

# **Säkulare Seelsorge**

## **im systemischen Feld der Professionen und Organisationen**

von Bernd Schmid 04/2009

### **Zusammenfassung**

Dieser Artikel beschreibt Perspektiven nicht religiös oder konfessionell gebundener Bemühungen um Seele. Es wird dargestellt, wie durch vielschichtige wesentliche Kommunikation Menschen, Themen und Situationen in direkten Begegnungen beseelt werden, auch in beruflicher Arbeit, in organisationsbezogener Beratung und in professioneller Qualifikation. Konzept- und Methodenbeispiele einer seelsorgerisch orientierten systemischen Didaktik werden ebenso erläutert wie dabei wirksame Menschen- und Gesellschaftsbilder. Strukturen, Prozesse und Kulturen in kleinen und großen Systemen begünstigen Seelenvolles oft machtvoller als individuelle Bemühungen.

### **Einführung**

Wie komme ich eigentlich dazu, einen Beitrag zu einem Themenheft „Systemische Seelsorge“ zu schreiben? Ich bin nicht Mitglied einer Kirche oder Angehöriger einer Glaubensgemeinschaft. Ich bin leider bar eines Jenseitsglaubens, über den ich mich in höheren Sphären geborgen fühlen könnte. Mir bleibt nur das Heil dieser Welt und dieses einen Lebens. Mein Verhältnis zur Theologie lässt sich eher über die negative

Theologie<sup>1</sup> beschreiben. Ein Gott lässt sich nicht beweisen. Seine Nicht - Existenz auch nicht. In Bezug auf Göttliches halte ich es eher mit Augustinus: „Wenn Du es weißt, ist es nicht Gott!“ oder mit Bonhoeffer: „Einen Gott, den es gibt, gibt es nicht!“ Ich bin offen für spirituelle Erfahrung und skeptisch gegenüber anthropomorphen Vereinnahmungen des Überirdischen in menschliche Bezugsrahmen. Abneigung empfinde ich gegen jede Art von Dogmatismus und gegen unbeseeltes Beschwören von Glaubensformeln, erst recht gegen Doppelbödigkeiten, wenn Wasser gepredigt und Wein getrunken wird und dies nicht wenigstens zu Aufrichtigkeitsnöten führt.

Ich habe in den Jahrzehnten meiner Tätigkeit etliche Menschen aus dem kirchlichen Raum beraten und weitergebildet oder früher auch in Therapie gehabt. Eine hohe Funktionsträgerin einer Kirche, die ich bezüglich ihrer Organisationsfunktion über Jahre beraten hatte, meinte, dass ich ganz nebenbei für sie einer der wichtigsten spirituellen Lehrer geworden bin. Ich würde sie bezüglich der Haltungen und Verhaltensweisen im Amt und bezüglich ihrer Beiträge zur Organisationskultur ihrer Kirche immer wieder auf christliche Grundwerte und Haltungen zurückführen. Das hatte mich zunächst erstaunt, doch als nicht-konfessionsgebundener Mensch bin ich ja nicht seelenlos, was außer Fundamentalisten auch niemand behaupten würde. Ob ich religiös bin, weiß ich nicht so recht. Das hängt sicher auch vom Verständnis von Religiosität ab.

Aber ich möchte die Seele ohnehin weder den Konfessionen noch den Religionen überlassen. Schließlich bin ich Psychologe, was trotz akademischer Ausrichtung immer noch Seelenkundler heißt. Ich habe allerdings nach ca. 20 Jahren vom Feld der Psychotherapie in den Organisationsbereich gewechselt. Doch haben sich dadurch meine Einstellungen kaum geändert. Auch Menschen mit vorrangig professionellen Interessen bzw. in Organisationsverantwortung sollten entschieden an seelischen Dimensionen orientiert sein. Ebenso sollten Begegnungen in der Wirtschaftswelt seelisch getragen sowie seelisch berührende Erfahrungen möglich sein. Und dies nicht nur im direkten Kontakt. Strukturen, Prozesse und Kulturen in kleinen und großen Systemen begünstigen Seelenvolles mehr oder weniger und oft machtvoller als individuelle Bemühungen. Von der Seele einer Gemeinschaft, einer Organisation oder einer Gesellschaft zu sprechen, muss daher keine falsche Verdinglichung sein. Zum

---

<sup>1</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Negative\\_Theologie](http://de.wikipedia.org/wiki/Negative_Theologie)

Seelenheil unserer Zivilisation tragen nicht nur mein privates Verhalten, sondern auch Strukturen, Prozesse, Kulturen, Wirklichkeits- und Menschenbilder, Konzepte, Methoden, Geschäftsmodelle und Marktauftritte bei. Auf diese Dimensionen habe ich durch Tun und Unterlassen, durch Engagement und Kompetenz gestalterischen Einfluss. Insofern Sorge auch ich für Beseelungen dieser Welten, bin Seelsorger, wenn auch ein weltlicher. Damit meine ich nicht, dass ich weiß, was Seele ist, doch versuche ich mich immer wieder neu kundig zu machen.

Unser Institut für systemische Beratung in Wiesloch (ISB) ist auf organisationsbezogene Professionalisierung spezialisiert. Es ist aber auch dafür bekannt, dass Fragen von Selbstfindung, von Werten und Menschenwürde als wesentliche Bestandteile der Auseinandersetzung mit systemischer Professionalität erlebt werden. Dies gilt unabhängig davon, ob die Beteiligten z. B. eher christlich, buddhistisch, humanistisch-ökologisch oder philosophisch orientiert sind (Schmid 1991, 1997, 2009). Ich werde immer wieder gefragt, warum wir am ISB-Wiesloch weder Seminareinheiten zu Ethik und Werten, noch zu Spiritualität anbieten, wo doch diese Dimensionen wesentlich in unserer Arbeit vertreten wären. Wir tun dies deshalb nicht, weil wir fürchten, dass Werteorientierung und Spiritualität als eigenständige Inhaltsthemen eher zu Sonntagspredigtatmosphäre, Lippenbekenntnissen und Verklärung beitragen. Stattdessen halten wir es eher mit Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Wenn Realität wie auch eigenes Verstehen und Handeln darin angemessen versorgt sind, heißen wir die Thematisierung von ethischen und spirituellen Dimensionen in der Berufs- und Lebensgestaltung willkommen. Sonst sind sie am ISB eher eingeflochten in Beratung und Qualifizierung. Sie sind von Interesse, wenn sie qualitativ zur Selbststeuerung beitragen. Insgesamt finde ich unsere Positionen in Peter Sloterdijks gerade erschienenem Buch über Anthropotechnik, also über den übenden Menschen, gut vertreten (Sloterdijk 2009).

Ich bin dabei, meine Laufbahn als Lehrender zu beenden. In einem der letzten Seminare habe ich bekannt: „Ich habe mich immer letztlich als Seelsorger verstanden.“ Vermutlich bin ich deshalb um einen Beitrag zu diesem Themenheft gebeten worden und ich möchte diese Gelegenheit nutzen, mir selbst über die Bedeutung dieser spontanen Aussage Gedanken zu machen. Ich bitte um Nachsicht, wenn ich dabei fast ausschließlich auf Veröffentlichungen aus unserem Haus

hinweise. Vieles kann hier nur angedeutet werden, was andernorts ausführlich dargelegt ist. Mir ist klar, dass es zu fast allen Aspekten eine Menge Wertvolles in der Literatur gibt. Dies hier einzuarbeiten übersteigt meine dafür verfügbaren Kräfte. Die Literaturverweise sind als Wegweiser gedacht, falls sich jemand weitergehend für unsere Ansätze interessiert.<sup>2</sup>

Zunächst werde ich schildern, inwieweit ich meine Arbeit mit einzelnen Menschen auch als Seelsorge betrachte, und welches Menschenbild und Gesellschaftsbild dem zugrunde liegt. Dann werde ich Seelsorge in Form von systemischer Didaktik und Weiterbildungskultur am ISB anhand einiger Beispiele illustrieren. Dabei nehme ich besonders Bezug auf ein systemisches Verständnis des Ansatzes von C. G. Jung und seinen Nachfolgern. Schließlich werde ich auf Beseelung durch professionelle Steuerung in Organisationen und professionellen Gemeinschaften hinweisen. Seelsorge heißt für mich, überall zu Lebendigkeit, Realitätstauglichkeit, Beseeltheit und Verantwortung beizutragen. Manchmal heißt es schlicht: Anteil nehmen und geben.

## **Seelsorge in der Begegnung mit Menschen**

Zunächst fallen mir Situationen in den Weiterbildungsgruppen am ISB ein. Ich besuche die Gruppen gelegentlich, um eine Plenumsberatung zu machen, die dann Anlass für Gespräche aller Art sein kann. Obwohl ich dabei gerne aus dem Repertoire der ISB-Konzepte und –Vorgehensweisen demonstriere, mache ich immer deutlich, dass das Eingehen auf den Menschen, der sich als Klient zur Verfügung stellt, erste Priorität hat. Dieser darf sich nicht für Zwecke benutzt fühlen, die sich nicht an seiner wesensgemäßen Weiterentwicklung orientieren. Wenn dabei seine Situation mal schwer verständlich bleibt oder es in unserer Beziehung hakt, begegne ich dem mit Respekt, auch wenn ich dabei nicht die Figur machen kann, die mir genehm wäre. Ich kann manchmal lediglich zeigen, wie man mit positiver Haltung an Grenzen kommt, Unstimmigkeiten oder Unklarheiten gemeinsam aushält, ohne daraus Pathologiezuschreibungen für den Klienten zu machen oder ihm sogar problematische Motive oder destruktive Beziehungsmanöver zu unterstellen. Hier kommt mir die tiefer verstandene Beziehungshaltung der Transaktionsanalyse zugute, um deren

---

<sup>2</sup> Die Website [www.isb-w.de](http://www.isb-w.de) bietet einen großen kostenlosen Downloadbereich.

substantiellen Erwerb ich mich immer wieder neu bemühen muss: *Ich bin ok und du bist ok* (Und dann lass uns sehen, was wir gemeinsam tun können!).

Die Zuschreibung einer positiven Haltung und das gemeinsame Erleiden von Begrenzung bei fortdauernder Bezogenheit (Schmid 2005) sind sogar oft heilsamer als der Versuch, Virtuosität und subtile Überlegenheit zu zeigen. Dies gilt insbesondere bei Dilemma-Problemen, deren Logik manchmal unaufgeklärt bleibt (Schmid/Jäger 1986). Bei aller Rollenklarheit und Professionalität bleibe ich Mitmensch auf Augenhöhe. Eine momentane Überlegenheit ist kein Vorsprung, der mich vom anderen Menschen trennt. An anderer Stelle bin ich ebenso erbarmungs- und erlösungsbedürftig wie er. Wenn ich im Moment mehr Spielräume habe, dann stelle ich sie in der Beziehung als Kraft zum Guten zur Verfügung. Ich bin hier besonders durch einen meiner Lehrer, durch Milton Erickson beeindruckt. Bei aller Virtuosität und unkonventionellen Konfrontationen konnte man doch immer den schlichten Mitmenschen durchspüren. Gregory Bateson soll einmal enttäuscht über jüngere Kollegen, denen er das Studium Erickson'scher Hypnotherapie empfohlen hatte, gesagt haben: „Ich habe sie geschickt, damit sie Ericksons Liebe zu den Menschen aufnehmen. Sie sind aber nur mit seinen Konzepten und Methoden zurückgekommen“.

Für Schüler sind Erfahrungen der Begrenztheit ihrer Lehrer lehrreich, weil Kompetenz- und Machbarkeitsvorstellungen eine heilsame Relativierung erfahren (Schmid 2009b). Ich glaube, tief im Innern verzeiht mir mein Klient oder Schüler leichter, wenn ich dazu stehe, im Moment nichts Hilfreiches bieten zu können, wie das dumpfe Gefühl, für meine Selbstinszenierung benutzt zu werden. Das Gefühl, dass es wirklich um ihn geht, setzt auf einer seelischen Ebene Kräfte frei. Mit Scham erinnere ich mich an ein Therapie-Seminar, in dem ich für Veröffentlichungen geeignete Tonaufnahmen machen wollte. Ich habe diesem Verwertungsinteresse innerlich Vorrang gegeben. Es war kein beseeltes Seminar ... *und nähme doch Schaden an seiner Seele* ... So etwas vermittelt sich, selbst über die Tonträger, auch wenn niemand so recht sagen kann, warum die Aufnahme befremdet.

## Definitionen?

Wer vermisst, dass ich nicht definiert habe, was ich mit Seele meine, den muss ich auch weiterhin enttäuschen. Mit dem Begriff der Seele ist es wie mit dem Gottesbegriff. Das, was man definitorisch benennen kann, trifft es nicht. Dennoch ist es nicht beliebig und nicht jede Ich-Vergötzung ist damit gemeint.

## Hilft uns die Wissenschaft?

Der Kulturwissenschaftler Georg Steiner (Steiner 2004) hat darauf hingewiesen, dass sich randscharfe Definitionen wohl für bestimmte Wissenschaften, nicht aber für Kulturverständigung eignen. Es sind kernprägnante Schilderungen, die ein Verständnis für das Gemeinte wecken. Ich habe mich bei Nachfragen, was mit Seele gemeint sei, gelegentlich mit Begriffen wie *Wesenhaftigkeit* oder *unverwechselbare Eigenart* beholfen, doch handelt es sich dabei nur um Umschreibungen, denen das gleiche Unsagbarkeitsproblem anhaftet. In Bezug auf Coaching habe ich dennoch versucht, Gütekriterien zu benennen, die helfen, Wertvolles von Fragwürdigem zu unterscheiden (Schmid 2004b).

## Gibt es unstrittige kulturelle Übereinkünfte?

Fast jeder spürt, wenn ein Mensch beseelt ist. Das kann man auch von Situationen und Momenten sagen. Eine französische Teilnehmerin sagte einmal: „Bei uns sagt man, ein Engel geht durch den Raum!“ Und jeder wusste, wovon die Rede war. Allerdings muss man damit rechnen, dass anders sozialisierte Menschen dies nicht teilen können. Seele mag etwas Überkulturelles haben, doch zeigt sie sich in kulturellen Formen, in die man eingeführt sein muss. Selbst differenzierte und ergreifende kulturelle Formen anderer Gemeinschaften können dem Uneingeweihten unverständlich sein – wie mir es bspw. mit der chinesischen Oper ergeht. Die Beurteilung seelischer Qualitäten durch eigene seelische Resonanz kommt hier an ihre Grenzen. Dies birgt Verständigungsprobleme zum Thema *seelische Qualitäten* über verschiedene Kulturräume hinweg.

Wir brauchen Haltungen für seelische Toleranz wo Empathie versagt. Welche Verständigungsebenen sind möglich? Liegen sie auf der Ebene von Hans Küngs Weltethos oder der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen, deren Erklärung erst 60 Jahre jung ist? Im psychologischen Bereich hat sich z. B. C. G. Jung um eine

Kartographie universeller archetypischer Symbolik bemüht. Solche universell zu akzeptierenden Inhalte sind zwar Stoppschilder gegen Verbrechen an der Menschlichkeit und Wegweiser für das Bemühen um Humanität, doch bleibt das Ringen um situative, seelisch getragene Humanität auf schwankendem Boden individueller und gemeinschaftlicher Bedeutungsgebung. Letztlich sind wir für die individuelle Beseelung wieder auf ein subjektives Erfahren des Gemeinten zurückgeworfen. In Form innerer Resonanz offenbart sich Seelenwert unmittelbar.

## **Seelische Kraftfelder**

Am ISB gilt: Kultur vor Inhalt. Kultur (Schmid 2002) ist wieder ein nicht randscharf definierbarer Begriff. Salopp gesagt: Kultur holt die besseren und kompetenteren Seiten der Menschen in den Vordergrund und vernetzt sie untereinander zu einem stabilen und flexiblen System. Damit ist z. B. gemeint, dass unsere systemische Didaktik und die Aufmerksamkeit der Lehrtrainer daran orientiert sind, dass sich die Teilnehmer willkommen fühlen, angstfrei und freimütig Dialog halten und darauf achten, dass sie ihre Eigenarten einbringen und ihre Kompetenzen sensibel zur Verfügung stellen. Die Inhalte und Beispiele sind wichtig aber der Kulturpflege nachgeordnet.

Die Kulturvorstellungen des ISB sind durch viele Konzepte und Vorgehensweisen didaktisch hinterlegt. Sie stehen als Schriften und Tondokumente mit Schaubildern zur Verfügung.

Dies sei an einem Beispiel kurz erläutert.

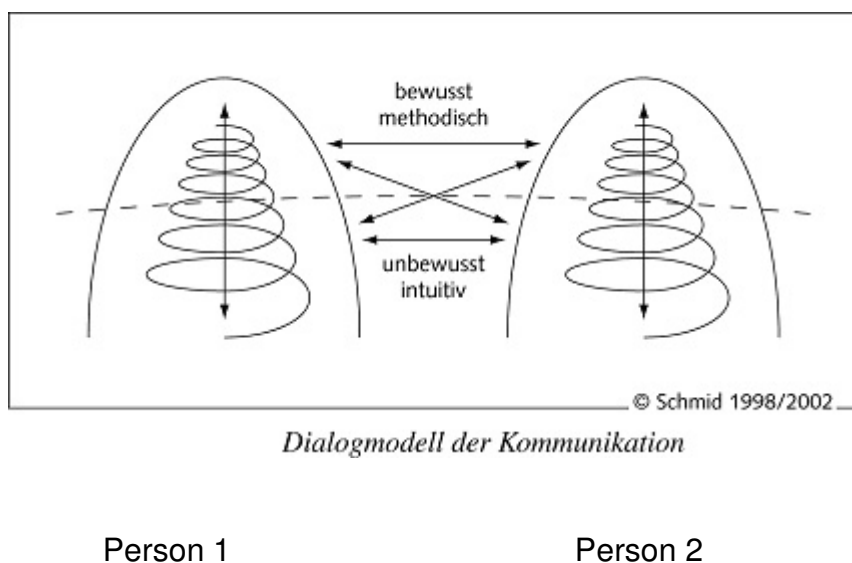
## **Intuition und das Dialogmodell der Kommunikation**

Grundsätzlich agieren Menschen und verständigen sich (nicht nur im Beratungsprozess) auf zwei Ebenen: bewusst-methodisch und unbewusst-intuitiv.

Dass wir im bewussten Kommunikationsprozess viele Fragen und Aspekte ausblenden, bedeutet jedoch nicht, dass diese nicht steuerungsrelevant wären. Im Gegenteil: die Steuerung etwa einer Beratungssituation erfolgt in hohem Maße intuitiv. Intuitive Bilder haben direkte Auswirkungen auf unser Erleben und Verhalten und prägen daher die Selbststeuerung lange bevor sich das Bewusstsein eine Meinung gebildet hat. Man tut daher gut daran, sich aus bewusst-methodischer Sicht eher auf die Rahmgestaltung und Supervision des Geschehens zu konzentrieren als alle

Aspekte der Kommunikation steuern zu wollen. Das leistet Intuition ohnehin und weit effektiver.

Intuitionen können aber auch falsch oder für die aktuelle Begegnung unwesentlich sein, müssen also geläutert und auf professionelle Belange ausgerichtet werden. Hierzu ist Kommunikationsschulung durch supervidierten Dialog innerhalb dieser beiden Sphären, innerhalb der Person und zwischen den Personen wichtig. Sonst geschieht leicht, was jeder kennt: man strebt durch Kommunikation bewusst die eine gemeinsame Wirklichkeit an und inszeniert in unbewusster Abstimmung eine andere. Auf dieses Verständnis von Selbststeuerung und Kommunikation verweist das Dialogmodell der Kommunikation (Schaubild 1).



*Dialogmodell der Kommunikation*

### Schaubild 1 : Dialog-Modell der Kommunikation

Das Dialog-Modell illustriert, wie wichtig es ist, einerseits Begegnungsoberflächen kompetent zu gestalten, andererseits gleichzeitig Qualitäten letztlich unergründlicher Hintergründe anzusprechen und sie in der Gegenwart so zu versammeln, dass sie ein vielschichtiges, positives Kraftfeld erzeugen. Man kann natürlich nicht garantieren, dass damit Seelenvolles in positiver Form angesprochen wird. Dies bleibt letztlich der situativen Beurteilung und Verantwortung überlassen. Polarisierungen helfen hier nicht weiter. Denn während eine sentimentale Verklärung von Intuition der Scharlatanerie

Tür und Tor öffnet, führt umgekehrt die Reduktion auf gesicherte Oberflächen auch in seelenloses Tun. Gelingen aber Balancen und damit beseelte Begegnungen und das gemeinsame Errichten positiver Kraftfelder, dann entsteht eine Wirkung weit über den Moment und das aktuelle Thema hinaus. Dieses Phänomen nennen wir qualitativen Transfer.

## Spiegelungen

Von daher ist es entscheidend, ob es in Lern- oder Arbeitssituationen gelingt, in Dialog mit den im Hintergrund auftauchenden inneren Bildern zu treten. Dies hilft, auf im Prozess wirksame Intuitionen aufmerksam zu werden und sie sich bei Bedarf in der inneren Reflexion oder im Kontakt gegenseitig zur Verfügung zu stellen.

Um dies zu üben, führen wir zu verschiedenen Perspektiven regelmäßig Spiegelungsübungen in vertrauten Untergruppen durch. So erfährt beispielsweise jemand die Bilder der anderen zum Thema „Macht“ anlässlich des zu vollendenden Satzes: „Wenn Du mein Steuerprüfer wärst, ...!“ oder Resonanz zu beruflicher Selbstpräsentation: „Unmittelbar überzeugt mich für eine Weiterempfehlung ...“ oder zu ungehobenen Schätzen in der eigenen Entwicklung: „Als nicht genutztes Talent, Möglichkeiten zur Ergänzung ohne ich ...!“

Solche Spiegelungsübungen sind sehr begehrt und erzeugen Hellsichtigkeit und Sorgfalt in der Aufmerksamkeit füreinander. Man lernt, Intuitionen zu qualifizieren und ihre Gebundenheit an eigene Wirklichkeiten, Beziehungen und Kontexte zu erkennen. Man lernt aber auch, die segensreiche Wirkung einer positiven Intuition des Möglichen wirken zu lassen. Dies ist etwas anderes als illusionäres Schönreden. Die Seele gibt Resonanz, nach der auch gefragt wird, und die Bilder müssen sich in der beruflichen Entwicklung bewähren.

Wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass man gezielt arbeiten kann ohne zwanghaft oder oberflächlich zu werden und dass man mutig experimentieren kann, wenn ein seelenvolles Klima erweckt und gepflegt wird (Schmid & Hipp 2002). Ein hervorragendes Mittel, um ein solches Klima herzustellen und entsprechende Kompetenzen zu üben, bieten auch die Arbeit mit sinnstiftenden Hintergrundbildern (Schmid 2006a und b), geleiteten Phantasien und Storytelling (Schmid 1998a) oder schöpferische Dialoge anhand von Träumen (Schmid 2008a).

## **Systemische Ansätze bei C.G. Jung und seinen Nachfolgern.**

Meine Nähe zu narrativen Ansätzen wie z. B. dem von Milton Erickson habe ich schon erwähnt. Es gilt noch, Bezüge zur Transaktionsanalyse (Schmid 2003a und 2008b), insbesondere zu den Intuitionsstudien des Gründers Eric Berne zu nennen. Auch bin ich orientiert an dem Menschen- und Weltbild der Analytischen Psychologie von C. G. Jung, mit der ich mich ein Berufsleben lang immer wieder auseinandergesetzt habe. Viele Dimensionen dieses Ansatzes empfinde ich als bereichernd. Zum einen sind es hintergründig systemische Zusammenhänge, die dort Thema werden. Menschen bringen ihre archetypischen Themen und Ergänzungswünsche in Beziehungen ein, seien diese privat oder beruflich. Die Entwicklungen von Systemen kann man dann als cokreative, teils unbewusste Wirklichkeitsinszenierungen verstehen, die auch als persönliche mythische Entwicklungswege gelesen werden können. Hierbei wirken nicht nur die individuellen Lebensstrebungen, sondern auch Zeitgeist und Strömungen des kollektiven Unbewussten mit.

In der „finalen Betrachtungsweise“ versucht man die Gegenwart von einer sich abzeichnenden zukünftigen Entwicklung her zu verstehen. Denn „man ist die Ruine von gestern, aber auch die Baustelle für morgen“ (Schmid 1998b). Es geht also nicht in erster Linie um noch belastende Erfahrungen aus der Vergangenheit, sondern darum, Zukunft zu beseelen und Weichen zu stellen. Welcher Wesensspur versuchen die Menschen dabei zu folgen? Worauf hin entwickelt sich ein Mensch, auch wenn die aktuelle Form noch schief und unerlöst erscheint? Hierbei geht es nicht um Vollkommenheit, sondern um wesengemäße Vollständigkeit. In welchen Rollen und Inszenierungen könnten die Beteiligten herausfinden, „aus welchem Holz sie sind und was man daraus machen kann“ und wie man „den Traum der Seele zur Wirklichkeit des Herzens machen könnte?“

Lösungs- und Ressourcenorientierung als systemische Haltungen sind hier angelegt und die Menschen sind als Schöpfer ihrer Wirklichkeiten in Verantwortung vor ihrer Seele und vor der Gesellschaft eingeladen.

Evolution, insbesondere die der menschlichen Zivilisation, ist nach diesem Verständnis weder beliebig noch vorbestimmt und bedarf unserer Mitgestaltung. Der Mensch ist des Menschen Schicksal. Das auferlegt uns eine schöpferische Verantwortung, in der wir mutiges Gestalten mit einem Tasten nach höherer Weisheit kombinieren müssen.

Die prinzipielle Überkomplexität und Unsteuerbarkeit vorrangig durch Individuen oder nach bewussten Prinzipien wird hier vorausgesetzt. Ebenso das Bild des sinnorientierten und einen Mythos entfaltenden Menschen. Auch nach meinen Erfahrungen wollen die meisten Menschen immer irgendetwas werden, arbeiten beständig an ihrem Lebens- und Wirklichkeitsentwurf, an ihrer Selbst- und Sinnerzählung.

Dabei ist Ganzheitlichkeit gefragt - ganz konkret als die Frage der sinnvollen Ergänzung in jedem Augenblick. Keiner kennt das ganze, gerade entstehende Puzzle und doch kann man seelisch recht gut dazu Stellung nehmen, welche Puzzleteile als nächste passen könnten. Man kann sich über die Ergänzung des Augenblicks bei prinzipieller Weitsicht seelischer und gesellschaftlicher Zusammenhänge ein Bild machen und dieses zur Verfügung stellen.

## **Denken in professioneller Steuerung und in gesellschaftlichen Bezügen**

Nun soll das Pendel wieder zur Professionalität, zur Organisationswelt und zu gesellschaftlichen Bezügen schwingen. Seelsorgerische Bemühungen meinen auch den Menschen im Beruf und den Menschen in der Organisation. Die Seele sollte auch und gerade dort nicht an der Garderobe abgegeben werden. Entsprechend dem 3-Welten-Modell der Persönlichkeit<sup>3</sup> (Schaubild 2) ist man Mensch in den Rollen auf den Bühnen des Lebens.

---

<sup>3</sup> Dies ist eine didaktische Annahme, die zur Auseinandersetzung auffordert. Dazu Schmid 2003a, Kap. 3.2.3.

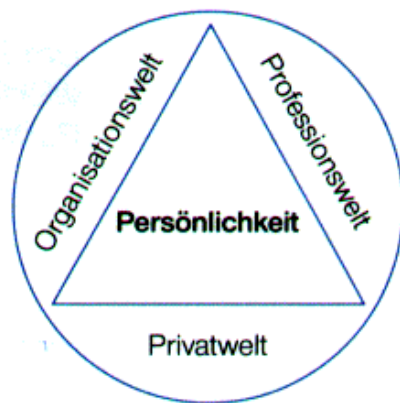


Schaubild 2: Drei-Weltenmodell der Persönlichkeit (© Schmid 1990)

Seele zeigt sich im seelenvollen Gestalten dieser Rollen. Auch in sehr sachlichen Inszenierungen scheint Seele hindurch. Persönlichkeit ist verwandt mit *hindurchtönen* (lat. personare). Was sich nicht konkret in Zeit und Raum, im Umgang mit sich und anderen, im konkreten Bezug zur Schöpfung beschreiben lässt, sollte vorsichtshalber als fiktiv betrachtet werden. „Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur selten dazu!“ Außer den Inszenierungen auf den Bühnen der verschiedenen Welten braucht es gleichermaßen eine gelungene Balance und Integration in Zeit und Raum.

Außerdem braucht es vielfältige Kompetenzen, um beseelend in beruflichen Rollen und Organisationsfunktionen zu wirken. Ebenso ist ja auch Können vonnöten, will man einem Instrument seelenvolle Töne entlocken. Der Welt gegenüber ist Kompetenz eben auch seelische Präsenz - die Fähigkeit, Menschen, Themen und Situationen zu beseelen, um der Oberflächlichkeit und seelischen Ignoranz z. B. vieler Wirtschaftsbühnen etwas entgegenzusetzen zu können (Schmid 2007a & b, Schmid & Messmer 2003b). Wer in einer Wissensgesellschaft nicht viel kann, kann auch nicht viel beseelen. Wer es hauptsächlich gut meint, aber nicht gut kann, kann sich selbst nur begrenzt seelisch entfalten und wenig zur Beseelung der Welt beitragen. Damit will ich mich nicht über die Ungelernten und Einfältigen erheben. Ihr Seelenheil kann besser versorgt sein als das der Privilegierten. Doch möchte ich die Trägen und

gemessen an ihren Möglichkeiten übermäßig Selbstgenügsamen provozieren. Dazu fällt mir ein Witz aus der Jugend in meiner schwäbischen Heimat ein: Ein Bauer holt den Pfarrer und will, dass er über dem dürrtigen Kartoffelacker betet. Dieser kratzt sich am Kopf und meint: „Da hilft das Beten nichts, da gehört Mist hin!“

Wir sind zwar nicht nur **von** dieser Welt, sicher aber **in** dieser Welt. Je privilegierter einer ist, desto höher dürfen Ansprüche an seine Verantwortung sein. Die Neigung zu Persönlichkeits- und Wirklichkeitsspaltungen, zum Sektierertum einerseits und zum Untertanengeist gegenüber der scheinbaren Macht des Faktischen andererseits ist überall anzutreffen. Seelsorge heißt hier, für andere Horizonte und Zusammenhänge einzustehen und sie in den Verantwortungsdiallog einzubeziehen. Das mag nicht jedem genehm sein, doch gibt es viele Professionelle, die genau das suchen. Auf diesem Weg kann sich jeder in seiner Selbststeuerungskompetenz und professionellen Würde, aber auch zusammen mit anderen als Verantwortungsgemeinschaft entwickeln. .

So haben auch Gemeinschaften und Kulturen ihre Seele, für die gesorgt werden muss, will man nicht den Einzelnen in einer seelenblinden Umwelt überfordern. Systemqualifizierung und Personenqualifizierung auch unter seelischen Gesichtspunkten erfordern Steuerung, Qualifizierung und Beratung von Einzelnen und Systemen im Zusammenspiel. In meinem Einflussbereich muss sich eine solche Haltung z. B. am Aufbau einer Verbandskultur im Bereich Coaching bewähren. Obwohl sich der von mir mit gegründete und mit aufgebaute Coaching-Verband DBVC in Profitmärkten und –organisationen positioniert hat, achten wir darauf, dass wir nicht unsere Seelen verlieren, indem wir mit den falschen Wölfen heulen. Statt ein Elite- und Konkurrenzdenken zu pflegen, haben wir uns einer lebendigen Dialogkultur nach innen und außen verschrieben und bemühen uns, dies auch im Verbandsalltag zu leben. Bei aller Notwendigkeit, im Coaching eine Markterkennbarkeit zu zeigen, also dem Bilderbedürfnis unserer Kunden und Partner entgegenzukommen, ist es wichtig, undogmatisch und integer immer wieder nach neuen Lehren und Arbeitsformen zu suchen, in denen die Menschen zu seelischer Präsenz eingeladen werden und in denen Dialog und humane Perspektiven vor formalen Ordnungen Vorrang haben.

## Schluss

Menschen dabei zu helfen, ihren Weg zwischen individueller und kulturspezifischer Beseeltheit und den universellen Anforderungen an das Humanum zu finden, ist Seelsorge. Dieser Behauptung liegt die Annahme zugrunde, dass für das individuelle Seelenheil letztlich das Überleben und das Seelenheil der ganzen Menschheit notwendig ist. Die anderen, auf deren Kosten wir kolonialistisch umverteilen können, gibt es systemisch betrachtet nicht mehr, weil die zerstörerischen Rückwirkungen nicht länger ausgeblendet werden können. Im Zeitalter der Integrationsverantwortung können wir uns in Bezug auf unsere Probleme nicht länger polarisieren. Wir müssen jedem Fundamentalismus entsagen, und helfen, aus Neigungen zu magischem Animismus und alttestamentarischer Stammesreligiosität herauszufinden. Nach dem Religionswissenschaftler Friedrich Wilhelm Graf (2007, 2009) hat uns der Monotheismus auch den Fundamentalismus beschert. Schon Moses ließ viele niedermetzeln, nachdem er mit den Geboten vom Berge kam und sah, dass Aron den Sehnsüchten des Volkes nach einem Bild des Göttlichen nachgegeben hatte. Hier wäre Toleranz gegenüber einem Bilder- und Götterpluralismus vielleicht angebrachter gewesen, auch wenn dies Götzenverehrung bringen kann. Diese hindert Menschen oft daran, nach neuer Beseelung und Gotteserfahrung zu suchen. Doch: „Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen ist auch nicht geritten!“ (Schmid 1998b).

Eine unkritische Privatisierung jeglicher Seelenvorstellungen würde keine gemeinschaftliche moralische Kraft und Verantwortungsbereitschaft hervorbringen. Müssen wir nicht doch bestimmte Vorstellungen dogmatisch vorgeben? Aber kennen wir den Weg? Ich glaube kaum. Allerdings können wir an der Abzweigung unsere gemeinschaftliche Urteils- und Unterstützungsfähigkeit üben, können aufklären und aufrütteln, wenn jemand an Dogmen, Götzen und magischen Projektionen hängenbleibt. Hierzu müssen wir uns dem Konflikt zwischen Moses und Aron immer wieder stellen, uns einerseits der herausfordernden Heilssuche stellen, uns aber andererseits Bilder erlauben und narrative Kulturen gestalten, die vorübergehend Träger unserer Sehnsüchte und Verehrung werden können. Wir können in allen anspruchsvollen Bildungs- und Gestaltungsprozessen eine pluralistische, vielschichtige, individuelle und zugleich weltorientierte Suche nach seelischer Verortung begleiten. Wäre das nicht säkulare Seelsorge?

*This article focuses on caring for the soul without orientation to confession or religion. Multilayered and essential communication helps to animate issues, situations and*

*humans also in professional work, organizational consulting or education. Examples for concepts, methods, images of humanity and society, supporting systemic didactics oriented to the soul will be given. Structures, processes and cultures in small and big systems promote animation and humanity often more powerful, than individual efforts.*

## Literatur

Graf, Friedrich Wilhelm (2009): Menschenbilder sind Gottesbilder - Die Moderne und ihre religiösen Konflikte. SWR 2 AULA

Sendung vom 12.4. (Teil 1) im SWR 2 Archiv unter:  
<http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/-id=660374/nid=660374/did=4565596/g83xib/index.html>

Sendung vom 13.4. (Teil 2) im SWR 2 Archiv unter:  
<http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/-/id=660374/nid=660374/did=4590534/1713xnq/index.html>

-ders. (2007): Die Wiederkehr der Götter: Religion in der modernen Kultur. Beck, München.

Schmid, Bernd & Jäger, Klaus (1986): Zwickmühlen. Oder: Wege aus dem Dilemma-Zirkel. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 3, I: 5-16.

Schmid, Bernd (1991): Auf der Suche nach der verlorenen Würde - Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen". Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE) 03/91: 47-54. Neu veröffentlicht in der Online-Zeitschrift *perspektive: blau* (02/2009).

Schmid, Bernd (1997): Lifespender's value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren? Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 04/97: 180-193. Neu veröffentlicht in der Online-Zeitschrift *perspektive: blau* (09/2008).

Schmid, Bernd (1998a): Arbeit mit geleiteten Phantasien und Trance. In: Schmid, Bernd (2004): Systemisches Coaching, EHP, Bergisch Gladbach, S. 123-130.

Schmid, Bernd (1998b): Originalton. Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung, Wiesloch. Bezug des Heftes dort möglich.

Schmid, Bernd & Hipp, Joachim (2002): Anwesenheit und Kraftfeld. In: Schmid, Bernd (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, EHP, Bergisch Gladbach, S. 175-181.

Schmid, Bernd (2002): Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont. In: Schmid, Bernd & Messmer Arnold (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach, S. 206-220.

Schmid, Bernd (2003a): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach.

Schmid, Bernd & Messmer, Arnold (2003b): Die Passung von Person und Organisation.

In: LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 16, Nov./Dez. 2003, S. 36-43.

Schmid, Bernd (2004a): Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Edition Humanistische Psychologie (EHP), Bergisch-Gladbach.

Schmid, Bernd (2004b): Kult oder Kultur – Was geschieht im Coaching! .....?

In: Schmid, Bernd & Messmer, Arnold (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach, S. 257-266.

LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 19, Mai/Juni 2004: 34-39.

Auch im Newsletter 2007-06/07 des Coaching-Magazins - das Online-Magazin von Christopher Rauen.

Schmid, Bernd & Varga von Kibéd, Matthias (2005): Verzweifeln – eine professionelle Kompetenz. Veröffentlichungstitel: Mit Dilemmata einfach umgehen. LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 26, Juli/August 2005: 52-57.

Schmid, Bernd (2006a): Passungsdialog anhand innerer Bilder. In: Armin Rohm (Hg.): Change Tools. Managerseminare Verlag, Bonn.

Schmid, Bernd (2006b): Innere Bilder und die Passung von Mensch und Organisation. Audio Nr. 339 in der Audiothek des ISB. Verfügbar unter: [http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com\\_docman/task,doc\\_download/gid,395/](http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,395/)

Schmid, Bernd (2007a): Selbstfindung und Sinn im Beruf und in der Organisation. Vortrag in der Reihe „Sinn im Beruf – Ich arbeite, also bin ich?“ am 28. 02. 2007, Institut für Medizinische Psychologie - Universitätsklinik Heidelberg (2008) in perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin

Der Vortrag steht auch als Audio zur Verfügung:

Schmid, Bernd (2007b): Sinn im Beruf durch Passung von Mensch und Organisation. Audio Nr. 340 in der Audiothek des ISB. Verfügbar unter: [http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com\\_docman/task,doc\\_download/gid,396/](http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,396/)

Zum Thema „Seelische Bilder“ finden Sie auf der Website des ISB im Downloadbereich eine Zusammenstellung von Aufsätzen und Audio-Dateien. Diese stehen zum kostenlosen Download zur Verfügung. Sie finden sie unter dem Titel „Intuition und metaphorisches Arbeiten“ unter:

<http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/316/346/>

Schmid, Bernd (2008a): Lösungsorientierte Traum-Inszenierungen - Übung im schöpferischen Dialog. In: Röhrig, Peter (Hg.): Solution Tools. Managerseminare Verlag, München.

Schmid, Bernd & Gérard, Christiane (2008b): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Carl-Auer, Heidelberg.

Schmid, Bernd (2009a): Die Würde des Managers ist antastbar - Wider das Mitläufertum im Coaching. [Coaching-Magazin](#) 01/2009: 50-54.

Zum Thema auch:

Schmid, Bernd (2008): Coaching und Ethik. Ein Seminargespräch mit Bernd Schmid. Verfügbar als Audio Nr. 912 auf der Website des ISB unter: [http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com\\_docman/task,doc\\_download/gid,1249/](http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,1249/)

Schmid, Bernd (2009b): Reflexionen zum Generationendialog. In: Gutknecht, Thomas; Polednitschek, Thomas & Stölzel, Thomas (Hg.): Philosophische Lehrjahre. Beiträge zum kritischen Selbstverständnis Philosophischer Praxis. Reihe: Schriften der Internationalen Gesellschaft für Philosophische Praxis (IGPP) Bd. 1, Seite 227-243. Im Druck! ISBN 978-3-8258-0437-4

Sloterdijk, Peter (2009): Du musst dein Leben ändern. Über Anthropotechnik. Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Steiner, George (2004): Nach Babel: Aspekte der Sprache und des Übersetzens. Suhrkamp, Frankfurt.