

Organisationskultur und Professionskultur Überlegungen zu Zeichen am Horizont Dr. Bernd Schmid

„Ob Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist fraglich. Unser Benehmen dabei lernen sie allemal“.ⁱ

Was kann Kultur und Kulturentwicklung meinen?

Zur den Begriffen Organisationsentwicklung und zur Personalentwicklung hat sich in jüngster Zeit Kulturentwicklung (OE) hinzugesellt. Was kann Kultur und Kulturentwicklung im Zusammenhang mit Organisationen bedeuten?

Nicht gemeint ist, was einem normalerweise zu dem Begriff „Kultur“ einfällt: Theater, eine Kunstaussstellung, auch nicht Kultursponsoring zur Imagepflege. Also nicht gemeint ist Kultur als eigener Fernsehkanal neben Kommerz und Unterhaltung. Kultur im Zusammenhang mit Organisationen und Professionen muss etwas anderes meinen.

Zum Wesen von Kultur gehört, dass sie nicht leicht auf einen Nenner zu bringen ist. Die Kultur einer Organisation oder einer Professionsgemeinschaft ist ähnlich schwer zu definieren wie der Persönlichkeitsstil eines Menschen. Obwohl man ein deutliches Gefühl dafür hat, ob etwas einer Kultur entspricht oder nicht, wirkt jede operationale Beschreibung oberflächlich. Das Phänomen ist genauso wie der Begriff auf Umschreibungen angewiesen, auf Beispiele, die auf das Gemeinte verweisen.

Zur Kultur in Organisationen gehören Begriffe wie:

- Arbeitskultur: Hat Arbeit einen gesunden Rhythmus? Ist sie effektiv und macht sie zufrieden?
- Kommunikationskultur: Warum erfahren die Mitarbeiter von der Werkstilllegung aus der Zeitung?
- Verbindlichkeitskultur: Gilt das gesprochene Wort? Kann man sich auf Vereinbarungen, auch mündliche, später berufen?
- Verantwortungskultur: Darf es kritische Diskussionen darüber geben, wer für welche Antworten zuständig ist und ob damit notwendige Verantwortung gesichert ist?ⁱⁱ
- Konfrontationskultur: Gibt es ein Recht und die Pflicht, sich und andere mit Anforderungen und Versäumnissen zu konfrontieren, d.h. in kritischen Dialog zu bringen?

- Führungskultur: Wie kann es geschehen, dass über Jahre Mitarbeiterbeurteilungen gut ausfielen und dann wegen Minderleistung ein Entlassungsgespräch in der Personalabteilung ansteht?

Alle diese Dinge, kann man auch mit anderen Begriffen beschreiben. Warum dann der Begriff „Kultur“? Ist Organisationskultur nur ein Sammelbegriff für auch anderweitig abgedeckte Perspektiven? Der Begriff erinnert an Werteorientierung mit Vorstellungen und Regeln, wie effektives und zugleich menschenwürdiges Wirtschaften aussehen soll. Kultur hat auch mit geistiger Orientierung zu tun, mit Tiefenschärfe, mit Stimmigkeit, Sinn und Ästhetik. Es geht darum, wie Antworten auf wesentliche Fragen der Leistungs- und Lebenskultur in Organisationen gelebt werden.

Fragen der Leistungserbringung sind z.B.: Was wird geleistet? Wie wird geleistet? Wozu wird geleistet? Auf Kosten welcher Ressourcen wird geleistet?

Fragen der Lebenskultur sind z.B.: Wird die mit dieser Arbeit verbrachte Lebenszeit als sinnvoll erlebt? Können sich die Menschen mit dem, was sie sind und wie sie sich entwickeln wollen, in der Arbeit verwirklichen? Welche Auswirkungen haben Inhalte sowie Art und Weise des Arbeitens auf andere Lebensbereiche und auf andere Lebensphasen, zum Beispiel in der Lebensentwicklung einer Familie?

Eine Definition von Kultur im Zusammenhang mit Organisationen könnte demnach lauten:

Organisationskultur meint gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens.

Der Begriff *Kultur* kann dabei beschreibend verwendet werden oder Werte setzend. Zum einen geht es also um die Beschreibung gegenwärtig gelebter Antworten, zum anderen um Vorstellungen, wie Antworten ausfallen könnten und sollten.

Kultur ist hierbei nicht nur eine Sache der Softfactors. Auch Hardfactors gehören kulturgestaltend eingesetzt. Wenn z.B. Ein- und Fortkommen in einer Organisation nur an persönliche Umsätze mit Kunden gebunden sind, ist auch durch Motivationsworkshops kaum ein Engagement für gemeinschaftliche Kundenbetreuung oder gar Pflege der Gemeinschaftskultur nach innen zu bewirken.

Der Begriff Kulturentwicklung kann irreführend sein, weil man Kultur nicht separat entwickeln kann. Ähnlich wie in der Medizin die Psychosomatik nicht ein erster Linie eine Fachabteilung sein kann, sondern eine Perspektive in allen medizinischen Disziplinen sein muss, muss die Entwicklung der Kultur zu den Perspektiven täglicher Arbeitsgestaltung und jeglicher Entwicklungsprojekte

gehören. Versucht man daraus Sonderthemen von Sonderabteilungen zu machen, bekommt man „Sonntagsveranstaltungen“, deren Integration in den Werktag selten gelingt.

Kultur hier meint also die Kultur des Wirtschaftsteils der Zeitungen. In Bezug auf Wirtschaft und Gesellschaft hat Niklas Luhman herausgestellt, dass Wirtschaft nicht ein separater Teil der Gesellschaft ist, sondern eine ihrer essentiellen Funktionsweisen. Daher der Titel seines Buches „Die Wirtschaft der Gesellschaft“. Analog dazu geht es hier um Kultur der Wirtschaft und nicht um Kultur in der Wirtschaft.

Kultur kann nicht eingekauft, einfach oben draufgesetzt werden, sondern durchdringt alle Vorgänge in einer Organisation. Genauso meint Bildung eigentlich die Art und Weise, in der Menschen ihr Leben aus ihr heraus organisieren. Kultur meint oft mehr den Umgang mit dem „Wie“ als mit dem „Was“.

Wofür steht Organisationskulturentwicklung?

Der Begriff Kultur kann am ehesten wie ein Suchscheinwerfer benutzt werden. Mit diesem Suchscheinwerfer holt man angesichts zunehmender Anforderungen durch Komplexität und Dynamik neue Arten von Antworten auf das Bedürfnis nach Überschaubarkeit, nach Orientierung, nach Sinn und Identität ins Blickfeld. Neue Antworten findet man jedoch meist nur, wenn man auch Problembeschreibungen und Fragestellungen neu formuliert. Dies wird in diesen Ausführungen versucht.

Komplexität, Dynamik und das menschliche Maß

Mittlerweile ist vielerorts ins Bewusstsein gedrungen, dass komplexere Organisationsprozesse nur begrenzt systematisch geplant und durchgeführt werden können. Noch begrenzter ist die lückenlose Umsetzung und Überwachung durch Führungskommunikation. Man ist zunehmend auf das Begreifen, Mitgestalten und Mitverantworten von relativ eigenständig agierenden Einheiten und deren Schlüsselfiguren, auf das Ineinandergreifen von selbstlaufenden Prozessen angewiesen. Hochqualifizierte selbständige Einheiten brauchen nicht weniger Führung, sondern bessere. Qualifikationen und Instrumente hierfür fehlen noch in weiten Bereichen. Auch werden die aus verzweifelter Notwendigkeit geborenen Vorstellungen, wie schnell alles gehen soll, nun doch wieder ins Maß gerückt. Nachhaltigkeit neben der notwendigen Schnelligkeit ist wieder gefragt, weil man so letztlich schneller und billiger davonkommt. Allein das tägliche Aufrechterhalten des Wirtschaftens unter Erhalt von Qualität ist anspruchsvoll genug. Erst recht anspruchsvoll ist die

Weiterentwicklung solcher Prozesse neben den dahinter wirkenden Strukturen, also Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung ist ein komplexes Gebiet, dessen wesentlichen Fragestellungen durch die Theatermetapherⁱⁱⁱ bildhaft gemacht werden können. In Begriffen der Theatermetapher gefasst meint Organisationsentwicklung das Spektrum von der Neuinszenierung bekannter Stücke bis zu kompletten Neuinszenierungen komplexer Aufführungen mit nur rudimentären Drehbüchern. Dies geschieht in der Regel im Rahmen und mit dem Personal eines Programmtheaters, das mit der täglichen Wiederinszenierung des laufenden Programms in guter Qualität eigentlich reichlich zu tun hat.

Die erlebten Differenzen zwischen Ansprüchen und Leistbarkeit, zwischen Visionen und Vollzug werden von Seiten der Innovatoren oft mit illusionären Erwartungen und schemenhaften Vorstellungen sowie von Seiten der Betroffenen mit unkritischem Eifer und nachfolgender Resignation bis hin zum zynischen Rückzug beantwortet. Idealismus und Zynismus sind ebenso Geschwister wie Sentimentalität und Brutalität.

Damit ein realistisches und menschliches Maß gefunden werden kann, braucht es ein neues Zusammenwirken von nüchternem Idealismus und kreativem Realitätssinn. Dabei gilt es erstens festzustellen, dass der Bedarf an Steuerung an Menge und Qualität dramatisch das übersteigt, was an Kompetenz und Kapazität tatsächlich zur Verfügung steht. Zweitens sind die entscheidenden Prozesse meist nicht nur kompliziert, sondern eben auch komplex. Komplex meint, dass auch gut kontrollierte Prozesse prinzipiell unbeherrschbar bleiben, weil sie von Wirkkräften und Wechselwirkungen mitbestimmt sind, über die keine sichere Kontrolle erlangt werden kann, die oft nicht einmal hinreichend bekannt sind. Dies gilt zum Beispiel für das menschliche Verhalten, von dem jede lebendige Organisation abhängig ist.

Drittens gilt es zu erforschen, welche Dynamik richtig ist und welcher Zeit es bedarf, damit die Dinge bei richtiger Pflege wachsen können. Lebendige Prozesse brauchen eben ihre Zeit auch dann, wenn sie mit Elan angegangen werden. Zu oft erlahmt das Interesse vor der Zeit. Bevor Neues wachsen, die dafür veränderte Bodenkultur entstehen kann, wird umgepflügt. Zeit ist eben nicht nur ein quantitatives Maß, das man nach Belieben bestimmen kann, sondern spiegelt die Logik lebendiger Organismen und Prozesse, mit denen man sich vertraut machen muss.

„Control“ im Sinne von unter sichere Kontrolle bringen, ist unmöglich. „Control“ im Sinne von Steuerung, Koordination und Integration eigenständiger kreativer Prozesse bleibt notwendig. Verantwortliche werden auch daran gemessen werden, ob sie solche Prozesse „in den Griff“ bekommen. Doch, was können sie realistisch versprechen? Sicher nicht systematische Kontrolle und das Erfüllen beliebiger Erwartungen. Dennoch gelingt es einigen, Kraftfelder^{iv} zu schaffen, zu

denen andere Vertrauen entwickeln und in denen sich die Dinge fügen lassen. Kraftfelder und Vertrauen entstehen in erster Linie durch gelebte Beispiele.

Qualitativ hochwertige Beispiele ziehen, wie leider die schlechten auch, schnell ihre Kreise über Verbreitungs- und Wirkmechanismen, die ebenso komplex wie effektiv sind. Für das Wecken von Verständnis und Vertrauen, für das Erzeugen und die Ausbreitung von Kraftfeldern sind gute Beispiele nicht nur notwendig, sondern auch hinreichend. Flächendeckende Maßnahmen sind unnötig, denn gut angelegte Kulturen erzeugen neue Kulturen nach demselben Bauplan. Das ist das Prinzip des Lebens. Hier kommt an Wirksamkeit kein klassisches Kommunikations- oder Transferkonzept mit. Wir sprechen hier vom fragmentarischen Ansatz und vom qualitativen Transfer.^v Neuerliche Überforderungen können so vermieden und Wünschenswertes mit Machbarem verbunden werden. Entwicklungsmaßnahmen, die in einem vernünftigen Zeitraum nicht mindestens so viel Entlastung wie Zusatzbelastung bringen, haben heute wenige Chancen.

Die Verantwortlichen können sich also ruhig der Einsicht stellen, dass Kultur nur durch Kultur entsteht, eher durch das „Wie“ als durch das „Was“ der Maßnahmen. Wichtig ist nicht so sehr die Flächendeckung um den Preis der Oberflächlichkeit, sondern dass Maßnahmen für die gewünschte Kultur beispielhaft sind. Dann werden sie im lebendigen Umgang miteinander vielschichtig verstanden und beantwortet. So entsteht Kulturdialogvi. Beispiele machen also Schule, wie die Volksweisheit längst weiß. Andere richten sich an Beispielen maßgebender Akteure allerdings nur dann eigenständig aus, wenn sie sowohl für die Organisation wie auch persönlich als sinnstiftend und erfolgsversprechend erlebt werden. Je eingefahrener die Gewohnheiten, je enttäuschender die Vorerfahrungen und je größer die Organisation, desto mehr „Härtetests“ sind zu bestehen und desto mehr „kritische Masse“ positiver Beispiele muss erzeugt werden, bis neue Kultur trägt. Auch wird oft unangemessen sofortige und vollständige Umsetzung erwartet. Sich langsam aufbauende Annäherungen werden nicht als Früchte der Kulturarbeit erkannt. Daher werden viele konstruktive Entwicklungen mittendrin abgebrochen.

Mit zunehmender Größe und Heterogenität der Organisationen verschärfen sich die Anforderungen, da einerseits Prozesse dezentral gesteuert, andererseits an zentralen Orientierungen ausgerichtet werden müssen. Dezentralisierung und zentrale Normierung müssen vereinbar gemacht und ins Gleichgewicht gebracht werden. Sonst misslingt die Koordination der Prozesse und Abstimmungsprobleme nehmen Überhand.

Um die schwerfälligen zentralistischen Organisationen in Bewegung zu bringen, hat man es in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zunächst mit Dezentralisierung allein versucht. Die Bildung von Profit-, Kosten- oder Kompetenzzentren wurde ohne hinreichende Klärung wie diese künftig zentral geführt werden können, propagiert und betrieben, mit zum Teil skurrilen Folgen. Auch hatte

man wohl die Faktoren Identität und Integration der Gesamtorganisation als Bedingungen erfolgreichen gemeinsamen Handelns sowie für die Koordination der Kraftfelder und Erkennbarkeit im Markt vorübergehend aus den Augen verloren. In einer Gegenbewegung entstanden die Diskussionen um Kerngeschäfte und um Unternehmensidentität. Die Motivations- und Identifizierungskampagnen, mit denen Mitarbeiter an ihre Unternehmen und ihre „Missions“ gebunden werden sollten, waren wohl auch ein Versuch, der sich auflösenden Identität der Unternehmen als Ganzes und der sich lösenden Bindungen der Schlüsselfiguren etwas entgegenzusetzen. Vielerorts versuchte man nach oder neben der unternehmerischen Dezentralisierung die Gesamtintegration durch bürokratische Normierung zu erhalten. Dies führte oft zu Widersprüchen. Nun macht neuerdings der Begriff der Führung durch Vertrauen die Runde. Dieser Versuch, einen Mittelweg zwischen zentraler und dezentraler Steuerung zu finden, macht Sinn, wenn eine Kultur Vertrauen verdient.

In die Theatermetapher übertragen, ist der Kulturmarkt anspruchsvoller geworden. Dies gilt für das Gewinnen und Halten von Publikum, wie auch qualifizierter Akteure. Viel mehr Häuser werben um ein beweglicheres anspruchsvolleres Publikum. Wegen dem Wegbrechen mancher sicherer Umsätze muss nun Publikum täglich gewonnen werden, oder die Theater machen zu. Selbst dort, wo noch klassische Programme gespielt werden können, muss dies mit wesentlich besserer Qualität geschehen. Die notwendige Neuinszenierung klassischer Stücke erfordert bessere Schauspieler, die mit Tiefsinn und Kreativität ihre Rollen ausgestalten können. Gerade diese brauchen aber auch nicht weniger Regie, sondern bessere, weil sonst die Company und die Gesamtauführung kein Gesicht bekommen. Dort wo ganz neue Stücke und oft nur für kurze Spielperioden mit wenig Einstudierzeit angesagt sind, verschärfen sich die Anforderungen. Hier scheint Improvisation oft der kürzere Weg zum Erfolg. Doch fehlt es dann oft an der Nachhaltigkeit der Entwicklungen. Um diese zu gewährleisten, müssen trotz der höheren „Vergänglichkeit“ der einzelnen Inszenierungen diese so gestaltet werden, dass ein Stil des Hauses sowohl in der Wahrnehmung des Publikums als auch im eigenen Haus und bei den Meinungsmachern in Theaterkreisen weiterentwickelt wird.

Noch komplexer wird die Angelegenheit, wenn man sich einen in verschiedenen Sparten und international tätigen Theaterkonzern vorstellt, der nicht nur eine wirtschaftliche Holding sein soll. Einem so komplexen Gebilde bei aller Vielfalt und dezentralen Kreativität an jedem Arbeitsplatz gemeinsame Wirkprinzipien und ein Gesicht zu geben, ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Zu kultureller Orientierung gehört die Balance zwischen Individualität und Standards der Profession bzw. Organisation. Dezentrale Leistungserbringung und Entwicklung brauchen mehr und

intelligentere Standardisierungen brauchen mehr und intelligentere Führung, wenn nicht babylonische Verwirrung und Desintegration der Gesamtorganisation die Folge sein sollen.

Entwicklungen auf dem Markt für Professionelle

Bleiben wir noch einen Moment in der Theatermetapher. Die Ansprüche sind nicht nur ans Theater, sondern auch an seine Leistungsträger gestiegen. Auch bei Stücken, Drehbüchern, Regisseuren, Schauspielern etc. gibt es ein Überangebot an Mitwirkungswilligen. Der Kulturbetrieb hat nicht für alle Platz. Qualifizierte Angebote können zunehmend über moderne Medien einem kritischen Publikum, das eine gute Konserve einem mäßigen Original vorzieht, nahe gebracht werden. Man muss schon ausgelesen gut sein, um in guten Häusern unterzukommen. Aber auch Häuser müssen ausgelesen gut sein, um für die Besten attraktiv zu sein.

Wir leben in einer Gesellschaft, in der es von kommerziell verwertbaren Gütern meist zu viel gibt. Ruth Cohn hat dafür den Begriff eines unbekannten Sprayers aufgegriffen: „Zuvielisation“. Gleichzeitig gibt es zu wenig von kulturell wichtigen, aber kommerziell kaum verwertbaren Gütern wie z.B. Familienhilfen aller Art.

Anbieter sehen sich enormer Konkurrenz um die Nachfrager ausgesetzt. Dies gilt auch - von situativen Ausnahmen abgesehen - für die Anbieter von hochwertiger Arbeit bzw. von entsprechenden Potentialen. Immer mehr Menschen rangeln um immer weniger und immer anspruchsvollere Arbeitsplätze. Wer es schafft, hat Zugang zu Privilegien und fürstlicher Bezahlung, zu Wichtigkeitserleben, aber auch zu Dauerstress. Wer es nicht schafft, hat etliche Probleme oder muss andere Wege zu meist viel schlechter bezahlter Arbeit finden. Auch hier tut sich die Schere immer mehr auf, verstärken sich Spaltungen unserer Gesellschaft.

Man kann von einer zentrifugalen Dynamik sprechen. Bildlich gesprochen kann man nachfragende Organisationen oder Märkte mit rotierenden Tellern vergleichen, auf denen sich Leistungsträger befinden, drum herum solche, die gerne auf die Teller wollen. Je schneller sich die Teller drehen, umso schwieriger wird es, auf sie zu kommen und sich auf ihnen zu halten. Je mehr man es in die Nähe des Zentrums schafft, umso geringer ist die Gefahr, wieder vom Teller zu fliegen. Allerdings fliegen immer häufiger ganze Teller von den rotierenden Tischen. Das Zentrum eines Tellers steht für die Kernprozesse und die Kernprodukte, für die man entscheidend wichtig sein muss, um relative Sicherheit und weitere Entfaltungsmöglichkeiten zu erlangen. Wer am Rand bleibt oder wenn es dorthin treibt, wird bei zunehmender Geschwindigkeit und bei Erschütterungen zermüht und fliegt vom Teller, sprich, wird abgeschafft, ausgegliedert, entlassen, durch situativen Zukauf ersetzt, schlicht nicht mehr nachgefragt etc. Viele einst wichtige Tätigkeiten erübrigen sich oder werden wegen gewachsenen Qualitätsansprüchen bei weiträumig operierenden Anbietern

nachgefragt. Diese können allerdings in der gewünschten Qualität nur begrenzt liefern und bedienen daher nur die wichtigsten Märkte. Auch hier ein Ringen um die besseren Ressourcen. Oft wird auch von den Nachfragern erkannt, dass Weltläufigkeit nicht alles ist. Sie führt oft zu Überfremdungen, die der Besinnung auf eigene Kernkompetenzen entgegenstehen kann. Daher besinnen sich viele Nachfrager wieder auf eigene oder naheliegende Kompetenzen.

Hieraus ergibt sich in einer Gegenbewegung die Notwendigkeit für viele Organisationen, hochqualifizierten Nachwuchs auf den Teller und ins Zentrum des Geschehens zu bekommen. Personalbeschaffung und Personalentwicklung stehen vor neuen Höchstanforderungen, um aus dem Heer von Interessierten und Begabten qualifiziert auszuwählen und aus den Erkorbenen möglichst schnell und effektiv Leistungsträger zu machen. Kandidaten möglichst von Anfang optimal zu nutzen, ist schwer vereinbar damit, sie auf gute Weise ins Zentrum zu bringen, sie in angemessener Ruhe zu entwickeln. Viele werden unreif verbraucht. Ihr Scheitern wird dann ihnen selbst und nicht einer ausbeuterischen Nachwuchsnutzung zugeschrieben.

In der Personalentwicklung entsteht nun ein analoges Problem wie in der Organisationsentwicklung. Eine umfassende Nachwuchsbetreuung im Unternehmen, sorgfältige Einführung in die Unternehmenskultur und die ihrer Partner, konsequente Begleitung durch Führung, umfassende inhaltliche wie methodische Ausbildungen in allen wünschenswerten Kompetenzen sind auch hier wegen der Komplexität nicht möglich. Wirklich qualifizierte Betreuer sind teuer und werden in Kernprozessen gebraucht, zu denen Nachwuchsförderung meist nicht gehört. Man ist auf selbstgesteuerte Lernprozesse angewiesen. Für systematische PE müssten Organisationsalltag, OE, PE und KE zusammenspielen, damit professionelle Entwicklung gezielt gelingt und in die Entwicklung der Organisation passt bzw. zu ihr beiträgt. Meist ist dies noch Zukunftsmusik.

Die Prozesse der Personalentwicklung sollten im guten Dialog zu OE- und KE-Prozessen der wichtigsten Organisationen, in denen der Mitarbeiter unterwegs ist stehen. Dies stellt auch andere Anforderungen an die Stellung der PE im Unternehmen und an die Qualifikation der Personalentwickler. Meist lernen künftige Schlüsselfiguren auch in eigenen internen und externen Bildungsmaßnahmen. Die dort tätigen Bildungsanbieter haben oft eigene Professionskulturvorstellungen und eine gelebte Lernkultur, die völlig losgelöst vom tatsächlichen Einsatz der Lernenden oder ihrem Entwicklungsweg in der Organisation bleibt. Ihre Lernkultur müsste eigentlich sorgfältig an die Personalentwicklung der entsendenden Organisation und an deren Kultur angekoppelt werden. Auch das könnte wegen der Komplexität nur beispielhaft geschehen. Meist wird es jedoch gar nicht erst versucht.

Persönliche Stimmigkeit für Leistungsträger

Um auf das Bild der Teller zurückzukommen: Es gibt nicht nur eine Mitte im Sinne von Kernkompetenz der Organisation. Es gibt auch eine Mitte im Sinne von Kernkompetenz der Person. Es gibt dementsprechend ein mindestens doppeltes Problem der „Vermittung“. Leistungsträger müssen zentrale Rollen im Kerngeschäft der Organisation einnehmen können und sie müssen in der beruflichen Arbeit die eigene Mitte finden. Sonst sind sie nicht so produktiv und erfüllt, wie sie sein könnten und/oder müssen großen seelischen Verschleiß in Kauf nehmen. Viele sind mit wesensfremden Tätigkeiten so identifiziert, dass sie es gar nicht mehr merken. Andere haben sich in einer Spaltung ihrer Welt neben dem Beruf Bühnen geschaffen, in denen sie dann Mensch sind. Unerfüllte Sehnsüchte nach dem besseren Arbeitsleben verirren sich und führen zu Erlebnissucht und Aussteigerphantasien. Dort, wo das Geschäft ohne Beachtung dieser Vorgänge zu machen ist, sehen die Organisationen keinen Handlungsbedarf, ja nicht einmal einen Beschreibungsbedarf. Stimmige berufliche Lebensentwicklung betrachten sie als Privatproblem der Mitarbeiter oder als ein humanistisches Anliegen, das im Gegensatz zur harten Realität steht. Allerdings sind solche Meinungen im Bereich komplexer Tätigkeiten weder richtig noch nützlich.

Heute hat professionelle Kompetenz zunehmend mit stimmiger Komplexitätsreduktion zu tun. Entsprechende Orientierungen und Kraftfelder sind nur glaubhaft, vertrauenswürdig und damit wirksam, wenn der Mensch darin stimmig ist. Er sollte in seiner Funktion für andere nicht nur oberflächlich, sondern auch in seinen Tiefenschichten, die für Komplexitätssteuerung maßgebend sind, zum Ausdruck kommen. Sonst entsteht nicht das Kraftfeld, das bei aller Unübersichtlichkeit selbstgesteuerte Handlungsfähigkeit und intuitives Zusammenwirken erzeugt. Es geht also um Persönlichkeit^{vii}, die im Falle besonderer Strahlkraft auch Charisma genannt wird. Persönlichkeit ist daher nicht nur Privatsache, sondern muss sich auch als professionelle Persönlichkeit auf organisationsgerechte Weise zum Ausdruck bringen und entwickeln, will man auf längere Zeit zu den gesuchten Leistungsträgern gehören.

Innovationsfallen

Es ist auch für erfolgreiche Professionelle und Organisationen nicht einfach, Effizienzfallen^{viii} zu entgehen. Diese zeigen sich als ständig weiterdrehende Spiralen der Rationalisierung und Leistungssteigerung, ohne dass daraus nachhaltige Fitness, Sicherheit im Markt oder Stimmigkeit des beruflichen Lebens der Beteiligten gewonnen werden könnte. Innovationsbemühungen können für Organisationen zu Fallen werden, wenn Ressourcen nicht in einer anspruchsvollen Dramaturgie und Regie kombiniert werden.

Zu oft werden Innovationen von vornherein in einem unrealistischen Zeitrahmen auf unrealistische Ziele hin geplant. Vorsichtige Zweifel, dass zunächst geprüft werden müsse, welche Ressourcen wirklich zur Verfügung stehen und was damit in welcher Zeit realistisch erreicht werden kann, werden mit Anspannung des Gegenübers und mit dem Wechsel von der Kann- auf die Muss-Ebene beantwortet. Wilhelm Busch lässt grüßen: „Und so schließt er messerscharf, dass nicht sein kann, was nicht sein darf.“ Es entsteht eine Kultur der Fiktionen, in denen keine Warnlampen blinken, wenn Innovationsszenarien nicht mit Realitäten zu vereinbaren sind, wenn die Nichterreichung von Zielen und die Nichteinhaltung von Zeitplänen nicht zu Lernvorgängen, sondern zu neuen fiktiven Vorgaben führen. Auch wird jede Innovationsidee als Sonderinszenierungen aufgesetzt, was einfacher und erfolgversprechender erscheint. Oft werden Initiativen nicht mit anderen Initiativen und schon gar nicht mit dem Tagesgeschäft in Einklang gebracht. Vorhandene Ressourcen, insbesondere qualifizierte Schlüsselfiguren werden mehrfach verplant. So werden Herausforderungen zu Dilemmata^{ix}.

Zu Dilemmata führt der Versuch, verschiedene Innovationen gleichzeitig mit denselben Ressourcen zu inszenieren oder an eine Inszenierung unverträgliche Anforderungen z.B. an kurzfristige und längerfristige Wirkungen zu stellen. Dies entspräche im Theater dem Versuch, verschiedene Neuinszenierungen zu beschließen, ohne dass auffiele, dass alle auf dieselben Ressourcen zugreifen müssten. Die Schauspieler müssten mehrere Stücke gleichzeitig proben. Proben und Aufführungen sind für dieselben Termine und dieselben Bühnen geplant. Es gibt Ideen, doch Drehbücher sind noch nicht geschrieben, Regisseure noch nicht verpflichtet, angemessene Qualifikationen vielleicht noch gar nicht vorhanden. Doch Premieren sind bereits publikumswirksam angekündigt. Immerhin sind die Schauspieler zur aktiven, kreativen und sogar partizipativen Mitwirkung aufgerufen – natürlich neben der Weiterführung des laufenden Programms.

Viele Innovationen sind projektartig aufgezoogene Bypass-Lösungen, weil man die Hauptverantwortlichen als Innovationsengpass sieht. Allerdings scheitern demzufolge solche Projekte häufig an der Integration in den Regelvollzug. Innovationsökonomie bedeutet eben auch Innovationsperspektiven in laufende Prozesse einzubringen, anstatt aus jeder Idee ein eigenes Projekt zu machen.^x Dies bedeutet oft genug Raubbau an den Kräften der Mitarbeiter und deren Bereitschaft zum Engagement. Dadurch werden nicht nur die notwendigen Innovationen verfehlt, sondern gleichzeitig auch die Möglichkeiten minimiert, die Kraft und das Engagement der Mitarbeiter für neue Innovationen zu mobilisieren. Innovationsökologie ist hier noch ein Fremdwort. Zur Stärkung einer redlichen Innovationskultur müssten neben Kreativität auch Realitätssinn, Bescheidenheit, sowie Ankoppelungs- und Integrationsbereitschaft entwickelt werden.

Selbst professionelle Qualifizierung kann für Professionelle zur Falle werden, wenn nicht gleichzeitig Kulturkompetenz erworben wird, kein gefühltes „wofür“ entsteht. Es bedarf einer Antwort auf die Frage: „Was wird besser, wenn wir effektiver werden.“ Wir haben lange Zeit die Philosophie der Kompetenzsteigerung vertreten mit der Idee, gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme könnten dadurch gelöst werden. Heute sind zwar alle irgendwie kompetenter geworden, aber ist dadurch irgendetwas besser geworden?

Wer bekommt die Besten?

Von der anderen Seite betrachtet: Der Markt ist auch für Anbieter ihrer Professionalität transparenter und beweglicher geworden. Wer sich als kompetent und zentral wichtig für Kernprozesse erkennt, sieht sich weniger zu nicht akzeptablen Anpassungen veranlasst.

Nicht nur Erfahrene bewerten die Ressource Lebenszeit und Engagement mit zunehmender Lebenserfahrung neu. Auch Jüngere werden zunehmend anspruchsvoller, was die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und der Wert der Arbeitszeit als verbrachte Lebenszeit betreffen. Viele haben noch im Stress von Dynamik und Komplexität Orientierungsschwierigkeiten und versuchen auch um den Preis der Selbstentäußerung mitzuhalten. Auch lassen sich viele von aus dem Maß geratenen Verlockungen des Marktes und ihres eigenen Ehrgeizes bestimmen. Die Generation der Erben ist jedoch zunehmend materiell abgesättigt und wird mit der Zeit den bezahlten Preis an Wesensentwicklung und Lebenssinn erkennen und unwillig werden, ihn zu entrichten. Wer es nicht merkt, wird eine der Mitten, wahrscheinlich aber beide verlieren und wegen Verflachung der Persönlichkeit für Topleistungen untauglich. Wer es merkt, wird in Berufen, Unternehmen und Branchen abwandern, die bessere kulturelle Bedingungen bieten. Dort werden Selbstverantwortung, Kreativität, Individualität, Anspruch auf Sinnerleben nicht nur positiv gesehen, sondern durch sinnvolle Einbindung in die Leistungserbringung und Entwicklung des Unternehmens auch gewürdigt.

Die Attraktivität von Organisationen und damit ihr Zukunftspotential werden vermutlich zunehmend davon abhängen. Um diese Bewertungsdimension zu markieren, haben wir sie Lifespender Value^{xi} genannt. Professionelle bewerten die eingesetzte Lebenskraft und den Nutzen des Engagements bei der Arbeit für die eigene Selbstverwirklichung neu und lassen sich dies nur bedingt durch Ein- und Fortkommen abkaufen. Auch hier interessieren qualitative Entwicklungen neben den Quantitativen immer mehr. Humane Gesichtspunkte und Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit in Organisationen ergänzen sich auf Dauer.

Was also meint Professionskultur?

Das Gegenstück zur Organisationskultur ist die Professionskultur also die Kultur der eigenen Professionalität bzw. der professionellen Gemeinschaft, der jemand angehört.

Der Individualisierungsdruck in unserer Gesellschaft nimmt zu. Die Zugehörigkeiten zu Organisationen, Arbeitsplätzen, zu Prozessen und Rollen und den damit verbundenen beruflichen Beziehungen werden unsteter. Jeder muss sehen, wo er bleibt, wird aus guten und weniger guten Gründen an das Unternehmertum in eigener Sache erinnert. Je unsicherer die Zugehörigkeiten zu Organisationen werden, je weniger Identität sie bieten, desto wichtiger werden die Zugehörigkeit zu Professionsgemeinschaften und eigene professionelle Identitäten. Professionalität ist ihrerseits auch immer weniger an bestimmte Arbeitsfelder, Inhalte, Methoden, Tätigkeiten, Partner und Orte gebunden. Auch in der Professionalität findet eine Ablösung von einem Set an Inhalten und Methoden zugunsten von Grundfiguren, Werthaltungen, Lernverhalten und Inszenierungsstilen statt. Auch Professionalität wird immer mehr durch das „Wie“ statt durch das „Was“ definiert, also durch Kultur der Profession. Nicht dass Inhalte, Methoden oder Feldkenntnisse unwichtig würden, sie sind aber flexible Ausdrucksformen einer Professionskultur. Die Professionskultur ist Sammelbegriff dafür, wie Professionelle situativ Wirklichkeiten erzeugen, sich an andere ankoppeln und zusammen mit ihnen beim Finden neuer Ansätze und Lösungen lernen. Darin spiegelt sich die jeweiligen Persönlichkeiten aber auch die Kultur der professionellen Gemeinschaften, innerhalb derer sich die professionellen Persönlichkeiten entwickeln, ein erkennbares und lebendiges Gesicht bekommen.

Die Kulturen begegnen sich

Dienstleister und professionelle Gemeinschaften, insbesondere im Bereich Bildung und Beratung sollten also sowohl in der Präsentation am Markt, wie in der konkreten Arbeit die Kultur, aus der heraus sie arbeiten und zu der sie beitragen, herausstellen.

Das Kernprodukt ist Kultur. Der Haupteffekt ist Kultur. Die Inhalte und Formen dafür sind wichtig, aber austauschbar.

Diese Professionskultur als zweiter wichtigerer Hintergrund begegnet der Organisationskultur im beruflich handelnden Menschen. Es dringt bei Anbietern und Nachfragern nach professionellen Leistungen ins Bewusstsein, dass beim Austausch von Dienst- und Arbeitsleistungen eine Kulturbegegnung zwischen Organisations- und Professionskulturen stattfindet. Für gemeinsame Wirksamkeit ist Kulturverträglichkeit und die Produktivität der Kulturbegegnung entscheidend. Zumindest intuitiv werden solche Dimensionen miteinander abgestimmt, während über Inhalte und Methoden gesprochen wird. Doch zu oft geschieht dies auch nicht. z.B. werden

Projektmanagementqualifikationen irgendwo, womöglich von Anbietern mit unterschiedlichsten Vorstellungen von Professions- und Unternehmenskultur eingekauft. Manchmal steht die Idee, auf diese Weise überall das Beste zu bekommen, dahinter. Doch wenn viele Köche am Werk sind, entsteht stattdessen babylonische Verwirrung und Ressourcenverschleiß, ohne dass dies produktiv wäre.

Kulturinfektionen

Beim Einkaufen von IT-Produkten hat es auch gedauert, bis den Abnehmern klar wurde, dass sie mit der Technik eine komplette Unternehmenslogik ins Haus holen, sich sogar dieser Logik unterwerfen, auch wenn dies viele unternehmensökologische Schäden und Folgeprobleme verursacht hat. Mittlerweile haben Anbieter und Nachfrager gelernt, mit mehr Respekt vor den Partnersystemen zu agieren. Bei vielen Einkäufen von professionellen Leistungen z.B. im Bildungs- und Beratungsbereich werden – meist ohne Bewusstsein oder gar böse Absicht – die dahinterliegenden Kulturen ins Haus geschleppt. Diese zu identifizieren und bereinigen, ist komplizierter als der Umgang mit Computerviren. Erst langsam entwickelt sich ein Bewusstsein für eigene Organisationskultur und die einkaufenden internen Fachleute werden zu Wächtern gegen unnötig belastende Kulturinfektionen. Die Qualifizierung dieser Diskussionen wird zu einer stärkenden Differenzierung des Marktes führen, denn dadurch kann Ökonomie, also die intelligente Ressourcenkombination zur Erzeugung eines Mehrwertes verbessert werden.

Schluss

Die obigen Überlegungen gelten für anspruchsvolle Organisationen und für begabte und gebildete Professionelle im Wohlstandssektor der Welt.

Was allerdings mit den vielen Menschen werden soll, für die nur wenige dieser Überlegungen bedeutsam sind, weiß derzeit wohl niemand.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb

ⁱ Bernd Schmid (1998): „*Originalton – Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung*“.

ⁱⁱ B. Schmid & S. Caspari (1997): „*Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen*“. Studienschrift Nr. 20

ⁱⁱⁱ B. Schmid & K. Wengel (2000): „*Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung*“.

In: profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 01/2001.

^{iv} B. Schmid & J. Hipp (1998): „*Anwesenheit und Kraftfeld*“. Studienschriften Nr. 60; In: connection special „Mensch und System“ 59/2002.

-
- ^{vi} B. Schmid & S. Wahlich (1998): „*Beratung als kulturorientierte und sinnschöpfende Kommunikation*“. Studienschriften Nr. 61. WWW.COACHING-MAGAZIN.DE
- ^{vii} B. Schmid (2001): „*Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht*“. Studienschrift Nr.43
- ^{viii} B. Schmid (1997): „*Besser - schneller – schlanker –teurer - Effizienzfallen für Professionelle im Bereich Humanressourcen*“. Themenreferat GWS-Fachtagung „Effizienz und Menschenorientierung“
- ^{ix} B. Schmid & J. Hipp (1998): „*Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen*“. Studienschriften Nr. 24
- ^{ix} B. Schmid & J. Hipp (1998): „*Vertikale und horizontale Fokussierungen und qualitativer Transfer*“. Studienschriften Nr. 64
- ^xB. Schmid & J. Hipp (1997): „*Innovation in Szene setzen – Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit*“. Studienschrift Nr. 21
- ^{xi} B. SCHMID (1997): „*Lifespendervalue -Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren?*“. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 4/97, S. 180-193. (10 S.)