

Rezension Nr .2:

Ralph Lambright

Wildberg, 13.10.2013

**Kompetenz und Sinn durch Passung zwischen Mensch und Organisation.**

Audio 347.3 Dr. Bernd Schmid 2008

Bernd Schmid ist Gründer des Institutes für systemische Beratung in Wiesloch. Darüber hinaus ist er Transaktionsanalytiker, Wissenschaftspreisträger für seine Arbeit am Dilemma Zirkel und Ehrenmitglied der systemischen Gesellschaft. Bernd ist auch Psychotherapeut.

## Kontext

Bernd Schmid beschreibt nach einer Einleitung im 2. Teil des Audios ``Kompetenz und Sinn durch Passung zwischen Mensch und Organisation`` das Thema Passung.

In der Einleitung kommt er über s.g. Denkanstöße, der gesellschaftlichen Situation und der Lage von Professionellen in dieser gesellschaftlichen Situation zum Thema Selbstfindung im Beruf.

Zur Veranschaulichung wendet Bernd den Dialog mit inneren, seelischen Bildern an. Dazu führt er eine geleitete Phantasie durch.

Beim Thema Passung geht es darum, wie passt der Mensch zur Organisation und wie passt die Organisation zum Menschen. Darüber hinaus, welche Wege es gibt zu erkennen, wo ich persönlich stehe. Wie schaffe ich es, in dieser sehr komplexen, dynamischen und vielschichtigen Welt bei mir selbst zu bleiben und mir den Kontakt zu meinen eigenen seelischen Hintergründen zu bewahren? Die Gefahr, sich in dieser so dynamischen Welt zu verlieren, sei sehr groß, so Bernd Schmid in diesem Audio.

Auch hier soll eine geleitete Phantasie, die inneren Bilder zeigen, die mir helfen zu erkennen, wo ich stehe und wohin mein Weg gehen kann.

## Inhalt

Der Inhalt der Schrift besteht aus 2 Teilen:

- Passung zwischen Mensch und Organisation
- Geleitete Phantasie zur Passung

Bernd spricht nochmals die komplexe Welt an in der wir leben, sowie die Problematik und die Gefahr , die dadurch entsteht. Um dieser Gefahr zu begegnen, müssen wir Kontakt zu unseren seelischen Hintergründen haben. Wie wir das schaffen und welche Hilfsmittel es gibt und wir dazu nutzen können, das ist der Inhalt des Vortrages. Dazu benennt er 6 Beispiele von Menschen in bestimmten Situationen, bei denen die inneren Bilder, diese intuitive Methode zur Auflösung der Situation genutzt werden konnte.

Bei der geleitete Phantasie holte Bernd Teilnehmer in eine Situation nach ihrer Wahl, in einer Organisation oder Beziehung und die Teilnehmer sollten in sich innere Bilder aufkommen lassen, in der sie die Passung in der Vergangenheit und auch in der Zukunft veranschaulichen und ja - fühlen sollten.

## Teil 1 – Passung zwischen Mensch und Organisation

Bernd weist darauf hin, wie wichtig es in dieser dynamischen und komplexen Welt ist, den Kontakt zu seinen seelischen Hintergründen zu halten, um sich nicht in dieser vielschichtigen Welt zu verlieren. Deshalb müssen wir uns fragen: ``Wann ist unsere Seele wach, wann hat unsere Seele Lust

mitzumachen, was sind die Gütekriterien unserer Seele?“ Was sind die Bilder, die unsere seelische Kraft ausmachen? Es folgt der Hinweis von Bernd, dass diese Fragen nicht sachlich, analytisch beantwortet werden können, sondern eine intuitive Methode dazu erforderlich ist.

Es folgt das 1. Beispiel eines Professors, dem seine Professur keinen Spaß mehr machte. Nach der Analyse der Bilder, die der Professor von den "spaßigen" Tagen geliefert hatte, war darauf immer ein Freund zu sehen. Da dieser Freund plötzlich nicht mehr zur Verfügung stand, fehlte dem Professor so ein oben genanntes Gütekriterium, die freundschaftliche Beziehung zu einem Menschen. Er hatte da durch die Erkenntnis, er muss wohin, wo er wieder einen Freund hat, mit dem er zusammen sein kann.

Weiter beschreibt Bernd die amerikanische Methode der "Stellensuche und -Besetzung. Dabei wird der sinnstiftend Mythos eines Menschen, sein „Daimon“ gesucht. Bernd nennt es "was für ein Typ" Held bin ich"? Dann sucht man ein Unternehmen, das so einen "Helden" braucht und sucht.

Im 2. Beispiel aus einem Unternehmen der Automobil-Industrie wird das Thema Passung konkreter. Ein Manager, der zu Umbruchzeiten geholt und gebraucht wurde und mit seinem "Pflug" kam und immer alles umgepflügt hatte. Das Unternehmen hatte gemerkt, dass die Zeit kam, in der es galt etwas Neues aufzubauen, doch dieser Manager ist geblieben. Immer als die ersten Pflänzchen von etwas Neuem aufkamen, holte der Manager wieder seinen „Pflug“ raus und hat Organisationsentwicklung betrieben. Bis das Unternehmen gemerkt hat die Passung stimmt nicht mehr und eine andere Besetzung mit Menschen, gewählt hat.

Bernd erklärt 4 weitere Beispiele von einer fest angestellten Inhouse Beratung, die so nicht erforderlich war, einer Beratungs-Abteilung mit einem Abteilungsleiter, der selbst meistens bei Beratungen eingesetzt war, vom eigenen ISB Institut und der Kerngeschäfts-Diskussion und von einem Manager in einem Werkzeug-Unternehmen, der vom Werkleiter zum Europa Leiter ernannt wurde.

Mit all diesen Beispielen leitet Bernd über zu den Themen Passung und Kernkompetenz, dabei sensibilisiert er bereits für die wichtigsten Gesichtspunkte, auf die es im Zusammenhang mit der Gesamtkompetenz eines Menschen ankommt. Dies sind die Themen Kernkompetenz vs Kern- Tätigkeit, Kerntätigkeit vs Funktion der Stellen und Funktion der Stelle vs Kernprozesse, Kern- Geschäft.

Durch bildhafte Kommunikation, z.B. Karawanen-Führer als Chef einer Abteilung, hat Bernd versucht zu verdeutlichen worauf es ankommt damit es passt und dass der seelische Hintergrund stimmt. Damit leitet Bernd über zum Teil 2 – „geleitete Phantasien zum Thema Passung“.

## Teil 2 - geleitete Phantasie zum Thema Passung

Bernd beginnt mit der s. g. Drehbuch-Besprechung, danach folgte die geleitete Phantasie. Er fordert die Teilnehmer auf, sich gedanklich eine Organisation zu wählen, um in Bildern über die Entwicklung der Passung zu dieser Organisation zu sinnieren. Also erstens, wie hat sich die Organisation entwickelt, auf welchem Weg ist es - was passt da für mich bzw. zu mir – aus der eigenen Sicht. Zweitens aus Sicht der Organisation auf sich selbst als Mitarbeiter zu schauen, wie passt der Mitarbeiter – ich selbst – zur Organisation, wie hat sich der Mitarbeiter entwickelt. Danach wird ein Austausch durch die Teilnehmer untereinander folgen.

Die geleitete Phantasie beginnt Bernd mit leisem, langsamem Sprechen im Stile einer Entspannungs-Übung. Bernd fragt die Teilnehmer nach Bildern der Vergangenheit, in der die Passung sehr gut

gestimmt hat und auch nach Bildern, bei denen die Passung weniger oder gar nicht gestimmt hat.

Danach lenkt Bernd in die Gegenwart mit der gleichen Frage der guten und der weniger guten Passung zwischen den Teilnehmern und ihrer gewählten Organisation. Darüber hinaus, „wie ist das Gespür der Teilnehmer für die Zukunft – wohin wird sich diese Passung entwickeln? Durch Fragen wie: „Wie müsste die Organisation sein, damit es für die Teilnehmer passt?“ „Wovon mehr und wovon weniger?“ „Ist es möglich, dass sich die Organisation dahin entwickelt?“ „Können die Teilnehmer selbst etwas dafür tun ....?“ – leitet Bernd die Phantasien der Teilnehmer und lässt sie ganz behutsam Bilder für ihre sehr persönliche Bilder-Galerie sammeln.

Als den schwierigeren Teil der Übung nennt Bernd „die andere Seite“, die des Leiters der Organisation, setzt die Teilnehmer in diese Rolle und lässt sie auf sich selbst schauen. Mit weiteren Fragen wie: „Wenn Sie das zu verantworten hätten und Sie sähen sich selbst von der anderen Seite, wie hat sich dieser Mensch so entwickelt, wie war das damals, wie hatte das mal Sinn gemacht, hat es gepasst und wenn ja wofür?“ Danach leitet Bernd in die Gegenwart - wieder mit ähnlichen Fragen, „Wie macht dieser Mensch zur Zeit Sinn für das Unternehmen?“, „Passt das noch, hat sich die Passung verändert?“ „Wie entwickelt sich dieser Mensch aktuell?“, „Macht er noch Sinn für die Organisation, wenn der Leiter der Organisation auf die Entwicklung der Organisation blickt?“ Damit leitet Bernd dann auf Bilder in die Zukunft.

Bernd beendet langsam und in aller Ruhe die geleitete Phantasie und lädt die Teilnehmer zu gegenseitigem Austausch ein.

## Mein Fazit

Bernd hat mit dem Audio in der Einleitung treffend unsere gesellschaftliche Situation, die Folgen und Risiken dargestellt. Damit weckt er sehr großes Interesse auf die beiden folgenden Teile zum Thema Passung zwischen Mensch und Organisation und der geleiteten Phantasie.

Bereits im ersten Teil, „Passung zwischen Mensch und Organisation“, gibt Bernd sehr einfach anzuwendende Hilfsmittel an die Hand. Durch Fragestellungen zu unseren seelischen Hintergründen und durch praktische Beispiele, um zu verstehen, wo wir selbst stehen und wohin wir uns noch entwickeln können. Diese Beispiele machten klar deutlich, wo die Passung fehlte und gleichzeitig, wie die Passung wieder hergestellt werden kann.

Auch das Thema Gesamtkompetenz und der Zusammenhang zwischen Kernkompetenz, Funktion der Stelle, Kerngeschäft und Passung wird ausgezeichnet erklärt und beschrieben.

Der erste Teil ist eine perfekte Überleitung zu der geleiteten Phantasie, weil er auch durch die sehr gut nachvollziehbaren Beispiele bereits mit Bildern einsteigt.

Der zweite Teil – „die geleitete Phantasie“ ist ein herrliches „Lernen im Schlaf“, der die Perspektive des Menschen und der Organisation umfangreich und sehr anschaulich beleuchtet.

Durch das behutsame Herleiten aus der Vergangenheit über die Gegenwart ermöglicht Bernd den Teilnehmern, ihre Zukunft und die ihrer Organisation in mögliche Bilder zu fassen. Gleichzeitig lässt diese Methode die Teilnehmer ihre Kernkompetenz und evtl. Passungsprobleme zu ihrer Organisation erkennen.

Bernd vergisst auch nicht die Frage an die Teilnehmer, was sie selbst tun können, um solche Passungsprobleme zu beheben, dies macht das Thema vollständig in Bezug auf den Menschen selbst. Ich habe dieses Audio als Übung bereits beim ersten Anhören mitgemacht und konnte daraus für

meine persönliche Situation maximalen Nutzen ziehen. Durch die sehr anschaulichen Beispiele und vor allem die geleitete Phantasie habe ich meine Kernkompetenz und die Passungssituation in meiner aktuellen Organisation erkennen können. Darüber hinaus konnte ich mir zum Einen eine Entwicklungsperspektive für meine weitere Zukunft erarbeiten und zum Anderen weitere Möglichkeiten erkennen, wie ich meine Kernkompetenz in meine aktuelle Organisation einbringen kann. Dadurch sehe ich nun die Chance für mich und meine Organisation, die Passung und somit meine Kompetenz deutlich zu verbessern.

Zusammenfassend ist es Bernd mit diesem Audio aus meiner Sicht hervorragend gelungen, Menschen zu helfen, ihre seelischen Hintergründe erkunden und erkennen zu können, um damit die Passung zu ihrer Organisation, resultierend aus ihren Kernkompetenzen, abzugleichen. Damit können die Menschen und die Organisationen Handlungsbedarfe erkennen, Passungsprobleme beheben und ihre Gesamtkompetenz optimieren.

Ralph Lambright 13.10.2013