

Thomas Holtfort

# Intuition als effektive Ressource moderner Organisationen

Eine theoretische und  
empirische Analyse



Springer Gabler

---

## **FOM-Edition**

FOM Hochschule für Oekonomie  
& Management



---

Thomas Holtfort

# Intuition als effektive Ressource moderner Organisationen

## Eine theoretische und empirische Analyse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Burghard Hermeier  
und Prof. Dr. Thomas Heupel

Thomas Holtfort  
Finanz- und Wirtschaftspsychologie  
FOM Hochschule  
Siegen, Deutschland

Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

ISBN 978-3-658-03465-8  
DOI 10.1007/978-3-658-03466-5

ISBN 978-3-658-03466-5 (eBook)

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

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Geleitwort

Im Jahre 2011 initiierte die FOM Hochschule die vorliegende Publikationsreihe FOM-Edition im Springer Gabler Verlag, die zwischenzeitlich eine freundliche Aufnahme in der Fachwelt gefunden hat. In der FOM-Edition werden sowohl Lehrbücher als auch Herausgeberwerke zu Brennpunktthemen sowie wissenschaftliche Monografien aufgelegt.

Die *Lehrbücher* sind durch die besondere konzeptionelle Gestaltung in hohem Maße für ausbildungs- und berufsbegleitend Studierende geeignet. Sie werden erfreulicherweise aber auch vermehrt von anderen Hochschulen genutzt.

Die *Herausgeberwerke* greifen aktuelle Brennpunktthemen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auf und geben punktuelle, problembezogene Anregungen für den Unterricht. Bei der Themenauswahl werden Studien schwerpunkte der FOM fokussiert, die gleichzeitig auch die Forschungsfelder definieren. Damit leisten die Herausgeberwerke einen wichtigen Beitrag, um verschiedene Wissenschaftsperspektiven zusammenzufassen und Impulse für den Praxistransfer zu geben.

Die *Monografien* erscheinen im RESEARCH Segment des Verlages und unterstreichen damit die praxisorientierte Wissenschaftlichkeit der Beiträge. Hochschullehrer der FOM nutzen damit die Möglichkeit, sich in komprimierten Beiträgen mit lehrkompatiblen Fachthemen auseinanderzusetzen, um den Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern und zu intensivieren.

In dem vorliegenden RESEARCH Beitrag *Intuition als effektive Ressource moderner Organisationen – Eine theoretische und empirische Analyse* widmet sich Herr Prof. Dr. Holtfort vom FOM Hochschulstudienzentrum Siegen der Frage, wie sich organisationspsychologische und verhaltensökonomische Komponenten in die originär rationale und zahlenorientierte Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre integrieren lassen. In diesem Zusammenhang greift er Erkenntnisse der Intuitionsforschung auf, um sie in den unternehmerischen Kontext zu stellen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Durch seine fundierte Analyse gelingt es ihm, Ergebnisse von zwei bisher weitgehend unabhängig voneinander betrachteten Forschungsfeldern zusammenzuführen und die Anwendbarkeit für organisationale Prozesse, speziell in Hinblick auf die Unternehmenskultur sowie entscheidungsorientierte Rahmenbedingungen,

zu eruieren. Somit trägt dieser interdisziplinäre Ansatz zielorientiert wesentlich dazu bei, differenzierte Perspektiven einzunehmen und Lösungsmuster zu entwickeln.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Holtfort für sein Engagement und freuen uns, wenn das Werk als Ausgangspunkt für eine weiterführende nachhaltige Diskussion in Forschung, Lehre und Praxis dienlich ist.

Essen

Prof. Dr. Burghard Hermeier  
(Rektor der FOM Hochschule)

Prof. Dr. Thomas Heupel  
(Prorektor Forschung der FOM Hochschule)

## **Vorwort**

Dieses Buch beschäftigt sich mit dem Thema der Intuition in einem organisationalen Zusammenhang. Es beleuchtet dabei sowohl auf individueller als auch unternehmenskultureller Ebene die Einsatzmöglichkeiten von stärker intuitiv geprägten Prozessen und unbewusstem Denken in Unternehmen. Das Ziel besteht darin, diese effektive Ressource im unternehmerischen Kontext zu analysieren, positiv zu bewerten und Lösungsansätze zu generieren.

Das Buch geht bei der Bearbeitung der Thematik auf zwei verschiedenen Ebenen vor. Im Rahmen der wissenschaftlich deskriptiven Seite werden zuerst die notwendigen Rahmenbedingungen eines intuitionsbasierten Organisationsansatzes eruiert. In einem zweiten Schritt soll dann der gewählte empirische Ansatz zum einen die theoretischen Inhalte in Hinblick auf eine pragmatische Umsetzung näher analysieren und zum anderen die Relevanz von Intuition im unternehmerischen Zusammenhang deutlich machen.

Durch die Verknüpfung eines grundsätzlich psychologisch geprägten Faktors mit der Betriebswirtschaftslehre bzw. dem Management von Organisationen wird bewusst beabsichtigt, die Perspektiven der ökonomischen Lehre zu erweitern. Den Schnittstellen zur Wirtschaftspsychologie einerseits und der Verhaltensökonomie andererseits werden somit neue Ansatzmöglichkeiten eröffnet.

Abschließend möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Volker Eickenberg bedanken, der immer wieder als kritischer Dialogpartner zur Verfügung stand und auf diese Weise die Entstehung des Buches mit unterstützt hat. Ferner danke ich der verantwortlichen Lektorin, Frau Dipl.-Kffr. (FH) Petra Nettesheim. Ein besonderer Dank gebührt schließlich der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, die den Weg zur Erstellung dieses Buches erst möglich gemacht hat.

Rösrath

Prof. Dr. Thomas Holtfort

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Geleitwort .....</b>	<b>v</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	2
1.3 Vorgehensweise und Methodik .....	3
<b>2 Organisationale Begrifflichkeiten und Organisationstheorien.....</b>	<b>7</b>
2.1 Organisationsbegriff .....	7
2.1.1 Instrumentaler Organisationsbegriff.....	7
2.1.2 Funktionaler Organisationsbegriff.....	8
2.1.3 Institutioneller Organisationsbegriff .....	8
2.2 Organisationstypen nach Zielsystemen .....	9
2.2.1 Profit-Organisationen.....	10
2.2.2 Non-Profit-Organisationen .....	10
2.3 Organisationskultur.....	11
2.4 Organisationstheorien .....	13
2.4.1 Klassische Theorien.....	13
2.4.1.1 Bürokratieansatz.....	13
2.4.1.2 Scientific Management .....	15
2.4.1.3 Administrationslehre .....	16
2.4.2 Verhaltensorientierte Theorien .....	18
2.4.2.1 Human-Relations-Ansatz.....	18

2.4.2.2 Motivationstheoretischer Ansatz.....	19
2.4.3 Entscheidungsorientierte Theorien .....	20
2.4.3.1 Entscheidungslogisch-orientierter Ansatz .....	20
2.4.3.2 Entscheidungsprozess-orientierter Ansatz .....	21
2.4.4 Situative Theorien.....	22
2.4.5 Systemorientierte Theorien.....	24
2.4.5.1 Systemisch-kybernetischer Ansatz.....	24
2.4.5.2 Soziologischer Ansatz .....	25
2.4.5.3 Soziotechnischer Ansatz .....	26
2.4.6 Institutionenökonomische Theorien .....	26
2.4.6.1 Transaktionskostenansatz.....	26
2.4.6.2 Prinzipal-Agenten-Ansatz .....	28
2.4.6.3 Property-Rights-Ansatz.....	29
<b>3 Intuition: Relevanz des Unbewussten.....</b>	<b>31</b>
3.1 Intuitionsbegriff und wissenschaftliche Erklärungsmodelle .....	31
3.1.1 Abgrenzung von Intuition .....	31
3.1.2 Erklärungsmodelle von Intuition.....	32
3.1.2.1 Erfahrungswissen .....	33
3.1.2.2 Unbewusste Wahrnehmung .....	34
3.1.2.3 Somatische Marker.....	35
3.1.2.4 Fraktale Affektlogik .....	36
3.1.2.5 Spiegelneuronen.....	37
3.1.2.6 Enterisches Nervensystem .....	38
3.2 Historische Entwicklung der Bedeutung von Intuition .....	39
3.3 Funktionen von Intuition .....	42
3.3.1 Intuitive Wahrnehmung.....	42
3.3.2 Intuitive Meinung.....	45
3.3.3 Intuitive Entscheidungen.....	47
3.3.4 Intuitive Kreativität.....	50
3.3.5 Intuitives Verhalten .....	52

---

3.4	Rahmenbedingungen von Intuition.....	55
3.4.1	Komplexität .....	55
3.4.2	Nichtwissen.....	57
3.5	Grenzen von Intuition .....	59
<b>4</b>	<b>Entwicklung eines intuitionsorientierten Organisationsansatzes ....</b>	<b>63</b>
4.1	Ziel und Abgrenzung des intuitionsbasierten Ansatzes.....	63
4.2	Grenzen des intuitionsbasierten Ansatzes .....	67
4.3	Bisherige Studien zur empirischen Relevanz.....	
	von Intuition im unternehmerischen Kontext .....	68
4.4	Ebenen von Intuition im Rahmen eines intuitionsbasierten Ansatzes.....	71
4.4.1	Ebene des Individuums.....	72
4.4.1.1	Führungsebene.....	72
4.4.1.2	Mitarbeiterebene (ohne Entscheidungsbefugnis) ...	73
4.4.2	Ebene der Unternehmenskultur.....	74
4.4.2.1	Grad an Anfängergeist.....	75
4.4.2.2	Grad an Selbstorganisation .....	75
4.4.2.3	Grad an Fehlerfreundlichkeit .....	76
4.4.2.4	Grad an Möglichkeitsräumen.....	77
4.4.2.5	Grad an Vertrauen .....	78
4.5	Empirische Studie zur Relevanz eines intuitionsbasierten Ansatzes .....	78
4.5.1	Ziel und Methodik der Studie .....	79
4.5.2	Gestaltung des Fragebogens .....	80
4.5.3	Vornahme eines Pretests .....	81
4.5.4	Durchführung der Studie.....	83
4.5.4.1	Struktur der Stichprobe.....	83
4.5.4.2	Ergebnisse der Studie .....	83
4.5.5	Bewertung der Ergebnisse .....	102
4.5.6	Empfehlungen für die Implementierung eines intuitionsbasierten Organisationsansatzes .....	111

<b>5 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>115</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>117</b>
Anhang 1: Anschreiben: Intuition im Unternehmensumfeld .....	117
Anhang 2: Fragebogen zum Thema Intuition im Unternehmensumfeld..	118
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>125</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

- AT&T** American Telephone & Telegraph Comp.
- CEO** Chief Executive Officer
- CERA** Cambridge Energy Research Associates
- DTV** Deutscher Taschenbuch Verlag
- FOM** Hochschule für Ökonomie & Management
- IfM** Institut für Mittelstandsforschung in Bonn
- IT** Informationstechnologie
- KMU** klein- und mittelständische Unternehmen
- KPMG** Klynveld Peat Marwick Goerdeler
- ReWe** Rechnungswesen
- UK** United Kingdom
- UTB** Universitäts-Taschenbücher GmbH

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Aufbau der Arbeit .....	4
<b>Abbildung 2:</b>	Überblick Organisationstheorien .....	14
<b>Abbildung 3:</b>	Erklärungsmodelle von Intuition .....	33
<b>Abbildung 4:</b>	Deliberation-without-attention-Effekt .....	50
<b>Abbildung 5:</b>	Einordnung des intuitionsbasierten Organisationsansatzes .....	65

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Empirische Studien zu Intuition im Management .....	69
<b>Tabelle 2:</b>	Matrix zur intuitiven Entscheidungskultur.....	73
<b>Tabelle 3:</b>	Aufteilung der Unternehmen der Branchen .....	84
<b>Tabelle 4:</b>	Aufteilung der Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmer .....	85
<b>Tabelle 5:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte gesamt .....	86
<b>Tabelle 6:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte Männer .....	87
<b>Tabelle 7:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte Frauen.....	88
<b>Tabelle 8:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte hierarchische Positionen .....	90
<b>Tabelle 9:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte Finanzdienstleistungsbranche .....	92
<b>Tabelle 10:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte Unternehmensgröße .....	93
<b>Tabelle 11:</b>	Intuitive Unternehmenskultur: Durchschnittswerte Abteilungszugehörigkeit.....	95
<b>Tabelle 12:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Durchschnittswerte gesamt .....	96
<b>Tabelle 13:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Korrelationen.....	97
<b>Tabelle 14:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Durchschnittswerte nach Geschlecht .....	97

<b>Tabelle 15:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Durchschnittswerte hierarchische Position .....	98
<b>Tabelle 16:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Durchschnittswerte Finanzdienstleistungsbranche .....	98
<b>Tabelle 17:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Durchschnittswerte Unternehmensgröße .....	99
<b>Tabelle 18:</b>	Intuition aus persönlicher Sicht: Durchschnittswerte Abteilungszugehörigkeit .....	100
<b>Tabelle 19:</b>	Anwendungsbereiche von Intuition im Unternehmen .....	100
<b>Tabelle 20:</b>	Nutzung von Intuition im privaten Umfeld .....	101
<b>Tabelle 21:</b>	Rahmenbedingungen von Intuition im Arbeitsumfeld .....	101
<b>Tabelle 22:</b>	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse Teil 1 .....	103
<b>Tabelle 23:</b>	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse Teil 2 .....	105
<b>Tabelle 24:</b>	Handlungsempfehlungen für einen intuitiven Organisationsansatz .....	112

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Gestaltung einer effektiven Unternehmenskultur und ein damit verbundenes Maß an zufriedenen und motivierten Mitarbeitern, stellen schon seit Jahrzehnten eine anspruchsvolle Aufgabe für die moderne Organisationsforschung dar. Wähnte man sich anfangs mit bürokratischen bzw. administrativen Ansätzen auf dem richtigen Weg, entwickelten sich in den Folgejahren stärker humanistisch orientierte Überlegungen bei der Implementation optimaler Organisationsprozesse. In den letzten Jahren sind sogenannte postmoderne Ansätze eruiert worden, welche aber kein in sich geschlossenes Theoriebild abgeben.<sup>1</sup> Einer dieser Ansätze beschäftigt sich kritisch mit dem Rationalitätsbegriff und relativiert diesen dabei als Gestaltungsobjekt.<sup>2</sup> Die Überlegungen gehen sogar so weit, dass eine stärkere Trennung von Rationalität und Emotionen im Sinne eines erfolgreichereren organisatorischen Handelns gefordert wird.<sup>3</sup>

Bei der Betrachtung der Entwicklungslinie der aufgeführten Ansätze zeigt sich ein Trend hin zum Faktor Mensch. Während bei den klassischen Organisationstheorien der Mensch noch als nüchterner Produktionsfaktor gesehen wurde, stellen die verhaltensorientierten Ansätze den Mensch in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen. Mit einer stärkeren Betonung der Emotionen innerhalb der Verrichtung von organisationalen Prozessen geht die Forschung zwar einen Schritt weiter, bleibt aber noch zu unkonkret bei einer Entschlüsselung dieses Begriffes. Einen möglichen Lösungsansatz stellen die Erkenntnisse der Intuitionsforschung dar. Dieses wissenschaftliche Gebiet wurde in den letzten Jahren weiter entschlüsselt und gibt konkrete Hinweise in Hinblick auf den Nutzen von Intuition sowie einen Überblick der Anwendungsgebiete, wie bspw. die intuitive Entscheidungsforschung. Den Transfer dieser Erkenntnisse in den

---

<sup>1</sup> Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 74.

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch Peters, T. / Waterman, R. (1984), *passim* sowie Quinn, R. (1988), *passim*.

<sup>3</sup> Vgl. Coleman, H. (1996). Dieser spricht auch von emotionaler Intelligenz.