

Rezension

zu Studienschrift Nr.62 "Anforderung an Persönlichkeit und Dienstleistungen in einer komplexen Welt" von B. Schmid & J. Hipp

von Markus Schwemmle

1. Bewertung

Warum ist der Inhalt wichtig?

Die Zunahme von Dynamik und Komplexität ist allgegenwärtig. Ich verwende dabei selbst gerne zusätzlich den Begriff der Leistungsverdichtung. Damit wird deutlich, dass viele handelnde Personen immer mehr das Gefühl bekommen, dass "es eng wird". Es ist von Bedeutung diesen äußeren Veränderungen einen Pol entgegenzusetzen, der die Handlungsfähigkeit der Menschen erhält und Orientierung und Gestaltung ermöglicht.

Was ist im Artikel zu lesen?

Der Artikel zeigt auf, dass eine nachhaltige Ergebnisorientierung bei der Gestaltung der Kultur beginnen muss (Kulturorientierung als Bedingung zur Ergebnisorientierung), insbesondere da, wo man nicht auf eine ausgeprägte Kultur bauen kann. Dilemmakompetenz ist dabei wesentlich für die handelnden Personen. Dabei ist die Verzahnung von Lebenswelten und ein fundiertes Allgemeinwissen hilfreicher als ein Spezialistentum im Management von Organisationen.

Wer würde diesen Artikel mit Gewinn lesen?

Alle, die sich gegenwärtig in der Komplexitätsspirale befinden oder in einer solchen Situation als Berater oder Trainer tätig sind.

Was ist im Artikel nicht zu finden?

Ein übergreifendes Modell oder eine Struktur. Der Artikel hinterlässt viele offene Enden. Er enthält viele Hypothesen, die vermutlich aus Beobachtungen entstanden sind.

Außerdem ist die Beschreibung der Dilemmakompetenz doch sehr "fragmentarisch". Ich kann mir darunter schon viel vorstellen; andere mögen andere Vorstellungen haben. Und ich persönlich finde den Begriff Allgemeinbildung nur bedingt geeignet um das Manager-Profil der Zukunft zu umschreiben. Es hat mehr den Geschmack von Pisa-Studie und Wissenstest anstelle von Wesensprofil. Vielleicht wären Begriffe wie Lebensweisheit und Lebenserfahrung deutlich geeigneter. Bildung klingt in meinen Ohren mehr nach Nahrung für den Kopf und nicht nach persönlicher Erfahrung, eigener Erdung oder ausgeprägtem gesunden Menschenverstand. Überhaupt meine ich, dass Manager der Zukunft sich vor allem dadurch auszeichnen müssen, schwierige, komplexe Situationen auch aus- und ein Stück weit offen zu halten. Frühzeitige vermeintliche Lösungen sind oft nicht nachhaltig. Ich bin selbst ein Freund der Theatermetapher, die im Text verwendet wird. Bilder sagen mehr als tausend Worte und hier wird damit ebenfalls gearbeitet. Allerdings fehlt ein Stück weit der praktische Bezug bzw. der Transfer. Wie wäre es mit einem Beispiel: Im heutigen Spar-Wahn werden gerne Projekt-Kickoffs gestrichen. Ohne solche Orientierungs- und Sinn-stiftende Veranstaltungen können keine Orientierungspunkte gebildet werden. Arbeit findet unkoordiniert und wenig zielführend statt. Und wenn dann aufgrund von Ergebnisorientierung auch noch auf Debriefings und Lessons-learned Workshops im Projektverlauf verzichtet wird, merkt das lange Zeit niemand (obwohl es wahrscheinlich alle von Anfang an spüren). So

wird aufgrund von vermeintlicher Ergebnisorientierung auf effizienzbildende, kulturorientierte Maßnahmen verzichtet und im Endeffekt wesentlich mehr Geld ausgegeben (z.B. für Qualitätssicherung, Nacharbeit oder gar Projektabbruch).

Und nach der Lektüre?

Der Artikel hinterlässt das Gefühl der "Lust auf mehr". Er weist in eine Richtung in der vielversprechende Ansätze zu vermuten sind und auf Möglichkeiten für Berater und Führungskräfte die Gestaltungsfähigkeit in Zeiten wie diesen zu bewahren. Mich bewegt die Frage: Und wer schreibt mit mir an einem Buch über dieses Thema?

2. Zusammenfassung

- Der Artikel beschreibt die Auswirkungen, Ansprüche und Herausforderungen an Persönlichkeit und persönliche Kompetenz durch Zunahme von Dynamik und Komplexität in Organisationen
- Kulturorientierung und "Dilemmakompetenz" sowie Persönlichkeit und persönliche Integrität sind Schlüsselqualifikationen
- Ursachen für steigende Dynamik und Komplexität: Globalisierung, Wettbewerbsdruck, steigende Qualitätsansprüche, sinkende Halbwertszeit von Produkten, verstärkter Einsatz von Informationstechnologie. Dies führt dazu, dass Menschen keine Orientierungspunkte mehr haben (archimedische Punkte) von denen aus sie sich sinnvoll orientieren und organisieren können.
- Menschen benötigen ein Mindestmaß an Stabilität für seelische Organisiertheit und Wohlbefinden · Normative Zielsetzung ist, lebbare Kombinationen von Flexibilität und stabilem Selbstverständnis zu finden.
- Schlüsselfähigkeit: Rollen und Kontexte begreifen & konfigurieren und je nach Situation anzuwenden.
- Hypothese: **Kultur vor Inhalt** um tatsächlich Ergebnisse in kurzer Zeit zu erhalten

Zwei Komponenten bei der Entwicklung von Prozessen:

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

Hypothesen in diesem Zusammenhang:

- Durch die starke Ergebnisorientierung zu Beginn von Veränderungsprozessen werden Störungen durch Kulturprobleme offenbar. Es kommen immer weniger Ergebnisse zu Tage
- Kulturentwicklung muss auf den Inhalt bezogen erfolgen, aber zunächst beispielhaft und fragmentarisch bis die Spielregeln klar sind
- Kernhypothese: **Wem Inhalt wichtig ist, der muss mit Kultur anfangen**
- Persönlichkeitsentwicklung: Kompetenzsteigerung bezogen auf Dienstleistungen und Inhalte durch Förderung der Arbeits-, Lern- und Persönlichkeitskultur

Beobachtung von dilemmahaften Dynamiken, die Menschen ins Strampeln und eine zunehmende unterschwellige Verzweiflung bringen:

- Wechsel in neue Bereiche · neue Zeitrhythmen
- Gestaltungsbedarf übersteigt Gestaltungsfähigkeit
- Verlust der archimedischen Orte
- Dilemma gegenseitiger Bedingtheit: Man bekommt die Sache nicht in den Griff, weil man nicht zu sich selbst findet und man findet nicht zu sich selbst, weil man die Sache nicht in den Griff bekommt

Dilemmakompetenz als Möglichkeit konstruktiv und steuerungsfähig zu bleiben:

- Herstellen von Übersichtlichkeit reicht nicht

- Handlungsfähigkeit ist erst dann hergestellt, wenn Menschen gleichzeitig zu sich finden, d.h. wesentlich werden als archimedischer Punkt (Heimatorte, Büros, Arbeitsbeziehungen, Themen etc.)

Vermutungen und Hypothesen für die Zukunft:

- Bessere General Manager sind diejenigen, die Zusammenhänge zwischen der privaten, der beruflichen Welt und beispielsweise dem Gemeinwesen herstellen können
- Entwicklung zum generalistischen Wissen: Allgemeinbildung als Grundlage zur Kulturorientierung
- Dabei ist eine Strategie vielleicht erfolgversprechender, die den professionellen Gestaltungsbedarf mit den anderen Lebenswelten der Beteiligten verknüpft
- Fragmentarische, beispielorientierte Qualifizierung findet sich besonders in supervisionsorientierter Weiterbildung wieder
- Die Art von Bildung zeigt sich in der Haltung und Kompetenz der Beteiligten, wenn die Beispiele vergessen worden sind