

Forschung unter der Lupe

# Anforderungen an Kultur und Persönlichkeit in einer komplexen Welt

Bernd Schmid & Joachim Hipp

*Wer Veränderungsprojekte in Angriff nimmt, denkt vor allem an inhaltliche Veränderungen: Ergebnisse müssen erzielt werden - je schneller, umso besser. Doch dabei wird oft eine wesentliche Komponente vergessen: Die Kultur. Wer seinen Fokus rein auf die inhaltlichen Ziele des Veränderungsprozesses ausrichtet, erleidet meist Schiffbruch, weil die Kultur den neuen Inhalten "hinterherhinkt" und keine gelebte Veränderung entstehen kann.*

---

## Joachim Hipp

Diplompsychologe, geb. 1967, seit 1995 Weiterbildung zum Coach und Lehrtrainer für systemische Beratung und Coaching am Institut für systemische Beratung, Wiesloch; 1999 Gründung von Wengel & Hipp - Systemische Organisationsberatung in Frankfurt, mehrere Veröffentlichungen in Fachzeitschriften; Arbeitsschwerpunkte: Weiterbildungen zum Coach und systemischen Berater; Einzel-Coaching; Einführung kollegialer Beratung in Organisationen; Karrierecoaching; Führungskräfteentwicklung.

## Bernd Schmid

geb. 1946, leitet das Institut für Systemische Beratung ( seit 1984 ) in Wiesloch, Deutschland. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie. Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift und Ton. Gegenwärtiger Schwerpunkt: Seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten.

Unternehmen stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Die Globalisierung der Märkte vollzieht sich in rasantem Tempo, der Wettbewerbsdruck steigt, Qualitätsansprüche wachsen, die Halbwertszeit von Produkten wird kürzer. Insgesamt ist eine Dynamik des "ständigen Aufbruchs" zu verzeichnen.

Verbunden ist diese Entwicklung damit, daß durch moderne Informationstechnologien die Orte, von denen aus sich Menschen und Abläufe sinnvoll organisieren können, zum Teil verloren gehen, zum Teil eine andere Gestalt bekommen. Immer mehr Menschen haben kein bestimmtes Büro, keinen Ort mehr von dem aus sie sich organisieren können. Und: Bewährte traditionelle Berufsverständnisse, mit deren Hilfe Situationen organisiert werden können, lösen sich auf oder wandeln sich. Auch innerhalb der Organisationen werden die Organisationsrollen und -funktionen wesentlich flexibler und Übergänge fließender. Die Menschen können sich nicht mehr so leicht auf die Organisationsfunktion beziehen, aus der heraus sie sich organisieren. Insgesamt verflüchtigen sich archimedische Orte, Orientierungspunkte, von denen aus Menschen sich selbst und die Welt um sie herum ausmessen und sinnvolle Prozesse mit einem passenden Maß organisieren können.

## Rascher Wandel schafft Verunsicherung

Diesem Umstand ist ein deutlicher Teil der Verunsicherung und Identitätsängste von Menschen und Organisationen zuzuschreiben. Aber: Können diese Rahmenbedingungen nicht auch als Chance betrachtet werden? Wurden Prozesse in der Vergangenheit nicht allzu lange fortgeschrieben?

Sicher kann sich Erstarrung einstellen, wenn Dynamik und Flexibilität nicht genügend Rechnung getragen wird. Dennoch ist ein Mindestmaß an Stabilität für die seelische Organisiertheit von Menschen und deren Wohlbefinden notwendig.

Es gilt, lebbar Kombinationen von Flexibilität und stabilem Selbstverständnis zu finden. Die Fähigkeit, Rollen und Kontexte zu begreifen, zu konfigurieren, situativ aus der möglichen Vielfalt heraus zu bestimmen, gehört zunehmend zur professionellen Kommunikations- und Selbstorganisationskompetenz. D.h. die Menschen können nicht mehr als Schauspieler in ihnen geläufigen Rollen auf die Bühne gehen, sondern sie müssen gleichzeitig Drehbuchautoren- und Regisseurqualitäten mitentwickeln. Wenn der Vorhang für eine professionelle Szene aufgeht, ist es oft von Vorteil, zunächst zu verifizieren, dass man im gleichen Stück spielt, dass man ähnliche Drehbuchideen für dieses Stück hat und dass die Beteiligten selbst

definieren, in welchen Rollen sie an diesem Stück beteiligt werden wollen und in welchen Rollen sie die anderen sehen: Das Gelingen professioneller Begegnungen wird in Zukunft mehr denn je davon abhängen, ob und in welcher Form die unterschiedlichen Rollen und Abläufe mit bedacht werden. "Kultur vor Inhalt" könnte ein diesbezüglicher Slogan der Zukunft lauten.

### "Kultur vor Inhalt"

Heute wird zu oft versucht Stücke stegreifmäßig zu spielen, ohne daß genügend Aufmerksamkeit, Kraft und Wahrnehmungskompetenz darauf gerichtet wird, festzustellen, welcher Art die Stücke überhaupt sein können.

Zwei Komponenten sind bei der Entwicklung von Veränderungsprozessen in diesem Feld von Bedeutung (*siehe Abbildung*):

1. der Aufbau einer Kultur der Inszenierung (Was und wie soll hier überhaupt gespielt werden?) und
2. Ergebnisse, die durch diese Inszenierung entwickelt und kommuniziert werden sollen.

Der obere Teil des Schaubilds soll verdeutlichen, daß wir gewöhnlich wenig Zeit auf die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit verwenden - darauf, um welche Art von Stück es sich überhaupt handeln sollte -, weil uns der Inhalt so wichtig ist, dass wir uns sofort auf diesen stürzen. Diese Art der Gestaltung professioneller Situationen funktioniert, wenn durch Konvention und Selbstverständlichkeit genügend Anschlußfähigkeit vorhanden ist, um Komplexität auf diese Weise sinnvoll steuern zu können. Ist diese nicht oder nicht ausreichend vorhanden, werden mit zunehmender Zeit nicht geklärte Kulturprobleme in Form von Störungen immer mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen verbrauchen - und die inhaltliche Effizienz wird zunehmend abnehmen: Erst wenn die Selbstverständlichkeiten der Kultur, innerhalb derer man Inhalte behandeln möchte, gesichert sind, macht es Sinn, den Schwerpunkt auf den Inhalt zu legen.

Kulturentwicklung muß sich natürlich immer auf einen Inhalt beziehen - aber der Inhalt selbst darf zunächst etwas beispielhaft und fragmentarisch bleiben; man be-

fasst sich nicht gleich mit dem ganzen Stück, sondern einigt sich auf eine Szene, die den Beteiligten elementar für das ganze Stück erscheint. Anlässlich dieses Beispiels wird gemeinsam entwickelt, in welcher Kultur man sich bewegt oder bewegen will.

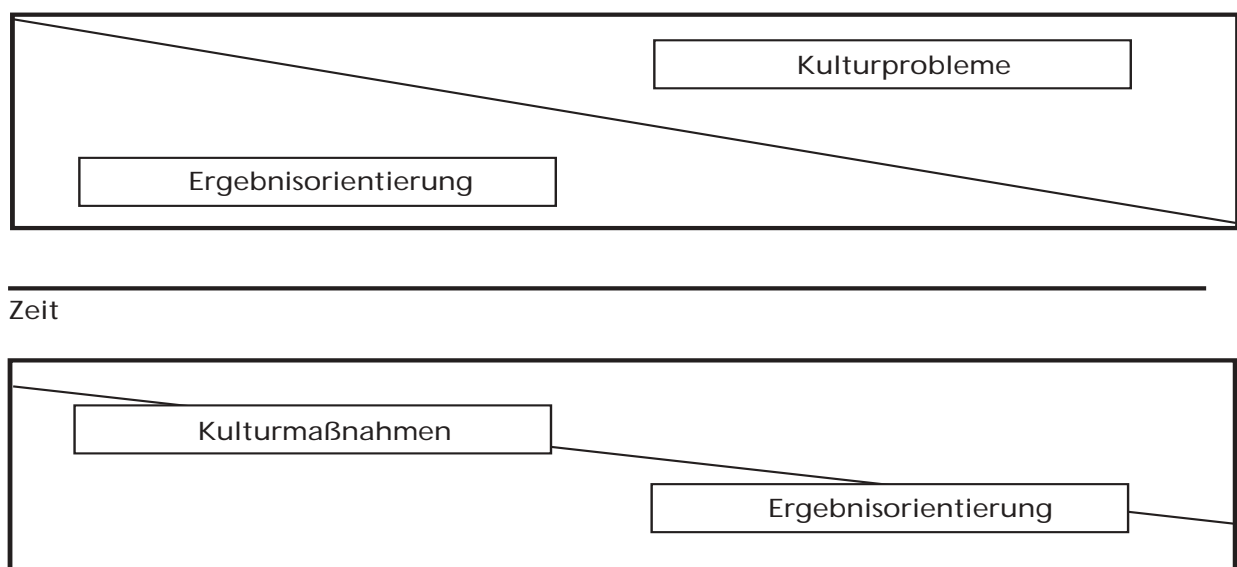
Für diese Kulturentwicklungen können folgende Fragen von Bedeutung sein:

- Was wird momentan inszeniert?
- Welche dramaturgischen Ideen sollen in Zukunft inszeniert werden?
- Wer sind die Drehbuchschreiber?
- In welchem Maße wird von welchem Drehbuchschreiber ein Rahmen vorgegeben? (neben aller Steggreifkompetenz, die die Schauspieler natürlich in der Situation haben sollen)

Je intensiver man sich am Beginn eines Veränderungsprozesses mit diesen Fragen der Kulturentwicklung beschäftigt, desto höher wird mit fortschreitender Zeit auch der inhaltliche Output sein.

Wenn uns also der Inhalt wichtig ist, müssen wir unseren Veränderungsprozess bei der Kultur beginnen - denn in fast allen Projekten, die nicht nur Bestehendes ver-

### Das häufige Verhältnis zwischen Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen



Quelle: Bernd Schmid



"Kultur vor Inhalt ist der Slogan der Zukunft."

bessern wollen, befinden wir uns in dieser Situation sich auflösender Selbstverständlichkeiten und gemeinsamer Kultur.

Für die Persönlichkeitsentwicklung bedeutet dies: Wenn wir beim Menschen inhaltliche Kompetenz entwickeln wollen, ist es wichtig, die Arbeits-, Lern- und Persönlichkeitskultur in verschiedenen Dimensionen zu fördern.

### Wie sollen die Dinge "zusammenspielen"?

Das erfordert eine Klärung wie die Dinge zusammenspielen müssen, damit die beteiligten Personen in den passenden Szenarien auch wirksam werden können: Die Szenarien müssen so gestaltet werden, daß sich die Beteiligten ihrem eigenen Wesen entsprechend entfalten können und gleichzeitig einen Beitrag zur effektiven Aufführung des gewünschten Stückes leisten können. Neben der Frage nach schauspielerischen Grundübungen sollte Persönlichkeitsarbeit also immer auch den Blick auf die Frage eröffnen, was die Zutaten für gute Inszenierungen sind. Darüber hinaus gilt es, die beteiligten Personen dabei zu unterstützen, dass diese mit der zunehmenden Dynamik und Flexibilität gut umgehen können und darüber hinaus ihre archimedischen Orte wiederfinden (vgl. Schmid & Hipp, 1998); denn

meist lösen sich intuitiv erarbeitete Selbstverständnisse auf, wenn wir etwa in neue Bereiche hinein wechseln oder auf neue Formen der Komplexität bzw. neue Zeitrhythmen stoßen. Das hat damit zu tun, daß der Gestaltungsbedarf im jenem Moment unsere Gestaltungsfähigkeit übersteigt. In solchen Situationen müssen wir das Kunststück schaffen uns selbst zu finden, damit wir das Wesen der Situation und der Aufgabe begreifen sowie unsere Rolle darin definieren können.

Dabei handelt es sich oftmals um ein Dilemma gegenseitiger Bedingtheit: Man bekommt die Sache nicht in den Griff, weil man nicht zu sich selbst findet und findet nicht zu sich selbst, weil man die Sache nicht in den Griff bekommt.

### Vom Verlust des archimedischen Ortes zur Dilemmakompetenz

Die Kompetenz mit Verschränktheiten dieser Art umzugehen und dabei konstruktiv und steuerungsfähig zu bleiben, könnte auch als *Dilemmakompetenz* bezeichnet werden, ein Begriff, der noch über die Komplexitätskompetenz mit ihrer Berücksichtigung verschiedener Umwelten und Entwicklungsszenarien hinausgeht.

Die Einsicht, dass die Herstellung von Übersichtlichkeit allein nicht ausreicht,

birgt unserer Ansicht nach allerdings auch eine Verheißung: Handlungsfähigkeit kann sinnvoll nur entstehen, wenn Menschen zu sich gefunden haben. Es ist wichtig wesentlich zu werden, als archimedischer Punkt, der sich in verschiedenen Heimatorten wie im Büro, in Arbeitsbeziehungen, in bestimmten Themen etc. niederschlagen kann.

Aber auch die persönlichen Lebens- und Bildungswege spielen eine entscheidende Rolle für die Entwicklung dieser Form von professioneller Kompetenz:

Wir vermuten, dass in Zukunft jene Menschen vermehrt tragende Rollen in Organisationen übernehmen werden, die nicht nur bestimmte Teile ihrer Lebensbereiche optimieren, sondern auch ihr Privatleben - Menschen, die beispielsweise sozial aktiv sind und entsprechende Zusammenhänge zwischen dieser und der beruflichen bzw. privaten Welt herstellen können; und die (auch) über eine generalistische Ausbildung verfügen.

### Eine neue Form von "Bildung"?

Für all jene, die "Allgemeinbildung" erst lernen müssen, sollte diese nicht ein zusätzliches Lernfach darstellen, sondern um den Menschen herum organisiert sein, also idealerweise eine supervisionsorientierte Weiterbildung darstellen.

Die Frage die wir uns dabei immer wieder stellen, lautet: Wie können entscheidende sinnstiftende Haltungen in Einklang mit den entsprechenden Fachqualifikationen entwickelt werden? Und es gibt auch schon eine erste Antwort dazu - in Form des Bildungsbegriffes von Hartmut von Hentig: "Bildung ist das was bleibt, wenn die Inhalte vergessen sein werden". ■

### Literatur

B. Schmid & J. Hipp (1998). "Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen". *Studienschrift Nr. 24 des Instituts für Systemische Beratung, Wiesloch*