

Bernd Schmid

Persönlich Leitsterne - berufliche Lebenswege

Keynote

Petersberger Trainertage Bonn 5.4.2014

Gestern diese Ehrung hier und bald steht das 30-jährige Jubiläum des isb, unseres Instituts für systemische Beratung in Wiesloch an!

Anlass genug, dem nachzusinnen, was geworden ist und was so jemanden wie mich getrieben hat ... all die Jahre.

Dazu passt mein Thema heute: **persönliche Leitsterne und berufliche Karrieren.**

Statt Karriere benutze ich vielleicht **lieber** das Wort **Lebenswege**. Ich möchte gar nicht erst in das Fahrwasser von Aufstieg nach nur äußeren Erfolgs-Kriterien kommen.

Es geht auch um **Erfolg**, ja aber kombiniert **mit Selbstverwirklichung** und Sinn im Berufsleben.

Ich habe mir in den letzten Wochen etliche ruhige Stunden gegönnt und mich selbst gefragt:

Welches waren eigentlich meine persönlichen Leitsterne?

Ich will Ihnen heute einiges von dem erzählen, was mir dabei alles in den Sinn kam.

Und, vielleicht regen Sie meine Gedanken an und Ihre eigene Geschichte läuft im Hintergrund mit.

Also heute kein Powerpoint! Wenig Konzepte und Methoden. Dazu gibt es genug. [Link. Website.](#)

Heute nur meine aufgeschriebenen Gedanken, meine Anwesenheit und meine Stimme!

Das Thema also: **persönliche Leitsterne und berufliche Lebenswege.**

Sie kennen das sicher auch: Das Thema hat sich in der Vorbereitung schnell ausgeweitet und wurde größer als es in diese 45 Minuten passt. Manches kann ich ausführen. Vieles muss ich weglassen oder kann es nur andeuten.

Eine ausführliche schriftliche Version wird dann auf unserer Website zu finden sein.

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

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!

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.

Vielleicht haben Sie Lust, das jetzt parallel für sich zu tun, während ich erzähle.

Bevor ich mehr von mir erzähle, zunächst einige Überzeugungen, einige Ideen aus meinem Weltbild, von denen ich im Folgenden ausgehe:

Mensch ein narratives, ein erzählendes Wesen.

Man will nicht nur irgendwie leben, sondern sich und der Welt damit Sinn machen.

Man will eine Story sein und bastelt lebenslang daran!

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.

Wir am isb nennen das **Spiegelung**. Und Spiegelungen gehören in Wiesloch zu unseren Programmen. Man lernt bewusst zu beachten, welche Stories in einem aufsteigen, wenn man dem anderen begegnet. Und dann sortiert man gemeinsam, was wie zu wem gehört.

Das kriegt man sonst selten und wir würden gesteinigt, wenn wir das abschaffen würden.

Man kann sich fragen, wie viel von der so erzählten Story kann überhaupt bewusst sein?
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 anderen 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?

Sie können sich selbst fragen:

*Welche Erfahrung 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 bringen!

.....Dinge die andere getrennt lassen.

.....In Zusammenhänge, 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 deshalb, wenn ich Mitschülern mal meine Zusammenhänge aufzeigen durfte, überraschend gute Resonanz,

Das hat mich ermutigt, doch wo konnte man das tun?
Also entwickelte ich die Idee Lehrer zu werden, das einzige Berufsbild, das ich dazu kannte.
Aber wie sollte das gehen? Ich als Sitzenbleiber und bei meinen Schulnoten?

Dann hörte ich, dass man auch in 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 Ambivalenzkonflikte) Handelslehrer in Mannheim.
Dazu brauchte es vorher ein einjähriges Wirtschaftspraktikum.
So lernte ich die Welt größerer Unternehmen kennen.

Auf dem Weg zum Lehrer also ja, 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 von mir entwickelten Schulungsprogramms promoviert.

Dass sich so Drifts Richtung Lernkulturgestaltung und Unternehmertum zeigten, 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.

Dem dumpfen Drang „Lehrer“ zu werden, bin ich aber weiter gefolgt , dann aber 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 Programmierer und Initiator von Gemeinschaften.

Heute würde ich sagen:

Ziele zu bestimmen, ist meist eine unnötige Verengung. Wichtiger ist, darauf achten zu lernen, dass jeweils die Richtung stimmt. Dann kann man kaum fehlgehen.

Professionelle Individuation ist 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**.

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 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 Erlebnisse**.

Seelische Bilder und Schlüsselerlebnisse beleuchten, was im Hintergrund wirkt.

Wie kann man sich das vorstellen?

Von den Millionen 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 malmenden 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 berührten mich Agaven.

Sie bilden unzählige Abkömmlinge um ihren beeindruckenden Fruchtstand herum. Und dann vergehen 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.

Sie sind 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.

Dabei ist nicht wichtig, ob dieser Fang meinem Ego gefällt.
Allein, dass etwas geblieben ist, zeigt, dass es mit mir zu tun hat.

So können Sie sich auch gerne auf meine 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 kommen nun 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!

Die Vierte: Orientexpress! Ich begrüße die illustren Gäste!

Der Letzte; Romanistikstudent im 16. Semester. Im Studium: tote Hose!
Aber begeistert für seinen Nebenjob: 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

z.B. auf mich und mein Zirkusbild bezogen: *Es stimmt was für mich, wenn*

..... wenn trotz bunter Mischung eine Performanz 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.

Also: Die Inhalte und Inszenierungen können wechseln. Aber Grundmuster und Qualitäten entscheiden, ob es für mich stimmt.

Wenn Sie meine Bilder kennen, erfahren vielleicht mehr über mich, als durch sachliche Klärungen erreicht werden kann. Im Hintergrund -auch professioneller Situationen- begegnen sich Lebensentwürfe und persönliche Mythologien.
Und sie bestimmen den Vordergrund mit, ob wir das zu Kenntnis nehmen wollen oder nicht.

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 der leichter, der gerne mit seinen Kameraden durch die Welt zieht, wenn das der Job ermöglicht?

Sollte man für Präsentation vielleicht eher den im Orientexpress nehmen?

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 bekannter 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 rannte 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 ist dabei ist: *Aus Neurose Charakter machen!*

Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung, Entwicklungsorientierung: Das sind wichtige Haltungen einerseits. Es braucht aber auch viel Kunst-Handwerk andererseits!

Schönreden allein reicht nicht!

Allerdings die 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 wieder wegsinken können, empfehle ich Ihnen ein **Tagebuch**, in dem Sie Bilder und Stories dieser Art, dann wenn sie auftauchen, schriftlich festhalten, auch Phantasien, die sich einstellen und Träume.

Im Zusammenhang gelesen oder mit anderen besprochen, tun sich oft erstaunliche Zusammenhänge auf.

Wie erwähnt finden Sie Methoden, damit zu arbeiten z.B. auf unserer Website oder auch in unserem Büchlein: „Systemische Traumarbeit“ – der schöpferische Dialog anhand von Träumen“.

Auch in verschiedenen Toolbüchern des Managerseminare-Verlags sind von mir einige Tools zu inneren Bildern zu finden.

Sie haben ja Gunther Schmidt kennengelernt. Wenn Sie einige der prägenden Erfahrungen, innere Bilder und Träume von Gunter Schmidt kennenlernen wollen, empfehle ich mein Abschlusskapitel in dem Buch zu seinen Ehren Titel: „der Realitätenkellner“

Weitere Sterne?

Leitfiguren

Wie ist es mit Menschen als Vorbilder /als Leitbilder?
Können die Ihnen 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?

Fast schon ein Koan bot Sheldon Kopp in den 1970er Jahren mit dem
Buchtitel: Triffst Du den Buddha unterwegs, töte ihn!

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 seltsame Zeitvertreibe,
Beziehungsspiele und Lebensläufe benannt.

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, 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 inwieweit wir diese mitgestalten
können

Zufälle und ob wir sie auf uns ziehen.

Eingebungen und Gnade. Dazu frei nach Picasso: Manchmal malt man einen gelben Klecks und es ist die Sonne. Ein anderes will man eine Sonne malen und es bleibt ein gelber Klecks.

Sie können das dann gerne dann nachlesen.

Abschlussbetrachtungen:

Ist jeder seines Glückes Schmied?

Irgendwie schon, aber man darf sich nicht zu viel selbst zuschreiben!

Jeder bewegt sich in Kraftfeldern, die er nur begrenzt versteht.
Es gehört zur **Berufs-Lebenskunst**, herauszufinden, was zu einem passt und mit welchen Pfunden man -seelisch getragen- wuchern kann.

Nochmal zum Stichwort: Hopefull monster:

Sie erinnern sich, dass so scheinbare Entartungen, die dann doch neue Entwicklungszweige begründen, genannt werden.

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 hat 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.

