



Persönliche Leitbilder und berufliche Lebenswege

Bernd Schmid

1. Auflage Juni 2014

© 2014 isb, Wiesloch

www.isb-w.eu

Bilder: Bernd Schmid

Layout: Connimago GmbH, Preetz

Satz: Adobe InDesign

Druck und Bindung: Online-Druck.biz, Krumbach

Printed in Germany

ISBN 978-3-9816006-6-7

Persönliche Leitbilder und berufliche Lebenswege

Bernd Schmid



Zum 30jährigen Jubiläum
des isb-Wiesloch im Sommer 2014
soll diese kleine Schrift
als Dankeschön allen geschenkt werden,
die uns verbunden sind.

Weitere Essays können unter www.blog.bernd-schmid.com kostenlos abonniert werden.

Diese und viele weitere Fotos („Knipsen aus poetischer Perspektive“) stehen unter <http://www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/fotoalbum.html> zur Verfügung.

Inhalt

Persönliche Leitsterne und berufliche Karrieren	06
Orientierungspunkte für humanes Wirtschaften	40
Marathon - Erzählung	70
Vor 10 Jahren.....	94



Persönliche Leitsterne und berufliche Karrieren

(Rede anlässlich der Entgegennahme des life achievement awards der Bildungsbranche 2014 auf dem Petersberg in Bonn)

Diese Ehrung hier und das 30-jährige Jubiläum des isb sind Anlass genug, dem nachzusinnen, was so jemanden wie mich getrieben hat ... all die Jahre.

Welches waren meine persönlichen Leitsterne, welches die im Hintergrund wirkenden Kräfte?

Da sind Kraftfelder meiner Herkunft,
meiner persönlichen Geschichte,
Entwicklungen in meinen Umwelten,
Begegnungen mit prägenden Menschen,
Seelenkräfte und andere letztlich nicht
ergründbare Strömungen.
Solche Kräfte wirken im Hintergrund.
Sie sind bei jedem spürbar präsent.
Man muss nur die Aufmerksamkeit darauf
lenken.

Sie merken schon: Ich biete diesmal keine Programmatik zu Schwerpunkten des

isb. Dazu gibt es genug. www.isb-w.eu
Ich will zum Thema von mir erzählen und Sie einladen, im eigenen Leben Parallelen zu finden.

Persönliche Leitsterne und berufliche Karrieren also. Ich benutze lieber das Wort Lebenswege, um aus dem Fahrwasser von Aufstieg nach nur äußeren Erfolgs-Kriterien zu kommen. Es geht auch um Erfolg, klar! Aber auch um Sinn im Berufsleben.

Welches sind die Kräfte, die im Hintergrund eines Berufslebens wirken? Kommen wir da überhaupt ran?

Anders als man denken könnte, sind diese Kräfte gar nicht so verborgen. Sie geben sich aber erst im Licht spezieller Aufmerksamkeit zu erkennen. Fritz Perls, der Begründer der Gestalttherapie, hat dazu einmal gesagt:

One of the most difficult things in the world, is to see the obvious! Zum Schwierigsten gehört, zu sehen, was offen vor uns liegt!



„Auge“ vom Regen geformt, Spazierweg im Kraichgau

Es zeigt sich erst bei einer andern Art des Hinschauens. Vieles stellt sich erst nach und nach ein, wenn man immer wieder die Aufmerksamkeit darauf lenkt. Viel-

leicht haben Sie Lust, jetzt parallel ein wenig anders hin zu schauen, während ich erzähle.

Zuerst noch einige Überzeugungen, einige Ideen aus meinem Weltbild, von denen ich im Folgenden ausgehe:

Der Mensch ist ein narratives Wesen. Man will nicht nur irgendwie leben, sondern sich und der Welt Sinn machen. Wenn Sie Lust haben, hören sie doch dieser Tage darauf, wie sie selbst und ihre Gesprächspartner hinter dem vordergründigen Gesprächsstoff gerade an ihrer Story basteln. Vielleicht finden Sie sogar in einen Austausch darüber. Manche reflektieren dies nur selten. Ihnen kann das Nachsinnen und Sprechen über ihre Lebenserzählung viel geben.

Wir wollen uns heute Geschichten über

berufliche Lebenswege zuwenden. Manches lässt sich planen und betreiben, das meiste aber geschieht eben. Man muss lernen, mit beidem gut umzugehen. Es ist eher wie Surfen. Man paddelt ins richtige Gebiet und nimmt dann halt die Wellen, die kommen. Am Ende, wenn es gelingt, fügt sich vieles zu einer Story. Wenn man selbst zu dieser Lebenserzählung Ja sagen kann, ist das versöhnend bis beglückend.

Man kann sich fragen, wie viel einem von der so erzählten Story überhaupt bewusst sein kann? Und wie viel kann absichtlich gelebt, ja gestaltet werden? *Der Mensch plant, Gott lacht!* Sagt ein Spruch. Da ist was dran, doch betont das zu sehr ein Extrem: dass Planung und bewusste Gestaltung eitel, also vergeblich seien. Das Gegenextrem wäre eine überbetonte Selbsterlösungs-idee. Doch: *Auf der an-*

deren Seite vom Pferd gefallen, ist auch nicht geritten! sagt einer meiner bekanntesten Sprüche.

Und irgendwie will man ja auch Ziel-orientiert handeln, planvoll vorgehen! Doch wie sehr taugen Ziele, insbesondere langfristige? Wie viel vom Weg vor sich kann man überhaupt sehen?



Sie können sich selbst fragen: *Welche Erfahrungen habe ich bisher mit meinen Zielen gemacht? Zu welcher Art von Zielen neige ich überhaupt? Welche fehlen? Was sagen mir nahe Menschen dazu?*

Ein paar Betrachtungen zum Umgang mit meinen eigenen Berufszielen:

Wie wurde ich Lehrer? – eine meiner Hauptrollen im Leben. Ich war selbst ein schlechter Schüler und fühlte mich deshalb oft beschämt. Heute weiß ich: Ich war Legastheniker. Ich erfuhr erst später, dass Legasthenie eine „Entwicklungsstörung“ ist, für die man nichts kann.

Das brachte Erleichterung. Erst vor wenigen Jahren hörte ich, dass Legasthenie auch eine Talentseite haben kann: Nämlich die besondere Fähigkeit, Dinge in Zusammenhänge zu bringen! Dinge, die andere getrennt lassen. In Zusammen-

hänge, die so üblicherweise nicht hergestellt werden.

Dafür erhielt ich in der Schule und später an der Universität wenig positive Spiegelung. Ich sollte immer erst wiederkäuen, was üblich war. Und das war nicht mein Ding. Vielleicht hatte ich wegen der noch unerkannten Rückseite meiner Schwäche überraschend gute Resonanz, wenn ich Mitschülern mal meine Zusammenhänge aufzeigen durfte? Das hat mich ermutigt, damit mehr zu tun. Doch wo konnte man das tun? Also entwickelte ich die Idee Lehrer zu werden, das einzige Berufsbild, das mir dazu einfiel. Aber wie sollte das gehen? Ich als Sitzenbleiber und bei meinen Schulnoten?

Dann hörte ich, dass man auch im Fach Wirtschaft Lehrer werden könnte. Ich hatte einige Stunden Wirtschaftskunde

im Rahmen von Geographie gehabt und fand das irgendwie spannend. Also studierte ich (ohne die heute üblichen Ambivalenz-Konflikte) Handelslehrer in Mannheim. Dazu brauchte es vorher ein einjähriges Wirtschaftspraktikum. So lernte ich die Welt größerer Unternehmen kennen.

Ich war also auf dem Weg zum Lehrer, aber Handelsschule war es nicht. Das wurde mir im Schulpraktikum nach einem Rundblick aufs Kollegium klar. Ich verlegte mich also auf Hochschuldidaktik, schulte noch als Student in eigener Initiative Lehrkräfte an der Uni und habe auch über die Evaluation eines solchen von mir entwickelten Schulungsprogramms promoviert.

Dass sich darin auch ein Drift Richtung Lernkulturgestaltung und Unternehmertum zeigte, war mir nicht bewusst. Dafür

gab es an der Uni auch keine Resonanz und keine Karrieren. Dort konnte man Professor werden. Doch das klappte für mich nicht. Ich passte nirgends richtig rein und konnte das nicht verbergen. Zum Glück würde ich heute sagen.



Schlosshof: Nachtkerze aus Asphalt sprießend

Dem dumpfen Drang „Lehrer“ zu werden, bin ich aber weiter gefolgt, dann aber



Nachtkerze mit täglich frischen Blüten

ohne weitreichende Ziele.

Eher ein Seitwärtsdriften. Hochschuldidaktik – Gruppendynamik – Humanistische Psychologie- Transaktionsanalyse – später systemische Therapie, schließlich als Weiterbildner für Professionelle im Organisationsbereich. Immer als Praktiker, doch jeweils auch bald als Lehrender, als Programmatiker und Initiator von Gemeinschaften.

Heute würde ich sagen: Ziele zu bestimmen ist meist eine unnötige Verengung. Wichtiger ist, darauf zu achten, dass jeweils die Richtung stimmt. Dann kann man kaum fehlgehen. Professionelle Individuation ist dazu ein Stichwort aus der Psychologie von Carl Gustav Jung und seinen Nachfolgern. Also Selbstwerdung im Beruf: *Wie wirst Du -auch im Beruf- zu dem unverwechselbaren Menschen, der in Dir steckt? Wie findest Du heraus, aus welchem Holz Du bist und was man daraus machen kann?*

Dabei hilft eine analytische Herangehensweise nur begrenzt. Es braucht auch Intuition. *Was ist möglich?*

Die Intuition des Möglichen heißt Ahnung. „Keine Ahnung“ lässt einen ziemlich verloren sein. Ohne Ahnung ist Pfadfindertum schwierig. Und Ahnung hat nicht viel mit Kalkulation von Zukunft zu tun.

Nicht mal mit wünschen. Es geht um *die Nase für das Mögliche!* wie Marie-Luise von Franz, eine bedeutende Jungianerin, das ausgedrückt hat. Eine Ahnung davon bekommen, was mir bestimmt ist. Ein anderer Erkenntnismodus. Manchmal durch blitzartige Erkenntnis oder Offenbarung. Der Weg muss sich erst im Nachhinein verdeutlichen oder gar erst über Jahre entwickeln.

Ein Beispiel: Ich saß als angehender Gruppendynamiker in den 1970er-Jahren in einem Seminar eines berühmten Altmeisters: Dieser stellte uns eine amerikanische Kollegin vor und nannte sie *Consultant!* Ich wusste nicht, was das war, aber ich wusste sofort: *Das will ich werden!*

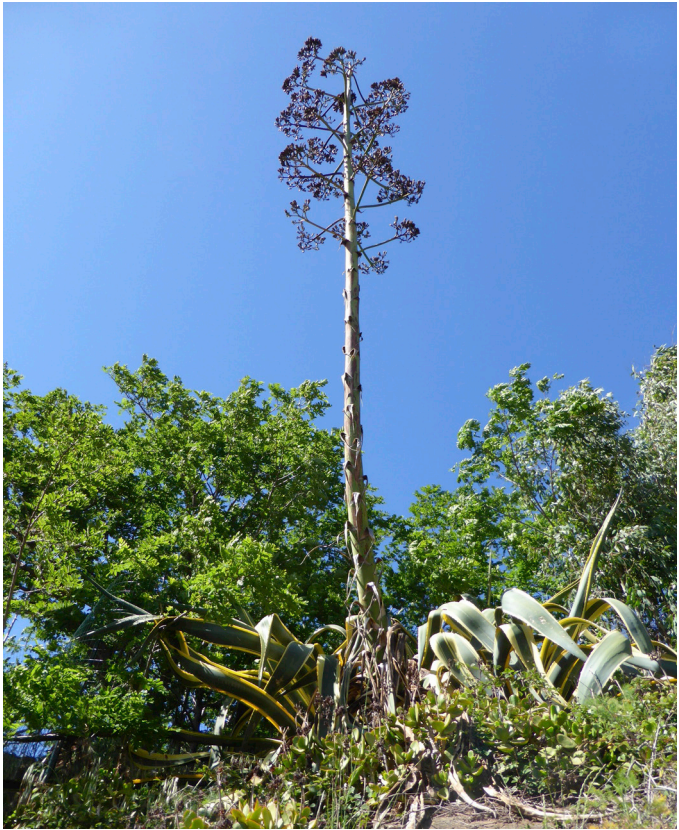
Unsere Intuition entwickeln und Seelenkräfte studieren können wir nicht allein analytisch, besser über Bilder und Erleb-

nisse. Seelische Bilder und Schlüsselerlebnisse beleuchten, was im Hintergrund wirkt. Wie kann man sich das vorstellen?

Von den Millionen von Bildern und Erlebnissen, denen ich begegnet bin, sind die meisten spurlos vergangen.

Andere haben aber Spuren in mir hinterlassen. Um diese geht es. Spurensuche also. Warum z.B. blieb aus meiner Reiter-Zeit gerade diese Szene hängen? *Ich bin 14 und mache am Weihnachtsmorgen allein Stalldienst. Ich höre das Schnauben der Pferde, rieche den dampfenden Mist, den ich in die klirrende Kälte rausfahre! Ich bin froh, in diesem kleinen Kosmos für mich zu sein.*

Warum blieb mir von den vielen Pflanzen gerade die Agave und nahm in meiner Seele einen Logen-Platz ein? Von Kindheit an berührte mich die Agave.



Sie bildet unzählige Abkömmlinge um ihren beeindruckenden Fruchtstand her-

um. Und dann vergeht sie inmitten dieser Abkömmlinge.

Warum blieb mir von der gesamten Vietnamkrieg-Zeit die Randnotiz, dass Ho Chi Min immer seine Jacke selbst geflickt hat? Warum ist mir vom Besuch des genannten Gruppendynamischen Seminars auch das Bild der vielen leeren Weinflaschen geblieben, die von der Putzfrau aus dem Trainerzimmer entsorgt werden mussten?

Was erzählt das alles über mich?

Es geht weniger darum, wie mein ICH die Bilder einordnet oder bewertet. Allein, dass gerade diese aus den Millionen geblieben sind, erzählt etwas über meine Welten, meine Seele. Und ich kann damit Dialog halten.

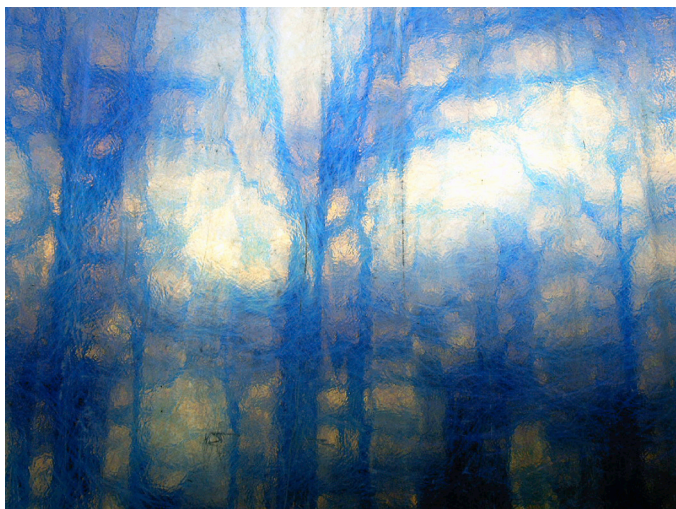
Warum blieb aus meiner Zeit als Bassist

in einer Beatband besonders der Moment, in dem es gelang den übelsten Schläger dadurch zu zähmen, dass wir ihn zum Beschützer der Band ernannten?

Solche Bilder lassen ahnen. Sind sie Teile eines Mosaiks, das mich und meine Bestimmungen widerspiegeln kann? Sie sind bunt gemischt: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Zeitliche Abfolgen spielen für die Seele nur eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist der Sinnzusammenhang der sich durch solche Collagen ergibt.

Was meine ich bloß mit Seele?

Klar scheitern hier wissenschaftliche Definitionen.



Ich stelle mir meine Seele wie ein unsichtbares Fischernetz vor. Es hängt an Bojen, die an der Oberfläche sichtbar sind, doch das Netz reicht in Tiefen, die ich letztlich nicht ausloten kann. Das Netz selbst kann ich auch nicht wahrnehmen. Ich bekomme aber eine Vorstellung davon, durch das, was darin hängen bleibt. Allein, dass etwas geblieben ist, zeigt, dass es mit mir zu tun hat. Was geblieben

ist, sagt etwas über das Netz. So können Sie sich auch gerne auf diese Ausführungen beziehen. Wichtig ist, was bei Ihnen hängenbleibt. Es erzählt von Ihnen.

Auch auf dem Berufslebensweg bewegen wir uns in Kraftfeldern vieler Bestimmungen, deren Herkunft nicht unbedingt aufgeklärt werden kann. Dennoch gibt es Methoden, durch die ich Dialog halten kann.

Ich komme damit zu meiner Arbeit mit seelischen Bildern.

Vor ca. 35 Jahren habe ich Studenten beraten, denen irgendwie der Faden gerissen war, deren Studienprobleme damit zu tun hatten, dass ihre Seele keinen Sinn mehr sah. Übliche Methoden brachten wenig. Also entwickelte ich einen speziellen Workshop, in dem ich an ihre

ursprünglichen Leitmotive heranzukommen versuchte.

Einmal hatte ich einige junge Männer. Auf die Frage: *Was wolltest Du werden, als Du ein Kind, ein Jugendlicher warst?* kam bei Vieren die Antwort: *Lokomotivführer!* Ich war mir nicht unbedingt sicher, ob mir das weiterhalf. Doch schon eine Frage weiter veränderte sich das Bild: *Wie hast Du Dir das Leben als Lokführer vorgestellt?*

Der Erste: *Meine Maschine und ich. Keiner kennt sie so wie ich.* Der Zweite: *Mein Heizer und ich. Zwei Jungs immer auf Achse!* Der Dritte: *So viele Menschen vertrauen mir. Ich bringe Euch sicher hin!* Der Vierte: *Orientexpress! Ich begrüße die illustren Gäste!* Er war Romanistikstudent im 16. Semester. Im Studium: tote Hose! Aber begeistert für seinen Ne-

benjob: Portier im Grandhotel!



Aus diesen Anfängen habe ich meine Arbeit mit inneren Bildern entwickelt: *Wie helfen uns innere Bilder zu justieren, dass wir auf dem Berufslebensweg in der richtigen Richtung unterwegs sind? Wie helfen uns innere Bilder, eigene Entwicklungen mit denen beruflicher Felder und Organisationen abzugleichen?*

Passt das zusammen? Sie finden alles auf unserer Website unter Themen/seelische Bilder.

Hier und jetzt meine eigenen seelischen Bilder:

Ich wollte als Kind z.B. Zirkusdirektor werden: *andere irgendwie beeindrucken, zum Staunen bringen*. Ich machte selbst Kunststücke, präsentierte aber auch die meiner Spielkameraden. Und Überraschung: Der Gruppenraum im Dachgeschoss unseres Seminarhauses hat was von einem Zirkuszelt. Das ist mir erst nach Jahren aufgefallen.

Folgeüberlegungen differenzieren solche Bilder. Sie beginnen z.B. mit:

..... *Es stimmt was für mich, wenn*

Auf mich und mein Zirkusbild bezogen wären Ergänzungen z.B.:

..... *wenn trotz bunter Mischung eine Per-*

formanz entsteht,wenn Selbstbeherrschung beeindruckt und Können Beifall findet,wenn Wildes und Ungestümes sich zähmen lässt,wenn Clowns über Scheitern lächeln-machen können,wenn wir für Besucher etwas von den Sternen des Zirkushimmels holen können.

Ob solche Inszenierungen an der Oberfläche derzeit Coaching, systemische Beratung oder Petersberger Trainertage heißen, ist meiner Seele ziemlich egal. Entscheidend sind die Merkmale und Qualitäten der Situationen. A/so: Die Inhalte und Inszenierungen können wechseln. Aber Grundmuster und Qualitäten entscheiden, ob es für mich stimmt. Wer meine Bilder kennt, erfährt vielleicht mehr über mich als durch andere Klärungen erreicht werden kann. Auch wohin ich passen könnte und zu wem nicht,

kann intuitiv schnell klar werden. Also die Frage der Passung: *Welche Dynamiken vertragen sich und können Synergien entwickeln? Wo wäre es schwieriger?*

Sie erinnern sich an den Lokführer, der seine Maschine kennt wie kein anderer. Sollte er einen Job machen, bei dem er Vorgänge nicht wirklich verstehen und beeinflussen kann, etwa Finanzprodukte oder Machtstrategien im Konzern? Sollte er was machen, bei dem Beziehung zu Menschen entscheidend ist? Vielleicht tut sich da der leichter, der gerne mit seinen Kameraden durch die Welt zieht. Oder: Sollte man für Präsentation vielleicht eher den Lokführer im Orientexpress nehmen?

Im Hintergrund -auch professioneller Situationen- begegnen sich also Lebensentwürfe und persönliche Mythologien.

Und sie bestimmen den Vordergrund mit, ob wir das zu Kenntnis nehmen wollen oder nicht.

Viele Einsatzbereiche können von der Bilderarbeit profitieren.



Manchmal sind es Schlüsselszenen, die berufliche Grundmuster repräsentieren. 2009 in San Francisco machte ich in einem Seminar eine geleitete Phantasie zu

biografischen Hintergründen für heutige Professionalität. Ein US-Kollege berichtet daraufhin: Mir ist eine Szene aus meiner Kindheit wieder ins Bewusstsein gekommen. Ich hatte sie völlig vergessen. In der Kleinstadt, in der ich aufwuchs, war mein Vater der Allgemeinarzt. Eines Tages wurde der wichtigste Fabrikant in dieser Stadt psychotisch und rann-te nackt durch das Städtchen. Niemand wusste damit umzugehen. So holte man meinen Vater. Dieser hatte die Aufgabe, den Mann zur Vernunft zu bringen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass er dabei sein Gesicht nicht verlor. Irgendwie gelang ihm das auch.

Und dann sagte der Kollege mit einem tiefen Seufzer. *„Oh my god. And exactly this is probably what I am doing as a management coach since many many years“.*

Es gibt also auch Problemsterne. Wir

alle haben auch mit der einen oder anderen Hypothek aus unserer Biographie zu kämpfen. Die Kunst dabei ist: *Aus Neurose Charakter machen!* Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung, Entwicklungsorientierung sind dafür wichtige Haltungen. Es braucht aber auch viel Kunst-Handwerk! *Schönreden* allein reicht nicht. Allerdings die so genannte Aufarbeitung der persönlichen Problem-Geschichte allein auch nicht.

Wichtiger sind oft kreative Ideen, wie man stimmiger weiterleben könnte. Denn: *Wenn man weiß, wie ein Karren in den Dreck gefahren wurde, weiß man noch lange nicht, wie man ihn wieder flott machen kann.*

Soweit meine Einladung, sich seelischen Bildern und Schlüsselerlebnissen mehr zu widmen. Da man wesentliche Bilder nicht immer präsent halten kann, sie im-

mer wieder wegsinken können, empfiehlt sich ein Tagebuch, in dem Bilder und Stories dieser Art schriftlich festgehalten werden. Dann, wenn sie auftauchen, auch Phantasien, die sich einstellen und Träume. In Momenten besonderer Aufmerksamkeit sind reich verzweigte Wahrnehmungen möglich. Kurze Zeit später können sie vergessen sein. Im Zusammenhang gelesen oder mit anderen besprochen, tun sich oft erstaunliche Zusammenhänge auf. Dann nähert man sich dem, was zur eigenen Seele gehört. Dann kann man es mit seiner Lebenserzählung verknüpfen.

Sie haben ja meinen Freund und Kollegen Gunther Schmidt als meinen Laudator erlebt. Wenn Sie einige der prägenden Erfahrungen, innere Bilder und Träume von Gunter Schmidt kennenlernen wollen, empfehle ich mein Abschlusskapi-

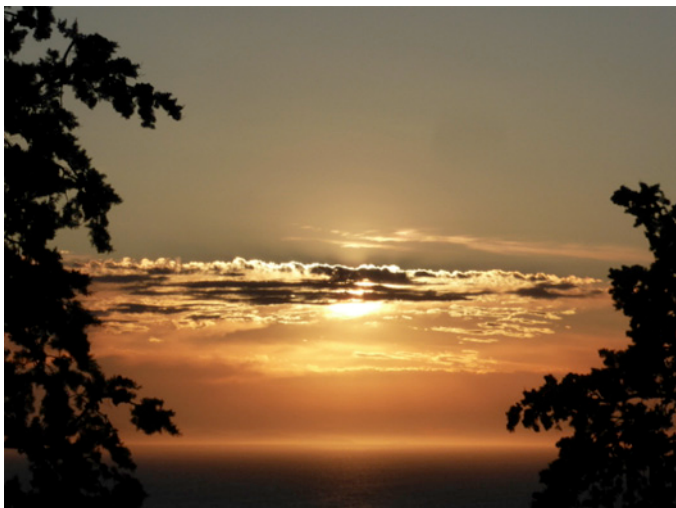
tel in dem Buch zu seinen Ehren Titel: „der Realitätenkellner“ (Carl-Auer Verlag 2012)

Weitere Sterne? Wie ist es mit Menschen als Vorbilder/Leitbilder? Können die helfen, sich selbst zu finden? Entscheidend ist, ob sie helfen Deinen Weg zu beleuchten. Oder erlebst Du sie als so strahlend, dass Du für Wesentliches und Deinen Weg eher geblendet wirst? Bleibt dann nur Gefolgschaft? Der Jungianer Peter Schellenbaum unterscheidet Spiegelbilder und Blendbilder. In Spiegelbildern sind wir herausgefordert uns selbst zu erkennen. Blendbilder bringen uns davon ab, zu einer seelisch stimmigen Lebenserzählung zu kommen. Dann kann sich im Hintergrund stumme Verzweiflung aufbauen. Silent desperation hat schon Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, als Grund für self-

same Zeitvertreibe, Beziehungsspiele und Lebensläufe benannt. Welche Rolle spielt sie im Hintergrund unserer heutigen Wirtschafts- und Konsumwelt? Zum Aspekt der Blendwerke müssen wir uns vielleicht selbst einige kritische Fragen stellen.

Ich habe nun heute den Blick auf persönliche Leitsterne gerichtet. Andere Wirkkräfte kommen dazu. Stichwörter sind: Talente und Behinderungen, Tugenden und Laster, Herkunftsmilieus und damit verbunden gläserne Decken und Wände -ein tabuisiertes Thema in unseren Kreisen-, Entwicklungen im Zeitgeist, Entwicklungen in den Umfeldern und den Möglichkeiten, diese mitzugestalten, Zufälle und ob wir sie auf uns ziehen, Eingebungen und Gnade. Zu Letzterem frei nach Picasso: *Manchmal malt man einen gelben Klecks und es ist die Sonne. Ein*

*anderes Mal will man eine Sonne malen
und es bleibt ein gelber Kleks.*



Ist jeder seines Glückes Schmied? Ir-
gendwie schon, aber man darf sich nicht
zu viel selbst zuschreiben.

Jeder bewegt sich in Kraftfeldern, die er
nur begrenzt versteht. Es gehört zur Be-
rufs-Lebenskunst, heraus zu finden, was
zu einem passt und mit welchen Pfun-

den man -seelisch getragen- wuchern kann. Es gibt viele bunte Erscheinungen und ungerade Entwicklungen. Dazu das Stichwort hopeful monster. So werden in der Evolutionstheorie scheinbare Entartungen genannt, die dann doch neue Entwicklungszweige begründen. Nur weiß man das eben erst im Nachhinein. Wir alle sind den von Darwin beschriebenen Prinzipien von Mutation und Selektion unterworfen. Die Evolution ist verschwenderisch und ihr kommt es auf ein Einzelschicksal nicht an, so erbarmungslos man das empfinden mag.

Wenn wir es gut machen und es sich glücklich fügt, wenn unsere Talente auf förderliche Kräfte stoßen, wenn wir in die Zeit passen oder mehr oder weniger zufällig zur rechten Zeit am rechten Ort sind, dann dürfen wir uns glücklich schätzen und dankbar sein.

Ich bin es. Gunther Schmidt hat mal ein Bild skizziert, das ich frei ausmale:
Versuche Deinen Sternen, soweit Du sie ausmachen kannst, zu folgen.
Sei bereit, zu Fuß zu gehen und das Leben als eine Schrittfolge zweitbesten Lösungen zu leben. Dann hast Du gute Chancen, Dich Deinen Sternen näher zu bringen! Dann kann es gelingen – wie es ein Jungianer mal ausdrückte- aus den Träumen der Seele Wirklichkeiten des Herzens zu machen.



Orientierungspunkte für humanes Wirtschaften

(Aufgeschrieben Anfang 2012 nach Gesprächen mit einem jungen Professionellen, der sich in die Londoner City aufmachte)

Bleib ein Kind, wenn Dir „des Kaisers neue Kleider“ vorgeführt werden!

Man sagt oft, dass die Zusammenhänge so komplex sind, dass man sich mit dem gesunden Menschenverstand kein hinreichendes Urteil mehr bilden kann. Das ist sicher im Einzelfall berechtigt. Doch darf das ein Grund sein, den Kompass für eigene Orientierung und Verantwortung aus der Hand zu legen?

Aus genügend Abstand kann jeder, der 2 und 2 zusammenzählen kann, merken, was stimmen kann und was nicht. Wenn Anleger am Finanzmarkt 10% Rendite erhalten und für 5% Kredit aufnehmen können, dann muss irgend jemand die Zeche bezahlen. Das mag über Gesellschaftsbereiche oder über Zeit hinweg über komplizierte Mechanismen gespielt werden, doch am Ende bleiben einfache Zusammenhänge gültig. Oder: Wenn

beim Börsenhandel mit Grundnahrungsmittel neuerdings Milliarden verdient werden von Anlegern, die realwirtschaftlich mit Nahrung nichts zu tun haben, ist klar, dass dies irgendwie durch die Endpreise auf die Nahrungsmittel gedeckt werden muss. Dass ein Zusammenhang dazu besteht, dass sich immer weniger Bedürftige solche Nahrungsmittel leisten können, ist höchst wahrscheinlich. Und, dass das Dazwischen nicht nur mit ethisch verantwortbarem Wirtschaften zu tun hat, auch. Davon können noch so viele Schleiertänze der Erklärung zu Marktfunktionen von Handel nicht ablenken. Entscheidend ist, ob die Beschreibung von Zusammenhängen der Rechtfertigung oder einer korrigierenden Rahmensetzung dienen soll. Dies ist eine Frage der Werte.

Sei aufmerksam und verfolge die Zusammenhänge!

Komplexe Zusammenhänge machen es nicht leicht, Realitäten zu erkennen. Dazu kommen die Tricks von bezahlten Illusionisten aller Art. Hygienisch abgepackte Hähnchen-Filets im Kühlregal lassen vergessen, dass es sich um Tiere handelt. Romantische Bilder von Wiesen und Bauernhöfen verschleiern, dass mit Antibiotika gedopte Hühner in ihren 30 Tagen Leben kein Tageslicht sehen. Antibiotika-Resistenzen kosten jedes Jahr allein in Deutschland tausende Menschen das Leben. Wenn bei uns nur noch Hähnchen-Filets und Schenkel angeboten werden, hat das damit zu tun, dass die heimischen Fleisch-Märkte in Afrika mit importiertem Hühnerklein ruiniert werden. Kuschelreklame aus dem Schokoladenparadies lässt außen vor,

dass Kinder für Kakaoplantagen geraubt und versklavt werden.

Geldrenditen lassen vergessen, dass echter Mehrwert irgendwie, irgendwo von irgendwem real erwirtschaftet werden muss. Durch Einstreichen solcher Renditen ist jeder mitverantwortlich, auch wenn es eine Bank oder Versicherung für ihn erledigt. Aber nicht erst da. Aus Beteiligung an und Mitverantwortung für Wirtschaft gibt es kein Entrinnen. Verantworten heißt mit Antworten leben. Antworten sind nicht einfach, nicht schnell und nicht durchgehend überzeugend zu finden. Doch ist schon ein Anfang gemacht, wenn wir die richtigen Fragen im Auge behalten.

Hierfür können einfache Zusammenhänge aufgezeigt und Maßstäbe benannt werden. Sie sollen helfen, sich nicht in Kompliziertheit zu verlieren und sich nicht

durch Rechtfertigungssysteme blenden zu lassen, sondern immer wieder zu einfachen Positionen und Zusammenhängen zurückzukehren, um von dort unwegsames Gelände neu zu vermessen.



Geld ist kein Wertgegenstand, sondern ein Gestaltungsmittel.

Geld ist nicht gut oder schlecht. Es kommt darauf an, was man damit macht.

Marktwirtschaft und Geldwirtschaft sind tolle Erfindungen. Geld ist das geniale Mittel um Wirtschaften flexibel zu machen, um über Zeit und Raum hinweg Werte übertragen zu können, ohne mit materiellen Dingen hantieren zu müssen. Geld ist ein ideales Tauschmittel, umso mehr, wenn nur eine Zahl übermittelt werden muss. Das macht flexibel, kann aber Fragen vergessen lassen, wie letztlich reale Dinge dahinter stehen. Dann dient es zum „Schein“-tausch. Da kann man gleich Monopoly spielen. Im richtigen Leben hängt der Wert von Geld am Vertrauen, dass man es jederzeit wieder in konkrete „Lebensmittel“ eintauschen kann. Dieses Vertrauen ist an Erfahrung

und an das Vertrauen in Autoritäten gebunden.

Jeder muss lernen, mit Geld umzugehen.

Mit Geld umgehen zu lernen, ist bei uns notwendig, um gut leben zu können. Denn Geld ist ein wichtiges Mittel zur Lebensgestaltung. Und je besser man gestalten und dabei auch Geld nutzen kann, umso mehr Freiheit erlangt man persönlich und gesellschaftlich. Werden die realen Dinge (wie Güter und Dienstleistungen) mit Geld bewertet, entstehen Preise. Hohe Preise können deutlich machen, dass diese Dinge knapp sind und daher besonders klug eingesetzt werden sollten. Wenn Preise das abbilden, sind sie eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Ressourcen geschont und Erträge sinnvoll verteilt werden können. Die-

jenigen sollen darauf Zugriff haben, die damit etwas Sinnvolles tun können und wollen. Was sinnvoll ist, sieht jeder anders und muss daher diskutiert werden. Leider werden oft wertvolle Dinge wie Trinkwasser, saubere Luft, gesunde Böden oder Zeit für einander fälschlich als beliebig vorhanden betrachtet und haben deshalb niedrige Preise. Viele Dinge haben hohe Preise, weil sie begehrt sind, obwohl ihr Wert fraglich ist. Dummerweise lernen Menschen leicht zu glauben, dass teuer und wertvoll bzw. billig und wertlos zusammengehören. Auch scheinen Menschen leicht verführbar, Güter als lebensnotwendig oder wenigstens lebensbereichernd anzusehen, ohne dies mit erlebter Lebenszufriedenheit abgleichen zu können. Und das wird aus Wachstums- und Profitinteresse reichlich ausgenutzt.

Leistung und Kultur gehören zusammen!

Bei der Verteilung von Gütern und Geld muss in einer humanen Gesellschaft einerseits an die gedacht werden, die zur Erzeugung weiterer Güter beitragen, also die, die üblicherweise als Leistungsträger betrachtet und gewürdigt werden.



Ohne sie gibt es nicht lange was zu ver-

teilen. Andererseits wird an die gedacht, die zur Gesellschaft gehören und noch nicht oder nicht mehr oder unter den gegenwärtigen Bedingungen überhaupt nur sehr wenig beitragen können. „Die Kultur einer Gesellschaft erkennst Du daran, wie mit Kindern, Alten und Schwachen umgegangen wird.“ sagt ein russisches Sprichwort. Bei der Frage der Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft richtet sich der Blick also zunächst auf die ersten, bei der Humanität auf die zweiten. Doch: Ohne gesunde Gesellschaft auf Dauer keine menschliche Leistung. Ohne Leistung keine humane Gesellschaft. Ohne Humanität ist gesunde Gesellschaft genauso wenig möglich wie ohne Leistung. Ohne Humanität beraubt sich Leistung auf Dauer seiner Existenzgrundlage. Leistung und Humanität können nicht einseitig geklärt werden, und sollten daher auch nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Wirtschaft ist überall!

Es gibt auch nicht die Wirtschaft und den Rest der Gesellschaft, sondern alle Lebensgestaltung kann und sollte auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden. Jeder Lebensvorgang hat mit Erzeugen und Verbrauchen, jede Beziehung hat mit Geben und Nehmen zu tun und kann irgendwie gerechnet werden. Doch gibt es viele Maßeinheiten, in denen gerechnet werden kann und viele Währungen neben denen, die man auf die Bank tragen kann. Daher sollten auch viele Währungen beim Erzeugen und Verbrauchen oder beim Geben und Nehmen berücksichtigt werden, auch solche, für die es nicht die üblichen Preisschilder gibt wie z.B. Kreativität, Aufmerksamkeit, Hingabe und Würdigung, Solidarität, Treue, Engagement oder Mut. Alles wird bewirtschaftet und muss ir-

gendwo seinen Ausgleich finden. Auch Großzügige und Mildtätige brauchen etwas zurück. Und wenn dies auch nur darin besteht, sich damit selbst verwirklichen zu dürfen und von anderen so gesehen zu werden. Ohne andere geht es nicht. Man kann guten Gewissens von Beziehungsökonomie sprechen. Wer das verteufelt, sollte vielleicht näher nachschauen, welche seiner „zwischenmenschlichen Geschäfte“ unter der Latentheke abgewickelt werden.

Was heißt Wirtschaften?

Ökonomie ist ein elementarer Bestandteil jeder Lebensgestaltung. Aber woran erkennt man Ökonomie? Da hat sich leider ein Missverständnis eingeschlichen und verfestigt. Es wird nämlich alles was mit Geld zu tun hat, als

ökonomisch bezeichnet. Dann ist jeder Glücksspieler und jeder Straßenräuber, jeder Naßhornabschlachter und jeder Organhändler, jeder Holzbaron und jeder Mafioso auch ein Ökonom. Kann man so betrachten. Dann ist alles gleich gültig. Oder man ist nicht gleichgültig und behält Werte hinter und neben dem Geld im Auge. Ökonomie hat erst mal ganz allgemein mit Schaffung von Mehrwert(en) zu tun. Mehrwerte erkennt man daran, dass sie irgendwie dem menschlichen Wohlergehen dienen. Da haben wir natürlich zwei große Diskussionsfelder aufgemacht. Wann ist ein Mehrwert entstanden und was heißt Wohlergehen? Und wessen Wohlergehen ist gemeint? Keiner kennt letztlich die moralisch sauberen oder richtigen Antworten, aber es gibt doch eine Reihe von Überlegungen, die helfen können, situativ Antworten zu finden, zu unterscheiden, was für mensch-

liche Gesellschaften einen Unterschied macht.

Mehrwert in Geld erkennt man daran, wenn etwas hergestellt oder erworben und dann verkauft wird und mehr Gelderlös erbringt als für alle Bestandteile bezahlt werden musste. Ein solcher Mehrwert kann auch durch Plünderung von Ressourcen, Missbrauch von Marktmacht, Verführung von und Betrug am Kunden oder Abkassieren von Zuschüssen erlangt werden. Wären ohne Ausbeutung und Missbrauch nicht viele Produktionen schlicht unökonomisch? Sie würden sich nicht wirklich rechnen und müssten eigentlich eingestellt werden. Ob erzielbarer Geldmehrwert auf Wirtschaftlichkeit verweist, hängt davon ab, was in die Rechnung eingeht. Müsste man die dabei verbrauchten Ressourcen nicht so kalkulieren, dass ihre Quellen

nicht substantiell geschädigt werden? Müsste man menschliche Leistungen und gesellschaftliche Vorteile nicht so kalkulieren, dass sie erhalten, ja gepflegt werden können? Dann würden sich viele Erzeugnisse schlicht als Verlustbringer darstellen.

Ökonomie als schöpferische Leistung bei Erhaltung der Ressourcen

Wirtschaft kommt von Hauswirtschaft zur planvollen Deckung des menschlichen Bedarfs bzw. zur Bewirtung von Menschen. Ökonomie untersucht ihre Gesetzmäßigkeiten. Hier soll auf die Erzeugung von wirtschaftlichem Mehrwert abgehoben werden. Dann meint Wirtschaften das intelligente Zusammenfügen von Ressourcen und Faktoren zur Erzeugung eines Mehrwertes. Der „echte“ Mehrwert

entsteht durch schöpferische Leistung, dadurch dass nach dem Wirtschaftsprozess mehr in der Welt ist als vorher da war. Echter Mehrwert repräsentiert also nicht die ins Erzeugnis eingegangenen Ressourcen, sondern das Mehr, das durch Synthese, durch schöpferisches Zusammenfügen von Elementen, entsteht. Bei einer Flasche Mineralwasser, besteht der Mehrwert nicht im Wasser, sondern dessen Verfügbarmachung in einer Form und an einem Ort, an dem es nicht natürlich zur Verfügung steht. Ist Wasser knapp, dann müsste man seinen Verbrauch eigentlich gegenrechnen, durch die Kosten der Maßnahmen für die Erneuerung der Wasserressourcen. So gesehen entsteht der Mehrwert landwirtschaftlicher Produktion eben durch die Produktionsverfahren, nicht durch Ausbeutung von Natur.



Ein eventueller Verlust an Bodenqualität, Wasserverbrauch etc. muss gegengerechnet werden, während Ressourcengewinn etwa durch Bodenpflege bei der Produktion den Mehrwert erhöht. Allein Ausbeutung von Ressourcen oder Nutzung von Möglichkeiten zum Gelderwerb ist in diesem Sinn nicht Wirtschaften, sondern mehr oder weniger vertretbare Plündererei. Dieses Wirtschaftsverständnis ist

zunächst klassisch, „zum Anfassen“ und sicher nicht so leicht auf moderne Wirtschaftsprozesse und Zusammenhänge zu beziehen, doch es soll ja auch eher Wert-Haltungen markieren als für heutiges Wirtschaften übersetzte Modelle liefern.

Wirtschafts- und Gesellschaftskultur gehören zusammen

Auch das Wirtschaften selbst ist Leben, bzw. Leben wird aus einer Perspektive, nämlich der wirtschaftlichen betrachtet. Betrachtet man das (Wirtschafts-)Leben einzelner, dann spricht man von Persönlichkeit und Lebenskultur. Dies gilt aber auch für Gemeinschaften, dann spricht man von deren Kultur, etwa bei Familien, Vereinen, Unternehmen oder Glaubensgemeinschaften. Wirtschaften ist von da-

her ein Beitrag zu und Ausdruck von gesellschaftlicher Kultur. Wirtschaften soll der menschlichen Wohlfahrt dienen. Ob und wie dies der Fall ist, gehört zur Auseinandersetzung mit Kultur. Dabei geht es immer auch um die Frage: Wie wollen wir leben? Dabei fällt die Meinungsbildung beim Blick auf Produkte noch relativ leicht. Wollen wir Bodenminen, Pestizide oder Biotomaten? Schwerer fällt die Beurteilung, wenn es um die systemischen Zusammenhänge geht. Sind Bodenminen vertretbar, wenn sie militärischen Nutzen haben, aber tatsächlich viele Unschuldige danach töten oder verstümmeln? Sind Pestizide vertretbar, wenn sie zunächst Ernährungsprobleme lösen, langfristig aber die Biosphäre systematisch vergiften. Sind Biotomaten vertretbar, wenn sie zwar für wohlhabende Konsumenten gesund sind, bei der Produktion aber Habenichtse missbraucht und deren

Ressourcen ausgebeutet werden?

Beurteilt man Wirtschaften, kann man nicht allein die Produkte berücksichtigen, sondern schaut besser auf die Strukturen und Kulturen, die um sie herum geschaffen werden. Wie ist Palmölmwirtschaft zu betrachten, wenn das Produkt ökologisch zu begrüßen ist, aber z.B. in Südamerika dazu führt, dass Bauern von mafiös organisierten Produzenten von ihren Feldern vertrieben oder gar ermordet werden? Es geht einerseits um Leben, das durch die Produkte selbst beeinflusst wird, andererseits um Leben, das durch das Wie des Wirtschaftens gestaltet wird. Wie geht es den Menschen beim Wirtschaften, im Berufsleben, als Teilnehmer an Wirtschaft? Nicht erst die sich epidemisch ausbreitenden gesundheitlichen Störungen heben diese Frage über die persönliche Betroffenheit hinaus. Arbeitsleben hat nicht nur Wirkungen auf Leben sonst, sondern

ist selbst Leben, für viele sogar der entscheidende Teil.

Nur was erwirtschaftet wird, kann verteilt werden. Darüber muss aber zu Zeiten gestritten werden.



Natürlich gibt es auch in der Freibeuter-Ökonomie Verteilungsprobleme. Doch

wird da nur eine Decke hin und her gezogen. Deckt sich der eine zu üppig zu, liegt der andere ohne. Wird die Decke insgesamt zu klein, muss sie vergrößert werden. Erzeugung von Mehrwert und dessen gerechte Verteilung können nur zusammen nachhaltig Abhilfe schaffen. Über Anforderungen an wirkliche Mehrwerterbringung und dessen Verteilung muss gesellschaftlich gerungen werden. Das ist Aufgabe einer leistungsfähigen Politik. Traut sich diese nicht, den Privilegierten Vorgaben zu machen, Privilegien in Grenzen zu halten, um das Heer der Unterprivilegierten nicht zu vergrößern? Es gibt Studien, die zeigen, dass Volkswirtschaften insgesamt ärmer werden, wenn die Scheren zu weit aufgehen. Sich übermäßig zu bereichern sägt am Ast wirtschaftlicher Gesundheit, letztlich auch der eigenen. Es geht also nicht um eine Neiddebatte, sondern um Vernunft

für alle. Und wer sollte dabei im Zentrum des Interesses stehen? Die Konzerne? Verfolgt man die Berichte in den Medien, könnte man denken, dass die Konzerne unsere Wirtschaft ausmachen. Doch ca. 70% der Wirtschaftsleistung in Deutschland wird nach wie vor im Mittelstand erbracht. Eine Schwächung der gesellschaftlichen Mitte schafft Ausgangsbedingungen für gesellschaftliche Entgleisungen. Der Philosoph Peter Sloterdijk meint, dass die Staatsverschuldung damit zu tun hat, dass nicht wirklich über Verteilung gestritten wird. Das, was für die Erhaltung von sozialem Frieden gebraucht wird, wird nicht den Reichen genommen, sondern auf Pump finanziert. Eine Zeitbombe, ähnlich wie bei der Stromproduktion ohne gesicherte Entsorgung für Atomabfälle. Zwei Phantasien hindern uns daran, mit der Lösung unserer Probleme auf dem Laufenden zu bleiben:

1. Geld arbeitet und kann an sich Mehrwert erzeugen, 2. Wachstum wird die aufgehäuften Probleme lösen.

So erkennt man aktuellen Klärungsbedarf nicht und fordert die Politik zu wenig. Stattdessen lassen wir uns mit vergleichsweise unwichtigen Themen unterhalten.

Humanes Wirtschaften will gelernt sein





Erzeugen wie Verbrauchen, Geben und Nehmen können uns gut oder schlecht gelingen und wollen daher gelernt sein. Wirtschaftlich leben will gelernt sein. Da hat jeder seine Entwicklungsaufgabe für sein eigenes Leben und die davon Betroffenen. Doch schafft die eigene Art zu wirtschaften auch Rahmenbedingungen für andere, je mehr man kann und je erfolgreicher man ist, umso mehr. Da-

her hat jeder auch Wirkungen auf andere, auf Strukturen und Kulturen. Werden sie nicht aktiv verantwortet, verfällt man ohne Schlechtigkeit der Banalität des Bösen. Wehrt man den Anfängen, braucht es weniger Kraft, Mut und Können, seine Verantwortung wahr zu nehmen. Im Wie des Wirtschaftens lässt sich oft leichter wertorientiert handeln als im Was.

Da kann man schon mal auf einen Zuschuss verzichten, wenn dieser unnötig oder ungerechtfertigt ist. Da kann man schon mal ein besseres Produkt kaufen, wenn eine Chance besteht, dass es nicht nur teurer ist. Da kann man schon mal 2. Klasse fahren, auch wenn 1. Klasse bezahlt würde. Da kann man schon mal Licht und Heizung abdrehen, auch wenn der unnötige Verbrauch nicht auf den eigenen Geldbeutel geht. Da kann man schon mal zugeben, dass man nicht ausgelastet oder nicht wirksam eingesetzt

ist, auch wenn dann Änderungen anstehen. Da kann man schon mal einen Arztbesuch oder ein nicht wirklich hilfreiches Medikament einsparen, auch wenn man leicht und kostenlos drankommt. Da kann man schon mal auskömmlich Löhne zahlen, wenn man auch mit prekären Beschäftigungen hinkäme. Da kann man schon mal aufrichtig darüber sprechen, was Arbeit besser, Arbeitsleben befriedigender machen würde, auch wenn man mit Druck Anpassung erzwingen könnte. Da kann man schon mal Beteiligte extra würdigend erwähnen, auch wenn alle nur wie gewohnt auf die Helden schauen. Da kann man schon mal beim belasteten oder kranken Kollegen vorbeischauchen, auch wenn man nicht mit ihm dicke ist. Da kann man schon mal ein Problem abfangen oder einspringen, auch wenn man dazu nicht verpflichtet wäre.



Humanität zahlt sich aus

Jeder hat Spielräume, auch die „Kleinen“, besonders wenn sie gemeinschaftlich agieren. Doch gilt das genauso für die „Großen“. Am Ganzen gemessen, sind auch sie klein und die meisten empfinden das auch so, wenn sie ehrlich sind. Alle sollten ihr Streben nach Leben in menschlicher Würde wach halten und sich um

Kettenreaktionen des Guten bemühen. Der Lohn wird nicht unbedingt bald und in großem Maßstab in Geld ausgezahlt, jedoch reichlich in anderen Währungen. Also auch in widrigen Umständen, bei Urteilsunsicherheit und ohne Drive aus dem Mainstream dürfen Inseln für bessere Varianten gefunden und vergrößert werden, auch dann, wenn es sich quantitativ gesehen um Tropfen auf heißem Stein handelt. Zumindest stünde man besser da, wenn die Enkel eines Tages fragen: *Was hast Du eigentlich damals getan?*



Marathon - Erzählung

(Erzählung anlässlich der Erfahrungen eines Freundes – zuerst erschienen in Connection Spezial II/04 (April/Mai 2004))

„Hier konfigurieren Sie das Gerät für Ihre persönlichen Bedürfnisse.“ Die Hostess des Fitnesscenters zeigte auf ein Display. Auf diesem leuchteten einige Felder in gedämpftem Rot. „Ihre persönlichen Daten geben wir am besten gleich für Sie ein. Sie können dann später jederzeit wieder aufgerufen werden. OK?“ „Zuerst der Name, Vorname genügt. Wir sind hier alle ganz locker unterwegs. Ich bin übrigens Sabine.“ Er zögerte kurz und sagte dann: „Harry“. Eigentlich hieß er Harald, doch irgendwie gefiel es ihm, Harry genannt zu werden. Harry, wie auch ein Großonkel, der hatte in der schlechten Zeit den Sprung nach Amerika gewagt und soll dort sein Glück gemacht haben. Er hatte ihn nie persönlich kennen gelernt. „Alter?“. „49!“ Bald würde er 50. So recht vorstellen konnte er sich das allerdings nicht. Irgendwie war das nur eine Zahl. „Größe und Gewicht?“ „1 Meter

79“. „Und 76 Kilo!“ fügte er etwas stolz hinzu. Sie warf einen flüchtigen Blick auf seine durchaus schlank zu nennende Gestalt. Er hatte sich doch gut gehalten. Gesund gegessen und nur mäßig getrunken. Da gab es Vorstandskollegen, an denen man sich besser kein Beispiel nahm. Und das Rauchen hatte er sich auch abgewöhnt. Wer raucht denn heute noch? Man braucht nur etwas Disziplin. Gleich beim ersten Versuch hatte es geklappt. Was er tat, das tat er ohne Wenn und Aber.

„So, das war`s schon. Sie aktivieren Ihre persönlichen Daten, indem Sie ‚Harry‘ eingeben. Die Maschine kennt Sie jetzt.“

„Programm 1 bringt ein lockeres warming-up für den Anfang. Programm 2 bietet konstantes Laufen, Ausdauertraining eben. Wenn Sie regelmäßig laufen, hebt es langsam die Anforderungen, weil

ja auch Ihre Fitness zunimmt.

Programm 3 ist ein Challenge-Programm. Es heißt Marathon. Nur für Top-Performer. Es steigert die Anforderungen bis zum Marathon, wenn Sie das kennen. Wer will, kann's probieren. Megastress, wenn Sie mich fragen. Zu viele Looser. Aber manche wollen's eben wissen.“

Marathon!? Sagt mir was. Worum geht es bei diesem Programm?

„Solange man sich steigert, gibt's Zusatzpunkte“, setzte sie ihre Erläuterungen fort. „Wer nachlässt, kriegt Abzug. Wenn man dann das Handtuch wirft, wird hier angezeigt, auf welchen Level man es geschafft hat. Wer top ist, wird Marathon-man. Da flackern auf dem Display so kleine rote Fahnen und „Harry“ kommt auf die ewige Liste. Unsere hall of fame! Für manche ist das das Größte.“

„Ja, ja danke!“ sagte er. „Na dann!“ zog sie sich auf ihre professionelle Freundlichkeit zurück. „Ich muss jetzt weg. Heute ist sonst niemand da. Ziehen Sie dann einfach die Tür hinter sich zu, ja?“ „OK“ murmelte er. Er war erleichtert, mit sich und der Laufmaschine alleine zu sein. Das leise Surren und dass da „Harry“ in roten Buchstaben leuchtete, hatte etwas Beruhigendes. Er trat aufs Laufband und tippte auf Programm 1. Leicht und unaufdringlich setzte sich der Boden unter seinen Füßen in Bewegung. Er brauchte kaum etwas zu tun. Nur Fuß vor Fuß setzen.

Ja, das war gut: „Nur gehen, ohne wohin zu wollen. Nur sich auf die vorgegebene Bewegung einlassen, ohne den eigenen Willen bemühen zu müssen!“ Von der Maschine ging keinerlei Druck aus.

Sie schien zu wissen, wie er sich fühlte.

Sanft und wie von selbst hatte sie ihn in Bewegung gebracht.



Er hatte es mit Joggen versucht, draußen in der Natur, wie seine Frau ihm das geraten hatte: „Bewegung in frischer Luft, sich wieder mehr die Natur spüren lassen! Irgendwann läuft es dann ganz von selbst. Das wäre das beste gegen Depressionen.“ Vielleicht für andere! Er

hatte immer nur mit dem inneren Schweinehund zu kämpfen. „Wieso eigentlich Schweinehund?“ Na ja, für ihn jedenfalls war es nur eine Anstrengung mehr.

Das hier war etwas anderes.

Die Maschine hatte fast unmerklich das Tempo erhöht, und er war in einen leichten Trab verfallen. Erst jetzt, als seine Bewegungen leichter und flüssiger wurden, spürte er, wie steif und schwer er zuvor gewesen sein musste.

In ihm erwachte Zuversicht. So leicht würde er sich nicht unterkriegen lassen! Vielleicht war eine Schlacht verloren, doch abgerechnet wird noch immer erst am Ende.

Diese junge Frau hatte doch keine Ahnung von seinem Geschäft. Das konnte nur schief gehen. Dann würden sie ge-

krochen kommen! Das war schließlich nicht das erste Tief, das er überwinden musste. Am Ende zählt, wer durchhält! Davon hatte diese junge Frau doch keine Ahnung.

Er tippte auf Programm 2. Die Maschine beschleunigte sanft. Er fühlte sich besser und kam etwas in Schwung. Dieser Schwung war es und sein aufgeschlossenes Wesen, das hatte ihm schon immer Sympathien eingebracht.

Eigentlich hatte er nach dem Ersatzdienst als Pädagoge mit Kindern arbeiten wollen. Im Praktikum war er mit ihnen gut zurecht gekommen. Er kam vom Land und hatte davon geträumt, Kinder aus Anstalten in lebendigere Umgebungen zu bringen. Vielleicht in die Natur oder auf eine Insel. Warum denn nicht?

An das Praktikum im Konzern war er eher

zufällig gekommen. Managementtraining – er hatte nicht einmal gewusst, dass es so etwas gab. Und plötzlich war da diese neue Welt. Seine Gedanken schweiften zurück zum ersten Seminar. Im Golfhotel! Für ihn war das wie im Fernsehen. Wichtige Leute von überall her. Und doch so kollegial, auch mit ihm, dem Praktikanten. Einmal wurde er sogar nach seiner Meinung gefragt und fühlte sich mit seiner Antwort ernst genommen. Fast ein bisschen hofiert wurde er, warum wusste er nicht. Soviel Aufgeschlossenheit und fairen Umgang miteinander hatte er nicht erwartet. Wirtschaft hatte er sich viel unmenschlicher vorgestellt.

Als dann das Angebot kam, nahm er den Job in der Bildungsabteilung dieses Konzerns einfach an.

Das waren goldene Zeiten! Üppiges Budget. Alles war spannend und man konnte



Ideen umsetzen. Er fühlte sich wie in einem 6-Zylinder und alle Ampeln waren grün. Dem Konzern ging es gut. Wirtschaftswachstum und öffentliche Aufträge satt. Auch für ihn persönlich ging alles glatt. Nach fünf Jahren Leiter der Bildungsabteilung. Da war er gerade mal 34 Jahre alt und seit 3 Jahren verheiratet. Kurz drauf wurde sein erster Sohn geboren. Dann das Haus etwas außerhalb

auf dem Lande. Auch sonst war alles im grünen Bereich. Mit 36 der zweite Sohn. Sie hätten auch gerne ein Mädchen gehabt, aber man kann sich nicht alles aussuchen.

Er fühlte sich jetzt auf dem Laufband richtig fit. Alles wie damals. Alles war drin. Er tippte auf Programm 3. MARATHON leuchtete rot-flammend auf dem Display. Für Top-Performer hatte die Sabine gesagt. Sie gefiel ihm. Schon nächstes Mal würde er einen anderen Eindruck auf sie machen. Warum auch nicht? Er konnte Eindruck machen.

Beeindruckend! Ja, so hatte er sich oft gefühlt. Wenn da nicht manchmal dieses schwelende Gefühl im Untergrund gewesen wäre. „Vögel, die morgens singen, frisst abends die Katze!“ „Dir geht's zu gut! Machst Du es Dir nicht zu einfach?“ Solche Gedanken musste er immer wie-

der verscheuchen. Nein! Er hat es sich nicht zu einfach machen wollen.

Doch Personalleiter und das auch noch in einem Sanierungsbereich! Hätte er das nicht doch lieber lassen sollen? Schließlich fehlte ihm für diese Position das ganze Know-how im Bereich der hard facts. Aber wenn sich einer da durchzubeißen wusste, war er es. Immer wieder beschäftigte ihn, was einer der neuen Kollegen zur Begrüßung sagte. „Sie müssen sich über eines im Klaren sein: Es führt kein Weg zurück!“ Irgendwie war es ihm nicht gelungen, den Sinn dieser Worte wirklich zu begreifen.

Zurück? Warum auch zurück? Vorstandsebene, Dienstwagen, Kasinoberechtigung, Gewinnbeteiligung, Konzernrente. Und das mit 39, für ihn, den Harry vom Lande. Im Bildungsbereich wäre das alles nicht zu machen gewesen. Deshalb

hatte er zugesagt.

Für eine Weile ließ ihn das wieder erwachte Siegergefühl über das Laufband schweben. Da war sie wieder, eine dieser Phantasien: Harry, eine wehende Fahne in der hochgereckten Faust und die Nr. 1 auf seinem Trikot.

Zuhause und im Kreis seiner Freunde blieben solche Phantasien wohl verwahrt in seinem Inneren. Nur maßvolle Genugtuung und Respekt vor der Größe der Aufgabe hatte er nach draußen dringen lassen.

Und drinnen: Harry in wehender Begeisterung.

Doch dann war es wirklich ein mörderischer Job. Total marode der übernommene Bereich. Sanierung von Grund auf. Schluss mit dem Schlendrian. Das Ge-

schäft muss sich rechnen. Seine Zielvorgaben waren klar. Auf Gedeih und Verderb. Also Abspecken! Die Fußkranken raus. Die externen Berater waren schon da. Wie zu erwarten: Personalabbau, für's Erste 25% - das war sein Job! Sozialverträglich natürlich! Aber für Sozialromantik kein Platz!

Hatte er das gewollt? Er wollte schon mal selbst die Hebel der Macht in der Hand haben, selbst entscheiden können, nicht andere überzeugen müssen. Aber das? „Du willst dir ja bloß die Hände nicht schmutzig machen!“ war alles, was er zu hören bekam.

Unwillkürlich schaute er auf seine Hände. Im Laufen schwebten sie geradezu vor ihm. Kräftige Hände! Auf dem elterlichen Hof hatte er immer anpacken müssen. Auch noch als er längst „der auf dem Gymnasium“ und später „der

auf der Hochschule“ war. Gerade auch in der Zeit, als der elterliche Betrieb nicht mehr zu halten war, gab es viel auszumisten. Dazugehören, sich wenn nötig die Hände schmutzig machen, bloß kein feiner Pinkel sein wollen. Mit diesen Händen hatte er schon immer zugepackt. In beide Hände hatte er das Leben nehmen wollen. Auch im Konzern! Sich nicht an's saubere Ufer retten, wenn Land unter war.

Die Maschine hatte zugelegt. Mehr und mehr spürte er die Anstrengung. Für einen Moment hatte er den Impuls aufzuhören. Wozu das Ganze? Warum es nicht gut sein lassen? Vielleicht zum vorigen Programm zurückzukehren. Schließlich war ja Laufen nicht seine Sache und er war noch nicht in Übung. Doch wenn schon. „Gehen Sie zurück auf LOS! Ziehen Sie nicht viertausend Mark ein!“ Das

ist nicht sein Weg. Disziplin ist gefragt. Dann kommt die zweite Luft und man ist durch. Wer schwach wird, hat schon verloren.



Die folgenden Jahre waren hart gewesen. Feuerwehractionen. Es brannte immer irgendwo. 60- bis 70-Stunden-Wochen. Er wollte es gut machen, Härten abmildern. Keines der unzähligen Verfahren vor

den Arbeitsgerichten ging auf sein Konto und doch wurden sie seinem Ressort angelastet. Zu oft hatten sie nicht auf ihn gehört, aber ihn dann verantwortlich gemacht, mit Entsorgung beauftragt. Und doch: Hatte er es nicht trotzdem gut gemacht? War er nicht für viele ein Lichtblick gewesen?

Und schließlich konnte man in seinem Bereich allmählich aufatmen. Er selbst wollte es jetzt auch ruhiger angehen lassen.... Doch dann Knall auf Fall die Berufung zum Personalchef einer anderen Sparte, genauso marode. Er wäre der Richtige. Lorbeeren dicke, mehr Geld und Privilegien, Appelle an seine Loyalität: „Einen wie Sie haben wir sonst nicht, kriegen wir auch nirgends.“

Eigentlich war er doch müde. Das sagten ihm auch seine Freunde mit besorgtem Blick in sein Gesicht. Klar! Alles hat

seinen Preis. Schlafstörungen. Er steckte eben nicht mehr alles so leicht weg. Migräne dann und wann. Nichts wirklich Ernstes. Auch das Herz spielte nicht mehr so hundertprozentig mit.

Zuhause hielt ihm die Frau den Rücken frei. Die Kinder sah er doch immerhin fast jedes Wochenende und im Urlaub. Er liebte sie, hätte gerne mehr mit ihnen gemacht. Doch fehlte ihm oft der Nerv dafür. Und sich auch noch mit dem täglichen Kleinkrieg herumschlagen, das konnte wohl auch nicht Sinn der Sache sein.

Also Zusage? Er ließ es eher geschehen, Point of no Return. Hätte er einen Besseren vorzuschlagen gewusst? Aber nur noch ein paar Jahre! Auch das war durchzuhalten. Dann würden ruhigere Zeiten kommen.

Nun lief er und lief. Das war die zweite Luft. Er fühlte sich weder gut noch schlecht, eher Genugtuung. Bloß nicht aufhören, alles aus sich herausholen. Der Weg ist das Ziel, oder!?

Auch diese Jahre sind irgendwie vergangen. Seltsam, wie wenig bleibt von einer Zeit, die oft endlos schien. Endlich war auch diese Sanierung einigermaßen in trockenen Tüchern. Man schrieb wieder schwarze Zahlen. Nach und nach wurde er auch die Bilder derer wieder los, deren Entlassung er hatte betreiben müssen. Aber war Marktwirtschaft nicht eben so? Marodes kann man auf Dauer nicht mit-schleppen.

Er war stolz gewesen, dass er seinem Unternehmen die Sparte hatte erhalten können. Gemeinsam durch dick und dünn. König Arthurs Tafelrunde und er einer der Getreuen....

Sie hätten die Sparte nicht verkaufen dürfen. Zumindest hätte er sich nicht mit verkaufen lassen sollen. „Sie sind ein Garant für Nachhaltigkeit. Die neue Konzernmutter kennt sich im deutschen Recht nicht aus, versteht Mitbestimmung nicht. Jemand muss bei unseren Männern bleiben.“ Er wollte sich auch diesmal nicht drücken, und er wollte auch nicht wechseln, nichts Neues anfangen, es endlich ruhiger haben, mal die Früchte genießen. Von den Vereinbarungen im Hintergrund hatte er ja nichts wissen können.

Nach einem halben Jahr „freigestellt“ von heute auf morgen. Das hatte er sich nun wirklich nicht vorstellen können. „Wir haben andere wichtige Dinge, die Sie tun könnten z.B. Reorganisation der EDV-Dienste. Sie sind doch erfahren in so was.“ Die junge Frau, die der Neue an seinen Platz setze, war doch völlig un-



beleckt. Oder wollten Sie die Sparte so-
wieso nur ausschachten? Filetstücke
behalten und den Rest verscheuern oder
zumachen? Vielleicht war er da auch
bloß im Weg?

Zurück in den alten Konzern? „Du bleibst
einer von uns!“, hatten sie ihm versichert.
Deshalb auch keine Abschiedsfeier. Im-
merhin wurde er von seinem vorigen

Chef zu dessen eigener Abschiedsfeier eingeladen, weil dieser in die Konzernzentrale aufstieg. „Wir können dann auch Ihren Ausstand mitfeiern!“ Der Zettel für die kleine Rede, die er hatte halten wollen, steckte noch in seinem Anzug. Erst Selbstdarstellung seines Chefs pur. Und nachher waren alle betrunken. Und sein Abschied? Den hatte man vergessen.

Nein, dorthin konnte er nicht zurück, das hatte er sich geschworen. Aber wohin sonst? Mit 46 zu alt? Zu teuer? Überqualifiziert? – „Der Personalbereich muss nicht so stark besetzt sein.“

Noch eine Sanierung? Noch mal Schweiß und Tränen? Wieder in bittere Gesichter sehen? Er jedenfalls lässt sich nicht unterkriegen. Er nicht.

Er lief und lief, fast ohne es noch zu merken. Marathon! Das war doch dieser Sol-

dat, der in der Gluthitze 42km nach Athen gelaufen war? Seinem Volk den Sieg zu verkünden. Ja, Sieg, Sieg! Der hatte auch nicht aufgegeben. Der ist aus dem gleichen Holz. Am Ende wird abgerechnet. Ein Marathon gewinnen, ja das ist es! Er sah sich durch die Zuschauer laufen. Kurz vor dem Ziel zog er am letzten Konkurrenten vorbei. Einer reicht ihm die Fahne. Sie umweht ihn auf seinen letzten Metern durchs Ziel.

Geschafft! Endlich! Der Jubel schwoll zu einem Brausen in seinen Ohren. Selig ließ er sich in das Meer roter Fahnen sinken.....



Sabine erstarrte als sie ihn fand. Er war schon geraume Zeit tot. Sie presste die Hand vor den Mund. Sie wollte am liebsten nicht hinsehen, doch etwas zog sie in seinen Bann, sein Gesicht. Seltsam, dieses Lächeln. Er schien glücklich zu sein.

Die Laufmaschine surrte ruhig. Auf dem Display leuchteten flackernd rote Fähnchen.



Das isb-Stammhaus im Schlosshof

Vor 10 Jahren.....

(Auszüge aus der Rede anlässlich des 20jährigen Jubiläums des isb.)

Wir sind im Sommer 1984, also vor 20 Jahren hier im Schlosshof eingezogen. Davor 3 Jahre Umgestaltung, in denen außer den Grundbauelementen und vielleicht dem Geist des Ortes nichts beim Alten geblieben ist.



Vor der Renovierung 1981

Irgendwie ist alles für den heutigen Betrieb gut ausgelegt, ohne dass wir damals davon wissen konnten, dass sich das In-

stitut in seine heutige Form entwickelt. Leben und Arbeiten war bei uns immer verzahnt. Das Institut, die psychotherapeutische Praxis meiner Frau Irene und unser Familienleben, alles auf demselben Gelände. Vieles musste dabei Hand in Hand gehen, manche Rücksicht genommen werden. Wenn dieser Ort dennoch meist als gastlich erlebt wurde, ist dies vor allem dem Talent meiner Frau zu verdanken.

Warum Wiesloch? Weil hier Gunthard Weber wohnte, mit dem ich gemeinsam Systemische Familientherapie machte und ein gemeinsames Institut gründen wollte. Dies war zunächst ein Weiterbildungs-Institut für Psychotherapie. Ich hatte mir als Psychotherapeut und Lehrtherapeut einen Traum davon, wer und wie ich sein könnte, verwirklicht. Ein Weg



Irene + Bernd Schmid

das Menschliche mehr auszuloten. Spannend und doch hat es sich nach Jahren irgendwie erschöpft und war mit Neuem zu kombinieren.

Viele Freunde, Mitgestalter und Wegge-

fährten, die auch heute hier sind, kenne ich aus dieser Zeit. Sie haben mit mir zusammen neue Wege beschritten, um die Essenzen aus der Psychotherapie in die Organisationswelt zu tragen. Die äußeren gesellschaftlichen Entwicklungen waren günstig. Der vollständige Wechsel ins heutige Feld war möglich und notwendig, weil die alte Identität sich auflöste. Dadurch lösten sich auch meine Berufswege von denen der Psychotherapie-Kollegen.

Beständigkeit im Äußerlichen. Wer nach Jahren ans Institut zurückkehrt, wird vielleicht überrascht sein, wie viel beim Alten geblieben ist. Also Beständigkeit im Äußerlichen – Basis für Bewegung im Geist, in den Konzepten, in den Methoden, in der Kultur. Vielleicht ein Kontrastprogramm zu dem was heute üblich ist: viel Bewegung im Äußerlichen bei Träg-

heit in den Essenzen. In einem Bild: Wir legen mehr Wert auf frisches Wasser als auf marmorne Brunnen!

Unser Erfolgsrezept: Inspirierende Innovationen in engem Kontakt mit unseren Kunden sowie Fairness, Verbindlichkeit und Beständigkeit in den Beziehungen. Viele Kundenorganisationen lassen immer neue Fachleute seit Jahren am Institut qualifizieren, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass diese dann im Unternehmen besser Hand in Hand arbeiten.

Wir schalten keine Anzeigen. 95% der Teilnehmer/innen kommen aufgrund persönlicher Empfehlung oder weil sie die Entwicklungen eines Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeiters im Rahmen der 2-jährigen berufsbegleitenden Weiterbildung miterlebt haben. Begründung eines Teilnehmers: „Ich bin für die Betreuung un-



serer externen Berater zuständig. Unsere vier besten haben alle in Wiesloch gelernt. Also war für mich klar, wohin ich auch selbst hingehe.“

Lehrtrainer und Mitarbeiter sind langjährig dabei, wachsen in die Kultur hinein, leben in und mit ihr. Wir sind berufliche Weggefährten und dabei berühren sich auch unsere sonstigen Lebenswege. Ob-

wohl ein Leuchtturm in der Branche und Kunden in allen Gesellschaftsbereichen sind wir ein Betrieb mit familiärer Atmosphäre, essen mittags an einem Tisch.

Überall tragen die sich selbständig organisierenden Netzwerkgruppen die kollegiale Lernkultur und die Professionskultur, die am Institut gefördert wird, weiter. Unser Netzwerk von Absolventen und Teilnehmern sowie Kollegen, die sich uns verbinden, unterstützen sich in jeder Hinsicht gegenseitig und spielen sich Bälle zu. Dass dieses Internet-Netzwerk auch in Zeiten harter Konkurrenz und schrumpfender Märkte so funktioniert, hat mit der Lebendigkeit der Entwicklungen, mit persönlichen Bindungen an die Institutskultur und mit inspirierenden und bewegenden Begegnungen bei Symposien und anderen Ereignissen am Institut zu tun.

So verstehen wir auch unsere Arbeit. Frei nach einer Kernansicht des Tibetanische Buddhismus: *Lieber auf menschliche Weise unvollkommen als auf unmenschliche Weise vollkommen!* Zur professionellen Kompetenz gehört eben neben Engagement auch die Gelassenheit. Nach Georg Christoph Lichtenberg sinnig: *Wenn Scharfsinn ein Vergrößerungsglas ist, dann ist Humor ein Verkleinerungsglas. Vermutlich werden damit die wichtigeren Entdeckungen gemacht.*

Persönliche, kulturelle, seelische Entwicklung sollte nicht neben, sondern auch in der Wirtschaft verwirklicht werden. Kultur ist bei uns nicht zuerst Angelegenheit des Feuilletons, sondern des Wirtschaftsteils der Zeitung. Wirtschaft ist für uns nicht in erster Linie Umgang mit geldwirtschaftlichen Faktoren, sondern der Umgang mit Ressourcen und



„Kleiner Mönch“ Holzfigur Gruppenraum isb

Menschen. Geldwirtschaftliche Faktoren sind wichtig, aber keine Wertorientierung.

Produktives Wirtschaften meint den schöpferischen und verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Zu diesen gehört Schaffenskraft und das seelische Engagement von Menschen im Berufsleben. „Lifesponder Value“ steht für den

Wert eines Unternehmens, gemessen an der Befriedigung, die es den Menschen bietet, die ihre Lebenskraft einbringen. Echter Mehrwert wird nicht durch das Ausbeuten von Ressourcen und Marktmöglichkeiten geschaffen, sondern durch das Zusammenfügen von Ressourcen und Faktoren. Auch hier sind Schöpferkraft und Integrationsfähigkeit wichtige Entwicklungstugenden.

Profession als Beruf und Berufung. Beruf ist Leben. Darum geht es. Und darum, Wege zu finden zwischen Banalität und romantischer Verklärung. Letztlich geht es um der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit wie einer humanen Gesellschaft willen darum, zu einer leistungsfähigen und beseelten Wirtschaftskultur beizutragen.





Im Jahr 2012 wurde das isb in eine GmbH überführt. Damit übernahm Thorsten Veith, seit 1999 am isb, die Leitung. Als unternehmerisch Verantwortlicher und Pfleger der Kultur steht er für das isb nach innen und außen. Zusammen mit Partnern aus Unternehmen und Hochschulen arbeitet er an Ideen und Produkten für eine intelligente Integration von Lernen und Arbeiten. Sein Leitbild eines Vernetzers verbindet er mit der Entwicklung neuer, fluider Organisationsformen und einer gesunden Leistungskultur in Organisationen.

Parallel dazu wurde die Schmid-Stiftung ins Leben gerufen.



Über diese Stiftung wird gemeinwohl-orientierten Initiativen und Organisationen isb-know how pro bono zugänglich gemacht.

www.schmid-stiftung.org und www.forum-humanum.eu



„Seelenschiff“ Skulptur zum Gedenken an Peter Schmid

30 Jahre
isb-Wiesloch
1984 - 2014



isb 
Systemische
Professionalität

