



Sinnstiftende Hintergrundbilder und die Theatermetapher im Coaching

von Dr. Bernd Schmid

Persönlichkeit in Begriffen der Theatermetapher

Zur bildhaften Beschreibung von Persönlichkeit eignet sich auch die Theatermetapher. Die Lebensvollzüge werden als eine Folge von Szenen auf der Bühne des Lebens betrachtet. Durch diese Betrachtung werden Persönlichkeitsfragen in Zeit und Raum transferiert. Man kann dabei verschiedene Lebenswelten unterscheiden und in ihnen die Inszenierungen, Bühnen, Erzählungen, Rollen und das Zusammenspiel der Mitwirkenden entsprechend identifizieren. Für jeden Menschen können Portfolios der gelebten Rollen, betretenen Bühnen und der dort aufgeführten Stücke beschrieben werden. Sie machen die Persönlichkeit im Lebensvollzug aus. In der Auseinandersetzung mit diesen Portfolios wird oft die gelebte aber auch die noch verborgene Persönlichkeit deutlich. Die aufeinander folgenden Lebensinszenierungen und deren seelische Qualitäten fügen sich zu Lebenswegen und erlebtem Lebenssinn zusammen.

Die meisten Menschen kommen mit Bildern aus der Theaterwelt intuitiv zurecht, wenn sie über die Veränderbarkeit von Lebensinszenierungen und damit die ihrer Persönlichkeit nachdenken. Auch psychologisch wenig vorgebildete bzw. interessierte Personen können mit Hilfe dieser Bilder leicht typische Merkmale der eigenen Lebensinszenierungen identifizieren und sich sprachlich mit anderen darüber austauschen. Schwierige Situationen bekommen etwas Spielerisches, Konkretes und Übersichtliches, sie werden wieder dynamisch und gestaltbar. Man kann überlegen, was ansteht und was verändert werden könnte. Die Arbeit mit Metaphern mobilisiert kreative Kräfte sowohl bei uns selbst, als auch im Gespräch mit anderen. Man kann mit Hilfe der Theatermetapher auch die Organisationskultur herausarbeiten, also einzelne Beziehungen, Teams, Organisationen oder Branchen näher betrachten. Der Begriff Kultur in diesem Zusammenhang meint Kultur der Wirtschaft, also nicht die Kultur, über die im Feuilleton der Zeitungen zu lesen ist, wohl aber im Wirtschaftsteil.

Von Bedeutung ist auch die eigene Art und Weise, wie inszeniert wird. Dieser Inszenierungsstil kann zum besonderen Merkmal einer Persönlichkeit werden. Ob eine Inszenierung oder eine Begegnung als sinnvoll erlebt wird, hat wahrscheinlich sogar mehr mit ihrem Stil zu tun als mit irgendetwas sonst.

Sich immer wieder darin zu üben, das eigene Leben neu zu entwerfen, bereitet auch auf Zeiten vor, in denen sich die eigenen Interessen, Möglichkeiten und Kräfte existenziell verändern. Die Übung lohnt, wesentliche Lebensqualitäten auf verschiedenen Bühnen der Lebenswelten zu verwirklichen und das für die eigene

Sinnerfüllung Wesentliche auf andere Bühnen oder Rollen zu übertragen. Man kann dann die Lebenskreise verändern, größer oder auch kleiner ziehen, ohne Wesentliches aufgeben zu müssen. Dazu ist hilfreich zu wissen, was die Zutaten sind, die einem die beruflichen Situationen sinnvoll erscheinen lassen. Hier hat jeder Mensch sein eigenes Profil, das er intuitiv zu bedienen sucht.

Doch Identitäts- und Sinnentwürfe lassen sich nicht so leicht fassen. Hier brauchen wir den Dialog mit den sinnstiftenden Hintergrundbildern.

Seelische Bilder und Berufssituationen

Über eine relativ einfache Befragung kann man etwas über die seelischen Hintergrundbilder erfahren, die als Kraftfelder die professionellen Inszenierungen bestimmen. Bevor ich dieses Konzept erläutere, möchte ich von den Anfängen meiner Arbeit damit erzählen.

Vor 25 Jahren war ich in der Studentenberatung tätig. Da gab es Studierende, die in ihrem Studium nicht vorankamen. Oft konnte ich mir dies nicht mit fehlenden Arbeitstechniken oder sonstigen Mängeln erklären, für deren Behebung ich bestimmte Methoden und Techniken gelernt hatte. Es schien mir eher so, dass ihnen ein wichtiges Gefühl verloren gegangen war – dass ihnen ein Schwung abhanden gekommen war, aus dem heraus man normalerweise auch in unübersichtlichem Terrain die nächsten Schritte finden kann. Sie hatten keine Antwort auf die Frage: „Macht der eingeschlagene Weg Sinn?“ Ich hatte meinerseits das Gefühl, mit diesen Studierenden irgendwie noch einmal von vorn anfangen zu müssen. Man müsste die verlorenen oder verwirrten Fäden noch einmal neu aufnehmen!

Ich hatte gerade die Arbeit mit Fantasien kennen gelernt und probierte dies aus, um Kontakt mit ihren ursprünglichen Bildern zu Studium und Beruf aufzunehmen, z.B. durch Fragen wie: „Als du ein Kind warst - was wolltest du einmal werden?“ Gerade bei den jungen Männern bekam ich zunächst doch eher eine kleine, sich wiederholende Auswahl an Antworten, und ich war nicht sicher, ob uns das weiterbringen würde.

Eine besonders häufige Antwort lautete: „Lokomotivführer!“ Doch genaueres Nachfragen brachte bald mehr und für den Einzelnen charakteristische Informationen zutage, z. B. die Frage: „Welche Bilder/Szenen verbindest du mit diesem Beruf?“ So wurde genannt:

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.“

Die letzte Antwort hat mich besonders beeindruckt. Sie stammte von einem ewigen Studenten, der mit Leidenschaft jobbte. Was war sein Job? Portier mit erlesenem Livree im Nobelhotel!

Aus solchen Anfängen sind Konzepte und Übungen bzw. Interviewmethoden entstanden – eines der vielen Beispiele, wie Perspektiven der Analytischen Psychologie in unsere Arbeit Eingang gefunden haben.

Das Konzept der sinnstiftenden Hintergrundbilder

Im Hintergrund professioneller Arbeit und beruflicher Identität wirken seelische Bilder. Sie bestimmen mit, welche Rollen und beruflichen Szenarien wir aufsuchen,

mitgestalten und als schicksalhaft oder sinnvoll empfinden. Um zu verstehen, zu welchen Rollen wir neigen beziehungsweise auf welche Bühnen und in welche Aufführungen es uns es zieht, ist es gut, den eigenen Vorrat an seelischen Bildern zu erkunden. Professionalität ohne die Kraft der im Hintergrund wirkenden seelischen Bilder kommt nicht in Fluss und hat es schwer, sinnstiftende Kraftfelder zu erzeugen.

Die seelischen Bilder stammen oft aus anderen Zeiten und Wirklichkeiten, so dass man, wenn sie nur oberflächlich betrachtet werden, ihre Bedeutung für die berufliche Gegenwart meist nicht erkennt. Wichtig ist auch nicht die historische Wahrheit der Bilder oder dass sie positiv belegt sind. Allein dass sie aufgenommen wurden und heute noch im Hintergrund wirken, zeigt, dass sich in ihnen seelische Kräfte spiegeln.

Quellen für solche Bilder können die eigene Familie sein oder auch fernere Verwandte, die man nicht bewusst oder nur aus Erzählungen kennt. Man kann Bilder auch aus dem Milieu, dem man entstammt, oder aus Märchen, Filmen oder Träumen ausgewählt und für sich aufbewahrt haben. Diese in den Bildern dargestellten Grundmuster des eigenen Wesens können als sekundäre Archetypen oder schlicht als seelische Bilder bezeichnet werden; aus ihnen organisiert sich sowohl die eigene Persönlichkeit als auch die Begegnung mit anderen. Diesen Vorrat an seelischen Bildern gilt es, näher kennen zu lernen und eventuell in neue Bezüge zu bringen oder auch zu ergänzen. Professionelle Kompetenzen sollten an solche Grundmuster der Seele angekoppelt sein, sonst kann die Berufsidentität blass und übermäßig anstrengend bleiben. Das methodische Grundmuster für ein solches Interview soll an einem Beispiel illustriert werden.

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 überkomme“. Er will im Coaching seine Kompetenzdefizite identifizieren und ausgleichen. Da er sich ohne wirklichen Gewinn hierzu schon oft hat beraten lassen und bereits mehrere Zusatzqualifikationen erworben hat, ist er in Bezug auf eigene Ideen, wie man vorgehen könnte, nicht sonderlich einfallsreich. Hingegen zeigt er sich an der Arbeit mit Hintergrundbildern sehr interessiert, fürchtet aber, mangels Fantasie nicht viel Beeindruckendes bieten zu können. Hier nun das Interview in gekürzter Fassung:

„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 Programmkino. Draußen im Schaukasten hängt ein Szenefoto: Was ist da zu sehen?“

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

„Angenommen, ein Mann und eine Frau kommen auf ihrem Abendspaziergang vorbei und betrachten das Szenefoto. Im Weitergehen hört man sagen: „Da sieht man mal, dass ...“

„... ein besinnliches Leben glücklich macht!“

„Wir halten das Szenefoto mit diesem Spruch einmal fest und 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.“*
- „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.“*

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. Allerdings misst er sich übermäßig an solchen Auftritten und wertet viele stimmige Szenen seiner sonstigen Arbeit so nicht richtig.

Welche Konsequenzen kann er nun ziehen? Er erkennt, dass für ihn Besinnlichkeit und Kontakt wesentlich dafür sind, dass er sich in einer Situation als stimmig erlebt und er entsprechend auftreten kann. So ist ihm möglich, seine Kernkompetenzen und sein eigenes Wesen mehr anzuerkennen und auch nach außen zu vertreten. Soweit möglich kann er dazu eher passende Rollen, Situationen und Bühnen wählen, sich auf seine Kernkompetenzen besinnen und diese gezielt Kunden und Kollegen zur Verfügung stellen. Dass er sich bei Auftritten fremd fühlt, muss er nicht länger als Mangel ansehen, da er dort kein „Heimspiel“ hat. Dennoch kann er in der Außendarstellung seine Rolle spielen, ohne zu viel innere Beteiligung von sich zu verlangen, aber auch ohne sich von ihr zu distanzieren. Darüber hinaus kann er sich mit den Bildern vom Großvater anfreunden, dessen Kompetenzen integrieren und der Unterhaltung anderer mehr Wohlwollen und Interesse entgegenbringen. Zwar sind diese kraftvoll wirkende Bilder in ihm, doch hat er (vielleicht wegen der Polarisierung von Vater und Großvater) sie noch nicht als Kraftquellen und eigene Sinnbilder an sich herangelassen.

Dieses Beispiel zeigt, dass die eigene Persönlichkeit im Dialog mit seelischen Bildern ergänzt werden kann, d.h. dass eigene Kompetenzen und Sinnvorstellungen mit den Anforderungen und Merkmalen beruflicher Arbeitssituationen in Einklang gebracht werden können. Oft geschieht dies schneller und plausibler über Bilder als durch bewusste Analysen.

Weitere zusammengefasste Beispiele:

- 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.

- 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.
- Da ist der Kundenbetreuer, der zum Leiter der Servicestation geworden ist und jetzt seine Zeit im Büro am Schreibtisch und in Besprechungen verbringt. Die Hintergrundbilder zeigen Menschen mitten im prallen, wenn auch etwas chaotischen Leben.
- Da ist die Geschäftsführerin, die aus der frauendominierten Textilproduktion wegen ihrer pfiffigen Ideen in das männerdominierte Textilmarketing übergewechselt ist. Jetzt sackt sie ab und zweifelt an ihrer Eignung für dieses Fach. Auf den Hintergrundbildern sehen wir durchweg einander zugetane Frauengemeinschaften.
- Da ist der ältere Geschäftsführer einer sanierungsbedürftigen Weltfirma, der ständig hilflos appelliert, aber nicht durchgreift. Seine Hemmung wird verständlicher, als ihm die Szene aus der 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.

Zum Schluss noch ein Beispiel, welches das Problem der Passung von Person und Organisation, von Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung veranschaulichen kann:

Es geht um einen Werkleiter in einem Weltunternehmen für Werkzeugmaschinen. Er hat einen Kompetenzverlust erlitten, den er selbst und seine Vorgesetzten nicht einordnen können. Die ganzen Jahre hatte er als Abteilungsleiter und später als Werkleiter kraftvoll und erfolgreich gearbeitet.

Durch Umorganisation im Konzern war er jetzt statt für alle Bereiche an einem Standort für einen Teilbereich in mehreren, auf ganz Europa verstreuten Standorten zuständig. Eigentlich war dies ein Aufstieg und fachlich hatte er alle Voraussetzungen dafür.

Er verstand sich selbst erst besser, als er auf das Kaleidoskop seiner seelischen Hintergrundbilder schaute. Alle zeigten ihn als Haupt einer lokalen Gemeinschaft. Durch die Umstrukturierung im Konzern war die seelische Passung zwischen ihm und dem Unternehmen verloren gegangen.

Man kann mit Hilfe solcher Bildvergleiche auch intuitiv wahrnehmen, ob Entwicklungen in einem Team bzw. in einer Organisation zur Entwicklung (auch zur seelischen Entwicklung) der dort tätigen Menschen passen. Diese Passung ist oft von Anfang an gestört oder geht durch Entwicklungen seitens des Individuums oder der Organisation verloren. Hier treffen Fragen der beruflichen Persönlichkeitsentwicklung und der Organisationsentwicklung aufeinander.

Nun gibt es Übungen, mit deren Hilfe man die eigene Entwicklung und die der Organisation skizzieren kann und die als Einstieg in Dialoge über Passung hilfreich sind. Eine solche Übung schildere ich im Folgenden.

Bilderübung: Entwicklung von Mensch und Organisation

Diese Übung fokussiert die Aufmerksamkeit auf die Zusammenschau persönlicher Entwicklung und der Entwicklung in einem Team/einer Organisation. Eine solche

berufliche Positionsbestimmung mit Hilfe seelischer Bilder kann von jedem im Dialog mit einem anderen Menschen vorgenommen werden. Zwar ist der Gewinn aus solchen Übungen umso größer, je mehr Erfahrung und Intuition vorhanden sind, doch kann man auch ohne besondere Vorbildung beginnen, sich die Welt der seelischen Bilder zu erschließen. Wichtig ist, dass man sich des spekulativen Charakters der Einfälle bewusst bleibt und äußerst behutsam dabei ist, die eigenen Bilder anderen als Möglichkeiten anzubieten, über deren Nutzung nur die Betroffenen selbst entscheiden.

Man kann solche Übungen auch bei Neubesetzungen von Positionen oder bei der Neuordnung von Zuständigkeiten einsetzen. Dann verlässt das Verfahren die Selbsterfahrungsebene und wirkt sich direkt auf die Organisationsrealität aus. Wenn die Organisationskultur einen sinnvollen Umgang damit zulässt, kann dies sehr klärend und effektiver als andere Verfahren sein.

Übung

Bilder zur eigenen Entwicklung und zur Entwicklung in Organisationen

Selbsterkundung zu „Eigen- und Teambild/Organisationsbild im Dialog“

Je 4 (A,B,C,D) bilden eine Untergruppe

1. 10 min: **Individuell:** Wähle ein Team (eine Organisation), mit dem (mit der) 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 (Von wo her kommend bin ich wohin unterwegs?).
Drei Bilder entsprechend für dieses Team/diese Organisation
2. 10-15 min: **In der Gruppe:** 1) A sagt, um welches Team es sich handelt
2) stellt seine Bilder vor (Eigenbilder und Bilder vom Team/Organisation)
3) B,C und D reagieren auf die Bilder
 - Welche Bilder steigen in mir auf?
 - Was sprechen sie in mir an?
 - Welche Ergänzungen / Kontraste fallen mir zu A`s Bilder intuitiv ein
3. 10–15 min: B, C und D durchlaufen gleiches Verfahren wie A in 2.
4. 30 min: A, B, C und D werten die gemachten Erfahrungen mit Hilfe folgender Fragen aus.

Fragen:

1. Was sagen mir meine Eigenbilder in Kontakt gebracht mit meinen Teambildern über die Art und die Qualität der Beziehung zwischen mir und dem Team/der Organisation? Welche Rolle habe/spiele ich hier?
2. Wo erlebe ich Stimmigkeit – wo erlebe ich Unstimmigkeit, evtl. Konflikt?
3. Was erzählen mir die Bilder über meine eigene Entwicklung, was über die Team-/Organisationsentwicklung und was über das Zusammenspiel dieser beiden Welten? (Was fällt mir und Euch dazu ein? Ein Bild, ein Film- oder Buchtitel, ein Theaterstück, ein Song?)

Dieser Text enthält Teile aus den folgenden Quelltexten.

Diese Schriften können kostenlos von der Website des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch unter www.isb-w.de heruntergeladen werden

B. Schmid (2001): *„Persönlichkeit im Beruf als Erzählung“* (Institutsschrift Nr. 41). Vortrag anlässlich des ersten Weltkongress für systemisches Management 1.-6. Mai 2001 in Wien. In: Schmid, 2004, Kap. 18 (EHP-Handbuch Band II, Details s.u.).

B. Schmid (2001): *„Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht“*. (Institutsschrift Nr. 42). In: Schmid, 2003, Kap. 3.1 – 3.3.5 (EHP-Handbuch Band II, Details s.u.).
In: Zeitschrift für systemische Therapie 04/02.

B. Schmid (2004): *„Seelische Bilder und berufliche Beziehungen“*. (Institutsschrift Nr. 98). Vortrag anlässlich des Kongresses für Tiefenpsychologie in Lindau vom 24.-28. 10. 2004. In: Tagungsberichte der Tagungen der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie (IGT) vom 24.-28.10.2004, Patmos-Verlagshaus, Düsseldorf.

B. Schmid (2004): *„Sinnstiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen“* (Institutsschrift Nr. 93). In: Coaching Tools. Erfahrene Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Herausgegeben von Christopher Rauen. Managerseminare Verlag, Bonn.