

INTUITION

Bernd Schmid im Interview mit Markus Hänsel

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
FRAGE 1 - Beschreibung und Definition von Intuition	2
FRAGE 2 - Woran erkennst du Intuition ?	2
FRAGE 3 - Rolle und Funktion intuitiver Selbststeuerung ?	3
FRAGE 6 - Bedeutung und Stellenwert der Intuition	5
FRAGE 4 - Repräsentative Situation intuitiver Steuerung	6
FRAGE 5 - Reaktionen des Umfelds auf intuitive Steuerung	9
FRAGE 7 - Haltung zur Intuition	10
FRAGE 8 - Zusammenspiel Intuitiv / Methodisch	10
FRAGE 9 - Erlebst du intuitive und methodische Steuerung als konträr ?	11
FRAGE 10/11 Förderliche, hinderliche Kräfte bzgl. Umsetzung intuitiver Kompetenz	13
FRAGE 13 / 14- Intuition in Organisationen	14
FRAGE 16 - Rolle der Intuition als Kompetenz	16
FRAGE 18 - Konzepte zum Intuitionstraining	16
Frage 18 b - Wie bemerkt ein Trainer Lernerfolg bzgl Intuition	18
FRAGE 23 - Intuition und systemische Beratung	22
Kommentiertes Inhaltsverzeichnis	24

I: Zuerst würde ich dich gerne in deiner Rolle als Berater ansprechen.

FRAGE 1 - Beschreibung und Definition von Intuition

I: Wie würdest du Intuition aus deiner professionellen Rolle als Lehrtrainer heraus kurz definieren oder wenn du jemandem in ein paar Worten beschreiben solltest, was du darunter verstehst?

Bernd: Intuition ist, so wie wir es lehren, ein nicht unbedingt in Bewusstheit und Sprache gefasstes Komponieren von allen möglichen Eindrücken, Phantasien zu einem Wirklichkeitsbild, zu einem Urteil über Wirklichkeit, die sich Menschen in kürzester Zeit machen und aufgrund dessen sich ihr Erleben und Verhalten, ob sie's merken oder nicht organisiert. Und die auf diese Weise eben auch Dinge einbeziehen und integrieren für die es in einer bewusst-sprachlichen Abbildung gar kein Erkennungsraster gibt. Im professionellen Bereich heißt das, Komponenten von Wirklichkeitsbildern zu berücksichtigen und zu sinnvollen Bildern zu integrieren, was etwas mit einer professionellen Schulung zu tun hat. Bilder generieren, aus denen man sich in einer professionellen Rolle, in einem professionellen Kontext sinnvoll beziehen kann. Während in derselben raum-zeitlichen Situation, wenn man privat organisiert wäre, ganz andere Eindrücke in diese Bilder Eingang finden würden.

I: Rolle wäre für dich also für die Intuition steuerungsrelevant?

Bernd: Mit der Theatermetapher kannst du das ja beschreiben: Wenn jemand weiß, welche Rolle er in einem Stück zu spielen hat, dann sortiert sich danach auf welche Aspekte der Wirklichkeit er sich bezieht, zu welchen er beiträgt und wie er sich in der Wirklichkeitsszenerie dann steuert. Und wenn er die Rolle wechselt, verändert sich ja die Welt für ihn. Zum Beispiel beim Fußballspiel: Wenn einer beim Verteidigungsspiel spielt, kuckt er und spielt er ganz anders als wenn er als Libero oder Angriffsspieler spielt.

I: Und du würdest das auf die bewusste und die unbewusst-intuitive Steuerung beziehen?

Bernd: Dadurch, dass jemand eine Rolle einnimmt, organisiert sich sein ganzes System um - im bewussten, wie im unbewussten Bereich.

FRAGE 2 - Woran erkennst du Intuition?

I: Als nächstes würde ich gerne wissen, ob und wenn ja, woran du bei dir selbst deine intuitive Steuerung erkennst oder bemerkst?

Bernd: Wenn meine intuitive Steuerung gut auf Touren gekommen ist merke ich das eigentlich daran, dass ich mir keine Gedanken mache und mir trotzdem was einfällt und es findet sich schon alles. Und wenn ich nach einem Urlaub neu in einer professionellen Rolle bin, kann es sein, dass es relativ lange dauert bis mir die Situation Sinn macht. Oder wenn ich unvermutet mit einem Geschäftspartner in eine Verhandlungssituation komme und mich nicht intuitiv darauf ausgerichtet habe, muss ich erst mal ziemlich bewusst-methodisch anfangen: Warum sind wir hier? Wo wollen wir hin? Wie kam's dazu? Und diese methodischen Schritte aktivieren dann nach und nach die dahinterliegende, unbewusst-intuitive Funktionsweise. Und ob die aktiviert ist und gut arbeitet merke ich daran, dass ich mir darüber keinen Kopf mache.

I: In der Literatur findet man manchmal einen Hinweis darauf, dass Intuition zu tun hätte mit emotionalem, körperlichem oder bildhaftem Material. Würdest du das so sehen?

Bernd: Das ist eine theoretisch schwierige Frage. Wenn wir uns ein Bild von dem, was wir intuitieren machen, dann benutzen wir in der Tat gerne besonders das bildhafte Material oder eine Inszenierungsart, wie den Körper oder eine Bewegung oder eine Gestik oder so was, um von diesem sehr komplexen Geschehen erzählen zu können. Aber es wäre ein sehr gewagter Schluss aufgrund dieser Abbildungsmöglichkeit zu sagen wie Intuition funktioniert. Ich glaube, das weiß einfach keiner.

I: Viele Leute sprechen ja von dem klassischen Bauchgefühl und sagen, das war keine Kopfentscheidung, sondern das kam aus dem Bauch.

Bernd: Das ist ja auch wiederum ein Bild. Das hat weniger mit Körper zu tun, sondern ist in unserer Gesellschaft eine Metapher, die besagt: Ich kann's mir nicht erklären. Für mich ist das kein körperliches Phänomen: Für mich ist das eher eine bestimmte Gestimmtheit und bei mir hat das sehr viel auch mit einer Art zu tun, ganz Ohr zu sein, da ich ein akustisch orientierter Mensch bin. Aber das ist bei visuell orientierten Menschen ganz anders.

I: Also eine Art zuzuhören?

Bernd: Es geht nicht nur um den Eingangskanal. Es geht auch um die innere Organisation und die ist bei mir akustisch, also die hat bei mir mehr mit Akustik zu tun. Es tauchen in mir auch innere Bilder auf. Aber ich habe das Gefühl, dass diese inneren Bilder durch eine Gestimmtheit organisiert werden, die - wenn man es in Sinnen beschreiben muss - eher mit Sound zu tun haben.

I: Kannst du beschreiben, was das genauer heißt?

Bernd: Ich kann mir das auch kaum vorstellen. Nur wenn ich darüber eine Aussage machen sollte, würde ich sagen es ist eher so als anders. Aber die ganze Intuitions-geschichte zeichnet sich ja dadurch aus, dass kein Mensch weiß wie sie funktioniert. Und entwicklungsgeschichtlich ist natürlich naheliegend, dass die Intuition dem limbischen System näher ist, als dem System der Großhirnrinde. Und ich glaube, dass man das intuitive Funktionieren auf ein hohes Niveau bringen kann. Es gibt ja auch spirituelle Intuition, die ja jetzt gar nichts mit sehr einfachen, entwicklungsgeschichtlich frühen Interessensorganisationen des Organismus zu tun hat. Und da ich glaube, dass Intuition sowohl in ihren Inhalten, als auch in der Art zu funktionieren kultivierbar ist, kultiviert sich das natürlich auch. Und du wirst Menschen finden, deren Intuition tatsächlich in eher einfachen körperlichen Kategorien angeordnet ist. Aber das ist kein Spezifikum der Intuition, sondern der Kultiviertheit des Menschen.

FRAGE 3 - Rolle und Funktion intuitiver Selbststeuerung?

I: Die nächste Frage wäre, welche Rolle spielt deine unbewusst-intuitive Selbststeuerung für dich in der professionellen Beratungssituation? Oder auch: Welche Funktion oder welchen Zweck erfüllt sie? Mit dem Hintergedanken, welchem Ziel dient sie im Rahmen einer Gesamtorganisation in der Beratung?

Bernd: Das ist keine sehr nachvollziehbare Frage, weil diese Wirklichkeitsbeurteilung und Steuerung zur Generierung und Mitgestaltung von Wirklichkeit ist so viel oder so wenig zielorientiert wie alles anderen auch. Also ich würde da nicht zwischen Intuition und anderen Dingen einen Unterschied machen.

I: Also ich meine jetzt so was wie eine Kontraktgestaltung. Die hat ja in einer bestimmten Phase der Beratung eine ganz konkrete Funktion...

Bernd: Und die Intuition während dieser Kontraktgestaltung - vielleicht mit der Frage, wo soll's hin mit uns beiden - dient genau dem gleichen Ziel, nur mit ganz anderen Mitteln. Die Kontrakte dienen dazu, sich vor sinnlosen Läufen oder Läufen in zu schwierigem Gefilde zu bewahren, eben mit den Mitteln des bewusst-methodischen Gestaltens. Und die Intuition dient - wenn sie positiv gestaltet ist - genau demselben Ziel. Was man vielleicht sagen kann, ist, dass die Intuition da wo sie eben nicht gut kontrolliert und gut kultiviert ist, ohne dass man es merkt gegenläufigen, für die Beratung negativen Zielen folgen kann. Während man offiziell positive Ziele verfolgt. Auf diesem Grundgedanken beruhen ja viele Schulen der Psychologie, die sagen, auf der offenen Ebene wird etwas Vernünftiges angestrebt, aber auf der unbewussten Ebene wird ein Wiederholungszwang erlebt.

I: Also wie Eric Bernes Idee vom Script?

Bernd: Ja, aber das ist nur die Negativ-Version des gesamten Wirklichkeitsspektrums und mir ist es ja wichtig zu sagen, dass positive Wirklichkeitsentwürfe nach den gleichen Prinzipien gestaltet werden, nur damit beschäftigen sich Psychotherapeuten nicht.

I: Also könnte ich sagen, dass in deinem Modell die intuitive Steuerung multiplen Zielen dienen kann, je nachdem was meine Beschäftigung gerade ist, je nachdem ob es um einen Kontrakt geht oder darum, eine Intervention zu planen...

Bernd: Oder Zeit zu sparen.

I: Oder Hypothesen zu bilden.

Bernd: Oder gut angesehen zu sein. Und das können immer bewusste und unbewusste Steuerungen sein. In meinem Intuitionskonzept ist es ja gerade wichtig, das Zusammenspiel beider Inszenierungsebenen zu sehen und sie nicht voneinander zu unterscheiden oder sie gar als gegenläufig zu betrachten, was ja zum Beispiel die Psychoanalyse fast reflexhaft tut.

I: Auf der einen Seite wird es ja oft rein sprachlich unterschieden. Auf der anderen Seite sagen viele wie du, dass es auch eng verschränkt ist. Kann ich das so verstehen, dass während ich methodisch etwas abarbeite, die unbewusste Seite immer beteiligt ist, also ein Parallelprozess abläuft?

Bernd: Genau, das ist wie wenn du ein Pferd reitest. Es gibt Dinge auf die du im Moment bewusst achtest und es gibt gleichzeitig jede Menge intuitive Steuerungen in der Abstimmung zwischen Pferd und Reiter, die genau dem gleichen Zweck dienen. Nur dass sie im Moment nicht bewusst methodisch sind, sondern dass sie intuitiv ablaufen.

I: Wäre da das Bild, dass es zwei Ebenen sind, wo die untere manchmal die Bewusstseinsschwelle übertritt?

Bernd: Ja, es gibt Bereiche, die wir dann einfach zeitweilig ins Bewusstsein heben. Das machen wir ja in der Supervision und im Methodentraining, aber natürlich in der Annahme, dass dadurch das unbewusste Funktionieren entsprechend programmiert wird, wie beim Schleudertraining. Du lernst bewusst bestimmte Bewegungen zu machen, die natürlich dann, wenn der Unfall kommt, bewusst ablaufen sollen. Wenn du mit dieser Programmierbarkeit nicht rechnen würdest, bräuchtest du kein Schleudertraining machen. Und dann gibt es einen Bereich der Wirklichkeitssteuerung, über den wir bewusst ohnehin letztlich wenig wissen. Wir können den jetzt intuitiv nennen, aber das sagt nicht arg viel. Da muss man aufpassen, dass man nicht zu sehr in das psychoanalytische Konzept von bewusst-unbewusst hineingerät. Also das Konzept von bewusst und unbewusst-intuitiv hat mehr mit Aufmerksamkeitsfokussierung zu tun. Aufmerksamkeit kann das, was gerade noch intuitiv läuft, bewusst in den Fokus nehmen. Ebenso gilt umgekehrt, was gerade noch im Fokus war, geht in den Hintergrund und wird automatisch mitgesteuert und etwas anderes kommt in den Vordergrund. Das ist der Bereich mit dem wir im Professionstraining hauptsächlich arbeiten. Und dann mag es wie gesagt einen Bereich von Steuerung geben, über den wir ohnehin wenig wissen, wo wir nur immer versuchen können zu begreifen, was wir da inszenieren oder was sich da durch uns inszeniert. Was wir in Sachen Intuitionstraining tun können ist, dass wir diese Bereiche nicht wegdefinieren, sondern eine Kultur des Offenseins, Verstehenwollens und Befragens dieser Bereiche, des Zulassens, Integrierens und vorsichtig Mitstuerns dieser Bereiche etablieren.

I: Du meinst zum Beispiel diese Idee der Daimonen von Hillman?

Bernd: Genau, so was. Wir machen das ja manchmal in der Übung, in der wir fragen: Angenommen es wäre ein Weltgeist in dir inkarniert, von den vielen Weltgeistern, die zusammen das Welttheater aufführen. Was für ein Charakter ist das eigentlich, der in dir inkarniert ist? Und ich kann das nur annäherungsweise bestimmen und irgendwie damit umgehen, aber ich habe da eigentlich keine direkten Eingriffs- oder Steuerungsmöglichkeiten auf dieser Ebene. Ich kann nur versuchen, wenn ich diesen Dingen begegne, erlöste Formen zu entwickeln, aber ich kann das nicht umprogrammieren.

I: Woran würdest du das merken, dass diese Ebene am Wirken ist?

Bernd: Die Psychotherapie oder die Psychoanalyse beschäftigt sich mit diesen Dingen dann, wenn's nicht gut läuft. Dann merkt man es daran, dass es nicht gut läuft. Das sind dann unerlöste Formen, das man also einem Dominanzstreben verfällt und überall aneckt und rausfliegt. Wenn ich dieses

Dominanzstreben jetzt positiv akzeptiere und ernst nehme und dafür akzeptable Formen finde, dann merke ich nicht arg viel, weil's halt flutscht. Wir haben da ein Wahrnehmungsproblem.

I: *Ist die Frage, ob man es erst merkt wenn's schlecht läuft eine Frage der Aufmerksamkeitsfokussierung, die sich eventuell kulturell entwickelt hat?*

Bernd: Es erzeugt einfach mehr Kontraste. Wenn du mit einem Auto den Bordstein entlang schrabbst erzeugt das natürlicherweise eine andere Aufmerksamkeit, als wenn du elegant drum rum fährst, weil's halt schrabbt und so ist es im Bereich von sozial-kultureller Steuerung auch. Die Psychotherapeuten beschäftigen sich mit den Dingen dann, wenn's schrabbt, aber das Problem ist, dass die sich dann immer mit den weniger gelingenden Versionen beschäftigen.

FRAGE 6 - Bedeutung und Stellenwert der Intuition

I: *Was würdest du sagen, welche Bedeutung und welchen Stellenwert hat deine unbewusst-intuitive Selbststeuerung für dich als Berater, vielleicht im Vergleich mit methodischer Selbststeuerung?*

Bernd: Stellenwert meint, welches Gewicht es hat im professionellen Erstellen einer Dienstleistung oder dem Schaffen von überzeugenden Situationen, was mein Metier ist?

I: *Genau.*

Bernd: Ohne eine gewisse Handwerklichkeit geht's nicht. Das ist eine notwendige Bedingung. Aber die hinreichende Bedingung ist eigentlich, dass durch die Durchlässigkeit des Menschen die sinnhaften Kräfte, die in ihm stecken, zum Ausdruck kommen. Man nennt das dann vielleicht Charisma, wenn die Menschen relativ starke....also man merkt, in ihnen ist irgendwas lebendig und kommt was zum Ausdruck und das hat auch für andere eine Anziehung, so dass in ihnen auch etwas wach wird, was sich damit irgendwie verbünden möchte. Das schafft die seelische Motivation, professionelle Prozesse mitzutragen und Kontrakte einzugehen, sich jemandem anzuvertrauen. Und speziell bei uns hier im Institut ist das essentiell. Wenn jemand nur ein gutes Referat hält und nur systemische Methodik referiert, lehrt, supervidiert, aber dieser Schmelz nicht mit drin ist, dann wird er von den Gruppen nicht akzeptiert. Da wird dann an allem Möglichen rumgemäkelt aber das ist oft nicht das, was fehlt. Sondern die Leute merken da fehlt das, was sie berührt. Scharlatane arbeiten mit dem Gleichen, im Prinzip, nur dass sie das ohne Ethik, ohne Maß tun und die Leute anziehen wie die Fliegen, aber keine Verantwortung dafür übernehmen, welche Hoffnungen sie generieren und was davon erfüllbar ist und die mit den Sehnsüchten der Leute Schindluder treiben. Aber die Sehnsüchte der Leute müssen in professionelle Prozesse eingebunden werden und zwar dort, wo Kreativität und Eigenverantwortung gefragt ist, weil sonst sich die Menschen nicht hinreichend organisieren, konstruktiv beizutragen. Meine Kunden sind ja alle hochbelastete Menschen, da kriegt das sonst nicht genügend Priorität. Je nachdem woran man's misst. Wenn man nur die Arbeit sieht, dann sieht das aus, wie siebzig Prozent Handwerk und dreißig Prozent kommt noch was hinzu. Wenn du aber fragst, was darf wegbleiben, da darf die handwerkliche Sauberkeit eher mal wegbleiben als diese Ausstrahlung.

I: *Das wäre jetzt eine sehr in Kommunikation wirkende Form intuitiver Steuerung, da geht es nicht nur um die Selbststeuerung, sondern eher um die Kommunikation.*

Bernd: Die Unterscheidung mache ich gar nicht. Das ist ja immer ein interaktives Generieren von Wirklichkeit. Es geschieht ja nicht, dass ich mich irgendwie einfach selbst steuere. Selbst wenn ich eine Designübung mache, interagiere ich innerlich mit einem anderen System. Ich lebe ja von den Eindrücken, die ich von dem System bekommen habe, von den Phantasien, die ich diesem System zuordne, die sich in mir gebildeten Intuitionen, womit ich dieses System gewinnen könnte oder wo ich in Fallen treten könnte. Ich glaube nicht, dass es sehr sinnvoll ist, in das alte persönlichkeitspsychologische Modell zu gehen: Da ist erst mal die Person, die organisiert sich und wenn sie dann fertig organisiert ist, interagiert sie auch. Es ist immer auch diese Interaktion und es ist eher die Frage, aus welcher Perspektive ich drauf schaue. Schaue ich auf die Interaktion und die zweite Ebene, ist die Selbststeuerung der Beteiligten dabei. Oder schaue ich auf die Selbststeuerung der Beteiligten dabei, wie sie sich in einer Interaktion steuern, dann ist die

Interaktion die zweite Ebene, aber das sind nicht zwei verschiedene Dinge, sondern eher eine Priorität in der Betrachtungsweise.

I: Für dich wäre das mehr eine Beobachterfrage?

Bernd: Ja.

I: Du bekennst dich ja offen zum Expertentum, also dass du auch aus einer Expertenrolle interagierst. Empfindest du das eher als hinderlich oder förderlich hinsichtlich einer intuitiven Offenheit oder Durchlässigkeit? Manchmal sagt man ja, dass die Rolle von Experten, die wissen wo's lang geht, sich damit nicht vertragen würde.

Bernd: Das hängt natürlich davon ab, welchen Begriff ich vom Experten habe. Wenn Experte sein heißt, ich habe ein hochelaboriertes Schema, das ich über jeden drüberstülpe, dann ist das natürlich Blödsinn. Aber wir verstehen uns ja als Experten nicht so. Wir sind ja Experten darin, mit anderen einerseits einen Vorrat an solchen Schemata und Funktionsweisen zu haben und andererseits uns selbst in diesen komplexen Steuerungsmodus zu begeben, wo bewusst und intuitiv zusammenspielen und du den anderen dazu einlädst, dieses Zusammenspiel bei ihm auch zu entwickeln und dafür sind wir Experten. Das wäre ein ganz anderes Verständnis von Expertise.

I: Ich frage nach, weil das nicht das landläufige Verständnis von Expertentum ist.

Bernd: Wenn jemand Statiker ist, dann meint der Begriff auch was anderes, weil der eine andere Profession hat und ein anderes Berufsbild, das andere Gütekriterien hat, als wir das haben. Das kann man nicht losgelöst von der Profession, von dem Rollenspektrum und den Gütekriterien sehen.

I: Man würde zum Beispiel sagen, es wäre anders, als zum Beispiel McKenzie im Bereich Beratung eine Expertenrolle sehen würde. Denen sagt man ja nach, sie würden mit von vornherein zugeschnittenen Lösungen an die Leute ran gehen.

Bernd: Die sind dann Experten für diese Lösung und sie sind vielleicht keine Experten um festzustellen, ob die Lösung passt und ob die Menschen damit was machen können.

FRAGE 4 - Repräsentative Situation intuitiver Steuerung

I: Jetzt würde ich dich gerne noch mal um eine Beispielsituation bitten, also eine repräsentative Situation, wo du sagen würdest, da drückt sich die Art, dich unbewusst-intuitiv zu steuern, sehr gut aus.

Bernd: Mir fällt jetzt ein Beispiel aus einer Zeit ein, in der ich noch Psychotherapeut war. Ich sag mal kurz die Situation, dieses Beispiel gibt's auch schriftlich. Ich biete mich an als Experte für Traumarbeit, Symbolik und ähnliches und da meldet sich gleich ein Teilnehmer und erzählt mir sieben hochelaborierte symbolische Träume. Nach dem ersten Traum werden die Leute rundherum schon unruhig und er kuckt gespannt auf mich, ob mir dazu was einfällt. Dann erzählt er einen zweiten und einen dritten Traum und ich hab mir das angehört. Es war irgendwie klar, obwohl ich sonst ein sehr frühreaktionsfreudiger Mensch bin, hat eine Stimme in mir gesagt: Lass ihn mal fertig reden. Die Unruhe braute sich langsam in der Gruppe zusammen und zum Schluss fiel mir die Frage ein. Mir fiel ein, dass der schon mal eine Jung'sche Analyse gemacht hat oder noch macht. Da habe ich gefragt: Was macht eigentlich an der Stelle dein Jung'scher Analytiker? Und da grinst der Mann und sagt: Der gibt sich ziemlich viel Mühe, aber durch den Wust von Träumen kommt er eigentlich nie durch. Und ich sage, dann wär' es bestimmt kein guter Rat, es zu probieren und er grinste über alle Backen und die ganze Gruppe entspannte sich wieder. Und jetzt ist die Frage, woher habe ich von Anfang an irgendwie gewusst, dass ich an der Stelle nicht einsteigen darf? Obwohl ich natürlich liebend gerne ein tolles Beispiel gehabt hätte, an dem ich gezeigt hätte, dass ich von solchen Dingen was verstehe und in eine völlige Gegensteuerung gehe, weil das zumindest nachfolgend mehr Sinn ergibt. Wie hat es gewusst, dass der Inhalt der Träume jetzt weniger relevant ist, als was wir beziehungsmäßig aushandeln, während er mir diese Träume erzählt. Dafür gibt es keine Methodik, nur intuitives Lernen, das zu wissen und wenn du es weißt, dann ernst zu nehmen und nicht deinen anderen Neigungen, damit irgendwie rum zu jonglieren zu verfallen.

I: *Da warst du in einer Rolle als Lehrtrainer tätig?*

Bernd: Ja.

I: *Das Muster dahinter wäre, du würdest eigentlich anders vorgehen, in deiner Gewohnheitswirklichkeit, dich im Rahmen deiner Lehrtrainertätigkeit als Berater für Träume anzubieten, da würdest du normalerweise drauf einsteigen und hättest losgelegt und dort hast du durch die intuitive Steuerung dein eigenes Muster unterbrochen?*

Bernd: Ja.

I: *Und du wusstest am Anfang nicht warum?*

Bernd: Nein. Irgendwie weiß es in mir und ich traue diesem Wissen. Oder wenn mir jemand was erzählt und dazu fällt mir nichts ein, traue ich dem, dass mir nichts einfällt, weil ich normalerweise jemand bin, dem sogar eher zu viel einfällt. Wenn mir nichts einfällt, ist das bedeutsam. Und dann wage ich, den Fokus dahin zu lenken und zu sagen: Irgendwie fällt mir gar nichts ein. Wenn Ihnen dazu was einfällt, welche Erfahrungen haben Sie denn gemacht, wenn sie Ihnen diese Probleme vortragen? Viele versuchen, sich was einfallen zu lassen und es stellt sich raus, dass er das sowieso schon kannte. Es ist schon gut, dass mir nichts einfällt oder ich keine Lust habe, es auszuprobieren, weil auf dieser Ebene die Lösung nicht liegen kann, sonst hätten wir sie schon gefunden. Auf diese Weise kommt dann ein Fokus- und Ebenenwechsel zustande.

I: *Hättest du noch eine Situation, die eher noch in einem Organisationskontext als Bühne gespielt hat und dort bedeutsam war?*

Bernd: Also ich berate gerade ein Beratungsunternehmen und zunächst habe ich den Unternehmer selbst da gehabt. Er hat mir einfach von seinen Expansionsplänen erzählt und es war irgendwie ganz stimmig. Ich hatte jedoch das Gefühl, die Kulturarbeit nach Innen, im Unternehmen, die fehlt irgendwie und die fehlt auch in seinen Plänen. Und warum fällt mir das plötzlich auf? Man könnte sagen, dass ich eine Landkarte im Kopf habe, wie ein Unternehmen richtig geplant sein muss und da ist ein blinder Fleck. Aber ich habe solche Landkarten zumindest nicht bewusst im Kopf. Also interessiere ich mich dafür, was für Bilder er eigentlich aus seiner Herkunftsfamilie aus seinem Milieu kennt und sieht und komme auf die Idee ihn das zu fragen. Und siehe da, der Großvater war Repräsentant nach außen und so eine Art Landrat und der Vater war ein Entwickler, der tolle Sachen erfunden hat. Da gab's Vorbildfunktionen, aber es gab niemanden, der eigentlich nach Innen Dinge organisiert und mit Nachhaltigkeit Ideen mit den Menschen verbunden hat. Und da gab's auch einfach gar kein Bild und ich merkte, ich kann das dem zwar sagen, aber es löst bewusst-methodisch eine gewisse Erkenntnis aus, da ist tatsächlich eine gewisse Lücke. Aber die Lücke war nicht nur eine fachliche Lücke, sondern auch eine Lücke im Seelenbild und das wusste ich irgendwie oder ich kam auf die Idee, danach zu fragen und siehe da. Wenn man jetzt als komplexes Seelenbild, auf das hin sich jemand organisieren kann, sozusagen sein Kaleidoskop von zur Verfügung stehenden Bildern abrufen, gibt es für diese wichtige Kulturfunktion kein Vorbild, das für ihn eine Attraktivität hätte, mit der er sich spontan identifizieren könnte, das also als Ikone in ihm wirkt. Und wir sind darüber dann über zwei verschiedene Ebenen ins Arbeiten gekommen. Zum einen: wie kann er selbst in seinem Unternehmen diese Rolle bewusst-methodisch mehr übernehmen, obwohl sie ihm spontan nicht liegt, aber soweit es einfach unumgänglich ist, dass er das persönlich macht. Und wie kann er einen Innenminister finden und einstellen; jemanden, der diese Talente hat, das Rollenrepertoire in seinem Unternehmen zu ergänzen. Auf der anderen Ebene haben wir damit gearbeitet, wie er Figuren in seinen Fokus holen und sie studieren kann und wie er mit ihnen eine Übertragung und eine Identifikation nach und nach generieren könnte, um auch dieses Seelenbild in sich zu synthetisieren, damit das nicht nur die fachlich-methodische Grundlage, sondern auch die symbolische Sinnbildgrundlage hat. Denn wenn das nicht mitgeneriert wird, bleibt das andere sozusagen eine bewusst-methodische Krücke, die ganz gut funktionieren kann, aber in so hochkomplexen dynamischen, seelischen Systemen muss eigentlich zumindest zu einem gewissen Maß das seelische Organ nachwachsen, sonst bleibt die Krücke mechanisch. Und

wenn es nur mechanisch bleibt hat es nicht diese kulturgestaltende Wirkung, die es braucht, weil ohne Kultur so hochkomplexe Systeme auch nicht arbeiten können.

I: *Wäre das eine Frage von Nachhaltigkeit der Veränderung?*

Bernd: Ja und auch auf dieser Ebene wieder das Zusammenspiel zwischen bewussten Fachkenntnissen und gleichzeitig seelischen Prozessen – das muss zusammenkommen. Wenn er jetzt nur ein Bild generiert und weiterhin dieses Bild vom handwerklichen Aspekt in der Leitung seines Unternehmens nicht berücksichtigt, kommt's auch nicht hin. Man muss das auf beiden Ebenen tun und die müssen beide einander zutragen.

I: *Also könnte man sagen, es hätte dich die intuitive Steuerung einmal mehr auf eine Ergänzung geführt, die dort sehr wichtig war und auch auf das Wie?*

Bernd: Die intuitive Steuerung hat mir auch diesen Fokus gegeben. Ich habe den nicht methodisch generiert, habe keine Checkliste, wo ich abhake: da ist was, da nicht und so. Sondern plötzlich wandte sich meine Aufmerksamkeit diesem fehlenden Bild zu.

I: *Das Element dieses Unwillkürlichen, wäre das immer mit dabei? Du benutzt oft Sprachkonstruktionen, die für mich darauf hindeuten, dass da unwillkürliche Prozesse passieren, denen du dann folgen kannst oder auch nicht, aber die Grundbewegung ist eine unwillkürliche.*

Bernd: Du machst wieder diese Dichotomie. Wenn du auf's Klo gehst, dann ist das ein Zusammenspiel zwischen willkürlichen und unwillkürlichen Dingen. Oder im Geschlechtsakt, wenn du willkürlich nichts tust, passiert nichts und wenn du unwillkürlich nichts tust, passiert auch nichts. Das kann sein, dass du willkürlich beginnst und dann entfacht sich was und es kann sein, es regt sich was unwillkürlich, aber wenn du dem keine willkürliche Form gibst, passiert nichts. Und dann kann man sagen, das Unwillkürliche kann im Moment Schrittmacherfunktion haben, aber das Willkürliche muss dem folgen und dem Formen geben, was kulturell gut geformt werden soll. Oder es kann das Willkürliche Schrittmacherfunktion haben. Aber wenn das Unwillkürliche nicht nachkommt, dann bleibt es mechanisch.

I: *Ich bin mir darüber bewusst, dass die Unterscheidung eine sprachliche ist, aber ich operiere nun mal in diesem Kontext.*

Bernd: Was ich nur nicht möchte, ist die typisch deutsche Denktradition, dass man zuerst Körper und Geist voneinander trennt und dann Kopfstände macht, wie sie wieder integriert werden können und das ganze Problem eigentlich ein Problem der Trennung davor ist. Und deswegen kann ich Trennungen nicht akzeptieren, die erst künstlich gemacht werden, um nachher künstliche Brücken zu bauen über einen künstlichen Spalt. Dann sind wir in einem falschen Erklärungsmodell. Da kannst du lange Bücher darüber schreiben und die Leute lesen es auch, weil sie gewohnt sind so zu denken. Wir haben nicht so sehr gelernt, komplementär zu denken, sondern wir haben eher gelernt, polar zu denken, das ist europäische Denktradition und die müssen wir ein Stück verlassen, um dieses Phänomen verstehen zu wollen.

I: *Es ist schwierig das in Worte zu fassen, die das dann wieder trennen.*

Bernd: Weil du analytische Sprache als dichotome Sprache gelernt hast und dich auf dichotome Modellbildungen zu beziehen. Und weil wir wenig gelernt haben, analytisch komplementär zu denken und zu sprechen, sondern wir denken analytisch-polar. Und dann beschäftigt sich sehr viel Folgedenken damit, diese ungerechtfertigten Polaritäten wieder aufeinander zu beziehen, anstatt von vornherein komplementär zu denken.

I: *Was wäre denn die Essenz komplementären Denkens bezüglich dieser Fragestellung?*

Bernd: Wie ich dir das in den Metaphern vom Reiter und vom Pferd oder vom Geschlechtsakt, willkürlich und unwillkürlich erklärt habe. Ich denke das von vornherein als komplementär und nicht als verschiedene Systeme. Und das schwimmt ja auch, wenn du's aneinander bringst. Das heißt in dem Augenblick, in dem du durch willkürlich geschickte Bewegungen auch unwillkürliche Reflexe auslöst, sind die dann willkürlich oder unwillkürlich? Oder in dem Augenblick, wo dein

Unwillkürliches kultiviert ist, dass es nicht in eine beliebige Richtung losgeht, sondern auch in eine bewusst wünschenswerte, ist das dann willkürlich oder unwillkürlich?

I: *Es wird interessant sein, das noch mal bei dem Thema Lehre zu betrachten, da ich vermute, das zu verstehen und leben zu können, wäre ja ein sehr guter Lernerfolg.*

Bernd: Das ist ein Beitrag zu einer neuen Aufklärung. In der Beziehung sind wir alle geprägt. Aus irgendeinem Grund bin ich da relativ konsequent, ver falle ich dem nicht mehr so. Die Schwierigkeit erkenntnistheoretisch, an die wir in jedem dieser Diskurse kommen, ist, dass du den Gegenstand nicht adäquat beschreiben kannst, ohne deine Beschreibungsart zu ändern. Du kannst mit Intuition nicht wissenschaftlich umgehen, ohne dich zu verändern und andere Arten von Fragen zu stellen. Und unser Wissenschaftsideal ist, dass man die alten Straßen konstant lässt.

FRAGE 5 - Reaktionen des Umfelds auf intuitive Steuerung

I: *Würden es Leute in deinem professionellen Umfeld bemerken, wenn du dich unbewusst-intuitiv steuerst und wenn ja, woran würden die das merken?*

Bernd: Die Frage wäre, bemerken die das bewusst oder unbewusst? Wenn ich gut drauf bin, ist die Wahrscheinlichkeit, dass andere, die sich mir anschließen, auch gut drauf kommen, relativ hoch und dann spielen wir uns gegenseitig die Bälle zu. Sie merken's und ich merke es, dass Stimmigkeit leicht herzustellen ist und dass bei größter Kompliziertheit auch Einfachheit und Übersichtlichkeit entsteht. Man kommt auf einfache Nenner und hat doch nicht das Gefühl, sie sind platt, sondern sie haben viele Facetten, die man aber nicht alle gleichzeitig benennen kann. So hat es etwas wie Tiefgang oder Stimmigkeit oder Sinnfälligkeit und das merken die Leute sofort. Zum Beispiel ist eine Supervision gelaufen und die methodische Supervision danach läuft gerade: Haben die ganzen Prozesse intuitiv zu guten und stimmigen Ergebnissen geführt, ist da kaum Diskussionsbedarf. Die Teilnehmer wollen höchstens noch das methodisch nachfassen, was sie intuitiv längst als stimmig erfahren haben. Wenn's nicht rund wird, und das kann ja trotz einer intuitiven, wenn auch keiner sehr gelingenden Steuerung sein, dann haben die Leute mehr Diskussionsbedarf und wollen mehr methodisch und ethisch klären und den Kontrakt ... wo war der eigentlich? Ich weiss nicht, ob das eine Frage intuitiver Steuerung oder nicht ist, oder ob gelingende Steuerung oder nicht ...

I: *Das verschwimmt anscheinend oft.*

Bernd: Und es kann ja auch sein, dass ich sehr intuitiv und kompetent arbeite, aber ein sehr holperiger Prozess zustande kommt, weil der andere in die Wirklichkeiten, auf die ich mich intuitiv zubewege, nicht einstimmen möchte, weil sie nicht seiner Gewohnheit entsprechen. Dann kann es sein, dass seine Steuerung es irgendwann aufgenommen hat, einen Vorteil darin zu sehen und sich komplementär verhält und dann kippt das in's Positive. Es kann aber auch sein, dass es nicht soweit kommt und die Wirklichkeiten da nicht zusammenkommen, oder zumindest momentan eine Konfrontation von Wirklichkeiten und Steuersystemen bleibt, die noch nicht in eine leichtfließende, gemeinschaftliche Wirklichkeit übergeht, aber es mit einigem Nachhall durchaus noch nachher werden kann. Umgekehrt kannst du sagen, die Leute merken es sofort wenn einer ordentliche Arbeit macht, aber sich dort nicht viel seelische Energie versammelt. Dann machen die zwei brav Beratung und die anderen geben brav Feedback und alle finden brav, dass es ein interessanter Prozess war und das war's dann. Denn sie wissen auch nichts dagegen zu sagen, weil wenn sie nicht auf das geschult sind, was sie dabei vermissen und dem Bedeutung zuzumessen sowie auch darüber zu sprechen, dann haben sie auch keine Grundlage zu sagen: es war artig, aber bedeutungslos. Bei uns werden sie geschult es zu sagen und das ernst zu nehmen, wenn sie so empfinden. Einfach zu sagen: es ist nichts falsch dran, aber es bewegt auch nichts in mir. Den Teil, wo du einfach fragst: ist das grüne Lämpchen der Intuition an oder aus? - da weiß ich keine Antwort zu. Beim Klavierspielen kannst du sagen, wenn einer einfach Tonleitern übt aber nicht dabei ist. Dann kann man intuitiv ziemlich sicher sagen, das ist an oder nicht an. Und es kann sein, dass nur Tonleitern üben etwas im Menschen bewegt und dann ist das Lämpchen an. Das Problem mit

diesen Dingen ist, es bedarf eines sinnbegabten Wesens, um zu verstehen, was passiert, man kann es nicht objektivieren, weil es als Objektives nicht begreifbar ist.

I: *Du nimmst ja manchmal die Videometapher; wenn ich dich filmen würde, dann hätte ich aus den Daten keine Chance zu sehen, machst du eher das eine oder das andere?*

Bernd: Du kannst die Gesichter der Leute filmen und sagen, sie haben einen beseelten Ausdruck, wenn da einer sagt, ich sehe nicht, ob einer beseelt kuckt oder nicht, dann ist dein Erklärungsvermögen am Ende.

FRAGE 7 - Haltung zur Intuition

I: *Als nächstes möchte ich dich gerne fragen, was für eine Haltung du gegenüber deiner intuitiven Selbststeuerung hast?*

Bernd: Was verstehst du unter Haltung?

I: *Welche Einstellung du dazu hast. Also ein Beispiel könnte sein, ob du dich auf deine Intuition verlässt oder nicht?*

Bernd: Das ist absolut mein Elixier und wenn's nicht funktioniert ist es schal oder manchmal funktioniert's auch negativ. Vor kurzem habe ich hier eine Beratung gemacht und habe den Termin verwechselt und die kamen hier reingeplatzt und ich war noch mitten in meiner Familienfunktionsweise. Ich habe versucht, die zu beraten, aber mein System hat sich eigentlich nicht mehr richtig darauf eingestimmt, was zu tun war und das war einfach eine schlechte Beratung. Aber ansonsten hab ich mir mein Arbeitsleben so konstruiert, dass ich intuitiv auf Touren und in ein gutes Fahrwasser komme und wenn das nicht der Fall ist, mag ich nicht arbeiten. Deswegen habe ich als Psychotherapeut einen Dreistundenrhythmus gemacht. Ich habe nie diesen fünfzig-Minuten-Rhythmus übernommen, weil das nicht meine Zeit war, in der sich etwas in mir konstellierte hätte. Und hier bei dem Drei-Tage-Rhythmus habe ich Zeit, diese Funktion ganz in mir hoch zu booten und ich spüre, wenn sie dann ganz wach ist und die Leute spüren's auch und ich spüre, wenn sie sich nach dem Workshop runterbootet.

I: *Macht das Sinn zu fragen, wie du das merkst?*

Bernd: Ich merke halt einfach, dass es flutscht. Mir fällt etwas ein oder ich merke, ich erzähle was und es ist auch nicht falsch aber es lebt noch nicht richtig. Oder ich berate jemanden und ich kann gleichzeitig die Gruppe im Auge haben und Dinge können sich fügen und vielfältig werden. Das braucht manchmal einen ganzen Tag. Je erschöpfter ich bin, desto länger braucht's oder kommt gar nicht richtig in Funktion oder je länger ich in anderen Rollen und Funktionsweisen bin. Das hat eine ganz konkrete Folge, nämlich dass ich wichtige Kunden nicht in meiner Ferienzeit sehe. Ich erinnere mich, dass ich mal den Mercedesvorstand beraten habe und der wollte mich in der Ferienzeit sprechen. Dann bin ich hin, weil ich dachte: gut, das mache ich auch in den Ferien. Ich hockte dem gegenüber und fand, der redet nur Stuss. Ich habe ihm nur platte Sachen gesagt, so nach dem Motto: Wenn sie's so machen ist's kein Wunder, wenn's nichts wird. Das ging einfach in die Hose. Heute nehme ich solche Geschäftstermine am liebsten nach den Ferien wahr, nach einem Workshop, mit einem Tag Abstand. Beim ersten Workshop brauche ich relativ lange, bis ich ganz hochgebootet bin, weil ich aus einer anderen Welt komme, aus einem anderen seelischen Funktionieren. Dann werde ich aber gut und dann am Tag drauf bin ich auf Hochtouren. Dann muss ich solche Termine machen! Das heißt, ich organisiere auch mein Arbeitsleben nach dem Umgang mit diesen Funktionen.

FRAGE 8 - Zusammenspiel intuitiv / methodisch

I: *Ich würde dich jetzt gerne noch einmal speziell auf das Zusammenspiel von intuitiven und methodischen Kompetenzen fokussieren. Wie organisierst und erlebst du das Zusammenspiel unbewusst-intuitiver und bewusst-methodischer Steuerung auf deinen professionellen Bühnen?*

Bernd: Früher haben wir eher wenig Didaktik gehabt, sondern wir haben uns irgendwie in einen Prozess eingelassen und irgendwie ist es dann auch etwas geworden. Manchmal erst nach längeren Durststrecken und ich bin schon auch reingekommen, aber die Phase der Stimmigkeit war in den drei Tagen dann oft zu kurz oder der Prozess war zwar für mich gut, aber für die Leute zu anstrengend, mit zu vielen negativen Nebeneffekten. Heute haben wir daraus ein paar Konsequenzen gezogen, die eben in unserer Didaktik liegen. Wir haben eine ganze Reihe von didaktischen Formen, die uns auf jeden Fall eine gewisse sinnvolle Arbeitsstruktur abverlangen und die sich, wenn wir nicht hochgebootet sind, nicht spontan ergeben würde. Aber dadurch, dass wir den Drehbüchern folgen und unsere Rollen spielen, belebt sich auch der Sinn des Stückes neu. Auch das ist ein Beispiel für das Zusammenspiel von Spontanem und Willkürlichem. Man kann eben Bedingungen schaffen, die es auslösen können oder nicht, aber das heißt nicht, dass man auf alles Zugriff hat. Wenn die Leute total hektisch und überlastet hier ankommen, nur Ruhe wollen und eigentlich mehr depressiv als sinnfällig sind, dann kannst du begrenzt mit solchen didaktischen Mitteln Hilfestellung geben. Wenn einer total ausgepowert ist, dann kannst du ihm günstige Bedingungen schaffen, aber es wird trotzdem nicht, was es werden könnte.

I: *Das erste wäre jetzt als Lehrtrainer, das letzte auch wenn Leute zu dir in Beratung kommen?*

Bernd: Für den Lehrtrainer ist das natürlich besonders wichtig, weil da immer sechzehn Möglichkeiten sitzen und dass die sich versammeln, bedarf es wirklich auch mehr didaktischer Arbeit und methodischer Sorgfalt. In Beratung - so wie ich Beratung mache - ist es dann ja ein System oder ein Team oder eine Gruppe oder eine Fragestellung, mit der die Leute kommen, das ist ja nicht so vielfältig. Die Beratung muss nicht so vielen Zwecken gleichzeitig dienen. Bei den Lehrtrainern muss Beratung stattfinden, aber es muss noch sehr viel mehr stattfinden. Das mag verschieden sein, wenn jemand eine sehr komplexe Organisationsberatung macht, wo er mit einer Beratertruppe kommt und Finanzmenschen, Juristen und so koordinieren und alle Ressorts durchdringen muss, es sich fügen soll und dafür Beratungssettings und Sitzungen macht. Dann mögen die Anforderungen ähnlich sein, aber diese Art von Arbeit mache ich nicht.

FRAGE 9 - Erlebst du intuitive und methodische Steuerung als konträr?

I: *Hast du diese beiden Arten der Steuerung manchmal als konträr erlebt? Das ist ein häufiges Beispiel von Leuten, dass das als klassisch polar beschrieben wird, das Methodische hätte mich eher dazu geleitet, aber intuitiv kam da plötzlich was anderes und das hat sich widersprochen.*

Bernd: Ja, schon. Im psychotherapeutischen Bereich zum Beispiel kommt jemand und droht mit Selbstmord. Da gibt es einfach eine Reihe von Regeln zu befolgen. Gleichzeitig ist es aber eine intuitive Entscheidung in dir: Ist das jetzt ein Erpressungsspiel oder eine ernsthafte Gefährdung? Wenn es ein Erpressungsspiel ist, ist es besser du machst die ganzen Prophylaxe-Sachen nicht, weil sie Teil des Spiels werden und da kann das zum Beispiel konträr sein. Oder du hast einen Kontrakt mit einem Team und es geht darum, dass die Teammitglieder untereinander die Qualifikationen und die Arbeitsprofile klären und besprechen. Das war auch dein Vorkontrakt und das, was du mit ihnen machen wolltest. Aber sie sitzen da und du merkst in der Interaktion, dass sie das zwar machen würden, aber dass sie nicht bereit sind, daraus Konsequenzen zu ziehen. Du merkst auch, dass sie das nicht tun werden, wenn nicht eine andere Verbindlichkeit in die Führung reinkommt und wenn derjenige, der den Laden führt, nicht zu einer Entscheidung kommt, anders zu führen und diese Dinge zu einer Konsequenz zu bringen. Und intuitiv ist klar, du kannst jetzt mit denen artig die Übung machen - es bringt aber nichts. Aber man muss dich für deine Kontrakterfüllung loben und dass du nicht selbstanmaßend einen Fokuswechsel vorgenommen hast. Aber einen Kontrakt zu erfüllen, von dem ich die Ahnung habe, dass ich meinen Teil zwar machen kann, aber mir dabei völlig klar ist, dass das nicht der Knackpunkt ist, mache ich halt nicht gern. Und ich habe - das liegt in meiner Persönlichkeit - mir immer vorbehalten, dann Änderungen vorzunehmen. Aber es ist natürlich immer schwierig, wenn jemand, der eine Leistung verspricht, dann einfach etwas anderes tut. Etwas, wozu er vielleicht mehr Lust hat. Dann ist das von außen betrachtet natürlich auch nichts anderes. Du musst halt eine glaubhafte Ethik und eine Kultur

haben, die den Leuten, die sich dann zu dir gesellen auch plausibel macht, dass du das aus guten Gründen tust und dass sie das auch mitkontrollieren, ohne schematisch zu werden. Das ist auch eine andere Art der interaktiven Qualitätskontrolle. Und ob sie dir eine Autorisierung erteilen hat damit zu tun, wie dein Unternehmen platziert und wie dein Ruf ist, wer von dir wie erzählt hat und aus welchen intuitiven Entscheidungen Leute hergekommen sind. Wenn du selbst wenig Stimmigkeit und Klarheit auf diese Weise hervorbringst, dann bist du natürlich auch mit Kunden in schwierigen Situationen. Während wenn du dir ein sehr klares Kraftfeld erarbeitest, das sehr komplex sein kann, aber trotzdem irgendwie klar ist, dann kannst du auch - wenn du bisher aus irgendwelchen Gründen Kunden akquirierst, zu denen du nicht gut passt - die Kunden gewinnen, die zu dir passen. Wir lehren das auch und fördern, dass die Menschen ein Gefühl dafür bekommen, welches Kraftfeld sie nach außen ausstrahlen, sodass sie die Kunden erreichen, die wiederum zu dem passen, was sie sind und wollen und können, ohne dass daraus eine Sekte wird. Sekten finden ja auch, dass sie zueinander passen, machen aber Unsinn. Da muss ein System relativ offen und transparent sein, damit so was nicht passiert. Durch formale Kontrolle ist da wenig zu erreichen.

I: *Der erste Fall war ja genau so ein Fall. Da hatten wir diese beiden Steuerungsarten, die man als konträr rekonstruieren könnte.*

Bernd: Ich erlebe da, dass das, was ich üblicherweise tun müsste, zu dem konträr ist, was mir Sinn macht zu tun. Aber das ist eigentlich nicht der Unterschied zwischen bewusster und unbewusster Steuerung, denn das ist mir ja bewusst. Es ist eher ein Kontrast zwischen dem Gebot der Stunde, das intuitiv irgendwie definiert aber auch bewusst kontrolliert wird. Da wird ja nicht einer unbewussten Intuition einfach freien Lauf gelassen. Ich erlebe aber einen Kontrast zu dem, was vordefiniert wurde oder wie es aus der Gewohnheitswirklichkeit heraus weiter gehen würde.

I: *Auch für dich normalerweise, oder betrifft das nur deinen Klienten?*

Bernd: Nein, für mich nicht, weil ich in der Beziehung ganz wenig normgesteuert bin. Es gibt jedoch Bereiche, in denen das für mich auch zum Problem wird. Zum Beispiel wenn es mit meiner eigenen Mitarbeiterin Probleme gibt und ich intuitiv sehr wohl Ideen hätte, worauf ich sie ansprechen könnte. Wobei mir gleichzeitig klar wird, das kann ich mit einer Mitarbeiterin im Arbeitsverhältnis nicht machen und ich willkürlich entscheide, sie nicht anzusprechen, obwohl ich wüsste, was man tun könnte. Meine Erfahrung ist, wenn das Gespräch nicht so gut läuft, entstehen hinterher Probleme, die nicht gut eingrenzbar sind, sodass ich mir intuitiv gesteuertes Agieren für bestimmte Kontexte verbiete.

I: *Würdest du sagen, das passiert im Beratungskontext selten, dass deine intuitive Steuerung gegenüber dem, was du methodisch inszeniert hast, gewinnt?*

Bernd: Oder ich finde Möglichkeiten, das, was ich interessant finde in das, was man offiziell machen kann einzupacken und es als hintergründig oder nebensächlich mitlaufen zu lassen. Und neben dem Hauptkontrakt, den wir auch abarbeiten, machen wir einen seelischen Nebekontrakt, der nach einer Weile, wenn es sich gut entwickelt hat und man es offiziell machen darf, dann auch wiederum zum Hauptkontrakt werden kann. In unseren Gruppen gibt es einerseits ein Bedürfnis nicht zu viel Selbsterfahrungsarbeit zu machen. Aber wehe, wir machen zu wenig davon; es muss implizit geschehen. Wenn es implizit gut gemacht ist und die Leute sich davon überzeugen können, dass es wirksam ist und Formen einhält, die ihnen wichtig sind, dann kann man es auch wieder explizit machen. Aber man könnte nicht gleich einen Kontrakt mit viel Selbsterfahrung machen, da die Leute dann defensiv werden, das hat mit ihren Vorstellungen davon zu tun.

I: *Du meinst auch im Trainingskontext?*

Bernd: Gerade da! Es ist besser davon zu reden, praktisch keine Gruppendynamik und Selbsterfahrung nur im Rahmen der professionellen Schulung zu machen. Dann fühlen die Leute sich geschützt, weil Barrieren errichtet werden, auf die sie Wert legen. Sie merken aber, dass diese Barrieren ein ganz lockerer Lattenzaun ist, durch die für sie überschaubar die Dinge hin und her gegeben werden und dann ist das eigentlich kein Thema mehr. Wenn ich aber sagen würde, wir

müssen da was hin und her geben, die Barrieren können wir da nicht brauchen, dann würden sie versuchen zu mauern und das unter Kontrolle zu bekommen.

I: *Könnte man da sagen, dem Bewusstsein wird genüge getan, indem die Grenzen gezeichnet werden und dem Unbewussten wird genüge getan, indem angedeutet wird, sich hier auch frei zu bewegen?*

Bernd: Und bewusst unbewusst ist die Frage, ob das die richtigen Konzepte sind. Denn in dem Fall ist das Bewusstsein geprägt von einer gewissen Normvorstellung...

I: *Was du Gewohnheitswirklichkeit nennst.*

Bernd: Genau, aber im Unbewussten gibt es auch Normvorstellungen, die ganz andere Kriterien haben, nämlich ob ich respektvoll behandelt werde und ob mit meinem Anliegen würdigend umgegangen wird. Das sind unbewusste Normkriterien und wenn ich an einigen Beispielen zeige, dass ich das tue, dann entsteht da eine Komplementarität.

FRAGE 10/11 Förderliche, hinderliche Kräfte bzgl. Umsetzung intuitiver Kompetenz

I: *Inwiefern stößt du in professionellen Bereichen auf eher förderliche oder eher hinderliche Kräfte bezüglich der Integration unbewusst-intuitiver und bewusst-methodischer Kompetenzen? Mit Kräften können Wirkungen aus deinem Umfeld gemeint sein, aber auch Prozesse in dir oder auch Settingfragen.*

Bernd: Ich stoße auf förderliche Kräfte, wenn Menschen einen Hunger nach solchen Sinnebenen haben, darin angesprochen werden und eine Läuterung erfahren. Das tun sie in der Regel, sonst kämen sie nicht hierher zur Ausbildung. Als hinderlich erlebe ich, wenn die Leute übermäßig danach gieren, sodass sie für allerlei Magie offen sind, aber Sachen in das hineingeheimsen, was wir da machen, was es gar nicht ist. Verklärung und das andere ist hinderlich, wenn es Leuten irgendwie attraktiv, aber unheimlich ist und sie dann ganz auf die bewusst-methodische Seite gehen, dauernd nach dem roten Faden fragen und Erklärungen suchen, warum sie es gut finden aber nicht genügend verstehen und dann eher zu einer Banalisierung neigen. Und in der Unternehmensberatung, wenn Leute durch jemanden der hier ausgebildet wurde oder durch einen Kollegen hierher mitgebracht werden, die aber diese Welt gar nicht teilen wollen. Der Kollege hat ihn schon hierher geschleppt, weil es ihm nicht gelungen ist, den Anderen damit zu erreichen. Dann kann es sein, dass es mir besser gelingt und dann kann ich denen einen Dienst erweisen. Oder es kann sein, dass es nicht gelingt, weil die das einfach nicht wollen. Hinderlich wäre auch - aber das passiert bei mir relativ selten - wenn Gütekriterien an diese Arbeit angelegt werden, die der Arbeit einfach nicht entsprechen, wie z.B. hinterher zu sagen, wer noch weiter beschäftigt werden soll oder wer nicht. Oder man muss hinterher eine Idee haben, wie man dreißig Prozent Umsatzsteigerung oder Kosteneinsparung machen kann oder wie man in zwei Monaten von der Steinzeit in die Moderne kommen kann. Also Kriterien, die meinem Zugang nicht entsprechen oder für mich grundsätzlich unrealistisch sind. Da sind wir auch schon gescheitert. Wir sollten für ein großes Technikunternehmen die Mitarbeiter schulen, die aber ganz in der klassischen Personalarbeit und Welt waren und aus der momentanen Situation des Unternehmens auch für nichts anderes Aufnahmebereitschaft hatten. Das war absolut hinderlich, da hätten wir in jeder Untergruppe einen Lehrtrainer gebraucht, damit die einigermaßen machen, was wir von ihnen wollen. So haben wir ihnen die Anweisung gegeben, was sie machen sollen, ein Designblatt und ähnliches und die haben irgendwas gemacht, um sich hinterher darüber zu beschweren, dass sie nichts Neues gelernt hätten. Um das zu erzeugen, was uns wichtig ist, hätte man ganz andere Instruierungen gebraucht und einen ganz anderen Aufwand. Nachdem drei Lehrtrainer das nicht hingekriegt haben, haben wir uns entschieden das zu beenden.

I: *Könnte man da sagen, dass die Werte und die Kultur des Unternehmens und die des Beraters so weit auseinander sind?*

Bernd: Ja, wenn die so weit auseinander ist, dass der Weg zueinander zu weit ist und man nicht zueinander kann in der kurzen Zeit oder auch nicht zueinander will in der kurzen Zeit. Die haben am

Ende ein klassisches Training gemacht, mit Karten und Flipchart und so und das war gut für sie, die waren zufrieden damit und wir hätten so was nie machen wollen.

FRAGE 13 / 14- Intuition in Organisationen

I: *Das leitet über zu meiner nächsten Frage: Welche Rolle spielen intuitive Abstimmungsprozesse in Organisationen?*

Bernd: Kultur funktioniert ja so. Intuition ist kulturbedingt. Deswegen gibt es eine Läuterung von Intuition, die sie auf eine ganz bestimmte Kulturvorstellung hin ausrichtet. In der einen Familie gibt es ganz andere Arten von Intuitionen als in der anderen Familie. Sie richten sich auf etwas anderes, haben andere Merkmale, sie gehen anders damit um. Jedes System steuert sich da unterschiedlich, um aus der unendlichen Vielfältigkeit von Möglichkeiten, wie Wirklichkeit zu verstehen ist und wie man sich da abstimmen kann, die eine auszuwählen ohne Bewusst-methodisches gestalten zu wollen. Deswegen sage ich, Intuition ist kein Sonderfall für Psychologen oder Esoteriker, sondern die intuitive Steuerung ist das Elixier jeder kulturellen Kommunikation.

I: *Die Ethnologen haben da den Skriptbegriff, im Sinne von impliziten Regeln.*

Bernd: Das ist das, genau.

I: *Also jeder weiß eigentlich, das sind die Rahmenpunkte seiner Handlungen, ohne dass das genau verhandelt wird oder es irgendwo festgeschrieben steht.*

Bernd: Und das ist intuitiv verankert und intuitiv kann intuitiv-kreativ sein, es kann aber auch intuitiv-konventionell sein. Wenn du zum Beispiel siehst, dass Kulturen, in denen über Tradierung und Riten diese Abstimmung weitergegeben wurde, einfach verwahrlosen sobald eine andere Zivilisation einbricht. Denn nun geschieht nicht nur, dass sie die Ausprägung ihres alten Systems nicht aufrecht erhalten können, sondern die Steuerung des Systems bricht zusammen. Sie müssen jetzt eigentlich bewusst beginnen, sich neu zu organisieren und das haben sie nie gelernt, sondern ihre Steuerung funktioniert als ein hochkomplexes und ausdrucksfähiges, aber reflexhaftes Tradieren von Kultur und das hat Ähnlichkeit mit Organisationen bei uns. Man hat ja in Unternehmen sehr lange rituell tradiert. Die Leute wurden eingearbeitet, haben gemacht, was man in dieser Kultur machte, gedacht, was man in dieser Kultur dachte und so haben sich die Kultur und auch die Professionsbilder entwickelt und weitertradiert. Es gab ja in dem ganzen Berufsspektrum gar nicht so viele Berufe und es gab Stände und das alles wurde tradiert. Wir leben jetzt in einer Explosion, wo die Evolution nicht mehr die Zeit dafür hat, das über rituelle Veränderung entstehen zu lassen und weiter zu vererben. Sondern es müssen immer mehr Menschen bewusste Kulturträger sein, die - wenn sich die Professionsbilder und die Herausforderungen ändern - sehr beweglich sind und die Dinge dennoch zusammenhalten können. Denn wenn sie das nicht können, gibt es einen gesellschaftlichen Zerfall und das ist eine große Gefährdung in der heutigen Zeit.

I: *Wäre das wieder eine Hinbewegung zur Bewusstheit, zu neuen Regelwerken?*

Bernd: Bewusst wäre hier nicht gleichzusetzen mit Regelwerken, sondern bewusst insofern als dass man weiß, dass man neue Formen schaffen muss und dass man die Essenz der alten Formen abstrahieren und sie in neue Formen bringen kann. Das können Stammeskulturen oft nicht. Wenn die alte Form verloren geht, geht die Essenz verloren und die neue können sie nicht integrieren, denn auch die Zivilisation ist keine Kultur, die durch Äußerlichkeit integriert werden kann. Und da die Menschen an dem Prozess der Integration über Jahrhunderte nicht teilgenommen haben, desintegrieren sie.

I: *Deine Idee wäre, wenn eine Organisation, deren bisherige intuitive Organisation nicht mehr hinhaut, einen konstruktiven Veränderungs- und auch Anpassungsschritt macht, muss diese neue Form auch wieder hauptsächlich intuitiv getragen werden?*

Bernd: Ja, sie muss geformt werden, wie es durch neue Riten und die Einübung neuer Formen geschieht. Diese können dann ins Intuitive absinken und reproduziert werden. Und es sollten natürlich solche sein, die nicht starr sind, sondern Variationen zulassen, dann ist das System

beweglicher. Das ist die eine Art. Die andere Art ist, dass es möglichst viele Leute geben sollte, die das nicht nur rituell neu lernen, sondern verstehen, was dabei geschieht, dafür Drehbücher schreiben und auch Regie über das Neulernen von Kultur führen können. Wir bilden hier Leute der zweiten Kategorie aus, die ihrerseits wieder Drehbücher für kulturelle Abläufe lernen und die anderen, die das mehr reflexhaft lernen, die Bühnen bereiten, so dass sie Kultur adoptieren können. Früher habe ich gedacht, es müssten eigentlich alle auf das Niveau dieser Kulturschaffenden kommen. Das war aber viel zu idealistisch gedacht. Heute gehen wir in der Ausbildung auch eher von dieser Situationsgenialität weg und schaffen mehr didaktische Formen, sodass möglichst viele Menschen über das Erlernen von Kultur Regie führen können. Das ist auch der Entwicklungsweg des Instituts. Dadurch dass die Lehre stärker didaktisiert wird, entsteht mehr Möglichkeit, dass Lehrtrainer diesen Geist weitervermitteln, ohne dass sie ihn selbst hätten generieren können.

I: *Besteht da die Gefahr, dass es ins rein Methodische abrutscht?*

Bernd: Das ist bei einer Ritualisierung immer die Gefahr. Man kann auch verdummende Rituale machen und Rituale, die eine gewisse Verlässlichkeit generieren, eine Einfachheit und Verbreitungsfähigkeit haben, von vielen mitgepflegt werden können und trotzdem relativ durchlässig und beweglich sind. Das hängt von der Art der Rituale und von den Haltungen, die über solche Rituale vermittelt werden, ab.

I: *Also wären Rituale eine Art Schnittstelle zwischen etwas Explizitem, dessen Form man beschreiben könnte, die manchmal auch sehr festgelegt ist. Andererseits bietet diese Form wiederum Raum für viel intuitive Inszenierung und kreiert da auch ein Feedback und einen Transfer.*

Bernd: Sie gestaltet einen Rahmen, in dem die Menschen wieder kreativ und intuitiv sein können. Ohne diesen Rahmen wären sie es vielleicht auch, aber es würde eine babylonische Verwirrung stattfinden, die dann wiederum nicht zu einer Organisiertheit führt. Damit würde das System einen viel zu großen Ressourcenverbrauch haben. Ein Beispiel wäre, wir haben diesen Sommer kleine Kätzchen gehabt. Kätzchen wirken ja unheimlich intelligent und so. Und das kleine Kätzchen geht auf sein Kistchen und aus irgendeinem Grund ist es zwischendrin aus seinem Kistchen ausgestiegen, nur dann ist noch das Programm aktiv geworden: Du musst noch dein Kacka verscharren und dann scharrte es draußen auf dem Terracottaboden. Und dann ist mir klar geworden, diese Katze hat keine Ahnung, was sie da tut. Das ist keinerlei intelligente Leistung, die nicht kontextangepasst und nicht situationsangepasst ist, sondern ein reines Schema, das mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, wenn es dann auftritt wenn gekackt worden ist, die Erde über den Kacka bringt. Diese Art der Rituale wird aufrechterhalten, weil sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Probleme lösen, aber rein rituell. Und die Zeit entwickelt sich einfach so, dass die rituelle Wahrscheinlichkeit, dass sie Probleme lösen, einfach kleiner wird.

I: *Entspräche dies eher einer Konditionierung?*

Bernd: Oder die Schaffung von einem kulturellen Engramm. Und wenn dies der Fall ist, dann brauchen wir sozusagen eine Programmierbarkeit dieser Rituale und wir brauchen Leute, die denjenigen helfen, die es eben konditionierter machen. Die sind zwar in der Lage zu spüren, ob es gut ist oder wann es nicht mehr gut ist. Sie wären aber nicht in der Lage zu sagen, warum es nicht mehr gut ist und was man ändern müsste damit es wieder gut wird. Ähnlich wie die Katze, die nicht spürt, dass es keinen Sinn macht da draußen auf dem Ding zu scharren und sie ist nicht in der Lage, darüber nachzudenken was eigentlich der Sinn der Maßnahme ist und wie müsste ich eigentlich die Situation verändern, damit das Verhalten wieder sinnvoll wird oder wie muss das Verhalten geändert werden, damit es wieder Sinn macht. Das ist eine Abstraktionsleistung, die die Katze nicht machen kann und deswegen ist sie in dieser Hinsicht einfach dumm. Das ist einfach ein sehr langsamer Evolutionsmechanismus, der auch in den Kulturen noch bewährt ist, aber nicht mehr ausreicht. Und wir müssen jetzt sozusagen bei möglichst vielen Menschen die Kompetenz, die übergeordneten Funktionen neu zu gestalten, generieren und das Institut versucht da einen Beitrag zu leisten.

FRAGE 16 - Rolle der Intuition als Kompetenz

I: Könntest du noch mal beschreiben, was Intuition als Kompetenzbegriff, im Rahmen eines professionellen Beratungsverständnisses, für Merkmale hätte? Was gehört deiner Meinung nach dazu, wenn jemand diese Art des Funktionierens wirklich professionell einsetzen will?

Bernd: Wir trainieren, sich selbst empfänglich zu machen für die Wirklichkeitseinschätzung und die Intuition, die jemand bereits gemacht hat. Das heißt, Aufmerksamkeit und eine Sprache zu entwickeln, über die man selbst Beobachter werden kann für diese Dinge und über die Kommunikation zwischen Beobachtern stattfinden kann. In dem Moment, in dem diese Haltung eingenommen wird, diese Haltung geübt wird, diese Sprache entsteht und diese Kultur gebildet wird und das Ganze auf einen bestimmten professionellen Bereich ausgerichtet ist, entsteht der notwendige Rahmen. Nun wird der Rahmen gefüllt mit fachlichen Inhalten und auf das Verständnis von anderen Kulturen und Menschen hin organisiert. Außerdem wird er daraufhin organisiert, in einer begrenzten Zeit eine Dienstleistung zu erbringen. Denn diese Dienstleistung muss einerseits irgendwie umgrenzt sein und auf der anderen Seite Tiefenstrukturen und Schichten haben, die über das Justiziable einer Dienstleistung weit hinausgehen. Dass das alles wieder und wieder miteinander geübt wird, macht Intuition handhabbar. Damit übt man eben das Zusammenspiel zwischen bewusst-methodisch und unbewusst-intuitiv und das macht Intuition professionell. Da muss man noch mal auf den Professionsbegriff gehen; eine Profession ist ein kreativer Beruf und professionell heißt, eingebettet in ein Berufsverständnis. Zu diesem Berufsverständnis gehört ein Wertehorizont, ein gesellschaftliches Tätigkeitsfeld, ein Verständnis der eigenen Rollen und dazu komplementären Rollen des Dienstleistungsspektrums und aller Faktoren, die dazu gehören, diese Dienstleistung zu erbringen. Auch gehört das Abstimmen mit ganz privaten und persönlichen Bedürfnissen eines Menschen dazu, mit seiner ganz unverwechselbaren Eigenart. Das alles zusammenzufügen, das heißt personale Professionalität zu entwickeln. Und das tun wir auf vielen Ebenen: mit den Spiegelungsübungen, mit den Intuitionsübungen, wenn wir die Kontrakte üben. Auch dass wir es von zwei Seiten angehen, zum einen zirkuläres Fragen üben und dann einen Baustein gestalten, in dem wir sagen: Lass das mal als Reserve im Hintergrund und frag dich, wie kannst du in der Übung das Wesentliche finden? Was ist eigentlich wesentlich? Wo klingt's in dir, selbst wenn du keine Möglichkeit hast, das zum Fokus zu machen? Aber spür, dass es in dir Urteile gibt. Was man in der TA auch sehr ausführlich macht, ist, dass du nach den ersten drei Sätzen ein Gefühl hast für: Wie wird's denn enden, wenn's so weiterläuft? Hast du eigentlich bereits Phantasien, wie es angelegt ist und wie es aussieht? Ist es gut wenn es so angelegt ist oder muss man umsteuern? Man übt auch, so viel Abstand zu nehmen, dass man nicht mit der Story identifiziert ist, die sich entfaltet, sondern auch eine neue erzählen kann. Man übt, zumindest den Versuch zu machen, selbst wenn man in einer plausiblen Story ist, den Sinn dafür wach zu halten, dass es auch eine ganz andere Story sein könnte, die eine ganz andere Art von Plausibilität hätte. Das ist, was die Esoteriker als Selbsterinnerung üben, dass man nicht in die Plausibilität der aktuellen Inszenierung hineinfällt, sondern weiß, sie könnte auch anders sein.

I: Also ein Sinn für multiple Wirklichkeiten?

Bernd: Ja. Das ist ja ein Problem mit Hellinger und Co. Dass die zwar interessante Wirklichkeiten generieren, aber total hineinfallen in diese und sich an dieser Plausibilität besaufen.

FRAGE 18 - Konzepte zum Intuitionstraining

I: Das schließt schon an die Frage an, wie die Entwicklung unbewusst-intuitiver Kompetenzen der Fortbildungsteilnehmer gefördert werden kann und welche Vorgehensweisen oder Konzepte in der Lehre für dich dabei bedeutsam sind?

Bernd: Dazu gehören die Spiegelungsgruppen, gehört die Arbeit mit Metaphern und die Arbeit mit Träumen. Wir machen z.B. eine Übung, in der kurz ein Traum erzählt wird und dann werden Kleingruppen gebildet. Mit dieser Übung kann man Bewusstsein schaffen dafür, auf wie viele verschiedene Ebenen des Traums man sich beziehen kann und ein Bewusstsein für eigene

Neigungen schaffen: Wo zieht's mich hin? Dann wieder ein Bewusstsein dafür schaffen: Ich tät zwar gerne dahin gehen muss es aber nicht, sondern ich kann das in einem kurzen Check mit anderen prüfen. Also wenn ich mich jetzt davon anziehen lasse, verbrenn' ich an der Stelle und das ist zwar das was die stärkste Intensität in der Erzählung hat, aber ich bin ja dafür da, dem anderen zu einer Ergänzung zu verhelfen; vielleicht muss ich mich umfokussieren, um auf das zu schauen, was fehlt denn eigentlich? Das, was fehlt, leuchtet ja nicht so auf wie das Spektakuläre, was vorhanden ist. Das heißt, dass da eine bewusste Steuerung wächst, die zu einer anderen Steuerung führen kann, so dass man versucht, das in Beratungswirklichkeit umzusetzen und zu sehen. Das wird dann in der Folge Wirklichkeit und kommt in den Vordergrund und das Spektakuläre vom Anfang geht völlig in den Hintergrund und man merkt, dass es eine Chimäre war. Das Unspektakuläre und eher Hintergründige zum Gegenstand von Gestaltung zu machen und zu erfahren, dass es gestaltbar ist und dass es sinnvoll gestaltbar ist, ist eine beglückende Erfahrung. Wenn es gelingt, didaktische Rahmen dafür bereit zu stellen, damit die Menschen solche Erfahrungen machen können, sind diese unglaublich motiviert in der Hinsicht weiter offen zu sein, weiter zu lernen, um von Schemata loszulassen und auf andere Arten von Sicherheiten zu bauen.

Heute habe ich nach zwei Jahren eine Abschlussrunde in einer Gruppe gemacht und eine der Frauen hat gesagt: „Mir hat's sehr geholfen, dass du wieder und wieder gesagt hast, vertraut doch drauf, dass ihr etwas lernt, auch wenn ihr aktuell nicht sagen könnt, was es ist. Ich habe es geglaubt, obwohl ich nicht gerne auf Verdacht glaube. Ich habe es geglaubt und es ist so geworden.“ Und dann hat ein anderer gesagt: „Ich habe es nicht geglaubt und es ist trotzdem so geworden.“ Und da entsteht eine ganze kulturelle Haltung, die bis hin ans Spirituelle grenzt.

I: Auf was könnte man denn die Wirkmechanismen reduzieren? Das klingt jetzt sehr technisch, also was wirkt denn eigentlich in der Art von Vorgehen? Da ist sicherlich ein Muster der Reflexion, ich kriege permanentes Feedback durch Beraterberater und Lehrtrainer, kriege ich überhaupt eine Dissoziation professionell hin, wie du sagtest, eigentlich zieht's mich da hin, aber um was geht es eigentlich, auch bei meinen Hypothesen, die ich bilde?

Bernd: Ich werde auch viel lernfähiger und experimentierfreudiger.

I: Ein anderes Feld wäre Vertrauen bilden auf ein Feld, was ich eigentlich nicht genau fassen kann.

Bernd: Qualifizierte Zuversicht entwickeln, nicht die dumme Zuversicht.

I: Würdest du sagen, das ist ein schmaler Grat? Man hört ja oft Leute im Ausbildungskontext sagen: Was habe ich denn jetzt, was nehme ich denn jetzt mit?

Bernd: Die Frage ist immer: Wer sagt das und glauben alle versammelten Teilpersönlichkeiten das? Ich nenne diesen Teil dann oft den Bildungskontrollen und der kann Recht haben. Es kann sein, dass jemand bei dieser Art tatsächlich nicht viel lernt, weil es nicht sein Ding ist. Dann muss man überlegen, ob er hier in der richtigen Lernkultur ist.

I: Glaubst du, das ist eine Typenfrage?

Bernd: Natürlich. In der Konzeption haben wir ein Mosaik von verschiedenen methodischen Elementen gebildet, die den unterschiedlichen Lerntypen, jedem in seiner Weise, ein relativ breites Spektrum an Lernmöglichkeiten bieten. Wir sagen auch immer klar: das eine wird für den einen bedeutsamer sein, als für den anderen, deswegen machen wir ein Setting. Die Kunst besteht darin, in einem Kurs von sechzehn Leuten, mit unterschiedlichen Lernstilen und unterschiedlichen Persönlichkeiten ein Angebot zu machen, mit dem jeder in seiner spezifischen Weise gut lernen kann und mit dem jeder - obwohl man was gemeinsam macht - etwas Spezifisches raus holen kann. Aber dann gibt es Leute, die vielleicht in dem, was sie da zulassen mögen, sehr eng ausgerichtet sind. Dann muss man einfach kucken, ob die sich halten und mit der Zeit erweitern oder zu dem Schluss kommen: nein, das ist nicht meines.

I: Ich bezog das jetzt speziell auf das Training intuitiver Kompetenzen, dass es Leute gibt, die sagen: ich vertraue jetzt einfach mal. Das ist vielleicht auch eine Frage des Wertmaßstabs: Mit welchen Bewertungsinstanzen betrachte ich mich und meinen Lernerfolg?

Bernd: Aber es ist ja auch nicht so wichtig, was die Leute sagen. Da muss man ja immer fragen, wer sagt das in den Leuten? Sondern wichtig ist ja, was die Leute tun. Und ich sehe oft, dass die Leute das Gute tun und die Bindung stark genug ist, sodass die Leute dabei bleiben. Dann stört es mich relativ wenig, wenn eine Zeit lang ihr etwas technokratischer Bildungsreferent rummosert. Ich lasse den dann halt mosern, weil er ohnehin bald verstummt. Also das ist mehr eine pragmatische Frage, wann und wie muss man darauf eingehen und wann nicht.

Frage 18 b - Wie bemerkt ein Trainer Lernerfolg bzgl Intuition?

I: Was ändert sich bei einem erfolgreichen Lernprozess hauptsächlich oder was ändert sich nach deiner Erfahrung bezüglich intuitiver Kompetenzen zwischen Baustein Eins und Sechs? Woran lässt sich Lernerfolg bemerken? Du hast ja gerade gesagt, du siehst da oft etwas anderes als die Leute, eine andere Ebene wäre das, was sie benennen können, was ihnen bewusst ist.

Bernd: Zunächst passiert etwas, das die Leute oft selbst erstaunt. Während sie hier sind, verändert sich bei ihnen etwas, ohne dass sie es selber recht merken, bis sie z.B. einen neuen Job angeboten bekommen, in dem die Qualifikationen, auf die das Curriculum hier ausgerichtet ist, gefragt sind. Und es passiert einfach recht häufig, dass Lebenspartner sagen: du hast dich aber verändert. Und sie selbst merken, dass ihnen plötzlich etwas einfällt, von dem sie gar nicht gedacht hätten, dass sie es sich gemerkt haben. Oder sie beenden plötzlich Beratungsgespräche pünktlich, die sonst immer überlang gedauert haben. Oder sie gehen zu Sitzungen gar nicht mehr hin, die ihnen nichts mehr geben und generieren dafür was Neues.

I: Was wäre da das Spezifikum der intuitiven Seite? Dass jemand pünktlich beendet kann einfach daran liegen, dass die Person häufiger auf die Uhr schaut.

Bernd: Wenn sich diese Person das zum bewussten Programm gemacht hätte, wäre das so. Aber die Menschen erzählen ja, dass es eigentlich einfach geschieht. Also sie beschreiben viele Wirkungen, die sich ereignen und wenn sie sich ereignen, können sie einen intuitiven Bezug zu hier herstellen. Aber es gibt keinen methodisch eindeutigen Bezug. Eher so wie du eine Tagessituation erlebst und plötzlich kommt dir irgendein Traum von vorletzter Woche in den Sinn oder es kommt dir ein Bild, und du merkst: das hat miteinander zu tun, das eine hat auf das andere gewirkt. Aber jetzt noch mal zu deiner Ausgangsfrage, woran bemerke ich eigentlich diesen Fortschritt? Das ist ganz verschieden bei verschiedenen Leuten. Die unterschiedlichen Leute brauchen ja unterschiedliche Ergänzungen. Diejenigen, die wegen der Intuition hierher kommen, alles aus dem Bauch heraus machen, weil sie Intuition so toll finden, bei denen merke ich den Unterschied, dass sie nicht jeden Unsinn mit Intuition begründen, sondern dass sie diese Eindrücke, die sie haben, mit dem Rollenbewusstsein verbinden. Sie äußern Phantasien, die sie haben nicht nur nicht mehr, sondern ihnen fallen die Phantasien, die nicht zum Kontext passen, gar nicht mehr ein. Diese Menschen erlernen also eine gewisse Disziplin. Wohingegen andere, die Disziplin gelernt haben, bei denen merke ich, dass sie sich auch mal dem Driften überlassen oder mal eine Idee ausprobieren oder ein Gefühl äußern - auch wenn sie keine Erklärung und keine Lösung haben und sozusagen ganz andere Foki und ganz andere Arbeitselemente in ihrer Gruppe und auch in ihrer Kundengruppe einführen. Es geht ja nicht nur um Intuitionsschulung. Es geht ja um die Schulung einer geläuterten Intuition - das heißt das Zusammenspiel zwischen den Sphären. Und da kann man jetzt das ganze Gespräch durchgehen, jeder Fortschritt in diesem Zusammenspiel zählt: die methodischen Figuren bieten Struktur, sind aber gleichzeitig offen genug, so dass die Inhalte der Intuition gereinigt werden und die Menschen merken: Was ist mein Trip, den ich da immer reinbringe und den mal wegzulassen auch Probleme löst? Oder sie lernen die Sphären richtig zu identifizieren: Was ist denn überhaupt die entsprechende Ebene zu der mir jetzt was einfällt? Das heißt, dass sie Rollenbewusstsein entwickeln, dass sie Fokustreue entwickeln, dass sie ein Produktbewusstsein entwickeln - all die Kategorien, die Joachim Hipp in seiner Diplomarbeit untersucht hat. Von daher sind die Gütekriterien der Ausbildung, da Intuition so integriert und nicht als Extraveranstaltung rausdefiniert ist, auch die Gütekriterien des Intuitionstrainings.

I: *Ich denke es ist vielleicht interessant, dass das trotzdem so häufig passiert, dieses hinaus Differenzieren. Das klingt jetzt etwas separatistisch, das als eigenes Feld erst mal differenzieren zu wollen oder dass es bei vielen eine starke Unterschiedsbildung in der herkömmlichen Art, sich zu organisieren macht.*

Bernd: Nein, in der Art zu behaupten, wie sie sich organisieren.

I: *Gut, das ist sicherlich auch eine Frage des Beobachters, ob der das teilt.*

Bernd: Ich sehe ja ein anderes Zusammenspiel des Funktionierens, als diejenigen, die beschreiben wie sie funktionieren.

I: *Es gibt ja bei euch unterschiedliche Bausteine.*

Bernd: Natürlich, weil wir ja auch nicht immer alles gleichzeitig machen können und auch die Lehrtrainer verkörpern da unterschiedliche Organisationen und das ist auch Teil des Konzeptes - ein Potpourri zu bieten, das für viele unterschiedliche Typen und auch im Zusammenspiel Unterschiedliches bietet.

I: *Komplementarität lebt ja auch davon, dass ich nicht einen Brei habe, sondern dass ich unterschiedliche Qualitäten habe.*

Bernd: Ja, aber Kontraste, zwei Dinge können zueinander kontrastieren und trotzdem zueinander gehören, aber das ist was anderes als polarisierend. Polarisieren heißt erst mal, das ist das eine und das ist das andere und die haben erst mal gar nichts miteinander zu tun und jetzt mischen wir die zusammen.

I: *Nehme ich an, dass es getrennt ist und ich muss eine Verbindung herstellen oder nehme ich an, dass es eigentlich ein Ganzes ist, aber meine Wahrnehmung ist so, dass ich Unterschiedsbildungen machen muss?*

Bernd: Eher so, ich habe das ja an dem Beispiel, was ist willkürlich und was unwillkürlich, erklärt. Je nachdem, wie du die Perspektive wählst, gibt es Bereiche, wo dieser Unterschied Sinn macht und es gibt Bereiche, da macht es keinen Sinn. Denn wenn du behaupten willst, das sind eigentlich zwei völlig verschiedene Dinge und willst dann randscharf darüber nachdenken, ist es einfach Blödsinn. Es macht dann einfach keinen Sinn zu denken, dass dies völlig unterschiedliche Dinge seien.

I: *In deinem Modell von Kernprägnanz und Randschärfe, können zwei Dinge, die kernprägnant sind ja trotzdem als unterschiedliche Gegenden oder Richtungen identifiziert werden.*

Bernd: Ja, es gibt Unterschiede. Und die Unterschiede haben etwas mit meinem Erkenntnisinteresse zu tun. Und du hast Recht - wenn ich keine Unterschiede machen kann, kann ich auch keine Aussagen machen, weil in mir keine Kontraste entstehen. Das Problem ist, dass wir in unserer Denktradition glauben, dass aus einem Ding durch den Unterschied, den wir machen, zwei verschiedene Dinge werden und nicht einen Unterschied in dem Beobachter macht.

I: *Das finde ich erkenntnistheoretisch schwer zu begreifen.*

Bernd: Das ist aber auch gar nicht so wichtig. In dem Kontext hier organisieren wir uns immer von einer Pragmatik her. Es ist immer die Frage, wofür dient der Unterschied, den du hier machst? Was sind die Implikationen und was sind die Konsequenzen? Und ob das ein Betrachter oder eine Sachunterschied ist, ist gar nicht so wichtig, weil uns letztlich die Konsequenz dieser Unterschiedsbildung interessiert. Da muss man fragen: Wer macht den Unterschied? Was tut er wenn er ihn macht und wie gestaltet das Wirklichkeit? Dann werden die Dinge wieder beantwortbar.

I: *Was wäre für dich aus dem komplementären Verständnis heraus der Hauptunterschied, den jemand macht, wenn er intuitiv und methodisch unterscheidet. Lässt sich das in eine Nussschale zusammenfassen, das ist ja schon zirkulär aufgetaucht.*

Bernd: Ich glaube, ich verstehe die Frage nicht ganz.

I: *Die Frage war ja, welchen Unterschied macht es im konkreten Handeln? Und meine Frage ist jetzt, wie man beschreiben kann, welchen Unterschied es macht, wenn ich mich aus einem komplementären Verständnis heraus organisiere von methodisch, intuitiv, bewusst, unbewusst?*

Bernd: Also ich kann eine Beispielsituation konstruieren, in der das einen Unterschied macht. Ich merke, es macht jemand eine kollegiale Beratung und berät jemand anderen und die organisieren sich beide auf der bewusst-methodischen Ebene. Ich merke, es wird eine lange Auftragsabklärung. Immer sagt er: „ja schon, aber nicht ganz ...“, „verstehe ich denn recht, dass ...“ und benutzt dann Roger und ähnliches. Zwischenrein höre ich Sprachfiguren, die den Beteiligten entschlüpfen, ohne dass sie ihnen Steuerungsrelevanz geben. Sie sagen: „vielleicht gehen wir einfach das Ganze noch mal durch ...“ oder so - aber mit einem Schulterzucken. Und der andere sagt: „ja gut, man sollte nichts vergessen“. Dann mache ich einen Stop und sage: „ihr tut jetzt alles, was ordentlich ist“. Ich frage den Berater: „wenn du einfach mal so in dich reinfühlst - gab es einen Prozess, gab's einen Punkt in dem Prozess, wo du das Gefühl hattest, ja, wir sind noch am Erarbeiten und es ist euch verloren gegangen und weißt du den Punkt noch?“ Dann kann das sein, dass derjenige sofort Auskunft gibt. Er sagt: „das war ganz am Anfang, als derjenige gesagt hat, meinen Chef, den kannst du an der Stelle vergessen. Dann habe ich ihm noch mal eine Frage gestellt und die hat er nicht beantwortet. Danach wollte ich nicht zudringlich sein und seither reden wir Unnötiges.“ Und der andere grinst an der Stelle und sagt: „ich habe mich eigentlich gefragt, warum er auf den Chef nicht zurückgekommen ist.“ Jetzt ist die Frage, macht das einen Unterschied, ob die unterschiedlich das gegeneinander ausspielen oder komplementär sehen?

I: Würde der Berater es polar sehen oder komplementär?

Bernd: Ja, und wenn der Berater es polar sieht, dann merkt er das, aber denkt: „eigentlich müsste ich jetzt mit dem Chef ..., aber ich darf nicht, dann ist es polar ... Ich muss nämlich, auch wenn der mich jetzt schimpft ..., wir haben doch ausgemacht, dass ...“. Dann entzieht er mir die Autorisierung für etwas, das ich eigentlich machen möchte und dann entwickelt sich das zu einer Polarität und ich gebe dann dem einen Vorrang. Wenn er es komplementär sieht, sagt er: „ich kann eine gute Kontraktarbeit nur dann machen, wenn es mir auch plausibel ist und dann könnte ich das zumindest mal versuchen - die Frage nach dem Chef ...“. Er könnte sagen: „in mir bleibt eigentlich das Gefühl, dass die Rolle des Chefs eine wichtigere Rolle spielt. Wir können natürlich einen Kontrakt machen, aber können wir den mal visualisieren?“. Dann kann er durch bewusste Fokussierung oder durch strategische Hinweise fragen, ob der Chef davon weiß. Er kann also einfach immer wieder den Chef ins Spiel bringen, weil er sich im Klaren darüber ist, dass es keinen Sinn macht, einen Kontrakt zu generieren, der etwas, das zumindest einer dringenden Abklärung bedarf, nicht mal in den Fokus nimmt. Das wäre nach seinem Gefühl an der Stelle unpassend. Deshalb muss er irgendwelche Schaukelstrategien probieren. Er kann auch nicht sagen: „gut, dein Chef oder dein Verhältnis zu deinem Chef ist das Problem“. Da kriegt er auch wieder Probleme. Aber die Haltung, das muss zusammen gehen oder zumindest muss - wenn da eine Unstimmigkeit bleibt - die Haltung irgendwie abgeklärt werden. Oder ich kann versuchen, sie in mir zu bereinigen: „kann ich einen sinnvollen Fokus ohne diesen Chef finden, dann ist es auch ok. Dann muss ich aber innerlich den Chef auch ganz loslassen. Ich setze den sozusagen innerlich auf Wiedervorlage. Aber es muss dann noch was anderes hinzukommen damit es vielleicht auf andere Weise Sinn macht und wenn derjenige dadurch schon einige Aha-Effekte hat, kann ich zum Schluss wieder mit dem Chef kommen.“

I: Kann man verkürzt sagen, dass es eher ein Muster von Integration ist, also letztlich alles, was in mir auftaucht zu berücksichtigen, statt Entweder-Oder Entscheidungen zu formulieren?

Bernd: Nicht alles. In unserem Beispiel des Konflikts zwischen Mitarbeiter und Chef: in dem Moment, wo ich nicht sage: „das ist jetzt ein psychologischer Übertragungskonflikt“ oder „das ist jetzt ein Delegationskonflikt“, sondern: „Wie ist es ein Übertragungskonflikt? „Wie ist es ein Delegationskonflikt?“ „Wie ist es eine systemische Situation, wo beide den Konflikt vielleicht schüren?“ haben wir mehrere Perspektiven, die sich ergänzen. Man kann die Situation aus jeder Perspektive hinreichend gut erklären oder irgendeine Kombination davon. „Lass uns jetzt nicht entscheiden, ob es das eine oder das andere davon ist - wie ist es das eine und wie ist es das andere und wie ist das Dritte und wie viele Perspektiven wollen wir an der Stelle versuchen zu bearbeiten,

um zusammen ein neues Verständnis zu entwickeln, ohne zu glauben, das war der Knackpunkt?“ - das ist eine komplementäre Haltung.

I: Also eher multiple Möglichkeiten anzunehmen, zu jonglieren, abzuwägen.

Bernd: Wenn du eine technische Metapher willst kannst du eine Varianzanalyse nehmen. Also angenommen es gäbe hundert Prozent Varianz und solche Dinge sind ja überdeterminiert, da gibt es mehr als hundert Prozent. Aber angenommen es sind hundert Prozent - wie viel Prozent gehen auf Kosten von Übertragung, wie viel gehen auf Kosten von Systembeziehungen und an welcher Stelle müssten wir jetzt Veränderung vornehmen? Wie würde das dann neu spielen, dass vielleicht die Gewichte sich verschieben, wie auch immer?

I: Bezüglich des Transfers, wie lässt sich das, was hier in der geschützten Laborsituation, in diesem Container passiert - gerade bezüglich intuitiver Kompetenz - wie ist da der Transfer in die Heimatwirklichkeiten der Teilnehmer? Glaubst du das lässt sich anregen?

Bernd: Das ist theoretisch schwierig; das ist wieder so ein polares Denken - hier Übung, da Transfer - so denken wir ja nicht. Wenn jemand ein anderer wird, dann braucht er keinen Transfer mehr, es kann nur sein, dass in anderen Kontexten das Alte wieder in ihm wachgerufen wird, also auch da würde ich die klassischen Transfervorstellungen nicht machen. Deswegen machen wir selten Transferübungen und Anwendungsübungen. Dennoch bleibt die Frage, wie kann gesichert werden, dass jemand Programme, die er in einer Wirklichkeitssphäre entwickelt, auf anderen Bühnen, in anderen Kontexten wieder aktiviert und nicht nur wiederaktiviert, sondern kontextspezifisch dann auch umsetzt. Also was die Lernatmosphäre betrifft, gibt es Unterschiede und wir tun einiges in der Übung dafür, damit die Menschen den Jargon nicht einfach übertragen oder versuchen, Inhalte platt zu erklären. Auf der anderen Seite sind die Transferprobleme nicht so groß, da wir ja auch den Transfer in die Situation durch die Supervision und über Beispiele schaffen. Das ist ja die Welt der Organisation! Und wenn du hörst, dass die Leute bei einem Referat den Transfer sofort im Kopf leisten, indem sie das parallel in die Situationen übertragen, in denen sie sind, brauchst du nicht viel für Transfer tun. Man muss eher aufpassen, dass die Schonatmosphäre sich nicht zur Treibhaus- und zur Sektenatmosphäre entwickelt, die inadäquat übertragen wird. Aber auch da geht's nicht darum, dass Verhaltensregeln entwickelt werden, sondern es geht darum, den Leuten eine Sensibilität nahe zu bringen. Manchmal geben wir ihnen auch einfach Tipps, wie man's machen kann: zum Beispiel mäßig mit Begeisterung umzugehen und solche Dinge. Das sind natürlich typische Anfängerfehler, die es aber überall gibt, dass man am Anfang Perspektiven, die einen begeistern, unreflektiert überall reintragen möchte.

I: Das wäre also auch ein Teil professioneller Entwicklung. Ein Feedback kam ja häufig in der Befragung von Leuten die sehr stark in einen Organisationskontext eingebunden waren: Also wenn ich das machen würde, was ich hier mache, wenn ich mich auf die Art und Weise organisieren würde, dann würde ich ganz schön was auf die Finger kriegen.

Bernd: Wobei die ja in Arbeitsformen denken. Das braucht eine Weile, bis sie das unterschieden können - ich sage ihnen natürlich, dass sie keine Traumanalyse mit ihren Kunden machen sollen. Also sie brauchen eine Zeit bis sie lernen, Arbeitsformen, die hier gut sind, zu unterscheiden von Dingen, die man dabei lernt und die man übertragen kann. Ihr Bildungscontroller hält sich am Anfang an den Arbeitsformen fest und denkt, die Arbeitsformen zu übertagen wäre das Ziel. Sie brauchen eine Weile, bis sie differenzieren. Daher ist es auch wichtig, dass wir Arbeitsformen wählen, die nicht zu fern sind von den Arbeitsformen, die in den gesellschaftlichen Kontexten akzeptiert sind. Und wenn du hier in der Supervision lehrst, alles immer psychodramatisch darzustellen, trainierst du gleichzeitig einem ein ziemliches Problem hin, denn er lernt die Form mit dem Inhalt und kann aber doch bei der Vorstandssitzung kein Psychodrama aufstellen. Das ist insgesamt ein Problem bei einer Schulung, bei der die Arbeitsform zum Dogma gehört, wie es zum Beispiel beim Familienaufstellen ist. Wir haben keine methodischen Dogmen - es geht darum, dass die Teilnehmenden die Essenz lernen und dass sie die Arbeitsformen, die systemverträglich sind, beibehalten und nur soweit Dinge ändern, wie notwendig. Wichtig ist dabei die Kulturverträglichkeit der neuen Arbeitsformen mit der Kultur, in der sie arbeiten, sofern die alten Arbeitsformen der

Essenz, die sie reinbringen wollen, wirklich widersprechen. Gemeint ist jedoch nicht, dass sie rituell neue Stilisierungen reinbringen, sich neu stilisieren und ihre Kundenorganisation mit solchen Schulenstilisierungen belasten, die eigentlich gar nicht viel sagen, außer ein paar Umetikettierungen. Zu welchem Blödsinn und welchen Abstoßungsreaktionen das führt, sieht man ja mit den Fraktalen und den Chaostheoretikern. Jetzt ist plötzlich alles fraktal! Das sind Verbalmoden, entweder sie werden abgestoßen oder sie verbreiten sich, wie ein Virus, der überhaupt keine Wirklichkeit neu inszeniert. Das Entscheidende ist doch, dass Wirklichkeit neu inszeniert wird und nicht, dass neue Etikettierungsmoden entstehen.

I: *Da gibt es oft auch eine intuitive Idee, dass da was Neues dahintersteht.*

Bernd: Schon. Es ist kein Zufall, welche Moden entstehen. Sie tragen auch eine Essenz. Aber ich erwarte von den Leuten, dass sie die Essenz verbreiten und nicht die Mode, die ja ein sehr flacher Vorläufer ist - wenn auch richtig wahrgenommen wird, dass da was fehlt.

FRAGE 23 - Intuition und systemische Beratung

I: *Unter einem systemischen Gesichtspunkt, welche Bedeutung hat Intuition da? Interessant ist das vor dem Hintergrund, dass sich das Thema in der Literatur zu systemischer Beratung überhaupt nicht findet.*

Bernd: Intuition gehört nicht zum Erklärungsrahmen der Systemiker. Natürlich nutzen sie sie. Zum Beispiel wenn sie Beratung demonstrieren - das ist in hohem Maße intuitiv gesteuert und sie generieren auch eine zirkuläre Intuition im Gegensatz zu einer intrapsychischen Intuition.

I: *Woran liegt das deiner Meinung nach?*

Bernd: Das hat mit der Dogmenbildung der Systemiker zu tun, die selbst in diesen Schablonen erstarren, weil die sich einfach ein paar Glaubenssätze zusammengebastelt haben, zu denen angeblich ein paar Klassiker, die der alten Welt zugehören, nicht mehr passen. So wie man alles plötzlich nur noch mit der Beziehung erklären musste und nicht aus der Entwicklungsstrebung der Individuen, die dann Beziehung ergeben, musste man dann sagen, es gibt Beziehung und aus denen musste man dann das Individuum erklären. Zwei komplementäre Perspektiven, die polar gegeneinander ausgespielt wurden. Die sogenannten Systemiker sind ja häufig Akademiker, mehr die visuellen, mehr die kognitiven, die aber gleichzeitig oft nicht merken, wie stark sie traditionellen Denkstrukturen verfallen sind, aus denen heraus sie bestimmte Sache betrachten. Ich würde viele ihrer Verhaltensweisen mit Neuorganisation von Intuition bezeichnen, über neue Riten, systemische Riten und ähnliches beschreiben, aber für sie ist das sozusagen ideologisch; man darf's tun, aber man darf nicht behaupten, dass man's tut, weil man ja dann in ein Mittelalter zurückfällt, wo man doch seine Identität daraus schöpft, dass man das alles jetzt hinter sich lässt.

I: *Was vielleicht auch daran liegt, dass das systemische Denken sich aus sehr technischen Bereichen ergeben hat, wie der Kybernetik.*

Bernd: Systemiker, die ich aus Deutschland kenne und die in unserem Feld tätig sind, kommen nicht aus dem technischen Bereich. Sie sind hauptsächlich Psychologen und Ärzte und kommen aus der Mara-Selvini Pallazzoli- Ecke, aus der Luhmann-Ecke oder aus der Varela-Ecke. Ich hab ja miterlebt, wie sich das entwickelt hat und man garniert sich gern mit einigen Einstreuungen von Physikern, wie dem von Foerster, diesen geschlossenen Loops. Das sind aber Stilisierungen, die der Sache einen Wert geben durch Objektivierung und in die Nähe bringen zur Physik. Solche Stilisierungen haben aber mit dem tatsächlichen Hintergrund der Denk- und Verhaltensmuster der Leute nichts zu tun; das sind reine Garnierungen.

I: *Hältst du den Begriff der Steuerung noch für adäquat? Bei vielen impliziert das eher den willkürlich-bewussten Teil.*

Bernd: Und was ist mit der hormonellen Steuerung im Körper? Sie ist sehr komplex, aber kein bisschen mechanisch, das nennt man doch auch Steuerung.

I: *Ist der Begriff nicht eher in einem technischen Sinne bedeutungsgeladen?*

Bernd: Er kommt aus den Ingenieurwissenschaften - ich weiß keinen besseren. Wir verwenden das dort, wo es nicht so sehr um die Logik geht, wie die Selbstorganisation gesteuert wird, sondern wie Wirklichkeit gestaltet wird, die Inszenierung von Wirklichkeit, Gestaltung von Wirklichkeit, Gestaltung von Kultur.

I: *Wäre ‚organisieren‘ eine Alternative?*

Bernd: Organisieren trifft's nicht, weil organisieren bei uns in der Regel als eigentlich bewusste Handlung meint, Abläufe in äußeren Komponenten zueinander zu bringen. Wäre was gewonnen, wenn wir organisieren sagen würde?

I: *Das war eine offene Frage. Ich höre nur oft, wenn man Steuerung sagt impliziere, dass man bewusst lenkt.*

Bernd: Das liegt aber nicht an dem Wort Steuerung, sondern daran, dass die Leute immer dann, wenn lebendige Prozesse gestaltet werden, meinen, dass man sie mechanisch gestalten könne. Meine Politik ist, man lässt lieber die Begriffe, die gut sind und vermittelt den Leuten ein neues Verständnis, anstatt neue Begriffe zu wählen - was das Problem nicht besser macht. Am Beispiel Führung zeigt sich das, wenn man das dann Coaching nennt - was aber eine totale Verwirrung bringt - anstatt den Leuten zu sagen, dass Führung etwas ganz anderes ist als Befehl und Gehorsam oder Kontrollierbarkeit.

Kommentiertes Inhaltsverzeichnis

FRAGE 1 - Beschreibung und Definition von Intuition 2

- Theatermetapher: Rollen sortieren den intuitiven Wirklichkeitsbezug
- Metapher: Intuition als das Komponieren von Phantasien und Eindrücken zu einem Wirklichkeitsbild

FRAGE 2 - Woran erkennst du Intuition? 2

- Abbildung oder Inszenierung von Intuition über Bilder, Körper, Gestik
- Gestimmtheit, ganz Ohr sein (Akustische Orientierung)
- Intuition kann in Inhalten und Funktionen kultiviert werden

FRAGE 3 - Rolle und Funktion intuitiver Selbststeuerung? 3

- Intuition kann positive und negative Wirklichkeitsentwürfe gestalten
- Intuition ist fokusabhängig und kann multiplen Zielen folgen, z.B. in Kontraktbildung, Hypothesenfindung, in Interventionen, Ausdruck
- Bewusst-methodische und unbewusst-intuitive Steuerung können als Parallelprozess fungieren
- Wesentlich ist das Zusammenspiel beider Inszenierungsebenen
- Aspekte der Kultivierung von Intuition:

Unbekanntes nicht wegdefinieren sondern offen sein, verstehen wollen, zulassen, integrieren

Programmierung des Unbewussten (Metapher Training: Schleudertraining)

Unbewusste Steuerung durch Reflexion über die Schwelle des Bewusstseins heben

"Erlösung" und Integration wesenshafter Qualitäten eines Menschen

FRAGE 6 - Bedeutung und Stellenwert der Intuition 5

- Durchlässigkeit des Menschen zum Ausdruck sinnhafter Kräfte
- Anknüpfung und Motivation von Kunden und Klienten
- Informationsquelle über komplexe Systemqualitäten
- Alternatives Expertenverständnis: Inszenierung des Zusammenspiels zwischen unbewusst-intuitiver und bewusst-methodischer Steuerung im Beratungssystem

FRAGE 4 - Repräsentative Situation intuitiver Steuerung 6

- Beispiel: Traumdeutung
- => Unterbrechung und Ergänzung von bisher erfolgreichen Mustern der Gewohnheitswirklichkeit
- das Zusammenspiel zwischen bewussten Fachkenntnissen und gleichzeitig seelischen Prozessen
- Komplementäres Denken als epistemologische Grundlage der Geist/Körperbeziehung
- Unwillkürliches und Willkürliches haben wechselseitig die Funktionen von Anregung (Schrittmacher) und Formgebung

FRAGE 5 - Reaktionen des Umfelds auf intuitive Steuerung 9

- Einfachheit und Übersichtlichkeit bei größter Kompliziertheit
- Tiefgang, Stimmigkeit, Sinnfälligkeit des Prozesses und stimmige Ergebnisse

FRAGE 7 - Haltung zur Intuition 10

- Intuition als Elixier effektiver Beratung
- Nutzen der Intuition setzt eine Gestaltung von Timing, Rhythmus, Rollepositionierung im Arbeitskontext voraus
- Starke Rollenwechsel erschweren die erfolgreiche Intuition

FRAGE 8 - Zusammenspiel Intuitiv / Methodisch 10

- Günstige Kontextgestaltung dient in der Didaktik als Hilfsmittel zur Aktivierung von Intuition

FRAGE 9 - Erlebst du intuitive und methodische Steuerung als konträr? 11

- In Dilemmasituationen: Befolgen einer konventionellen Regel wird Teil eines Problemmusters
- Gewohnheitsorientierte und situativ sinnhafte Handlung unterscheiden sich
- Intuitive Steuerung in einem seelischen Nebenkontrakt inszenieren
- Paralleler Kontrakt bzgl. bewusster und unbewusster Normvorstellungen des Kunden

FRAGE 10/11 Förderliche, hinderliche Kräfte für Umsetzung intuitiver Kompetenz 13

- Hinderlich:

Kulturen des Unternehmens und des Beraters passen nicht

Banalisation

Verklärung

Gütekriterien für Beratungserfolg differieren stark

- Förderlich

Suche nach vielfältigen Sinnebenen

FRAGE 13 / 14- Intuition in Organisationen 14

- Intuition als Teil einer kokreativen Wirklichkeitskonstruktion
- Intuition ist kulturbedingt: Ausrichtung von Intuitionen auf bestimmte Kulturvorstellung
- intuitive Steuerung ist das Elixier jeder kulturellen Kommunikation
- Kulturelle Regeln sind intuitiv verankert
- Intuitive Tradierung von Kultur über Rituale
- Der Mensch als bewusster Kulturträger: Schaffen neuer Formen und abstrahieren der Essenz der alten Formen
- Rituale als Schnittstelle zwischen Implizitem und Explizitem
- Rituale gestalten Rahmen für Kreativität und Intuition

FRAGE 16 - Rolle der Intuition als Kompetenz 16

- Kommunikation über Wirkprinzipien von Wirklichkeitsgestaltung
- Empfänglichkeit gegenüber eigenen Wirklichkeitseinschätzungen
- Sinn für multiple Wirklichkeiten und Mehrperspektivität
- professionelle Dienstleistung mit privaten und persönlichen Bedürfnissen abstimmen
- Ahnung wahrscheinlicher und möglicher Realitäten

FRAGE 18 - Konzepte zum Intuitionstraining 16

- Supervision, Spiegelungsgruppen, Traumarbeit, Metaphern, Eigenreflexion
- Entwicklung komplementärer Qualitäten durch Beratung und Feedback
- Vertrauensbildung bzgl. intuitiver Funktionen
- Ansprechen vielfältiger Lern-/Lehrstile

Frage 18 b - Wie bemerkt ein Trainer Lernerfolg bzgl Intuition 18

- Neue Verhaltensmuster entstehen unwillkürlich
- Lernerfolg wird oft erst durch Feedback von außen bewusst
- geläuterte Intuition: Zusammenspiel zwischen den Sphären
- Timing für die Kommunikation der Intuition
- Lernerfolg bei verklärender Haltung: Keine beliebige Erklärungsbildung mit Intuition, professionelles Filtern von Intuitionen
- Lernerfolg bei überdisziplinierter Haltung: Gefühl ohne Erklärung äußern, neue Foki und neue Arbeitsformen einbringen
- Gütekriterien der Ausbildung: Fokustreue, Rollenbewusstsein, Produktbewusstsein
- Differenzierung von Arbeitsformen und Bewahrung der Essenzen

Erkenntnistheorie:

Kontraste implizieren häufig komplementäre Verbindungen

Unterschiedsbildung als Wirklichkeitskonstrukt, das abhängig vom Erkenntnisinteresse ist

- Polares Muster eines konträren Zusammenspiels von intuitiver und methodischer Selbststeuerung:

Entweder der Intuition folgen und Kontrakt verlieren oder eine Scheinberatung führen

- Komplementäres Muster eines konträren Zusammenspiels von intuitiver und methodischer Selbststeuerung:

Zwiespalt transparent machen, Intuition weiter anbieten und einstreuen

Perspektiven parallel behandeln, verknüpfen und in der Beratung anbieten

FRAGE 23 - Intuition und systemische Beratung 22

- Intuition stellt eine Ergänzung von gewohnheitsmäßigen Erklärungs- und Handlungskonventionen im systemischen Ansatz dar
- Systemische Neuorganisation von Intuition

Autor: Bernd Schmid im Interview mit Markus Hänsel am 14.7.1999

Quelle: isb