

# Innere Bilder - Beruf und Passung in Organisationen

Bernd Schmid

## Das Konzept der Inneren Bilder

Im Hintergrund professioneller Arbeit und beruflicher Identität wirken seelische Bilder. Sie bestimmen mit, welche Rollen und beruflichen Szenarien wir aufsuchen, mitgestalten und als schicksalhaft oder sinnvoll empfinden. Um zu verstehen, zu welchen Rollen wir neigen, beziehungsweise auf welche Bühnen und in welche Aufführungen uns es dort zieht, ist es gut, den (eigenen) Vorrat an inneren seelischen Bildern zu erkunden. Professionalität ohne die Kraft der im Hintergrund wirkenden seelischen Bilder kommt nicht in Fluss und hat es schwer, sinnstiftende Kraftfelder zu erzeugen.

Die seelischen Bilder stammen oft aus anderen Zeiten und Wirklichkeiten, so dass man oberflächlich betrachtet ihre Bedeutung für professionelle Gegenwart nicht erkennt. Wichtig ist auch nicht die historische Wahrheit der Bilder, oder dass sie positiv belegt sind. Allein, dass sie adoptiert wurden und heute noch im Hintergrund wirken, zeigt, dass sich in ihnen seelische Kräfte spiegeln. Man kann ihre Kraft auf die heutigen professionellen Verhältnisse übertragen und mit dieser Kraft die erworbenen beruflichen Kompetenzen seelisch beleben. Dies schafft innen wie außen ein Kraftfeld, mit dem leichter und überzeugender gearbeitet werden kann. Jedoch können manche dieser inneren Bilder als Kraftquellen verschüttet sein. Dann sollten sie freigelegt und integriert werden, damit sie sinnbringend bei der Organisation beruflicher Arbeit mitwirken können. Für manche beruflichen beziehungsweise gesellschaftlichen Aufgaben muss das Spektrum an seelischen Bildern ergänzt, aktualisiert oder neu zusammengefügt werden.

Analysen innerer Bilder lassen erkennen, ob Irritationen in professionellen Situationen damit zu tun haben, dass dem Klienten sinnstiftende Merkmale fehlen.

Mithilfe der Betrachtung innerer Bilder wird ein Dialog zwischen bewusst-methodischen Herangehensweisen und unbewusst-intuitiven Motiven angestoßen. Dieser Dialog ist für eine professionelle innere Steuerungen der beteiligten Persönlichkeiten und zwischen den Einzelpersonen essentiell. Wurzeln, Grundmotive und Identitätssuchen, die berufliche Situationen im Hintergrund manchmal entscheidend steuern, werden so einbezogen. Erfolg erkennt man aktuell daran, dass Prozesse spürbar Tiefenschärfe bekommen. Längerfristig führen ausgelöste Suchprozesse bei geringem Gesprächsaufwand zu neuen Positionierungen, neuen Fragestellungen und Beurteilungskriterien. Die als Anlass genannten Probleme zeigen sich in einem ganz anderen Licht und lösen sich oft von selbst.

Die Perspektive der sinnstiftenden Hintergrundbilder kann in beliebigen Variationen vom ausführlichen Interview bis zu Spotlights an speziellen Punkten in Fragetechnik umgesetzt werden.<sup>1</sup> Mit der richtigen Haltung kann mit diesem Ansatz bei jeder Vorbildung gearbeitet werden. Erfahrene in differenziertem Persönlichkeitscoaching können diese Perspektive vielschichtig mit anderen Ansätzen kombinieren. Weniger Erfahrene können mehr im Sinne einer Anregung die entsprechenden Fragen und Ideen zur Verfügung stellen. Am Anfang sollte man sich an die in den Schriften und Audios verwendeten Frageformulierungen halten. Sie transportieren mehr Fokussierungsgenauigkeit als man ihnen auf Anhieb ansieht. Wie jede Betrachtungsweise, sollte man sie auf keinen Fall für übergriffige Interpretationen, sondern für respektvolles, kreatives und spielerisch-experimentierendes Fragen nutzen. Dann können solche Ebenen ohne besondere Risiken betreten und überraschend dichte Erfahrungen gemacht werden.

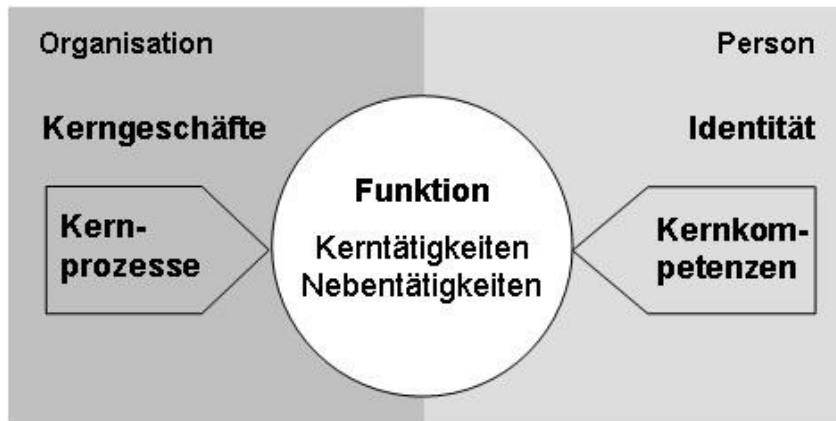
---

<sup>1</sup> Ausführliche Darstellungen und Beispiele als Texte oder Tondokumente stehen auf der Website des Instituts unter <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/312/346/> zum kostenlosen Download bereit.

## Beruf und Passung in Organisationen

### Passung als System

Gegenstand der Passung ist die Funktion (einer Person) im Spannungsfeld zwischen der Organisation (und ihren Kernprozessen) und der Persönlichkeit (und ihren



Kernkompetenzen). Wenn die Funktion so gestaltet ist, dass sie optimal den Kernprozessen und damit dem Kerngeschäft dient und gleichzeitig darin die Kernkompetenzen der

Person zum Tragen kommen können, können wir von einer optimalen Passung sprechen.

Passung herzustellen ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess in welchem ein dynamisches und labiles System laufend ausbalanciert werden muss. Eine Funktion findet in einem konstanten Spannungsfeld zwischen SOLL-Vorstellungen der Organisation (resp. des unternehmerisch Verantwortlichen) und dem tatsächlichen Handeln (IST) des Funktionsträgers (und seiner Partner) statt.

Beim „Passungsdialog anhand innerer Bilder“ setzen bspw. die Teilnehmer eines Workshops dazu ihre persönlichen beruflichen Entwicklungen mit den Entwicklungen ihrer Teams bzw. ihres Unternehmens in Beziehung. Hierzu aktivieren sie intuitiv ihre jeweiligen *inneren Bilder* in Bezug auf die Vergangenheit, die Gegenwart und die erwartete Zukunft. Im *Dialog* mit Kollegen tauschen sie sich darüber aus, inwieweit die eigenen Motivationen, Bedürfnisse und Wünsche zu den Anforderungen und Entwicklungen ihres Teams bzw. der Organisation *passen*.

Am bedeutsamsten ist der Einsatz der Methode in der Startphase eines Workshops, eines Projektes oder einer Neuausrichtung bzw. Umstrukturierung von Organisationseinheiten. Idealerweise sollte sie eingesetzt werden, bevor sich

problematische Formen der Auseinandersetzung mit der Sache und mit den anderen Funktionsträgern einschleifen.

Die Methode kann auch zu einem späteren Zeitpunkt im Projektverlauf angewandt werden, beispielsweise, um Klärung und Kooperation zwischen den Beteiligten jenseits der sachlich definierbaren und kontrollierbaren Oberflächen zu fördern. Über den direkten Effekt hinaus kann mit dieser Methode allgemein eine vielschichtige und vertrauensvolle Dialogkultur gefördert werden.

Der Passungsdialog anhand innerer Bilder hilft allen Beteiligten, sich einerseits ein Bild von den Entwicklungen eines Teams, eines Projektes zu machen, andererseits aber auch zu prüfen, ob diese Entwicklungen zur persönlichen Berufsentwicklung und den Sinn-Bildern von künftigen Tätigkeiten und Rollen passen. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass diese Passung für die Eigenmotivation und Eigensteuerung, für kreative Leistungen und deren Zusammenspiel entscheidend wichtig ist. Dies gilt umso mehr, je weniger die Vorhaben durchgeplant werden können oder Führung alles Entscheidende im Blick haben kann.

In komplexen Situationen erfolgen Beziehungsgestaltung und Abstimmungsprozesse so vielschichtig, dass sie sich einer ausschließlich bewussten Steuerung ohnehin entziehen. Hier sind aufeinander abgestimmte intuitive Steuerungen gefragt.

Wie bereits eingangs angesprochen, fördert die Arbeit mit inneren Bildern die innere Kommunikation und versammelt die inneren Kräfte des Einzelnen. Gleichzeitig stärkt sie das intuitive, kreative Zusammenwirken untereinander, also den Aufbau und Erhalt eines gemeinsamen Kraftfeldes.

Durch die Aktivierung innerer Bilder und die metaphorische Kommunikation werden die im Hintergrund der Prozesse wirksamen Intuitionen zum Bestandteil der professionellen Kommunikationskultur im Unternehmen.

Als kulturbildende Maßnahme hilft die Arbeit mit inneren Bildern beim konstruktiven Zusammenspiel von bewusst-methodischer und unbewusst-intuitiver Kommunikation in der Organisation auch jenseits der aktuellen Passungsfrage.

Zur Arbeit mit inneren Bildern im Rahmen professioneller Entwicklung schreibt Bernd Schmid bspw. in:

Schmid, Bernd (2004): Sinnstiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen. In: Coaching-Tools 1. Erfahrene Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Hrsg. von Christopher Rauen. Managerseminare Verlag, Bonn 2004.

Dazu bspw. das Audio Nr. 004: [„Innere Bilder der Seele und berufliche Beziehungen“](#), Vortrag von Bernd Schmid, Dauer: ca. 60 min. Auf der Website des Instituts ([www.isb-w.de](http://www.isb-w.de), hier in der Audiothek im Downloadbereich).

Eine ausführliche Beschreibung zum Passungsdialog anhand innerer Bilder ist zu finden in:

Schmid, Bernd (2006): Passungsdialog anhand innerer Bilder. In: ChangeTools. Hrsg. von Armin Rohm. Managerseminare Verlag, Oktober 2006, S. 83-93.

Zu diesem Thema u. a. auch das Audio Nr. Nr. 339: ["Innere Bilder und die Passung von Mensch und Organisation"](#), Vortrag von Bernd Schmid, Dauer: ca. 85 min. Auf der Website des Instituts ([www.isb-w.de](http://www.isb-w.de), hier in der Audiothek im Downloadbereich).

Ausführliches Material in Form von Schrift- und Audiodateien zum Thema *Seelische Bilder & Träume* finden Sie auf der Website im Downloadbereich unter „Download-Empfehlungen“ in der Kategorie „Intuition & metaphorisches Arbeiten“

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

Ausführliches Material in Form von Schrift- und Audiodateien zum Thema *Passung* finden Sie auf der Website im Downloadbereich unter „Download-Empfehlungen“ in der Kategorie „Führen, Mensch & Organisation“

(<http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/320/347/>).