

---

Marlies W. Fröse • Stephanie Kaudela-Baum  
Frank E. P. Dievernich  
(Hrsg.)

# Emotion und Intuition in Führung und Organisation

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>„Die Leidenschaften haben die Menschen die Vernunft gelehrt“</b>	<b>1</b>
	Marlies W. Fröse, Stephanie Kaudela-Baum und Frank E. P. Dievernich	
1.1	Erste Momentaufnahme: Die Wiederentdeckung von Emotionen und Intuitionen	2
1.2	Zweite Momentaufnahme: Die Wirtschaft nähert sich an	6
1.3	Dritte Momentaufnahme: Die erschöpfte Arbeitswelt	8
1.4	Das Buchkonzept: Den Diskurs weiter fortsetzen	10
	Literatur	13

## Teil I Basics der Intuitionen und Emotionen

<b>2</b>	<b>Intuition und Führung</b>	<b>19</b>
	Gerd Gigerenzer und Wolfgang Gaissmaier	
2.1	Was ist Intuition?	20
2.2	Was ist nicht Intuition?	22
2.3	Intuition ist illegal	23
2.4	Angst vor Intuition kostet Zeit, Intelligenz und Geld	24
2.5	Intuitive Entscheidungsregeln	27
2.6	Zwischenfazit: Schnelle Entscheidungen können besser sein	31
2.7	Intuition und Führung	32
2.8	Treffen Führungskräfte Bauchentscheidungen?	32
2.9	Die intuitive Toolbox von Führungskräften	34
2.10	Ein Plädoyer	39
	Literatur	40
<b>3</b>	<b>Do only dead fish swim with the stream?</b>	<b>43</b>
	Aaron Ben-Ze'ev and Angelika Krebs	
3.1	Intuition and Deliberation	44
3.1.1	Basic Distinctions	44
3.1.2	Intuitive Expert Knowledge	46

3.1.3	Knowing Without Thinking .....	47
3.1.4	Moral Intuition .....	49
3.2	The Romantic Realm .....	51
3.2.1	Addiction to Reason and Addiction to Romance .....	51
3.3	Emotions at Work and Management .....	58
3.3.1	Drifting in Leadership and Management .....	61
3.3.2	Concluding Remarks .....	62
	References .....	62
<b>4</b>	<b>Zur Kunst praktischer Weisheit in Organisation und Führung</b> .....	<b>65</b>
	Wendelin Küpers	
4.1	Einleitung .....	65
4.2	Formen und Theorien praktischer Weisheit .....	66
4.2.1	Formen praktischer Weisheit .....	66
4.2.2	Weisheit als meta-kognitives Expertenwissen und Interessensbilanzierung .....	67
4.3	Phänomenologie leiblicher Weisheitspraxis .....	69
4.4	Bedeutung des Emotionalen für Organisationen und praktische Weisheit .....	71
4.5	Das Phänomen der Intuition .....	74
4.5.1	Bedeutung und Erscheinungsweisen von Intuition .....	74
4.5.2	Begriff und Besonderheiten der Intuition .....	75
4.5.3	Komponenten, Funktionen, Formen und Nutzen der Intuition .....	77
4.5.4	Intuition in der Führungspraxis .....	78
4.5.5	Voraussetzungen, Lernbarkeit und Förderung der Intuition .....	80
4.5.6	Grenzen und Integration des Intuitiven .....	82
4.6	Integrale Dimensionen praktischer Weisheit .....	84
4.6.1	Integrales Weisheitsverständnis in Organisationen .....	84
4.6.2	Protointegrales und transformatives Verständnis praktischer Weisheit .....	86
4.7	Engagiert gelassen .....	88
4.7.1	Charakteristika und Bedingungen einer engagierten Gelassenheit .....	88
4.7.2	Gelassenheit durch Achtsamkeit und Aufmerksamkeit – sinnliches und sinnvolles Gegenwärtigen .....	89
4.8	Schluss als Anfang .....	91
	Literatur .....	94
<b>5</b>	<b>Präsenz und Intuition – Grundlagen für ein sicheres Entscheiden im Führungsalltag</b> .....	<b>101</b>
	Franz-Theo Gottwald	
5.1	Was heißt es, präsent zu sein? .....	104
5.2	Wie Intuition den Führungsalltag prägt .....	106

5.3	Warum Meditieren beim Entscheiden hilft .....	109
5.4	Sind intuitive Entscheidungen moralisch gut? .....	111
	Literatur .....	112
 <b>Teil II Weiterentwicklungen und Innovationen</b>		
<b>6</b>	<b>Freiräume und Intuition – Gestaltungsaufgabe für die Führung von Innovation</b> .....	<b>117</b>
	Stephanie Kaudela-Baum und Martin Brassler	
6.1	Innovation: die pure Unvernunft .....	117
6.2	Freiräume: Provokation und Intuition .....	119
6.3	Regeln für Freiräume – Freiräume regeln! .....	122
6.4	Freiheit – irgendwo zwischen Zwang und Kontrolle? .....	123
6.5	Der Prozess der Innovation .....	124
6.6	Freiräume in Gefahr .....	126
6.7	Intuition und Innovation .....	130
6.8	Und wenn das Unternehmen nicht mitmacht? U-Boot-Projekte aller Art ...	133
6.9	Gestaltungsaufgaben für Führungspersonen .....	135
	Literatur .....	137
<b>7</b>	<b>Organisationen als energetische Gebilde verstehen</b> .....	<b>141</b>
	Frank E. P. Dievernich	
7.1	Zwei energiegeladene Ideen .....	143
7.2	Energetische Theorieperspektiven .....	144
7.3	Die Organisation als Energiefeld .....	149
7.4	Erfolg als das Ergebnis organisationaler Energiezustände .....	150
7.5	Der Mensch im Energiekontext .....	152
7.6	Energetische Personal- und Organisationsentwicklung .....	153
7.7	Energetische Führung .....	156
	Literatur .....	158
<b>8</b>	<b>Lösungsfokussierte Führung</b> .....	<b>161</b>
	Elfriede Juliana Czerny und Dominik Godat	
8.1	Dank Emotionen zu zielorientierten, handlungswirksamen Entscheidungen .....	168
8.2	Die Wirkung lösungsfokussierter Führung – eine Kette positiver Veränderungen .....	173
	Literatur .....	175
<b>9</b>	<b>Intuition als Führungskompetenz anerkennen und reflektieren</b> .....	<b>179</b>
	Gabriela von Niederhäusern	
9.1	Einleitung .....	179
9.2	Intuition in der Führung – ein Fallbeispiel .....	180

9.3	Umgang mit Komplexität, Entscheidungsfindung und die Bedeutung von Intuition .....	182
9.4	Emotionen und Gefühle als Wegweiser zur Intuition .....	184
9.5	Entscheiden mit Intuition: eine systematische Betrachtung anhand des Intuitions-Kompetenz-Modells .....	185
9.6	Das Fallbeispiel – eine Reflexion aus Führungssicht anhand des Intuitions-Kompetenz-Modells .....	188
9.7	Wo liegen die Grenzen beim Einsatz der Intuition? .....	189
9.8	Zusammenfassung und Ausblick .....	190
	Literatur .....	191
<b>Teil III Einblicke</b>		
<b>10</b>	<b>Wenn Firmen plötzlich „social“ werden .....</b>	<b>195</b>
	Petra Jenner	
10.1	Die nächste Generation „Leadership“ erfordert neue Kommunikation von Führungskräften .....	195
10.2	Die Digitalisierung der Kommunikation .....	199
10.3	Das Zusammenspiel von Technologie, Emotion und Intuition .....	201
10.4	Die Unternehmenskultur im Wandel .....	204
10.5	Vom CEO „geliked“ werden – Anerkennung kennt keine organisatorischen Grenzen .....	207
10.6	Schlussfolgerungen .....	207
	Literatur .....	208
<b>11</b>	<b>Mit Intuition Komplexität bewältigen – mit Musik intuitive (Management-)Fähigkeiten entwickeln .....</b>	<b>211</b>
	Sonja Bischoff	
11.1	Entscheidungen treffen – aber wie? .....	211
11.2	Analyse und Intuition als komplementäre Elemente im Entscheidungsprozess .....	212
11.3	Lernorte für intuitive Fähigkeiten: die Musik und das Orchester .....	213
	11.3.1 Ökonomische Begründung .....	213
	11.3.2 Neurowissenschaftliche Begründung .....	215
11.4	Fazit .....	216
	Literatur .....	217
<b>12</b>	<b>Stellenwert und Grenzen der Emotionalität im unternehmerischen Spitzenorgan .....</b>	<b>219</b>
	Norbert Thom	
12.1	Ausgangslage, Kontext und Grundbegriffe .....	219

12.2	Unternehmerische Entscheidungen und die Bedeutung von Emotionen – Beispiele und Herausforderungen .....	221
12.2.1	Finanzen und Investitionsentscheidungen .....	221
12.2.2	Personalentscheidungen .....	223
12.2.3	Innovationsentscheidungen .....	225
12.3	Fazit und Ausblick .....	229
	Literatur .....	230
<b>Teil IV Komplexität von Intuition und Emotion verstehen</b>		
<b>13</b>	<b>Diskursive Verknüpfungen von Emotionen, Geschlecht, Management .....</b>	<b>235</b>
	Gertraude Krell	
13.1	Einleitung .....	235
13.2	Grundlegende und folgenreiche diskursive Anordnungen .....	236
13.3	Geschlechter- und Führungsforschung: Unterschiede oder Unterscheidungen im Zentrum? .....	237
13.4	Vereignschaftlichungen und Versämtlichungen: Darstellung und Kritik .....	241
13.5	Andere Perspektiven auf Männer, Management und Emotionen .....	243
13.6	Schlussbemerkungen .....	247
	Literatur .....	248
<b>14</b>	<b>Verborgene Regeln und Barrieren in Organisationen .....</b>	<b>253</b>
	Annemarie Bauer und Marlies W. Fröse	
14.1	Bourdieu's Habituskonzept .....	255
14.2	Hochqualifizierte Frauen: Geschlechterforschungsdiskurs und therapeutischer Diskurs .....	261
14.3	Was kann das Habitus-Konzept für die Beratung von Frauen in Leitung und von hochqualifizierten Frauen ermöglichen? .....	267
	Literatur .....	272
<b>15</b>	<b>Selbstgenderung und Genderarbeit .....</b>	<b>277</b>
	G. Günter Voß und Cornelia Weiß	
15.1	Entgrenzung und Subjektivierung .....	279
15.2	Die Subjektivierung von Geschlecht in entgrenzten Arbeitskontexten ...	281
15.2.1	Johannes und Johanna – zwei Fallgeschichten .....	281
15.2.2	Selbstgenderung und Genderarbeit .....	287
15.2.3	Zentrale Aspekte der Selbstgenderung .....	290
15.2.4	Genderarbeit – Selbstgenderung als Arbeit .....	292
15.3	Selbstgenderung und Natur – Kommentare .....	294
15.3.1	Subjektivierung von Geschlecht und die Naturfrage .....	294
15.3.2	Subjektivierung von Geschlecht und die Ausbeutungsfrage ...	297
	Literatur .....	299

<b>16 Dem Leben Sinn geben</b> .....	305
Wilhelm Schmid	
Literatur .....	312
<b>17 Ökonomie des Glücks</b> .....	315
Susanne Maria Weber	
17.1 Happiness und Well-Being – auf dem Weg zu einem neuen Paradigma? .....	315
17.2 Auf dem Weg zu einer Vision einer „Ökonomie des Glücks“: Kritik als Ausgangspunkt reflektierter Utopien .....	317
17.3 Bhutan: Glück als Governance-Ansatz und Paradigma nachhaltiger Entwicklung .....	323
17.4 Der Ansatz der „Eco-System-Innovation“ und die Transzendenz des Bewusstseins .....	328
17.5 „Soziale (Prozess-)Skulptur“ und die ästhetische Kreation transzendierender Pfade .....	330
Literatur .....	333
<b>18 Wie weiter mit Intuitionen und Emotionen?</b> .....	337
Marlies W. Fröse, Frank E. P. Dievernich und Stephanie Kaudela-Baum	
Literatur .....	353