

*Michael Lipps*

# Mit Gefühl und Verstand. Über die Bedeutung der Intuition in der Themenzentrierten Interaktion



## **Themenzentrierte Interaktion**

*»negurötS anders gesehen«*

24. Jahrgang, 1/2010, Seite 66–75

Psychosozial-Verlag



**Themenzentrierte  
Interaktion (TZI)  
Theme-centered  
Interaction (TCI)**

Herausgeber/Publisher  
Ruth-Cohn-Institute for TCI – International  
Colmarerstr. 13, CH-4055 Basel  
HR HRA Basel-Stadt  
CH-270.6.000.168-1

Geschäftsstelle/Office  
Oranienstr. 6  
D-10997 Berlin  
Fon: +49 101 30 – 61 69 27 – 11  
Fax: +49 101 30 – 61 69 27 – 17  
office@ruth-cohn-institute.org

Redaktion/Editors  
Anja von Kanitz (geschäftsführend)  
Gesa Bertels  
Judith Burkhard  
Birgit Menzel  
Elfi Stollberg  
Dr. Walter Zitterbarth

Redaktionsbeirat/Advisory Board  
Paul Matzdorf  
Anita Ockel  
Helmut Reichert

Anschrift der Redaktion für die Zusendung  
von Manuskripten und Besprechungsexem-  
plaren:

Manuscripts, articles, books please send to:

Anja von Kanitz  
Friedrichstr. 1  
D-35037 Marburg  
Fon +49 101 64 21 – 97 13 37  
Fax +49 101 64 21 – 97 13 38  
E-Mail: anja@von-kanitz.de

Erscheint zweimal jährlich  
(Frühjahr/Herbst)

Einzelheft € 10,50  
Jahresabonnement € 18,50

Bestellungen an den Verlag:  
Psychosozial-Verlag  
Walltorstr. 10  
35390 Gießen  
E-Mail: vertrieb@psychosozial-verlag.de  
www.psychosozial-verlag.de

Anzeigen an den Verlag:  
E-Mail: anzeigen@psychosozial-verlag.de  
Es gelten die Preise der aktuellen Mediadaten.  
Sie finden sie im Downloadbereich auf  
www.psychosozial-verlag.de.

Satz & Gestaltung: Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Rechte:  
© Psychosozial-Verlag, Gießen  
Nachdruck – auch auszugsweise – mit Quel-  
lenangabe nur nach Rücksprache mit den  
Herausgebern. Alle Rechte, auch die der  
Übersetzung, vorbehalten.

Michael Lipps

## Mit Gefühl und Verstand

Über die Bedeutung der Intuition in der Themenzentrierten Interaktion



Zum Autor

Michael Lipps, Jg. 1951, Dr., ev. Pfarrer, Lehrbeauftragter für TZI seit 1999, Leitung (kollegial) des Ökumenischen Bildungszentrums sanctclara Mannheim. Anschrift: Brentanostr. 36, 68199 Mannheim, lipps@sanctclara.de, Homepage: www.sanctclara.de

Was gibt mir die Gewissheit, dass ein bestimmter Einfall angemessen und stimmig, eine bestimmte Vorgehensweise „richtig“ ist? *Entscheidungen, die ich treffe*, so entfaltet der Autor in Aufnahme von Aussagen von Ruth C. Cohn, *werden umso angemessener sein, je geschulter meine Intuition ist*. Dabei gilt sein Interesse den Bedingungen, die für intuitives Erfassen, Erspüren und Erkennen förderlich oder auch hinderlich sind. Zugleich geht er der Frage nach, wie die Fähigkeit der Intuition entwickelt werden kann – und was das für eine Leitung nach TZI bedeutet.

How can I be sure, that any given idea is adequate and consistent, or that a certain approach be „right“? *The decisions I make*, so does the author develop his reception of statements from Ruth C. Cohn, *will become increasingly adequate as my intuition develops*. The author is particularly interested in the conditions that may be beneficial or obstructive to the intuitive process of comprehension, sensitivity and recognition. He also reflects on the question of how it is possible to acquire the skill of intuitive response – and what consequences this would have for a supervisor of a Theme-Centered Interaction group.

In einem Kurs mit Helga Belz, einer meiner prägenden TZI-Lehrerinnen, erarbeitete ich in der Co-Leitung eine der Empfehlungen für mein TZI-Diplom. Die Gruppe war in eine schwierige Situation geraten und es ging hoch her. Eine Intervention von Helga ermöglichte der Gruppe, wieder arbeitsfähig zu werden. Zur Reflexion treffen wir uns in der Pause, schauen auf den Prozess und darauf, ob das für die folgende Sitzung geplante Thema weiterhin stimmt – oder ob es verändert werden muss. Gegen Ende unserer Besprechung sagte Helga Belz, fast beiläufig: „Es gibt Situationen, in denen kommt es nicht darauf an, wie du entscheidest, sondern dass du entscheidest.“ Der Satz kommt bei mir an.

Jedoch: Das „Wie und Was“ einer Entscheidung dem „Dass“ so nachordnen? Kommt es nicht viel mehr darauf an, in irgendeiner Weise möglichst „richtig“ zu entscheiden? Ich betone oft:

Gerade in unübersichtlichen Situationen ist es hilfreicher und weiterführender, etwas zu tun, als die Hände in den Schoß zu legen. Was für ein Glücksfall, im Nachhinein festzustellen, dass die Entscheidung angemessen und richtig war! Aber was heißt hier Glück? Die Frage ist doch: Was gibt mir die Sicherheit, dass ein bestimmter Einfall angemessen, eine bestimmte Vorgehensweise „richtig“ ist? Welches sind die Bedingungen, die es ermöglichen, dass mit dem „Dass“ eine gewisse Sorglosigkeit gepflegt werden kann im Blick auf das „Wie“ und „Was“?

In Anlehnung an Gedanken von Ruth Cohn antworte ich: *Entscheidungen, die ich treffe, werden umso angemessener sein, je geschulter meine Intuition ist.* Mich interessiert vor allem, wie intuitive Fähigkeit gefördert und entwickelt werden kann – und was das für eine Leitung nach TZI bedeutet.

## Intuition: Ich umwandere den Begriff

Ruth Cohn setzt voraus, dass Intuition nicht eine Begabung ist, die den einen zu eigen und den anderen vorenthalten ist – sondern dass sie eine Fähigkeit ist, die grundsätzlich allen Menschen eignet. Intuition ist ein Talent „wie die Fähigkeit zu lieben, zu denken, Theorien zu entwickeln oder Kunstwerke zu schaffen.“ Sie kann „wie alle anderen menschlichen Fähigkeiten gefördert und trainiert oder aber vernachlässigt und zerstört werden“ (Cohn, 2009, 134).<sup>1</sup>

Das Deutsche Universalwörterbuch erläutert das Adjektiv „intuitiv“ in drei Beispielverknüpfungen (Duden, [2001], 844): erfassen – spüren – erkennen. Es gibt ein intuitives Erfassen, ein intuitives (Er-)Spüren und ein intuitives Erkennen von Zusammenhängen.<sup>2</sup>

Was aber ist Intuition für eine Fähigkeit? Wie kann ich etwas wissen, ohne zu wissen, wie ich es weiß? Ich umwandere den Begriff, schreite gewissermaßen seinen Bedeutungshorizont ab – bei Carl Gustav Jung, bei Eric Berne, in der Hirnforschung und wieder bei Ruth Cohn.

In seiner Typenlehre unterscheidet *Carl Gustav Jung* vier Bewusstseinsfunktionen, nämlich Empfindung, Denken, Gefühl und Intuition. Wichtig in unserem Zusammenhang ist: Denken und Fühlen sind eher wertende Funktionen – Denken wertet etwa in „richtig“ oder „falsch“, Fühlen in „angenehm“ oder „unangenehm“ –, Empfindung und Intuition werten nicht, sie nehmen wahr. Jung sagt, Intuition sei „Vermuten und Ahnen über das Woher und Wohin“. (Jung, 2008, 23) Marie-Luise von Franz, eine Schülerin und Mitarbeiterin von Jung, drückt das recht bildlich aus: „Intuition ist die Nase für das Mögliche“ (Berne, 2005, 202).

1 In der Organisationsentwicklung wird Intuition als Kompetenz verstanden, bei Führungskräften als Kernkompetenz. (Hänsel/Zeuch/Schweitzer, 2002, 46)

2 Die Philosophie kennt seit der Antike neben dem diskursiven das intuitive Erkennen.

Hilfreich finde ich auch die Definition von *Eric Berne*, dem Begründer der Transaktionsanalyse. Er sagt: „Intuition ist Wissen, das auf Erfahrung beruht und durch direkten Kontakt mit dem Wahrgenommenen erworben wird, ohne dass der intuitiv Wahrnehmende sich oder anderen genau erklären kann, wie er zu der Schlussfolgerung gekommen ist.“ (Berne, 36)<sup>3</sup>

Die *neuere Kognitions- und Hirnforschung* macht deutlich, dass es den Menschen, der seine Entscheidungen rein rational abwägt, nicht gibt. Im Gegenteil: „Alle Entscheidungen sind letztlich Gefühlentscheidungen“, sagt der Verhaltensphysiologe Gerhard Roth, Direktor des Instituts für Hirnforschung an der Universität Bremen. (Kast, 2009, 132) Das heißt nicht, dass Appelle an die Vernunft einfach wirkungslos wären, aber sie wirken nur, wenn sie als Aufforderung artikuliert werden, sich über den Zusammenhang von Denken und Handeln klar zu werden. Also: „Denk, wenn du entscheidest, über die Folgen deines Tuns nach – willst du die?“ Wobei auch da gilt: „Die Antwort hierauf ist niemals rational, sondern immer emotional.“ Die Entscheidung hat mit bestimmten positiven oder negativen Emotionen zu tun und den Werten, die sich mit ihnen verbinden. (Roth, 2009, 268)<sup>4</sup>

„Ahnung“ ist das Wort, das Gerhard Roth benutzt, wenn er das auf den Begriff bringt, was Intuition meint. „Es handelt sich um eine Art von Einsicht, die nicht dem schrittweise vorge-

henden gedanklich-sprachlichen Abhandeln von Dingen und Argumenten beruht, sondern auf einer ‚Ahnung‘, eben einer Intuition, eine bestimmte Entscheidung oder Problemlösung sei die richtige, ohne dass wir dies genau artikulieren können.“ Neurobiologisch erklärt er das folgendermaßen: „Die Informationsverarbeitung in unserem Gehirn besteht nicht nur aus der Ebene des Bewusstseins, die in der Großhirnrinde lokalisiert ist, und der Ebene

(oder besser den Ebenen) des Unbewussten, die im limbischen System außerhalb der Großhirnrinde beheimatet sind, sondern auch aus dem Vorbewussten.“ Das Vorbewusste wiederum, so Gerhard Roth weiter, „umfasst alles, was aktuell nicht bewusst ist, aber einmal bewusst war, ins Vorbewusste abgesunken ist und unter bestimmten Umständen bewusst gemacht werden kann. Hierzu gehört unser sprachlich-berichtbares (deklaratives) Gedächtnis. Es enthält alles, was mit uns passiert ist (das so genannte episodisch-autobiografische Gedächtnis) ebenso wie das, was wir an Wissen verfügbar haben.“ Die Inhalte des deklarativen Gedächtnisses „befinden sich sozusagen knapp unterhalb der Bewusstseinschwelle. Diese Schwelle wird entweder durch aktiven äußeren oder inneren Anstoß überschritten (uns fällt etwas ein, weil wir gerade etwas wahrnehmen, oder wir denken intensiv nach) oder es fällt uns scheinbar ganz zufällig ein. ... Dieses

**Alle Entscheidungen sind letztlich Gefühlentscheidungen.**

3 Bei aller Neigung zur Mehrdeutigkeit bleibe ich bei einem Verständnis der Intuition, das sie im Raum des Lebensdienlichen belässt.

4 Joachim Bauer weist darauf hin, dass die „Fähigkeit zum intuitiven Verstehen ... keineswegs vor Irrtümern“ schützt. (Bauer, 2005, 33)

Vorbewusste ist gegenüber dem, was wir bewusst verarbeiten können, in seiner Kapazität der Informationsverarbeitung schier unbegrenzt.“ (ebd., 270)

Damit wird ebenso deutlich: Intuitive Entscheidungen sind nicht einfach „Bauchentscheidungen“, die mich irgendeinem Gefühl folgen lassen, sondern Ergebnisse vorbewusster Informationsverarbeitungsprozesse, in denen sich sozusagen Gefühlswissen mit erlebten, erfahrenen, in unterschiedlichen biographisch festzumachenden Situationen reflektiertem und also auch veränderbarem Wissen verbindet.<sup>5</sup>

In ihrem Artikel „Training der Intuition“ aus dem Jahr 1975 (auf Englisch 1968) unterscheidet *Ruth Cohn* drei Arten der Einsicht in die Realität. Sie nennt die sinnlich-geistige Wahrnehmung, die Deduktion und die Intuition. Das Beispiel, das sie zur Erläuterung dieser Begriffe wählt, ist recht anschaulich. Es handelt von einem Mann, von dem sich herausstellt, dass er Landschafts- oder Portraitmaler ist.

1. Die *Wahrnehmung* stützt sich auf die Beobachtung, wie der Mann einen Pinsel in der Hand hält und malt. Daraus folgere ich: Dieser Mann ist Maler. Das heißt: „Ich bringe das, was ich sehe (oder fühle, höre, rieche), mit meiner Begriffswelt in Verbindung: ‚Dieser Mann ist Maler.‘“

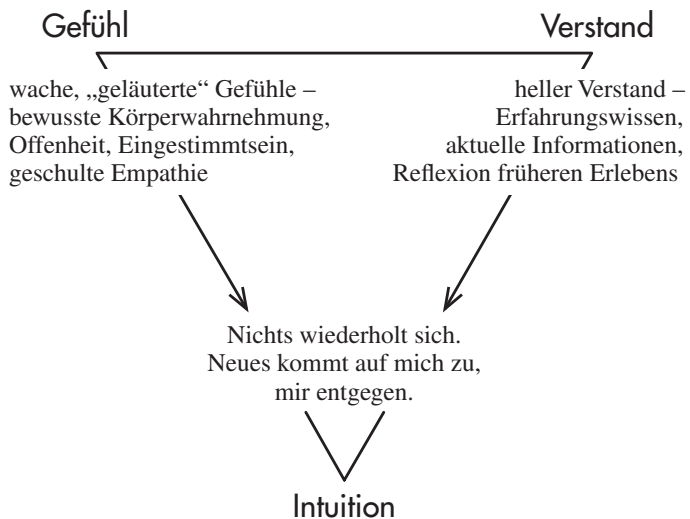
2. *Deduktion* meint: Ich beobachte, wie ein Mann, der Farbe an Händen und Hose hat, einem Kunsthändler ein Bild gibt und dafür eine Quittung erhält. Aufbauend auf Sinneswahrnehmung und Vorkenntnissen, gespeicherten Wahrnehmungen und Erinnerungen schließe ich logisch: ‚Dieser Mann ist Maler.‘

3. *Intuition*: Im Bus sitze ich einem Mann gegenüber. Plötzlich kommt mir in den Sinn: ‚Dieser Mann ist Maler.‘ „Der Weg von der Frage zur Antwort ist bei der Intuition ein Abkürzungsweg. Orientierungspunkte auf diesem Wege sind Sinneswahrnehmungen, Emotionen (einschließlich der Triebe), Erinnerungen und Schlussfolgerungen. Diese Orientierungspunkte werden jedoch nicht bewusst. Die intuitive Erkenntnis ‚dieser Mann ist Maler‘ kann auf dem Wege über die Sinne zustande gekommen sein (er riecht nach Farbe); oder durch emotionale Signale (ich habe ihm gegenüber Gefühle wie gegenüber den Malern A und B; ich würde gern Maler C treffen); oder durch Erinnerungen (seine Erscheinung, seine Kleidung, seine Bewegungen und sein Gesichtsausdruck erinnern mich an Maler, die ich kenne); oder auf deduktivem Wege (die Endstation des Busses liegt nahe beim Künstlerviertel der Stadt, und um diese Zeit fahren oft Maler zu den Kunstgalerien).“ (Cohn, 2009, 135)

Intuitives Erkennen setzt sich aus zahlreichen Elementen zusammen, „die ihren Ursprung in Sinneswahrnehmungen, Erinnerungen, Deduktionen und Empfindungen haben“. Dabei irren

5 Bahnbrechende Einfälle sind häufig genug intuitiv, auch Ruth C. Cohns Traumbild von der gleichseitigen Pyramide ist es: „Im Aufwachen wurde mir sofort klar ...“ (Farau/Cohn, 1984, 343)

wir um so eher, als „vorausgehende Wahrnehmungen, Erinnerungen, geistige Prozesse oder Emotionen falsch oder gestört sind“ (ebd., 136.). Wenn Gerhard Roth Intuition als Verbindung von Gefühlswissen und reflektiertem biographisch verortbarem Wissen bezeichnet, so liest sich das bei Ruth Cohn so: „Intuition basiert sowohl auf Erfahrung, d. h. gespeichertem Wissen, als auch Spontaneität“ (ebd., 141f). Es geht beim Intuieren also um eine Art wahrzunehmen, die eine Situation oder einen Sachverhalt, eine Beziehungsstruktur oder einen Lösungsweg erhellt. Intuition zeichnet sich, so Ruth Cohn, „durch Plötzlichkeit und Gewissheit“ aus, „ohne bewusstes Wissen um ihre Herkunft“. Intuition kann „Erkenntnis, Interpretation oder Vorahnung sein“ (ebd., 134). Wir können „Intuition einmal versuchsweise als einzigartige und komplizierte Fähigkeit zur spontanen Erkenntnis definieren, die basiert auf: Klarheit der Wahrnehmungen, ausreichender Speicherung entsprechender Fakten, geschultem Denken, unblockierten, wachen Gefühlen.“ (ebd., 136)



*Wache Gefühle:* Dazu gehört die Wachheit des Augenblicks, die Offenheit, das Eingestimmtsein, bewusste Körperwahrnehmung, Empathie – auch die Fähigkeit, meine Gefühle zu hinterfragen, sie gewissermaßen zu „läutern“, die Fähigkeit, zwischen mir und dem Andern, zwischen mir und der Situation zu unterscheiden. – *Verstand:* Das umfasst all das, was mir an intellektuellen Fähigkeiten, an Erfahrungswissen, an Reflexion früheren Erlebens in vergleichbaren Situationen zur Verfügung steht. Aus beidem speist sich die *Intuition*. Ihr eignet gleichermaßen Sicherheit und etwas

bleibend Schwebendes. Dabei ist Intuition nie einfach Reproduktion, sondern immer Geburt von etwas Neuem.

## **Bedingungen für ein gedeihliches Leben mit der Intuition – und wie ich diese Fähigkeit achten und entwickeln kann**

Ich nehme nochmals Ruth Cohn auf. „Wenn wir die Grundelemente der Intuition im zwischenmenschlichen Bereich kennen, d.h. offenen Umgang mit Menschen, Empathie und emotionale Freiheit, uns von neuen Einsichten überraschen zu lassen, dann werden wir auch Methoden finden, diese Fähigkeit zu trainieren.“ (ebd., 143) Ein paar Hinweise gebe ich dazu, was die Intuition fördert und was sie hindert.

1. Die Wirkung des äußeren Raums, der Umgebung nicht unterschätzen! Das ist nicht so sehr eine Frage der Ästhetik (das sicher auch). Der Intuition ist eine über längere Zeiträume gleich bleibende Umgebung förderlich. Sich immer neu einrichten und „beheimaten“ müssen, bindet Kräfte, die der Intuition fehlen.

2. Für Eric Berne ist ein „intuitives Individuum“ dasjenige, welches „neugierig, geistig wachsam, interessiert und empfänglich für die latenten und offenkundigen Botschaften“ anderer ist. (Berne, 2005, 191) Förderlich ist die Bereitschaft, vorgefasste Meinungen aufzugeben, mich inspirieren zu lassen von dem, was mir begegnet. Kann ich neu sehen, was ich kenne? Genauer: Wie kann ich neu sehen, was ich kenne? Voreingenommenheit und Intuition sind unvereinbar. (Cohn, 2009, 140)

3. „Die emotionale Wachheit ... muss frei von Blockaden sein, um entsprechende Faktoren aus früheren und gegenwärtigen Erfahrungen einlassen zu können.“ (ebd., 136) Emotionale Wachheit ist nicht gegeben, wenn ich etwa einer Gesprächspartnerin oder einer Kursteilnehmerin gegenüber den Eindruck habe, sie sei meine Schwester *und* wenn ich ihr Eigenschaften von jener anhänge.

4. Wenn ich mich mit meiner Gestimmtheit und meinen emotionalen Bedürfnisse nicht auf die anstehende Situation einlassen kann, wird mich die Intuition im Stich lassen. Mein Bedürfnis nach Ruhe im Anschluss an eine zu kurze Nacht wird meine intuitiven Fähigkeiten nicht beflügeln.

5. Gleichgültigkeit und Übereifer blockieren die Intuition, zielgerichtetes Wahrnehmen und Denken mindert gleichfalls die intuitive Fähigkeit.

6. Und ein Letztes: Logisches und „ethisches“ Denken, so Eric

**Dabei ist Intuition nie einfach Reproduktion, sondern immer Geburt von etwas Neuem.**



Berne, beeinträchtigen wie auch Tabus die Wirksamkeit der Intuition. Es kommt darauf an, zumindest augenblicks- und probeweise moralische Kategorien beiseite zu lassen. (Berne, 2005,197)

### Wie kann ich meine Fähigkeit zur Intuition entwickeln?

Das am besten geeignete Übungsfeld ist ganz sicher der private und berufliche Alltag. Darüber hinaus gilt es Gelegenheiten zu schaffen, in denen ich – in Beratung und Supervision, in Reflexion und Feedback – meine intuitiven Fähigkeiten entwickle und genieße. Ihr „Training“ läuft in jedem TZI-Kursdesign mit, in Persönlichkeitskursen vielleicht mehr als in Methodenkursen, je nach dem persönlichen Curriculum der Teilnehmenden. Ich nenne ein paar Lernmöglichkeiten.

1. Die Schule der Wahrnehmung: Wahrnehmen nach innen, wahrnehmen nach außen – um angemessen entscheiden und handeln zu können. Das ist der klassische TZI-Übungsweg. Wenn Ruth Cohn sagt, dass es Empathie voraussetzt, Menschen intuitiv zu erkennen, dann meint sie die Fähigkeit, mich in die Gefühlswelt eines anderen hineinversetzen zu können und doch ich selbst zu bleiben. Empathie lerne ich in der Schule der Wahrnehmung. – In der Kursgruppe nutze ich als Teilnehmer, als Teilnehmerin die Beziehungen innerhalb der Gruppe, um mehr über meine Beziehungen in meinen privaten und beruflichen Kontexten zu erfahren und „blinde Flecken“ zu minimieren. (Cohn, 138) Übungen in Selbst- und Fremdwahrnehmung, einschließlich des Perspektivenwechsels gehören zum Kursalltag: Wie sieht mich ein anderer, eine andere? Und wie verhalte ich mich dazu? Mir Rückmeldung zu holen, hilft zum Bewusstwerden der eigenen Wirkung. In der Beziehung zu Anderen lerne ich mich in meinen Stärken und meinen Grenzen zu akzeptieren.

2. „Intuition entwickelt sich dort am besten, wo wir den größten Rückhalt an Erfahrung und wirklicher emotionaler Beteiligung haben.“ (ebd., 142) Habe ich den größten Rückhalt an Erfahrung und wirklicher emotionaler Beteiligung im Beruf, wird es da sein. Habe ich beides im Kontext der Familie, wird es da sein. Da, wo ich betroffen, beteiligt, interessiert, motiviert bin, Absichten habe, da werde ich meine intuitiven Fähigkeiten eher entwickeln als in Bereichen, die mein Interesse nicht finden.

3. Intuition braucht kontinuierliche Pflege. Wenn Menschen nach einer längeren Arbeitspause in ihren Beruf zurückkehren und sagen, wie schwer es ihnen fällt, wieder Fuß zu fassen – dann hat das auch damit zu tun, dass sie, was ihre Intuition betrifft, aus der Übung sind.

4. Meine Intuition hat umso mehr Raum, je wacher ich die

Einzelnen, die Gruppe, die Sachen, um die es geht, wahrnehme – und zwar in dieser aktuellen, unverwechselbaren, einmaligen Situation. (ebd., 138)

5. „Wir lernen, dass Gefühle da sind, um gefühlt zu werden, dass sie aber nicht unbedingt auch befolgt werden müssen; dass Verstand und ein tieferer Sinn für Werte und Verantwortlichkeit das Handeln steuern können, ohne die Gefühle auszuschalten.“ (ebd., 139)

6. Unterbrechungen des Alltags sind notwendig, Phasen des Schweigens in der Arbeit in Gruppen, in Teams und Gremien ermöglichen, dass Neues wahrgenommen werden kann.

7. Das Einbeziehen aktueller Erkenntnisse, die Erweiterung des eigenen intellektuellen Horizonts wird die intuitiven Kräfte stärken.

## Was bedeutet Intuition für mich in der Leitung von Gruppen?

Ich betrachte die Fähigkeit der Intuition als ein wesentliches Instrument im Planen und Leiten von Gruppen. In sieben Punkten stelle ich dar, was das bedeutet.

1. Im Planen und Leiten bedarf immer wieder der Klärung: Was sind meine mich leitenden Motive, *was will ich und wie?* Mit dem Setzen von Themen, mit anderen Interventionen im Lauf eines Prozesses nehme ich Einfluss auf die Richtung der Arbeit, auf die Geschwindigkeit ... Dabei begegne ich jeder Situation, die sich konstituiert, grundsätzlich achtsam und mit Offenheit. Hilfreich finde ich die immer neuen Momente der Selbstklärung: Je klarer ich meiner Beweggründe und Absichten bin, desto klarer kann ich mich auch in Beziehung setzen zu dem, was anders ist, als ich mir das vorgestellt habe. So kann ich flexibel agieren, ohne dass mir der „rote Faden“ entgleitet. Oder der Faden muss tatsächlich „blau“ werden oder „grün“.

2. Ich leite und lasse mich leiten *mit Gefühl und Verstand*. Einerseits nehme ich Gelerntes und mir in einem Arbeitsprozess Wichtiges in den Blick, schon mehrfach durchgekaut, reflektiert. Andererseits kommt mir zugute, dass ich sensibel bin für Zwischen- und Untertöne aus dem Bereich von Intersubjektivität und Beziehung – auch im Blick auf die Sachen, die wir zusammen verhandeln, die sich, wenn sie von unterschiedlichen Seiten beleuchtet werden, in ihrer eigentlichen Gestalt öffnen.

3. Wegbereiter der Intuition sind *Vertrauen und Mut*: Vertrauen, meine häufig mit viel Mühe errungene Position zu verlassen, der Mut, Liebgewonnenes zu verändern. Alles, was ich dafür tue, dass mein Vertrauen gestärkt wird, dass in einer Gruppe, in einem

Team, in einem Gremium, in einer Familie Vertrauen wächst und Mut möglich wird, hilft der Intuition auf die Beine. Das muss ich mir immer wieder klar machen: Alles, worin und womit ich Vertrauen wecke und Stärke, bringt eine Gruppe zu Höhenflügen an Leistungsbereitschaft und Leistung, die sich die Einzelnen im Blick auf die Gruppe oft nicht vorstellen konnten. So werde ich den Möglichkeiten gerecht, die in einer Situation stecken, und es wird etwas Sinnvolles entstehen. Dabei geht es nicht immer schon um „richtig“ oder „falsch“ – es geht um Angemessenheit.

4. Phasen des kreativen Schweigens helfen den Einzelnen, zu sich zu kommen, sie helfen der Gruppe, sich zu spüren. Die Beiträge werden frischer, die Risikofreudigkeit, die es braucht, gewöhnliche Wege zu verlassen, steigt. Ich werde in der Leitung dafür sorgen, dass es neben den akzelerierenden Phasen immer *Phasen der Entschleunigung* gibt, vor allem an kritischen Punkten, den Übergängen – etwa am Anfang der Arbeit einer Gruppe. So entstehen Räume des Zulassens.

5. Vor allem *in schwierigen, unübersichtlichen Situationen* hilft es mir, wenn ich mein Tagbewusstsein gewissermaßen absenke und mit „schwebender Aufmerksamkeit“ dabei bin. Also: Wenn ich zuhöre, dann versuche ich nicht, jedes Wort protokollarisch in mich aufzunehmen. Ich frage auch nicht bis in die letzten Verästelungen von Information und Argumentation nach. Eher frage ich gar nicht nach. Schwebende Aufmerksamkeit heißt nicht, dass ich innerlich unbeteteiligt bin. Vielmehr verzichte ich darauf, meine Aufmerksamkeit zu fokussieren. Ich weiß ja noch nicht, was wichtig und was unwichtig ist. Ich respektiere, was uneindeutig und unscharf ist, was vielleicht latent vorhanden, aber noch nicht gewusst ist. So können andere Verstehenszusammenhänge und Lösungswege aufgespürt werden als die, die bisher gegangen worden sind. „Intuitive Stimmung“, wie Eric Berne sagt – so ließe sich das Phänomen der schwebenden Aufmerksamkeit benennen. Die in ihr entstehenden Bilder und Erkenntnisse können da helfen, wo Aufgaben, Situationen oder Beziehungen sich so komplex darstellen, dass ein direkter logischer Zugang allein schon wegen der Fülle der Informationen gar nicht möglich ist. Gerade in mehrschichtigen, komplexen Zusammenhängen können so neue Wegweiser gefunden werden.

6. Für die *Themensetzung* bedeutet dies, dass ich bei der Formulierung des Themas darauf achte, wo im Prozess sich die Gruppe befindet *und* was ich will: Will ich stärker zielgerichtet formulieren? Oder kommt es mir darauf an, Einzelne und die Gruppe eher mit ihren schöpferischen Ressourcen und Möglichkeiten in Kontakt zu bringen? Phasen stärker fokussierender Themen werden sich mit Phasen eher offener formulierter Themen abwechseln – und so Menschen zufrieden machen mit sich und den Ergebnissen, die sie hervorbringen.

7. Zur Sicherheit im Leiten und Führen gehört für mich die Pflege einer *Kultur der Demut*. Demut bedeutet hier für mich: Auf dem Boden bleiben, meine Grenzen ebenso achten wie ihre Durchlässigkeit – und dem Zweifel Raum geben. Der Zweifel ist wichtig, damit ich nicht jedem Einfall aufsitze und ihn für bare Münze halte. Er ist wichtig, damit ich nicht herrschaftlich werde, unantastbar, autokratisch. Der Zweifel ist wichtig, um in Erinnerung zu behalten, dass es nie nur die Wahl zwischen zwei Wegen gibt – sondern einen dritten oder vierten, jedenfalls einen, den ich noch nicht gegangen bin.

Mit einer Kultur der Demut werden Gewissheit und Gelassenheit gestärkt in dem, was ich lasse und tue.

## Literatur

- Bauer, Joachim: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. 2005.
- Berne, Eric: Transaktionsanalyse der Intuition. Ein Beitrag zur Ich-Psychologie. Herausgegeben von Heinrich Hagehülsmann. 2005.
- Cohn, Ruth C.: Training der Intuition. In: Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 16. Auflage 2009 [1975], S. 134–144. Originaltitel: Training Intuition. In: Otto, Herbert A./Mann, John (ed.): Ways of Growth. Approaches to Expanding Awareness. New York 1968, pp. 167–177.
- Duden. Deutsches Universalwörterbuch. 4. Auflage [2001]
- Farau, Alfred; Cohn, Ruth C.: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven. 1984.
- Hänsel, Markus; Zeuch, Andreas; Schweitzer, J.: Erfolgsfaktor Intuition. Geistesblitze in Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/2002. Heft 1. S. 40–51.
- Jung, Carl Gustav: Psychologische Typologie. Zitiert nach: Jung, Carl Gustav: Typologie. 9. Auflage 2008.
- Kast, Bas: Ich fühle, also bin ich. In: Sentker, Andreas; Wigge, Frank (Hrsg.): Schaltstelle Gehirn. Denken, Erkennen Handeln. 2009, S. 131–137.
- Roth, Gerhard: Denken und Handeln. Nachwort. In: ebd., S. 262–272.
- Schmid, Bernd; Gérard, Christiane: Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. 2008.