nicht als spezifisch wem auch immer zuschreiben, sei es nun irgendein Teil oder ein Typus der Zivilisation. Es hat überhaupt keinen prädikativen Charakter. Ich würde vielmehr sagen, daß ich mit dem Wilden Denken das System der Postulate und Axiome bezeichne, die zur Begründung eines Codes nötig sind, der es gestatten würde, unter dem geringsten möglichen Verlust das andere in das unsere und umgekehrt zu übersetzen, also die Gesamtheit der Bedingungen, unter denen wir einander am besten verstehen können; dabei bleibt natürlich stets ein Rest.«

Claude Levi-Strauss 1973

Anastasia Schatz beschäftigt sich in Ihrer Arbeit mit folgender Frage: „Was ist transrationales Denken und wie kann es für die Besonderheiten der VUCA-Welt eingesetzt werden?“

Nun, Titel wie Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit muten zunächst sperrig, vielleicht sogar suspekt an. Jedoch beschäftigt sie sich mit einem Thema, welches in einer dynamischen – an Komplexität zunehmenden – Gesellschaft stetig an Bedeutung gewinnt: der Ablösung eines linear-funktionalistischen Paradigma zu Gunsten eines Integralen (kybernetisch-transformationalen?) Erklärungsansatzes.

Frau Schatz fundiert ihre Arbeit zunächst durch die Darstellung der Integralen Theorie (K. Wilber/Beck und Cowan). Hier gelingt es ihr, Reifungsprozesse der Integralen Organisationstheorie mit Anforderungen aus der VUCA-Welt zu verbinden. Sie arbeitet dabei die Aspekte des Selbstmanagements, der Ganzheitlichkeit und der Sinnorientierung als Eckpfeiler von Entwicklungsprozessen heraus. Somit verlässt die Betrachtung zunehmend lineare, zielfixierte wie rationale Gestaltungselemente und orientiert sich stärker an prozesshaften, sinnorientierten wie holistischen Eigenschaftsmerkmalen.

Transrationales Denken findet sich in unterschiedlichen Aspekten und so zeichnet Anastasia Schatz ein differenziertes Bild, welches Ursprung und Ausprägungen transrationalen Denkens erläutert. Zentraler Ge-

genstand der Arbeit ist das AQAL-Modell zur ganzheitlichen Betrachtung. Dieses wird umfassend erläutert und dient als Grundlage der daran anschließenden empirischen Untersuchung. Vier ExpertInnen werden zum Thema befragt. Ziel dabei ist es, den Einfluss von nicht-rationalen Aspekten – sprich Intuition – in Entscheidungsprozesse als Sinn stiftende Orientierung zu analysieren. Darauf aufbauend richtet sich der Blick auf Bewusstsein und Bewusstseinswandel als Klammer zwischen Weltsicht, Denken und Handeln.

Anastasia Schatz gelingt es in ihrer Arbeit, ein tieferes Verständnis von Bewusstsein und Wandlungsprozessen zu vermitteln. Dabei zeigt sich gleichermaßen, wie sehr wir auf der einen Seite von – subjektiven – Bewusstseinsprozessen geprägt sind und auf der anderen Seite darauf angewiesen sind, durch Integration in VUCA-Welten Orientierung zu erlangen. Sinn und Vertrauen scheinen dabei zwei Schlüsselaspekte zu sein, die dies ermöglichen.

Ein weiterer Aspekt tritt hinzu, welcher sicher kontrovers diskutiert werden kann: Frau Schatz schreibt: *„Es wurde festgestellt, dass Spiritualität ein wesentlicher Bestandteil des transrationalen Denkens sein muss. Denn die Anerkennung einer Ganzheitlichkeit, einer größeren Macht oder des Kosmos ist für das neue Verständnis und die neue Art zu Denken unerlässlich.“*

Anastasia Schatz ist sich sehr bewusst, dass sie hier an die Grenze wissenschaftlicher Betrachtung gelangt. Sie öffnet dadurch allerdings auch die Möglichkeit zu einem breiteren Dialog, welcher sich keineswegs einer wissenschaftlichen Betrachtung entziehen will. In diesem Sinne kann die Arbeit als Exploration verstanden werden, welche mutig nach neuen Erklärungsansätzen Ausschau hält.

Schließen möchte ich mit einem Zitat, welches Anastasia Schatz in ihre Arbeit aufnahm:

„Sicher müssen wir an die Vernunft glauben. Aber sie sollte uns nicht hindern, ein Mysterium zu erkennen, wenn wir ihm begegnen.“
Carl Gustav Jung (zitiert nach Alt, S. 361)

Kempton im Juni 2022

Markus Jüster

I. Prolog: Sinngemäße Koinzidenz in Aktion

Im Frühjahr 2018 hatte ich mich entschlossen, bildlich gesprochen in die Stapfen unzähliger Pilger zu treten und den heiligen Weg nach Santiago de Compostela zu marschieren. Ein aufregendes Unterfangen, das mir, wie so vielen vor mir auch, aufregende Abenteuer und tiefe Erkenntnisse versprach. So machte ich mich wohl ausgestattet in meinen hochwertigen, gut eingelaufenen Meindl Wanderschuhen, meiner VAUDE Trekkinghose und meinem leicht gepackten Deuter Rucksack auf den Weg, den Süden Europas zu Fuß zu erkunden. In diesem Outfit war ich zwischen den vielen anderen Pilgern definitiv als Deutsche zu erkennen. An den ersten Tagen meiner Tour sind mir immer wieder Scharen überwiegend brasilianischer Pilger aufgefallen, die durch die Bank weg ähnlich gekleidet waren. Alle hatten Schuhe, Rucksack, Funktionsshirt, Trekkinghose von ein und derselben Marke, die ich, als mehr oder weniger erfahrene Alpenwanderin, komischerweise noch nie gesehen hatte. Nicht, dass mich Marken überaus interessierten, aber die Masse an Menschen mit der Masse an unterschiedlichen Artikeln dieser einen Marke hatte doch meine Aufmerksamkeit geweckt. Bei täglichen 10 bis 12 Stunden Marsch kommen einem anscheinend die verrücktesten Gedanken als wichtig vor. Im Laufe der Pilgerschaft habe ich diesbezüglich zwei Dinge erkannt: Paolo Coehlo hat den Brasilianern das Pilgern schmackhaft gemacht und Quechua war die Hausmarke eines Sportgeschäfts. Ich wurde neugierig. Das Buch von Coehlo hatte ich bereits vor vielen Jahren gelesen, deswegen blieb mir quasi nur noch die Auseinandersetzung mit dem Thema Quechua. Bis dahin war ich der Meinung, dass sich ein spanisches oder vielleicht ein brasilianisches Sportgeschäft dahinter verbarg. Ein lokales, nationales Unternehmen, das ihre Wanderartikel auf Pilger ausrichtete und diese von oben bis unten ausstattete. Zu meiner Überraschung wurde ich recht schnell eines Besseren belehrt. Als ich in Spanien eine Filiale besuchte, musste ich feststellen, dass es sich um ein riesiges Sportfachgeschäft handelte, das zu beinahe jeder Sport- und Freizeitart ein pas-

sendes Angebot hatte. Von Golf über Rennrad, Fechten und Tauchen bis hin zu Fischen und Yoga. Ein wohl überlegtes und preislich unterdurchschnittliches Sortiment. Das Konzept war in meinen Augen so zeitgemäß, so spannend. Es wunderte mich, dass ich das Unternehmen nicht zuvor bewusst wahrgenommen hatte. Voller Pilger-Emotionen war ich zutiefst dankbar im Namen aller, die sich keine 300€ Wanderschuhe leisten konnten oder wollten und trotzdem gut ausgerüstet das Camino de Santiago Abenteuer antraten, dass es Quechua gab.

Im Frühjahr 2019, also fast genau ein Jahr später, befand ich mich nach einer zweimonatigen low-budget Backpacktour durch ganz Indien, in Chennai, meiner letzten Station vor dem Rückflug nach Deutschland. Ich hatte mich die übrigen Tage in ein luxuriöses 5* Resort eingebucht, um all die gewonnenen Eindrücke und die nervenaufreibenden Ereignisse in Ruhe zu verarbeiten. Es war nicht mein erstes Mal in Indien, aber die Masse an Menschen, der dauerhaft hohe Lärmpegel, all die unterschiedlichen Gerüche hatten meine Sinne und Nerven erneut stark herausgefordert. Die letzten zwei Wochen meiner Route musste ich neben meinem Backpack noch eine drei Kilo schwere, jedoch wunderschöne und liebevoll geknüpft Hängematte mit mir tragen. Ich hatte sie zuvor in einer kleinen Familienmanufaktur bei meinem Besuch in Auroville, einer internationalen, autonomen Stadt, die weitestgehend auf den Prinzipien des bekannten Philosophen Aurobindo aufgebaut war, erworben. Die Hängematte bestand aus mehreren Teilen. Neben den schweren Baumwollkordeln war da noch das ein Meter lange und etwa sieben Zentimeter dicke Holzstück, das die stabile Halterung der Hängematte bildete. Das Holzteil passte für den Rückflug unmöglich in meinen Rucksack und ich musste es irgendwie entsprechend unterbringen. Mein Miles & More Status schloss zwar ein zweites Gepäckstück mit ein, allerdings passte dieser perfekt geschnittene Pfahl aus Teakholz in kein normales Reisegepäck. Daneben hoffte ich auch, dass ich Teakholz überhaupt ausfahren durfte, beziehungsweise, dass ich beim notwendigen Schmuggeln nicht erwischt werden würde. Also machte ich mich am Tag vor meinem Abflug in einer kleinen, gelben Riksha zu dem vom Resort nächstgelegenen Ort, um eine passende Tasche oder Hülle zu besorgen. Als ehemalige britische Kolonie gehörte Feldhockey zur Sportkultur in Indien und ich nahm an, dass eine Hülle für Hockeyschläger perfekt passen würde.

Nach Rücksprachen mit dem Riksha-Fahrer wurde ich vor einem kleinen, typisch indischen Spielwarengeschäft abgesetzt. Den Pfahl in der Hand, versuchte ich nun den Ladenbesitzer davon zu überzeugen, dass er mir einfach die qualitativ minderwertige Tasche eines ganzen Feldhockey Sets einzeln verkaufte. Das ganze Set hätte für die westlichen Verhältnisse zwar wirklich wenig gekostet, aber die Art, wie stur und auf seinen Vorteil bedacht sich der Ladenbesitzer zeigte, hatte mich dazu bewegt, ein weiteres Geschäft aufzusuchen. Im nächsten Spielwarenladen konnte ich kein passendes Stück finden und im Reisegepäckladen gab es weder passende Koffer noch passende Reisetaschen. Der Riksha-Fahrer wurde langsam nervös, denn ich hatte vorab eine fixe Summe für die gesamte Taxifahrt verhandelt. Eher widerwillig teilte der Fahrer seine Idee mit, dass am Ortsausgang auf der anderen Seite der Stadt ein großes Geschäft sei, aber das würde mehr Rupees bedeuten. Ach, was kostete die Welt?! Also fuhren wir zu diesem Laden. Als wir über die Hauptstraße nach rechts abbogen, erblickte ich bereits das große, blau akzentuierte Gebäude mit dem großen Schriftzug: Decathlon! Nach kurzer Verwunderung, dass es mitten im gefühlten Nirgendwo in Indien ein solches Geschäft gab, wendete ich mich wieder meiner Taschen-Mission im Quechua-Markenparadies zu. Bereits beim Betreten herrschte eine sehr positive und gutgelaunte Stimmung im eher leeren Geschäft. Das Sales Team begrüßte mich herzlich und half mir sofort bei meinem Anliegen. Ich erklärte die Situation und eine nette Dame in Decathlon-Montur wies mir persönlich den Weg zur Feldhockey-Abteilung und zu einem Hockey-Set. Die einfach verarbeitete Tasche des Sets passte perfekt für meinen Holzpfehl und ich fragte, ob ich nur die Tasche kaufen könnte. Innerlich hatte ich mich bereits darauf eingestellt, das Set einfach zu kaufen, den Inhalt aus der Tasche zu nehmen, um ihn ein paar spielenden Kids auf der Straße zu übergeben. Denn tatsächlich war der Preis des Sets wirklich nicht der Rede wert. Die Verkäuferin zog sich kurz zurück, kam wieder und meinte ich könnte die Tasche umsonst haben. Meine Augen wurden groß und mein Herz öffnete sich. Damit hatte ich nicht gerechnet. Ich war entzückt. In diesem Moment ging es weder mir noch der Verkäuferin um Geld. Es ging um Service, Menschlichkeit und um ein gutes Gefühl. Obwohl ich offensichtlich ein Tourist war, und ich mir offensichtlich mehr leisten konnte als jeder einzelne, der in diesem

Laden arbeitete, ist sie meiner Bitte nachgegangen. Sie hat mir mit nur einer einfachen Geste die ganze Unternehmensphilosophie vorgelebt. Dieses Ereignis hat mich berührt und hat sich in mein Gedächtnis gebrannt.

Im Sommer 2019 verbrachte ich ein paar schöne Tage bei meiner liebsten Freundin und ihrer Familie. Es war Vormittag, wir zwei standen gemeinsam in der Küche und erfreuten uns unserer Gespräche, kicherten und lachten. Als der Postbote klingelte, ging meine Freundin an die Tür und kam mit Briefen und einem Päckchen zurück. Verwundert blickte sie auf das Päckchen in ihren Händen, tastete es ab und murmelte in sich hinein, es sei komisch, denn sie hätte bei Decathlon gar nichts bestellt. Sie öffnete das Päckchen und holte drei kleine Silikon-Muffinformen heraus, ihre eigenen Muffinförmchen! Verblüfft erklärte sie mir, dass wohl eines der drei Kids die Förmchen im Retour Packet der vorhergehenden Woche versteckt haben musste. Wir waren beide von der Aufmerksamkeit, der Rücksicht, des Respekts dieser Geste berührt und haben einen dankbaren Kommentar im Social Media platziert. Hier konnte man nicht länger von klassischem Kundenservice sprechen. Das war gelebte, authentische Unternehmensphilosophie. Das war etwas, das sich nicht jedem einzelnen Mitarbeiter verbal, detailliert erklären lässt. So etwas konnte nur gelebt und erfahren werden. Decathlon hatte mir erneut bewiesen, dass hinter diesem Namen wahrhaftig menschenzentrierte Werte stecken. Meine Freundin und ihre Familie sind nun umso größere Fans der Produkte und überzeugte Kunden des Unternehmens.

Im Sommer 2020 bin ich bei der Literaturrecherche zu integralen Perspektiven in Gesellschaft und Wirtschaft auf Frederic Laloux und sein Buch *Reinventing Organizations* gestoßen. Bereits das Vorwort, das von Ken Wilber so wertschätzend und ermunternd formuliert war, hatte mich davon überzeugt, sein Buch näher zu untersuchen. Der Inhalt erzeugte in mir Resonanz und ließ mich viele Erkenntnisse und Einsichten gewinnen. Laloux beschrieb darin innovative Unternehmen aus der ganzen Welt, die völlig neue, disruptive Herangehensweisen und konventionell undenkbare Prozesse und Methoden erfolgreich etabliert hatten. Die Parallelen zu Wilbers Arbeit und die erfolgreiche Anwendung einer ganzheitlichen Perspektive auf Organisationen schienen für mich Meilensteine und Vorreiter für eine mögliche, neue

Welt- und Wirtschaftssicht. Ich war fasziniert von dem Mut, dem Vertrauen und dem Engagement jedes einzelnen klugen Kopfes, der einen Wandel in eine holistische Richtung initiiert und begleitet und der Unternehmung selbst Raum zur Entfaltung ließ.

Anfang 2021 wurde ich bei einem Gespräch in Bezug auf die Arbeit von Laloux von einem Menschen, dessen Meinung ich ausgesprochen schätzte, darauf aufmerksam gemacht, dass interessante Beiträge des Belgiers auf Youtube zu finden seien, die sich für mich wohl lohnen würden. Tatsächlich hatte ich mich ausgiebig mit seinem Buch und seiner Arbeit befasst und zahlreiche Interviews auf Englisch und Deutsch gelesen. Allerdings war ich bis dahin tatsächlich nie auf die Idee gekommen, nach Youtube Videos zu suchen. Prompt ging ich diesem wohlwollenden Vorschlag nach und fand mich fasziniert von der Key Note, die Laloux 2019 in perfektem Deutsch für Xing zum Thema New Work hielt. Dort machte er darauf aufmerksam, dass es zwei Möglichkeiten gäbe, New Work in eine Organisation zu integrieren. Die eine Art sei es, Methoden aus der New Work Toolbox situativ ausschließlich als Werkzeuge einzusetzen und so kurzfristig von der neuen Art des Denkens und Handelns zu profitieren. Die andere, weitaus interessantere Art wäre, New Work als eine Philosophie zu leben und Menschen als Wunder anstatt als planbare Ressourcen zu sehen. Im Gegensatz zu dem veralteten Vergleich einer Organisation mit einer Maschine, zeigte die neue Metapher, dass ein Unternehmen „als lebendiger Organismus oder als lebendiges Ökosystem“ zu sehen sei. Diese Aussagen untermauerte er mit zahlreichen internationalen Beispielen an Organisationen, die den Wandel bereits erfolgreich durchlebten. Unter anderem kam das Beispiel eines französischen Unternehmens zur Sprache, das auf eher innovative Weise die Expansion der Geschäfte vorangetrieben hatte. Anstatt über neue Markteintritte anhand klassischer KPIs wie BIP, Bevölkerung, Kaufkraft und politischer Stabilität zu entscheiden, beschloss die Geschäftsleitung einen völlig neuen Weg zu gehen. Michelle, der CEO, rief alle Mitarbeiter dazu auf, ihre Ideen zu ihrem *Lieblings*-Markteintritt vorzustellen und bei Interesse selbstständig im Rahmen eines freigegebenen Budgets umzusetzen. Mit dieser Herangehensweise konnte das Unternehmen einerseits in kürzester Zeit erfolgreich Filialen auf der ganzen Welt eröffnen und andererseits natürlich ein klares Statement setzen, wie

diese Organisation beschaffen ist, welchen Stellenwert Mitarbeiter haben und wie Vision, Mission und Werte in der Realität umgesetzt werden:

„Decathlon’s main mission is to make sport accessible to as many people as we can. (...) Let’s do some sports together, as together is always more fun!”

Die Rede ist erneut von dem französischen Unternehmen *Decathlon*. Ich hatte bereits zuvor Laloux von diesem Beispiel in einem Interview berichten gelesen, allerdings ohne den Bezug zu einer konkreten Firma herzustellen. Deswegen war ich umso interessierter und faszinierter als der Firmenname Decathlon erneut in einem anderen Zusammenhang in meinem Leben auftauchte. Nun machte Vieles mehr Sinn.

Carl Gustav Jung erzählt in seinem *Day of the Fishes*, wie sich ihm in einer 24 Stunden Periode 6-mal das Symbol des Fisches auf unterschiedliche Art und Weise offenbarte. Er nennt diese Arten der Beobachtung und des Erlebens Synchronizitäten und beschreibt sie „als eine Art von Gleichzeitigkeit“ oder „sinngemäße Koinzidenz“ (Jung 2000, S. 279), die zeitlich korreliert, keiner Kausalbeziehung unterliegt, allerdings als miteinander verbunden, aufeinander bezogen wahrgenommen und gedeutet wird. Seiner Meinung nach bedarf es eines Vorauswissens darüber, dass bestimmte Ereignisse in Zukunft von Bedeutung sein werden, um solche bewusst in dem Moment zu erfassen und nicht schnell wieder zu vergessen. „In solchen Fällen wird der bloße Zufall äußerst unwahrscheinlich, indem die Koinzidenz vorausgewusst ist. Dadurch verliert sie ihren Zufallscharakter einerseits psychologisch und subjektiv, andererseits auch objektiv, indem die Häufung von Einzelheiten, die zusammentreffen, die Unwahrscheinlichkeit des Zufalls ins Unermeßliche steigert.“ (Jung 2000, S. 281)

In meinem Decathlon Erlebnis mag es nichtsdestotrotz Zufall sein, dass ich in den letzten Jahren bestimmte Erfahrungen gemacht habe, dass mir dabei bestimmte Erlebnisse ins Bewusstsein getreten sind und dass mir diese wiederum im Gedächtnis geblieben sind. Es mag auch Zufall sein, dass mich Decathlon auf diese ungewöhnliche Weise bis dato begleitet hat. Das Schreiben dieser Arbeit hat mich persönlich gelehrt, meine Gedanken und inneren Bilder ernst zu nehmen, ihnen meine Aufmerksamkeit zu schenken, ihnen Raum zu geben und mit ihnen weiter zu jonglieren, wenn sie mich erquicken und inspirieren.

Vor allem aber auch diesen Gedanken die ein oder andere Form im Außen zu verleihen, wenn sie ausgedrückt werden möchten. So viel steht für mich fest: Dieses Erlebte wollte unabhängig jeglicher weiteren Deutung zu dieser Zeit, genau in diesem Rahmen, exakt in diesem Kontext Ausdruck finden. Es mag Zufall sein, dass sich für mich an dieser Stelle vielleicht der Decathlon Kreis schließen mag... vielleicht.

“Der Zufall ist das Pseudonym, das der liebe Gott wählt, wenn er inkognito bleiben will.“

Albert Schweizer

II. Danksagung

Von ganzem Herzen möchte ich mich bei den kompetenten Interviewpartnern bedanken. Der wertvolle Input, die Offenheit und das entgegengebrachte Vertrauen haben einen großartigen Beitrag zu dieser Arbeit geleistet. Die Gespräche waren nicht nur fachlich auf höchstem Niveau, sondern auch menschlich inspirierend. Sie haben mir inhaltlich und persönlich in vielerlei Hinsicht die Augen und das Herz geöffnet und einen wichtigen wissenschaftlichen Beitrag geleistet.

Besonderen Dank möchte ich meinem betreuenden Professor Markus Jüster aussprechen, dessen allgegenwärtige, motivierende, und wertschätzende Präsenz mich tief berührt hat. Sein Wissen, sein Humor und seine Menschlichkeit haben mich immer wieder zur Hochleistung ermuntert. Professoren dieser Art hauchen der Hochschullandschaft echtes Leben ein und sind auf fachlicher und zwischenmenschlicher Ebene ein wahrer Segen für jeden Studierenden.

Zudem gilt mein Dank der Hochschule und dem Organisationsteam, die diesen Studiengang ermöglicht und gestaltet hat. Die Seminare, Vorträge und Workshops haben mich auf die Auseinandersetzung mit der Masterarbeit vorbereitet. Auch meinen Kommilitonen, bzw. Studienfreunden möchte ich für die tiefgreifenden Diskussionen, Anregungen und die gegenseitige Wertschätzung danken.

Die liebevolle und ermunternde Unterstützung meiner Familie und Freunde, die sich geduldig und aufmerksam auf Gespräche und Dialoge einließen und unermüdlich meinen Erkenntnissen und Vorträgen lauschten, waren eine große Bereicherung, sowohl für die Masterarbeit als auch für mich persönlich.

München, 1. Oktober 2021

Anastasia Schatz

III. Hinweise

Diese Masterarbeit ist Eigentum der Verfasserin. Eine Vervielfältigung und Veröffentlichung ohne ausdrückliche Zustimmung, auch in Auszügen, ist nicht erlaubt.

Um den Lesefluss zu erleichtern, wird die männliche Form verwendet, die jedoch beide Geschlechter einschließt. Die weibliche Form wird explizit genutzt, wenn es sich um eine bestimmte weibliche Person handelt.

IV. Abstrakt

VUCA und Intuition sind zwei große Begriffe der gegenwärtigen Zeit und prägen die Business- und Leadership-Landschaft. Sie stehen für Herausforderung und Herangehensweise gleichermaßen. Die Welt scheint nicht länger verständlich, zuordenbar, berechenbar oder sicher zu sein. Aus dem Wunsch heraus, sie auf gewohnte Weise begreifen zu wollen, stoßen Menschen an scheinbar unüberwindbare Grenzen und auf Denk-Hürden. Die Welt soll weiterhin, irgendwie doch noch Sinn machen.

Die Frage ist, kann mit einer alten Denkweise, eine neue Welt tatsächlich begriffen werden? Oder ist nun etwas Neues gefragt? Intuition ist eine Fähigkeit und Fertigkeit, die beispielsweise helfen kann, in komplexen Situationen tendenziell bessere Entscheidungen zu treffen als eine rationale Auseinandersetzung. Das Bauchgefühl kann in einer unbekanntem Situation erfolgsversprechend zu Rate gezogen werden. Das Herz kann Informationen hinsichtlich der Übereinstimmung mit den eigenen Werten abgleichen und zu kraftvollen Handlungen inspirieren. Das Einbeziehen von nicht-rationalen Entscheidungskomponenten scheint Sinn zu stiften und Orientierung zu geben.

Um Zusammenhänge zu verstehen und Fragen zu beantworten, richtet sich der Inhalt dieser Arbeit auf die Auseinandersetzung mit der Intuition und dem transrationalen Denken vor dem Hintergrund der VUCA Welt. Dabei liegt der Fokus auf einer ganzheitlichen und themenübergreifenden Bearbeitung, um einen möglichst umfassenden Überblick zu den aktuellen Erkenntnisständen in den relevanten Fachrichtungen zu geben und etwaige Gründe für einen Wandel in der konventionellen Art des Denkens als Reaktion auf die sich verändernden Lebensumstände aufzuzeigen. Die Anwendung der integralen Theorie des zeitgenössischen Philosophen Ken Wilber wird der Frage zu Grunde gelegt, ob Intuition und transrationales Denken tatsächlich als Wegweiser für den Umgang mit den neuen Herausforderungen

zu sehen sind. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf Bewusstsein und Bewusstseinswandel gerichtet, da vieles dafür spricht, dass eine enge Verbindung zwischen Weltsicht und Denken und Handeln besteht.

V. Abstract

VUCA and intuition are two buzz words that have been colouring the present business and leadership landscape when it comes to organizational and personal development. Both, VUCA and intuition stand for challenges in as well as approaches to current conditions. The world seems no longer fully comprehensive, relatable, predictable, and reliable. Driven by the desire to fully understand it as usual, people find themselves before apparently insuperable boundaries and obstacles. And anyway, the world shall please still make sense somehow!

Hence, the question that arises in this context: Is it even possible to grasp a new kind of world with the same old way of thinking? Or is there room for a new take? Intuition, for example, is an ability and skill that seemingly helps to make better decisions in complex situations compared to a rational approach. Or, one's gut feeling seems to have the potential to act as reliable inner advisor in unfamiliar situations. Also, the heart seems to play a vital part when it comes to processing information in alignment with personal values and inspired powerful action. Apparently, the integration of non-rational components to everyday life and to the decision making process seems to create some kind of sense and orientation.

To better understand possible connections and to answer arising questions the content of this paper is aiming at discussing intuition and transrational thinking against the background of VUCA world's features. An integral and overall approach allows for a comprehensive depiction of the current level of knowledge in relevant cross-related fields. Also, the research points to consequential reasons that argue for a transformation in the conventional understanding of the way of thought as a response to changing life circumstances.

The integral theory, propagated by the contemporary philosopher Ken Wilber, builds the theoretical baseline for the question whether or not intuition and transrational thinking can indeed be seen as a guide

for newly arising challenges of current times. Particular emphasis is directed towards consciousness and the change in awareness as research points to a close connection between worldview and the way of thought and action.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1. Im Wandel der Zeit | 1 |
| 1.2. Forschungsfrage | 4 |
| 1.3. Forschungsziel | 5 |
| 1.4. Aufbau der Arbeit | 6 |
| 2. Grundlagen der Integralen Theorie | 7 |
| 2.1. Bedürfnisentwicklung | 7 |
| 2.2. Spiral Dynamics | 8 |
| 2.2.1. Meme | 8 |
| 2.2.2. Funktionsprinzip | 9 |
| 2.2.3. Komplexität | 10 |
| 2.2.4. Praktische Anwendung | 12 |
| 2.3. Integrale Theorie | 12 |
| 2.3.1. Integraler Ansatz | 12 |
| 2.3.2. Holorchie | 13 |
| 2.3.3. Das AQAL Model | 14 |
| 2.3.3.1. Grundlagen | 14 |
| 2.3.3.2. Merkmale | 15 |
| 3. Die Bedeutung der integralen Theorie für die Praxis | 23 |
| 3.1. Der Einsatz in der Arbeitswelt | 23 |
| 3.2. Integrale Organisationen | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3. Die Eigenschaften der VUCA Welt | 27 |
| 4. Intuition und transrationales Denken als Forschungsgegenstand | 33 |
| 4.1. Der Terminus Intuition | 33 |
| 4.2. Intuition im weitesten Sinn | 36 |
| 4.2.1. Kategorisierung der Intuition im weitesten Sinn | 37 |
| 4.2.2. Funktionen der Intuition im weitesten Sinn | 39 |
| 4.3. Der Begriff transrational | 40 |
| 4.3.1. Herleitung, Abgrenzung und Anwendung | 40 |
| 4.3.2. Verwendung des Begriffs in der Friedenspolitik | 41 |
| 4.3.3. Transrationalität in der Ökonomie | 42 |
| 4.4. Transrationales Denken | 44 |
| 4.4.1. Denken und Denkprozesse | 44 |
| 4.4.2. Die 4 Charaktere | 45 |
| 4.4.3. Herleitung der Arbeitsdefinition | 46 |
| 5. Das AQAL Modell zur ganzheitlichen Betrachtung des transrationalen Denkens | 49 |
| 5.1. OR – Der Mensch als Objekt | 51 |
| 5.1.1. Grundlagen relevanter Gehirnprozesse | 51 |
| 5.1.1.1. Messbares Bewusstsein | 53 |
| 5.1.1.2. Die Eigenschaften von Emotionen | 55 |
| 5.1.2. Die zwei Arten der Aufmerksamkeit | 57 |
| 5.1.3. Die zwei Arten der Informationsverarbeitung | 59 |
| 5.1.4. Menschliche Lernfähigkeit | 61 |
| 5.1.5. Kulturelle Unterschiede | 62 |
| 5.1.6. Die Intelligenz im Menschen | 64 |
| 5.1.6.1. Verborgene Potenziale | 64 |
| 5.1.6.2. Körperintelligenz | 65 |
| 5.1.6.2.1. Kinesiologie | 66 |
| 5.1.6.2.2. Herzintelligenz | 67 |
| 5.1.6.3. Emotionale Intelligenz | 69 |
| 5.1.7. Kollektive Intelligenz | 70 |

| | |
|---|------------|
| 5.2. UR – Zugrundeliegende Systeme | 71 |
| 5.2.1. Der Geist der Natur | 71 |
| 5.2.1.1. Creative Jumps | 74 |
| 5.2.1.2. Homöostase | 74 |
| 5.2.2. Das Technologiezeitalter | 76 |
| 5.2.2.1. Die Welt der Quanten | 76 |
| 5.2.2.2. Künstliche Intelligenz | 82 |
| 5.3. UL – Werte und Kultur der gegenwärtigen Gesellschaft | 84 |
| 5.3.1. The Moral Machine | 84 |
| 5.3.2. Die postfaktische Welt | 85 |
| 5.3.3. Der Wandel der Psychologie der Massen | 89 |
| 5.4. OL – Der Mensch und sein Erleben | 92 |
| 5.4.1. Bewusstsein | 92 |
| 5.4.1.1. Realität | 94 |
| 5.4.1.2. Die Stufen des Bewusstseins | 96 |
| 5.4.2. Der Mensch des 21. Jahrhunderts | 98 |
| 5.4.2.1. Herzensqualitäten | 99 |
| 5.4.2.2. Bewusstseinskompetenz | 100 |
| 5.4.2.3. Gegenwärtigkeit | 102 |
| 5.4.2.4. Absicht | 102 |
| 5.5. Zusammenfassung | 104 |
| 6. Empirische Untersuchung | 107 |
| 6.1. Forschungsdesign | 107 |
| 6.2. Methode | 107 |
| 6.2.1. Literatur und Medienrecherche und -analyse | 108 |
| 6.2.2. Das qualitative Experteninterview | 110 |
| 6.2.2.1. Definition Experte | 110 |
| 6.2.2.2. Der Interviewleitfaden | 111 |
| 6.2.2.3. Expertenwahl und Darstellung des Samples | 112 |
| 6.2.3. Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring | 115 |
| 6.2.3.1. Strukturierung anhand deduktiv gebildeter Kategorien | 116 |
| 6.2.3.2. Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung | 117 |
| 6.2.4. Gütekriterien qualitativer Forschung | 117 |

| | |
|---|------------|
| 6.3. Darstellung der Ergebnisse | 118 |
| 6.3.1. Durchführung | 118 |
| 6.3.2. Ergebnisse der Dimension Begriffsverständnis – Intuition und transrationales Denken | 120 |
| 6.3.3. Ergebnisse der Dimension OR – Potenzielle Fähigkeiten des Menschen .. | 122 |
| 6.3.4. Ergebnisse der Dimension UR – Zugrundeliegende Systeme | 125 |
| 6.3.5. Ergebnisse der Dimension UL – Eigenschaften der gegenwärtigen Gesellschaft | 129 |
| 6.3.6. Ergebnisse der Dimension OL – Erhöhtes individuelles Bewusstsein | 133 |
| 6.3.7. Ergänzende Ergebnisse | 136 |
| 6.4. Interpretation der Ergebnisse | 139 |
| 6.4.1. Diskussion | 139 |
| 6.4.2. Reflexion | 144 |
| 6.4.3. Transrationales Denken als Kernkompetenz in der VUCA Welt – Eine Idee | 144 |
| 7. Fazit und Ausblick | 149 |
| 8. Epilog: Harry Potter und der kleine Schluck Glück | 151 |
| 9. Literaturverzeichnis | 155 |
| 10. Information zum Anhang | 165 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 1: | Die Entwicklungsspirale | 10 |
| Abbildung 2: | Das AQAL-Modell | 16 |
| Abbildung 3: | Vorschlag für ein integrales Rahmenwerk des Begriffs Intuition | 38 |
| Abbildung 4: | Die 4 Charaktere des menschlichen Geistes | 45 |
| Abbildung 5: | Integrales Modell des transrationalen Denkens in der VUCA Welt | 49 |
| Abbildung 6: | OR Ausschnitt im integralen Modell des transrationalen Denkens in der VUCA Welt | 51 |
| Abbildung 7: | UR Ausschnitt im integralen Modell des transrationalen Denkens in der VUCA Welt | 71 |
| Abbildung 8: | UL Ausschnitt im integralen Modell des transrationalen Denkens in der VUCA Welt | 84 |
| Abbildung 9: | OL Ausschnitt im integralen Modell des transrationalen Denkens in der VUCA Welt | 92 |
| Abbildung 10: | Fortschreitende Intelligenz und ihre beispielhaften Vertreter | 100 |
| Abbildung 11: | Das integrale Kompetenzmodell des transrationalen Denkens | 146 |

