

Unsere Arbeit in der Zukunft?!
Was ist zu erwarten? Was wäre zu wünschen?
von Bernd Schmid

Symposium des ISB-Wiesloch „Am Markt bestehen – vor sich selbst bestehen!
Erfolgsfaktoren in heutigen Zeiten“, Palatin Wiesloch 4.4.2003

Zukunftsprognosen sind immer schwierig, weil sie meist die Fortschreibung der gegenwärtigen Entwicklung sind. Sind die wichtigsten Entwicklungen nicht Systemsprünge, die man über Fortschreibung eben gerade nicht vorhersehen kann? Sind hier Wechselwirkungen aktiv, die wir ohnehin viel zu unvollkommen erfassen können? Möglicherweise ja.

Und was sind die gegenwärtigen Entwicklungen? Man schätzt das sicher verschieden ein, je nachdem wo man in erster Linie unterwegs ist und wohin man blickt. Wer in einer Branche tätig ist, in der die Konsolidierung (wie das so schön heißt) noch in den Anfängen steckt und jetzt erst mal gespart wird - koste es, was es wolle -, der wird sicher einen anderen Eindruck haben als jemand, der in Bereichen tätig ist, in denen Bewährtes sich als krisentauglich gezeigt hat und Neues greift. Es sieht erfreulicherweise so aus, als könnten wir uns mit dem Institut in die letzte Kategorie einordnen. Allerdings darf man da nicht so sicher sein.

Ich bemerke auch die Schwierigkeit, dass ich bei Prognosen gefühlsmäßig schlecht unterscheiden kann zwischen dem was möglicherweise kommen wird und dem, was ich für notwendig oder wünschenswert halte. Manchmal scheint es, als wäre das öffentliche Bewusstsein von Nachrichten aus den Prozessen der zunehmend offenen Desintegration von Organisationen bestimmt. Mir scheint, jedenfalls möchte ich das glauben, dass sich in vielen Bereichen bereits Neuintegration stattfindet. Sie bleibt vielleicht eher verdeckt, weil unsere Wahrnehmungsraster sie erst mit Verzögerung erfassen und weil gute Nachrichten nicht leicht Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Markt

Dennoch: die Marktentwicklung im Bildungs- und Beratungsmarkt zeigt Anzeichen einer Krise. Unsere Branche hat inflationäre Entwicklungen genommen und mancherorts ist die heiße Luft schon mit einer Verpuffung entwichen. Ähnlichkeiten zum neuen Markt sind durchaus gegeben. Umsatzprobleme mit dem Endkundengeschäft. Immer mehr Anbieter gehen ins komfortabler anmutende Multiplikatorengeschäft. Dort läuft es noch eine Weile ganz gut, weil eine positive Stimmung noch aus guten Zeiten im Endkundengeschäft vorherrscht, bzw. die Alternativen schlechter werden, so dass man – ähnlich mancher Umschulungsprogramme des Arbeitsamtes - erst mal dem Prinzip Hoffnung ein Form gibt. Doch auch dort stehen dann viele IT-Geschulte

letztendlich auf der Straße. Der Effekt ist absehbar. Auf dem Endkundenmarkt konkurrieren noch mehr Anbieter um noch weniger Möglichkeiten. Schließlich wird das unübersehbar und auch der Multiplikatorenmarkt bricht ein. Wenn der marktwirtschaftliche Reinigungseffekt greift, heißt höhere Qualität der Dienstleistungen bei sinkenden Preisen, mehr Entwicklungs- und Leistungsdruck bei den Anbietern und das Sterben der weniger potenten Anbieter, vielleicht auch neue Entwicklungszweige und Märkte.

Zeitperspektiven

Auf der anderen Seite sind viele positiven Entwicklungen zu beobachten und weiterhin plausibel. Ich bin ein optimistischer Mensch. Allerdings habe ich meine Zeithorizonte verändern müssen. Ihr alle kennt doch meinen ältesten Bruder! Nein? Dann zumindest eines seiner Werke: Nämlich bei den Kurzurteilen der Stiftung Warentest das ++ für sehr gut, das + für gut, die 0 für zufriedenstellend und dann -, bzw. --. Mein Bruder ist Textilingenieur und machte für das erste Testheft den ersten Nähmaschinentest. Seine Kurzdarstellungsform der Ergebnisse wurde, wie vieles, was er in den Jahrzehnten entwickelt hat, Standard. Dennoch war er zwischenrein durchaus auch resigniert, weil ihm alles zu träge und nicht reformierbar erschien. Heute als fast 70jähriger sieht er das gelassener und zufriedener. Er sagt: „Eigentlich ist letztlich doch viel so gekommen, wie ich das gut heiße, nur halt 20 Jahre später.“

Die Verschwendung der Evolution und das Leid, das sie Individuen und ganzen Generationen zumutet, scheinen nicht zu zählen. Sie findet irgendwie dennoch ihren Weg und hat ihre anderen Zeitmaßstäbe. Uns bleibt die Aufgabe, das in Demut zu respektieren und dennoch aktiv zu sein, uns Lebenswege zu suchen, bei denen wir zu Lebzeiten Befriedigung erfahren. Und in Zeiten der Vierteljahreskennzahlen an die Mentalität von Waldbauern zu erinnern, schadet sicher nicht. Es braucht einen weiten Horizont, wenn das Behauen der ersten Steine mit der Würde und Erfüllung dessen geschehen soll, der eine Kirche baut, obwohl er diese nie sehen wird.

Bevor ich jetzt zu philosophisch werde, möchte ich an Prognosen erinnern, die ich vor 10 Jahren formuliert und in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung veröffentlicht habe:

Schmid B. (1992): Menschen, Rollen und Systeme- Systemische Professionsperspektiven im Bereich Humanressourcen¹. In: ZOE 4/93, S. 19-25. IGST-Tagung Oktober 1992; Studienschrift 11.

¹ 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.

Schmid, B. (1995): Wege in die Zukunft!? - Gedanken zur Situation im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Training und Beratung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/95, S.44-53. GWS-Tagung 1994; Studienschrift 14.

Aus meiner Sicht hat sich in diesen 10 Jahren nicht fürchterlich viel erledigt, so dass das Meiste weiterhin zu Recht auf der to-expect-Liste und auf der to-do-Liste verbleiben kann. Gleichzeitig macht dies auch deutlich, wie langsam sich das Rad nachhaltiger Entwicklungen dreht. Dennoch ist aus heutiger Sicht Vieles deutlicher geworden und Einiges ist auch zu ergänzen.

Ich empfehle, die beiden Studienschriften noch einmal zu lesen. Ich möchte jetzt nur ein paar Stichwörter oder Kernsätze wiedergeben, um den damaligen Tenor zu vergegenwärtigen:

- 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.“ *An anderer Stelle:* „OE wird entweder Chefsache oder findet nicht statt.“

- „Standard-Seminare zu Führung und Management sind noch weit verbreitete **Auslaufmodelle des Bildungsmarktes**. Wir werden in vielerlei Hinsicht an uns selbst und an andere mehr qualitative Ansprüche haben müssen. Noch ist das Geld mit einfach gestrickten Programmen, die an noch wenig erfahrene neue Kundenkreise verkauft werden, leichter zu verdienen.“

- „Wir haben uns lange zu wenig Rechenschaft darüber abgelegt, welche kulturökologischen Folgen das gewohnte Bildungsgeschäft, aber auch viele unserer Experimente hatten, zum Beispiel durch Verwirrung der Maßstäbe. **Entromantisierung** ist angesagt. Aber: „Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen, ist auch nicht geritten.“ Die Gegengefahr ist die **Banalisation**. Unternehmensentwicklung wird nur noch durch die Kosteneinsparungs- oder Umsatzerwirtschaftungsbrille gesehen.“

- „Dem **Professionstraining** in persönlicher professioneller Selbststeuerung anhand von Praxisherausforderungen gehört die Zukunft. Das hat mit Feldkenntnissen zu tun, mit Rollen- und Methoden-Kenntnissen. Wir brauchen allerdings innere archimedische Punkte, von denen aus Perspektiven entwickelt und Handlungsweisen organisiert werden können.“

- **„Bildungsmanager/in ist ein Beruf mit Zukunft**. Bei der Einführung von arbeitsplatznahen Lernsystemen sind sie als Strategie-, Konzept- und Fachverantwortliche, als Einkäufer für externe Supervisionsfachleute und als Botschafter einer neuen Lernkultur gefragt.“

- „Gute Ideen müssen zu Produkten sowie Produktimplementierungs- und Maintenance-Programmen entwickelt werden. Aufwendungen für Implementierung und Pflege sollten von vornherein angemessen konzeptionalisiert und bezüglich des Ressourcenverbrauchs kalkuliert werden.“

- **„Systemlösungen**: Wie soll sichergestellt werden, dass, was wir jeweils anbieten, mit einem System, einer Produktpalette, einer Philosophie zusammenpasst und einen wirksamen Beitrag für die Kundenorganisation und deren Kultur leisten kann?“

- **„Schlanke Eigenorganisation**. Hier wurde dafür plädiert, in der eigenen Dienstleisterorganisation solide unternehmerische Prinzipien walten zu lassen.“

- **„Dezentralisierung**: Ein größerer Teil von Personal- und Organisationsentwicklung soll wieder als elementarer Bestandteil von Management und Führung vor Ort begriffen werden. Gleichzeitig dürfen die zentrale Abteilungen nicht geplündert werden.“

- „Wir brauchen **designgesteuerte Innovationsansätze**. Sie müssen top-down gesteuert werden, angemessene bottom-up-Beteiligung aufweisen und vom Management vorrangig durch Führung und tägliche Kommunikation umgesetzt werden.“

- „Wir müssen **Erschließungsstrategien** entwickeln und die Entscheider und Nutzer schrittweise an eine sinnvolle Nutzung unserer Dienstleistung heranführen.“

- „Ko-Dramaturgie: Wir müssen den Verantwortlichen in den Unternehmen gestalterisch zur Hand zu gehen, um überhaupt einmal etwas zu etablieren.“
- „Breitenprogramme sind solche, die von den Organisationen übernommen und zum regelmäßigen Bestandteil ihrer Kultur gemacht werden können. Dies muss dann ohne erhebliche Dienstleistungen Externer möglich sein. Externe sind hier vorrangig Implementierungsexperten. Diese Programme müssen schlank, arbeitsplatznah, in ihrer Logik verständlich sowie von der Organisation leicht erlernbar und aus eigenen Kräften pflegbar sein.“
- „Ökologie: Über die Entsorgung unserer Weisheiten, wenn sie sich als nicht oder nicht mehr gebrauchsfähig erweisen, machen wir uns selten Gedanken. Wenn wir versuchen, unsere Werte nicht in Reinform zu propagieren, sondern in umweltverträgliches professionelles Handeln einzubetten, bemerken wir erst die enormen Herausforderungen, die mit wertorientiertem Handeln verbunden sind.“
- „Die Kompetenz, Kulturbegegnung bewusst zu steuern und zum Gegenstand unserer Management- und Beratungsstrategien zu machen, ist eine zunehmend wichtige Perspektive professioneller Qualifikation.“
- „Die Verantwortung der Experten und Entscheider, die Architektur dessen, was sie bauen wollen, zu bestimmen, wird oft genug nicht hinreichend wahrgenommen.“
- „Neben Prozess- und Beteiligtenorientierung muss es wieder erlaubt sein, das eigene Expertentum in die Waagschale zu werfen. Direktiv sein heißt, Richtung und Orientierung bieten. Daran haben wir dringenden Bedarf.“
- „Hierarchische Steuerungen sind oft die einzige Chance, in sehr komplexen Situationen, die durch Entscheidungen geordnet werden müssen, Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit herzustellen.“
- „Es fehlen einige Begriffe in unserer Bildungslandschaft: Urteilswillen und Urteilsfähigkeit. Hinzu käme die Urteilskraft.“

- „Es geht um die Kunst, uns auf menschenfreundliche Weise mit **Komplexität** auseinander zu setzen, ohne uns in der Überkompliziertheit zu verlieren, aber auch ohne Überschaubarkeit durch illusionäre Ausblendung herstellen zu wollen.“

Bildung und Beratung - Kompensation oder Fermente?

Ich habe mich oft gefragt, ob die Tatsache, dass Unternehmen viele Berater beschäftigen, als ein Zeichen für Weltoffenheit und Vitalität oder für Orientierungslosigkeit und Niedergang zu verstehen ist. Deutlich wird allemal, dass das Heilmittel Beratung eher aus einer homöopathischen Haltung entwickelt und verabreicht werden sollte. Homöopathie geht davon aus, dass die Störung eine Suche des Organismus nach dem richtigen Heilprinzip auf die falsche Weise darstellt. Die richtige Weise des gesuchten Prinzips zu erkennen und dieses dem Organismus in möglichst geringer Menge von Trägersubstanzen zu verabreichen, ist dann die professionelle Kunst. Allopathie versucht stattdessen durch Gegenmaßnahmen und Ersatz ein verlorenes Gleichgewicht wieder herzustellen. Beide Prinzipien sollten sich sinnvoll ergänzen.

Beratung oder generell eingekaufte kulturorientierte Dienstleistungen sind auch Ausdruck für das, wovon sich Organisationen entfremdet haben. Beratung hat hier eine Kompensationsfunktion. Was Organisationen fehlt, begegnet ihnen wieder über Beratung. Aber, ob Beratung die richtige Verortung ist, ist fraglich. Wir sind auf der Suche nach unternehmerischer Verantwortung, z.T. nach der verlorenen, z.T. nach der neuerdings erforderlichen - überall, nicht nur in den Ich-AGs.

Der Beratermarkt nimmt die verlorenen Fäden auf - im Guten wie im Schlechten.

Im Guten können wir - im Sinne einer verlängerten Werkbank - Pionierfunktionen wahrnehmen oder Ergänzungen dort liefern, wo eigene Funktionen zeitweilig nicht zur Verfügung stehen. Solche Märkte werden Externen erhalten bleiben.

Im Schlechten helfen wir bei der Vermeidung der Übernahme von Verantwortung. Wir stehen als Dauerkrücken zur Verfügung. Doch dort, wo eigene Verantwortung dünn geworden ist und externe Dienstleistungen sie ersetzen sollen, wird dies irgendwann als untauglich, ja schädlich erkannt werden. Solche Märkte werden Externen verloren gehen und Internen wieder zuwachsen.

Aneignung der Verantwortung

Rückverschiebung von Verantwortung

- von den Stabs- zu den Führungsfunktionen,
- von den Projekten in die Hierarchie, deren Selbstverständnis allerdings neu zu fassen sein wird, und Rückverschiebung von Externen zu Internen. Der Prophet wird dann doch wieder im eigenen Land gefragt sein, wenn auch nicht mit überhöhten Bedeutungen und Honoraren.

- Verschiebung → Würdigung von Funktionsträgern und Internen. Also fraglich scheint, ob die Idee so vieler Interner zu Freiberuflern werden zu wollen, so zukunftstauglich ist.

Neue Profile im Zuschnitt von Beratung, von Identitäten und Qualifikationen:

- Man wird weniger Überfremdung durch Beratungskulturen zulassen. Man wird sich klarer darüber werden wollen, welche Kultur man sich ins Haus holt.
- Die Internen müssen sich vermehrt als Garanten der Unternehmenspassung und der Nachhaltigkeit ausweisen.
- Interne werden in ihrer Drehscheibenfunktion stärker gefordert werden.
- Die Externen müssen sich klarer durch Expertise für etwas profilieren, was man nicht bereits im Hause hat.
- Dabei werden Branchen-, Markt- und Unternehmenstypkenntnisse eine größere Rolle spielen.
- Und interne wie externe Berater werden mehr für die Implementierung und nachhaltige Pflfegbarkeit ihrer Produkte verantwortlich gemacht werden. Man wird von der Dienstleistungsmentalität mehr in Richtung einer Werklieferungsmentalität in Anspruch genommen werden. Das hat seine Probleme, denn eine Teamentwicklung ist was anderes als die Komplettlieferrung mit Einbau eines Bremssystems in einer Fertigungsstraße. Dennoch bringen Herausforderungen in diese Richtung auch Anreize in Richtung größerer Gesamtnutzenverantwortung.
- Vielleicht wird die ikonenartige Dauer-Identität „Berater“ relativiert und mehr zu einer Rollenbezeichnung werden, zu einer Definition einer Funktion, die jeder mal einnehmen kann. Schon heute würde unsere Websiteadresse besser als Institutsnamen zu uns passen: „Institut für Systemische Professionalität“ - doch wäre das jetzt noch zu abstrakt. Unsere Teilnehmer wollen Berater, Coaches, Teamentwickler usw. werden. Tatsächlich erwerben sie unter diesen Etiketten eine Art von Professionalität, die sie in verschiedenen, auch schnell wechselnden Rollen ausleben können.
- Hierfür brauchen wir Meta-Professionalität. Meta-Professionalität steht zu klassischen Berufsidentitäten wie Spiritualität zu klassischen Glaubenszugehörigkeiten. Nichts gegen letztere, wenn sie die frei wählbare aktuelle Form darstellen, in der Spiritualität gelebt wird.

Schwerpunktverlagerungen und Entwicklungsbedarf in unseren Kundenorganisationen

- Außer für das Betreiben des eigenen Geschäfts wird man die gleichzeitige Entwicklung des eigenen Geschäfts verlangen - als Konsequenz des Dauerwandels.
- Innovationsökonomische Überlegungen werden eine größere Rolle spielen. Stichwörter sind hier: Neuinszenierung vorhandener Ereignisse, statt für jede neue Idee neue Ereignisse zu kreieren. In mancher Workshopkultur sind wir nicht weit vom Prinzip: „Und wenn Du nicht mehr weiterweißt, dann gründe einen Arbeitskreis.“ Die Umbauten müssen bitteschön bei laufendem Geschäft bewerkstelligt werden.
- Kernprozesse etablieren, statt auf unterhaltsame und heilsversprechende Abenteuer zu setzen. Klassische Tugenden und Lebbarkeit von Ideen und Ansprüchen sind zu vertreten.
- Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) werden als Kernprozesse des Wandels wieder mehr gewürdigt werden. Hierbei hilfreich zu sein wird das tägliche Brot, der Hauptumsatz von Beratern werden und die größte Daseinsberechtigung liefern. Spektakuläre Entwicklungsideen wird man dagegen neu auf die Goldwaage legen.
- Wir brauchen Modelle dafür, wie personale und unpersönliche Zusammenarbeit in gemeinsamer Sache und Zugehörigkeit möglich ist. (Virtuelle Teams sind hier ein extremer Begriff.)
- Wir müssen hier selbst Vorstellungen entwickeln und verständlich darstellen, was *intelligente Zentralisierung* und *Dezentralisierung* im Bereich Humanressourcen meinen und leisten kann. Dann können weise Mittelwege gefunden werden.
- Dann sollte wohl Führungsgestaltung im Umgang mit Teams besser integriert werden. Also vertikale Optimierung sollte mit horizontaler Optimierung kombiniert werden, damit jede Führungskraft lernt, als kompetente Drehscheibe in Teams auf gleicher Ebene und in vertikalen Teams, also in Führungsbeziehungen zu fungieren.
- Es bedarf neuer Komplementarität, Integrationsfähigkeit und Systemoptimierung an Stelle von Partikularoptimierung. Ganzheitlichkeit statt abwechselnd inflationärem Aufblähen von Teilperspektiven.
- Entsprechend brauchen wir neue Verständnisse von Führung in solchen dezentralen Organisationen. Wir brauchen nicht weniger, sondern andere und bessere Führung: Führung durch Kultur.
- Insgesamt sind komplexe Organisationen nicht durchkonzipiert und durchkontrolliert zu führen, sondern anhand von Beispielen sollen die Schlüsselfiguren ein „Fahrgefühl“ für die richtige Fortbewegung bekommen, damit sie bei eigenständigen Entscheidungen spüren, ob sie richtig unterwegs sind. D.h. Verschiebung → Kulturverantwortung →

Verantwortungskultur. Beiträge zu einem Verantwortungsmultilog und zu Konfrontationskultur.

- Auch und gerade vom Topmanagement muss in Sachen Organisationskultur Topkompetenz und Topverantwortlichkeit erwartet werden und das im konkreten Tun Tag für Tag.

Speziell Im Bereich Management und Führung ist längst nicht alles getan. Der Bedarf ist riesig. Er war es wohl auch bisher, doch fiel das in Boomzeiten nicht so auf. Es war die Zeit des Schönwettersegelns. Der warme Wind des Wachstums blies in Fahrtrichtung. Handgestrickt Mittelmäßiges reichte aus um voranzukommen und sich als großer Seemann zu fühlen. Seit schwereres Wetter angesagt ist wird sichtbar, wie gering die Steuerungskompetenz wirklich ist. Eine Pisa-Studie des Managements und der Führung wäre sicher interessant. Eine solche für Berater allerdings auch. Psychotherapeuten waren schockiert, als großflächige Studien im großen Ganzen nicht mehr Nutzen ihrer Dienstleistungen diagnostizierte, als Laienberatung im privaten Umfeld.

Stärkung der Führungskräfte in ihrer eigenen Kompetenz und die Renaissance eines darauf ausgerichteten Bildungswesens

Ich sehe in der Führungsqualifikation einen längst nicht versorgten Markt. Allerdings sind hier einige Entwicklungen auch auf unserer Seite angesagt.

- Zunächst sollte klarer in Managementkompetenz und Führungskompetenz (im engeren Sinne) unterschieden werden (Drehbuch und Regie). Da Führungskräfte meist für beides Verantwortung haben ist es wichtig, dass sie beide Kompetenzen erwerben oder zumindest komplementär um sich versammeln.
- Die Qualifikation für Führungsbeziehungen meint nicht nur Verhaltenskompetenz für die Führenden, sondern gleichermaßen für die Geführten, sollten also Bestandteil jeder professionellen Qualifikation sein.
- Wenn das Unternehmertum als Leitbild für Führungspersonen ausgebaut und bedient werden soll, müssten die verschiedenen unternehmerischen Perspektiven, die von eigenständig agierenden Führungsfiguren beherrscht werden müssen, in Schulungsprogrammen integriert berücksichtigt werden. Heute fällt das noch ziemlich auseinander. Ob die Führungskraft im Konzern versus eine im Mittelstand hier Modell stehen sollte oder ob beide nicht unterschiedlichen Logiken folgen sollte, wäre zu überlegen.

Neues Ineinandergreifen von Stabs- und Führungsfunktionen

- In Metamorphosen der Teamentwicklung habe ich ja schon auf die Funktion der Ko-Dramaturgie hingewiesen. Ein Berater spielt „Hilfsregisseur“ bei einer Führungskraft in der strategischen Ausrichtung eines Teams. Ich habe darauf hingewiesen, dass einerseits die konkrete Gestaltung von diesem gemacht wird, weil sonst die Komplexität der Neuinszenierung nicht in den Griff zu bekommen ist.

Gleichzeitig dürfte ja ein Berater wegen fehlender Autorisierung im System nicht in die Verantwortung der Führungskraft eintreten. Dennoch geschieht dies häufig in der Praxis, oft mit den bekannten Verwicklungen, aber auch häufig durchaus irgendwie erfolgreich, wenn auch nach dem Beraterlehrbuch unsauber. Es gibt ja auch den Projektmanager, der eine neue Inszenierung bis zur Übergabereife führt und dann in den Regelbetrieb der Organisation übergibt. Oder es gibt das Management auf Zeit, meist als Not- oder Übergangslösung konzipiert.

- Neu zu konfigurieren sind Trennlinien und das Zusammenspiel zwischen Funktionen, die ich mit dem Begriff „Kultivator“ umschreiben möchte. Damit ist eine Fachfunktion von außen gemeint, die - wie ein Gastregisseur - für einige Zeit zur Etablierung einer Neuinszenierung engagiert wird.
- Man wird vielleicht von Unternehmens-Beratern mehr erwarten, dass sie das eigene Geschäft im Prinzip kennen, z.B. selbst ganzheitlich unternehmerisch denken und handeln können - so, wie man das vom Manager, von der Führungskraft auch erwartet. Da spielt es schon eine Rolle, ob die Berater unternehmerisch und kulturell in eigener Sache kompetent handeln (Familientherapeut ohne Kinder?). Nicht Wasser predigen und sich selbst wegen Selbstüberhöhung und weil das Wachstum es hergibt inflationäres Wirtschaften erlauben. Genau daran sind mittlerweile genügend zugrunde gegangen. Ich selbst halte mich an ein Wirtschaftsverständnis, das ich im 1. Semester VWL gehört habe: Wirtschaften heißt Produktionsfaktoren so zu kombinieren, dass ein Mehrwert entsteht. Nur dieser ist dann verdient und kann soliderweise verteilt werden. Alles andere ist Zockerei. Allerdings habe ich seither die Bedeutung der Marktkompetenz besser kennen gelernt. Mit Markt zu wirtschaften gehört dazu, ist aber schwerer in seiner Solidität zu beurteilen.

Leitbilder

- Vielleicht müssen wir weg vom Übergewicht der heutigen Großorganisationen in unserem Denken. Dort herrscht zu leicht die Magie der Unvernunft. Seltsamerweise werden von dieser Krankheit auch Menschen befallen, die im sonstigen Leben ganz gut wissen, was

oben und was unten ist. Doch wenn sie in Unternehmens-, Branchen-, Berufstrancen verfallen, führen sie einen seltsamen Tanz auf. Und jeder von uns weiß, wie schwer diese Trance abzuschütteln ist, wenn sie erst einmal Besitz von uns ergriffen hat.

- Auch gesellschaftlich treten das Kleinunternehmen und der Mittelstand zu sehr in den Hintergrund, obwohl überschaubares Management durch Eigentümer viele der Vernunftorientierungen ganz von selbst aktiviert. Ich ziehe in meiner Arbeit ständig die Parallelen zu mir als Unternehmer und zu unserem Institut. Zwar liegen unsere Märkte (noch) im Bereich der Großunternehmen, doch dürfen wir in unseren Leitbildern nicht *groß* mit *vital* verwechseln. Bei den Dinosauriern hat das auch nicht gestimmt. Zu Unrecht wird *klein* mit *provinziell* assoziiert. Wenn unsere Beratungsprodukte so gut sind, dass ein kompetenter Mittelständler sie kauft, ist schon viel erreicht. Und Hand aufs Herz: Welche unserer eigenen Produkte würden wir selbst kaufen? Und zu welchem Preis?

Weltoffenheit und Identität

- Wie man weiß können Großorganisationen ausgesprochen provinziell-minded sein. Und kleinere Organisationen sehr weltoffen und international. In Zeiten der Globalisierung wird dies zunehmen. Allerdings müssen wir dabei auf Identität achten. Otto Kernberg beschreibt als wichtigstes Merkmal schwerer Persönlichkeitsstörungen „Identitätsdiffusion“. Man spaltet die Welt und damit sich selbst in mehrere nur diffus zusammengefügte Teile. Diese führen ein abgespaltenes Leben, sind zur Komplementarität und zur Integration unfähig. Beides ist aber für die Gesundheit von Individuen wie für Kulturen elementar wichtig.
- Wir müssen also unsere Dialogfähigkeit nach außen, zwischen den Persönlichkeitsteilen und Kulturen verbessern, was nur mit einer notwendigen Identitätsstärkung nach innen zusammen gehen kann.
- Wahrscheinlich brauchen wir dazu neue Angelpunkte für Identität, wenn es schon bei EDEKA Mozartkugeln und in Tibet Coke gibt. Ich vermute, dass die entscheidende Identitätsfrage künftig heißen wird „*Wie bin ich?*“ Auf Organisationen übertragen wird vielleicht der Stil des Wirtschaftens und die Kultur, die darin zum Ausdruck kommt, künftig die Angebote und „global Players“ unterscheiden. Was wird dann Wirtschaften, was wird dann Professionalität „made in Germany“ sein können?

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb