



Dr. Bernd Schmid
isb – GmbH Wiesloch

www.isb-w.eu



Innere Bilder, Biographien, Berufslebenswege und Entwicklungen in Organisationen

Pre-Conference -Workshop 5.5.2016
Kongress Biographie-Faktor, München

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013





Innere Bilder als Hintergrund Beruflicher Situationen und Begegnungen



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Seite 2



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität 2013





CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität 2013





Warum innere Bilder?

Strömungen und Kräfte im Hintergrund zeigen
sich in Inneren Bildern

Wir geben wechselseitig Resonanz aufgrund
der eigenen Strömungen und Bilder.

Im Dialog können über innere Bilder
Hintergründe und Gütekriterien für heute
herausgearbeitet werden.

Bilder = Visuell?



*Nein: Ein- und Ausdruck
in allen Erfahrungsdimensionen:*

Schau-Bilder
Hör-Bilder,
Spür-Bilder,
Riech-Bilder
Schmeck-Bilder

Sinnliche und übersinnliche,
Wechselspiele und Kombinationen aller Art



Sinnstiftende Hintergrundbilder im Berufsleben



bereichernd für

1. für das Verstehen und Gestalten des Berufslebensweges und sinnvoller Berufssituationen.
2. für die Wahrnehmung von Entwicklungen in Organisationen im Abgleich zu eigenen Entwicklungen für Passungsdialoge
3. Fragen, welche Kräfte im Hintergrund Organisationskultur wirken.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Lebensorientierungen: Beispiel „Lokomotivführer“



„Als Du ein Kind warst: Was wolltest Du einmal werden?“ Lokomotivführer!

„Welche Szene verbindest Du mit diesem Beruf?“

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.“

4. „Orientexpress. Es geht in fremde Länder. Tolle Uniform! Ich begrüße am Bahnhof die illustren Gäste.“

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Quellen für Sinnstiftende Hintergrundbilder zum Berufsleben



1. Was wolltest Du als Kind/als Jugendlicher werden?
2. Von wem aus Deiner Familie hast Du Bilder aus dem Berufsleben?
3. Welche sonstigen Bilder aus Deinem Herkunftsmilieu sind dir geblieben?
4. Welche Erzählungen und Mythen, Texte, Filme oder Lieder kommen Dir in den Sinn?
5. Welche Träume und Phantasien könnten hereinspielen?

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Interview 1/5



X ist in einer Unternehmensberatung tätig, die sich erfolgreich auf höchsten Ebenen bewegt. X wird das Gefühl nicht los, dass er auf diesem Niveau nicht mithalten kann.

Äußerlich kommt er zurecht, doch innerlich ist er ständig unter Stress, fühlt sich als Blender und fürchtet die Entlarvung.

Von Kunden- und Kollegenseite wird ihm rückgemeldet, dass er sein Fach beherrsche, doch bei entscheidenden Auftritten „nicht so richtig rüberkomme“. Er will im Coaching seine Kompetenzdefizite identifizieren und ausgleichen. Da er sich ohne wirklichen Gewinn hierzu schon oft hat Beraten lassen, zeigt er sich an der Arbeit mit Hintergrundbildern sehr interessiert, fürchtet aber, mangels Fantasie nicht viel Beeindruckendes bieten zu können.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Interview 2/5



„Was wollten Sie als Kind werden?“

„Schäfer! Das hab ich mal im Kino gesehen.“

„Angenommen, Sie wären Schäfer geworden. Ihr Leben wäre verfilmt worden und der Film „X der Schäfer“ läuft im Programm kino. Draußen im Schaukasten hängt ein Szenenfoto: Was ist da zu sehen?“

„Da sitzt der Schäfer in der Abendsonne vor seinem Wagen, streichelt seinen Hund und schaut auf gerade geborene Schäfchen“

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Interview 3/5



“Angenommen, ein Mann und eine Frau
kommen auf ihrem Abendspaziergang vorbei und
betrachten das Szenenfoto.

Im Weitergehen hört man sagen:

„Da sieht man mal, dass ...“

„... ein besinnliches Leben glücklich macht!“

Wir halten das Szenenfoto mit diesem Spruch einmal
fest

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Interview 4/5



„Nun schauen nach anderen Bildern, z.B. Bilder aus dem Berufsleben der Familie. Wer kommt Ihnen zuerst in den Sinn?“

„Der Vater. Er war Hufschmied.“

„Angenommen sein Leben wäre verfilmt: Szenenfoto?“

„Er ist mit einem Bauern im Gespräch vertieft.
Beide streicheln nebenbei das Pferd.“

„Was sagen die beiden Spaziergänger?“

„Da hat man noch wirklich miteinander geredet.“

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Interview 5/5



„Gibt es noch andere Bilder, die Sie beeindruckt haben?“

„Der Großvater mütterlicherseits war ganz anders.

Mein Vater und er, das ging nicht zusammen.

Der Großvater war Auktionator auf dem Gemüsegroßmarkt.“

„Angenommen, auch sein Leben wäre verfilmt:

Was wäre das Szenenfoto?“

„Der steht auf einer Kiste, wirft sich in Pose und alles versammelt sich um ihn.“

„Was sagen die Spaziergänger? ,Da sieht man ...’ “

„Schein gilt mehr als Sein.“

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Interview 6/5



Im Verlauf des weiteren Gesprächs wird X klar, dass viele Szenen seiner derzeitigen beruflichen Tätigkeit ganz andere Merkmale haben als die Hintergrundbilder, zu denen er sich hingezogen fühlt. Die Auftritte, in denen er „nicht so richtig rüberkommt“, haben Ähnlichkeiten mit dem Szenenbild vom Großvater. Gerade hier fühlt er sich als Blender. Würde er den Großvater in sich zur Geltung kommen lassen, sähe vieles anders aus.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Sinnstiftende Hintergrundbilder Beispiele 1/6



„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.“

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Beispiele 2/6



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 .

Sinnstiftende Hintergrundbilder

Beispiele 3/6



Da ist der Wissenschaftler, dessen Arbeit stagniert.

Erst an den Hintergrundbildern erkennt er, dass es immer zu seinem Berufsglück gehörte, mit einem anderen Menschen freundschaftlich zusammen zu arbeiten. Ein solcher ging vor zwei Jahren in den Ruhestand, und niemand folgte nach.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

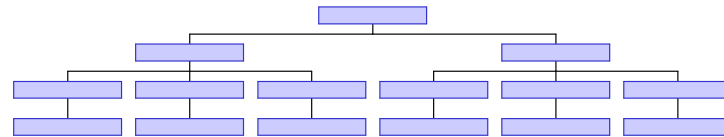
Systemische Professionalität 2013

Passung zwischen Mensch + Organisation



Wie macht mir die
Organisation Sinn?

Wie mache ich der
Organisation Sinn?



Sinnstiftende Hintergrundbilder

Beispiele 4/6



Da ist die Kollegin, die sich altersbedingt beruflich einschränken muss und unsicher ist, ob es die Beratungsarbeit oder die Vortragstätigkeit ist, die sie zurückfahren sollte.

Die Hintergrundbilder zeigen fast durchweg Situationen, in denen eine Frau durch ihre Rede den Versammelten das Leuchten in die Augen zaubert. Damit ist der Fall klar.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Sinnstiftende Hintergrundbilder Beispiele 5/6



Da ist der ältere Geschäftsführer einer sanierungsbedürftigen Weltfirma, der ständig hilflos appelliert, aber nicht durchgreift.

Seine Hemmung wird verständlicher, als ihm die Erzählung Seewolf aus seiner Jugend einfällt. Der tyrannische Kapitän eines Seglers hat seine zunehmende Erblindung verborgen. Als die Mannschaft seine Hilflosigkeit entdeckt, wird er im offenen Meer ausgesetzt.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Sinnstiftende Hintergrundbilder Beispiele 6/6



Da ist der Werksleiter, der als Standortleiter gut ins Unternehmen passte. Als umstrukturiert und er zu Spartenleiter mehrerer Standorte „befördert“ wurde, liefen Stimmungen und Verhalten aus dem Ruder.

Seine inneren Bilder zeigen ihn als „Chief“ eines lokalen Stammes, in dem sich alles an ihm orientierte und er für alles sorgen konnte. Diese Passung war durch die Umstrukturierung verloren gegangen.

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

Wähle drei Bilder zu Dir und beantworte die Fragen:

- A1: Von wo her komme ich (beruflichen Entwicklung)?
- A2: Was charakterisiert mein gegenwärtiges Berufsleben?
- A3: Wohin bin ich unterwegs? Was steht für mich an?

*Wähle drei Bilder für dieses Team/diese Abteilung/
diese Organisation und beantworte die Fragen:*

- B1: Woher kommt dieses Team/Abt./ Organisation?
- B2: Was charakterisiert die gegenwärtige Entwicklung?
- B3: Wohin ist es/sie unterwegs? Was steht an?

I. Einzelarbeit (5 min)

Wähle ein Team (eine Organisation), mit dem Du in Kontakt bist
(sei es als Mitglied oder als Partner).

Lasse Bilder/Szenen in Dir aufsteigen und wähle intuitiv aus!

3 Bilder zu Dir, der Du mit diesem Team/dieser Organisation im
Dialog bist

(Woher komme ich, wo stehe ich, wohin bin ich unterwegs?)

3 Bilder entsprechend für das Team/diese Organisation
(Woher kommt sie, wo steht sie und wohin ist sie unterwegs?)

II. Partnerarbeit (10 min)

1) Sage Deinem Partner, um welches Team es sich handelt.

Stelle Deine Bilder vor

(Eigenbilder und Bilder vom Team/Organisation).

Dein Partner hört zu und achtet auf die eigenen Reaktionen

Dann teilt er diese als seine Bilder in Reaktion auf Deinen Bericht mit.

Nur Sharing! Keine Diskussion.

Fragen für den Partner: Welche Bilder steigen in mir auf?

Was sprechen sie in mir an?

Welche Ergänzungen / Kontraste fallen mir intuitiv ein?

2) Nun tauscht die Rollen und verfährt wie unter 1)

III. Tauscht Euch über die Erfahrung und Eure Gedanken
aus zum Erleben der Übung (nicht das Thema weiter!) (5 min)



Innere Bilder: Arbeitsformen + Settings



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Seite 30

Arbeitsformen

- *Sprachbilder und Symbole*
- *Bilder-Interviews*
- *Geleitete Phantasien*
- *Geschichten erzählen*
- *Traum-Dialoge*
- *Tagebuch „Innere Bilder“*
- *Spiegelungs-Übungen*

Herangehensweisen

Fokussiert vs. Offen
Empfangend vs. Gebend
Sharing von aufsteigenden Bildern
Auslösen von Neugier und Suchprozessen
Weder Romantisierung noch Banalisierung
Kein Anspruch auf „Verortung“
Forschendes Ausprobieren von Zusammenhängen
Keine Deutungshoheit
Kein Anspruch auf Wirkung
Nachfolgend studieren: - Sprache, und Hervorrufen von
Wirklichkeit. - Ideen und kommunikative Umsetzung.

Grundmuster narrativer Prozesse

- I. Hervorrufen von „Trance“
 - Überlappung, Utilisation, Pacing and Leading
 - „Prozessprogrammierung“
- II. Führung durch Inhalts-Arbeit
- II. Rückführung und Anbindung an
 - künftige Entwicklungen
 - Nachfolgende Suchprozesse
 - Dialog zwischen Bewusstseins-Ebenen
 - Dialog mit anderen
 - Lebenssphären

Geschichten konstruieren

1. Ausgangs-Erleben

Was sind wesentliche Figuren, Elemente,
Vorgänge, Erlebnisse in der Szene?

2. Abhol-Geschichte (matching metaphor):

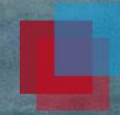
Wie kann ich das Erzählte parallel
in einer anderen Geschichte abbilden
(Situations-, Figuren-, Ereignisabfolge, Erlebnisse)?

3. Ergänzungs-Geschichte (leading metaphor):

Was wäre eine weiterführende Ergänzung,
Variante, Fortsetzung für die so erzählte Szene?



Innere Bilder und Biographie



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Seite 35

Lebensvollzüge

Lebensvollzüge sind geprägt von

- Eigenen Lebensentwürfen
- Lebensentwürfen anderer
- Kontextbedingungen, Umfeld-Entwicklungen
- Kritischen Lebensereignissen
- Zufällen
- und wie man sich anpasst

Wem Anpassung gelingt, der überlebt

Lebensentwürfe



Lebensentwürfe sind geprägt von

- der Wesensart dieser Menschen,
- von Talenten und Ambitionen,
- von Ausstattungen und Aufträgen durch die Familie,
- vom Lebensgefühl und von den Lebensstilen
des Milieus, in dem man aufgewachsen ist
- durch prägende Lebenserfahrungen,
- die oft in Schlüsselerlebnissen und
inneren Bildern verdichtet sind.

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Wechselspiel Lebensentwürfe und Lebensvollzüge



Wer nicht weiß, wohin er will, der braucht sich nicht zu
wundern wenn er woanders hinkommt (R. Mager)
Der Mensch plant, Gott lacht.
Wege entstehen im Gehen.
Leben muss im Vorhinein gestaltet, kann aber erst im
Nachhinein verstanden werden.
Jedes Leben hat unendlich viele Wurzeln und Verzweigungen
Evolution scheut sich vor keiner Zweckentfremdung und vor
keinem Kompromiss

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Was ist zu tun?

Oft sind solche Bilder

verschüttet und müssen ausgegraben werden,

unvollständig und müssen ergänzt werden,

durch schwierige Erfahrungen oder Tabus blockiert und
müssen entbunden werden.

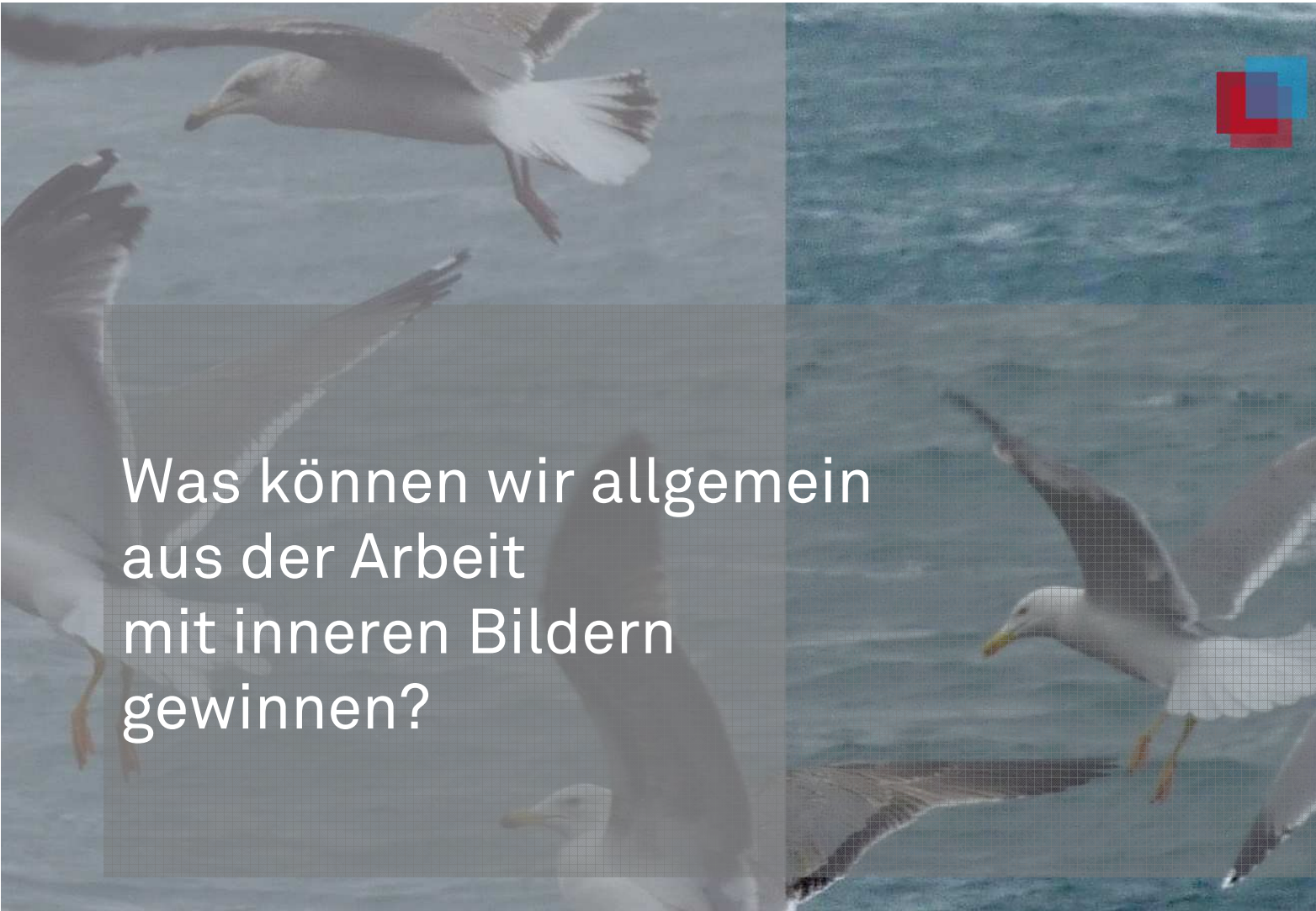
auf Biographie und heutige Lebensinszenierungen
neu bezogen werden (Neu-Vernetzung)

Neues Leben? Neues Wappentier?



*Nicht wie erblüht, wie sie **verblüht**.....*





Was können wir allgemein
aus der Arbeit
mit inneren Bildern
gewinnen?



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Seite 42

Erweitertes Weltbild



Der **Mensch**, Nutztier vs narratives Wesen?
Organisationen Erzeugungs- und Versorgungssysteme vs
Kulturgemeinschaften?

Seele: Menschen „adoptieren“ Bilder aus ihrem
Leben, die für seelische Dispositionen stehen.
mmm: Das **Gehirn** eine meaning making machine
Organisationsmodell: Gehirn arbeitet mit Vernetzung
und Resonanz. → Organisationen als Resonanzsysteme
→ Integration durch geteilte Erzählung (shared Vision)

Wer oder was begegnet sich?



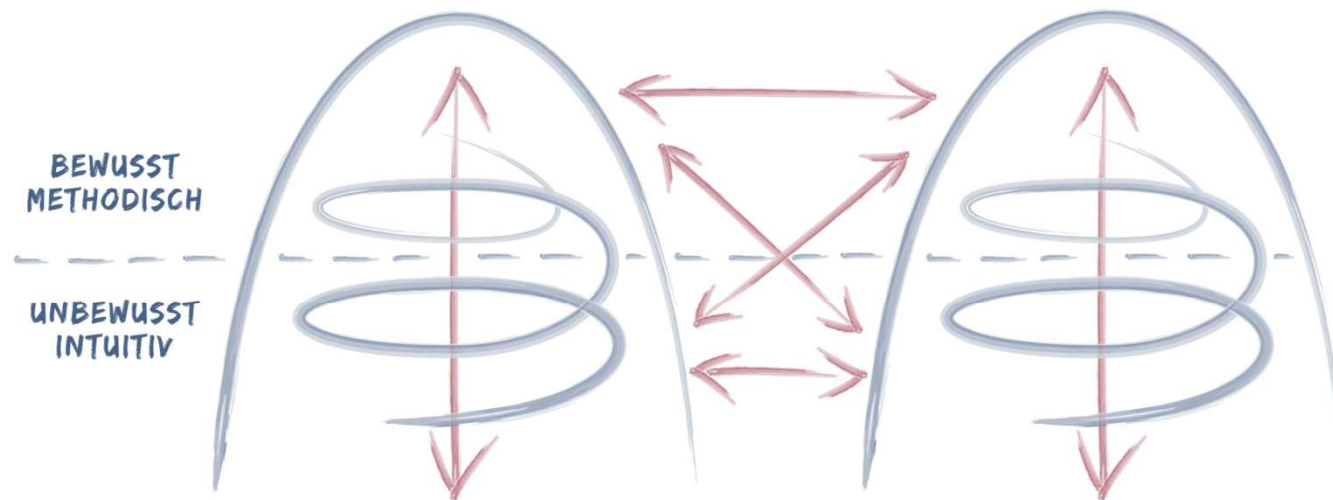
Verhalten

Haltungen

Persönliche Mythen

Mythen und Traditionen aus
anderen Hintergründen





Schmid 1998/2002

Das Dialogmodell der Kommunikation

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Vielfältigeres Verständnis von “Wirkbildern”



1. Wie sie charakterisiert werden können
2. Welche Resonanzen sie hervorrufen
3. Wo und wie sie entstanden sind
4. Wohin sie passen könnten
5. Wie sie sich entwickeln könnten

Wirklichkeits-Bezüge üben



1. Innen- und Außenwirklichkeiten verknüpfen
2. Phantasie- und Wachwirklichkeiten aufeinander beziehen.
3. Um persönliche und kulturelle Bedeutungen anreichern
4. Intuitiven Impulsen kontrolliert folgen
5. Aufmerksamkeitsgewohnheiten identifizieren (Fotografier-Metapher)





*Hauptgewinne:
Perspektiven-Erweiterung + Differenzierung*



1. Nicht die Antworten auf bekannte Fragen sind der Gewinn, sondern die Entwicklung neuer Fragen.
2. Bildung meint differenzierter fragen zu können.
3. Befreiung aus unreflektierten Wirklichkeitsgewohnheiten und
4. Kritische Durchlässigkeit für Hintergründiges

Hauptgewinn: Kommunikationskultur



1. Bilderdialog als Beispiel für narrativen Zugang zu Wirklichkeit (Collagen)
2. Wirklichkeitserzeugung als Beziehungsphänomen
3. Wertschätzende, forschende Dialoge (keine Deutungshoheiten)
4. Üben zwischen Wirklichkeiten zu „surfen“
5. Kreativer Umgang mit optionalen Wirklichkeiten

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Vorteile im Organisationskontext

1. Macht hintergründige Strömungen in Entwicklungen und Beziehungen thematisierbar!
2. Berührt den ganzen Menschen ohne privat intim werden zu müssen!
3. Ist äußerst effektiv bezüglich beruflichem Ankoppeln
4. Zeigt Professionellen, dass sie ihr intuitives Verstehen und Gestalten in die berufliche Identität einbeziehen dürfen.



Weitere isb-Quellen



- isb-Themenzweige: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/312/346/>
- Themen: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_wrapper/Itemid,439/
(Anklicken der Charts führt zu entsprechender Stelle im Video)
- <https://www.youtube.com/user/ISBlearning>
- www.blog.bernd-schmid.com z.B. Nr. 34, 39, 100, 110, 119
- Zum Beispiel (aus isb-Website/download/Audiothek):
 - [002 Innere Bilder und Organisationsentwicklung - Bernd Schmid 2001](#)
 - [300 Seelische Leitbilder und berufliche Wirklichkeiten - Bernd Schmid 2000](#)
 - [301 Seelische Wirklichkeiten und prof. Handeln aus hypnosystemischer Sicht - Gunther Schmidt 2000](#)
 - [302 Innere Bilder-Orientierung in der hochkomplexen Welt der Organisation - Wolfgang Looss 2000](#)

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Alle Inhalte der Präsentation sind frei verfügbar und können (auch kommerziell) weiterverwendet werden.

Als Gegenleistung wird vereinbart, die Folien wie folgt zu kennzeichnen:

CC-by-Lizenz, Autor: Bernd Schmid für isb-w.eu.



Mehr Informationen zur genannten CreativeCommons Lizenz gibt es unter: <http://de.creativecommons.org/was-ist-cc/>

isb GmbH
Schlosshof 1
69168 Wiesloch
Fon: +49 (0)6222 81880
info@isb-w.eu
www.isb-w.eu