

Manfred Weule

## **Mit Intuition zu Leitbildern** **Prozessphasen der Leitbildarbeit**

Wozu gibt es uns? Welchen Sinn macht das, was wir tun? In welchen Fähigkeiten und Tätigkeiten sind wir am lebendigsten? Sind wir bereit, uns bei der Suche nach Antworten auf Neues und Ungewohntes einzulassen?

Wenn diese Fragen deutlich Resonanz auslösen, ist das Startkriterium erfüllt. Denn ohne eigene Frage keine Antwort.

Leitbildarbeit ist für uns jener Prozess, der Antworten auf die Eingangsfragen zutage fördert und die Alltagsarbeit auf diese ausrichtet. Es geht dabei um die Entdeckung eines immateriellen Bildes, das wesentlich identitätsstiftend, d.h. Triebkraft für viele Handlungen ist, die einen Menschen oder eine Organisation unverwechselbar machen.

Leitbildarbeit sucht Antworten auf die Frage: „Was macht Paris (Herrn X, Frau Y, Organisation Z) zu Paris? Oder: Was kann man von Paris alles weglassen und es ist immer noch Paris?“ Erfahrungen mit der Leitbildarbeit konnten wir sowohl mit Personen in Kleingruppen als auch mit Organisationsteams (1) sammeln. Haupterfahrung aus dieser Arbeit ist, dass jede Leitbildarbeit nicht bloß logische und analytische Phasen beinhaltet, sondern zu einem (zeitlich) größeren Teil auch dialektische und intuitive Phasen braucht. Dieser Teil muß größer sein, weil die meisten Menschen in unserem Kulturkreis nicht geübt sind, in Widersprüchen zu denken und ihre Intuition zu nutzen; deshalb brauchen sie Zeit, die Dominanz des linearen Denkens hinter sich zurückzulassen und Dialektik und Intuition Raum zu geben.

Als praktisches Beispiel für die Balancierung von Analyse und Intuition beschreiben wir hier die verschiedenen Prozessphasen der Leitbildarbeit.(2)

### **1. Sichtung des Bekannten - erste Analyse:**

Diese erste Phase dient zur Einstimmung, zur Sichtung biographischer Information, zum Analysieren und ersten Erkennen von Lebensmustern (z.B. „alle 5 Jahre habe ich mich verändert“, „immer, wenn ... , ist die Organisation durch eine Krise gegangen“ etc.). Hier lassen wir den Teilnehmer/innen der Leitbildprozesse viel Spielraum und geben vorerst wenig strukturierte Hinweise. Die Aha-Effekte, was man selbst alles an Wesentlichem vergißt, stärken die Konzentration auf das Leitbild-Thema. Diese Arbeit machen die Personen, bzw. auch die Teams in Organisationen ohne unser Dabeisein in ihrem Alltag.

## **2. Einladung in das Unbekannte:**

Zu Beginn der Klausur wird von uns eine Einladung in das Unbekannte inszeniert. Das geschieht meist durch ein Ritual aus einer anderen Kultur (Süd-, Nordamerika oder Afrika), zu dem wir die Teilnehmer/innen einladen. Damit wird durch Irritation des Verstandes, durch Abweichung vom „Normalen“ erstmals ein wirksamer Impuls gesetzt, sich dem Unbekannten in sich zu öffnen. Die Teilnehmer/innen reagieren auf diese Einladung ängstlich, verwundert oder vertrauensvoll und drücken dies nachher meist so aus: „es ist zwar verrückt, was wir hier tun, aber ich probier es!“

## **3. Kontakt mit dem Unbekannten - erste Möglichkeit für Intuition:**

Ob der Kontakt mit dem Unbekannten tatsächlich gelingt, hängt einerseits von der konkreten Gesamtsituation der Gruppe (incl. Leitung) ab, andererseits vom Mut jedes einzelnen Teilnehmers/in. Die Haltung „es ist zwar verrückt, was wir hier tun, aber ich probier es!“ hat sich als äußerst günstig herausgestellt. Wichtig nach diesem sehr persönlichen Schritt ist, daß die gemachten Erfahrungen nicht publik gemacht werden müssen.

## **4. Neusichtung des Bekannten - zweite Analyse:**

Meist am nächsten Tage kommt eine analytische Phase, die auch in Kleingruppen kommuniziert wird. Die Teilnehmer/innen bearbeiten und vervollständigen die Informationslandschaft des Bekannten. Dies tun sie wie gewohnt - d.h. manche schriftlich, manche in Bildern, manche gedanklich oder meditativ, alle jedoch letztlich mündlich, d.h. im Austausch mit anderen. Hierzu werden von uns auch „Theorie-Landkarten“ angeboten. Die Zeit hier wird meist als zu kurz empfunden - was darauf hindeutet, daß es selbst in bekanntem Gelände noch viel zu entdecken gibt, daß man sich im Bekannten aber auch gern mit anderen aufhält.

## **5. Eigene Kontakte mit dem Unbekanntem - Phase für Intuition:**

Es folgt eine lange Phase, in der die Teilnehmer/innen feinabgestimmte Impulse für selbständige Arbeit mit verschiedenen Medien und Inszenierungen von uns bekommen, um in die Nähe ihres Leitbildes oder der zentralen gemeinsamen Vision zu kommen. Erfahrungen aus dieser Phase sind folgende:

a) jedes Team bzw. Person braucht ganz eigene Inszenierungen, um mit inneren Bildern, der eigenen Intuition, dem Unbekannten/Unbewußten in sich selbst Kontakt aufnehmen zu können. Hier müssen Berater/innen besonders vielfältig, flexibel und undogmatisch in bezug auf Methoden sein: denn was für den einen der „Weg zur Erleuchtung“ oder „die zentrale Erkenntnis“ ist, ruft bei der anderen entweder müdes Lächeln oder gehörigen Widerstand hervor. Da jede Methode mit bestimmten Inhalten in Verbindung steht, hilft die Orientierung an Sinn und Inhalt (auch Berater/innen), vielfältige Methoden zu kreieren.

b) jede Gruppe bzw. Person hat auch Schwierigkeiten, die Informationen aus dem Unbekannten (Bilder, Einfälle, Träume etc.) wieder ins Äußere, Kommunizierbare, Handlungswirksame zu übersetzen. Wie bringe ich innere Bilder so ins Äußere, so daß sie alle wesentlichen Qualitäten des inneren Bildes enthalten? Bei diesem Prozeß kann man die Blockaden kennenlernen, die vor Kreativität aufgehäuft sind und verhindern, daß sie ungehemmt fließen darf. In dieser wichtigen Phase brauchen wir als Berater all unsere Intuition und Kreativität - dabei greifen wir auf jahrelange Erfahrung mit künstlerisch-kreativen Medien zurück.

## **6. Die Gestaltung des Leitbildes:**

Der Entäußerungsprozeß der inneren Leitbilder ist auch ein Verdichtungsprozeß, den die Teilnehmer/innen nicht nur im Medium Bild oder anderen nichtsprachlichen Medien vollziehen, sondern auch in der Sprache: geschrieben und gesprochen. Die innere Annäherung an das Leitbild geschah in vielerlei Medien, entsprechend geschieht auch das nach-außen-Darstellen des Leitbildes in unterschiedlichen Medien. Erst wenn das Leitbild in seiner äußeren Form präzise dargestellt ist, werden seine Qualitäten klar erkennbar - für die Gruppe, für die Organisation und für die einzelnen Personen.

## **7. Rückbezug zur Ausgangsanalyse, Neugestaltung des Bekannten:**

Die Freilegung des Leitbildes ist ein höchst lebendiger und praktischer Prozess, in dem alle wichtigen Informationen aus dem Bekannten und Unbekannten der Person oder des Teams aktiviert werden - es ist kein abstrakter Planungsprozess, in dem bloße Gedanken- oder Wunschgebäude errichtet werden.

Die Anbindung des gewonnenen Leitbildes an die Ausgangsanalyse ist die letzte Phase der Leitbildklausur. Hier wird in das Bisherige ein Element des Neuen eingefügt - meist in Form eines Projektes. So wird gesichert, daß das Leitbild im kommenden Alltag der (Team-) Arbeit wirksam ist.

### *Fallen in der Leitbildarbeit*

- 1. Die Dominanz des kritischen Verstandes: Dieser sagt „ich bin der einzige, auf den Du hören darfst - Deine Gefühle sind falsch und betrügen Dich nur“.(3) Diese Falle verhindert das Wertschätzen intuitiver Impulse.*
  - 2. „Lieber das bekannte Unglück als das unbekanntes Glück“. Das Festhaltenwollen von einmal Erreichtem und die Schwierigkeit, selbst Unglück loszulassen, verhindert den praktischen Schritt ins Neue, Unbekannte.*
-

- (1) Überbetriebliches Seminar „Leit-Bild. Eine Zeit zur Entdeckung der persönlichen Sinngebung.“ Manfred und Helga Weule, sowie der „quo vadis“-Prozeß für Organisationsteams (Lhotsky-Film und H. und M. Weule).
- (2) Im Medium Sprache und in der Kürze eines Artikels können wir nicht genauer auf die dabei benutzten Medien und ihre Gesetzmäßigkeiten eingehen. Diese sind jedoch Kernstück unserer Arbeit.
- (3) Vgl. Manfred Weule, Gefühle im Unternehmen: Ressourcen für Selbststeuerung und Kreativität, Gabler's Magazin 9/96.

Erschienen in:

Gabler's Magazin 10/1997

Institut Bewusstseinsstrategien  
Website [www.i-cons.info](http://www.i-cons.info): „Publikationen“