

Was bedeutet Intuition 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 konstellierte, 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 unbeteiligt 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.

*Michael Lipps: Mit Gefühl und Verstand.
Über die Bedeutung der Intuition in der Themenzentrierten Interaktion.
In: Themenzentrierte Interaktion 1/2010. S. 66-75. Hier: S. 73-75*