

Persönlichkeitsentwicklung, Professionelle Begegnung und Kulturentwicklung

Bernd Schmid

Persönlich-professionelle Entwicklung ist (mittlerweile) ein wichtiges Element der Organisations- und Personalentwicklung und untrennbar mit der Kulturentwicklung eines Unternehmens verbunden. Wie aber können Persönlichkeitsentwicklung, professionelle Begegnung und Kulturentwicklung in einem Unternehmen sinnvoll so kombiniert werden, dass Erfüllung auf persönlicher und auf unternehmerischer Ebene entsteht? Bernd Schmid hat zu dieser Fragestellung hilfreiche Konzepte entwickelt.

Bernd Schmid

leitet seit 1984 das Institut für systemische Beratung in Wiesloch, Deutschland und ist Mitbegründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Er ist weiters Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen v.a. zu den Themen: Weiterbildung, systemische Beratung und Organisation.

Wenn man die Vielschichtigkeit und Komplexität heutiger Organisationen und ihrer Umgebungen realistisch betrachtet, wird klar, dass man sie durch Management und Führung nicht (mehr) systematisch steuern kann. Der Bedarf an Steuerung übersteigt an Menge und Qualität dramatisch das, was an Kompetenz und Kapazität tatsächlich zur Verfügung steht. Dennoch können Menschen enorme Leistungen erbringen und in komplexen Inszenierungen auch bei unzureichenden Drehbüchern und nur punktueller Regie zusammenspielen. Hier wirkt die Organisationskultur. Von Steuerung durch Kultur spreche ich immer dann, wenn Aufgaben und Prozesse als sinnvoll und stimmig erlebt und daher durch eigenständiges Engagement getragen und durch vielschichtige Abstimmungen aller Beteiligten miteinander koordiniert werden.

Kulturentwicklung bedeutet daher aus meiner Sicht für die Leistungsfähigkeit und Identität von Organisationen etwa so viel wie Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung für die berufliche Leistungsfähigkeit und Sinnerfüllung einzelner Menschen. (Schmid, Bernd: ORGANISATIONSENTWICKLUNG 3/91, 1991). Beides ist untrennbar miteinander verwoben. Entsprechend müssen Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung und der Kulturentwicklung (Schmid, Bernd,

Institutsschrift Nr. 19, 1996) sowie die aus ihnen abgeleitete Maßnahmen aufeinander abgestimmt sein.

Um uns mit unserer Persönlichkeit sinnvoll auseinandersetzen zu können, brauchen wir Konzepte,

- die beschreiben, wie Menschen ihr Leben in ihrer Lebenswelt gestalten und sich dabei mit ihrer Wesensart auseinander setzen,
- die Menschen bei ihrer Auseinandersetzung mit und in der Kommunikation über ihre Persönlichkeit helfen,
- die Menschen Anreize bieten, Lebensvollzüge auszubalancieren und so zu integrieren, dass ihren Eigenarten entsprechende Lebensentwürfe gelingen können.
- die Zusammenhänge zwischen sinnvollen Entwicklungen von Organisationen und sinnvollen Entwicklungen der für sie tätigen Menschen aufzeigen und nahelegen, sie zu berücksichtigen.

Dazu habe ich zwei Konzepte entwickelt, die auf die beschriebenen Anforderungen Antworten geben und Reflexion ermöglichen: Die Theatermetapher und das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit. (Schmid, Bernd: Institutsschrift Nr. 6B, 1990)



"Da Menschen immer irgendwelche Rollen in irgendwelchen Inszenierungen spielen, sind es diese Rollen, in denen das Menschsein zum Ausdruck kommt."

Die Theatermetapher

Zur bildhaften Beschreibung von Persönlichkeit eignet sich die Theatermetapher. (Schmid, Bernd & Wengel, K., 2001) Sie bietet viele Unterscheidungen, die für die Beschreibung der Lebensinszenierungen, in denen sich Persönlichkeit zum Ausdruck bringt, hilfreich sein können. Durch diese Betrachtung werden Persönlichkeitsfragen konkret in Zeit und Raum geholt. Man kann nun Persönlichkeit verstehen als das Portfolio der Bühnen, auf denen das eigene Leben spielt, der Stories, die dort erzählt werden, der Rollen, die darin vorkommen und die man selbst spielt usw. Diese Portfolios machen die Persönlichkeit im Lebensvollzug aus. In der Auseinandersetzung damit wird oft die gelebte, aber auch die noch brachliegende Persönlichkeit deutlich. Die meisten Menschen kommen intuitiv mit Bildern des Theaters leicht zurecht, wenn sie über Veränderbarkeit von Lebensinszenierungen und damit ihrer Persönlichkeit nachdenken. Die Arbeit mit diesen Metaphern mobilisiert kreative Kräfte, so-

wohl bei uns selbst als auch im Gespräch mit anderen. Man kann mit der Theatermetapher auch die Organisationskultur reflektieren, also einzelne Beziehungen in Teams, Organisationen oder Branchen. In unserer Praxis haben sich folgende Ebenen als nützlich erwiesen:

- Wir können Inszenierungen insgesamt, die fast wie ein Markenzeichen für eine Persönlichkeit und einen Lebensstil gelten können, in folgende Teilperspektiven aufgliedern:

1. Die Themen

Jeder hat Themen, auf die er immer wieder zu sprechen kommt oder die durch das, was man sagt oder tut, ja sogar durch das, was einem widerfährt, hindurchscheinen.

2. Die Stories

Hier sind typische Abläufe gemeint, in denen sich die Inszenierung der Themen vollziehen.

3. Die Bühnen

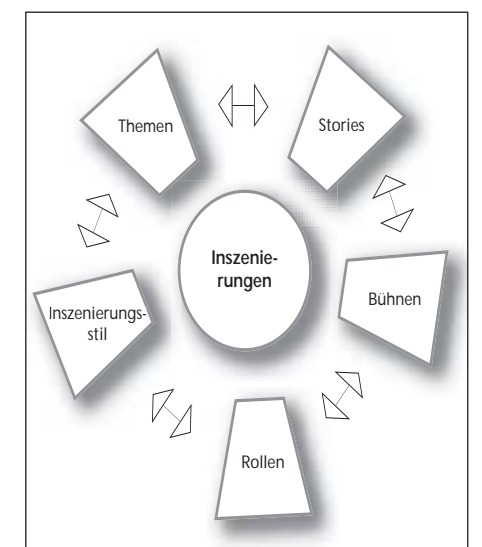
Hier sind die typischen Settings gemeint, in denen sich die eigenen Lebensereignisse abspielen,

4. Die Rollen

Hier sind die typischen Rollen gemeint, die in typischen Inszenierungen vorkommen und die einem selbst zufallen oder auf die bezogen man spielt

5. Der Inszenierungsstil

Hier ist die Art und Weise gemeint, wie inszeniert wird. Auch dies kann zum besonderen Merkmal einer Persönlichkeit werden.



Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit

Für die Beschreibung der Lebenszusammenhänge zwischen den Welten eignet sich besonders das *Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit*. Es ist gleichzeitig auch ein *Rollenmodell* der Persönlichkeit. In diesem Modell ist der Mensch das Bündel seiner gelebten Rollen in den Inszenierungen der verschiedenen Lebenswelten. Der Mensch sieht sich nicht der Welt gegenüber, sondern in der Welt und damit in den Inszenierungen der verschiedenen Lebenswelten, an denen er sich in seinen Rollen beteiligt und die er mitgestalten kann.

Das Drei-Welten-Modell beschreibt eine in drei Welten gelebte und entwickelte Persönlichkeit. Unterschieden werden die Privatwelt, die Organisationswelt und die Professionswelt. Während die Unterscheidung von privater und beruflicher Welt spontan einleuchtet, bedarf die Unterscheidung in Professionswelt und Organisationswelt einer Erläuterung.

Häufig haben Menschen ihre professionellen Rollen und ihr Verständnis von Zusammenhängen in bestimmten Organisa-

tionen erworben. Die Wirklichkeitsverständnisse der jeweiligen Organisationen gehen als Selbstverständlichkeit in das Wirklichkeitsverständnis und die Steuerungsgewohnheiten der Professionellen ein. Dieser "Stallgeruch" ist meist auch gewollt und erleichtert die organisationsinterne Abstimmung. Dort, wo jedoch zwar solidarische, aber kritische Distanz und kreative Impulse gefragt sind, sind Beiträge nützlicher, die aus einem von der gegenwärtigen Organisationszugehörigkeit unabhängigen professionellen Selbstverständnis kommen. Dafür sollten Können und Urteilsfähigkeit in einer stabilen professionellen Identität begründet sein. Sie kommen für die Übernahme von zunehmend projekthaft organisierten Aufgaben in Organisationen infrage, wenn einerseits deutlich wird, welchen Mehrwert sie aus ihrer Professionswelt bringen können und andererseits wie sie sich an die jeweiligen Organisationswelten anzukoppeln verstehen. Dies ist eine Herausforderung sowohl für die Professions- wie für die Organisationskulturen. Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit gibt auch Antwort auf die Frage, wie das Engagement in den verschiedenen

Lebenswelten balanciert ist. Nur auf eine oder zwei Welten zu setzen mag für bestimmte Lebensphasen richtig sein, doch auf Dauer ist es gut, in allen drei Welten seinen Platz zu finden. Wer kennt nicht Menschen, die ausschließlich auf ihre Wichtigkeit in einer bestimmten Organisation gesetzt haben, die bereit waren, dafür ihr Privatleben auf kleinster Flamme zu halten, familiäre Belastungen, Kinderlosigkeit oder schlicht Einsamkeit in Kauf zu nehmen. Doch oft genug dreht sich plötzlich der Wind, sei es durch eine neue Führung, durch Fusionen oder schlicht durch den Zerfall der eigenen Organisation oder Branche. Dann geraten solche Menschen in eine Krise, weil sie kaum Rückhalt im Privaten oder in einer professionellen Gemeinschaft haben. Diese Heimat brauchen sie aber, um nicht einfach nur einer Ersatzposition nachzujagen, sondern um dem eigenen Kompetenzprofil und der seelischen Stimmigkeit der aktuellen Lebensphase entsprechend ein neues Engagement in Organisationen zu wählen. Wir kennen umgekehrt auch Menschen, die ihre Lebens- und Gesellschaftsvorstellungen ausschließlich im Privaten entwickeln oder von einer professionellen Selbstfindung zur nächsten driften, ohne sich in verantwortlichen Rollen in Organisationen zu bewähren.

Bildhaft können wir uns Balance im Drei-Weltenmodell als einen dreibeinigen Hocker vorstellen, auf dem wir mit möglichst erhobenem Haupt aufrecht stehen möchten. Die Länge jedes Hockerbeines steht für die persönliche Selbstverwirklichung in einer der drei Welten. Nun können wir leicht damit spielen, wie der eigene Hocker und die Haltung auf ihm derzeit beschrieben werden kann.

Kombiniert mit der Theatermetapher können wir solche Stimmigkeits- und Gleichgewichtsüberlegungen nach Rollen, Bühnen usw. differenzieren. Sich hier immer wieder in Überarbeitungen des eigenen Lebensentwurfs zu üben, bereitet auch gut auf die Zeit nachlassender Lebens-

Professionalität

Professionalität meint das Beheimatetsein in einer Profession. Professionen sind Berufe, die einen schöpferischen Umgang mit hoher Komplexität verlangen. Von "professionell" spricht man auch, wenn man einer Organisation, einem Produkt oder einem Marktauftritt Qualität bescheinigen möchte. Wenn jedoch hier von Professionalität gesprochen wird, ist die Rede vom Können und vom gelebten Berufsverständnis von Menschen in anspruchsvollen Tätigkeiten.

Professionalität bringt Menschen Freiheit und kann zunehmende Zugehörigkeitsunsicherheit kompensieren. Man weiß, wer man ist, auch ohne eine bestimmte Rolle in einer bestimmten Organisation. In heutiger Zeit sind die Menschen zunehmend aufgerufen, Unternehmer in eigener Sache zu werden und sich entweder als Interne oder als Freiberufler auf einem Markt für Dienstleistungen zu bewähren. Immer mehr berufliche Tätigkeiten werden in dem Bewusstsein ausgeübt, dass man es mit hochkomplexen Fragestellungen zu tun hat, für deren Beantwortung ein gewohntes Repertoire an Konzepten und Methoden unzureichend ist. Komplexe Fragestellungen können letztlich nur aus einer stimmigen professionellen Identität und einem geläuterten Verständnis, wofür man steht, beantwortet werden. Schöpferische, situationsspezifische und schemaarme Vorgehensweisen sind heute gefragt. Diese müssen zudem noch zwischen vielen Menschen mit unterschiedlichen Wirklichkeitsvorstellungen abgestimmt werden, wenn nicht lediglich kreatives Chaos herrschen soll. Dass sich die unüberschaubaren Prozesse doch fügen lassen, hat mit dem Kraftfeld zu tun, das Professionelle aufbauen und miteinander abstimmen.

Professionelle Kompetenz

Professionelle Kompetenz erfordert Rollenkompetenz und Kontextkompetenz, also ein Verständnis der möglichen Rollen und der Varianten des Zusammenspiels, ohne das Professionalität in Rollen nicht gut zum Ausdruck gebracht werden kann.

Nimmt man den Sinn, auf den hin Menschen ihre seelische Kraft zur Verfügung stellen, dazu, so kann man folgende Formel ansetzen:

Professionelle Kompetenz = Rollenkompetenz X Kontextkompetenz X Sinn.

Es ist leicht einsichtig, dass zum Beispiel hohe Rollenkompetenz in Beratung bei hohem seelischen Interesse an bestimmten Themen dennoch zu wenig führt, wenn der Berater die Zusammenhänge, in denen sich die Klienten bewegen, nicht versteht. Zwar kann man immer irgendetwas, mit dem man Interesse wecken kann, als wichtig erklären, doch braucht es zum verantwortlichen Arbeiten hinreichende professionelle Urteilsfähigkeit. Umgekehrt fügt sich trotz Abstrichen bei der Rollen- und Kontextkompetenz manches, wenn Ideen entwickelt werden, die das seelische Interesse anderer finden, andere inspirieren.

Professionelle Identität hat mit den organisationenübergreifenden Standards und der Professionskultur der professionellen Gemeinschaft, der man sich zuordnet, zu tun. Dort hat man hoffentlich Professions- und Lernkultur so erfahren, dass ein persönlich-professionelles Profil im Rahmen eines auch hier komplexen Repertoires entstanden ist. Man hat - obwohl in einer Gemeinschaft verankert - zu einer ganz persönlichen Professionalität gefunden. Man kann aus dieser Identität zur Organisation, für die man tätig ist, in besonderer Weise beitragen, muss aber nicht mangels besserer Orientierung alles mitmachen. Den von Identitäts- und Kontinuitätsverlust geplagten Organisationen sind in ihrer Professionalität selbst-

bewusste Mitarbeiter zwar auch unbequem, doch können sie gerade auf Beiträge aus einer eigenständigen Perspektive auf längere Sicht nicht verzichten.

Professionelle Entwicklung

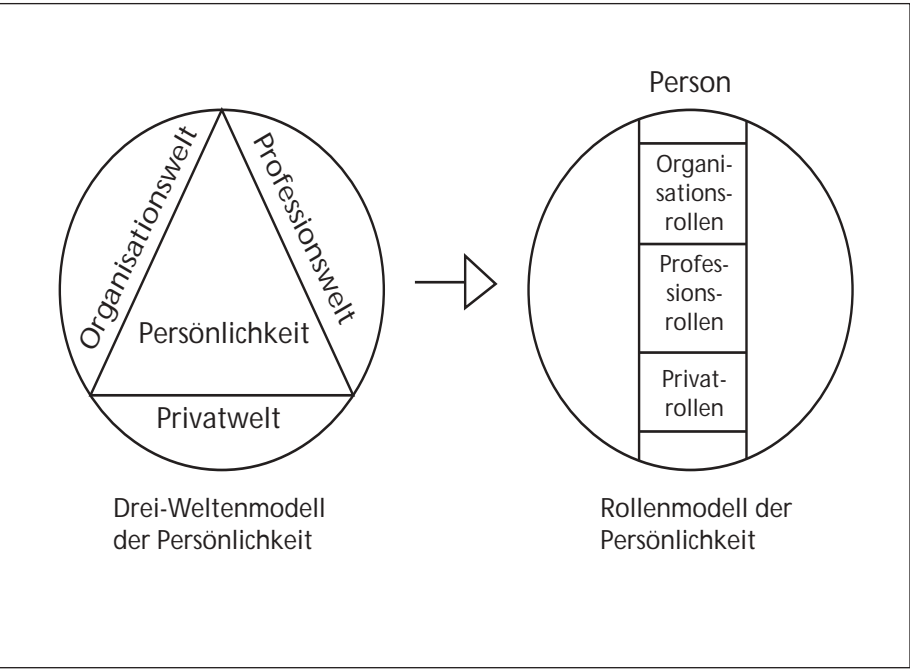
Professionalität ist in erster Linie personale Professionalität, d.h. vom Selbstverständnis und Können von Personen abhängig und somit in ihrer Persönlichkeit verankert. Insofern ist Professionalität nicht zu begreifen, wenn man sich nicht mit Persönlichkeit auseinander setzt. Professionelle Qualifikation bedeutet auch Persönlichkeitsentwicklung. Professionelles Handeln findet meist in Beziehungen statt. Ob professionelle Begegnungen gelingen, hängt vom Zusammenspiel der beteiligten Menschen ab, und zwar in vielen Dimensionen. Bislang gibt es wenig Konzepte, die dieses vielschichtige Zusammenspiel in Organisationen und in professionellen Beziehungen praxisrelevant beschreiben. Menschen suchen im Beruf nicht nur Erfolg, sondern auch Lebensqualität und Selbstverwirklichung. Die Tätigkeiten und beruflichen Lebenswege wollen mit dem Empfinden von Sinn in Übereinstimmung gebracht werden. Dieses Empfinden ist bei allen Gemeinsamkeiten so verschieden, wie Menschen nun mal sind, und es verändert sich im Laufe des Lebens. Gelingt Selbstverwirklichung in einer seelisch bedeutsamen Weise auch im Beruf, bleibt die Seele bezüglich Leistungsfähigkeit und berufliche Entwicklungen für die eigene Person sowie für Arbeitgeber, Kunden und Partner engagiert.

Personalentwicklung im Bereich anspruchsvoller Professionen ist immer auch Persönlichkeitsentwicklung und verlangt ein tiefer gehendes Verständnis menschlicher Eigenarten und davon, wie sich diese in Professionen und Organisationen inszenieren. Professionelle Begegnungen in Organisationen sind daher auch vor diesem Hintergrund zu verstehen. Sonst bleibt Organisationsentwicklung Stückwerk.

Konzepte der Persönlichkeit

Für professionelle Fragen geeignete Persönlichkeitskonzepte sollten beschreiben, wie Menschen sich im Zusammenspiel mit anderen Menschen in beruflichen Kontexten verhalten und entwickeln. Persönlichkeit ist dabei untrennbar an unser Mitwirken in den Lebensvollzügen der Welt gebunden.

Persönlichkeit kommt von personare, etwas tönt hindurch. Das, was hindurchtönt, ist die unverwechselbare Eigenart, die jeder Mensch als sein Wesen mitbringt und entwickelt. So wie es körperliche Eigenarten gibt, die die Entfaltung des Körpers in den jeweiligen Umgebungen mitdefinieren, so gibt es auch seelische Eigenarten, die in der Persönlichkeitsentfaltung zum Ausdruck kommen. Welche Rollen ein Mensch in welchen Welten auch spielt, so wird er dabei seiner Eigenart Ausdruck zu verleihen und sich zu einem Menschen mit den Eigenarten und Bestimmungen entwickeln, die in ihm angelegt sind. Das, wodurch es tönt, sind die Rollen, die wir spielen. Da Menschen immer irgendwelche Rollen in irgendwelchen Inszenierungen des Lebens spielen, sind es diese Rollen, in denen das Menschsein zum Ausdruck kommt. Versuchen wir dennoch, unser eigentliches Menschsein irgendwo anders anzusiedeln, fördern wir Nachlässigkeit in der Wahl und im Ausfüllen von Rollen und geben uns leicht Illusionen hin - nach dem Motto: "Eigentlich bin ich ganz anders. Ich komm nur so selten dazu." Welche Rollen wir spielen und wie wir sie spielen ist also entscheidend dafür, wer und wie wir sind.



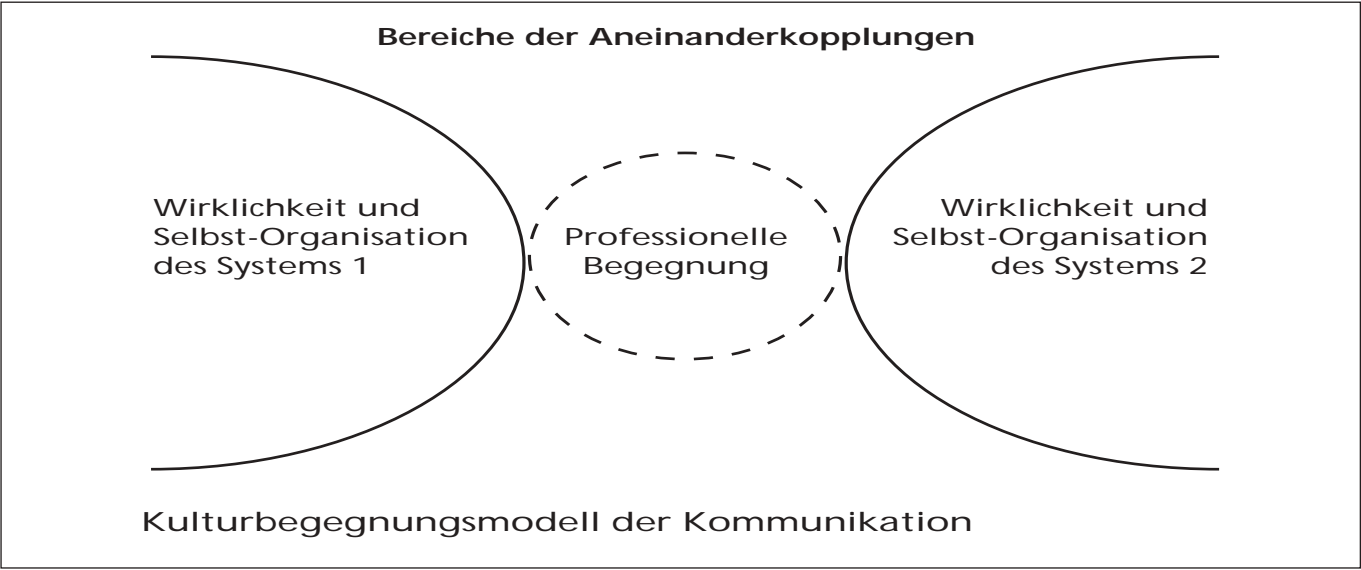
kräfte vor. Wer darin geübt ist, wesentliche Lebensqualitäten in verschiedenen Bühnen der Lebenswelten zu integrieren und auch bei einem Bühnenwechsel das für die eigene Sinnerfüllung Wesentliche auf andere, vielleicht kleinere Bühnen zu übertragen, lernt die Lebenskreise in der äußeren Welt größer oder auch kleiner ziehen zu können, ohne Wesentliches dabei zu verlieren. Die Übertragung von wichtigem Lernen auf die Inszenierungen derselben Lebensbühne nenne ich horizontalen Transfer, die Übertragung von sinnvollem Lernen auf ganz andere Ebenen, Bühnen der Lebenswelten, vertikalen Transfer.

Konzepte der professionellen Begegnung

Im Zentrum des systemischen Ansatzes steht der Umgang mit Komplexität. (Schmid, Bernd: Institutsschrift Nr. 36, 2000). Um mit komplexen Beziehungen und Prozessen kundig und kunstvoll umgehen zu können, müssen wir uns mit der Komplexität unserer eigenen Persönlichkeit und der unserer Partner in der professionellen Begegnung vertraut machen. Komplexität gibt es immer und überall - und alle Menschen gehen intuitiv damit um - sonst kämen sie gar nicht zurecht. Konzepte für Kulturentwicklung und professionelle Begegnungen sollten

1. Das Kulturbeggnungsmodell der Kommunikation

Das klassische Sender-Kanal-Empfänger-Modell der Kommunikation geht vom prinzipiell berechenbaren Austausch von Informationen aus. Wenn die Botschaft richtig gesendet und der Kanal in Ordnung ist, muss sie identisch beim Empfänger ankommen. Man erwartet dies als Normalfall. Ansonsten geht man von zu beseitigenden Kommunikationsstörungen aus. Man erwartet, dass A durch richtige Instruktion zuverlässig B zu einem beabsichtigten Verständnis und Verhalten veranlassen kann. Die systemische Perspektive geht davon



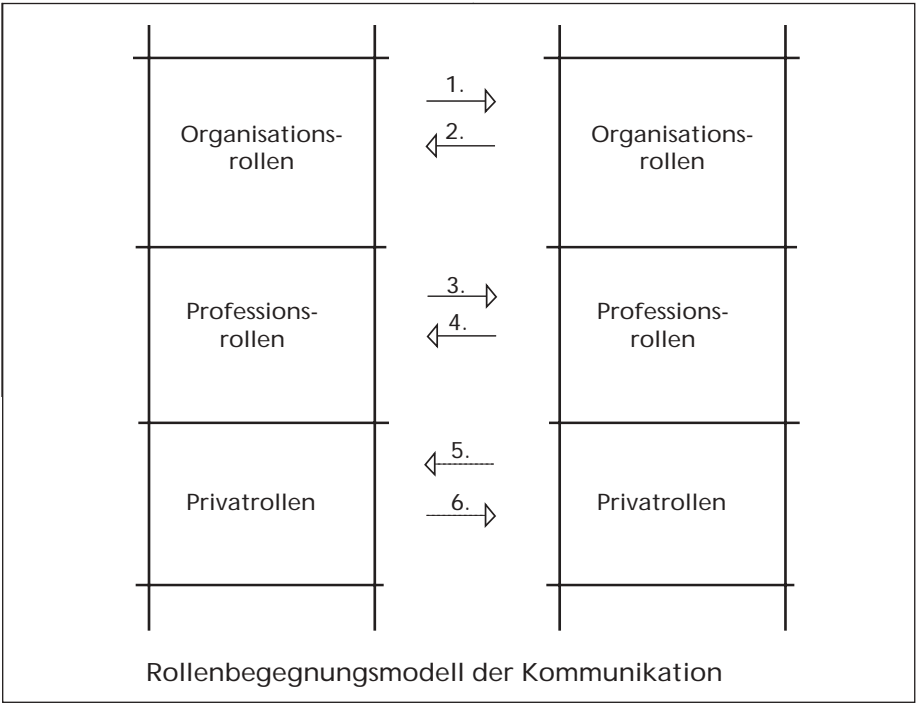
Neben Ortskenntnissen in allen Lebenswelten, um sich ein Urteil bilden zu können, geht es um die Urteilsfähigkeit, wie Entwicklungen im Wechselspiel zu verstehen sind und wo jeweils im nächsten Schritt angesetzt werden sollte, um Unterschiede zu machen, die auch in anderen Welten positive komplementäre Entwicklungen anstoßen. Wir müssen mit uns und anderen in eine vielschichtige und sensible Begegnung eintreten können, um in der Komplexität zu Wertigkeiten zu finden, die wieder Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit herstellen.

- beschreiben,
- wie die Beteiligten mit Komplexität bei sich selbst und bei anderen durch professionellen Umgang mit hintergründigen Wirklichkeiten umgehen können,
 - wie lebende Systeme sich mit ihren jeweils eigenen Wirklichkeitslogiken aneinanderkoppeln,
 - wie Menschen in ihren Rollen bei gemeinsamen beruflichen Inszenierungen zusammenfinden oder sich verfehlen können,
 - wie Menschen in Beziehungen sich selbst und andere intuitiv beurteilen und beeinflussen.

aus, dass zwischen lebenden Systemen nur nicht-instruktive Interaktion (der Begriff stammt von Heinz von Foerster) möglich ist. Das heißt, man erwartet, dass B aus den Äußerungen von A auswählt und mit einer der eigenen Wirklichkeitslogik entsprechenden Verhaltensanpassung reagiert. Gunther Schmid spricht statt von Wahrnehmung von Wahrgebung seitens B. Das Kulturbeggnungsmodell geht davon aus, dass in der Kommunikation Systeme mit ihren jeweils eigenen Kulturen aufeinandertreffen, etwa Controller einer-

seits und Personalentwickler andererseits oder Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, Männer und Frauen, strategische und operative Einheiten oder Partner einer Fusion oder eines internationalen Joint-ventures. Hier gehe ich davon aus, dass nur sorgfältige Ankoppelung an die anderen und ein Verstehen ihrer Wirklichkeitslogik die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich beide Systeme aufeinander bezogen sinnvoll verhalten.

Kommunikation beruht in erster Linie auf dem Begreifen von Lebenskulturen, aus denen heraus agiert wird - und auf sensibles Herstellen einer Kulturgemeinschaft im Bereich der professionellen Begegnung. Verzichtet man darauf, können die Folgekosten und die Beeinträchtigung der Begegnung jeweils so gravierend sein, dass es ökonomischer gewesen wäre, bei der Etablierung professioneller Beziehung mehr in die kulturelle Ankoppelung zu investieren. Dieser scheinbare Umweg ist gerade bei hoher Komplexität und Dringlichkeit oft der kürzeste Weg zum erfolgreichen Miteinander.



2. Das Rollenbegegnungsmodell der Kommunikation

Entsprechend dem Rollenmodell der Persönlichkeit begegnen sich Menschen in Rollen. (Schmid, Bernd, 1994). Ziel ist es, im Zusammenspiel der Rollen eine sinnvolle Inszenierung zustandezubringen.

Verschiedenen Kulturen können nun eine ganz unterschiedliche Konfiguration von Rollen hervorbringen und ebenso unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie eine sinnvolle Inszenierung aussehen kann. Oft gibt es bereits kulturelle Übereinkün-



"Oft merken wir nicht, wie schnell sich unser System auf intuitive Wirklichkeitsbilder einstellt."

te, wie etwa die Konfiguration von Rollen und entsprechender Beziehungen gemäß dem Drei-Welten-Modell aussehen sollen. Diese Vorgaben sollten dann beim Schreiben der Drehbücher für neue Stücke eingehalten werden. Dann bleibt immer noch dafür zu sorgen, dass bei neuen Drehbuchschreibern, neuen Regisseuren oder neuen Spielern nicht jedes Mal die Welt neu erfunden wird - sondern alle sollten diese Orientierungen kennen, sich entsprechend organisieren und sie in der Begegnung mit anderen immer wieder bekräftigen.

Im Drei-Welten-Modell werden z.B. Führungsbeziehungen als Beziehungen zwischen Organisationsrollen von Beziehungen des frei vereinbaren professionellen Austauschs oder von Beziehungen, die eher der privaten Begegnung zuzuordnen sind, unterschieden. Für eine gelingende professionelle Begegnung sollten die Steuerungsprioritäten aller Beteiligten einerseits klar und zueinander komplementär sein. Andererseits spielen andere Beziehungslogiken im Hintergrund eine bereichernde, aber gelegentlich auch schwierige Rolle.

Jeder kann sich die Verwirrungen vorstellen, die entstehen, wenn eine Führungskraft statt die von Mitarbeitern eingeforderten (1.) Prioritäten zu setzen (2.), wozu seine Organisationsrolle ihn autorisiert und verpflichtet, in einer endlosen Diskussion der fachlichen Ansichten zu einer von allen gut geheißenen Lösung zu kommen versucht (3. u. 4.), und dabei vom Aus-handeln einer Freundschaftsbeziehung begleitet ist (5. u. 6.).

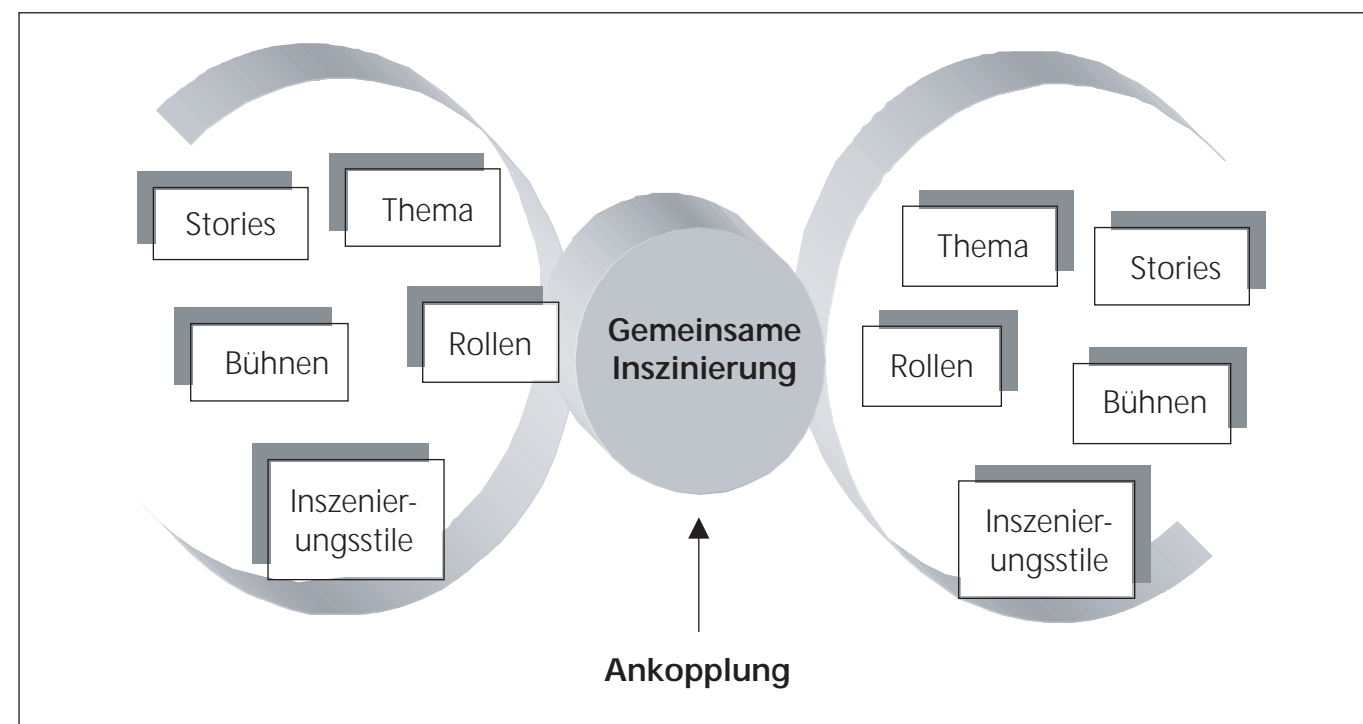
Das Rollenmodell der Kommunikation hilft hier bei der Klärung von Kommunikationsentgleisungen oder Verwirrungen. Allerdings zeigt sich oft, wie wenig verlässliche Übereinkünfte es schon zwischen einander naheliegenden Kulturen gibt: Schon innerhalb einer Organisation gibt es unterschiedliche Vorstellungen davon, was Führung und was Stabsfunktionen zu leisten haben und wie sie zusammenspielen sollen. Oft erweist sich die Annahme, man könne von gemeinsamen Verständnisse ausgehen, als Illusion. Wenn sich dann noch der Raum für ganz neue Wirklichkeitsarchitekturen, mit neuen Rollenkonfigurationen, neuen Bühnen, neuen Stücken, neuen Inszenierungsstilen

öffnet, ist jede systematische Analyse und Gestaltung überfordert. So komplexe Abstimmungen können nur intuitiv geleistet werden.

Hierbei hilft eine Kommunikation in Bildern: Die Theatermetapher liefert eine gewisse Rahmensetzung und Synchronisierung der Definitionen in der Begegnung.

3. Intuition in der Begegnung und die Theatermetapher

Es ist davon auszugehen, dass Menschen bereits in den ersten Sekunden einer Begegnung intuitive Bilder übereinander haben. (*Schmid, Bernd, Hipp, J. & Caspari, S.: 3/99, Institutsschrift Nr.22*). Dabei bleibt offen, über wen diese Bilder etwas erzählen. Sie können über einen selbst, über die anderen, über Vorhandenes oder Mögliches, über für die aktuelle Begegnung Bedeutsames oder Unbedeutsames erzählen. Intuition trägt – im Guten wie im Schlechten – entscheidend zur schnellen Orientierung in Begegnungen bei. Normalerweise beachten wir Intuitionen über den anderen gar nicht, obwohl sie uns in unserem Handeln bereits leiten: Wir merken nicht, wie schnell sich unser System auf intuitive Wirklichkeitsbilder einstellt.



Wir merken auch häufig nicht, wie wir durch unser intuitives Urteil und entsprechendes Handeln eine diesen Bildern entsprechende Wirklichkeit hervorrufen.

Bedeutsame Kommunikation ist ohne ein spekulatives Element unmöglich. Intuitiver Umgang mit Wirklichkeit schafft bei hoher Komplexität Übersichtlichkeit, Handlungsfähigkeit durch schnelle Integration vieler Steuerungsebenen sowie die Vernetzung unterschiedlichster Wirklichkeitslogiken, ohne dass die Beteiligten dazu bewusst in der Lage wären.

Es ist, als wenn wir mit Mitspielern eine Bühne betreten, auf der einiges für das zu spielende Stück vorgegeben ist, vieles, insbesondere auch das Hintergründige aber noch undefiniert ist. In kürzester Zeit entstehen Intuitionen über das, was aus dem persönlichen Wirklichkeitsrepertoire anderer Spieler ins Spiel drängt oder eingeladen werden könnte, und wie dies zu eigenen Inszenierungsbereitschaften passen könnte. Alle fangen an, von solchen Bildern geleitet, zu spielen und es ist erstaunlich, wie schnell durch intuitive Abstimmung in dieser unglaublich komple-

xen Situation ein Spiel entsteht. Dieses gewinnt schnell eine eigene Magie, der wir uns nur schwer entziehen können. Die dabei aktivierten Bilder sind nicht zwingend treffend und stellen auch nicht immer konstruktive Beiträge für die beabsichtigte Inszenierung dar; dennoch wirken sie.

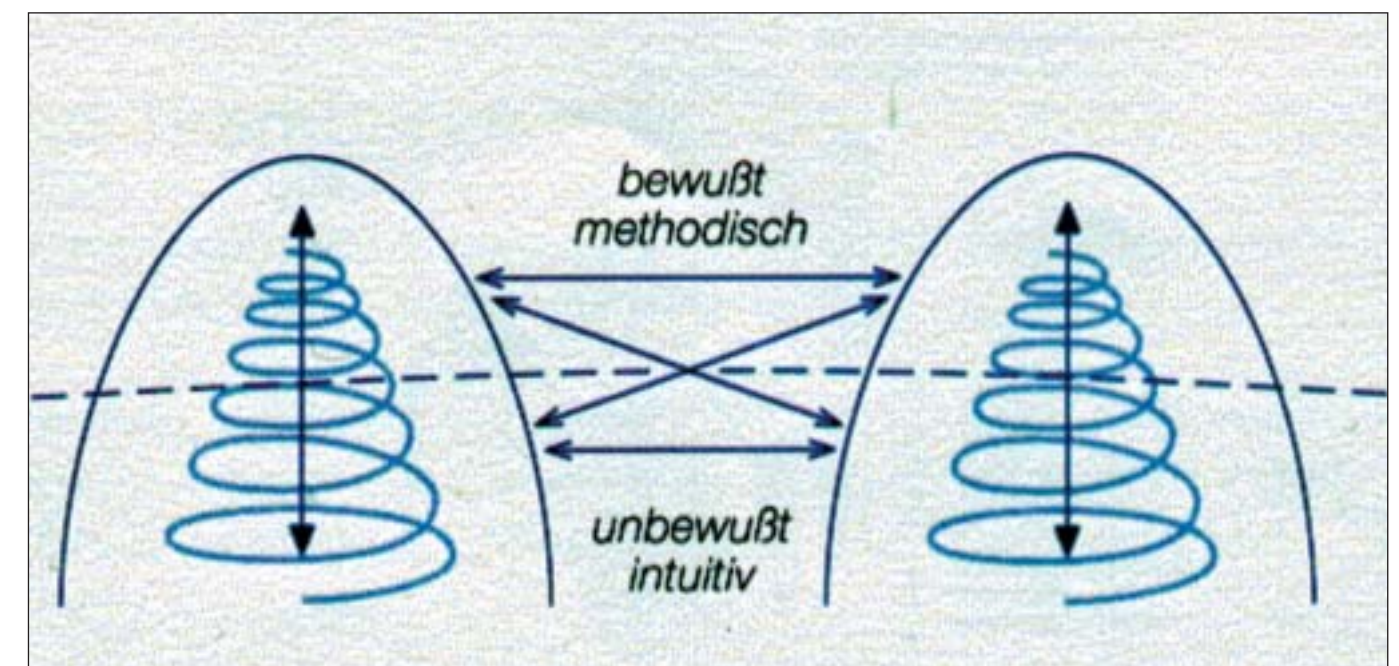
Es ist für die professionelle Steuerung wichtig, über die Vorgänge rechtzeitig ein gewisses Bewusstsein zu erlangen und bei Bedarf zwischen den Mitwirkenden darüber so kommunizieren zu können, dass die intuitiven Steuerungen geläutert und mit professionellen Anliegen abgestimmt werden – und dies wird durch die Theatermetapher erleichtert.

4. Das Dialog-Modell

Das Hintergründige der Inszenierungen entscheidet über deren Qualität. Menschen spüren das und versuchen es in Metaphern zu beschreiben: "Plötzlich bekamen wir Luft unter die Flügel." Oder: "Da war Musik drin!" Doch ob nun Musiker zusammen improvisieren oder eine vorgegebene Partitur spielen, es braucht das Hintergründige, um die Musik darin

zum Leben zu erwecken. Das Hintergründige kann dem Zweck der Gemeinschaft zu- oder abträglich sein.

Die Beachtung hintergründiger Schichten von Inszenierungen scheint umso bedeutungsloser, je mehr die Ziele, die Inhalte, die Rollen und Beziehungen sowie die Drehbücher für das aufzuführende Stück definiert oder gewohnt sind. Dennoch bemerkt jeder in solchen Inszenierungen unterschiedliche Qualitäten. Manche entwickeln sich wie gewohnt, manche überraschend. Manches berührt angenehm oder unangenehm. Manches bleibt flach und bedeutungslos, in manchem ist Tiefgründigkeit und Bereicherung zu spüren. Dort, wo die Seele zu wenig berührt wird, sucht man Erneuerung, ersatzweise wenigstens Unterhaltung und wenn es Gladiatorenkämpfe, Steinigungen oder andere Beziehungsspiele sind. Um sich von Verflachung und Verkrustung zu befreien oder zu neuen Ufern aufzubrechen, versucht man Innovationen. Dabei werden auch ungewöhnliche Wege eingeschlagen. Doch ob diese helfen, unter Bewahrung von Wesentlichem neue Qualitäten zu erzeugen, oder ob sie nur mit großem Aufwand zu anderen Schlagseiten füh-



Dialog-Modell methodisch-bewusst und intuitiv-unbewusst

ren, ist eine andere Frage. Wenn sie nicht sensibel und kompetent gesteuert werden, können Inszenierungen von vagabundierenden Sehnsüchten oder irreführenden Interessen geleitet oder schlicht öde oder chaotisch werden.

Ein fokussierter und bewussterer Umgang mit intuitiven Prozessen kann gelernt und zu einem wesentlichen Faktor professioneller Kompetenz werden. Voraussetzung ist, dass Professionelle sich auf den Dialog zwischen bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Aspekten in ihrer Selbstorganisation und im Zusammenspiel mit anderen einlassen und einüben. Dieser Dialog darf nicht von der bewusst-methodischen Seite dominiert werden, sondern verlangt ähnlich aufmerksame und partnerschaftliche Haltungen wie die Begegnung mit einer anderen Kultur, deren Freundschaft und Mitwirkung man erlangen will. Unbewusst-intuitive Instanzen darf man aber auch nicht verklären und ihnen einfach die Beurteilung von Wirklichkeit oder die Regie über das eige-

ne Erleben und Verhalten überlassen. Die Kräfte der anderen Kultur müssen ihrerseits geläutert werden. Intuitionen können nicht adäquat oder für die anstehende Inszenierung bedeutungslos sein. Sie können von problematischen Motiven beherrscht sein oder einfach nur einfallslosen Reflexen folgen. Sorgsame Supervision durch ein sensibles Bewusstsein kann hier helfen, Qualität für das professionelle Arbeiten und persönliche Entfaltung darin zu sichern. Unter dieser Voraussetzung können wir dem Zusammenspiel unbewusst-intuitiven Kräfte in uns und mit anderen getrost die Arbeit überlassen, da sie komplexe Prozesse wesentlich besser und leichter steuern können.

Das Dialog-Modell soll illustrieren, wie wir uns die Begegnung von bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Persönlichkeitsebenen in der Kommunikation vorstellen können.

Wie oben dargestellt, sind die unbewusst-intuitiven Kräfte immer miteinander zu-

gange und bestimmen das Hintergründige der Inszenierung, wenn auch sozusagen ohne Supervision. Ist einer der Kommunikationspartner ein im Dialog erfahrener Professioneller, so kann er leicht erkennen, welche Beurteilungen und Inszenierungsneigungen bei ihm selbst und beim anderen mitspielen oder dazu verwendet werden könnten.

An den eigenen intuitiven Reaktionen auf das Gegenüber können wir etwas darüber erfahren, was im Hintergrund vor sich geht. Wir können dies - zur eigenen Steuerung - hochwertige professionelle Zusammenspiel direkt nutzen. Wir können aber auch mit dem anderen darüber kommunizieren und so dessen Dialogfähigkeit mit der unbewusst-intuitiven Ebene und damit eine gemeinsame Kultur des Dialogs miteinander zwischen diesen Sphären fördern.

Durch diese Betrachtungen verschieben sich die Gütekriterien für hochwertige professionelle Kommunikation. Die ak-

tuelle Inszenierung und erst recht das rein inhaltliche Ergebnis sind nur ein und vielleicht nicht einmal das entscheidende Erfolgskriterium.

Der fragmentarische Ansatz - als Konzept der Organisations- und Professionskultur

Ein systematischer Umgang mit Komplexität ist realistisch betrachtet nicht flächendeckend möglich. Die Kraft reicht nur für Fragmente, also Teile oder Beispiele, die für das Ganze stehen. Doch wenn es gelingt, mit Schlüsselfiguren qualitativ hochwertige professionelle Situationen zu inszenieren, die für die gewünschte Leistungs-, Organisations- und Kulturentwicklung beispielhaft sind, können diese Beispiele Schule machen und in der Organisation Breitenwirkung erzeugen.

Viele Menschen kennen solche Phänomene aus Erfahrung, vielleicht ohne ihnen grundsätzliche Bedeutung zugemessen

oder methodische Konsequenzen daraus gezogen zu haben. Ein Beispiel: Sie arbeiten mit einem Team an zu vielen und zu großen und ungeordneten Themen. Die gewünschten Vorgehensweisen in Inhalt und Stil sind so vielfältig wie die Orientierungen und Persönlichkeitsstile der beteiligten Menschen.

Dennoch gelingt es, nach braven, aber fruchtlosen und schließlich nach chaotischen, vielleicht kämpferischen Prozessen, an abgegrenzten Beispielen persönlich verbindlich und sachlich bedeutsam zu arbeiten. Es entsteht eine Vielschichtigkeit, die sich wie von selbst organisiert. Es geschieht ein Einschwingen aufeinander, dessen Zustandekommen niemand so richtig erklären kann. Obwohl nur ein Bruchteil der anstehenden Probleme gelöst, Verfahren abgestimmt, Beziehungen geklärt werden, entwickelt und löst sich in der Folgezeit erstaunlich vieles fast nebenbei. Es fügt sich.

Aus solchen Erfahrungen Programmatik bezüglich Professions- und Organisa-

tionslernen abzuleiten erfordert allerdings ein Um- und Weiterdenken in mehrfacher Hinsicht ... ■

Literatur:

Schmid, Bernd: **"Auf der Suche nach der verlorenen Würde" – Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen.** In: ORGANISATIONSENTWICKLUNG 3/91, Studienschrift Nr. 8, 1991.

Schmid, Bernd: **"Kulturverantwortung"**, Institutschrift Nr. 19, 1996

Schmid, Bernd: **"Persönlichkeitscoaching – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten"**. In: Herstein 1, Wien, Institutschrift Nr. 6, 1990.

Schmid, Bernd & K. Wengel: **"Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung"**. In: Profile Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 01/2001, Institutschrift Nr. 37.

Schmid, Bernd: **"Der systemische Ansatz in Training und Beratung"** In: Trainer-Kontakt-Brief Nr. 30, 3/2000, Institutschrift Nr. 36.

Schmid, Bernd: **"Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht"**, 1994. Neuauflage 200.

B. Schmid, J. Hipp & S. Caspari: **"Intuition in der professionellen Begegnung"**. In: Zeitschrift für systemische Therapie, 3/99, Institutschrift Nr. 22.

