

Systemische Professionalität
Mit Menschen für Menschen wirtschaften!
Bernd Schmid 3/2007

Wie kann mit Menschen für Menschen gewirtschaftet werden? Wie können wir Organisationen dafür gestalten? Wie können Menschen als Professionelle und in Organisationsfunktionen sinnvoll handeln? Welche Haltungen und Kompetenzen sind nützlich und hilfreich? Wer muss welche Inhalte auf welche Weise lernen und wie soll Lernkultur gestaltet sein, damit sie zu einer humanen Organisations-, Professions- und Wirtschaftskultur beiträgt? Mit diesen Fragen befasst sich der folgende Text.

1. Der Mensch im Beruf und in der Organisation

Es geht um Menschen im Beruf.

Und zwar geht es um den Menschen, der im Beruf nicht nur einen Job oder eine Einnahmequelle sieht, sondern der sich in einem Berufsleben mit seiner professionellen Persönlichkeit, mit seinen Talenten und seiner Wertorientierung verwirklichen möchte.

Es geht um eine Person, die sich im professionellen Selbstverständnis selbst erfahren, sich in ihrem gesellschaftlichen Wirken selbst verwirklichen möchte. Es geht also um denjenigen, der die Gestaltung seines Berufslebens als wesentlichen Bestandteil seiner Lebensgestaltung begreift.

Und es geht um den Menschen in einer Organisation.

Es geht um den Menschen in Organisationsfunktionen, da Berufstätigkeit in der Regel mit Zugehörigkeiten zu und Funktionen in einer Organisation verbunden ist. Die dort vorgefundene Organisationskultur berührt unmittelbar die Lebenskultur der darin wirkenden Menschen. Professionelle Persönlichkeitsentwicklung und Organisationskulturentwicklung stehen daher in einem engen Zusammenhang.

Es geht um professionelle Persönlichkeitsentwicklung.

Professionelle Persönlichkeitsentwicklung kann nicht losgelöst von der Entwicklung der Profession selbst und der professionellen Gemeinschaft verstanden werden. Diese wiederum kann kaum ohne die Entwicklung der Märkte für Arbeits- und Dienstleistungen verstanden werden. Und diese sind wiederum mit anderen globalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen auf schwer durchschaubare Weise vernetzt.

Es muss also heute in der persönlichen und beruflichen Selbstverwirklichung eine Komplexität berücksichtigt werden, die privat einfühlbare Perspektiven überfordert. Doch wer mithalten will,

muss lernen, irgendwie damit umzugehen. Mangelnde Kompetenz im Umgang mit dieser Komplexität führt zu Misserfolgen, die wiederum die professionelle Entwicklung, die Lebensgestaltung und das Lebensgefühl erheblich beeinträchtigen.

Wer sich dauernd als Spielball der Entwicklungen blind und ohnmächtig fühlt, reagiert u. U. mit seelischen oder anderen gesundheitlichen Störungen. Fachleute beobachten eine dramatische Zunahme depressiver Erscheinungsbilder. Man kann sich leicht vorstellen, dass dies auch mit den gewachsenen Anforderungen an die berufliche Lebensgestaltung zu tun hat.

Psychotherapie und multidisziplinäre Ansätze?

Zwar lassen sich berufsbedingte psychische Störungen treffend in psychotherapeutischen Dimensionen beschreiben, jedoch ist Psychotherapie gesellschaftlich gesehen keine Lösung. Davon haben mich viele Jahre als Praktiker und Lehrer auf dem Gebiet der Psychotherapie überzeugt. Die Einseitigkeit therapeutischer Ansätze bei gleichzeitigem Anspruch auf umfassende Erklärung menschlicher Schicksale begrenzen Wirksamkeit und Anschlussfähigkeit der Psychotherapie. Trotz einiger weiterführender Ansätze wird versucht, die individuelle Lebensgestaltung der Menschen auch im beruflichen und gesellschaftlichen Bereich aus der privaten Lebensentwicklung heraus zu verstehen und zu verändern. Die konkrete berufliche und gesellschaftliche Lebenswelt müsste in der Psychotherapie wesentlich mehr und besser berücksichtigt werden. Dies ist ohne eine umfassende Veränderung psychotherapeutischer Perspektiven, der Konzepte und Methoden kaum möglich.

Wahrscheinlich wird erst umgekehrt ein Schuh daraus: Eine gelungene multidisziplinäre Auseinandersetzung mit der Berufs- und Organisationswelt stellt den entscheidenden Beitrag auch zur Gesundheit des Einzelnen und der Gesellschaft dar. Für das Berufsleben und ein kompetentes Ausfüllen von Organisationsfunktionen ist eine Betrachtung aus psychotherapeutischer Sicht nur eine und oft nicht die entscheidende Perspektive. Dort wo diese hilfreich ist, muss sie kompetent in Konzepte und Methoden der vielen anderen Perspektiven der Berufs- und Organisationswelt integriert werden.

Warum wird zwischen Menschen im Beruf und Menschen in Organisationen unterschieden?

Menschen mit vielen beruflichen Kompetenzen können in bestimmten Organisationen dennoch wenig erfolgreich sein beziehungsweise wenig Zufriedenheit erfahren. Dies kann damit zu tun haben, dass sie die Welt dieser Organisation nicht hinreichend verstehen oder nicht zu ihr passen. Umgekehrt gibt es Menschen, die in bestimmten Funktionen und Organisationen „groß geworden“ sind, die jedoch kein eigenes professionelles Selbstverständnis entwickelt und sich in keiner professionellen Gemeinschaft beheimatet haben. Sie wissen dann oft nicht, wer sie beruflich sind und geraten völlig aus dem Lot, wenn sie sich plötzlich auf dem Arbeitsmarkt neu orientieren

müssen. Die verschiedenen Perspektiven – der berufliche Lebensweg auf der einen Seite und eine bestimmte Funktion in bzw. die Zugehörigkeit zu einer Organisation auf der anderen Seite – schaffen die Voraussetzung für getrennte Betrachtungen und Fragen der Passung und einer Entwicklung in beiden Sphären.

1.1 Passung

Viele Menschen geraten in berufliche Tätigkeiten und Organisationsfunktionen, die sie nicht befriedigend ausfüllen können. Das ist gar nicht so selten, wird jedoch oft eher diffus und unterschwellig empfunden. Es ist oft mit Scham behaftet, sich dies einzugestehen, und wird ausgeblendet, weil es nicht zum gewünschten Selbstbild passt. Das wird als diffuses Unbehagen erlebt. Manchmal schwelt im Hintergrund stumme Verzweiflung (Berne 1964, Schmid 1988). Wenn man damit zu tun hat, ist es nicht einfach, angemessen zu beschreiben wo die Diskrepanzen liegen und was zu tun wäre, um Abhilfe zu schaffen. Man braucht feinsinnige Gespräche darüber.

Die Kompetenz und die Bereitschaft zu gemeinsamer Klärung solcher Fragen sind in professionellen Gemeinschaften und Organisationen meist nicht sonderlich ausgeprägt. Daher leben die Menschen und die Organisationen oft viele Jahre mit Minderleistungen und persönlichen Belastungen. Diese Belastungen könnten durchaus vermieden werden, wenn die differenzierte Klärung solcher Passungsfragen ein selbstverständlicher Bestandteil professioneller Kompetenz und Organisationskultur wäre. Hierzu bedarf es neben verschiedenen Gesprächstechniken eines differenzierten Verständnisses von Persönlichkeit bezogen auf Berufslebenswege und Organisationsfunktionen. Diese sind heute jeweils in komplexer gewordene Welten eingebettet und können immer weniger losgelöst von umfassenderen gesellschaftlichen Umwelten verstanden werden. Daher geht es um den Menschen als Mittelpunkt einer persönlichen Biographie und als Mitglied einer zunehmend globalisierten Gesellschaft.

1.2 Steht der David Mensch vor dem Goliath der Überkomplexität?

Herrscht also - wohin man blickt - prinzipielle Überkomplexität, mit der wir irgendwie zurechtkommen müssen? Antworten finden wir meist nicht mehr dadurch, dass wir uns auf einige Beschreibungen und Steuerungsebenen konzentrieren und die eigene Kompetenz dort perfektionieren. Dies käme einem Versuch der illusionären Beherrschung der Aufgabenstellungen gleich. Hingegen ist der flexible Mensch (Sennett 1998) heute der Mensch, der lebenslang an möglichst kompetenten Varianten der prinzipiellen Unwissenheit arbeitet. Es geht um Selbstverständnisse und Kompetenzen an den Knotenpunkten zwischen Persönlichkeitskultur, Professionskultur, Organisationskultur und der Kultur des Wirtschaftens unserer Gesellschaft.

1.3 Es geht auch um Unternehmen und Organisationen

Die starke Betonung des Menschen könnte den Eindruck erwecken, dass hier von einem Gegensatz zwischen der Wohlfahrt des Menschen und den Bedürfnissen von Organisationen ausgegangen wird. Dies ist nicht der Fall. Im Gegenteil sind wir davon überzeugt, dass es keine nachhaltige Entwicklung für die einzelnen Menschen gibt, wenn sich die Gesellschaft nicht in dafür geeigneter Weise entwickelt. Auch wird hier kein Gegensatz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft proklamiert, sondern wir folgen dem Verständnis von Niklas Luhmann, nach dem Wirtschaft und Gesellschaft nicht zwei verschiedene Bereiche sind, sondern Wirtschaften eine wichtige Dimension von Gesellschaft ist. Von daher ist Wirtschaftskultur ein Bestandteil von Gesellschaftskultur. Gesellschaftskultur ohne oder gar konträr zu Wirtschaftskultur entwickeln zu wollen wäre genauso, wie wenn man die Lebenskultur einer Familie ohne ihren Umgang mit Zeit, Geld, ihrem Können und ihrem Engagement - also der Ökonomie der Familie - bestimmen wollte.

1.4 Organisationskulturentwicklung

Darüber hinaus sind wir überzeugt davon, dass größere soziale Systeme, also auch Unternehmen und Organisationen, ohne eine geeignete Kultur überhaupt nicht steuerbar sind. Sie sind so komplex, dass der Versuch, alle Prozesse technisch kontrollierbar und steuerbar zu machen, die verfügbare Steuerungskompetenz und -kapazität um Dimensionen überschreiten würde. Größere soziale Systeme sind nur dadurch steuerbar, dass die handelnden Menschen verstehen, worauf es ankommt, wie Leistungen zu erbringen sind, wie man dabei mit sich und anderen umgehen sollte, was zum Stil dieses Unternehmens gehört und was nicht. Dies klingt vielleicht wie ein Anspruch. Es ist aber eine Tatsache, die allerdings oft ausgeblendet wird.

Menschen gestalten Unternehmensprozesse - im Guten wie im Schlechten - mehr oder weniger geführt in Selbststeuerung. Sie tun dies aus ihrem mehr oder weniger gepflegten Kulturverständnis heraus. Daher sehen wir in der Organisationskulturentwicklung eine entscheidende Dimension der Organisationsentwicklung. Tatsächlich sind Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen nur dann hilfreich, wenn sie explizit oder implizit nachhaltig positive Wirkungen auf die Organisationskultur und über diese hinaus auf die Selbststeuerung der Menschen haben.

1.5 Die systemische Perspektive

Der Begriff „systemisch“ markiert ein Wirklichkeitsverständnis und eine Haltung, aus der heraus Fragen gestellt und beantwortet werden (Klein/Kannicht 2007, Schmidt 2005).

Hierzu gehören Grundannahmen wie die grundsätzliche Überkomplexität und Unergründlichkeit beziehungsweise letztendliche Unberechenbarkeit lebendiger Prozesse. Hierzu gehört die

Metaperspektive, aus der Wirklichkeit nicht objektiv existiert, sondern die Wirklichkeit des Betrachters abbildet. Sie beschreibt somit die mehr oder weniger gemeinsam gestaltete Wirklichkeit der beteiligten Systeme. Auch wenn Fakten im Spiel sind, sind doch die jeweiligen Bedeutungsgebungen für die Selbststeuerung entscheidend. Daher sind Wirklichkeit und Wirksamkeit ohne die Lebenskultur der beteiligten Systeme nicht zu verstehen.

Systemische Betrachtungen machen immer wieder Klärungen notwendig, welche Aspekte der möglichen Wirklichkeiten wie einbezogen werden sollen, damit für die beteiligten Systeme sinnvolle Wirkungen entfaltet werden können. Man spricht von Rekursivität und Kybernetik verschiedener Ordnungen (v. Foerster 2008). Dies ist nicht ohne eine gewisse geistige Disziplin möglich. Dennoch darf das Gefühl für Konkretes und Lebendiges nicht verloren gehen.

Nicht zuletzt steht *systemisch* für Haltungen, die dem Leben und dem professionellen Handeln zugrunde gelegt werden, wie Lösungsorientierung, Ressourcenorientierung, Offenheit gegenüber Unerwartetem und Würdigung der Vielfalt des Lebendigen (Bateson 2001). Daraus erwachsen schöpferische Gestaltungslust, Verantwortungsbereitschaft und beherztes Handeln gepaart mit professioneller Demut und Würdigung alles Lebendigen.

2. Mensch und Professionalität

2.1 Unternehmen Beruf

Heute müssen sich die Menschen auch bei uns auf ein viel flexibleres Berufsleben einstellen als noch vor einigen Jahrzehnten.

Ständig gehen Berufe und Tätigkeitsbilder unter. Auf der anderen Seite entstehen neue Berufe bzw. Funktionen in Organisationen, die durch klassische Berufsbezeichnungen kaum noch erklärt sind. Auch gibt ein Studium einer bestimmten Fachrichtung meist wenig Auskunft darüber, als was man sich danach beruflich verstehen und womit man sein Geld verdienen kann. Hier geben meist erst tätigkeitsbezogene Erfahrungen und Fortbildungen ein deutlicheres Verständnis davon, mit welchen Qualifikationen man sich im Markt positionieren kann.

Derzeit ist derjenige schlecht beraten, der zu sehr auf langfristige Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder einer sonstigen Organisation setzt. Ob man mit Verantwortungsübernahme des Arbeit gebenden Unternehmens für eine nachhaltige berufliche Entwicklung der Mitarbeiter rechnen kann, ist fraglich. Selbst wenn bei einzelnen Arbeitgebern entsprechende Haltungen vorhanden sind, ist zumindest bei durch den Kapitalmarkt gesteuerten Unternehmen zu zweifeln,

ob solche Haltungen zur Geltung kommen und ob die Partner solcher Vereinbarungen überhaupt noch im Amt sind, wenn es darauf ankommt.

In jedem Fall sollte man selbst dafür sorgen, dass man eine berufliche Identität unabhängig von aktuellen Beschäftigungsverhältnissen hat, durch angemessene Qualifikationen die eigene Arbeitsmarkttauglichkeit herstellt und durch Anpassungen auf dem Laufenden hält. Zudem nehmen die Zugehörigkeiten zu Organisationen immer häufiger Eigenschaften freiberuflicher Beziehungsverhältnisse an, auch wenn man sich in „abhängigen Beschäftigungsverhältnissen“ wähnt.

So gesehen ist Berufs-Lebensgestaltung eine unternehmerische Tätigkeit.

2.2 Neue Professionen?

„Professionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf zentrale existenzielle Bezüge des Menschen ausgerichtet sind. Dies wird insbesondere deutlich an den klassischen Professionen, denen die klassischen Universitätsfakultäten zugeordnet sind:

1. Priester, Seelsorger: Beziehung zu Gott (Theologische Fakultät),
2. Arzt: Beziehung zu sich selbst mit Leib und Seele (Medizinische Fakultät),
3. Jurist: Beziehung zu anderen Menschen (Juristische Fakultät),
4. Lehrer: Beziehung zur Kultur (Philosophische Fakultät).

Diese Professionen verfügen jeweils über ein Wissenssystem, das einen zentralen Aspekt des menschlichen Lebens in der Gesellschaft betrifft und eine hohe Allgemeingültigkeit beansprucht.“ (Schmidt-Lellek 2007, S. 12)

Nun gibt es seit einigen Jahren Bemühungen, neue Professionsbildungen aktiv zu betreiben. Dabei geht es um gesellschaftliche und kulturelle Anliegen aber auch um neue Berufs- und Erwerbsmöglichkeiten.

Einer der neuen existenziellen Bezüge, um die sich vielfältige Professionalisierungsbemühungen ranken, könnte so umschrieben werden:

Mensch und Beruf, Mensch und Organisation sowie Mensch und Wirtschaft.

Derzeit scheint es für diese integrierenden Perspektiven noch keine eigenen akademischen Disziplinen zu geben, weshalb von einem interdisziplinären Ansatz ausgegangen werden muss. Klassische Disziplinteilungen eignen sich wohl auch gar nicht, einen Vorrang auf diesem Gebiet zu erlangen.

Offen ist, wie viele und welche der vielfältigen neuen Tätigkeitsbilder und Bezeichnungen in den Rang einer Profession erhoben werden und welche anderen eher als Unterformen oder spezielle

Varianten betrachtet werden sollen. Darüber befinden sich Dutzende von Hochschulfakultäten sowie Berufs- und Fachverbände in einem intensiven Wettstreit.

Gleichzeitig stecken die klassischen Professionen selbst in einer Krise, da die bisher Sicherheit bietenden Professionsstrukturen sich verändern oder auflösen (Beck 1986).

Fraglich ist auch, inwieweit Professionsbezeichnungen wie *Coach*, *systemischer Berater*, *Change Manager* oder *Teamentwickler* sich überhaupt als Leitbegriffe eignen, um die genannten existenziellen Bezüge zu repräsentieren. Uns scheint es, dass die Bezüge *Mensch und Beruf* usw. besser durch eine Bezeichnung wie zum Beispiel *systemische Professionalität* repräsentiert wären. Was damit gemeint ist und vor allen Dingen, wie sie erlangt wird, wäre zu vertiefen. Identitäten und Tätigkeitsbilder wie *Coach*, *Teamentwickler*, *systemischer Berater* oder *Change Manager* könnten dann als zeit- und kontextgebundene Varianten *systemischer Professionalität* verstanden werden.

Nachteil einer Bezeichnung wie *systemische Professionalität* ist, dass sie eher abstrakt wirkt. Wenn Menschen gegenwärtig eine professionelle Identität ausweisen und ihre Produkte anbieten wollen, fällt es nach wie vor leichter, wenn sie sich zum Beispiel als *Coach* bezeichnen und *Coaching* anbieten. Obwohl dadurch meist wenig geklärt ist, werden Kunden-Lieferantenverhältnisse derzeit damit organisiert.

Auch Weiterbildungseinrichtungen müssen sich an diese Marktgewohnheit anschließen und dafür geeignete Zertifikate vergeben. Am ISB-Wiesloch behelfen wir uns mit Titeln wie *systemischer Berater in Organisationen* oder *systemischer Coach in Organisationen*. Titel dieser Art befriedigen das Bedürfnis, eine erkennbare Berufs- und Tätigkeitsbezeichnung vorweisen zu können. Sie verweisen gleichzeitig auf die übergeordnete Perspektive, für die der Begriff *systemische Professionalität* steht.

2.3 Professionalisieren

Allgemein meint *Professionalität* das Zuhause-Sein in einer Profession. *Etwas professionell tun* heißt von daher, es aus einem Berufsverständnis und einer beruflichen Identität heraus organisieren.

Das Wort *professionell* wird allerdings auch oft verwendet, wenn zum Ausdruck gebracht werden soll, dass jemand eine Sache kompetent macht. Streng genommen wäre das Wort *qualifiziert* hier passender. Ein Familienangehöriger kann als Pfleger qualifiziert tätig sein, ohne professionell zu sein. Er kann daher z.B. körperliche Belastungen vorübergehend akzeptieren, die für eine professionelle Pflegekraft nicht annehmbar wären.

Wenn im Vordergrund einer Fortbildung steht, dass jemand weitere Fertigkeiten und Kenntnisse erwirbt, um den eigenen Beruf kompetenter auszuüben, wäre es dieser Unterscheidung folgend treffender, von Qualifizierung zu sprechen und nicht von Professionalisierung.

Von Professionalisierung kann man sprechen, wenn im Zentrum einer Weiterbildung das Verstehen eines Berufsbildes und der Erwerb einer beruflichen Identität stehen, oder wenn jemanden sein aktuelles Berufsbild weiterentwickelt und seine professionelle Identität an die Entwicklungen der Umwelt und der eigenen Persönlichkeit anpasst. Hierbei werden zwar auch neue Kenntnisse und Kompetenzen erworben, doch steht dies nicht unbedingt im Vordergrund.

Je erfahrener und kompetenter Teilnehmer von Professionalisierungen sind, umso mehr gilt es, nicht Kompetenzen neu zu erwerben, sondern vorhandene Kompetenzen in verfügbaren Berufsbildern zu identifizieren, sie zu transformieren und in das neue Berufsbild zu integrieren.

Dies ist z.B. der Fall, wenn eine erfahrene Führungskraft ein Coaching-Curriculum absolviert. Sie muss dabei verstehen lernen, was professionelle Identität als Coach mit den dazugehörigen Rollenverständnissen und Beziehungsvorstellungen bedeutet. Sie muss für den Beruf des Coachs zusätzlich nötige Konzepte, Vorgehensweisen und Verhaltensweisen erlernen. Bedeutsamer ist aber oft, das Repertoire der längst in anderen Berufszusammenhängen gewachsenen Kompetenzen unter der Flagge Coaching neu zu konfigurieren. Dazu gehören z.B. das Zur-Verfügung-Stellen von Erfahrungen oder die Konfrontation mit Anforderungen, ohne für deren Übernahme durch den Klienten oder seine Erreichung bestimmter Ziele Verantwortung zu übernehmen.

Natürlich sind die Übergänge zwischen ‚qualifizieren‘ und ‚professionalisieren‘ fließend, doch macht es schon einen Unterschied, ob für eine bestimmte Tätigkeit qualifiziert oder umfassender professionalisiert wurde. Im ersten Fall steht am Ende der Weiterbildung jemand, der sich jetzt „Coach“ nennt und damit bestimmte Rollenvorstellungen, ein bestimmtes Repertoire an Konzepten und Methoden und festen Vorstellungen von Settings, in denen ein Coach arbeitet, verbindet. Der zweite Fall meint jemanden, der sich im Bereich Coaching professionalisiert hat und jetzt mit alten und neuen Kompetenzen zwar auch als Coach tätig sein kann, doch mit Coaching eine umfassende Perspektive und eine Kompetenz in Bezug auf Menschen im Beruf und Menschen in Organisationen verbindet (Schmid 2003c und 2008). Letzterer kann dann z. B. auch als Coach-Pool-Manager tätig werden oder die Coaching-Perspektiven in allen Unternehmensprozessen vertreten, ohne für sein professionelles Selbstverständnis auf das klassische Repertoire eines Coachs zugreifen zu müssen. Eine solche professionelle Identität ist universeller und nicht an bestimmte Konkretisierungsformen gebunden.

2.4 Systemische Professionalität

Von *systemischer Professionalität* sprechen wir, wenn bei einer Professionalisierung nicht nur ein bestimmtes Berufsbild erworben wird, sondern wenn die damit verbundenen Prozesse bewusst durchlebt und parallel dazu von einem Metastandpunkt aus reflektiert und verstanden werden. Dann werden vielfältige Kompetenzen erworben, sich selbst und andere Menschen in Professionalisierungsprozessen zu unterstützen.

Es ist damit zu rechnen, dass immer mehr Menschen im Laufe ihres Berufslebens mehrere professionelle Neuorientierungen durchlaufen müssen. Daher sollten die Lernprozesse bei ersten Professionalisierungen möglichst umfassend und kreativ auf künftige übertragen werden können. Auch müssen immer mehr Professionelle andere Menschen bei professionellen Neuorientierungen unterstützen, beziehungsweise in Organisationen entsprechende Prozesse mitgestalten. Daher ist der Erwerb von Professionalisierungskompetenzen über das Erlernen eines bestimmten Berufes hinaus ein wichtiger Zusatznutzen, manchmal sogar der entscheidende Lerngewinn.

Professionalisierung bedeutet aus systemischer Sicht also mehr als Kompetenzerwerb zur Ausübung eines bestimmten Berufs. Systemische Professionalisierung umfasst alle Lernprozesse, die Menschen in die Lage versetzen, ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu immer wieder neuen beruflichen Identitäten und neuen Varianten beruflicher Praxis zusammenzufügen und damit immer wieder neu im Unternehmen oder auf den Arbeitsmärkten erfolgreich zu sein.

Systemische Professionalisierung beinhaltet die Bereitschaft und Kompetenz, sich selbst und andere in die Lage zu versetzen, sich beruflich immer wieder neu zu finden. Hierzu gehören Klärungen wie:

- Welches sind derzeit meine Hauptprodukte (Dienstleistungen, Rollen, Tätigkeiten)?
- Welches sind derzeit meine Hauptkunden (Abnehmer, Auftraggeber)?
- Auf welchen Märkten will ich präsent sein und womit möchte ich sichtbar werden?
- Wer sind meine wichtigsten Fachkollegen und Kooperationspartner?
- Welchen professionellen Gemeinschaften (und dort welchen Gruppierungen) fühle ich mich zugehörig? Welche gestalte ich mit?
- Wo finde ich für die Weiterentwicklung meiner persönlichen Professionalität, für die Pflege der eigenen professionellen Produkte und für deren Vermarktung einen angemessenen Rahmen?
- Welches sind die Lebensthemen, die mich derzeit am meisten bewegen?
- Mit welchen Themen und welchen Botschaften an die Welt bin ich derzeit unterwegs?
- Wie dient meine professionelle Entwicklung einer zu meiner Persönlichkeit passenden Selbstverwirklichung?

- Wie lassen sich Lebenswege und Engagement auf den verschiedenen Lebensbühnen koordinieren und integrieren?

Hier wurde einerseits eine unternehmerische Sprache gewählt, da sie unternehmerisches Denken und unternehmerische Verantwortung bezüglich unseres Berufslebens nahe legt. Andererseits werden Fragen der eigenen Lebensphilosophie formuliert. Beides gehört zusammen und systemische Professionalität bedeutet auch, diese Zusammenhänge zu gestalten.

2.5 Beruf als Lebensform

Die Zeiten, in denen der Beruf ein qualitativ und quantitativ gut abgegrenzter Lebensbereich bleiben konnte, sind für die meisten Professionellen vorbei. Man mag die enorme Leistungsverdichtung heute beklagen, doch müssen Professionelle auf absehbare Zeit damit leben und ein möglichst abgeklärtes und verantwortetes Verhältnis dazu finden.

2.5.1 Gestiegene Anforderungen

Einerseits ist an den meisten Märkten ein Angebotsüberschuss zu verzeichnen. Daher ist es kaum möglich, sich dort ohne ein enormes Engagement zu bewähren. Andererseits erwarten auch Unternehmen von ihren außertariflichen Mitarbeitern volles Engagement. Hier sind 60 bis 70 Stunden Arbeitszeit pro Woche keine Seltenheit. Hinzu kommen die heute angestiegenen Belastungen durch gesteigerte Dynamik, Tätigkeitsmenge und –vielfalt sowie durch das Mitwirken in wesentlich mehr Teams und Prozessen mit wechselnden Rollen. Oft müssen noch Anforderungen an Mobilität, internationale Reisetätigkeit, Sprachkompetenzen und interkulturelle Kooperation hinzugerechnet werden.

2.5.2 Einstieg ins Berufsleben

Gleichzeitig müssen sich junge Menschen schon sehr viel früher als noch vor wenigen Jahrzehnten mit ihrem künftigen professionellen Profil und ihrem Erfolg in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Hierfür leisten Schule und Hochschule bislang wenig Hilfestellung. Dies hat neben den reformbedürftigen Strukturen und Kulturen wohl auch damit zu tun, dass die Handelnden in diesen Institutionen selbst oft nicht gelernt haben, sich diesen Thematiken zu stellen.

Aus vielen Gründen scheinen die Entscheidungsnöte bezüglich der richtigen Studien- und Berufswahl bei jungen Menschen sehr viel größer geworden zu sein. Das Damoklesschwert, zum Heer der „Nutzlosen“ in unserer Gesellschaft zu gehören, bereitet untergründig Angst und Unruhe. Wer sich hier Zeit zu einer Berufung lassen will, zu einem passenden Studium mit Lehrern, denen man sich anvertrauen will und zu allen anderen Lebensinteressen, bekommt Druck. Andere absolvieren so lange zielstrebig praxis- und abschlussorientierte Studiengänge, machen Praktika, erwerben Zusatzqualifikationen und vertiefen Sprach- und Kulturkenntnisse durch

Auslandsaufenthalte. Wann soll dabei Raum bleiben, um mit guten Gefühlen tastende Schritte ins Leben zu machen und sich dabei womöglich noch ohne unmittelbare Verwertungsinteressen gemeinnützig oder kulturell zu engagieren?

2.5.3 Orientierungshilfen

Unternehmen legen zwar mittlerweile durchaus Wert auf ein Engagement außerhalb von Schule und Studium und auf eine gewisse Breite der Persönlichkeitsbildung. Sie wollen aber gleichzeitig möglichst junge, vielfältig erfahrene, einsatzbereite und zielstrebige Mitarbeiter einstellen. Hier muss man auf neue Positionierungen der Zuständigen hoffen, sodass die Last solcher Balanceakte nicht ganz auf die jungen Menschen verschoben wird.

Auch werden hoffentlich die dafür zuständigen Bildungseinrichtungen lernen, angemessene Bildung anzubieten, die sowohl die betroffenen Menschen wie auch die organisationsintern Zuständigen für all diese Fragen frühzeitig kompetent macht. Der Versuch, jungen Menschen in Konkurrenz zu ihren Mitlernenden immer größere Mengen an Wissen einzutrichtern, anstatt ihnen Kooperation, kollegiales Lernen und Urteilsfähigkeit für die wesentlichen Dinge und Lebenskunst beizubringen, führt in Überlastungen und Sackgassen. Fortschritte in Lernkultur und Didaktik könnten helfen, unnötige Belastungen junger Menschen aufgrund von Orientierungslosigkeit und Beurteilungsnotstand zu minimieren. Viele Gleichgewichtsstörungen und Krisen der mittleren Lebensjahre haben mit Versäumnissen auf diesem Gebiet zu tun und die entsprechenden Lernbedarfe müssen vermutlich noch auf längere Zeit verspätet im Bereich der Erwachsenenbildung versorgt werden.

2.5.4 Jenseits der Lebensmitte

Auf der anderen Seite des Lebensbogens entstehen neue Bedarfe bei den Menschen jenseits der Lebensmitte. Da damit zu rechnen ist, dass Menschen auch in akademischen Berufen künftig sehr viel länger arbeiten müssen, wird auch für sie immer dringlicher, sich von Zeit zu Zeit weiter zu qualifizieren und neu zu professionalisieren. Dies werden sie in Eigenverantwortung tun wollen, um ihre Weiterbeschäftigung an hochwertigen Arbeitsplätzen zu sichern und um sich Befriedigung und Schaffensfreude bei der Arbeit zu erhalten.

Aber auch die Organisationen werden sich hier engagieren müssen, weil sie sich unzufriedene und nicht wirklich leistungsfähige Mitarbeiter nicht mehr leisten können, andere aber nicht zu bekommen sind. Aus den Unternehmen wird berichtet, dass es oft an der privaten Lebensführung liegt, wenn die Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter gering ist. Aus dem Lot geratene Familienverhältnisse, fehlendes Gesundheitsverhalten etc. würden mehr Verschleiß verursachen als stressige Arbeitsplätze. Man wird vertieft diskutieren müssen, was jeweils Henne und was Ei ist.

Dabei ist zu beachten, dass die auf Dauer schädlichen Kulturgewohnheiten in jungen Jahren entstehen und von Organisationen gerne genutzt werden. Schädigende Folgen von Ausbeutung und Selbstaussbeutung treten erst viel später auf, wenn der alternde Organismus die Kosten dafür nicht mehr aufbringen, die Belastungen nicht mehr kompensieren kann. Doch dann sind Kursänderungen schwieriger als in jungen Jahren. Wehret also den Anfängen! Doch Entstehungs- und Rechtfertigungsdiskussionen führen kaum weiter. Es bleibt, dass gemeinsam für erkennbare Zusammenhänge Verantwortung übernommen werden muss.

Es kann kaum auf Dauer so bleiben, dass Menschen bis zu einem bestimmten Alter um jeden Preis auf Hochtouren im Hamsterrad laufen und dann von heute auf morgen in die Leere eines sogenannten Ruhestands entlassen zu werden.

2.5.5 Senior Experten

Irgendwann wird voraussichtlich ernst gemacht mit lebensphasenorientierter Personalarbeit, mit echten Altersteilzeitmodellen und mit weiterem professionellen wie gesellschaftlichen Engagement bis ins hohe Alter, nach dem Ausscheiden aus der hauptberuflichen Tätigkeit.

Am ISB arbeiten wir zusammen mit interessierten Fachleuten und Unternehmen an Konzepten, wie reife Professionelle nach dem Ausscheiden aus ihren hauptberuflichen Funktionen neben dem neuen Privatleben in neuen, altersgemäßen Rollen professionell aktiv bleiben können (Schmid/Hohr 2007). Beispielsweise können sie als Mentoren oder Senior-Experten jüngere Menschen unterstützen oder mit ihnen in Projekten zusammenarbeiten, für die Augenmaß und Geduld erforderlich sind. Dies kann in Kooperationsformen zwischen Unternehmen einer Region, als Form der Mittelstandsförderung oder als Engagement für nichtkommerzielle Gesellschaftsbereiche im Auftrag von Unternehmen organisiert werden. Außer dem unmittelbaren Nutzen für alle Beteiligten kann darin ein wertvoller Beitrag zum gesellschaftsübergreifenden Generationendialog gesehen werden. Allerdings hat die Erfahrung auch gezeigt, dass erhebliche Anstrengungen dafür notwendig sind, das notwendige Umdenken bei den Betroffenen aber auch in den Unternehmen zu bewirken.

2.5.6 Beruf als Lebensinhalt

Hier soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass man moralinsauer einem Moloch Beruf andere Werte und Lebensqualitäten entgegenhalten muss. Für viele schaffensfreudige Menschen kann das Berufsleben phasenweise oder lebenslang zum Hauptlebensinhalt werden.

Da heute bereits mehr als 50% der Frauen mit Hochschulabschluss keine eigenen Kinder mehr haben, entfällt auch für Paare die Notwendigkeit, familiengeeignete Lebensformen möglich zu machen. Mann/Frau kann (oder muss) sich ein Leben allein und zu zweit vorstellen, in dem Selbstverwirklichung im Beruf zum Hauptinhalt und zur Hauptquelle von Befriedigung und

Lebensfreude gewählt wird. Gute Konzepte hierfür gehören zu den Anliegen einer guten Professions- und Organisationskultur.

2.6 Professionelle Kompetenzen

In vielen Professionen haben die für Markterfolg erforderlichen Kompetenzen erheblich zugenommen. Dies liegt zum einen an der zunehmenden Komplexität der Aufgaben und Funktionen, zum anderen an der wachsenden Konkurrenz der Anwärter für hochwertige Tätigkeiten. Immer mehr immer umfassender ausgebildete Menschen konkurrieren um immer anspruchsvollere Funktionen. Dadurch steigt für alle die Notwendigkeit, mit mehr Kompetenzen und mehr Erfahrungen aufzuwarten, ohne dass dies äquivalent zu größerer Beschäftigungssicherheit, zu besonders interessanten Tätigkeiten oder zu hoher Honorierung führt. Durch die Erfüllung hoher Ansprüche wird das Anspruchsniveau höher getrieben (Schmid 2007b und Audio). Wenn dabei ein vernünftiges Maß verloren geht, ist allerdings fraglich, ob im Ganzen mehr Qualität und Leistung herauskommen können. Dennoch ist es für den Einzelnen schwer, sich solchen Dynamiken zu entziehen. Denn irgendwie muss jeder überzeugen.

In den 1970er Jahren konnten sich z.B. Beraterausbildungen neben der Selbsterfahrung auf die vertiefte Vermittlung einiger Konzepte und die Beherrschung eines bestimmten Repertoires von Beratungstechniken konzentrieren und hatten dafür zumindest im therapeutischen Bereich reichlich Zeit. Dabei leistete man sich einerseits Ruhe zur Vertiefung und Reifung, andererseits allerdings auch manche Ineffektivität und Fehlgewichtung. Gleichzeitig meinte man, auf andere Feld- und Fachkompetenzen weitgehend verzichten zu können. Mängel und Selbstüberschätzung blieben oft unerkannt, weil sie von einseitigen Vorstellungen einzelner Schulen gedeckt und von Kunden toleriert wurden.

Man war in einseitigen Welterklärungen und Eigengesetzlichkeiten verhaftet und legte sie anderen als Maßstab an. Man hatte vielleicht ein Ganzheitlichkeitsverständnis gemäß der eigenen Schule. Doch Ganzheitlichkeit im Sinne von Einbettung eigener Beiträge in die unternehmerische und gesellschaftliche Gesamtverantwortung sowie Integrationsfähigkeit in die täglichen Steuerungsbelange war weniger gefragt. Kritik auf Kundenseite wurde eher als Widerstand gegen Fortschrittlichkeit gedeutet denn als berechtigte Ansprüche auf passgenaue Zulieferung.

Wie sehr sich seit dieser Zeit die Situation verändert hat, bringt die im Folgenden skizzierte Übung (Schmid et al. 2010, S. 27) aus heutiger Zeit zum Ausdruck:

Beratermarktübung

In einer Beratermarktübung in Untergruppen (4 Personen A, B, C, D) stellt A eine Problemstellung aus seiner beruflichen Tätigkeit vor. Er hat dazu einige Minuten Zeit. B, C und D haben die Aufgabe, sich ein Bild vom Problem und insbesondere vom Steuerungsproblem des A zu machen und eine beraterische Dienstleistung zu konzipieren, durch die hier geholfen wäre. B, C und D dürfen je 1-2 kurze Fragen stellen, um für sie wesentliche Aspekte zu erhellen.

Dann geben B, C und D jeder kurz ein Angebot ab. Das Angebot stellt ihr Problem- und Lösungsverständnis dar und skizziert, was sie in einer anschließenden halbstündigen Beratung mit A tun und erreichen wollen. A wählt ohne Diskussion einen Anbieter aus.

Nehmen wir an, B erhält den Zuschlag. Nun ist es seine Aufgabe, mit A die anstehende Beratung durchzuführen. Dafür stehen ihm C und D als Supervisoren zur Verfügung. C und D müssen sich aus der Rolle des konkurrierenden Anbieters darauf umstellen, ihrem Ex-Konkurrenten Dienstleister zu sein. Gütekriterium für B ist, A gut zu beraten und für C und D, B gut zu supervidieren. B führt Regie und muss mit A das Vorgehen in der Beratung, mit C und D die Art der Supervision vereinbaren und im Prozess realisieren.

Dann findet die Beratung von A mit strikter Zeitbegrenzung statt. B kann C's und D's Dienste während Unterbrechungen und/oder in der abschließenden Auswertung abrufen. Auch dafür gibt es ein Zeitkontingent.

Nach Abschluss der Beratung und deren Auswertung bzw. dem Feedback für B geht die Aufmerksamkeit auf die anfängliche Marktsituation zurück. A gibt B, C und D Feedback, wie ihr Angebot gewirkt hat bzw. warum es angenommen oder abgelehnt wurde. Die jeweils anderen ergänzen das Feedback über das Marktverhalten in dieser Situation. Insbesondere erfährt B, ob „Markterfolg“ und erbrachte Leistung zusammenpassen. Manche sind gut im Markt, erfüllen aber die Versprechungen nicht. Andere könnten es ganz gut, kommen aber nicht zum Zug, weil sie den Kunden nicht gewinnen.

Dann bekommt A Feedback über sein Auswahlverhalten und darüber, ob er Angebot und zu erwartende bzw. erbrachte Leistungen richtig eingeschätzt hat. Es geht darum, wie er sich als Bewerter von relevanten Bedarfen und Leistung gezeigt hat, sprich um seine Kompetenz als Einkäufer und Vermittler von Dienstleistungen.

Dann begeben sich alle auf eine Metaebene zur bisher abgelaufenen Übung und sprechen über ihre Erfahrungen im Prozess und ihr inneres Erleben.

Diese Übung soll hier nicht weiter erläutert werden. Doch ist unmittelbar zu spüren, dass sie ein ganzes Spektrum von Arbeitsebenen und Lernfragestellungen integriert. Die vielfältigen Betrachtungsweisen und Arbeitsebenen erfordern Flexibilität und Disziplin, ein effektives Zusammenspiel in wechselnden professionellen Rollen, Praxisbezug und einen ökonomischen Umgang mit Ressourcen. Inhalte des Beratungsanliegens und die einzelnen Beratungsfiguren, die früher ausführlich und oft ausschließlich Thema waren, sind in einen komplexen ganzheitlichen und praxisrelevanten Zusammenhang eingebettet.

Im Folgenden werden einige Aspekte heutiger Anforderungen an professionelle Kompetenz näher erläutert.

2.6.1 Markt und Kompetenzperspektiven

Was kompetent ist, entscheidet der Beobachter. Über Kompetenz, die zu Märkte getragen werden muss, entscheiden die Marktteilnehmer. Wo dies der Fall ist, geht die Bedeutung von Kompetenzbeurteilern wie z.B. Fachorganisationen zurück, bzw. es behalten nur solche Autorität, die sich an die relevanten Märkte ankoppeln können. Das hat sein Gutes, weil die Fachorganisationen sich ihrer gesellschaftlichen Relevanz versichern müssen. Aber substantielle fachliche Entwicklungen müssen dafür auch vor unsinnigen Auswüchsen der Märkte geschützt werden. Davon später mehr.

Am auffälligsten für den einzelnen Anbieter ist, dass professionelle Kompetenz weniger an optimierten Teilkompetenzen gemessen wird, sondern daran, ob verschiedene Komponenten immer wieder neu und situationsspezifisch zu einer Gesamtkompetenz zusammengefügt werden können. Die jeweilige „Orchestrierung“ der eigenen Kompetenzen muss zudem ökonomisch und persönlich überzeugend sein.

Niemand kann heute mehr erwarten, dass er das gesamte Programm seiner Kompetenzen und Produkte vorstellen kann, um zu überzeugen. Wenige Kostproben müssen überzeugen. Sie müssen suggerieren, dass Professionelle in der Lage sind, einen originellen und in vielen Dimensionen passenden Beitrag zu leisten. Gelingt dies, sind finanzielle Fragen eher zweitrangig.

Jemand, der zwar in Teilaspekten als kompetent eingeschätzt wird, aber durch Koordination und Führung zu einem sinnvollen Beitrag bewegt werden muss, wird leicht als Belastung für träge oder überlastete Auftraggeber angesehen. Erweckt er jedoch den Eindruck, schnell, selbst-organisiert und kooperativ nützlich werden zu können, dann verspricht sich der Auftraggeber Leistung gepaart mit Entlastung.

Auch diese Anforderungen bringen Gutes und Schlechtes mit sich. Einerseits können solche „Präsentations-Quickies“ Blender einladen, deren beste Leistung eben solche Präsentationen sind,

ohne dass dann wirklich Qualität nachfolgt. Andererseits stellt es Anforderungen, auf den Punkt zu kommen und Wesentliches zu vermitteln.

Eine Art „verschärftes Eisbergprinzip“ verlangt, eine Kostprobe für Kompetenz an der Oberfläche geben zu können, die von den richtigen Qualitäten dahinter überzeugt. Das wechselseitige Ansprechen von Intuitionen über die dahinter stehenden Wirklichkeitsvorstellungen und Kompetenzen entscheidet immer häufiger darüber, ob man überhaupt weitere Chancen bekommt.

2.6.2 Kompetenzformel

Eine Formel für professionelle Kompetenz (Schmid 2008) soll die Erweiterung von Kompetenzvorstellungen und die Bedeutung der Verknüpfung von Kompetenzkomponenten markieren:

$$\text{Professionelle Kompetenz} = \text{Rollenkompetenz} \times \text{Kontextkompetenz} \times \text{Passung.}$$

Diese Formel macht von vorneherein deutlich, dass Kompetenz nur begrenzt eine Persönlichkeitseigenschaft ist. Darüber hinaus hat sie eben auch mit dem Umfeld zu tun.

In der Theatermetapher (Schmid 2004b) gesprochen hat Kompetenz damit zu tun, welches Rollenrepertoire man kennt bzw. beherrscht (Rollenkompetenz). Außerdem fasst Kompetenz, ob man sich in Themen, Inszenierungen und auf Bühnen auskennt, wo diese Rollen zu spielen sind (Kontextkompetenz). Darüber hinaus kommt es darauf an, dass die eigene Art, sich in seinen Repertoires auszudrücken und zu bewegen, zu den Anforderungen und zum Stil der jeweiligen Umgebung passt (Passung).

Die multiplikative Verknüpfung weist darauf hin, dass die Gesamtkompetenz durch jeden einzelnen Kompetenzbereich vervielfacht oder minimiert wird. Die Verbesserung einer „schwachen Kompetenzkomponente“ bringt daher viel mehr als der Ausbau einer „starken“. Umgekehrt begrenzt eine „schwache Komponente“ die Gesamtkompetenz viel entscheidender als der Blick auf die „starke(n) Komponente(n)“ vermuten lässt.

Der Umgang mit dieser Kompetenzformel kann Überlegungen zur situativ notwendigen Ergänzung bzw. zum mittelfristigen Ausbau auslösen. Es ist leicht einsichtig, dass zum Beispiel hohe Rollenkompetenz nur begrenzt hilft, wenn der Professionelle die Zusammenhänge, in denen sich seine Partner oder Klienten bewegen, nicht hinreichend versteht oder er in Sprache, Stil und Mentalität nicht zum Gegenüber passt. Allerdings soll hier nicht jeder An-Passung das Wort geredet werden, denn oft lebt eine kreative Zusammenarbeit ja von den irritierenden bis inspirierenden Unterschieden. Auch soll nicht jeder zum professionellen Zehnkämpfer ausgebildet werden und möglichst in allen Disziplinen mit einem schwarzen Gürtel herumlaufen. Oft ist es gerade die Besonderheit eines Anbieters, eine spezifische Qualität, die sonst nicht leicht zu finden ist, welche den Marktwert ausmacht. Aber irgendetwas muss auch passen, sonst kommt ein Zusammenspiel

nicht zustande oder bleibt ein Strohfeuer. In jedem Falle lohnt es sich, das eigene Profil aus vielen relevanten Perspektiven näher zu studieren und bei Bedarf zu ergänzen.

Bei Passung geht es darum, wie der Professionelle zum Unternehmensstil und zur Organisationskultur bzw. dem dort vorherrschenden Führungsstil passt. Eine wichtige Passungsdimension ist die Frage, ob die Mitwirkung und die damit verbundene Entwicklungsmöglichkeit der Seele des Professionellen Sinn machen. Manchmal wäre die Kompetenz aus vielen Gründen hoch einzuschätzen. Doch hat sich das Sinnpotential einer bestimmten Rolle oder eines bestimmten Kontextes für tiefer liegende persönliche Interessen erschöpft. Es kostet immer mehr Kraft, sich dennoch zu motivieren bzw. andere spüren, dass das seelische Kraftfeld (Schmid/Hipp 2002) des Dienstleisters seine gestaltende Wirkung verliert. Wenn solche Stimmigkeit verloren geht, organisieren sich die Prozesse immer weniger durch intuitives Zusammenspiel.

Bei Passung geht es auch um die Passung zu bestimmten Märkten oder beruflichen Vereinigungen, zu Milieus, Zeitströmungen etc.

Wie leicht zu bemerken ist, sind die einzelnen Dimensionen dieser Formel nicht allgemeingültig gefüllt oder präzise voneinander unterschieden. Wie bei vielen der ISB-Konzepte geht es nicht um eine präzise Bestimmung der beobachteten Wirklichkeit (zur Unterscheidung von *randscharf* vs. *kernprägnant* siehe Schmid 2004c), sondern um die Errichtung einer Betrachtungsperspektive, die bestimmte Überlegungen nahe legt. Man sollte auch intuitiv verstehen, welche Betrachtungen man mit welcher Fragestellung fokussieren könnte und dann frei sein, diese auf spezifische Situationen anzupassen.

Die Kompetenzformel legt so z.B. Wert auf die Frage der Gesamtoptimierung und der Orchestrierung von Kompetenzaspekten. Außerdem transportiert sie die Implikation, dass Kompetenz als Beziehungsphänomen verstanden werden sollte. Kompetenz im Markt ist die vom Markt erkannte und positiv beantwortete Kompetenz. Als Konsequenz liegt auf der Hand, dass die jeweiligen Systeme, auf die bezogen über Kompetenz nachgedacht wird, von vornherein einbezogen werden.

Es können nicht alle Dimensionen gleichzeitig berücksichtigt werden. Dies würde zu Erklärungssystemen führen, die für den praktischen Umgang zu kompliziert wären. Daher werden weitere Dimensionen von Kompetenz im Folgenden nacheinander erläutert.

2.6.3 Fachkompetenz

Heute ist man sich einig, dass Fachkompetenzen allein nur in wenigen Funktionen ausreichen. Überall entscheidet das Aufbereiten, das Auftreten, das Zusammenspiel mit anderen, etc. mit

darüber, ob Fachkenntnisse zur Geltung kommen oder nicht. Weiche Faktoren - soft factors - sind also wichtig.

Längere Zeit versuchte man (z.B. auch im Weiterbildungsbereich), solche Kompetenzen unter den Etiketten Selbstmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Rhetorik und Kommunikation oder ähnlichem als eigene Kompetenz hinzuzunehmen. Kommunikationsfachleute und Psychologen - auch Systemiker - gingen davon aus, dass sie so universales Wissen und entsprechende Dienste anzubieten hätten und dass diese auch dann nützlich wären, wenn sie sich selbst kein kompetentes Bild von den fachlichen Aspekten der beruflichen Arbeit des Gegenübers machen konnten. Das Gelernte verantwortungsvoll in das konkrete Berufsleben zu übertragen, wurde den Kunden und Seminarteilnehmern allein überlassen. Dies führte zu Stimmigkeits- und Transferproblemen. Um Stimmigkeit einer Situation herzustellen, muss sie eben auch unter fachlichen Gesichtspunkten kompetent gestaltet sein. Auch wenn die separat trainierten weichen Faktoren besser als zuvor versorgt sind, gelingt es ohne Fachkenntnisse schwerlich, ein überzeugendes Kraftfeld aufzubauen und andere für Bestätigung und komplementäres Mitwirken zu gewinnen. Dann sind ein Transfer und das eigene kreative Weiterlernen der Klienten unter situativen Bedingungen schwer. Die Sonderveranstaltungs- oder Seminarwirkung verpufft.

Als Konsequenz wird die Bedeutung der Fachkompetenz wieder betont. Doch wer braucht wann welche Fachkenntnisse? Welche Lernformen kann man dafür wählen? Wie kann man Fachkenntnisse situativ angemessen einbeziehen, ohne die ganze Angelegenheit zu kompliziert zu machen? Hierauf gibt es keine einfachen Antworten. Doch ist schon viel gewonnen, wenn man sich der Verantwortung stellt, bei Lernprozessen im Softfaktor-Bereich für angemessene Berücksichtigung fachlicher Gesichtspunkte zu sorgen.

Hierzu gehört, dass Lehrende, Berater oder Führungskräfte z.B. genügend juristische oder betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse besitzen, um zu merken, ob es beim Gegenüber an fachlichen Kompetenzen fehlt. Nicht, dass diese dann geboten werden müssen, aber der Umgang mit dem erkennbaren Bedarf kann dann in das Lerndesign integriert werden.

Hier könnte man als Metapher darauf verweisen, dass beim Musizieren Spieltechnik und korrekte Noten allein zwar keine Musik machen. Doch ein alle inspirierendes musikalisches Kraftfeld lässt sich auch nicht aufbauen, wenn fachliches Knowhow fehlt oder nicht aktiviert und integriert wird.

2.6.4 Feldkompetenz

Was zu Fachkompetenz gesagt wurde, gilt auch für Feldkompetenz - zumal sich beides überlappen kann. Wenn jemand Probleme mit seiner Professionalität als Marketingfachmann hat, dann macht es einen Unterschied, ob er für Vermarktung von Software übers Internet oder für Vermarktung von persönlichen Beratungsdienstleistungen zuständig ist. Obwohl viele fachliche Prinzipien dieselben

sind, sind es doch verschiedene Welten. Viele Fachkompetenzen sind so feldspezifisch, dass sie als Feldkompetenzen gelten können.

Dies lehrt jedenfalls, dass Feldkenntnisse wie die der Eigengesetzlichkeit von Branchen, Unternehmensstrukturen und –größen bei der Bestimmung und Entwicklung von Kompetenz wichtig sind. Wenn ein kompetenter Vertriebsmanager aus dem Personenluftverkehr zur Eisenbahn einschließlich des Schienennahverkehrs überwechselt, dann ist fraglich, ob die Übertragung der Buchungssysteme von einer Welt in die andere als kompetent gelten kann. Dementsprechend weisen sich Professionelle eben auch durch Felderfahrung aus bzw. müssen prüfen, welche sie übertragen können oder neu hinzu erwerben sollten.

Manchmal geht es auch darum, in welche Felder man besser passt, um die vorhandenen Kompetenzen stimmiger nutzen zu können. Dies kann Veränderung hinsichtlich der Branche, der Unternehmensgröße, der Kollegen oder Kunden oder auch der Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse betreffen. Hier kann eine Passungsberatung durchaus mal die Erweiterung von Rollen- und Kontextkompetenz in Qualifizierungsmaßnahmen ersetzen.

2.6.5 Marktkompetenz

Heutzutage ist in vielen Funktionen Marktkompetenz erforderlich. Erfreulicherweise gibt es das noch: Man arbeitet gut, dies wird bemerkt und spricht sich herum und daher fragt der Markt wie von selbst mehr nach. Wer würde nicht gerne zu diesen Glücklichen zählen. Doch hat sich auch schon mancher, der sich mit wenigen, scheinbar sicheren Kunden oder Partnern zufriedengab, plötzlich in der Abseitsfalle wieder gefunden, weil sich aus irgendeinem Grund der Wind unerwartet gedreht hatte.

Immer mehr Märkte mutieren zu Nachfrage-Märkten. Immer mehr Anbieter versuchen sich im Markt auszudehnen oder neu hineinzudrängen.

Dies gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für viele Freiberufler. Sie müssen ihre Kompetenzen zu marktgängigen Produkten entwickeln, sich mit Markenbildung, Imagepflege, Preispolitik und Akquisition beschäftigen. Das erfordert eigene unternehmerische Kompetenzen, die mit den professionellen Kernkompetenzen nicht unbedingt viel zu tun haben. Es braucht viel, um erfolgreich zu sein und es kostet Kraft und andere Ressourcen. Schon deshalb kann es sich rächen, wenn man diesem Teil professioneller Kompetenz wenig Beachtung schenken will.

Auch Unternehmensinterne können nicht unbedingt aufatmen, weil sie glauben, sich diesen Mechanismen nicht stellen zu müssen. Zum einen werden die Unternehmen zunehmend als Märkte begriffen, auf denen interne Kunden zu finden und zu bedienen sind. Durchlässiger werdende Unternehmensgrenzen stellen interne Anbieter immer häufiger in Konkurrenz zu externen. Immer öfter wird von internen Abteilungen verlangt, dass sie nach professionellen und wirtschaftlichen

Gesichtspunkten mit Externen Schritt halten können. Zum anderen schaffen Erwartungen, dass eigene Produkte und Dienstleistungen auch draußen auf dem Markt abgesetzt werden, andere Horizonte. Von internen Bildungsabteilungen wird z.B. erwartet, dass sie ihre Leistungen nach außen vermarkten oder sie tun dies auch aus eigenen Ambitionen. Mit dabei zu sein bringt Status und Privilegien und verändert die Bewährungskriterien der Internen. Die Markttüchtigeren steigen auf oder haben die Möglichkeit, immer mehr freiberuflich zu tun. Je nach Bereich muss auch mit Outsourcing gerechnet werden, von direkten Verdrängungswettbewerben bei Abbau und Fusionen ganz zu schweigen. Mittlerweile haben solche Entwicklungen nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch öffentliche Einrichtungen wie z.B. Hochschulen erreicht, in denen man Drittmittel einwerben oder auf bisher privaten Bildungsmärkten Umsatz machen soll. Die hat gute wie auch weniger gute Aspekte.

Fazit: Marktwirtschaftlichen Prinzipien und Marktkompetenzen müssen sich fast alle stellen.

2.6.6 Netzwerkkompetenz

Erfolg hängt von persönlicher Leistungsfähigkeit und Vernetztheit ab. Dieses Prinzip ist gewiss nicht neu, erscheint aber mit neuen Namen und hat neue Charakteristika.

Netzwerk steht als Begriff dafür, dass „die wichtigen Anderen“ nicht unbedingt im eigenen Fach, in der eigenen Abteilung oder in der Hierarchie des eigenen Unternehmens zu finden sind. Der Begriff „value network“ bedeutet z.B., dass alle Instanzen einzubeziehen sind, die irgendwie für den Erfolg und für Wertschöpfung durch ein Vorhaben wichtig sind. Dazu können andere Unternehmen, Kunden, komplementäre Marktpartner aber auch öffentliche Einrichtungen gehören. Dies ist z.B. bei der Entwicklung und Platzierung neuer Kraftstoffe auf dem Kfz-Markt der Fall oder bei einem MBA-Studiengang, der in „private-public partnership“ entwickelt und platziert werden soll.

Die offenen Horizonte bringen die Chance und die Notwendigkeit, Terrains auszumachen und abzustecken, in denen man sich bewegen will. Andernfalls droht der Energiekollaps wegen inflationärer Vernetzung. Man muss ein Annäherungsverhalten an ungewohnte Partner lernen und herausfinden, welche man wie an sich binden kann und soll und bei welchen das mehr Kraft kostet als es Nutzen bringt. Hierbei geht es um vielschichtige Austauschverhältnisse, die weit über direkt verrechenbare Leistungen hinausgehen. Man denke nur an den Nutzen von Co-Branding oder Verlinkung, neuere Formen von längst bekannten Gepflogenheiten wie gegenseitiges Zitieren in Medien oder Präsentieren auf Kongressen. Aber auch gegenseitige Inspiration, das Bilden von Zeitgeistgemeinschaften und persönlichen Sympathiegemeinschaften sind wichtige Dimensionen solcher Netzwerke. Aus Ökonomiegründen können diese Dimensionen nicht nebeneinander versorgt werden, sondern müssen zu einem oft schwer bestimmbareren Konglomerat verbunden werden. Gute Netzwerke bieten eine Netzwerkkultur, in der viele wirtschaftliche, gesellschaftliche

und menschliche Bedürfnisse versorgt werden. Es ist eine der anspruchsvollen Gestaltungsaufgaben, Individualismus und Pluralismus mit Deutlichkeit in der Ausrichtung und Erkennbarkeit von außen zu kombinieren.

Netzwerke ausmachen, sich anschließen und lebendigen Austausch pflegen, der gleichzeitig der eigenen Sache zuträglich ist, sich positionieren, um mit wenig Aufwand an die attraktiveren Angebote zu gelangen, dabei aber solidarisch und zuverlässig handeln – das sind wichtige Tugenden von erfolgreichen Netzwerkern.

Es ist leicht zu bemerken, dass viele Kompetenzen hierfür mit anderen hier schon besprochenen Kompetenzen identisch oder verwandt sind. Es geht ja auch nicht darum, für jedes Feld separate Kompetenzen zu erfinden, sondern unterschiedliche Perspektiven und Konfigurationen für eine umfassende professionelle Kompetenz zu beschreiben.

2.6.7 Sichtbarkeit und Originalität

Aufmerksamkeit ist ein knappes Gut geworden. Täglich flattern Hochglanzprospekte und Infobroschüren auf den Tisch. Die Anzahl der Websites, über die Ideen propagiert und Dienstleistungen angeboten werden, ist unüberschaubar. Internetforen und Newsletter laden zum Dabeisein ein. So angenehm es sein kann, als eingeführter Anbieter mit bestimmten Produkten in bestimmten Märkten stabil nachgefragt zu werden, so schwierig kann es sein, sich neu zu etablieren. Dies gilt in besonderem Maße für Neueintritte in Märkte. Sei es, dass man in vertraute Märkte mit neuen Produkten oder mit vertrauten Produkten in neue Märkte Eingang finden möchte. Am schwierigsten ist es, wenn Produkte und Märkte neu sind.

Insbesondere als neuer Anbieter und potenzieller Kooperationspartner muss man sich mit Kompetenzen und Produkten sichtbar machen, um von anderen Marktteilnehmern beachtet zu werden. Qualität allein reicht dafür nicht, es sei denn es gelingt, irgendwie als „Geheimtipp“ gehandelt zu werden. Doch müssen die meisten Newcomer normalerweise die Erfahrung machen, dass es mit einem weiteren Prospekt, einer weiteren Aussendung oder Website nicht getan ist. Was mit viel Sorgfalt und Hingabe produziert wird, bleibt ohne Resonanz.

Versuche, sich dem Markt genehm zu machen, indem großzügig Kompetenzen behauptet, Leistungen und Wirkungen versprochen sowie alle gängigen attraktiven Schlüsselworte benutzt werden, finden meist auch nicht mehr Beachtung. Was macht es dann aus, dass man Resonanz findet? In welchen Zeiträumen, bei wem, mit welcher Nachhaltigkeit kann man Reaktionen erwarten? Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten, weil jeder Markt, jedes Milieu hier seine eigenen Gesetze hat. Marktkompetenz - und etwas allgemeiner - Feldkompetenz ist hier gefragt.

Dennoch kann man Prinzipien erkennen, die hilfreich dafür sind, Aufmerksamkeit zu erlangen. Es muss gelingen, aus der Masse herauszuragen. Und am besten erreicht man dies durch glaubwürdige Originalität. Irgendetwas muss durch die vorgezeigten Oberflächen hindurch gelangen, was bei anderen verfängt und in Erinnerung bleibt. Man muss anderen einfallen, wenn im entscheidenden Moment über mögliche Partner oder Mitwirkende gesprochen wird.

Das hierfür Entscheidende liegt auf einer emotionalen Ebene. Entweder, weil es gelungen ist, Suchbewegungen und Sehnsüchte anzusprechen oder weil durch die Oberfläche hindurch Intuitionen über glaubwürdige besondere Profile und Kompetenzen geweckt werden konnten. Dazu kommt, dass die Empfehlenden die Erwartung haben, dass auch sie ihren Nutzen von der Empfehlung haben werden. Es reicht auch nicht unbedingt, einen Empfehlenden persönlich zu beeindrucken. Oft muss man diesem Darstellungen zur Verfügung stellen, mit denen er andere überzeugen kann. So kann der überzeugte Personalentwickler im eigenen Unternehmen auf frostige Reaktionen stoßen, wenn er zu viel auf seine persönliche Begeisterung baut und nicht genügend auf angemessene Präsentation bei Entscheidern und Betroffenen achtet.

Ein Problem ist, dass man selten differenziertes und aufrichtiges Feedback in diesen Dimensionen bekommt. Umso wichtiger ist eine gute Weiterbildung und sind dialogorientierte professionelle Gemeinschaften. Sie schließen solche Spiegelungen ein. Qualität ist nicht ohne weiteres dadurch herstellbar, dass solche Punkte in die Agenda aufgenommen werden, sondern sie hängt vom Gesamtniveau der gepflegten Professions- und Lernkultur ab.

2.6.8 Sensibilität und Robustheit

Zur professionellen Kompetenz gehören zwischenmenschliche Sensibilitäten. Dies meint Aufmerksamkeit für eine Reihe von Dimensionen beim Gegenüber. Immer will der andere sich als Persönlichkeit gewürdigt sehen und kann sehr verprellt reagieren, wenn er sich nur als Funktionsträger und Mittel zum Zweck gesehen fühlt. Gleichzeitig darf die Zuwendung nicht als Versuch erscheinen, auf eine Weise gewonnen zu werden, mit der fachliche Ansprüche oder die Würde des Amtes umgangen werden. Menschen sind immer hungrig danach, als jemand gesehen zu werden, der sie selbst zu sein versuchen. Partner, die dies spiegeln und Zuversicht wecken, dass es mit ihnen zusammen in diese Richtung gehen kann, sind interessant. Doch ist es mit Schönrederei nicht getan, denn irgendeine Instanz im anderen weiß darum, was stimmig sein könnte und was nicht. Aber natürlich gibt es auch die Varianten, dass fehlgeleitete Selbstgefälligkeit und Schmeichelei oder illusionäre Vorstellungen und unsolide Versprechungen sich finden.

Es ist also wichtig, auf die Welt der Partner und Kunden feinsinnig und entgegenkommend zu reagieren. Damit man dabei aber nicht wie ein Grashalm im Wind oder konturlos erlebt wird, braucht man ein solides Selbstverständnis und eine gewisse Robustheit. Dies gilt sowohl für das

Aushalten belastender Situationen nach innen wie auch ein kraftvolles Auftreten nach außen. Es kommt schon vor, dass Auftraggeber oder Partner sich aus Unsicherheit oder Machtgewohnheit zu einem Stärkegebahren (Schmid /Hipp 1998/2001) aufschwingen und andere unter Bewährungsdruck setzen. Dies kann leicht Angst und Stress auslösen und an Sensibilität und Kraft zehren. Dann ist wichtig, dass man eine konstruktive Kontrolle von Ängsten gelernt hat oder sich diese Ängste zumindest eingesteht, um für sich selbst sorgen zu können. Nach außen ist wichtig, einerseits durch kraftvolle Antworten Eindruck zu machen, andererseits nach Resonanz darauf dann differenziertere Töne anzuschlagen und sensiblere Seiten im Gegenüber anzusprechen. Beides allein hätte eine geringere Aussicht auf Erfolg.

Auch braucht man für die unternehmerischen Aspekte der eigenen Tätigkeit eine gewisse Robustheit. Das meint nicht nur eine relativ robuste Gesundheit, die man zu pflegen gelernt hat. Das meint auch die Fähigkeit, Enttäuschungen und Niederlagen ertragen zu können, ohne über zu reagieren oder auf der anderen Seite nicht von Begeisterungen weggeschwemmt zu werden, sondern die Füße auf dem Boden zu lassen und bei der Verwirklichung von Visionen durchzuhalten. Das meint sachlich stabil und in Beziehungen zuverlässig und fair bleiben zu können, auch wenn Belastungen aller Art zu ertragen sind oder man enttäuscht worden ist. Die Leser werden sicher Dimensionen von Sensibilität und Robustheit hinzufügen können, die in ihrer eigenen Welt von besonderer Bedeutung sind. Vielleicht tauchen dabei auch innere Bilder auf, die veranschaulichen, was gemeint ist. Im botanischen Bereich sind dafür z.B. die Nachtkerzen eine schöne Metapher. Sie gedeihen auch auf Schutthalden, gleichwohl öffnet sich jeden Abend neu ein Kranz zauberhafter und leuchtender Blüten.

2.6.9 Weltläufigkeit und Bodenständigkeit

Eine weitere Dimension soll noch als Dualität beschrieben werden: Weltläufigkeit und Bodenständigkeit.

Da unsere Welt immer flexibler und internationaler wird, werden heute von Professionellen Fremdsprachen, Reisekompetenz, eine Toleranz für Abwesenheit von vertrauten Umgebungen oder häufige Umgebungswechsel und ein bewegliches Auftreten in multikulturellen Umgebungen erwartet. Dementsprechend werden solche Kompetenzen erworben und dem Selbstbild hinzugefügt. Wie viel davon stimmig ist und welche Belastungen dabei empfunden werden, kommt vielleicht zu selten zum Vorschein. Vielleicht ist das auch ein Lernprozess, der erst über Generationen tiefer greifend gelingt. Gelegentlich scheint auch weit mehr propagiert als gelebt zu werden. Das hat vielleicht auch sein Gutes.

Bei aller Modernität: Wenn es um Vertrauen geht, spielen Informationen oder Intuitionen über den anderen eine Rolle, die eher in klassischen, familiäreren, anfassbaren Dimensionen beschrieben

sind. Sie sind hier unter dem Begriff Bodenständigkeit zusammengefasst. Viele wollen ein Gefühl dafür haben, wie es wäre, den anderen als Hausgenossen, als Sportkamerad, als Partner in einer gemeinsamen Unternehmung oder als Freund zu haben. Sie suchen einzuschätzen, wie er sich zu seiner Herkunft, zu seinen bisherigen Weggefährten, zu seinen Nachfolgern oder zu seinem gegenwärtigen Lebensmilieu stellt nach dem Motto: „Sage mir, wo Du Dich beheimatest und für wen Du wichtig sein willst und ich sage Dir, wer Du bist (für mich sein kannst)!“ All das ist vielleicht ein indirekter Versuch, einzuschätzen, was man für sich selbst und die gemeinsame Sache vom anderen zu erwarten hat.

Doch auch für einen selbst kann die Rückbindung an die eigene Herkunft, die Verbundenheit mit dem Lebensumfeld sowie die Würdigung der eigenen Entwicklungsgeschichte eine wesentliche Grundlage für professionelle Identität sein. Es ist als wäre die eigene Persönlichkeit von einer Hülle umgeben, durch die sie stabilisiert und aus dem Hintergrund genährt wird. Hier soll keinem rückwärtsgewandten Selbst- und Weltverständnis das Wort geredet werden. Doch gilt auch: Wer würdigt, woher er kommt und wohin er gehört, hat die substantielle Freiheit, sich in die Zukunft zu bewegen. In vielen Fällen lohnt es, sich mit seinen Wurzeln zu beschäftigen - gerade wenn man sich unterwegs verliert oder ein besonders gutes Fundament für hoch und weit strebende Äste braucht.

2.6.10 Kulturkompetenz und die Metaperspektive

Man kann viele der oben dargestellten Kompetenzen unter dem Begriff Kulturkompetenz zusammenfassen. Pauschal gesprochen meint das, sich in einer hochwertigen Professions- und Organisationskultur bewegen und wohlfühlen zu können. Es heißt darüber hinaus, Vorstellungen zu haben, warum und wie Not leidende Kultur wieder verbessert werden könnte. Nimmt man die Sprache als Beispiel, dann ist es schon beeindruckend, wenn jemand eine lebendige, differenzierte, das Wesentliche unterhaltsam fassende Sprache sprechen kann. Andere profitieren davon, wenn sie sich auf die Kultur dieser Sprache einlassen. Kultur steckt an und ist letztlich nur durch Kultur zu vermitteln.

Sprachlich Versierte beherrschen ihre Grammatik, ohne die grammatischen Regeln nennen zu können, verstehen die Bedeutungsräume der Worte, ohne sich mit Semantik zu beschäftigen. Will man Sprache nicht nur leben und nutzen, sondern auch zunehmend bewusst gestalten, anderen beibringen und Sprachkultur pflegen und bewahren, dann kann man sich zusätzlich mit Grammatik, Semantik und anderen Beschreibungsdimensionen von Sprache beschäftigen. Man wird vom versierten Nutzer zusätzlich zum Sprachspezialisten. Ähnlich kann man sich das für Professionskultur und Organisationskultur vorstellen. Kulturkompetenz ist einerseits die Kompetenz, an Kultur teilzunehmen, wie auch die Kompetenz, Kultur von einer Metaperspektive aus zu beschreiben und als eigene Dimension zu gestalten.

2.7 Professionelle Individuation

In Zeiten, in denen die Individualität jedes Einzelnen eine so große Rolle spielt, stoßen Menschen immer wieder auf existenzielle Fragen.

Wer bin ich? Was kann aus mir werden? Was ist meine Berufung? Was kann / was will ich aus meinem Leben machen? Für wen möchte ich wirklich wichtig sein? Wann werde ich am Ende zufrieden sein?

Viele Menschen sind immer öfter irgendwie mit ihrer Individuation beschäftigt, also mit den Lebensprozessen, über die sie die einzigartige Persönlichkeit verwirklichen können, die in ihnen steckt. Soweit sich Individuation auf die Welt der Berufe und der Organisationen bezieht, sprechen wir von professioneller Individuation¹.

Aber gibt es auf die Frage, was aus jemandem werden soll, überhaupt Antworten? Welche könnten das sein? Man sollte sich das nicht so vorstellen, dass eine Endversion von Anfang an bekannt sei. Doch versuchen die Menschen zu begreifen, aus welchem Holz sie sind und was man daraus machen könnte. Dabei sind viele Versionen möglich. Aber intuitiv weiß jeder, dass es auch viele Versionen gibt, die nicht stimmig wären. Meist kann man auch weniger konkrete Ziele bestimmen - also Punkte auf Entwicklungslinien in der Zukunft - sondern eher Richtungen orten, die besser passen als andere.

In Fragen der Professionalität ist heute eine gewisse marktwirtschaftliche Nüchternheit angesagt. Anders kann man als nicht-subventionierter privater Marktteilnehmer auch nicht bestehen. Ohne ein Verständnis von Marktwirtschaft und Unternehmertum wären Professionelle auch zu weit entfernt von Organisationen und Unternehmen, denen sie ihre Dienste anbieten. Dennoch kann parallel dazu der Mensch mit seinen existenziellen Fragen der Lebensgestaltung im Fokus sein und beide Anliegen können miteinander verbunden werden.

2.7.1 Professionelle Essenz - eine Metapher

Die eigene professionelle Essenz zu bestimmen gehört zu den schwierigsten Übungen. Dazu braucht man andere, die dabei helfen: Durch Bestätigungen, Anregungen, Irritationen und Ermutigungen - ja manchmal braucht man ihren Segen.

Die Frage nach Essenzen, nach Wesenhaftigkeit kann durch konzeptuelle Darstellungen nicht angemessen abgebildet werden. Es handelt sich dabei um persönliche Mythen. In einem Mythos werden Fakten, Erfahrungen und Erlebnisse ausgewählt und zu einer Sinnerzählung zusammengefasst, mit der sich jemand mehr oder weniger identifiziert. Wenn etwas den Menschen vom Tier unterscheidet, so ist dies sein mythologisches Wesen. „Jeder erfindet irgendwann eine Geschichte, die er für sein Leben hält.“ Sagt Max Frisch (Frisch 1950/1972). Letztlich geschieht

¹ Diesen Begriff verdanke ich meinem Kollegen Joachim Hipp

auch hier das Entscheidende im persönlichen Kontakt. Durch die situative Begegnung wird aus dem Universum von Möglichkeiten eine wirklich. Sie ist nicht unbedingt wahr, aber bedeutsam und daher auch wirksam. Sie spiegelt und schafft Wirklichkeiten.

Sich mit systemischer Professionalität theoretisch auseinanderzusetzen, ist leider etwas kompliziert und verständlicherweise nicht für jeden von Interesse. Die erkenntnistheoretischen Fragen, die sich stellen, ähneln denen, die sich aus dem Verhältnis von klassischer Physik zu Quantenphysik ergeben. Für den Praktiker reicht es aus, Naturgesetze zu erfahren. Erklärungen aus dem gewohnten Geltungsbereich deckt die klassische Physik ab. Doch erst quantenphysikalische Betrachtungen bieten neue Verstehensmöglichkeiten, wenn Entwicklungen verfolgt werden, für welche die klassische Physik nur unbefriedigende Erklärungen bietet. Während jeder ein Alltagsverständnis davon hat, was z. B. Schwerkraft oder Zeit ist, sind aus quantenphysikalischer Perspektive solche Phänomene grundsätzlich diskussionsbedürftig. Auch dort bemüht man sich um Anschaulichkeit mithilfe von Metaphern (Görnitz/Görnitz 2008, Dürr/Österreicher 2005).

Der Schwierigkeit einer erkenntnistheoretischen Bestimmung systemischer Professionalität nähern wir uns vielleicht am einfachsten mithilfe einer Metapher. Es geht bei persönlich-systemischer Professionalität letztlich um eine Essenz, die sich in Vielem spiegelt, die aber nicht über das eine oder andere Spiegelbild definiert werden kann.

Dies drückt sich auch in folgendem Spruch aus:

Professionalität ist wie der Charakter einer Musik: er bleibt, auch wenn die Melodien und die Instrumente wechseln (Schmid 1998).

Stellen Sie sich bitte vor, es gäbe ein Licht aus einer nicht genau definierbaren Quelle mit einer nicht genau definierbaren Qualität. Dieses Licht sei Ihre persönliche Professionalität. Licht kann man nicht als solches erkennen, da es nur dann wahrnehmbar wird, wenn es auf eine Oberfläche trifft. Diese Oberfläche wäre z.B. eine Tätigkeit im Bereich Coaching, Führung oder Personalentwicklung. Was wir sehen, ist immer eine Kombination dieser Lichtqualität und der Oberfläche, die das Licht spiegelt. Es gibt weder die Möglichkeit, die Oberfläche ohne das Licht, noch das Licht ohne die Oberfläche wahrzunehmen.

Selbst wenn man nur an der Oberfläche interessiert ist, hat man es mit Licht zu tun, denn sie zeigt sich in diesem Licht. Man kann das allerdings ignorieren und glauben, die Oberfläche wäre „objektiv“ wie sie erscheint. Erst wenn die Oberfläche bleibt, aber das Licht variiert oder das Licht bleibt und die Oberfläche variiert, bekommt man eine Ahnung davon, was Oberfläche und was Licht sein könnte.

Manchmal ist man mehr am Licht interessiert, etwa weil man seine Qualität verstehen will. Dazu möge man sich vorstellen, wie andere Oberflächen in diesem Licht (statt in einem anderen)

erscheinen würden. Oder man will eine Vorstellung davon entwickeln, wie die Lichtqualität sich verändern müsste, um Oberflächen anders darstellen zu können. Man könnte mehrere vertraute Oberflächen in dieses Licht tauchen und beobachten, was bei jedem Wechsel gleich bleibt. Oder man versucht, bei konstanter Oberfläche das Licht zu variieren. Auf diese Weise beginnt man die Qualität des Lichtes und Möglichkeiten, es zu beeinflussen, zu erahnen.

Übertragen stehen die Oberflächen für die professionellen Gestaltungselemente, mit deren Hilfe wir uns organisieren und unsere Arbeit tun. Oder sie stehen auch für unsere Themen, Produkte und Projekte, mit denen wir am Markt teilnehmen. Das Licht wäre unsere persönliche Professionalität, die diese Gestaltungselemente als Ausdruck braucht, weil sie als Abstraktum bestenfalls intuitiv wahrgenommen werden kann. Wie dramatisch sich eine Situation verändern kann, erfährt man z.B. durch eine Beraterübung, in der mitten in der Beratung der Berater ausgetauscht wird. Alles kann anders werden: der Klient, sein Problem, die Vorgehensweise, Lösungsphantasien, usw. Im Lichte einer anderen Professionalität entstehen andere Wirklichkeiten.

Doch auch Professionalität ist nicht aus einem Guss, sondern bildet sich aus vielen, sich überlagernden Perspektiven. Jeder hat schon erfahren, dass er ganz anders arbeitet, wenn von innen oder außen andere Kräfte in ihm wach gerufen werden. Daher müsste in der Metapher von Scheinwerfern gesprochen werden. Man kann sich als Bild dafür die Beleuchtungseinrichtung eines Theaters vorstellen. Professionalität setzt sich dann mit der Ausstattung und Steuerungslogik dieser Lichttechnik auseinander. Dass einige einfach gebaute, fest miteinander verschaltete Scheinwerfer weit weniger möglich machen als eine vielfältige und differenziert steuerbare Technik, liegt auf der Hand. Damit können auf der Bühne Wirklichkeiten sichtbar gemacht werden, die mit der alten Technik undenkbar gewesen wären. Mit einfacher Technik kann man Dinge nur einfach darstellen. Mit komplexer Technik kann man Dinge so einfach wie möglich und so differenziert wie nötig darstellen. Durch diese technische Metapher ist Professionalität wieder in die Nähe des technisch Beherrschbaren gerückt. Dahinter gibt es ein ureigenes Licht jeder Person, das moduliert, aber nicht geschaffen werden kann.

2.7.2 Identität und Identifizieren

Wenn Menschen Identität suchen, gehen sie leicht den Weg der Identifikation. Sie fragen weniger, wer sie essentiell sind und wofür sie stehen, sondern binden ihr Selbstverständnis an Unternehmen oder Abteilungen, an bestimmte Rollen, einen bestimmten Status, an bestimmte Zwecke oder an bestimmte Methoden und Theorien über die Welt. Dies sind akzeptable Konstruktionen, solange die Menschen im Bewusstsein haben, dass dies Teilaspekte und Oberflächen sind, in denen sich manches, jedoch nicht ihre ganze individuelle professionelle Essenz spiegelt.

Tragisch kann es werden, wenn sich Menschen mit einzelnen Spiegelungsoberflächen gleichsetzen. Sie werden dann von Infragestellungen oder gar vom Zusammenbruch eines Unternehmens in ihrem Selbstverständnis tief getroffen. Um ihre Identität zu sichern, müssen sie bestimmte Prinzipien oder Gestaltungsmittel überhöhen und gegen jede Infragestellung verteidigen, weil sonst ihr Selbstwertgefühl seine Basis zu verlieren droht. Je mehr es Professionellen hingegen möglich wird, Ausdrucksformen und Spiegelungsoberflächen austauschbar werden zu lassen, umso mehr entwickeln sie eine reife professionelle Identität. Sie wissen, wer sie sind, auch wenn alle äußeren Attribute infrage gestellt werden. Dies ist kein Argumentieren gegen Äußerlichkeiten und professionelle Gewohnheiten. Jeder darf jede seiner Vorlieben behalten, doch sie werden als solche erkannt und nicht ideologisch überhöht.

So können wir allmählich eine Identifizierung nicht mit den Oberflächen, sondern mit dem Licht, das sich auf ihnen spiegelt, entwickeln. Zwar sind uns die Oberflächen als eigen vertraut, doch brauchen wir keine bestimmten, um uns professionell selbst darin zu erkennen. Sie stehen uns nun zur gestalterischen Disposition, ohne dass wir bei Veränderungen eine professionelle Identitätskrise fürchten müssten. Wir können dann auch darauf verzichten, uns durch Schulstreits und Abgrenzungen gegen andere eine Identität verschaffen zu wollen (Schmid 2004c).

Für das Ausleben einer systemischen professionellen Identität sollte ein reiches Repertoire an möglichst kunstvollen Oberflächen zur Verfügung stehen. Sie kann nicht ohne Beispiele aus diesem Repertoire zum Ausdruck gebracht werden. Jedoch ist sie nicht auf bestimmte Oberflächen angewiesen. Und wenn wir auch nicht genau sagen können, wie das Licht dabei ist, können wir selbst und andere dennoch ein deutliches Bild davon haben. Wir sind in der professionellen Selbstpositionierung wie in der Selbstdarstellung nicht mehr auf bestimmte Oberflächen angewiesen, sondern können diese austauschen, ohne Identität zu verlieren. Auch können sich andere für dieses Licht entscheiden und offen lassen, welche Oberflächen damit beleuchtet werden sollen.

Auf Dienstleistungen, Konzepte, Methoden, Menschenbilder, Settings usw. z.B. im Bereich Coaching übertragen, können so professionelle Identitäten entstehen. Die Professionellen müssen sich nicht mehr an bestimmten Varianten festhalten, um zu wissen, wer sie sind und was sie anbieten wollen. David Megginson zitiert: "Coaching is more a way of doing business than a separate activity!"²

Zieht man eine Parallele zur Glaubenswelt, so kann man die eigene Spiritualität erfahren ohne sich dafür an festen Glaubensüberzeugungen und rituellen Glaubensvollzügen festhalten zu müssen.

² Mündliche Äußerung EMCC-Tagung 30.11. – 1.12. 2005 Zürich

Diese bieten zwar tägliche Übungen im Glaubensleben und regeln den „Verkehr“ in Glaubensgemeinschaften, sind aber dennoch nicht die Essenz von Spiritualität. Ist man nicht übermäßig mit ihnen identifiziert, stehen sie daher im Zweifel zur Disposition, wenn neue Inhalte und Rituale die Spiritualität neu beleben und zeitgemäßer zum Ausdruck bringen können.

Wir haben es mit einem Konflikt zu tun, der so alt ist wie unser christliches Abendland. Schon im Alten Testament wird die Spannung zwischen Moses und Aron dargestellt. Moses verlangt die Gottessuche ohne Netz und doppelten Boden. Aron will dem Volk Bildnisse anbieten, damit sie etwas Anschauliches für ihren Glauben haben. Darin liegt die Gefahr, dass die Menschen die anschauliche Oberfläche für die Essenz halten und das Interesse an der weiteren Suche verlieren. Ich bin tendenziell auf der Moses-Seite, der jeden Götzendienst beargwöhnt. Aber auch Aron hat recht, wenn er das Volk damit überfordert sieht, den unsicheren Weg durch die Wüste motivationsmäßig durchzuhalten, ohne dass Übergangsobjekte und vermittelnde Metaphern das Göttliche greifbar machen. Ich verstehe, dass er mitten in der Wüste Gold sammeln und das "Kalb" gießen ließ, als ihr Anführer 40 Tage im Gebirge verschollen war. Und Moses' Wüten nach seiner Rückkehr - mit vielen Toten - ist mir als fundamentalistisch fremd und eher ein Beispiel dafür, wie Rechthaberei das, wofür man ficht, zerstören kann.

2.7.3 Entwicklungsstreben

Während eine klassische Betrachtung von Lernen und Professionalität sich mit Theorien, Konzepten und Methoden beschäftigt, interessiert hier etwas Zusätzliches, was mit Stimmigkeit umschrieben ist.

Die Suche nach der Stimmigkeit ist aber nicht nur ein "privater Luxus", sondern entscheidet mit über Erfolg in anspruchsvollen Professionen. Nur wer zu einer der stimmigen Versionen seiner selbst findet, entwickelt ein gewisses Charisma und erzeugt ein Kraftfeld, an das sich andere anzuschließen bereit sind. Wer keine Stimmigkeit findet, dem hilft die Anhäufung von Titeln, Fertigkeiten und Kenntnissen nur bedingt.

Wenn man lernt, Menschen aus dieser Perspektive zuzuhören, bekommt man leicht ein Gespür dafür, wo ihre Sehnsüchte, etwas zu werden, was sie noch nicht sind, liegen. Auch können wir Menschen leichter gewinnen, wenn sie das Gefühl bekommen, dass wir sie durch die aktuelle Oberfläche hindurch in ihren Suchbewegungen bestätigen oder anregen. Menschen sind meist stark motiviert, wenn eine Tätigkeit, eine Beziehung, eine sich anbahnende Entwicklung Chancen zu bieten scheint, etwas zu werden, was sie gerne sein möchten. So erklärt sich auch die magische Anziehung von Begriffen wie „Coaching“ oder „systemisch“. Sie dienen in bestimmten Kreisen als Kristallisationspunkte für Entwicklungs- und Identitätssehnsüchte. Trotz mancher Skurrilität sind solche Strebungen wichtig, weil sie auf seelische Entwicklungswünsche verweisen. Wenn

Menschen in ihren Entwicklungssehnsüchten berührt werden, ist die Bereitschaft zur Bindung, zum Lernen und zur Übernahme einer Kultur hoch. Aber sie werden auch leicht blind und so eher verführbar und verletzlich, was Missbrauch und Ausbeutung begünstigt. Dies sollte Organisationen im Allgemeinen und Bildungsanbietern im Besonderen eine besondere Verantwortung auferlegen.

2.7.4 Suche und Sucht

Wenn das Unternehmen Beruf blüht, liegen darin, besonders für leistungsfreudige, gestaltungs- und geltungshungrige Menschen große Befriedigungen und weitere Verführungen. Aus Freude am wachsenden Erfolg sind sie immer stärker bereit, den Berufslebensbereich zulasten anderer Lebensbereiche auszudehnen. Die Entwicklung weiterer Talente, die Pflege anderer Beziehungen, sowie sich anderen Herausforderungen zu stellen, wird leicht mal zurückgestellt.

Wenn es nach großen Anstrengungen dann gelingt, durch berufliche Leistungen und in beruflichen Beziehungen Befriedigung zu erfahren, ist es verständlich, wenn das Engagement in Lebensbereichen, in denen nicht so leicht befriedigende und erfolgreiche Rollen gespielt werden können, „schwächelt“.

Oft sind sich die Menschen jedoch nicht über die lebensökologischen Kosten ihrer einseitigen Lebensentwicklung im Klaren. Je länger die vernachlässigten Bereiche vor sich hin dümpeln, desto verunsichernder können die Herausforderungen erlebt und desto größer die Investitionen eingeschätzt werden, die nötig wären, um dort ähnliche Befriedigung zu erfahren.

Bekommt man dann das Etikett „arbeitssüchtig“ umgehängt, enthält das oft ein Körnchen Wahrheit, ist aber nicht gerade besonders hilfreich. Sind Suchtmittel nicht solche, derer man sich zum Herstellen des eigenen Wohlbefindens bedient? Zum Problem entwickelt sich ein Mittel meist schleichend, wenn man mit zunehmender Dosis entstehende Schiefagen zu verdecken sucht.

Berufsorientierte Menschen versäumen gelegentlich (z.B. aufgrund von Fehleinschätzungen des richtigen Zeitpunkts) wesentliche Weichenstellungen in ihrem sonstigen Leben wie die Gründung einer Familie oder die Pflege anderer Lebensinteressen. Oft sind es dann Krisen in der (Berufs-) Lebensentwicklung, die erforderlich machen, sich diesen Fragen zu stellen. Häufig stehen in Weiterbildungen solche Fragen im Hintergrund zur Klärung an oder waren gar unterschwellige Auslöser, sich in eine neue Professionalisierung zu begeben. Gute Weiterbildungen gehen zumindest implizit darauf ein.

2.7.5 Entwicklungsfreundlichere Gangarten

Gelegentlich hat man allerdings auch den Eindruck, dass Unternehmen von der rechtzeitigen Auseinandersetzung mit wichtigen Lebensentwicklungen ablenken.

Mitglieder werden durch eine großzügige Versorgung mit Privilegien und durch alters- und kompetenzgemäß unpassenden Aufgaben und Rollen seitens der Unternehmen regelrecht verführt.

Man muss niemandem eine böse Absicht unterstellen - aber wo bleiben Verantwortung und Fürsorge seitens der Organisationen? Oft wird der Standpunkt vertreten, dass die Folgen solcher Bestechungen außerhalb des Verantwortungsbereichs der Unternehmen lägen, da die Menschen in ihrer Entscheidung frei seien. Beziehungsaspekte, die im Strafrecht unter den Begriffen Nötigung oder Erpressung behandelt werden, sind hier noch ganz außen vor.

Es kann und sollte gefragt werden, ob es nicht nur ethisch geboten, sondern auch wirtschaftlich vernünftig wäre, auch vonseiten der Unternehmen die Selbstüberhebung und Selbstausbeutung ihrer Mitglieder zu mildern. Sollten Unternehmen nicht eher dazu beitragen, Aufgaben, Rollen und die Stufen von Karriereleitern so zu bauen, dass die Menschen sie in einem guten Rhythmus leben können? Wäre es nicht Luxus der besseren Art, unterwegs Raum für angemessene Entwicklungs- und Lernprozesse zu haben und nicht zu schnell Wichtigkeiten und Privilegien zu verbrauchen? Wäre es nicht befriedigender, äußere Entwicklungen in Harmonie mit einer inneren Entwicklung zu durchschreiten, anstatt sie vor der Zeit hastig und oberflächlich zu durcheilen? Wichtige Positionen und Privilegien als Motivatoren aufzubewahren, könnte als Teil der Organisationskultur begriffen werden. Es kann insgesamt mehr Befriedigung bieten, Entwicklungsstufen sorgfältig zu durchleben und Erstrebenswertes noch vor sich zu haben. Manche finden es besser, wenn es nicht ganzjährig Erdbeeren gibt, sondern im Frühsommer, wenn die Zeit reif dafür ist.

So wäre auch in Organisationen manch aufgeblähtem und dynamischem Leerlauf entgegengewirkt. Weniger ist dann mehr und wird sowohl die Ökonomie als auch die Organisationskultur stärken. Für den Einzelnen bleibt langfristig die Fähigkeit zu Leistung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhalten, unterstützt durch eine – ebenfalls für die Organisation spürbare – belebende Lebensgestaltung auf den anderen Bühnen.

Vielleicht wird man sich der Frage solch ökologischer Kosten und Gewinne erst dann stellen, wenn kreative Leistungsträger immer knapper werden und immer länger im Unternehmen bleiben müssen.

3. Mensch und Organisation

Bisher standen der Mensch und die Profession im Vordergrund. Im Folgenden soll die Organisation in den Vordergrund treten und aus der Perspektive des Menschen beschrieben werden. Hierzu gehören Beweggründe und Steuerungsprinzipien der Menschen in Organisationsfunktionen, aber auch Vorstellungen vom Wirtschaften aller Beteiligten. Denn alle Organisationen haben mit Beweggründen von Menschen und ökonomischen Prinzipien zu tun, selbst wenn sie keine

sogenannten Profit-Organisationen sind und auch eine Wirtschaftsorganisation ist mehr als eine „money making machine“.

3.1 Zentrale menschliche Motive

Wie oben erläutert, macht es zunehmend Sinn, das Verhältnis des Menschen zu seinem Berufsleben von seiner Zugehörigkeit zu Organisationen zu unterscheiden.

Zunächst soll uns beschäftigen, was Menschen neben wirtschaftlichen Gründen eigentlich motiviert, Organisationen zu gründen, ihre Lebenskraft Organisationen zur Verfügung zu stellen, sich an Organisationen zumindest zeitweilig zu binden und für sie einzustehen.

Dabei kann man sich an der Bedeutung des Wortes *Motivation* orientieren. *Movere* (lat.) heißt bekanntlich *bewegen*. Menschen wollen etwas bewegen. Und sie wollen bewegt werden, wollen sich bewegen. Organisationen sind Orte dafür und bieten den Menschen einen Rahmen, vielleicht sogar Möglichkeiten, die sie als Individuen nicht zur Verfügung hätten.

3.1.1 Etwas bewegen

Zu den Grundbedürfnissen des Menschen gehört die Erfahrung, etwas bewirken zu können. Sich bezogen auf die eigene Welt wirksam zu fühlen, gehört in Folge davon zu den wichtigsten Gesundheitsfaktoren (Antonovsky 1997). Erleben und Verstehen der Welt haben mit einer gestalterischen Wirksamkeitserfahrung zu tun. Gleiches gilt für Selbsterleben, Selbstverständnis und Selbstachtung. Jeder weiß aus eigener Erfahrung, was geschieht, wenn gewohnte Wirkungen aus einem unerklärlichen Grunde ausbleiben. Dies kann auch dann verunsichern, wenn der Effekt positiv ist, denn man will sich auskennen.

Organisationen sind Orte, wo Menschen gebahnte Wirkungsmöglichkeiten und Wirkungszusammenhänge geboten werden, an denen der Einzelne teilnehmen kann. Es gibt Gestaltungsmittel, Regeln, Ziele und Bewährungskriterien. Man kennt sich aus und fühlt sich im kompetenten Umgang mit einer mächtigen Instanz sicher und erhaben. Durch die Übernahme einer organisationalen Funktion können sich die Hebel und Horizonte eines Menschen erheblich verändern. Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, hängt allerdings von der Funktion und dem bewussten Ausüben ab. Man kann sich einen Chauffeur des Chefs vorstellen, dem seine Funktion Größe verleiht und daneben einen Manager, der klein und deplatziert wirkt.

Organisationskultur ist (jederzeit) wertfrei vorhanden und wirksam. Das heißt, es gibt ein System von formellen Regeln und informellen Gepflogenheiten, welches das Zusammenspiel der Beteiligten regelt. Lernt man sich in dieser Kultur zu bewegen, lernt man dieses eingespielte System zu nutzen. Viele Mitspieler agieren dabei in zueinander komplementären Rollen und gestalten Prozesse mit. So kann man mit Wirkungen rechnen, ohne die einzelnen Situationen oder

die persönlichen Eigenarten der Akteure neu einschätzen zu müssen. Wer mit einem gedeckten Barscheck eine Bank betritt, kann mit dem baldigen Besitz von Bargeld rechnen, auch wenn er mit Bankwesen und den Eigenarten dieser Belegschaft wenig vertraut ist.

Vom Stegreif-Straßentheater bis zu einer routinierten Aufführung eines klassischen Programmtheaters ist es ein weiter Weg. Dazwischen liegt alles, was Organisation zu bieten hat. Nicht jedem ist es gegeben, spontan auf der Straße zu spielen oder sein eigenes Theater aufzubauen. Vorhandene Organisationen bieten also vielen Menschen nicht nur eine strukturierte Arbeitswelt, über die sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können, sondern auch Orte des Wirksamkeitserlebens.

3.1.2 Bewegt sein

Menschen wollen bewegt sein. Sie wollen sich engagiert für etwas einsetzen, ergriffen sein von etwas oder wenigstens doch spürbar dabei sein. Menschen werden je nach Persönlichkeitsorientierung eher von Dingen oder von anderen Menschen bewegt (Schmid/Jokisch 1998).

Die subjektive Aktivität unterteilt man in das, was jemand gerne bewegt: managing tasks versus managing people. Entsprechend kann man in der subjektiven Passivität unterscheiden, wodurch man selbst gerne bewegt wird: moved by tasks versus moved by people.

Es gibt Menschen für die die Dimensionen der Aufgaben im Vordergrund stehen. Aufgaben stehen für Inhalte, sachliche Herausforderungen, für Strukturen, Prozesse und Abläufe von Projekten etc. Diesen Menschen ist, wenn es im Aufgabenbereich stimmt, der zwischenmenschliche Bereich nachrangig. Sie suchen als Fachleute und Strategen ihre Befriedigung. Es ist für sie etwas Großes, in einem spannenden Unternehmen dabei zu sein. Sie fühlen sich von der Aussage (nach Viktor Frankl) angesprochen: *Was der Mensch ist, ist er auch durch die Sache, die er sich zu Eigen macht.*

Andere wollen in Beziehungen engagiert sein - harmonisieren oder auch ringen - jedenfalls nicht gleichgültig sein. Für sie zählt eher die Beziehung zu den Mitwirkenden als der Fortgang der Aufführung. Wenn die anderen Mitwirkenden Begeisterung auslösen, Zugehörigkeit erleben lassen oder auch durch Reibung binden, dann sind sie berührt. Sie suchen eher als Teamplayer und Führungskräfte ihre Befriedigung. Für sie geschieht Großes, wenn sie sich zu den ihnen bedeutsamen Menschen in Beziehung erleben. Für sie könnte als attraktives Motto analog formuliert werden: *Was der Mensch ist, ist er auch durch die Menschen, mit denen er sich verbindet.*

Von Größerem berührt zu sein gehört zu den Grundbedürfnissen des Menschen.³ Organisationen bieten dafür Möglichkeiten. Wer Haltungen und Rituale in Organisationen beobachtet, kann leicht

³ Darauf verweist schon das Wort Religion, das von lat. religio = Rück-Bindung kommt. Nach Karl Barth ist Religion das Ergriffensein von etwas, was uns unbedingt angeht.

bemerken, dass Menschen dort quasireligiöse Bedürfnisse ausleben. Menschen, die solche Bedürfnisse ansprechen, werden als charismatisch beschrieben. Situative Phänomene in Organisationen kann man mit denen in Glaubensgemeinschaften bis hin zu Amtskirchen vergleichen. Das ist weder befremdlich noch verwunderlich, da Organisationen eben nicht (nur) die oft beschriebenen, sachlichen Konstruktionen sind, sondern auch eine Lebensform ihrer Mitglieder. Wenn man das akzeptiert, stellt sich die Frage, wie man beide Anliegen sinnvoll in eine Kultur integriert.

3.1.3 Sich bewegen

Die meisten Menschen wollen immer irgendetwas werden. Manchmal ist das nicht mehr sichtbar, wenn sie sich keinen Aufbruch mehr zutrauen oder nur noch Erreichtes zu bewahren suchen. Doch sind dies Rückzugsvarianten aufgrund von Entmutigung und Erschöpfung. Doch zu allem Lebendigen gehört Entwicklung und wer sich dazu in der Lage fühlt, ist immer irgendwie dabei, noch etwas zu werden, was ihm erstrebenswert erscheint. Sei es ein pfiffiger Erfinder, ein sympathischer Kollege, ein Theaterkenner, Manager des Jahres oder was immer.

Man braucht nur mit diesem Ohr jemandem zuzuhören, um meist nach kurzer Zeit sagen zu können, was dieser Mensch sein möchte oder wer er zu werden sucht. Wenn er darauf Resonanz erhält, oder gar zu Neuem inspiriert wird, wächst sein Interesse. Vorhaben oder Beziehungen sind neben allen anderen Bedeutungen dann interessant, wenn sie Aussicht bieten, die Menschen dorthin zu befördern, wo sie sich hinbewegen wollen. Dann kann man sie leicht motivieren und Bindung aufbauen bzw. erhalten.

Organisationen sind für Menschen auch deshalb interessant, weil sie viele Ideen bereitstellen, was man werden könnte. Sie bieten Gelegenheiten dazu und zeigen Wege dahin auf. Sie bieten Bühnen für Inszenierungen und Bestätigung des Erreichten sowie Arenen für das Ringen um Wünschenswertes.

3.1.4 Organisation und Ich

Aus psychologischer Sicht kann man Organisationen als Erweiterungen des Ichs betrachten. Sie verkörpern, was das Ich zu werden zu bewirken sucht bzw. worin es aufgehoben sein möchte und sich bewegen kann. Die mechanistische Variante davon war in einem Science-Fiction-Roman so dargestellt. Auf einem fremden Planeten hatten menschliche Protagonisten Riesenroboter gebaut, um ihre eigenen Fähigkeiten in Größenordnungen auszuüben, in denen sie der für sie überdimensionierten Welt entgegentreten konnten. Diese Roboter-Maschinen wurden gesteuert, indem sich die Menschen in der Steuerzentrale in einem elektronischen Anzug entsprechend bewegten. So wurde ihre persönliche Bewegung auf den Roboter übertragen. Dass man maschinelle Hilfs-Ich-Funktionen als eigen erleben kann, kennt jeder z.B. aus dem eigenen Verhältnis zum Handy oder zum Auto. Dass Menschen sich durch Maschinerien nicht unbedingt vergrößert und in

der Schaltzentrale erleben, sondern auch als eher abhängiges Rädchen, wurde z.B. im Film „Moderne Zeiten“ durch Charlie Chaplin eindrucksvoll dargestellt.

Solche Bilder können seelische Dimensionen spürbar machen, die in der Beziehung Mensch und Organisation mitschwingen. Wer möchte nicht das Gefühl haben, ein für das Ganze wichtiges Organ zu sein? Aber wie fühlt es sich hingegen an, wenn man sich nur als Kostenfaktor oder als ein Geschwür eingeordnet sieht, welches entfernt werden muss?

Mit dieser Metapher sollen Organisationen jedoch nicht mit mechanischen Gebilden gleichgesetzt werden. Treffender, wenn auch komplexer, wären Metaphern lebendiger Organismen. Je mehr der Zug der Zeit in Richtung Wissensgesellschaft fährt, desto eher eignen sich vielleicht Parallelen zwischen Gehirn und Organisation. Entsprechende Dialoge sind im Gange (Schmid 2007a).

3.2 Kernfragen der Ökonomie

Alle Menschen und Organisationen wirtschaften. Daher haben Fragen zur Professionalität, zur Organisation bzw. zum Menschen in Bezug zu beidem mit dem Wirtschaften zu tun⁴. Selbstverständlich können an dieser Stelle Kernfragen der Ökonomie nicht umfassend dargestellt werden. Es soll lediglich der Versuch gemacht werden, einige Dimensionen menschenbezogenen Wirtschaftens und Organisierens zu skizzieren. Damit soll der Blick auf Organisationen so (aus-)gerichtet werden, dass das Schicksal von Menschen und das der Organisation leicht in Zusammenhang gebracht werden können.

3.2.1 Wirtschaften

Geld ist kein Wertgegenstand, sondern ein Gestaltungsmittel (Schmid 1998).

Prägend für das lebenslange Verständnis des Autors von Wirtschaft war die folgende Aussage seines Professors in einer der ersten Vorlesungen seines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums:

Wirtschaft ist die intelligente Kombination von Produktionsfaktoren zur Erzeugung eines Mehrwerts.

Auch in diesem Text geht es um das intelligente Zusammenfügen von Wirtschaftsfaktoren als Hauptaufgabe des Wirtschaftens. Dies gilt eben nicht nur im produzierenden Bereich, sondern auch allgemein. Durch das intelligente Zusammenfügen entsteht Mehrwert. Unterscheiden sollte man davon eine Bereicherung durch Ausbeutung.

Ressourcen und Positionen lediglich irgendwie zu nutzen, um sich daran zu bereichern, ist in diesem Sinne kein Wirtschaften. Sich Dinge verfügbar zu machen, die andere erwirtschaftet haben, auch nicht. Es sollte schon eine wirkliche Wirtschaftsleistung dazukommen. Welches Tun wie

⁴ Dasselbe gilt für Gesellschaft: Die grundlegenden Vorstellungen von und Einstellungen zu Gesellschaft beeinflussen maßgebend das Verständnis von Professionalität und Organisation.

eingeorordnet wird, etwa bei der Bewertung des Handels als Wirtschaftszweig, muss jeweils im Wertediskurs erörtert werden. Auch ist Geld ein wichtiges Medium im Wirtschaftsprozess. Jedoch lediglich mit Geld umzugehen bedeutet per se noch nicht Wirtschaften und schon gar nicht menschliche Wohlfahrt. Die Rolle, die Geld im Wirtschaftsprozess spielt, entscheidet darüber, ob der Umgang mit Geld als Wirtschaften bezeichnet werden kann.

Wirtschaften meint etwas entstehen zu lassen, was es vorher so nicht gab, also einen schöpferischen Akt. Der Wirtschaftsprozess kann schon zur Gewohnheit geworden sein, sodass die ursprüngliche Schöpfung darin nicht mehr leicht zu erkennen sein mag. In jedem Fall wird durch das Wirtschaften ein Mehrwert erzeugt. Was als Mehrwert gelten kann, ist eine Sache der Bewertung. Es geht dabei nicht nur darum, welche Produkte am Ende entstehen, sondern auch darum, wie produziert wird und welchen Mehrwert die arbeitenden Menschen für ihr Leben empfinden. Unabhängig davon, zu welchen Bewertungen man kommt, können sich wohl die meisten einer Vorstellung von Wirtschaftskompetenz anschließen, die als Kompetenz des effizienten und effektiven Zusammenfügens vieler Faktoren verstanden wird.

Ob man sich dem hier vertretenen humanistischen Menschen- und Weltbild anschließt und wie die Begriffe zu füllen sind, muss letztlich in einer Wertediskussion bestimmt werden. Im Rahmen dieses Aufsatzes wird vertreten, sich am Mehrwert für menschliche Wohlfahrt zu orientieren. Was das jeweils ist, kann ohne Klärung eines Menschenbildes nicht entschieden werden. Der Mensch wird hier als Individuum und Mitglied einer Gemeinschaft gesehen. Einzelne Individuen können vielleicht auf Kosten anderer Wohlfahrt erlangen, viele Individuen aber nur, wenn Wohlfahrt auch Wohlfahrt der Gemeinschaft bedeutet. Für Überlegungen, wer oder was zu einer (Lebens-) Gemeinschaft gehört, müssen in einer globalen Welt die Horizonte weit gespannt werden. Die ökonomischen Betrachtungen überlappen sich mit den ökologischen, ja sie werden auf lange Sicht mit ihnen identisch.

Halten wir fest: Wirtschaftlicher Mehrwert entsteht durch die Steuerung von Wirtschaftsprozessen und von Organisationen, in denen und durch die gewirtschaftet wird. Dabei kommt es auf eine intelligente Kombination von Wirtschaftsfaktoren an. Die Frage des Mehrwerts bezieht sich auf die Produkte, aber auch auf alle mit der Wirtschaftstätigkeit verbundenen Prozesse sowie auf eine menschenorientierte Wirtschafts- und Organisationskultur.

Der entscheidende Mehrwert ist die Erhöhung der Wohlfahrt von Menschen. Dies muss mit etwas Abstand betrachtet für direkt und indirekt Betroffene gelten. Humane Wirtschafts- und Organisations-Kultur sollte als Teil der Gesellschaftskultur zur Wohlfahrt der tätigen und davon betroffenen Menschen beitragen.

Substanzielle, nicht nur buchhalterische Wertschöpfung entwickelt sich mit dem Erschließen von Ressourcen und durch intelligente Ressourcenkombination.

Diese entsteht z.B. durch Vielfachnutzung, Miniaturisierung, Verdichtungen aller Art, Recyclbarkeit, qualitativem Wachstum bei quantitativer Reduktion des Ressourcenverbrauchs aber auch durch Teamwork, konstruktive Zusammenarbeit, gute Strategien und wirksame Führung. Wirtschaften verträgt sich mit einem sorgsamem Umgang mit Ressourcen. Dies gilt ebenso für die Ressource Mensch, wobei der Mensch nicht nur als Ressource, sondern auch als ein sich verwirklichendes Wesen betrachtet wird. Zum Wirtschaften gehören folglich auch die Pflege von Ressourcen und die Verantwortung für den in Verteilungskämpfen erlangten Ressourcen-Zugriff.

3.2.2 Wettbewerb

Das Prinzip des Wettbewerbs und der Leistungsfähigkeit von Organisationen wird bejaht, auch wenn bestimmte Formen des derzeitigen Wettbewerbs und der Steigerung von Konkurrenzfähigkeit als schädlich erachtet werden. Denn Wettbewerb dient einer Verbesserung im Sinne evolutionären Strebens und der Ressourcen-Allokation. Sinnvollerweise sollten Ressourcen dorthin fließen, wo sie optimal und verantwortlich genutzt werden. Dies ist der Fall, wenn Wettbewerb über eine intelligentere Ressourcenkombination und einen verantwortlicheren Ressourcenverbrauch ausgetragen wird. Der Markt allein leistet dies nicht, weil fairer Wettbewerb immer wieder ausgehebelt wird. Es ist Aufgabe der Politik, für Wettbewerb Regeln zu definieren und für deren Einhaltung zu sorgen.

Wettbewerb sollte nicht durch Kolonialismus und Imperialismus eingeschränkt werden können, sondern soll als Evolutionsferment von allen gepflegt werden.

3.2.3 Wachstum

Maßvolles Wachstum macht Wirtschaften und das Entwickeln von Organisationen leichter, wie das Auffrischen des Windes das Segeln erleichtert. Zu stürmische Winde können Schiffe gefährlich aus dem Gleichgewicht bringen. Anhaltende Flauten bereiten unter Umständen nicht weniger Herausforderungen. Nur wer mit allen Wetterlagen zurechtkommt, kann als erfahrener Segler gelten.

Wachstum ist dann sinnvoll, wenn es der Steigerung menschlicher Wohlfahrt dient. Prinzipiell sollte auch stationäres Wirtschaften, ja ein sinnvoller Umgang mit Abbau und Schrumpfung gelernt werden. Letzteres gilt nicht als besonders unternehmerisch und wird als Teil des Lebenszyklus' von Organisationen oft so stiefmütterlich behandelt wie das Altern und das Lebensende von Menschen. Zumindest sollte man Wachstumsideologien kritisch begegnen, da sie oft einen Eigenwert bekommen oder für Machtausdehnung und Kompensation von Misswirtschaft herhalten sollen.

Weltweit wird erkennbar, dass das quantitative Wachstum an seine Grenzen stößt. Im Wettbewerb hat sich eine für alle belastende und bedrohliche Effektivitätsspirale entwickelt. Der Konkurrenzdruck führt jeweils dazu, dass Folgekosten angehäuft werden und der Abbau von bewahrenden und integrativen Leistungen in den Gesellschaften notwendig und gerechtfertigt scheint. Das weltweite Öffnen der Scheren (zum Beispiel von Arm und Reich, von gebildet und ungebildet) scheint als Folge unumgänglich. Gleichzeitig wird erkennbar, dass Reichtum in einer verarmten Welt und Bildung in einer sinnentleerten und bedrohten Welt nicht einmal für die Privilegierten ein wirklicher Gewinn sein kann.

3.2.4 Leistung

Selbstverständlich sind Menschen in Organisationen zu wirtschaftlicher Leistung im hier vertretenen Sinne angehalten. Sie müssen zur Wertschöpfung mehr beitragen, als sie Ressourcen in Anspruch nehmen. Die Beurteilung, was als Leistung gilt und wie sie zu bewerten ist, sollte in einer Organisation und in einer pluralistischen Gesellschaft letztlich in einer Wertediskussion vorgenommen werden. Da wird manches als wirtschaftliche Leistung verkauft, was aus anderer Sicht als Raubbau, Wegelagerei und Ergebnis imperialistischer und ausbeuterischer Beziehungen angesehen wird. Hier werden wiederum Fragen des ökologischen und nachhaltigen Wirtschaftens aufgeworfen.

Auch Fragen der Entgeltgerechtigkeit gehören in die Leistungsdiskussion. Unabhängig von der Beurteilung einzelner Leistungsbeiträge wird von Volkswirtschaftlern auf Leitplanken hingewiesen, innerhalb derer man sich zum Wohle aller bewegen sollte. So haben soziologische Untersuchungen ergeben, dass ein Einkommen der Topverdiener in der Organisation bis zum ca. 80fachen der untersten Einkommensgruppen toleriert wird. Mehr scheint kulturschädlich zu sein. Franz Josef Radermacher⁵ legt dar, dass Gesellschaften dann insgesamt am ehesten wohlhabend sind, wenn die Privilegiertesten 20% über ca. 40% der Ressourcen verfügen. Weniger motiviert nicht genug, mehr bringt den wirtschaftlichen Austausch zum Erliegen. Zwar werden die Reichen bei aufgehenden Scheren schneller relativ reicher, doch sinkt der Gesamtreichtum und die Ärmern verarmen schneller, was die Gesamtwirtschaft und die gesellschaftlichen Verhältnisse nachhaltig schädigt. Augenmaß, Selbstbeschränkung und gesellschaftlicher Ausgleich auch zwischen den Generationen sind also harte wirtschaftliche Dimensionen. Sie werden nur oft nicht richtig erkannt und politisch durchgesetzt.

Der Friedensnobelpreisträger 2006 Muhammad Yunus⁶ hat weitergehend darauf hingewiesen, dass die Fixierung der Unternehmen auf „zahlungskräftige“ Kunden in angebotsüberladenen Märkten kaum Sinn macht, wohingegen die „Armen“ dieser Welt ein riesiges Marktpotential bedeuten, bringt

⁵ http://de.wikipedia.org/wiki/Franz_Josef_Radermacher

⁶ http://de.wikipedia.org/wiki/Muhammad_Yunus

man nur erst ihr eigenes Wirtschaften in Schwung. Die bessere Versorgung von Grundbedürfnissen stellt eine interessantere und humanere Reserve für Wirtschaftswachstum dar als alle fragwürdigen Luxusgüter zusammen.

3.3 Einige Organisations-Perspektiven

Nach einem Blick durch die größeren Brillen auf Mensch und Wirtschaft kehren wir nun zu Organisationen und den Perspektiven der Menschen darin zurück. Hierzu wurden an anderer Stelle schon viele Ausführungen zu Themen wie z.B. Verantwortungskultur, Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen etc. gemacht (Schmid/Messmer 2005). Diese sollen hier lediglich anklingen bzw. hier wird auf einige zusätzliche Aspekte aufmerksam gemacht.

3.3.1 Unternehmertum

Unter einem Unternehmer konnte man sich noch vor wenigen Jahrzehnten jemanden vorstellen, der an der Spitze eines Unternehmens dessen Geschicke lenkte. Wie ein Feldherr hatte er den Überblick übers Ganze, entwickelte seine Strategien und gab Weisungen an die nachfolgenden Instanzen. Solche Bilder gründen vermutlich in früheren Modellen von Militärmaschinerien. Die Ideen des Militärs sind vielleicht verblasst, weniger die der Organisation als große Maschine. Die Grundidee des Taylorismus, der Organisationen als top-down gestaltete Maschinen mit vielen ineinandergreifenden Teilfunktionen konzipiert, ist bis heute im impliziten Selbstverständnis der meisten Organisationen lebendig geblieben.

Diese Idee wird nun ergänzt und zunehmend abgelöst durch die Idee der Organisation als lebendigem Organismus. Zwar werden zentrale Strategien verfolgt, Steuerungsmaximen entwickelt und als Orientierungen vorgegeben, doch findet die tägliche und konkrete Wirklichkeit selbst organisiert in vielschichtigen Subsystemen mit Eigenleben statt. Die Prozesse sind so komplex geworden, dass die Maxime „Vorgabe und Umsetzungskontrolle“ nur noch begrenzt zur Steuerung beitragen kann. Ob eine Organisation lebt und koordiniert werden kann, hängt eher von transparenten und geteilten Kulturvorstellungen der darin relativ autonom wirtschaftenden Menschen und Gruppierungen ab.

Wenn sich die Unternehmenslenker nicht an diese ankoppeln, dann tritt eine Art Aquaplaning-Effekt auf. Die Lenkungsbewegungen oben führen zu geringen oder unerwarteten Effekten in der Organisation. Lenkung oben muss sich an die realen Lebensprozesse ankoppeln und die Interessen der Mitarbeiter als Mitunternehmer einbinden, wenn eine organische Steuerung erreicht werden soll. Die hohen Prozessanforderungen machen es notwendig, dass die einzelnen Teile und Beteiligten der Organisation nicht mehr lediglich Teilperspektiven versorgen, im Vertrauen darauf, dass die Konstruktion schon für die Schlüssigkeit des Ganzen sorgen werde.

Es braucht heute auch aus der Teilperspektive den Blick für das Ganze, die Fähigkeit, Teilprozesse so zu gestalten, dass sie auch bezogen auf den Gesamtprozess Sinn machen. Worin unterscheidet sich diese von einer unternehmerischen Haltung? Die Entwicklung einer unternehmerischen Haltung und Kultur auf allen Ebenen und in allen Teilen der Organisation ist von Nöten, um selbst gesteuert und doch an den Unternehmenszielen orientiert zur Gestaltung der komplexen Prozesse beizutragen. Auf je mehr Perspektiven des Wirtschaftens und der Organisationsgestaltung sich diese Haltung ausdehnt, umso wertvoller ist dies für das Unternehmen als Gesamtorganismus.

Gleichzeitig wächst der Überblick, wächst ein kritisches Bewusstsein für Beiträge zu Leistung und Unternehmenskultur und für die Stimmigkeit von Geben und Nehmen. Neben Spezialistentum verschafft Mitunternehmertum in diesem Sinne den Mitarbeitern Würde und Macht. Vorausgesetzt, die Organisationskultur heißt Mitunternehmertum willkommen, erwerben seine Protagonisten geringere Austauschbarkeit und so einen höheren internen Marktwert. Parallel dazu werden meist die eigenen alternativen Möglichkeiten auch außerhalb der Organisation als Optionen greifbar und es muss immer wieder neu attraktiv sein, sich weiterhin zu binden.

Keine Frage: Mit einer machtorientierten und mechanistischen Vorstellung kann man sich auch heute noch meist durchsetzen. Aber es ist zu prüfen, inwieweit man damit die Kultur der konstruktiven Eigensteuerung und die Attraktivität des Unternehmens für anspruchsvolle Professionelle schädigt. Ohne Würdigung der Mitarbeiter als Mitunternehmer ist ihre unternehmerische Gestaltungskraft und Mündigkeit für das Unternehmen kaum zu gewinnen.

3.3.2 Strategie und Führung

An anderer Stelle haben wir uns damit beschäftigt, dass zwei sehr unterschiedliche Komponenten für unternehmerische Lenkung gebraucht werden (Schmid/Messmer 2003): strategisches Management und strategische Führung.

Mit strategischem Management haben wir die geistige Tätigkeit bezeichnet, komplexe Designs von unternehmerischen Prozessen zu erstellen. Diese sollten nicht nur Visionen, sondern auch die konkrete Wirklichkeit berücksichtigen.

Mit strategischer Führung haben wir die vorwiegend kommunikative Tätigkeit bezeichnet, mit der Menschen dazu gebracht werden, sich geplante Prozesse zu eigen zu machen und eigenverantwortlich und kreativ darin wichtige Rollen zu spielen. Diese beiden Kompetenzen sind nur selten in einer Person vereint. Daher sind das Zusammenspiel und die gegenseitige Würdigung so wichtig und kein unternehmerischer Geist sollte dafür zu stolz sein.

In der Theatermetapher gesprochen geht es um Drehbücher und Regie (Schmid 2004b). Im Drehbuch wird konzipiert, wie eine Story konkret auf die Bühne gebracht werden soll. Die Regie verbindet die im Drehbuch vorgezeichnete Inszenierung mit den Menschen. Kompetenz und

Ausdrucksvermögen der Schauspieler werden zu konkret gespielten Rollen geformt. Diese werden integriert und die Abläufe so einstudiert, dass eine überzeugende Inszenierung daraus wird. Steht diese dann, kann man die Reproduktion für weitere Aufführungen der Tagesregie überlassen. Diese muss den Geist der Aufführung begriffen haben und das Niveau durch Kommunikation aufrechterhalten, nicht aber Neuinszenierungen hervorbringen können.

Ein gutes Drehbuch ist „die halbe Miete“ einer guten Inszenierung. Häufig hat man jedoch den Eindruck, dass sich Unternehmenslenker mit dem, was in der Theatersprache Plot heißt, begnügen. Sie folgen einer Grundidee von Story und Handlung und halten den Rest für eine Frage der nachgeordneten Umsetzung. Auch hört man, dass gute Mitarbeiter kaum Führung brauchen würden. Im Theater ist das Gegenteil der Fall: Je kompetenter und individueller die Schauspieler, desto besser muss die Regie sein, sonst wird kein überzeugendes Stück daraus. Auch in Organisationen wird daher nicht weniger, sondern bessere Führung gebraucht. Wenn Unternehmenslenker keine eigenen strategischen Stärken oder nicht die nötige Regiekompetenz haben, tun sie gut daran, für Ergänzungen mit einem entsprechenden Kompetenzprofil zu sorgen.

3.3.3 Übersicht und Detailkenntnisse

Die Frage, wie sehr ein Manager oder eine Führungskraft in der Lage sein sollte, die eigenen Beiträge auf hinreichende Kenntnis und gutes Urteilsvermögen bezüglich der konkreten Organisationswirklichkeit zu stützen, steht immer wieder zur Debatte.

Hierzu ein Beispiel:

In einem international agierenden Großunternehmen war eine umfangreiche strategische Neupositionierung aufgerufen. In diesem Zusammenhang sollte auch neu definiert werden, was unter strategischer Führung in diesem Unternehmen zu verstehen sei.

Um der Inflation von Themen und Bearbeitungsebenen Herr zu werden, wurden in einem Experimental-Workshop die Geschäftsführung und ausgewählte Vertreter der jeweils hierarchisch nachgeordneten Instanzen bis hin zu den Akteuren des jeweiligen Landes eingeladen. Als Beispiel sollte die neue Strategie: *Übernahme von Konsortialführerschaften bei internationalen Kooperationen* konkretisiert und die dafür geeignete strategische Führung definiert werden.

Zunächst schien es so, als wäre klar, was das auf den verschiedenen Ebenen bedeuten könnte und als wäre es eine Frage der Führung von oben nach unten, diese Strategie umzusetzen (Schmid 2003b). Dennoch wurden die vier verschiedenen Hierarchieebenen (Geschäftsführung, Geschäftsfeldleitung, Länderchefs und regionale Projektleiter) gebeten zu beschreiben, woran sie deutliche Fortschritte bezüglich des strategischen Ziels auf ihrer

Ebene erkennen würden. Auch wurden sie gebeten zu beschreiben, welche Antworten die anderen Ebenen ihrer Vorstellung nach geben müssten.

Das Ergebnis war niederschmetternd. Die Beschreibungen auf den verschiedenen Ebenen waren so verschieden, dass nicht einmal festgestellt werden konnte, wie sie zueinander standen, geschweige denn, ob man sich einig oder uneinig war. Eine auf wechselseitigem Abgleich von Wirklichkeitsbezügen basierende Führung war so unmöglich. Schockierend war diese Erfahrung auch, weil man nur eines von vielen strategischen Themen und nur eine von vielen Führungsketten in die Länder hinein vor sich hatte. Dies kontrastierte stark mit den geringen Ressourcen und der kurzen Laufzeit, die man für das Projekt „strategische Neuausrichtung“ angesetzt hatte.

Von den jeweils vorgesetzten Ebenen wurde angemerkt, am dringlichsten sei, dass sie wegen der Vielzahl der Zuständigkeiten nicht jedem Projekt und jeder Führungskette hinreichend Aufmerksamkeit schenken könnten. Dies müsse delegiert werden.

Doch wie soll Delegation funktionieren, wenn die Beteiligten nicht zumindest beispielhaft klären können worauf es ankommt, wie Ergebnisse auf den verschiedenen Ebenen aussehen könnten und wie sie insgesamt eine gelebte Strategie ergeben?

Man muss sich der Mühe unterziehen, zumindest an Beispielen solche Klärungen vorzunehmen. Natürlich hat niemand Zeit, dies überall und bis in die Einzelheiten durchzuexerzieren. Doch ist dies auch nicht nötig. Es geht eher darum, an Beispielen gemeinsame kulturbildende Erfahrungen zu machen und diese Erfahrungen zu multiplizieren. Denn Beispiele machen Schule. Deshalb müssen sich Schlüsselfiguren Zeit für Kulturbildung anhand von Beispielen nehmen. Die Multiplikation ist wiederum eine eigene Strategie wert und erfolgt über das, was qualitativer Transfer genannt werden kann.

Festzuhalten bleibt, dass sich die Unternehmensebenen nicht allein unter ihresgleichen (horizontal) optimieren dürfen. Die Leistungserbringung und Kultur einer Organisation hat entscheidend mit dem Zusammenspiel der Ebenen zu tun. Dieses Zusammenspiel (vertikal) zu optimieren, ist für das Funktionieren von Organisation von entscheidender Bedeutung. Zwar erfordern übergeordnete Funktionen ein gewisses „Surfen“, das sich fließend bewegen sollte, ohne im Detail zu versinken. Doch damit dies verantwortungsvoll möglich ist, muss man sich Beispielen der gesamten Prozesskette stellen. Sonst besteht „Aquaplaning-Gefahr“. Hierzu muss man sich vielleicht auch über Organisationsstrukturen und Selbstverständnisse Gedanken machen. Manchmal sind Verantwortungsbereiche zu groß oder das eigene Selbstverständnis definiert notwendige Lernprozesse weg.

3.3.4 Ganzheitlichkeit und Partialoptimierung

Vorstellungen von Verantwortungskultur in Organisationen wurden an anderem Ort schon ausführlich dargelegt (Schmid/Messmer 2004). Dort wurde unterschieden zwischen Verantwortung für und Verantwortung in Bezug auf. So wurde markiert, dass eine unternehmerische Haltung nahe legt, das Wahrnehmen der zur direkten Zuständigkeit gehörenden Verantwortung mit einer Verantwortung für das Ganze und für das Zusammenspiel der unterschiedlichen Verantwortungen abzustimmen.

Wie Vieles, was hier beschrieben wird, meint auch das eher eine Haltung und ein Lernfeld als dass allgemein definiert werden könnte, was das in einer konkreten Organisation bedeutet. Man kann wohl niemandem versprechen, mit diesen Haltungen immer auf positive Resonanz zu stoßen. Doch wäre schon etwas gewonnen, wenn man sie dort einnehmen kann, wo Spielräume sind und so von verbreiteten Verhaltensgewohnheiten Abstand halten kann. Gelingende Verantwortungsdialoge in Organisationen sind für die Leistung und Zufriedenheit in Organisationen entscheidend.

In einem Gemeinwesen macht es wenig Sinn, lediglich die Verwaltungen zu optimieren, sich aber wenig um die zu verwaltenden gesellschaftlichen Anliegen zu kümmern. Die Optimierung einer Gemeindeverwaltung sieht anders aus, wenn man nicht nur für die Mitwirkenden die Abläufe optimiert, sondern gleichzeitig eine schwellenarme Zugänglichkeit für alle Bürger ermöglicht. Im einen Fall kommt eine repräsentative und für die Verwalter durchrationalisierte Rathausverwaltung heraus. Im anderen Falle entstehen vielleicht Bürgerbüros in den Stadtteilen, die sehr verschiedene Verwaltungsvorgänge bündeln, in denen z.B. auch alte Menschen im Winter leicht alle behördlichen Dienste nutzen können.

Ähnlich ist es in vielen Dimensionen gesamtunternehmerischer Verantwortung. Man braucht eine dienende Haltung einem bejahten Ganzen gegenüber, um auf die Bequemlichkeit der Partialoptimierung zu verzichten. Es ist einfacher, sich mit Vorstandskollegen irgendwie zu arrangieren und die Folgekosten auf die nachfolgenden Ebenen zu verschieben, als sich mit deren Anliegen auch noch ernsthaft auseinanderzusetzen und sie gegenüber den Kollegen zu vertreten.

Damit man diese Anstrengung auf sich nimmt und sich einer diesbezüglich lernenden und lebendigen Organisationskultur verpflichtet, muss Kultur mit Wert und Bedeutung versehen sein. Das heißt auch, dass es sich in jeder Hinsicht auszahlen muss, auf Egoismus, Scheuklappen und die Aufblähung eigener Teilperspektiven zu verzichten. Das sicherzustellen, ist eine unternehmenskulturelle Aufgabe.

3.3.5 Integrationsfähigkeit statt Polarisierung

Nicht immer ist Gemeinschaftsfähigkeit eine Frage der Motivation.

Oft hat sie mit kulturellen Gewohnheiten und Denktraditionen zu tun.

Das westliche Denken steigert sich leicht in polares Denken. Wir meinen, einen Gedanken, eine Positionierung im Projekt oder eine professionelle Stärke dadurch herausstellen zu müssen, dass wir in Schwarz-Weiß-Darstellungen argumentieren. Die Besonderheit und der Wert werden dadurch markiert, dass man etwas für sich in Anspruch nimmt, was sonst niemand hat oder das im Gegensatz zu anderem steht (Schmid 2004c). Man ist weniger geübt, Gemeinsamkeiten und Möglichkeiten der wechselseitigen Ergänzung zu sehen und dabei aber auch das Eigene zu betonen (Schmid 2002). Polarisierendes Denken und die daraus abgeleiteten Haltungen wurden treffend als „Zaunkönig-Mentalität“ bezeichnet. Jeder kennt solche Reaktionen: Die ausschließliche oder zumindest maßgebende Zuständigkeit wird mit mehr Engagement vertreten als das gemeinschaftliche Ausfüllen der Verantwortung.

Die alternative gemeinschaftstauglichere Mentalität ist dadurch gekennzeichnet, dass man anderen Ähnliches zugesteht wie sich selbst. Die Besonderheit wird dabei eher in einer eigenen Version und Zusammenstellung gesucht als dadurch, dass man anderen Qualitäten abspricht oder für sich eine aufgebauschte Originalität beansprucht. Die Etikettierung von Allgemeingütern mit einem Eigennamen als Voraussetzung für die Beanspruchung von Rechten ist oft genug anmaßend und peinlich. Gemeinschaftstaugliche Konkurrenz hat mit einem anderen Verständnis von Konkurrenz zu tun. *Concurrere* (lat.) heißt *zusammen laufen*. Dass jeder dabei in seine Bestform findet, ist wichtiger, als den Konkurrenten auszuspielen. Nur dann ist Wettbewerb ein Segen für die Marktwirtschaft und für die Evolution.

Eine „unique seller position“ (USP) wird gemeinschaftstauglich eher damit begründet, dass die eigenen Beiträge besonders leicht zu übernehmen, in andere Prozesse zu integrieren sind. Sie sind originell auch in der Art, wie sie integriert werden können oder wenn schon nicht integrierbar, dann sind sie doch eine gute Ergänzung. Produkte auch auf Integrierbarkeit und Komplementarität hin zu entwickeln wäre die Alternative zum Versuch, Produkte und Märkte beherrschen zu wollen. Die „Open-Source-Bewegung“ - vertreten z. B. durch Wikipedia oder Linux - sind hierfür zukunftsweisende Beispiele.

Dienstleister, die eine oder wenige Perspektiven optimiert haben, weniger jedoch den Anschluss an komplementäre Steuerungsnotwendigkeiten halten, neigen dazu, die Welt so zu stilisieren, dass sie zu ihren Perspektiven und Dienstleistungen passt. Anstatt ihre Perspektiven so zu erweitern, dass ihre Dienstleistungen zu einer vielfältigen Welt mit umfassender Verantwortung passen.

3.3.6 Distanz und Engagement

Wie erwähnt werden hier Haltungen und Ansätze beschrieben, die vielen Traditionen und gelernten Reflexen unserer Zivilisation widersprechen. Um sie als Individuum manchmal entgegen den

Umweltanreizen verfügbar zu halten, ist eine gewisse Distanz nötig. Distanz zu sich selbst und den gelernten Reflexen wie auch Distanz zu Auslösern und Mentalitäten in der Umwelt.

Dem steht entgegen, dass Engagement oft mit Identifikation gleichgesetzt wird. Manche Motivationskonzepte bauen darauf, sich mit einer Sache, mit einem Ziel, mit der gewählten Strategie usw. zu identifizieren. An anderer Stelle wurde dargelegt, was es seelisch bedeuten kann, wenn dann unvorhersehbar untergeht oder beliebig modifiziert wird, womit man sich gleichzusetzen gelernt hat (Schmid 1991). Persönliche Zusammenbrüche und Selbstmorde im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenbrüchen erzählen von solcher Tragik.

Es darf, ja sollte eine klare Unterscheidung geben zwischen dem Selbstverständnis eines mündigen Mitarbeiters und den Dingen, für die er sich engagiert oder für die er motiviert werden soll. In allen Weisheitslehren gehört die Desidentifikation - also die Lösung von Anhaftungen des Ichs - zu den zentralen Übungen. Abstand zu Teilpersönlichkeiten und Rollen in der Welt hilft spüren, wer man jenseits dieser Identifikationsobjekte ist. Jenseits eines spirituellen Anspruchs ist auch professionell richtig: Die Rollen im Leben und die Welten, in denen sie gespielt werden, können mit etwas Abstand besser befragt und gewichtet werden. Doch soll hier nicht irgendeiner Entrücktheit das Wort geredet werden. Höheres Bewusstsein interessiert hier nur im Doppelpack mit konkretem Leben und das heißt auch Wirtschaftsleben. Im Welten-Modell der Persönlichkeit kommt dies zum Ausdruck (Schmid 1990, Mohr 2006). Leben, und wie man es verbringt, wird als untrennbar von Rollen und gesellschaftlichen Räume betrachtet.

Damit ist man sowohl als guter Unternehmer in eigener Sache als auch als positiv kritischer Partner für andere aufgerufen. Wofür man sich engagiert, muss Sinn machen. Wenn dieser verloren scheint, ist es Zeit für etwas Abstand und eine Neubesinnung. Denn wie soll jemand eine komplexe Rolle kompetent ausfüllen, wenn der dafür nötige intuitive Kompass nicht funktioniert (Schmid/Gérard 2008).

Es sollen also nicht existenzielle Wehleidigkeit und bodenlose Sinndiskussionen in Organisationen befürwortet werden. Auch hier kommt es auf das richtige und verträgliche Maß an. Dieses wird umso leichter gefunden, je mehr solche Abstimmungen Teil gelebter Organisationskultur sind. Distanzierte und engagierte Mitarbeiter sind dann die wertvolleren Mitarbeiter, wenn es nicht auf besinnungsloses Mitmachen, sondern auf Kreativität und nachhaltiges Wirtschaften ankommt.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb

Literatur

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Erweiterte deutsche Ausgabe von A. Franke, Tübingen. Siehe dazu auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>

Bateson, Gregory (2001): Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Berne, Eric (1964): Games People Play. New York: Grove Press Inc.

Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (Hrsg.) (2007): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC. Bezug der Druckversion über die DBVC Geschäftsstelle, Osnabrück. Ein kostenloser Download in pdf-Format unter: http://www.dbvc.de/dbvc_coaching-kompendium.pdf

Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (2008): Welche Rolle spielt der Coach? Kompendium anlässlich des Coaching-Kongresses 2008 (www.dbvc.de). Osnabrück: mumbo jumbo media.

Dürr, Hans-Peter u. Marianne Österreicher (2005): Wir erleben mehr als wir begreifen. Quantenphysik und Lebensfragen. Freiburg: Herder.

Förster, Heinz v. (2008): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg: Carl-Auer, 8. Aufl.

Frisch, Max (1950/1972): Tagebücher. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Görnitz, Brigitte u. Thomas Görnitz (2008): Die Evolution des Geistigen. Quantenphysik – Bewusstsein – Religion. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hohr, Klaus-Dieter u. Bernd Schmid (2007): Senior-Experten und andere Antworten auf die demografische Entwicklung in der Rhein-Neckar-Region. In: Happe, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Gabler Verlag 2007.

Klein, Rudolf u. Andreas Kannicht (2007): Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.

Mohr, Günther (2006): Vier-Welten-Modell: Im Spannungsfeld der Kontexte. In: ders. (2006): Systemische Organisationsanalyse. Band V der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung*, hrsg. von Bernd Schmid. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP), Kap. 2.2.4.

Schmid, Bernd (1988): Acceptance speech. Programmatische Überlegungen anlässlich der Entgegennahme des ersten EATA- Wissenschaftspreises für Autoren. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 4/89, S. 141-163,

Schmid, Bernd (1990): Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit. In: ders. (2003), Kap. 3.2.3.

Schmid, Bernd (1991): Auf der Suche nach der verlorenen Würde. Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen. In: Schmid/Messmer (2005), Kap. 14.

Schmid, Bernd (1998): Originalton. Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung, Wiesloch. Bezug des Heftes dort möglich. Verfügbar über: <http://www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/spruechesammlung.html>

Schmid, Bernd (2001): Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf. In: ders. (2003), Kap. 3

Schmid, Bernd (2002): Das Eigene finden. Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht. Auszug aus Schmid (2001). In: ders. (2003), Kap. 3.3.6.

Schmid, Bernd (2003a): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Band I der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung*, hrsg. von Bernd Schmid. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP).

Schmid, Bernd (2003b): Ebenen der Begegnung in der Beratung. In ders. (2004a), Kap. 17.

Schmid, Bernd (2003c): Coaching als Perspektive – vom Umgang mit Modellen im Coaching. In: Schmid/Messmer (2005), Kap. 11.

Schmid, Bernd (2004a): Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Band II der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung*, hrsg. von Bernd Schmid. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP).

Schmid, Bernd (2004b): Die Theatermetapher in der Praxis. In: *LO- Lernende Organisation*. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 20, Juli/August 2004; auch in: Schmid/Messmer (2005), Kap. 9.

Schmid, Bernd (2004c): Identität und Abgrenzung. *Die DownloadBar - Das E-Publishing Angebot des Carl-Auer-Verlags*. Verfügbar über: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,551/

Schmid, Bernd (2007a): Gehirn und Organisation – Betrachtungen im Dialog. Vortrag anlässlich der *forum humanum* Dialogtagung 21./22. 06. 2007. Verfügbar über: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,957/

Schmid, B. (2007b): Chancen für Innovationen. *Perspektive: blau* – Ein Online-Wirtschaftsmagazin (06/2007). Verfügbar über: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,221/

Dazu auch das folgende Audio:

Schmid, Bernd: Besser! Schneller! Schlanker! Effizienzfallen für Professionelle. Verfügbar über: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,905/

Schmid, Bernd (2008): Coaching als Perspektive. In: Welche Rolle spielt der Coach? Kompendium des DBVC, S. 167-172. Auch veröffentlicht über *perspektive: blau* - ein Online-Wirtschaftsmagazin (07/2009). Verfügbar über: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,1244/

Schmid, Bernd u. Wolfram Jokisch (1998): Ich-Du und Ich-Es Typen. In: Schmid (2004a), Kap. 2.

Schmid, Bernd u. Joachim Hipp (1998/2001): Antreiber-Dynamiken. Persönliche Inszenierungsstile und Coaching. Zeitschrift für systemische Therapie, 04/01, S. 82-92. In Schmid, Bernd (2004a), Kap. 1.

Schmid, Bernd u. Joachim Hipp (2002): Anwesenheit und Kraftfeld. In: Schmid (2003), Kap. 10.

Schmid, Bernd u. Arnold Messmer (2003): Fünf Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE. In dies. (2005), Kap. 4.

Schmid, Bernd u. Arnold Messmer (2004): Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur in Unternehmen. In: dies. (2005), Kap. 2.

Schmid, Bernd u. Arnold Messmer (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Band III der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung*, hrsg. von Bernd Schmid. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP).

Schmid, Bernd u. Christiane Gérard (2008): Intuition und Professionalität Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer.

Schmid, Bernd, Joachim Hipp u. Sabine Caspari (2000): Didaktikreader. Internes Handbuch zur Lernkultur am Institut für systemische Beratung. Wiesloch: Eigendruck.

Schmid, Bernd, Thorsten Veith u. Ingeborg Weidner (2010): Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.

Schmidt, Gunther (2005): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg: Carl-Auer.

Schmidt-Lellek, Christoph (2007): Die Entwicklung von Coaching als Profession. In: Deutscher Bundesverband Coaching 2007, S. 11-17.

Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin-Verlag (engl. The Corrosion of Character).