



Innere Bilder und beruflicher Lebensweg Einführung und Falldarstellung¹

Bernd Schmid

Zusammenfassung:

Diese Schrift skizziert zunächst die Arbeit mit inneren Bildern. Innere Bilder wirken im Hintergrund und bestimmen mit, welche Rollen und Szenarien Menschen im Berufsleben aufsuchen, mit gestalten und als schicksalhaft oder sinnvoll empfinden. Die Arbeit mit inneren Bildern im Coaching wird anhand einer Fallstudie ausführlich dargestellt. Über einfache Befragung kann man etwas über solche inneren Bilder erfahren. Ein Interviewleitfaden und Hinweise für Vorgehensweisen sind im Anhang zu finden.

Schlüsselwörter:

Coaching, Professionalität, innere Bilder, Metaphern, Berufsberatung, Organisationsberatung, Sinn.

Abstract: Internal background images and professional career - Case study and demonstration -

This article gives an introduction into working with inner images. In the background of professional work and career there are inner images at work. They trigger which roles we take and which plays on which stages we choose or accept as meaningful. A Case study elaborately illustrates working with inner background images. Simple questions lead to relevant images, which influence professional life. A guide for interviewing and practical approaches can be found in the supplement.

Key words: Coaching, professionalism, inner images, metaphors, career counselling, organizational counselling, meaning

Dr. B. Schmid

Institut für systemische Beratung, Schlosshof 3, 69168 Wiesloch

E-Mail: schmid@isb-w.de; Internet: www.isb-w.de und www.bernd-schmid.com

¹ Als Ergänzung zu dieser Schrift empfiehlt sich der Leitfaden zum Interview mit seelischen Bildern (Nr. 111).

Sinnstiftende innere Bilder

*„Das Entscheidende ist selten verborgen, eher bleibt es unbeachtet“.
B. Schmid.*

Im Hintergrund professioneller Arbeit und beruflicher Identität wirken innere Bilder. Sie bestimmen mit, welche Rollen und Szenarien Menschen aufsuchen, mit gestalten und als schicksalhaft oder sinnvoll empfinden. Um zu verstehen, zu welchen Rollen Menschen neigen bzw. auf welche berufliche Bühnen und in welche Aufführungen es sie zieht, ist es hilfreich, ihren Vorrat an inneren Bildern zu erkunden. Professionalität ohne die Kraft der im Hintergrund wirkenden inneren Bilder kommt nicht in Fluss und hat es schwer, sinnstiftende Kraftfelder zu erzeugen.

Innere Bilder stammen oft aus anderen Zeiten und Wirklichkeiten, sodass ihre Bedeutung für die berufliche Gegenwart oft nicht erkannt wird, wenn sie nicht ausdrücklich erfragt werden. Weshalb sind sie überhaupt wichtig? Allein dass sie heute noch „bewegen“ und erhebliche Bewegung erzeugen können, spricht dafür, sie ins Coaching einzubeziehen. Auch dass mit inneren Bildern leicht und mit geringem Aufwand eine zusätzlich inspirierende Ebene aktiviert werden kann, spricht dafür, mit Bildern zu arbeiten. Interessant sind letztlich nicht die Bilder selbst, sondern ihre Resonanzen mit inneren und äußeren Wirklichkeiten der Gegenwart. Der Dialog mit Bildern bietet tiefer gehendes Verstehen und eröffnet Wege in neuen Sinn und weitere Entwicklungen. Professionelle Kompetenzen sollten an Sphären angekoppelt sein, die durch innere Bilder repräsentiert sind, sonst kann Berufsidentität blass und übermäßig anstrengend bleiben.

Innere Bilder können aus allen möglichen Quellen stammen und auf verschiedene Lebensbereiche fokussiert werden. Für Berufs- oder Organisationscoaching soll der Schwerpunkt auf Bilder gelegt werden, die mit Berufsleben und Organisationen in einen sinnvollen Dialog gebracht werden können. Ginge es stattdessen um andere Beratungsschwerpunkte und Themen, wie z. B. Partnerschaft, Gesundheit oder Altern, könnten andere Bilder aus dem inneren Vorrat aufgerufen werden.

Für welche Bilder aus unendlich vielen, denen Menschen begegnet sind, gab es soviel Resonanz, dass sie ausgewählt und oft über Jahrzehnte aufbewahrt wurden? Wovon erzählen sie? Warum werden gerade diese beim aktuellen Fokus wachgerufen? Welche Fragen, Kompetenzen und seelischen Kräfte spiegeln sie wider? Es erzählt etwas über einen Menschen, wenn ihm aus den unzähligen Berichten über Ho Chi Min in den 1970er Jahren die Marginalie geblieben ist, dass Ho, obwohl Staatschef des kommunistischen Vietnams und oberster Heeresführer im Vietnamkrieg, seine Jacke immer selbst geflickt habe. Warum ist ein solches Bild geblieben und nicht etwa ein anderes? Über wen gibt dies Auskunft?

Aus den in solchen Bildern eingefangenen Zügen des eigenen Wesens organisieren sich sowohl die eigene Persönlichkeit als auch die Begegnung mit anderen. Die Bilder verweisen auf seelische Belastungen und Interessen, auf erlöste oder noch unerlöste Wünsche an die eigene Entwicklung, auf Erwartungen an Wirklichkeit, auf seelische Beheimatung und Kraftquellen, also auf Gütekriterien für berufliche Situationen jenseits fachlicher Betrachtungen. Wenn sich andere Betrachtungen erschöpft haben oder von vornherein solche Sphären im Coaching gefragt sind, gilt es, den Vorrat an seelisch bedeutsamen inneren Bildern näher

kennen zu lernen, Bilder in neue Bezüge zu bringen oder auch zu ergänzen. Die unten erläuterten Vorgehensweisen helfen, im Coaching auf dieser Ebene zu arbeiten. Hier soll auch zu einem unbefangenen Experimentieren mit angemessener Umsicht ermutigt werden. Die Kenntnis der Methoden ersetzt natürlich nicht eine umfassende Coachingkompetenz, wie Dialoge dieser Art zu gestalten sind.

Quellen für berufsrelevante Bilder sind z. B. Bilder aus der Berufswelt der eigenen Familie oder auch das Berufsleben von ferneren Verwandten, selbst solchen, die man nicht bewusst oder nur aus Erzählungen kennt. Bilder können auch den Milieus, denen man entstammt oder denen man im Lebensverlauf begegnet ist, entnommen werden, aber auch aus Märchen, Filmen oder Träumen. Entscheidend ist, ob ein sinnvoller Bezug zum Thema Berufsleben hergestellt werden kann. Es handelt sich also nicht um eine Frage des richtigen Herausfindens, sondern um einen schöpferischen Dialog und das Kreieren von sinnvollen Bezügen.

Innere Bilder können aus selbst erlebten Szenen der eigenen Geschichte ausgewählt werden, wie dies in vielen Beratungen bevorzugt wird. Dieser Ansatz soll hier durch "adoptierte Bilder" ergänzt werden. Diese sind emotional oft weniger naheliegend, dafür aber „leiser“ und leichter zu handhaben, einer gemeinsamen Gestaltung zugänglicher und gleichzeitig oft nachhaltiger wirksam.

Innere Bilder und Berufssituationen

Über relativ einfache Befragung kann man etwas über die inneren Bilder erfahren, die als Kraftfelder für professionelle Inszenierungen bedeutsam sind. Frageideen und Hinweise für Vorgehensweisen sind im Leitfaden (siehe Schrift Nr. 111) zu finden, aber auch an verschiedenen anderen Orten². Hier soll an einer Fallstudie umfassender gezeigt werden, wie ein Berufsleben-Coaching mithilfe innerer Bilder aussehen kann.

Das erste Gespräch

Herr Müßig ist Unternehmensberater (45) und nimmt an einer Coaching-Weiterbildung teil. Er bittet parallel um eine Beratung. Sein Anliegen ist, etwas gegen zunehmende Clinches in seinem Unternehmen und mit seiner mitarbeitenden Ehefrau zu tun.

Die Situation

Seit Jahren ist er erfolgreicher Unternehmensberater und Seminaranbieter (auch im Outdoor-Bereich). Er führt ein Unternehmen mit ca. einem Dutzend Mitarbeitern. Der Markt sei härter geworden, sagt er. Nicht alles bisher Leichtgängige werde weiterhin vom Kunden akzeptiert. Neue Produkte und aktive Kundenorientierung wären erforderlich. Aus unternehmerischer Sicht versteht er dies, reagiert aber emotional eher mit beleidigtem Rückzug: „Wenn die nicht wollen ...“. Seine Frau arbeitet immer mit, bisher mehr im Backgroundservice. Sie haben einen 12-jährigen Sohn. Als er aus dem Größten raus ist, absolviert sie ein Studium und setzt eine Weiterbildung in systemischer Beratung drauf. Sie wird immer mehr zur aktiven Kraft im Betrieb. Er reagiert herablassend und eifersüchtig. Sie beklagt bei ihm Lustlosigkeit,

²Beiträge finden die Leser in Schmid 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, außerdem in Schmid 2001. In den Beiträgen finden sich übersichtliche Beschreibungen von Vorgehensweisen aus den jeweiligen Perspektiven.

Kostenloser download von Schriften und Tondokumenten und spezielle Weiterbildungen zum Thema sind zu finden auf www.isb-w.de

Rückzugsverhalten in Müßiggang, obwohl Wichtiges zu versorgen wäre, und dass er sie zunehmend in Beziehungsspiele verwickelt, die ihre Ehe belasten.

Allgemeine Bilder für Wahrnehmung und Handlungssteuerung

Er neigt dazu, sich ganz in seinen Bildern der Situationen und seinen Emotionen zu verfangen, schwer relativieren zu können und daher wenig Handlungsfreiheit bei sich zu sehen. Er sieht darin selbst ein Steuerungsproblem im Umgang mit Wirklichkeitsbildern, für das er ganz unabhängig von den Inhalten der Bilder Hilfestellung sucht. Wir entwickeln ein Bild für diese Steuerungssituation. Ein Nachrichtenstudio: Immer wieder werden zu den kommentierten Nachrichten Bilder von Geschehnissen eingespielt. Diese nehmen den Fernsehschirm ganz ein und ziehen ihn als Zuschauer in ihren Bann. Mit dieser Szenerie wandeln wir auch die Situation, indem wir auf die heute übliche Monitorenwand hinter dem Nachrichtensprecher aufmerksam machen. Dort sind in Kleinformat parallel verschiedene Szenen aktiv. Je nach gewünschter Berichterstattung können diese auf Vollbild und wieder zurück geschaltet werden. Man weiß auch im Vollbildmodus einer Szene, dass die anderen Geschehnisse parallel laufen und ein- oder ausgeblendet werden können. Der Suggestionstechnik von Erickson folgend³ (Milton/Rossi 1999, „Ausstreuen und Fokus wechseln“), gehen wir im Gespräch weiter, ohne die darin liegende Idee weiter zu explizieren.

Der Coachee schildert seine Verfangenheit in immer gleichen Handlungsabläufen mit einem Bild: Eine Ebene mit einer Kuhle. Wenn eine Kugel unter den Einfluss der Absenkung gerät, wird sie zwangsläufig eingefangen und rollt, wenn auch auf unterschiedlichen Wegen, letztlich ins übliche Loch. Auch dieses Bild verwandeln wir: Zunächst ist da ein Elektromagnet statt der Kuhle. Man kann bei diesem Magnet den Strom höher oder niedriger drehen. Dann eine weitere Differenzierung: Statt einem sind da mehrere mögliche Elektromagnete. Nun lässt sich die Kugel aus dem Bann des einen befreien und der Strom auf andere Magneten umleiten, was ganz neue Wege möglich macht. Zu den Inhalten der Bilder arbeiten wir im ersten Gespräch kaum, sondern an der Selbststeuerung in Bezug auf Bilder.

Das zweite Gespräch (neun Monate später)

Wirkungen des ersten Gesprächs

Beide Bilder und ihre Verwandlungen haben ihm geholfen, trotz seiner Fluchtimpulse an die notwendige Neuaufstellung seines Unternehmens zu gehen. Im Kontakt zu Mitarbeitern habe er „Druck rausgenommen“ und andere Schwerpunkte setzen können. Im Kontakt zu seiner Frau habe er immer öfter frühzeitig erkannt, dass die Situation auf den üblichen Clinch hinauslaufe, und er habe diesen zumindest unterbrochen, auch wenn neue, ähnlich intensive Muster nicht gleich zur Verfügung standen. „Wenn ich merke, jetzt raste ich langsam aus, dann kann ich mir sagen: stopp, aus, Sendepause, jetzt erst mal eine Viertelstunde gar nichts. Das ist eine neue Handlungsmöglichkeit für mich! Es gelingt mir immer mehr, auseinanderzuhalten, worum es gerade geht!“ Allerdings habe er das bleibende Gefühl, dass alles gegen seine spontanen Neigungen gehe, mit großer Anstrengung verbunden sei und dass es ihm auch an Intensität fehle.

Aus dem ersten Gespräch haben ihn drei erwähnte Kräfte und deren Zusammenspiel beschäftigt: (1) Schläfrigkeit und Muße, (2) Struktur und Sicherheit,

³ http://de.wikipedia.org/wiki/Milton_H._Erickson

(3) Neugier und Unternehmungslust (nach einem Konzept von Fanita English⁴). Ihm sei klar geworden, wie wichtig ihm Struktur und Sicherheit seien. Wenn diese bedroht würden, neige er dazu, sich überlastet zu fühlen und mit Rückzug in Müßiggang zu reagieren. Diesen genießt er dann auch: „Ich kann dann Nachmittage lang etwas Schönes machen, obwohl ich weiß, dass was anderes ansteht!“ Bisher brauchte er unternehmerische Inspiration, um überhaupt aktiv zu werden. Jetzt ist es ihm gelungen, einfach auf Notwendigkeiten zu reagieren und Notwendiges zu tun: „Das hat schon Bewusstseinsanstrengung gekostet. Und ich habe mich schon einige Monate sehr quälen müssen!“ Immerhin hätten sich Erfolge eingestellt, die ihn bestärkten. Dennoch habe er das Gefühl, beruflich keine Orientierung mehr zu haben.

Anliegen für das zweite Gespräch

Im ersten Gespräch sei eine mögliche inhaltliche Arbeit mit inneren Bildern erwähnt worden. Und das interessiere ihn für heute näher. Er habe da selbst schon nachgeforscht und einiges herausgefunden, das ihm bisher nicht bewusst gewesen sei. Gestern sei er spazieren gegangen und habe Männer im Anzug aus dem Hotel kommen sehen. „Die Armen müssen jetzt arbeiten“, habe er gedacht. „Dabei macht denen das vermutlich Spaß. Ja, ich merke, dass ich manchmal weniger Freude an etwas habe, was mir liegt, nur weil es Arbeit heißt und nicht etwa Hobby. Bei mir merke ich dann den Reflex: So schnell wie möglich raus!“ Er habe auch keine positiven Vorbilder für die Arbeit: „Ich habe immer den Eindruck gehabt, dass meine Eltern nicht gerne gearbeitet haben. Da ist bei mir immer sehr viel Unzufriedenheit angekommen.“ Gibt es in dieser Familie nur problematische Berufsbilder?

Die Eltern

Der Vater war als Flüchtling irgendwie im Polizeidienst gelandet. „Er hat immer das Gefühl vermittelt, dass Arbeit keinen Spaß macht oder er zumindest nicht die richtige Arbeit tut. Wenn er Schichtdienst hatte, war immer Stunk im Haus!“ Er wollte eigentlich eher etwas Betriebswirtschaftliches machen und hat sehr spät mit entsprechender Weiterbildung angefangen. Die Mutter war Lehrerin. „Das hat sie getan, um halt Geld zu verdienen. Erst seit sie pensioniert ist, geht es ihr richtig gut!“ Er habe daraus für sich geschlossen, dass er lieber wenig arbeiten wolle und wenn, dann viel Geld verdienen, damit es sich lohne. Also arbeiten, um zu leben, und nicht, um darin Erfüllung zu suchen. Der Vater habe viel Sport gemacht und jede Möglichkeit genutzt, sich das Leben außerhalb seines Berufs schön zu machen. Auf Nachfrage, ob er sich eher mit den Eltern in einer Linie sieht oder eigentlich andere Impuls verspürt, dem die Bilder der Eltern entgegenstehen, vermutet er Letzteres. Immerhin habe er mit konspirativer Hilfe von Lehrern gegen den Willen der Eltern zumindest den Besuch der Realschule durchgesetzt. „Das braucht es nicht. Der soll ein Handwerk lernen!“ habe es geheißen.

Wir folgen dem Schema des Bilderinterviews⁵, nach dem weitere Bilder für Berufslebenssituationen aus verschiedenen Quellen generiert werden. Zuerst forschen wir nach weiteren Bildern von Menschen aus der Familie in Bezug zu ihrem Beruf.

Eltern der Mutter

Spontan berichtet er von der mütterlichen Familie. Mit diesen Großeltern hatte er viel Kontakt gehabt. Sie hatten einen Bauernhof mit Gastwirtschaft. Da gab es erhebliche Spannungen, als der Mann erst in den 50er Jahren aus der Kriegsgefangenschaft wiedergekommen ist. Seine Frau war inzwischen ziemlich selbstständig geworden. „Er

⁴ English 1977; dazu auch Mohr 2010, S. 25

⁵ Schmid 2004, eine überarbeitete Version des Befragungsleitfadens findet sich in Schrift Nr. 111.

ist ein langweiliger Müßiggänger gewesen, sein bester Gast. Sie war lebenslustig und herzlich, ein Improvisationstalent, aber nicht im systematischen Arbeiten geschult. Bei beiden gab es die Arbeitshaltung: „Zuerst das Vergnügen und dann die Arbeit!“ Auf Nachfrage: „Im Vergleich von Großvater und Großmutter war er der Schwächere! Das gilt bei meinen Eltern im Prinzip auch. Die Mutter war die, die das Geld heimgebracht hat. Der Vater hat darunter wohl ziemlich gelitten. Sie war die Lehrerin, er nur Polizist. Das war auf dem Land nicht so das übliche Bild.“

Eltern des Vaters

Ich frage nach der Familie des Vaters. „Da fällt auch wieder der Vater aus. Mein Vater war ein uneheliches Kind. Sein Vater wollte die Mutter nicht heiraten. Der nachfolgende Stiefvater war verbiestert. Mein Vater kam mit ihm nicht zurecht.“

Anregung durch den Coach: „Von außen betrachtet könnte dieser Stiefvater für mehr Ressourcen stehen, als es zunächst aus der Sicht des Vaters nahelegt.“ Zunächst Ablehnung dieser Idee: „Ich weiß nur, dass er irgendwas gearbeitet hat, aber wohl nicht lange und dann zuhause war. Ich habe das Bild, dass er den ganzen Tag am Tisch sitzt. Die Frau hat Holz gemacht und auch sonst alles erledigt. Ein Müßiggänger! Das war wohl alles mit Krankheit kaschiert. Also, ich sehe da keine Ressourcen.“

Zwischenbilanz

Es gibt wenige förderliche Bilder und die besseren bei Frauen. Ihm fällt dazu ein, dass auch seine Frau immer aktiver und kreativer im gemeinsamen Unternehmen wird. Wir betreiben weitere Recherchen in der Familie.

Zwei Brüder der Mutter

„Der eine war Arbeiter. Er hat geschaut, dass er so schnell wie möglich in Frührente kommt, was er auch geschafft hat. Der andere hatte einen Einzelhandel. Er hat immer gestöhnt, wie viel Arbeit das ist, und irgendwann die Gelegenheit genutzt, den Laden zuzumachen und in die Fabrik zu gehen.“

Zwei Brüder des Vaters

„Der eine ein elendiger Säufer, Probleme in der Familie, vor Kurzem gestorben. Der andere ist auch kürzlich gestorben. Ich habe ihn nur zwei Mal in meinem Leben gesehen und das erst neulich. Vielleicht ganz nett, auch in der Familie, aber arbeitsorientiert oder erfolgreich? Das glaube ich einfach nicht. Mein Bild: ein Oberspießer. Nein, wie die will ich nicht sein.“

Die Wende: Berufsbilder außerhalb der Blutsfamilie

Nachfrage nach weiteren Bildern aus der erweiterten Verwandtschaft oder sonst aus dem Milieu von Kindheit und Jugend. Schließlich fällt ihm das Bild eines angeheirateten Onkels, Mann einer Tante mütterlicherseits, ein. Diese Erinnerung rührt ihn zu Tränen: „Ich glaube, an dem habe ich mich orientiert.“ Dieser Mann habe als Bauer Erfüllung in der Arbeit gefunden. Herr Müßig war oft und gerne als Junge dort gewesen, obwohl er durchaus hart mitarbeiten musste. Als Kind habe er nicht viel mit diesem Onkel geredet und sogar Angst vor ihm gehabt, weil er streng, ja sogar gelegentlich jähzornig gewesen sei. „Das ist ein Mann, der es hingekriegt hat. Der war zufrieden. Berufliche Arbeit hatte etwas Selbstverständliches. Ich bin nicht sicher, ob ich in dieser Hinsicht etwas gelernt habe, aber wenn, dann von ihm.“ Später sei dieser Onkel eher weise geworden, auch in der Altersgestaltung. „Obwohl er unter schwerem Asthma zu leiden hatte, ist er nicht in Lethargie versunken, sondern hat immer noch

irgendwie mitgearbeitet, halt das, was ihn noch interessiert hat. Der hat, als ich erwachsen wurde, viel mit mir geredet, ein Stück Interesse für meine Tätigkeit gezeigt.“

Abstrahieren und Qualitäten übertragen

Da fällt ihm ein, dass es schon immer ein Traum von ihm war, in der Landwirtschaft seine Power zu zeigen. Das scheint mir doch weit weg von seiner heutigen konkreten Wirklichkeit zu sein. Daher biete ich eine Relativierung an: „Es muss ja nicht die Tätigkeit sein, sondern es kann die Art und Weise sein.“ Er akzeptiert und führt aus: „Als Kind war ich manchmal für die Stallhasen zuständig. Ich war fasziniert von der Kette von Abläufen, die dazu gehören, dass alles funktioniert. Dafür zu sorgen, dass alles punktgenau zusammenkommt, war schon etwas, was mir Erfüllung gegeben hat.“

Manns-, Weibs- und Beziehungsbilder

Ich hake nach: In der Blutsverwandtschaft haben die Männer neben den Frauen keine gute Figur gemacht, und die Partnerschaften schienen nicht gleichberechtigt. Bei diesem Onkel habe er noch nichts vom Verhältnis zwischen Mann und Frau berichtet. Herr Müßig: „Das war eine richtige Partnerschaft, zumindest stelle ich mir das so vor.“ Wir kommen auf Männerbilder und Männerbeziehungen in der Familie. „Männer sind bei uns nicht das starke Geschlecht. Unser Sohn hat keinen Opa. Auch meine Frau ist aus einer Frauenfamilie, in der es kaum Männer gibt. Es fällt mir überhaupt auf, dass in unserer Familie jetzt die Männer abgehen, und das macht mir auch Sorgen. Alle hatten Herzgeschichten und sind früh gestorben. Ich habe mich untersuchen lassen, es ist alles in Ordnung. Ich habe da jetzt keine Angst mehr. Aber ich bin eher die Ausnahme. Sonst sind die Männer nicht die, die in der Familie gebraucht werden, und gehen leicht verloren. Es ist auch sonst in meinem Leben Vieles anders gelaufen, warum nicht auch da?“

Ressourcen versammeln und Wahnachfolge absegnen lassen

Das Gespräch kommt zurück auf den angeheirateten Onkel. Der Coach bietet ihm an, alle blutsverwandten Männer hinter sich zu versammeln und sie zu fragen, ob sie einverstanden sein können, wenn er auch die Nachfolge dieses Onkels antritt. Er spürt hier keine Einwände. Diese Familie setzt keine engen Bindungen. Sie erlaubt, sich in der Welt mit dem Nötigen zu versorgen. Er tritt mit Billigung der blutsverwandten Männer diese Nachfolge „familienöffentlich“ an.

Versöhnung und neue Familien-Bilder

Er weint und berichtet jetzt, dass gerade dieser Onkel vor Kurzem gestorben sei. Im Rückbezug auf die Geschlechterbeziehungen sagt er: „Die Frau tut sich jetzt auch wirklich schwer mit seinem Tod.“ Erst jetzt berichtet Herr Müßig, dass er den sterbenden Onkel in dessen letzten Tagen besucht und um ihn getrauert habe wie um den eigenen Vater nicht.

Über die Trauer um den Onkel findet er auch zur Trauer um seinen Vater. Dieser war gestorben, als Herr Müßig gerade 18 war. Er war damals entgegen den Bitten des Vaters in ein Drittweltland gefahren und hatte es nicht geschafft, rechtzeitig zu dem Sterbenden und zur Beerdigung zurückzukommen. Er sieht, dass er im Abschied vom Onkel auch ein Stück Abschied vom Vater erlebt. Der Coach bittet ihn zu prüfen, ob der Vater sein Verhältnis zum Onkel gut heißen könnte. Nach einer Zeit des inneren Dialogs antwortet er: „Ich glaube, dass es jetzt ok wäre, aber es war lange nicht ok.“

Jetzt tauchen andere Bilder vom Vater und vom Vater-Sohn-Verhältnis auf: Der Vater hatte zwei Herzinfarkte gehabt und sich schon vor längerer Zeit früh

pensionieren lassen. Danach erst habe er angefangen, einem Bekannten hinsichtlich der wirtschaftlichen Fragen seines Baugeschäfts zu helfen. Er tat dies (in der Zuschreibung von Herrn Müßig) wohl mit Freude, weil es als Hobby und nicht als Berufsarbeit galt. Herr Müßig habe gerade begonnen, sich dem Vater anzunähern und sich für dessen neue Tätigkeit zu interessieren, als der Vater an einem dritten Herzinfarkt starb.

Auch dem Vater nachfolgen

Ich betone, dass offenbar auch der Vater schon einen Hang zum Freiberuflichen und Beraterischen hatte. Herr Müßig bestätigt verblüfft und ergänzt: „Und zur Struktur! Da waren wir wohl ähnlich! Im Überblick-Haben darüber, wie man es machen könnte.“ Ich drücke meine Verwunderung aus, dass solche Schilderungen im Bild vom Vater zunächst nicht vorgekommen seien. Coachee: „Ja, ich hab das auch nicht bewusst gehabt.“ Er macht dann eine lange besinnliche Pause. Dann kommen weitere Bilder aus der Familie: Der Vater habe mit ihnen (mit ihm, einer älteren und einer jüngeren Schwester) z. B. Schatzsuchen gespielt, und sie durften dabei im Team interessante, vom Vater gestellte Aufgaben lösen. Das war eine enge und gleichberechtigte Kooperation zwischen ihm und den Schwestern. Er war von dieser Art der Übungen fasziniert und erkennt selbst die Parallelen zu den Trainingsübungen seiner heutigen Seminare.

Weitere innere Bilder für die heutige Berufstätigkeit

Durch die spontane Thematisierung der Familie war die sonst anfängliche Frage im Bilderinterview übergangen worden: Was wolltest Du als Kind werden? „Lehrer. Ich erinnere mich, wie ich in der Grundschule saß, meiner Lehrerin zugeschaut habe und gedacht habe: Das möchte ich auch mal machen!“ Was war daran interessant? „Herausragen, bewundert werden, begeistern, Einfluss nehmen, das Hin-und-Her-Spiel. Und außerdem ein Beruf, in dem man viel Geld verdient und wenig arbeiten muss. Aber das stand damals noch nicht im Vordergrund. In der Realschule war der Wunsch immer noch da, doch die Lehrer waren schlecht. Ich war eher damit beschäftigt, mir zu überlegen, wie man das alles besser machen könnte.“

Auf die Frage, welche Kooperations- und Führungserfahrungen mit Jungs er aus Kindheit und Jugend kenne, kommen jetzt auch weitere Bilder mit Peers in den Vordergrund. Der wichtige Onkel und die Tante hatten fünf Kinder, davon waren vier Buben. Auf dem Bauernhof spielte er viel mit diesen, z. B. Bauernhof (eine Art Monopoly mit Holzkühen). Das war sehr lebendig und er durfte öfter führen: „Da war ich der Chef!“ Doch auch das Miteinander war wichtig! Zuhause setzte er sich hin und zeichnete als Nacharbeit zum gemeinsamen Spiel den optimalen Bauernhof und die Abläufe dort. „Ich mochte in solchen Momenten zwar das Familienleben um mich herum, war aber ganz für mich und hab mir von niemandem reinreden lassen.“ Sein Problem war: wie die Entwürfe aufheben, bis er alt genug für die Umsetzung sein würde? Die Umsetzung in der nächsten Spielrunde mit den anderen Kindern sei schwierig gewesen, weil diese sich für so konzeptionelle Fragen nicht interessierten. „Heute klappt das mit Kunden und im eigenen Unternehmen besser. Da schließt sich der Kreis. Der Gegenstand ist ein anderer, aber der Vorgang ist sehr ähnlich. Auch heute neige ich noch dazu, mich auf mich selbst und meine Pläne zurückzuziehen.“

Weitere Bilder aus der Jugendliteratur

Er hatte sich aus der Jugendliteratur mit Old Shatterhand als Helden-Bild versorgt. Ich bitte ihn, ein bis drei Szenenfotos zu imaginieren, die aus den Filmen „seiner“ Karl May-Filmfestspiele im Schaukasten des Programmkinos zu sehen wären: Old

Shatterhand mit Winnetou in der weiten Landschaft auf dem Pferd sitzend, besinnlich, aber auch spähend in die Ferne blickend; beim Abseilen an einer Felswand, Old Shatterhand vorneweg, die anderen hinterher.

Neuere bewegende Bilder

In den letzten Jahren faszinieren ihn Bilder aus dem Fußball. Besonders die Funktion der Flügelspieler bewegt ihn. „Das sind die, die von der Seite Flanken schlagen, welche andere dann verwerten. Einen Impuls geben, und an anderer Stelle passiert etwas - das fasziniert mich immer mehr!“ Er blickt zurück: „Tatsächlich bin ich immer Torwart gewesen. In Vereinen hatte ich die herausragende Position. Zum Star wirst du am ehesten im Tor. Aber du hast auch am meisten Stress, ob du siegst oder versagst. Als Torwart kannst du es dir nicht aussuchen wann du etwas machst. Da bist du von außen gesteuert. Wenn sie kommen, kommen sie! Im Feld kann man es sich besser einteilen, und keiner merkt es. Als Flügelspieler kannst du dich besser selber steuern und dennoch als Spielmacher besonders wichtig sein. Du kannst nach hinten und vorne Wirkungen erzielen. So ist Fußball faszinierend: Was da drin steckt an Idee und Strategie, an Einzelleistung, aber auch an Mannschaftsleistung, das sieht man oberflächlich betrachtet gar nicht.“ In diesem Bild scheint sich die Verbindung der beiden Arten von Bildern von Old Shatterhand (1. Besinnlichkeit in der Prarie und 2. vorneweg beim Abseilen) bzw. (1) vom Plänemachen für den optimalen Bauerhof und (2) vom gemeinsamen Bauernhofmonopoly abzuzeichnen.

Parallelen und Einsichten zur Unternehmerrolle

„Ich mache mir schon lange Gedanken, wie ich das machen kann, dass ich eine Wirkung auf weitere Entfernung habe. Zum Beispiel reformiere ich derzeit mein Team. Ich möchte es kleiner, geschlossener und näher bei mir haben, damit ich als Spielführer die Mannschaft besser steuern kann.“ Sein Metakommentar: „Fußball wird als Bild immer schöner!“ Nun fließen die Welten und ihre Bilder auch sprachlich immer mehr ineinander, und Einsichten stellen sich von selbst ein: „Ich wollte weg vom Torwart. Ich hatte mich in dieser schwierigen Zeit im Unternehmen wieder als Torwart gefühlt: Alle kommen daher und wollen etwas von dir. Ich fühlte mich fast nicht mehr steuerungsfähig. Doch wenn der Angriff kommt, musst du etwas tun.“

Allerdings war er schon in den letzten Monaten nicht mehr so in Schwierigkeiten verfangen: „Schwierigkeiten gibt's immer. Aber ich kann mir aussuchen, wann und wie ich mich damit beschäftige. Ich bin nicht mehr wie ein Torwart damit belastet, sondern kann sie mehr aus der gestalterischen Sicht betrachten.“ „Wenn ich mich hingegen als Torwart erlebe, gehe ich in die Gegenposition des Müßiggängers. Dann möchte ich nur noch meine Ruhe haben und mir alles vom Hals halten. Da haken dann die problematischen Familienbilder ein. Wenn ich mich jetzt als Spielgestalter erlebe, kommen auch ganz andere Bilder aus der Familie.“ Aber bisher hat er sich mit der Einblendung solcher positiven Bilder eher schwer getan. Er muss sie noch bewusst zuschalten, während die problematischen sich ihren Weg leicht selbst bahnen.

Selbstgefühl als Mann und Gewohnheiten der Geschichtserzählung

Kurz vor Schluss berichtet er von Autoritätsängsten gegenüber Vorständen. Schon beim weißen Kittel des Oberarztes empfinde er etwas anderes als sonst. Er bittet um Anregungen, wie er auch damit umgehen könne. Das Gespräch geht nun hin zu seiner Identität als Mann unter Männern. Seine Erzählungen dazu legen nicht so leicht ein Selbstgefühl als Mann und ein Zugehörigkeitsgefühl zu gewürdigten Männern auf Augenhöhe nahe. Durch seine Erzählgewohnheiten induziert er selbst ein „Minderwertigkeitserleben als Mann“. Dies wird anhand der vergangenen Sitzung

verdeutlicht: In der ersten Schicht seiner heutigen Erzählungen war er Mitglied eines Clans mit dominanten Frauen und schwachen Männern, aus deren Familie man nicht so gerne stammt. Er selbst erscheint da zwar als der herausragende Mann. Das erhebt ihn einerseits, aber um den Preis, nicht natürlicherweise einer Männerriege in gegenseitiger Würdigung anzugehören. Wenn in einer zweiten Schicht andere Bilder von Männern in den Vordergrund geholt werden, entsteht auch ein anderes Interesse seinerseits, zu ihnen gehören zu wollen und sich dann nicht durch Abgrenzung, sondern durch wechselseitige Würdigung zu stärken. In der dritten Schicht seiner Erzählung kamen auch erst auf meine aktive Nachfrage hin andere Jungs ins Bild. In seiner spontanen Erzählung war er nicht selbstverständlicher Teil einer Jungengruppe gewesen.

Vielleicht hilft es ihm, dass sich der Coach als Mann aktiv für Männer um ihn her interessiert und seine Zugehörigkeit zu ihnen wichtig nimmt. Positive, stärkende Bilder dazu gibt es bereits, doch waren sie bisher nicht selbstverständlicher Bestandteil seiner Erzählungen über sich. Nach dieser Reflexion hat er selbst die Phantasie, dass er seine Erzählungen hier ändern wird. „Dies könnte etwas Ähnliches bewirken wie die Rituale in der Pubertät, mit denen man in die Männerclique aufgenommen wird.“ Dass ihn das Fußballbild so beschäftigt, hat vielleicht auch mit einem solchen Ritus zu tun. Ich gebe ihm hierzu noch etwas zu lesen mit.⁶

Fazit

An diesem Beispiel der Arbeit mit inneren Bildern wird deutlich, wie ihre einzelnen Elemente zu wesentlichen Kraftquellen der Person werden können. Viele neu- oder wiederentdeckte Aspekte von bereits aktiven Bildern, neue Kombinationen und Unterscheidungen sowie neue Bewertungen der Bilder sind Potenzial seines gestalteten und erweiterten professionellen Selbstgefühls. Durch die Relativierung seines Bilderarchiv-Reflexes und seiner Sortimentzusammenstellung gelangt Herr Müßig zu einer selbst gewählten Form des Bildermanagements, die ihn in kraftvollem unternehmerischem Handeln stärkt und unterstützt.

Literatur:

- English, F. (1977). What shall we do tomorrow? Reconceptualizing transactional analysis, pp. 287-347, in: Barnes (Ed.): Transactional analysis after Eric Berne. New York: Harper's College Press.
- Erickson, M. H., Rossi, E. L. (1999). Hypnotherapie: Aufbau, Beispiele, Forschungen. München: Pfeiffer.
- Schmid, B. (1989). Geschlechtsidentität – eine seelische Perspektive. In: Ders., 2004, Kap. 11 (EHP-Handbuch Band II, Details s. u.). Studienschrift des ISB-Wiesloch, Nr. 39. Verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,441/
- Schmid, B. (2001). Persönlichkeit im Beruf als Erzählung. Vortrag anlässlich des ersten Weltkongress für systemisches Management, 1.-6. Mai 2001 in Wien. In:

⁶ Schmid 1989

- Ders., 2004, Kap. 18 (EHP-Handbuch Band II, Details s. u.). Studienschrift des ISB-Wiesloch, Nr. 41.
Verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task/doc_download/gid_443/
- Schmid, B. (2004). Sinnstiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools*. Erfahrene Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare, 108-112.
- Schmid, B. (2005). Träume im Coaching. Ein Beispiel und ein Leitfaden für kollegiale Traumdialoge. *OSC 12 (4)*, 383-396.
- Schmid, B. (2006). Passungsdialog anhand innerer Bilder. In: A. Rohm (Hrsg.), *ChangeTools*. Bonn: managerSeminare, 83-93.
- Schmid, B. (2007). (Entwicklungs-)Geschichten-Erzählen. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools 2*. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare, 238-243.
- Schmid, B. (2008). Lösungsorientierte Trauminszenierungen. In: P. Röhrig (Hrsg.), *Solution Tools*. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Bonn: managerSeminare, 263-268.
- Mohr, G. (2008). *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse*. Professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag Andreas Kohlhage.
- Mohr, G. (2010, in Vorb.). *Workbook Coaching und Organisationsentwicklung mit integrativer Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag Andreas Kohlhage.
- Schmid, B (2004). *Systemisches Coaching*. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP). Band II der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung* von Bernd Schmid.