

Bitte Stellung beziehen!

Sinn durch Verantwortung und Kompetenz

Sinnfindung allein genügt nicht. Sinn muss an eine Verantwortung und an Kompetenzen geknüpft werden. Beratende sollten den Mut haben, diesbezüglich klar Stellung zu beziehen.

Bernd Schmid

Sinn und Unsinn

Sinn macht nur Sinn, wenn es auch Unsinn gibt. Und wer würde bestreiten, dass es Unsinn genug gibt, wenn auch aus verschiedenen Perspektiven Unterschiedliches als unsinnig benannt wird?

Sinn in allem zu (er-)finden, kann allerdings der Gleichgültigkeit oder gar einer systemischen Verklärung von Irrtümern, Fehlverhalten und Unterlassungen Vorschub leisten. Dass ein Phänomen in einen Wirkungs- oder Bedeutungszusammenhang eingeordnet werden kann, heisst ja nicht, dass dieser als bedeutsam, wertvoll oder sinnhaft angesehen werden müsste. Klar kann immer irgendwie eine positive Konnotation gefunden und vertreten werden. Die Hoffnung, dass dies irgendwelche positiven Ef-

fekte freisetzt, ist ehrenwert, doch tatsächlich zu oft unbegründet. Es muss geprüft werden, ob mit Sinnzuschreibung überhaupt und aus welcher Perspektive Relevanz erzeugt und positive Entwicklungen gefördert werden.

Sinn in allem zu (er-)finden, kann einer systemischen Verklärung von Fehlverhalten Vorschub leisten.

Die Frage nach dem Sinn taucht meist dann auf, wenn selbiger infrage steht. Entweder sind Risse im Wirklichkeitsgefüge entstanden und man versucht nun, Zusammenhänge zu identifizieren und Korrekturen vorzunehmen. Oder: Empfundene Leere lässt sich



nicht länger ausblenden und man geht auf die Suche nach Ursachen und neuer Erfüllung (Schmid 1991). Für viele scheinen ihre Welten und ihre Beziehungen nicht mehr zu ihrer Seele zu sprechen. Resonanzen werden vermisst. Dass Bücher wie z. B. *Resonanz* (Hartmut Rosa) oder *Herztöne* (Martin Schleske) neuerdings Bestseller sind, zeigt, wie verbreitet die Sehnsucht ist.

Hunger und Speisung

Der Mangel an Resonanz wird immer mehr Menschen deutlich, ein wichtiger Anfang. Doch eben nur ein Anfang. Es wären verpasste Gelegenheiten, würden nicht auch Beratende die Chancen nutzen, die Risse in unserer Gesellschaft bieten. Populisten nutzen sie auf jeden Fall.

Was ist im Ganzen gewonnen, wenn man einer Managerin, einem Politiker oder einer Beraterin dazu verhilft, für sich persönlich eine Sinn-Nische

neu zu gestalten, während dieselben ihre gesellschaftliche Verantwortung in ihrer Funktion Rahmen für sinnvolles Berufsleben anderer mitzugestalten, weiterhin schleifen lässt? Funktionieren kann das. Fastfood kann auch sättigen und Geschmacksverstärker können auch Geschmack erzeugen, doch müssen wir mit Nebenwirkungen rechnen, wie in unserer Ernährung auch. Ich bin der Meinung, dass Beratung helfen sollte, Risse im Stimmigkeitsgefüge zu nutzen, um Horizonte zu erweitern, um Fragen zuzulassen oder gar aktiv aufzuwerfen, die zu beantworten man sich bislang nicht aufgerufen fühlte. Es geht also um das unvollendete Projekt einer aufgeklärten Moderne.

Verantwortung

Alle sind mitverantwortlich, Wirtschaften und Kultur so zu gestalten, dass sie einerseits leistungsfähig

und andererseits zugleich menschengerecht sind. Alle sind eben nicht nur Untergebene, sondern auch Vorgesetzte, sind nicht nur Kundinnen und Kunden, sondern auch Dienstleistende, sind nicht nur (vielleicht zu wenig) Gewürdigte, sondern auch Würdige, sind nicht nur Betroffene von Entscheidungen, sondern können selbst zu Entscheidungen beitragen, können Strukturen und Prozesse mitgestalten.

Auch darf sich niemand sentimental auf die «menschliche Seite» schlagen und Verantwortung für Leistung und Ökonomie ignorieren. Denn Kultur und Wirtschaft waren von je her voneinander abhängig. Beide sind sich wechselseitig ergänzende Gestaltungsdimensionen unseres Lebens. Auch für Unternehmer und Organisationslenkerinnen, soviel mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Macht sie auch haben mögen, ist das heute nicht einfach. Viele müssen sich einer neuen Leistungs- und Verantwortungskultur stellen, für die sie nicht gerüstet oder zu der sie (noch) nicht bereit sind. Selten lernen Menschen ohne Krisen, doch überwältigende Krisen führen nicht immer zu Lernen, sondern oft genug in Zuflucht zu rückwärtsgewandten Rezepten. Der Hype nationaler Grössenideen zeugt davon.

*Was ist im Ganzen gewonnen,
wenn jemand für sich persönlich
eine Sinn-Nische gestaltet?*

Beratung und Aufklärung

Beratung kann mithelfen, erste Störungen rechtzeitig zu fruchtbaren Krisen auswachsen zu lassen (Schmid 2004). Manchmal geht es auch um die Kunst, zu kurz greifende Verständnisse beim Gegenüber zu erschüttern und ihn damit für Reifeprozesse nicht nur in Sachen befriedigender Lebensgestaltung oder vernünftigen Wirtschaftens, sondern auch in Sachen Sinnsuche zu öffnen. Dafür liegt nicht unbedingt von vornherein ein Auftrag vor. Doch sollte eh jeder Anbietende seinen Klienten und Klientinnen deutlich machen, vor welchem Wertehintergrund und mit welchen Intensionen jenseits der aktuellen Auftragslage er oder sie arbeitet. Es gibt kein Entrinnen in Neutralität, höchstens ins Verdrängen impliziter Entscheidungen.

Ich möchte allerdings moralischer Überheblichkeit oder hemmungsloser Konfrontation nicht das Wort reden. Konfrontation heisst Gegenüberstellen und in Kontakt damit bringen. Klar, dass neben kritischer Stimulation Menschen und Organisationen





auch gestützt und bestärkt werden sollen. Viele sind von der Komplexität gestresst und suchen einfache Lösungen. Sich dagegen in Komplexitätserhöhung zu gefallen, wie dies unter Systemikern verbreitet war, wäre nur «auf der anderen Seite vom Pferd gefallen» (Schmid). Doch die Lösung kann nicht Befriedung auf einem unterkomplexen Niveau sein, zumindest nicht für privilegierte Funktionsträger. Im Gegenteil müssen sie bestärkt werden, Konsequenzen aus den von den Zauberlehrlingen (Schmid 1988) ihrer Zunft hervorgerufenen Verhältnissen zu ziehen. Intelligente Komplexitätsreduktion gehört dazu.

Ich bin also der Meinung, dass Sinn im Beruf und Fragen der professionellen Kompetenz sowie der gesellschaftlichen Verantwortung zusammengehören. Auch systemisch orientierten Beraterinnen und Beratern kann nicht erspart werden, zu entscheiden, vor welchen Horizonten mit welchen Gütekriterien sie wen beraten und wie dabei der Verbrauch gesellschaftlicher Ressourcen zu verantworten ist. Dies geht nicht allein mit der «neutralen» Fähigkeit, Muster zu erkennen und zu verstören, worauf sich Systemikerinnen und Systemiker gerne zurückgezogen haben, sondern dies erfordert eigene Standpunkte bezüglich Werte und Verantwortung (Schmid 2016). Da solche Positionierungen schwer allein zu finden und wirksam zu vertreten sind, braucht es Gemeinschaften mit zueinander passenden Sinnorientierungen. Sie zu bilden und zu pflegen, ist Teil von Sinnentwicklung, auch für Beratende.

*Alle sind mitverantwortlich,
Wirtschaften und Kultur zu
gestalten.*

Haltungen und Kompetenz

Ausserdem können gelebte Antworten auf Sinnfragen nicht allein mit Haltungen gefunden werden, sondern erfordern Steuerungskompetenz von Einzelnen und Systemen. Die Probleme mit der deutschen Flüchtlingspolitik zeigen dies deutlich genug. Es hat ja zunächst nicht an guten Haltungen gefehlt. Ob Sinn gefunden und Kompetenz entfaltet, ob Beratung dabei wirksam werden kann, ist zudem abhängig vom jeweiligen Kontext. Passen Mensch und Beruf, Mensch und Tätigkeiten, Mensch und Organisation, Beratende und Klienten / Klientinnen, harte und weiche Faktoren, Berufsleben und sonstiges Leben, sowie Beratung und notwendiges Lernen zueinander? Können sie integriert werden? Auch hier sollte man sich nicht

Passungen

Das **isb** drückt das Kompetenzverständnis durch zwei Formeln aus.

Kompetenzformel 1

Individualkompetenz =
Rollenkompetenz × Kontextkompetenz × Passung

Die Multiplikation macht deutlich, dass minimale Kompetenzausprägung in einer Dimension auch gut entwickelte in anderen Dimensionen minimiert.

Kompetenzformel 2

Systemkompetenz =
koordinierte Individualkompetenzen für Arbeit und Lernen
× gemeinschaftliche Lern- und Arbeitskultur und verfügbare Konzepte sowie Regiekompetenz dafür
× Passung und Integration in die gesellschaftlichen Umfelder

Die Systemkompetenz ist komplementär zur Individualkompetenz. Rollen- oder Kontextwechsel können grössere Bewegungen hervorrufen als allein persönliche Kompetenzerweiterung.



überfordern. Wenn die Dinge nicht zusammenpassen, können sie auch nicht immer passend gemacht werden, bzw. sind die Kosten, auch die seelischen, dafür zu hoch. Will man «omnipotenten Heldinnen und Helden» und ihrem absehbaren Scheitern etwas entgegenzusetzen, dann spielen Passungsprüfungen und Passungsentwicklungen eine wichtige Rolle für Kompetenzentwicklung. Ausserdem geht es jenseits schon verfügbarer Kompetenzen um die Lernfähigkeit und um Lernkultur für Einzelne und Systeme.

Für das Lernen Einzelner werden noch enorme gesellschaftliche Ressourcen mit mässigem Effekt eingesetzt, anstatt sie zur Förderung gemeinschaftlichen Lernens innerhalb realer Projekte im Wechselspiel der Organisationsrollen mit einer gemeinschaftsfähigen Lernkultur einzusetzen.

Hier ist noch viel zu tun und die Zukunft der Beratungsbranche hängt auch davon ab, ob jenseits sich ergebender Aufträge dafür genügend entwickelt und angeboten wird.



Dr. Bernd Schmid ist Gründer und Leitfigur der isb GmbH in Wiesloch & der Schmid Stiftung. Er wirkt als Autor, Initiator und Dialog-Partner in Entwicklungswerkstätten, Initiativen und Verbänden. Essays unter <http://isb-w.eu/blog.php>.

LITERATUR

- Isb: Originalton. Sprüche-Sammlung aus dem isb: www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/spruechesammlung.html
- Schmid, B. (1988): Gedankensammlung Sinnvoll managen – Zukunft gestalten. Manuskript des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch
- Schmid, B. (1991): Auf der Suche nach der verlorenen Würde. Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/91, S. 47-54., 2. Auflage (2009): www.perspektive-blau.de/artikel/0902c/0902c.pdf
- Schmid, B./ Messmer, A. (2004): Krisenphasen diagnostizieren und damit umgehen. In: LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 17, Januar/ Februar 2004, S. 36-42
- Schmid, B. (2016): «Verantwortung – Last und Würde», kostenloser Download unter isb-w.eu/news/bucherscheinung_verantwortung.php.