

Passungsdiallog anhand innerer Bilder

Dr. Bernd Schmid

Kurzbeschreibung:

Beim „Passungsdiallog anhand innerer Bilder“ setzen die Workshop-Teilnehmer ihre persönlichen beruflichen Entwicklungen mit den Entwicklungen ihrer Teams bzw. ihres Unternehmen 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*.

Dauer:

1 – 2 Std (je nach Hinführungsbedarf und Ausführlichkeit der Diskussionen).

Anwendungsbereiche:

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.

Zielsetzung/Nutzen:

Der Passungsdiallog 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.

Die Arbeit mit inneren Bildern fördert 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.

Ausführliche Beschreibung:

Wie der Passungsdialog anhand innerer Bilder konkret in Szene gesetzt werden kann, wird im Folgenden am Beispiel eines Workshops im Rahmen eines Projektes „Neuorientierung der Personalfunktion“ dargestellt.

Es geht um einen Technologiekonzern mit vielen europäischen Standorten. Die Personalleiter an den Standorten werden durch eine neue Struktur wesentlich von Führungs- und Verwaltungsaufgaben entlastet und sollen sich in neue Funktionen einfinden, die mehr Elemente von Personalentwicklung, von Mitwirkung in Changeprojekten und der Vermittlung von Beratungsleistungen und Coaching in die Bereiche hinein enthalten sollen.

Die organisatorischen Veränderungen hierzu sind zum Zeitpunkt des Workshops bereits im Gang. Den Personalern ist die Notwendigkeit von Neuorientierungen in Kompetenz- und Tätigkeitsschwerpunkten, sowie die dafür denkbaren Optionen ihrer eigenen Entwicklung bereits in Informationsveranstaltungen vermittelt worden. Aktuell handelt es sich um den ersten Tag eines Workshops, in dem konkret die Ausgestaltung dieser neuen Rollen an den verschiedenen Standorten und die dafür notwendigen Neuorientierungen und Weiterqualifizierungen der Personalfachleute gemeinsam erarbeitet werden sollen.

Veranstalter ist der anwesende Konzernpersonalleitervorstand zusammen mit dem Konzern-PE-Leiter. Beide machen deutlich, dass sie hinter den bevorstehenden Änderungen stehen und den Personalfachleuten einen guten Übergang zu sinnvollen Neupositionierungen im Unternehmen ermöglichen wollen. Sie sehen diesen Prozess für die Beteiligten als professionelle Chance und für

das Unternehmen als organisationskulturelle Weiterentwicklung, die eine vielschichtige Selbstklärung und authentische Gespräche erfordern.

Schritt 1: Erläuterung des Passungsdialogs anhand innerer Bilder

Der Berater erläutert den Teilnehmern zunächst das Passungskonzept und die Nützlichkeit des Dialogs mit inneren Bildern. Er visualisiert und erklärt die folgende Kompetenzformel:

$$\text{Mitarbeiterkompetenz} = \text{Rollenkompetenz} \times \text{Berufsfeldkompetenz} \times \text{Passung}$$

Bezogen auf unser Praxisbeispiel könnte die Einführung etwa wie folgt geschehen:

„Ob Sie in der Lage sein werden, den mit der ‚Neuorientierung der Personalfunktion‘ einhergehenden Veränderungen und Herausforderungen gerecht zu werden, hängt entscheidend von den drei Faktoren Rollenkompetenz, Berufsfeldkompetenz und Passung ab. Die Multiplikation der einzelnen Faktoren verweist darauf, dass Ihre Kompetenz in der Ihnen zugewiesenen Funktion gegen null gehen kann, wenn einer der drei Faktoren nur gering ausgeprägt ist, selbst wenn die anderen beiden Faktoren hoch sind. Wenn also z.B. die Passung nicht stimmt, wird fachliche Weiterbildung allein keine Kompetenzsteigerung bringen.

Gegenstand der so genannten ‚Passung‘ ist Ihre berufliche Funktion im Spannungsfeld zwischen der Organisation und Ihrer Persönlichkeit. Es geht dabei also um die Frage, inwieweit die Erwartungen, die aktuell und künftig an Sie gestellt werden zu Ihren persönlichen Motivationen, Werten und Fähigkeiten passen. Das Konzept der ‚Passung‘ betont die Idee, dass für die Kompetenz und Stimmigkeit in beruflichen Situationen neben den üblichen Qualifikationskriterien immer auch wichtig ist, ob die für jeden Menschen eigenen wesentlichen Befriedigungselemente in beruflichen Situationen gegeben sind. Wenn jemand als Bub Lokomotivführer werden wollte, macht es einen Unterschied, welche der folgenden inneren Vorstellungen er damit verbunden hat:

- 1. ‚Ich und meine Maschine - keiner kennt sie so wie ich!‘*
- 2. ‚Mein Heizer und ich - zwei Kameraden reisen um die Welt!‘*
- 3. ‚Die vielen Menschen, die sich mir anvertrauen. Ich bringe Euch sicher hin.‘“*

Die Aktivierung und der Vergleich solcher innerer Bilder ermöglicht es, intuitiv zu begreifen, ob Entwicklungen in einem Team oder in einer Organisation zu den Entwicklungen (auch zur seelischen Entwicklung) bei den dort tätigen Menschen passen. Die Passungen stimmen oft von vornherein

nicht besonders gut überein. Mit Hilfe der inneren Bilder kann ein Abstimmungsdialog in Gang gesetzt werden, der zur notwendigen Klärung beiträgt, ob ein Mitarbeiter in einer neuen Funktion seine volle Kompetenz entfalten kann, und welche Unterstützung er dafür gegebenenfalls benötigt. Hier treffen also Fragen der beruflichen Persönlichkeitsentwicklung und Fragen der Organisationsentwicklung zusammen.

Der Berater kann das Verständnis für den Zusammenhang zwischen inneren Bildern und der Frage der Passung anhand weiterer Beispiele vertiefen. Dadurch entsteht ein Identifikationseffekt bei den Zuhörern und es werden innere Suchprozesse angeregt („Trittbrettfahren“).

Beispiele für Beispiele:

- „Da ist der Kundenbetreuer, der Leiter der Servicestation geworden ist und jetzt seine Zeit im Büro am Schreibtisch und in Besprechungen verbringt. Seine inneren Bilder zeigen aber Menschen mitten im prallen, wenn auch etwas chaotischen Leben.“
- „Da ist die Geschäftsführerin, die aus der frauendominierten Textilproduktion wegen ihrer pfiffigen Ideen in das männerdominierte Textilmarketing übergewechselt ist. Jetzt sackt sie ab und zweifelt an ihrer Eignung für dieses Fach. Die inneren Bildern zeigen durchweg einander zugetane Frauengemeinschaften.“
- „Da ist ein Manager in einem Weltunternehmen für Werkzeugmaschinen. Er hat einen Kompetenzverlust erlitten, den er selbst und seine Vorgesetzten nicht einordnen können. Die ganzen Jahre hatte er als Leiter einer Fertigung und später als Werkleiter kraftvoll und erfolgreich gearbeitet. Durch Umorganisation im Konzern war er jetzt statt für alle Bereiche an einem Standort, für einen Teilbereich in mehreren, auf ganz Europa verstreuten Standorten zuständig. Eigentlich war dies ein Aufstieg und fachlich hatte er alle Voraussetzungen dafür. Er verstand sich selbst erst besser, als er auf das Kaleidoskop seiner inneren Bilder schaute. Alle verwiesen auf ihn als Haupt einer lokalen Gemeinschaft. Durch die Umstrukturierung im Konzern ist die seelische Passung zwischen ihm und dem Unternehmen verloren gegangen.“

Am Ende der theoretischen Ausführungen führt der Berater die Teilnehmer in eine Übung zum Passungsdialog mit inneren Bildern ein. Hierzu teilt er ein Arbeitsblatt aus, das eine genaue Beschreibung der einzelnen Prozessschritte enthält (Fragestellungen, Verhaltensanweisungen, zeitliche Struktur). Es ist sinnvoll alle drei Schritte zunächst mit der Gruppe zu besprechen, eventuelle Fragen zu beantworten und während der Übung auf jeden Fall präsent zu sein, um eventuelle weitere Klärungen herbeizuführen und die einzelnen Prozessschritte kurz anzumoderieren.

Der Berater bittet die Teilnehmer, sich jeweils einen Partner zu suchen. Bei Partnern, die sich selbst finden dürfen, ist die Schwelle, sich auf ein sensibles vielschichtiges Gespräch einzulassen, nicht so hoch. Wenn die gewünschte Gesprächskultur in der Dyade erfolgreich etabliert ist, lässt sie sich leichter auf größere Gruppen übertragen. Auch können sich bei freier Wahl die zunächst eher Unwilligen zusammentun. Vorab vorgebrachte Einwände werden respektiert, aber der Berater bittet darum, sich zunächst auf das Experiment einzulassen und erst dann zu diskutieren, was es gebracht hat.

Schritt 2: Aktivierung innerer Bilder

Die Instruktionen auf dem Arbeitsblatt sind durchgängig in der „Du-Ansprache“ formuliert. Das persönliche „Du“ kann innere Suchprozesse wesentlich besser in Gang setzen und begleiten als das distanzierte „Sie“. Das Blatt enthält folgende Instruktion:

Der Berater instruiert die Teilnehmer:

„Arbeiten Sie bitte zunächst alleine und folgen Sie der Anleitung auf Ihrem Arbeitsblatt. Für den ersten Schritt haben Sie zehn Minuten Zeit. Falls Sie etwas früher fertig sein sollten, bitte ich Sie im Raum zu bleiben und ruhig zu warten bis auch ihre Kollegen fertig sind.“

Die Teilnehmer verteilen sich nun im Raum und folgen den Instruktionen und Fragen auf dem Arbeitsblatt:

- Wähle ein Team, eine Abteilung oder eine Organisation, mit der Du in Kontakt bist.
- Lass' im inneren Kontakt damit Bilder/Szenen in Dir aufsteigen und wähle intuitiv davon drei zu Dir und drei zum Team/zur Abteilung/zur Organisation aus.
- Lege diese Bilder zu einer Collage nebeneinander:

<i>Ich</i>	A 1	<i>Gegenwart</i>	A 2	<i>Zukunft</i>	A 3
	<i>Vergangenheit</i>				
<i>Team/Abteilung/ Organisation</i>	B 1		B 2		B 3

Abb. 1: Collage meiner inneren Bilder

- Wähle **drei Bilder zu Dir** und beantworte die Fragen:
 - A1: Von wo her komme ich in meiner beruflichen Entwicklung?
 - A2: Was charakterisiert mein gegenwärtiges Berufsleben?
 - A3: Wohin bin ich unterwegs? Welche Entwicklungen stehen für mich an?
- Wähle **drei Bilder für dieses Team/diese Abteilung/diese Organisation** und beantworte die Fragen:
 - B1: Woher kommt dieses Team/diese Abteilung/diese Organisation?
 - B2: Was charakterisiert die gegenwärtige Entwicklung?
 - B3: Wohin ist es/sie unterwegs? Welche Entwicklungen stehen an?
- Betrachte innerlich A1 neben B1, A2 neben B2 und A3 neben B3 und lasse Dich anregen:
 - Welche Bezüge sind erkennbar?
 - Gehen die Entwicklungen eher aufeinander zu oder auseinander?

Wenn spürbar wird, dass Teilnehmer unsicher sind, ob sie vermeintliche Erwartungen erfüllen können, hilft es, darauf hinzuweisen, dass Menschen sehr unterschiedlich auf diese Übung reagieren, was völlig in Ordnung ist. Die Unterschiedlichkeiten in den persönlichen Stilen sind sogar hilfreiche Informationen, die für ein wechselseitiges Verständnis gewonnen werden können. Manche Menschen entdecken bei der Einzelarbeit noch wenig innere Bilder, finden dann aber später beim Sprechen doch hinein und sind dann nicht selten erstaunt über die Reichhaltigkeit und unvermutete Relevanz der Bilder.

Schritt 3: Austausch zu den inneren Bildern

Wenn alle Teilnehmer die Einzelarbeit beendet haben, kann der Berater den nächsten Schritt kurz anmoderieren:

„Bitte tun sich mit ihrem Gesprächspartner zusammen und suchen Sie sich einen ruhigen Platz, der einen ungestörten Austausch ermöglicht. Sie haben nun Gelegenheit, sich Ihre Wahrnehmungen gegenseitig mitzuteilen. Tauschen Sie sich entlang der Instruktionen auf dem Arbeitsblatt aus. Verzichten Sie dabei auf Bewertungen und Diskussionen. Pro Person stehen Ihnen 15 Minuten zur Verfügung. Bitte achten Sie gemeinsam auf die Zeit, damit jeder die Möglichkeit hat, die Übung für sich zu erfahren.“

Die Instruktion auf dem Arbeitsblatt lautet:

- Sage deinem Partner, um welches Team/welche Abteilung/welche Organisation es sich handelt.
- Stelle deine Bilder vor (Eigenbilder und Bilder vom Team/von der Abteilung oder der Organisation). Dein Partner hört zu und achtet auf seine eigenen Reaktionen. Dann teilt er die in ihm aufgestiegenen Bilder und Reaktion auf deinen Bericht mit. (Behalte im Sinn: Es handelt sich um spekulative Einfälle. Ob sie Dir etwas sagen, bleibt Dir überlassen.) Nur Austausch - keine Diskussion!
- Fragen für den Partner während er bei Bilderschilderungen zuhört:
 - Welche Bilder steigen in mir auf?
 - Was sprechen sie in mir an?
 - Welche Ergänzungen / Kontraste fallen mir intuitiv ein?

Der Berater hält sich im Hintergrund. Er interveniert nur, wenn er den Eindruck hat, dass die Teilnehmer entgegen der Instruktion in inhaltliche Diskussionen einsteigen. Eventuell erinnert er nach 15 Minuten nochmals daran, dass nun die zweite Gesprächsrunde starten sollte.

Schritt 4: Reflexion

Wenn die Dialoge zu den inneren Bildern beendet sind, werten die Gesprächspartner die Übung anhand einiger Fragen gemeinsam aus. Hierfür stehen ihnen 15 Minuten Zeit zur Verfügung.

Die Fragen auf dem Arbeitsblatt lauten:

- Was sagen mir meine Eigenbilder in Kontakt gebracht mit meinen Teambildern (Abteilungs-/Organisationsbildern) über die Art und die Qualität der Beziehung zwischen mir und dem Team/der Abteilung/der Organisation? Welche Rolle habe/spiele ich hier?
- Wo erlebe ich Stimmigkeit – wo erlebe ich Unstimmigkeit, evtl. Konflikt?
- Was erzählen mir die Bilder über meine eigene Entwicklung, was über die Team-/Organisationsentwicklung und was über das Zusammenspiel dieser beiden Welten? Kann man das in einem Bild, einem Motto, einem Song oder sonst wie zusammenfassen?

Schritt 5: Nachbereitung der Übung

Der Berater kann die Teilnehmer einladen, im Plenum über ihre Erfahrungen zu sprechen. Die Teilnehmer gehen mit dieser Einladung meist sehr unterschiedlich um. Einige schildern vielleicht

ihre anfängliche Skepsis und die Schwierigkeit, die Übungsanweisung bzw. deren Absicht zu verstehen. Andere berichten, dass es sehr interessant war, auch wenn nicht recht greifbar ist, was genau die Übung gebracht hat. Manche Teilnehmer sind richtig berührt von der Intensität der Erfahrung, manche aufgewühlt über die ungewohnten Erkenntnisse.

Wichtig ist es, nach der Übung alles gleichermaßen gelten zu lassen und möglichst wenig als Ergebnis festzuhalten, bzw. als Schlussfolgerungen zu definieren. Viel wichtiger als definierbare Antworten sind die ausgelösten inneren Suchprozesse, die meist weitergehen und den folgenden Prozessen eine andere Sensibilität füreinander und Durchlässigkeit für Hintergründiges bescheren. Manchmal neigen die Teilnehmer selbst oder die Veranstalter dazu, ein diesem Lernen konträres „Bildungscontrolling“ zu aktivieren und nach einer frühreifen Einordnung des Erfahrenen und nach Schlussfolgerungen zu fragen. Sie stören damit sowohl weitere Suchprozesse wie auch die hervorgerufene Offenheit und Kommunikationsbereitschaft.

Ein guter Übungsverlauf zeigt sich gerade darin, dass das Interesse an „Berichten“ nicht groß ist, weil die Prozesse selbst befriedigend waren und noch im Gang sind.

Voraussetzungen/Kenntnisse:

Meist ist es hilfreich, wenn ein Prozessberater den Prozess unterstützt. Das Werkzeug kann aber von erfahrenen Projektleitern oder Veränderungsmanagern auch selbständig eingesetzt werden. Entscheidend ist, ob diesem Menschen die damit verbundene Kultur persönlich abgenommen wird und die Einladung nicht im Widerspruch zur sonstigen Kultur steht. Wichtig ist, dass die Schlüsselfiguren für das gemeinsame Vorhaben an dieser Kommunikation teilnehmen.

Eine psychologische Vorbildung ist nicht unbedingt erforderlich, kann aber gelegentlich von Vorteil sein. Wenn die Teilnehmer nicht zu mehr Intensität und Intimität gedrängt werden als sie von sich aus wählen, entstehen auch nicht mehr Belastungen als im Berufsalltag sonst auch. Wichtig ist ein Klima der Ermutigung, der Neugierde sowie des freundlichen und achtungsvollen Umgangs miteinander.

Kommentar/Erfahrungen:

Die Übung wurde hier als Partnerübung dargestellt. Sie kann auch stattdessen oder darauf aufbauend als Kleingruppenübung angelegt werden. Es ist auch möglich die Aktivierung der inneren Bilder im Plenum als geleitete Phantasie durchzuführen und daran den Austausch in Dyaden oder Kleingruppen anzuschließen.

Die theoretische Einführung zum „Passungsdialog“ kann auch durch die Veranstalter selbst erfolgen. Die Teilnehmer finden oft leichter Zugang zu der sehr persönlichen Arbeit, wenn die Ermutigung hierzu (glaubwürdig!) aus dem System selbst und nicht vom Berater kommt.

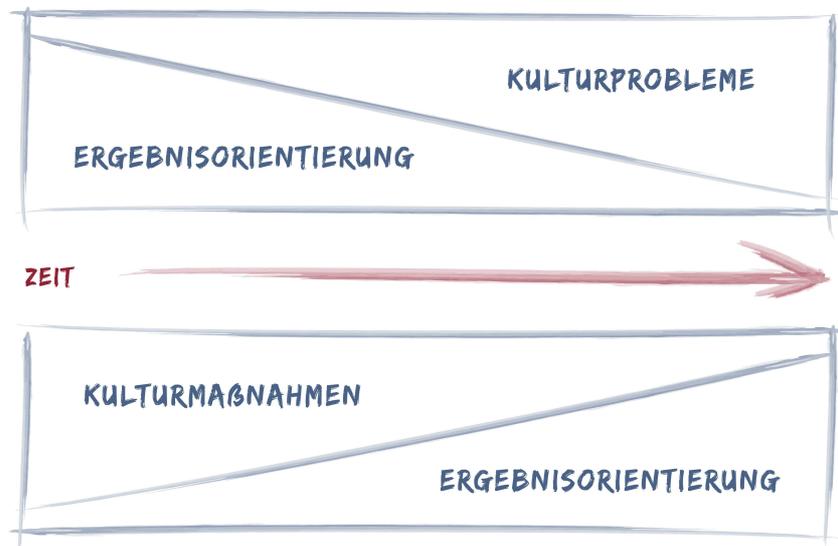
Dass die Übung greift, erkennt man meist am intensiver werdenden Austausch und dass die Menschen in Erzähllaune kommen, sowie dass sich die Atmosphäre lockert.

Insgesamt tauchen nachfolgend die Inhalte der Übung in den weiteren Maßnahmen eher verstreut auf. Wichtiger sind die Prozesse unter der Oberfläche und die Qualität der weiteren Diskussion. Klima ist eben schwer zu definieren und doch für jeden spürbar. Ebenso ist Kultur schwer zu operationalisieren und wird eher unscharf beschrieben oder an kleinen Beispielen festgemacht. Doch spürt jeder, ob man auf einer guten Spur ist oder nicht.

Elemente der Passungsdialoge anhand von Inneren Bildern kann man in die weitere Arbeit einstreuen oder immer wieder als zusätzliche Gesprächsebene aktivieren, um die Gesprächskultur zu erhalten und Hintergründiges und Persönliches einbezogen zu halten.

Man kann auch die Passungsübungen so oder in Abwandlungen wiederholen. Zwar fürchten manche dann erstmal, dass nichts Neues dazu kommt, oder man hat einen leichten Widerstand, sich erneut darauf einzulassen. Jedoch zeigt sich, dass nach Überwindung dieser Skepsis oder Trägheit jedes Mal neue Aspekte in den inneren Erfahrungen und den Gesprächen entstehen. Hierzu ist es hilfreich, die Übung mit neuen Partnern und in anderen Gruppenzusammensetzungen zu machen. Wenn andere Menschen zusammen sind, entstehen andere Erfahrungen und dies macht das Kaleidoskop reicher und das Beziehungsnetz dichter.

Wenn bei einer Maßnahmenplanung aus Gewohnheit oder Projektdruck heraus Zweifel bestehen, ob die erforderliche Zeit für diese Methode sinnvoll verwendet wird, dann ist eine Nutzenschilderung anhand des folgenden Schaubildes meist hilfreich:



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Man kann anknüpfend an meist vorliegende Erfahrungen argumentieren, dass Teams sich oft vorschnell für inhaltlich arbeitsfähig halten. Die Folge sind häufig nach einem Zeitraum X verspätet auftauchende Abstimmungsprobleme, die sich oft subversiv hinter unfruchtbaren Sachdiskussionen verstecken. Die Ergebnisorientierung leidet dann unter „Kulturproblemen“ (oberes Schaubild), die nachträglich oft schwer in den Griff zu bekommen sind. Daher ist es gerade von der Ergebnisorientierung her sinnvoll, am Anfang zwar aufs Thema orientiert, aber zunächst ohne Ergebnisdruck in eine befriedigende Arbeitskultur zu investieren (unteres Schaubild).

Technische Hinweise:

Räumliche Voraussetzungen:

Für die Dialogarbeit mit inneren Bildern empfiehlt sich ein freundlicher, großzügiger Raum ohne Tische mit beweglichen Stühlen, die eher für ein Gesprächsforum als für einen formalen Vortrag angeordnet sind. Die Teilnehmer sollten sich unbeobachtet unterhalten können. Auch ein gemeinsamer Spaziergang ist möglich.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb

Quellen/Weiterführende Literatur:

Schmid, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP (Band 1).

Schmid, B. (2004): Systemisches Coaching – Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch Gladbach: EHP (Band 2).

Schmid, B. / A. Messmer (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Bergisch Gladbach: EHP (Band 3).

In diesem Band seien Ihnen Kapitel 1 (*Die Passung von Person und Organisation*), Kapitel 9 (*Die Theatermetapher in der Praxis*) und Kapitel 10 (*Das Perspektiven-Ereignis-Modell zur gedanklichen Strukturierung von Innovationsprozessen*) zur weiterführenden Arbeit mit dem Passungsdialog bzw. der Arbeit mit inneren Bildern besonders empfohlen.

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

Schmid, B. (2005): Seelische Bilder und berufliche Wirklichkeiten. Vortrag anlässlich des Kongresses der IGT vom 24.-28.10.2004 in Lindau. In: Christiane Neuen (Hrsg.). *Einander anerkennen - Eine neue Beziehungskultur.* Düsseldorf: Patmos-Verlagshaus.

Die angegebenen Studienschriften von Bernd Schmid finden Sie unter www.isb-w.de