

## Menschen, Rollen und Systeme

### - Systemische Professionsperspektiven im Bereich Humanressourcen<sup>1</sup> Bernd Schmid

Im Bereich Humanressourcen sind Interne wie Externe oft mit Fragen der Bildung, der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung befasst, ohne dass Konzepte und Strategien, notwendige Qualifikationen, sinnvolle Rollen und Zuständigkeiten hinreichend abgeklärt sind. Die Grenzen zwischen Stabsfunktionen und Managementfunktionen werden in vielen Bereichen auf ungute Weise verwischt. Nicht selten versuchen sich Berater als die besseren Manager, oder Manager versuchen, ihr Selbstverständnis mit Versatzstücken aus dem Repertoire von Beratern zu erneuern. Jedoch: Organisationsentwicklung ist und bleibt primär Managementaufgabe. Nur wenn diese ernst genommen und kompetent ausgefüllt wird, können Berater wichtige ergänzende Dienste leisten. Auch im Bereich *Humanressourcen* bleibt die Steuerung ökonomisch sinnvoller und schöpferischer Beiträge zur lernenden Organisation vorrangig Managementfunktion. Als Anbieter von Bildungs-,

---

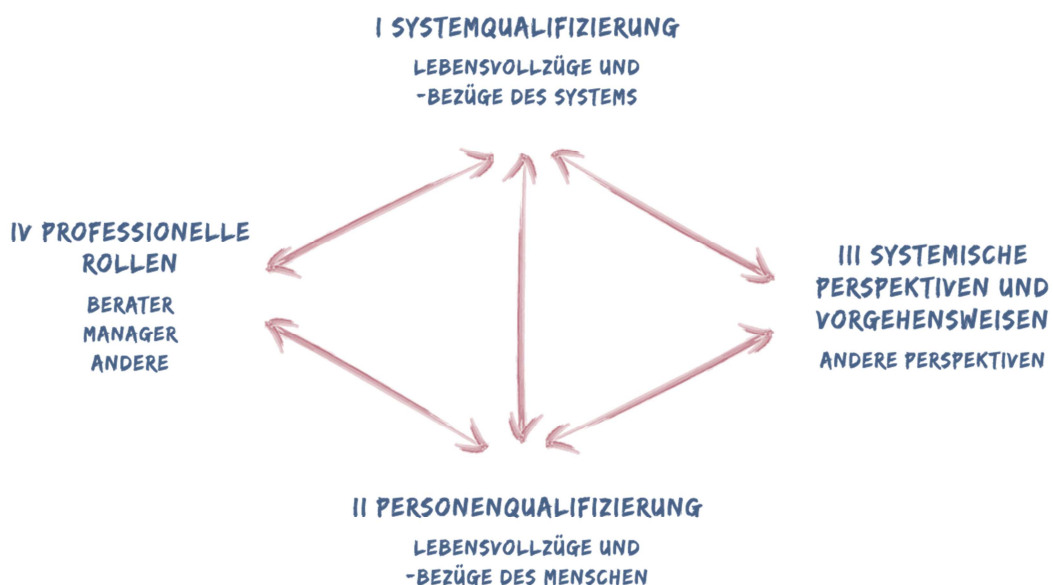
<sup>1</sup> Vortrag im Rahmen der Tagung „Systemisches Denken und Handeln im Management“, 1.-3.Oktober 1992 in Heidelberg. In dieser überarbeiteten Fassung zuerst erschienen in ZOE 4/93, S. 19-25.

Trainings- und Beratungsleistungen, wie auch als sachkundige und kritische Einkäufer von externen Leistungen, entscheiden Interne über den Nutzen von Investitionen im Bereich Humanressourcen.

Je anspruchsvoller und spezifischer die Nachfrage auf dem freien Bildungs- und Beratungsmarkt wird, und je reifer interne Angebote im Bereich Bildung, PE und OE werden, umso größer werden die Qualitätsanforderungen an freie Bildungs-, OE- und Beratungsprodukte werden. Erhöhte Anforderungen an die Zulieferer im Bereich Humanressourcen können diesem wildwüchsigen Markt die notwendige Qualitätsverdichtung und Ökonomie abverlangen.

## 1. Perspektiven-Modell

Im Folgenden wird ein Perspektiven-Modell angeboten, das hilft, verschiedene Betrachtungsperspektiven voneinander zu unterscheiden und strategische Überlegungen sinnvoll miteinander zu verknüpfen.



---

Perspektiven für strategische Überlegungen im Bereich Humanressourcen

### 1.1 Perspektive der Systemqualifizierung

Hier wird überlegt, wie die inneren Lebensvollzüge eines Systems und dazu passend seine Bezüge zu den verschiedenen Umwelten verbessert werden können. Wir betrachten Strukturen und Funktionszusammenhänge, formale und informale Regelhaftigkeiten eines Unternehmensbereiches. Hierbei geht es um etwa solche Fragestellungen, die in der Logik der Konstruktion und des Zusammenspiels des Systems liegen, unabhängig von der individuellen Eigenart der Menschen, die als

Betroffene oder Handelnde diese Logik zum Ausdruck bringen. Zwar sind es Menschen, die die Logik verwirklichen, doch werden sie hier durch die Perspektive des Systems betrachtet.

## **1.2 Perspektive der Personenqualifizierung**

Neben klassischer Aufbau- und Ablauforganisation stand die Qualifizierung von Personen lange Zeit im Vordergrund der Entwicklungsbemühungen von Unternehmen. Bei der Personenqualifizierung kann man drei Perspektiven unterscheiden:

1. Fachtraining zum Erwerb notwendiger Fach- und Institutionenkenntnisse,
2. Professionstraining zum Erwerb einer rollen- und kontextspezifischen, kreativen und ökonomischen Selbststeuerung, und
3. Persönlichkeitscoaching (Schmid, 1990), das dabei hilft, die Integration verschiedener Lebenswelten in einzelnen Lebensphasen - aber auch über die Arbeits- und Lebensspanne hinweg - zu leisten. Man kann hierbei drei Lebenswelten unterscheiden:
  - die private Lebenswelt, zu der auch die verschiedenen gesellschaftlichen Rollenbezüge der Privatperson gezählt werden können,
  - die Lebenswelt der Organisation (des Unternehmens), zu der der Mensch in seiner Funktion beiträgt,
  - und die Welt der Professionen, aus denen heraus Menschen tätig werden.

Der archimedische Punkt der personenqualifizierenden Arbeit in und für Unternehmen ist der Mensch in professionellen Rollen einerseits und in den Funktionen und Bezügen seiner Organisationsposition andererseits. Hier interessiert die Frage, wie sich jemand in seinem Selbst- und Weltverständnis, in seinem Können, in seinen Einflussnahmen und in seiner Verantwortung in den verschiedenen professionellen Rollen und Bezügen organisiert. Die Privatpersönlichkeit wird schwerpunktmäßig bezogen auf professionelle und institutionelle Rollen berücksichtigt.

Die gedankliche Trennung zwischen Privat- und Berufswelt führt gelegentlich zu Missverständnissen, als würde dies einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen widersprechen. Doch trägt eine Differenzierung genau zur Ganzheitlichkeit bei, da Ganzheitlichkeit nicht durch Verwischung von Grenzen erreicht wird. Nur wenn bewusst unterschieden wird, entstehen differenzierte Fragen der Begegnung zwischen den unterschiedenen Aspekten.

## **1.3 Systemische und andere Perspektiven**

Die systemische Perspektive ist eine bestimmte Betrachtungsweise von Lebensvollzügen und Lebensbezügen. Sie kann auf Individuen wie auf Systeme angewendet werden. Bei der systemischen Perspektive handelt es sich um ein Sammelsurium verschiedener neuerer und wieder ins

Bewusstsein gekommener Betrachtungsweisen. Wichtig ist hier, zwei voneinander unabhängige Gesichtspunkte zu unterscheiden (SCHMID 1989a):

1. Der „*Mobile-Gedanken*“, nämlich die Idee, dass die Elemente in einem Organismus vernetzt sind und die Vorgänge zusammenhängen. Man muss die Zusammenhänge studieren, wenn man sich Vorstellungen über die Wirkungsweise möglicher Einflussnahmen bilden möchte.
2. Die *wirklichkeitskonstruktive Perspektive*, also die Annahme, dass Wirklichkeiten durch die Wirklichkeitsvorstellungen von Menschen geschaffen werden. Daher ist es wichtig, die Wirklichkeitsvorstellungen der Menschen in einer Organisation, aber auch die ihrer Umwelt näher zu untersuchen.

Um mit Systemen umzugehen, braucht man jedoch nicht immer systemische Perspektiven. Systemische Perspektiven, gewohnheitsmäßig oder modisch betont, tragen oft nur zur Verkomplizierung bei. Sie können Schwerfälligkeit oder gar Veränderungsresistenz fördern. Andere, klassische Perspektiven, wie Überlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation, zu Lohnsystemen, Zuständigkeiten usw. und die zu den jeweiligen Betrachtungen passenden methodischen Ansätze sind gleichermaßen wichtig für System- und Personenqualifizierung.

#### **1.4 Perspektive der professionellen Rollen**

Aus der Perspektive der professionellen Rollen fragt man einmal danach, wie die Welt aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Professionskulturen - wie z.B. dem Ingenieur, dem Finanzfachmann oder der Bildungsfachfrau - unterschiedlich aussieht. Unterschiedliche Professionen haben ihre eigenen Wirklichkeiten. Sie haben ihre eigene Selbststeuerungs- und Beziehungslogiken, verschiedene ethische Gesichtspunkte, verschiedene Horizonte, auf die sie sich in ihrem Selbstverständnis beziehen, und verschiedene Umwelten, in denen sie sich bewegen. Sie haben jeweils ihre eigenen Entscheidungskriterien, nach denen sie ihr Handeln ausrichten und bewerten.

Wenn wir einen Hammer finden und uns fragen, ob dies nun ein Zimmermanns-, ein Schreiners-, ein Schusters- und sonst ein Hammer wäre, können wir bald feststellen, dass die Form des Hammers allein nicht den Charakter des Instruments beschreibt, sondern letztlich nur die Profession dessen, der ihn schwingt. Es ist eine banale und doch viel zu wenig beachtete Tatsache, dass Menschen je nach Rolle verschieden denken, handeln, ja auch verschieden fühlen. So kann sich derselbe Mensch auf die Probleme des Stellenabbaus völlig unterschiedlich beziehen, je nachdem, ob er in der Rolle des Vorgesetzten einer Abteilung, des betroffenen Mitarbeiters, des zuständigen Personalreferenten oder des Betriebsratsmitglieds damit zu tun hat. Rollen-Wirrwarr in Organisationen und unklare Ankoppelung von Rollen aneinander führen häufig zu ineffizientem Vorgehen von Personen und

Gremien. Daher sind Rollenklärungen und gezielte Rollenankoppelungen in der Kommunikation wichtige Bestandteile des Professionstrainings.

## **2. Systemische Perspektive und Rollenbewusstsein**

Die Professionen und die Eigengesetzlichkeiten ihrer Wirklichkeit näher zu untersuchen, ist ein Bestandteil systemischer Betrachtungsweise. Anstatt davon auszugehen, dass alle in einer gemeinsamen Wirklichkeit leben und dann auf unterschiedliche Auffassungen zu stoben, geht man eher davon aus, dass sich in der Kommunikation unterschiedliche *Kulturen* begegnen und das Gelingen von Ankoppelung von der Sorgfalt bei der Begegnung mit einer anderen Kultur abhängt. Man versucht, dem anderen wie einem Vertreter einer nicht vertrauten Kultur zu begegnen.

Ein verbreiteter Slogan der Systemiker heißt: „Am Anfang ist der Beobachter“. Man kann dies ausweiten und sagen: „*Am Anfang sind Rollen und Funktionen*“. Einerseits haben wir es mit dem Wirklichkeitsverständnis und der Selbstorganisation eines Menschen mit einer bestimmten Berufsperspektive und Interessen, sich zu verwirklichen, zu tun, andererseits mit Funktionen, die sich aus den in einer Organisation übernommenen Rollen ergeben. Zum Professionstraining gehört, sich mit professionellen Rollen nicht einfach zu identifizieren, sondern sich über die innere Lebenskultur von professionellen Zirkeln, über die Wirklichkeitsschöpfung, die sie betreiben, und über die Lebens- und Gesellschaftskultur, innerhalb deren sie angesiedelt sind, Gedanken zu machen. Von einer Metaebene aus kann man bewusst verschiedene Rollen mit ihren Denk-, Fühl- und Handlungslogiken nebeneinander bestehen lassen und intelligent auswählen, neu kombinieren bzw. ganz neue entwickeln.

## **3. Integration von personen- und systemqualifizierenden Maßnahmen**

Systemqualifizierung und Personenqualifizierung sind in Unternehmen ohne einander kaum erfolgreich zu betreiben. Unabhängig davon, welche vorrangigen Interessen Fachleute haben, sollten sie sich doch über eine *Gesamtstrategie*, in die ihre Beiträge passen, Gedanken machen. Es sollte wenigstens partiell eine in sich stimmige Strategie bezüglich Humanressourcen entwickelt werden. Ein ungeordneter Pluralismus führt eher zu babylonischer Verwirrung als zu integrierbarer Vielfalt.

Der richtige Gedanke, „das System“ zu berücksichtigen, hat zu einer Überbewertung von Team-, Bereichs- und Organisationsentwicklung geführt. Auch tragen „am Systemischen“ Interessierte gelegentlich dazu bei, dass Bildungs- und Personalfachleute ihre bisherigen Rollen und Funktion geringschätzen und stattdessen in die Systemberatung und Organisationsentwicklung überwechseln wollen. Hier spielen irrationale Wert- und Wichtigkeitszuschreibungen eine Rolle.

Viele Hoffnungen auf Stabsfunktionen und Projektmanagement werden sich als Illusionen erweisen. *Management als Ausweg aus der Beratungskrise* und *Ressortverantwortung als Ausweg aus der Projektkrise* werden die Schlagwörter von morgen sein. Der Markt der Projekte sowie der Bereichs- und Organisationsentwicklung für Stabsfunktionen wird eher schrumpfen. Eine Stabsaufgabe hingegen wird *systemintelligente Personenqualifizierung* bleiben. Sie ist für das Gelingen von Systemqualifizierung durch das Management unentbehrlich. Entwicklungen auf diesem Gebiet sind dringend nötig und reizvoll. Das durch umfassende Professionalisierung geförderte Gefühl, eine professionelle Identität unabhängig vom Unternehmen zu entwickeln, ist in Zeiten, in denen die Sinn stiftende Wirkung von Organisationspositionen oft mager geworden ist, besonders wichtig.

#### **4. Professionstraining durch Praxisberatung**

Klassisch in der Bildung sind Fachqualifikationen und Managementschulungen von der Stange. Daneben on-the-job-Training und learning-by-doing. Die Integration von Training und Erfahrungen ist längst als notwendig erkannt. Jedoch werden erst nach und nach brauchbare didaktische Konzepte zum Aufbau einer *arbeitsplatznahen Lernkultur* entwickelt. Rezepte und zu abgehobene Theorien sind out. Dem Professionstraining in persönlicher professioneller Selbststeuerung anhand von Praxisherausforderungen gehört die Zukunft. Kontinuierliche kollegiale Praxisberatungen, anfänglich durch Supervisoren angeleitet, fördern die lebenslange Integration vielfältiger Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und Visionen besser als separates Training mit den bekannten Transferproblemen. Die situative Steuerung von professioneller Kompetenz und wirksamer Kommunikation muss in ihrer Vielschichtigkeit an immer neuen Praxisfragen geübt werden. Noch wichtiger: Es wird gelernt zu lernen und Lernen situativ und praxisbezogen zu organisieren. Arbeits-, Führungs- und Lernkultur werden in der einzelnen Person, in den Teams und in Organisationen in fruchtbarer Weise aneinander gekoppelt. Standard-Seminare zu Führung und Management sind noch weit verbreitete Auslaufmodelle des Bildungsmarktes.

#### **5. Krise und Renaissance des Bildungswesens**

Die größten Herausforderungen, Rollenverständnisse und Qualifikationen zu verändern, wird neben Bildungsmanagern Trainer und Supervisoren betreffen. Die oft gemachte Trennung zwischen Beratung und Training wird sich in der Praxisberatung auflösen. Praxisberatung eignet sich für Fachtraining bis hin zum umfassenden Management- und Führungskompetenz-Training. Professionellen wird situativ zu einer entscheidenden Ergänzung ihrer Kompetenz anlässlich einer akut zu bewältigenden Praxisherausforderung verholphen.

## **6. Supervision**

Supervision (Praxisberatung durch einen Lehrtrainer) in ihrer eigenen Didaktik erfordert den Trainer als Fachmann für die Selbststeuerung von Professionellen und die Organisation von Lernen. Dementsprechend werden zunehmend hochwertige Supervisoren-Ausbildungen notwendig sein, die Trainer/Berater in die Lage versetzen, aus den unendlich vielschichtigen möglichen Ansatzpunkten situativ sparsame, kreative und auf den Menschen zugeschnittene Lernschritte auszuwählen.

## **7. Intervision**

In der arbeitsplatz- bzw. projektnahen Lernkultur werden Praxisberatungs-Beziehungen zwischen Professionellen eine immer größere Rolle spielen. Dies geschieht heute de facto in guten Kollegengesprächen, bei denen einer dem anderen seine Sichtweise einer bestimmten Praxisproblematik erzählt. Der andere hört zu und teilt mit, was er als Praktiker zur selben Praxisfrage denkt. Dies kann sehr effektives Lernen sein, auch wenn die Praktiker keine ausgebildeten Supervisoren sind. Allerdings misslingt dieser Vorgang auch oft, wenn die Beteiligten nicht in einer entsprechenden Praxisberatungs-Kultur erfahren sind. Es gibt didaktische Spielregeln, die die Chancen kollegialer Praxisberatung entscheidend verbessern. Nur wenn auf den Zweck der Übung ausgerichtete Kommunikationsdisziplin waltet, werden solche Treffen als für die Bewältigung der eigenen Praxis und für die eigene Professionalität elementar wertvoll erlebt. Nur dann wird die Initiative für ein solches Zusammenfinden in kollegialen Praxisberatungsgruppen immer wieder neu aufgebracht, und entsprechende Termine behalten eine hohe Priorität. Je früher solche Lernhaltungen und die entsprechende Didaktik zu Gewohnheiten werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie als Form für lebenslanges Lernen beibehalten werden. Eine hilfreiche Praxisberatungs-Methodik zu etablieren ist Aufgabe der Supervisoren.

## **8. Bildungsmanager/in - ein Beruf mit Zukunft**

Bildungsmanagern kommt die Aufgabe zu, die Etablierung arbeitsplatznaher Lernsysteme als Bildungsstrategie in Unternehmen zu forcieren und die entsprechenden aufbau- und ablauforganisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen. Sie könnten solche didaktischen Konzepte vertreten und dafür sorgen, dass Betroffene wie Beteiligte gute Erfahrungen damit machen. Bei der Einführung solcher Lernsysteme sind sie als Strategie-, Konzept- und Fachverantwortliche, als Einkäufer für externe Supervisionsfachleute und als Botschafter einer neuen Lernkultur gefragt.

In vielen Unternehmen sind die Zeiten, in denen relativ undifferenziert in Bildung investiert wurde, zu Ende. Die Gefahr: Bei Bildung wird jetzt genauso undifferenziert gespart, wie vorher verschwendet wurde. Gleichzeitig hat das Bildungswesen die Chance, schöpferische und ökonomische Antworten



auf die drängenden Fragen zu entwickeln. „Lean“ bedeutet auch in der Bildung nicht einfach weniger vom alten Speck, sondern gesündere, bekömmlichere Konzepte.

### **9. Organisationsentwicklung und die systemische Perspektive**

Die systemische Perspektive eignet sich besonders, rigide Vereinfachungen von Wirklichkeitsvorstellungen zu Gunsten differenzierterer, komplexerer Betrachtungsweisen zu verflüssigen. Immer neue Gesichtspunkte und Betrachtungsweisen treten in unseren Horizont. Wir erkennen immer neue Beleuchtungsmöglichkeiten, in deren Licht ein und dieselbe Situation sehr verschieden gesehen werden kann. Durch solche Perspektivenwechsel sind oft entscheidende Einsichten möglich. Die Auflösung einer kollektiven Selbsthypnose bezüglich untauglicher Vereinfachungen und Lösungsversuche kann durch oft verblüffende systemische Interventionen in erstaunlicher Weise bewirkt werden.

### **10. Vereinfachung als systemische Tugend**

In vielen Organisationen haben heute bereits so viele Verflüssigungen von Richtigkeits- und Gültigkeitsvorstellungen auf den verschiedenen Ebenen stattgefunden, dass vorrangig auf *sinnvolle Überschaubarkeit* und *Handlungsfähigkeit* hingearbeitet werden muss. Es fehlen Wirklichkeitsbetrachtungen, aufgrund deren die betroffenen Menschen ihr professionelles Handeln kristallisieren können, sich an ihrer Zuständigkeit orientieren und wechselseitig das Ausfüllen der jeweils übernommenen Verantwortung einfordern können. In vielen Unternehmen sind Orientierungslosigkeit, Unüberschaubarkeit und Überkomplexität Hauptprobleme geworden. Es interessiert zu Recht, wie Wirklichkeit intelligent vereinfacht und ihre Gültigkeit hergestellt werden kann. Neben der Auflockerung rigider Unternehmenskultur-Elemente muss Hilfestellung für den Aufbau konstruktiver Unternehmenskultur gegeben werden. An solchen neuen Vorstellungen von effektivem und erfüllendem Zusammenarbeiten und Wirtschaften können sich dann Unternehmensstrukturen, Ablaufregeln und Stile neu kristallisieren.

Systemiker sollten also auch zur Vereinfachung beitragen. Sie sollten nur solche Fokussierungen und Maßnahmen erwägen, die kreativ, ökonomisch und steuerbar sind. Sonst belasten sie die ohnehin überlastete Komplexitätskapazität der Klienten durch Neigungen, in Komplexität zu schwelgen. Auch die Vertreter des Bereichs Humanressourcen werden also künftig mit daran gemessen werden, inwiefern sie helfen, Organisationen zu entkomplizieren, inwiefern sie helfen, Verantwortung des Managements wieder voll wirksam werden zu lassen und überschaubare Lösungen, an denen sich Prozesse ausrichten und stabilisieren können, zu erarbeiten.



Krisen haben in Unternehmen oft damit zu tun, dass sich zu wenige Manager finden, die offensichtlich notwendige Umkonstruktionen wagen und sich selbst und anderen die damit verbundenen Unbequemlichkeiten sowie die ungewohnten strategischen und kommunikativen Leistungen zumuten. Berater haben oft die Funktion, teuer bezahlten Legitimations- und Management-Ersatz zu bieten. Solche Vermischungen führen jedoch zu einem Zuständigkeits-Durcheinander, zu Illusionen und zu Frust. Sie mindern darüber hinaus die *Würde* der betroffenen Menschen.

### **11. Systemische Stereotypen als Entsorgungsproblem**

Viele Vertreter des systemischen Ansatzes kommen von der Familientherapie her und gewinnen den Dingen und Beziehungen, so wie sie nun einmal sind, einen möglichst positiven, entwicklungssträchtigen Sinn ab. Ein wichtiger Unterschied zu Unternehmen ist jedoch längere Zeit unbeachtet geblieben: Familien sind *Schicksalsgemeinschaften*. Grundsätzliche Umkonstruktionen oder Auflösung stehen nicht zur Debatte. Dies ist in Unternehmen anders.

Von vielen begeisternden Ideen aus den Wissenschaften, die das systemische Verständnis von Management, Bildung und Beratung geprägt haben, bleibt bei sorgfältiger Integration in eine umfassende Professionalität oft nur ein bescheidener, wenn auch wesentlicher Kern. Da wäre das Besinnen darauf, wie in der einzelnen Situation eigene Denk- und Wirklichkeitsgewohnheiten die Wirklichkeiten gestalten. Da wäre die Erinnerung, dass wir Eigengesetzlichkeiten von Organisationen studieren und respektieren wollen, auch wenn wir handelnd auf sie einwirken.

Oft ideologisch eingefärbte Missverständnisse beginnen sich wieder aufzulösen. *Hierarchie* ist nicht an sich veraltet, sondern eine insbesondere die längerfristigen Lebensfunktionen eines Organismus steuernde Struktur, die - wenn intelligent und mit gutem Führungsstil gelebt - Komplexität enorm vereinfachend, Kultur aufbauend und Lebensqualität fördernd wirken kann. Man hat in der Diskussion zu oft Steuerung durch Hierarchie mit Bürokratie oder autoritärem Führungsstil verwechselt. Führung und Management ernst zu nehmen und das dazu gehörende Handwerk sorgfältig zu erlernen, muss auch in Unternehmen aus der systemischen Perspektive für wichtig gehalten werden. Natürlich sollte allzu individuelle Zuschreibung an Personen und Eigenschaften oder Sündenbock-Denken der Vergangenheit angehören, aber auch umgekehrt die Behauptung, dass Organisationsspiele sich selbst spielen oder Unternehmen sich selbst organisieren und daher Verantwortliche nicht benannt und konfrontiert werden dürfen.

Für welche Professionen und Organisationsfunktionen macht es so leicht Sinn, in Begriffen von Chaos und Chaos-Management zu denken? Wir können mit wissenschaftlichem Blick von außen den Gedanken denken, dass ein Organismus ein sich selbst transformierendes System ist, und dass

scheinbar ungeordnete Prozesse doch ihre Logik in sich tragen und gebären können (SCHMID, 1992). Doch was nützt uns dieses Denken für die Steuerung innerhalb unserer konkreten Berufsrolle? Ein Manager muss selbstverständlich davon ausgehen, dass sein Unternehmen durch sinnvolle Aufbau- und Ablaufkonstruktionen betrieben und entwickelt werden kann. Natürlich sind nicht rigide Bürokratien gemeint, sondern sensible und intelligente Konstruktionen, die die Eigengesetzlichkeit der beteiligten Menschen, ihre Vernetzungen und andere Faktoren mitberücksichtigen. Wenn wir auch von gesteuerter Selbstorganisation sprechen, liegt die Betonung doch nach wie vor auf gesteuert, und zwar durch kompetentes Management-Handeln gesteuert.

Häufig ging mit Ideen der Selbstorganisation die Vorstellung einher, dass Organisationen durch *Stabsfunktionen* begleitet oder gar verantwortlich geleitet, bottom-up transformiert werden können. Erfahrungsgemäß sind in größeren Unternehmen bottom-up-Entwicklungsprozesse nur dann erfolgreich und ökonomisch vertretbar, wenn sie sehr gut top-down gesteuert und verantwortet werden. Man muss schiefe Konzepte partizipativer Führung korrigieren. Durch demokratische Ablaufvorstellungen fehlplaziert, werden nötige Managemententscheidungen illusionär mit grobem Aufwand in ungeeigneten Zirkeln diskutiert, während die kommunikative Verwirklichung von umsichtig getroffenen Managemententscheidungen in Führungsbeziehungen zu kurz kommt.

Die *systemische Perspektive* als relativ inhaltsfreie, generalistische Sichtweise verstellte oft den Blick dafür, wie viel Fach- und Situationskenntnisse zum Verständnis von Vorgängen in Unternehmen notwendig sind. Auch ist es wichtig, Kenntnisse und Erfahrungen zu haben, welche Organisationsformen positiv gesehen überhaupt funktionieren können und welche nicht. Es hilft, etwas über bewährte Aufbau- und Ablauforganisationen zu wissen, über Geschäftsfelder von Unternehmen, über die Eigenart ihrer Märkte usw. Die konkreten Lebens- und Überlebensbedingungen unserer Klienten zu studieren, bringt für viele Maßnahmen Orientierung und Augenmaß.

## **12. Ressourcenverantwortung und Ökologie im Bereich Humanressourcen**

Die Produkte der Professionen im Bereich Humanressourcen sollten gleichermaßen wie andere Produkte und Produktionsweisen unter den Gesichtspunkten der *Wirksamkeit*, der *Ökonomie* und der *Ökologie* betrachtet werden. Die Produkte müssen klar erkennbare *Wirkungen* haben, auch wenn diese nicht in Zahlen, sondern in erlebten Wirkungen der Beteiligten und Betroffenen beschrieben werden. Wenn auf diese Weise Wirksamkeit aus der Sicht der Fachleute wie auch aus der Sicht der Betroffenen gleichermaßen festgestellt ist, geht es um die Frage, ob diese Leistungen mit einem *kleinstmöglichen Ressourcenverbrauch* erbracht wurden. Zu Ressourcen gehören nicht nur Geld, Arbeitszeit, Hotelkosten und ähnliches, sondern auch die Lebenskraft, die Aufmerksamkeit und die

seelische Belastung von Menschen. Den Verbrauch an Ressourcen aller Beteiligten muss vom professionell Handelnden verantwortet werden. Dies ist auch ethisch geboten (SCHMID, 1991).

Bei der Frage der *Ökologie* gilt es, Nebenwirkungen und Auswirkungen auf Feldern, die zunächst nicht ohne weiteres ins Blickfeld fallen, zu beachten. So können zum Beispiel Bildungsmaßnahmen, die die Identifikation von Menschen im Übermaß mit dem Unternehmen oder einem Produkt identifizieren, dazu führen, dass diese Menschen einen Identitäts- und Sinnverlust erleiden, wenn Produkte vom Markt genommen oder Teams aufgelöst werden. So wirksam solche Methoden für bestimmte Zwecke sein mögen, so ist doch ihr Einsatz, gemessen an solchen Folgewirkungen, fragwürdig. Oder es kann zum Beispiel eine Teamkultur, die in hohem Maße Gefühle und innere Prioritäten eines Mitarbeiters auf das Miteinander orientiert, dazu führen, dass angemessene kritische Distanz wenig erlaubt wird und andere soziale Beziehungen in ihrer Bedeutung und in der Befriedigung, die sie liefern können, ausgehöhlt werden. Übermäßige Emotionalisierung von Arbeitsbeziehungen kann zu einer entsprechenden Empfindlichkeit führen und dadurch die Kooperationsfähigkeit bei jeder Beziehungsbelastung erheblich beeinträchtigen.

Auch bezüglich Bildungs- und Beratungsprodukten muss geprüft werden, ob hier nicht kurzfristige Erfolge und Befriedigungen längerfristig Folgekosten und Wirkungen erzeugen, die in größerer Perspektive ihren Einsatz wenig sinnvoll erscheinen lassen. So ist zum Beispiel von vornherein die relativ problemlose Entwöhnung von diesen Produkten mitzubedenken. Berater, die unentbehrlich werden sind mit Vorsicht zu genießen.

Generell sollten, von Ausnahmen abgesehen, Bildungs- und Beratungsprodukte so dimensioniert werden, dass sie auf breiter Ebene wirksam zum Einsatz kommen können. Aufwendige Bildungs- und Beratungsverfahren, die schon aus ökonomischen Gründen nur für wenige zugänglich sind, sind wohl kaum als Maßstab für eine breite Bildungs- und Beratungsarbeit tauglich.

### Literaturverweise:

**Schmid, B. (1989):** Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive – Systemisches Denken und Professionalität morgen. In: Organisationsentwicklung 2/89, S. 49 – 65.

**Schmid, B. (1990):** Persönlichkeits-Coaching – Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Berufs- und Privatwelt. In: Hernsteiner 1, Wien, S. 12 – 15.

**Schmid, B. (1991):** Auf der Suche nach der verlorenen Würde – Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen. In: Organisationsentwicklung 3/91, S. 47 – 54.

**Schmid, B. (1992):** Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In: Managerie – Systemisches Denken und Handeln im Management. Carl-Auer-Systeme Verlag Heidelberg 1992.

Autor: Bernd Schmid  
Quelle: isb