

Jenseits ausgetretener Pfade ist mein Weg im Gehen gewachsen

Rudi Ballreich im Gespräch mit Bernd Schmid



Dr. Bernd Schmid ist Leitfigur des isb-Wiesloch (www.isb-w.eu) und der Schmid-Stiftung (<http://schmidstiftung.org>). Er wirkt als Autor, Initiator

und Dialog-Partner in Entwicklungswerkstätten, Initiativen und Verbänden. Essays unter <https://www.isb-w.eu/de/blog.php>. Er ist Ehrenvorsitzender Präsidium DBVC (www.dbvc.de), Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft und Preisträger u. a. des Eric Berne Memorial Award 2007 der Internationalen TA-Gesellschaft ITAA und des Life Achievement Award 2014 der Peterberger Trainertage.

Bernd Schmid ist einer der profiliertesten systemischen Organisationsberater in Deutschland, der die systemische Beratungsszene in Deutschland maßgeblich mitgeprägt hat. 1984 gründete er das Systemische Institut in Wiesloch (isb). In diesem Rahmen hat er in den letzten Jahrzehnten viele systemische BeraterInnen ausgebildet und ein lebendiges Netzwerk von kulturverwandten Menschen aus unterschiedlichen Organisationen geschaffen. Nun zieht er sich aus Altersgründen aus der unmittelbaren Beratungs- und Ausbildungsarbeit zurück, bleibt aber glücklicherweise Kolumnenschreiber der **konfliktDynamik**. Das sind genügend Anlässe, ihn zu seinen Erfahrungen als Berater und Ausbilder zu befragen.

KD: Welche Personen oder Ereignisse haben dein Verständnis und deine Praxis als Berater und als Ausbilder von BeraterInnen am meisten geprägt?

Bernd Schmid: Das waren viele und ich habe ihre Inspirationen in einem Lesebuch beschrieben (Schmid, 2016). Herausgreifen möchte ich zum einen die Jungianerin Marie Luise v. Franz, die sich nicht scheute, mir als jungem Kollegen auch mal den Kopf zu waschen und mich mit meiner Neigung zu »aufgeblasener Selbstverklärung« zu konfrontieren. Überhaupt war für mich die Jungsche Lehre lebenslang Orientierung (Schmid, 2014a). Zum anderen Milton Erickson, der sich Dogmen und Schemata verweigerte, bereit war, seine Klienten auch in ihrem Lebenskontext zu behandeln und von Beratern verlangte, sich jedes Mal ein neues Bild von Wirklichkeit zu machen. Mein Lebensweg ist jenseits ausgetretener Pfade im Gehen gewachsen, immer mit der Nase am Horizont, und hat sich letztlich wunderbar gefügt. Hierzu stehen einige Erzählungen zur Verfügung (Schmid, 2014b).

KD: Wie verstehst du Organisation?

Bernd Schmid: Organisation ist kein geklärtes Ding, sondern definiert sich jeweils aus den Perspektiven, für die sich ein Betrachter interessiert. Das Ergebnis solcher Wirklichkeitserzeugung sind Organisationen sowohl in ihren mentalen wie in ihren materiel-

len Erscheinungsformen. Daher ist für den Kaufmann eine Organisation etwas anderes als für den Architekten oder für den Finanzbereich etwas anderes als für die Weiterbildung. Da wir Menschen helfen, ihr Wirtschaften und ihre Steuerung dabei zu entwickeln, besteht für uns eine Organisation aus Menschen, die sich in Gemeinschaften organisieren und unternehmerische Wirklichkeit erzeugen. Organisation als Prozess zu denken und die handelnden Menschen als Umwelt, ist für unsere Anliegen ungeeignet. Denn wir möchten Menschen in ihren Organisationsrollen und Teams, in ihrem formellen und informellen Zusammenwirken unterstützen, um zu erkennen, wie sie Organisationswirklichkeiten aufrechterhalten und was es braucht, sie in gewünschte Richtungen zu verändern. Unter dem Stichwort Organisationskultur integrieren wir Betrachtungen auf vielen Ebenen und wollen an ganzheitliche unternehmerische Verantwortung angeschlossen sein. Daher stellen wir Partialbetrachtungen, wie etwa psychologische, in ihrer Tauglichkeit auf den Prüfstand und binden sie in ein Portfolio ein, das uns Wirkung im Sinn der verabredeten Vorhaben erwarten lässt. Professionelle sind im wirklichen Leben mindestens Zehnkämpfer (Schmid, 2014b) und es muss situativ und kontextgemäß entschieden werden, welche Wirkebenen und Kompetenzen zusammenspielen müssen, um etwas zu bewegen.

KD: Wie verstehst du Veränderungsprozesse in Organisationen?

Bernd Schmid: Ich entwickle leidenschaftlich gerne Visionen, wie Organisation und Wirtschaften sein soll und sein kann. Nichts Spektakuläres, eher

Dinge, die schlicht vernünftig und human sind. Umso mehr erstaunt mich immer wieder, wie viele Jahre Überzeugungsarbeit kombiniert mit Entwicklungen in Gesellschaft und Zeitgeist es braucht, bis es vorangeht, meist mindestens zehn Jahre länger, als ich veranschlagt hätte. »Auch wer zu früh kommt, den bestraft das Leben!« und »Der Samen der besseren Ideen muss oft lange auf den Pflug des Umbruchs warten« lauten zwei meiner Sprüche (Schmid, 1998). Für einen Pionier ist es gar nicht so einfach, sein Engagement richtig zu timen. Dazu kommt, dass beim genauen Hinsehen Menschen sich zwar für Ideen begeistern lassen, in Organisationen aber nur aufgreifen, was ihnen konkret hilfreich erscheint. Daher müssen innovative Ideen auf Konzepte, Methoden, gehbare Schritte und technologische Lösungen heruntergebrochen werden. Will man mehr als Strohfeuer, muss man sich der Macht der Gewohnheit stellen und Veränderungen bei den Verantwortlichen im gemeinsamen Zusammenspiel so lange einüben, bis die neuen Gewohnheiten stärker als die alten geworden sind.

KD: Wie verstehst du Konflikt und Konfliktbearbeitung im Organisationskontext?

Bernd Schmid: Es gibt Konflikte, die dadurch entstehen, dass gegenläufige Interessen aufeinanderstoßen oder Wirklichkeiten und Kulturgepflogenheiten sich nicht vertragen. Wenn dies so ist, geht es ums Aufdecken und In-Beziehung-Bringen. Dies kann mit intensiven Auseinandersetzungen einhergehen. Das muss man auch als Berater mögen. Als eher ruhige Prozesse liebender Mensch bin ich in diesem Sinne eher »konfliktscheu« und

überlasse dieses Aktionsfeld anderen. Hoffentlich lösen sie solche Konflikte dann auch und erhalten sie nicht unbewusst, weil sie gerne damit und davon leben. Ich betrachte die meisten Konflikte als Folge nicht bewältigter Komplexität und unzureichender Kulturgestaltung (Schmidt, 2012). Daher wende ich mich der Komplexitätssteuerung und der dafür geeigneten Kulturentwicklung zu. Wird Komplexität unnötig erzeugt, dann ist intelligente Reduktion angesagt. Ist sie Folge von mangelnder Kompetenz Einzelner, mehr noch aber von Teams, dann fokussieren wir auf Rollen- und Inszenierungskompetenz für Organisationswirklichkeiten im Zusammenspiel der Verantwortlichen.

KD: Wie verstehst du die Rolle der Beratung im Organisationskontext?

Bernd Schmid: Da gibt es alle Facetten, von mehr reflektierenden Ansätzen bis hin zur aktiven Mitgestaltung strategischer Vorhaben, von persönlicher Einzelberatung bis hin zum Entwerfen und Aufsetzen ganzer Programme. Wichtig ist, dass Anbindung an die Organisationswirklichkeit, an die Reifegrade aller Beteiligten sowie notwendige Ressourcen und Kompetenzen für die Verwirklichung angemessen eingeschätzt werden. Wir haben an uns als Berater den Anspruch, kompetente Partner für unternehmerische Verantwortung sein zu können. Wie nahe man dabei dem Engagement Interner kommt, ist weniger entscheidend als dass man klar bleibt, dass die Managementverantwortung nicht an Beratung delegierbar ist. Für notwendige Gratwanderungen braucht man Urteilsfähigkeit, Feldkompetenz und eine für die Dienstleistung geeignete und hochwertige Anbieterstruktur. Irgendetwas kann man immer machen. Ob dies aber einen wirklichen Mehrwert bietet, muss extra auf den

Prüfstand. Unabhängig vom Kontrakt geht mit Beratung immer auch »Kulturtransfer« einher. Wir vermitteln Wirklichkeitsbilder und Maßstäbe unserer Beraterkultur. Dessen sollten wir uns bewusst sein, solche Wirkungen beobachten und ins Gespräch bringen. Wichtig ist auch, dass in Verbänden und Netzwerken von Beratern solche Gütekriterien diskutiert werden.

KD: Welche Strategien und Methoden sind für dich in der Beratung besonders wichtig?

Bernd Schmid: Für mich ist entscheidend, ob Verantwortung und Lernen im System gestärkt werden. Am Ende entscheidet über Erfolg das Tun der Internen und im Alltag. Verantwortungs-Dialog-Kultur (isb, o. J. a) und gemeinschaftliche Lernkultur (isb, o. J. b) sind hier z. B. Stichwörter. Verantwortungskklärung heißt prüfen, ob für entscheidende Fragen an das gemeinsame Tun Antworten vorliegen. Um die jeweilige Gemeinschaft abzugrenzen, verwenden wir den Begriff Team. Zum Team gehören die, die gemeinsam Verantwortung tragen, wenn auch in verteilten Rollen. Führungsbeziehungen sind inbegriffen. Teamentwicklung – so verstanden – hat horizontale und vertikale Dimensionen, umfasst also auch Führungsfragen. Auf Fragen gemeinsamer Verantwortung muss ein Team antworten können, wollen, müssen, dürfen. Im Verantwortungs-Dialog (Schmid, 2012b) wird geklärt, ob alle Dimensionen versorgt sind, wer welche Rolle innehat und wie in Organisationsrollen zusammengespielt werden soll.

Anspruchsvolles Arbeiten ist immer auch Lernen, und Lernen findet zum größten Teil bei der Arbeit statt. Seminar-Lernen sollte daher auf das Lernen anhand konkreter Herausfor-

derungen im Organisationskontext ausgerichtet sein und sowohl Individuen wie auch Teams darin stärken. Da Einzelne kaum Chancen haben, ihre eigenen Gewohnheiten und die ihrer Teams zu überwinden, wenn neue Gewohnheiten nicht nachhaltig und gemeinsam eingeübt werden, bedeutet das: System-Lernen (Schmid, 2017). Hierzu müssen sich die Bildungs- und Beratungsfachleute aus ihren Seminarräumen und Beratungsstuben heraus- und in die Organisationen hineinbewegen. Leichter wird es dadurch nicht, dafür bleiben nicht so viele »Transferprobleme« ungelöst.

KD: Wie ist dein systemisches Verständnis des Spannungsfeldes von Mensch und Organisation – und wie wirkt sich dieses Verständnis in der konkreten Arbeit aus?

Bernd Schmid: Das Verhältnis Mensch und Organisation führt dann zusätzlich zu Spannung, wenn weder Mensch noch Organisation noch der Zusammenhang gut konzipiert werden. Beide Betrachtungen und Handlungssteuerungen stehen oft nebeneinander und selten in ausgewogenem und durchdachtem Zusammenhang. Mal steht der Mensch, mal die Organisation im Vordergrund. Es gibt noch wenige Konzepte, Methoden und Vorgehensweisen, die beides in angemessener Weise verbinden. Unterschiedliche Fachdisziplinen warten mit abwechselnden Einseitigkeiten auf, weil sie ihre integrativen Hausaufgaben nicht gemacht haben. Die Integration der Konzepte und Vorgehensweisen untereinander und mit den unternehmerischen Anliegen verschiebt sich auf die Verantwortlichen vor Ort. Um solche Integrationen bemüht sich aber das Institut für systemische Beratung (isb) seit vielen Jahren. Dafür gibt es aber keine allgemei-

nen Lösungen. Weder kann man vernünftigerweise den ganzen Menschen in all seinen Belangen berücksichtigen, noch den Menschen hinter der Funktion ausblenden. Nur den Menschen ins Auge zu nehmen, ist was für Sonntagsveranstaltungen. Kontext und Kontext bleiben am Montag entscheidend.

In unseren Ansätzen ist die Organisations-Rolle das Bindeglied für die Begegnung Mensch und Organisation. In ihr treffen sich Mensch und die Wirklichkeitslogik der Organisation. Der Mensch wird insofern berücksichtigt, als er sich in der Organisations-Rolle organisiert und zum Ausdruck bringt. Beziehungen zwischen den handelnden Menschen werden als Rollenbeziehungen behandelt. Damit werden andere Dimensionen des Menschen nicht ausgeblendet, bleiben aber im Hintergrund und werden nur insoweit einbezogen, wie dies bei der aktuellen Fokussierung berücksichtigt werden kann.

Zur professionellen Kompetenz gehört, sich in Organisations-Rollen und in Organisations-Rollen-Beziehungen zu begreifen, und diese von Rollen aus Professions- und Privatwelten unterscheiden zu können. Erleben und Verhalten, Leistung und Können sind rollengemäß zu organisieren und menschliche Einzigartigkeit als wichtig darin zum Ausdruck zu bringen. So können Organisationsbetrachtungen den Menschen berücksichtigen, ohne dass dies in Konkurrenz gerät.

Wie im Systemischen eh erforderlich, muss situativ entschieden werden, was als System betrachtet werden soll, was als relevante Umwelt im Blick bleiben muss und was in den Hintergrund treten darf. Dies gilt für das System Organisation wie für das System Mensch (Schmid, 2014c). Im Zusammenspiel werden so Mensch und Organisation einbezogen, wie es dem Fokus zuträglich und im Rahmen

verfügbarer Komplexitätskompetenz machbar ist. Damit sich dies auch in komplementären Beschreibungen und Vorgehensweisen abbilden lässt, sind viele konzeptionelle Entwicklungen notwendig, die über die üblichen Einseitigkeiten klassischer Fachdisziplinen hinausgehen und die anschlussfähig sind. Gleichzeitig müssen sie intelligent, flexibel, konkret und einfach genug sein, dass sie zur Sprache und Methodik der Betroffenen werden können.

KD: Was ist dir bei der Ausbildung von Beraterinnen und Beratern besonders wichtig?

Bernd Schmid: Wir begreifen die Seminarzeiten am isb als Studienaufenthalte auf einer Lerninsel (isb, 2014; isb, 2017; www.isb-w.eu/de). Die Lernkultur ist auf die Anforderungen in den Professionen und in den Organisationen ausgerichtet. Bei hoher Diversität lernen die Teilnehmer bezüglich der Anforderungen draußen und entwickeln daran ihre Professionalität weiter. Neben diesem direkten persönlichen Nutzen lernen sie, sich ihre Kompetenzen gegenseitig verfügbar zu machen, Regie über solches Lernen zu führen und die vielfältigen Hilfestellungen des isb für ihre »Heim-Organisationen« nutzbar zu machen. Sie werden also ausdrücklich auch kompetent für organisationsbezogenes Lernen. Die Didaktik ist auf weiteres selbstgesteuertes Lernen in Netzwerkgruppen einerseits, wie auf Lernkulturentwicklung in Organisationen andererseits ausgerichtet. Zahlreiche kostenlose Serviceangebote und ein großes aktives Alumni-Netzwerk begünstigen selbstgesteuerte Entwicklungen im Kraftfeld der isb-Kultur. Durch anfänglich intensive Pflege ist

es gelungen, die Qualität des Austausches und Vertrauensbeziehungen aus den Curricula auf das gesamte Alumni-Netzwerk zu übertragen. Dadurch wird das isb zur professionellen Heimat. In einem lebendigen und stabilen Netzwerk von Kulturverwandten Rat, Empfehlungen und Kooperationen finden zu können, wird in sonst meist fluiden Verhältnissen besonders geschätzt. Da viele Organisationen ihre Fachleute regelmäßig am isb qualifizieren lassen, profitieren sie immer mehr von deren Zusammenspiel im eigenen Hause.

KD: Wenn du zurückblickst auf deine Arbeit als Organisationsberater und Coach: Was sind deine wichtigsten Erfahrungen und Einsichten?

Bernd Schmid: Jeder muss seiner Biographie und seinen Talenten und Bestimmungen gemäß herausfinden, was er wirklich beitragen will und kann. Einerseits braucht man Anschlussfähigkeit, weil ohne Brot-und-Butter-Geschäft Freiheit und Wirksamkeit auch nicht zu erlangen sind. Andererseits ist es weder erfolgversprechend noch beglückend, den aktuellen Moden und dem Geldverdienen zu sehr nachzurrennen. So wichtig Nischen sein können, so wichtig ist es auch, für die Kerngeschäfte der Organisationen wichtig zu werden. So berührend die Arbeit mit dem einzelnen Menschen ist, so wichtig ist ein darüber hinausreichender Beitrag zur Wirtschafts- und Organisationskultur. Allein über die Förderung des Einzelnen ist das nicht zu erreichen. Um

genügend gesellschaftliches Gewicht auf die Waage bringen zu können, ohne uns in Profit-, Wachstums- und Massenfertigungslogik zu verfangen, sollten wir uns in netzwerkartigen Unternehmenformen mit Profit- und Gemeinwohlorientierung üben und damit beispielhafte Entwicklungen für andere Organisationen vorantreiben. Wir stecken trotz Berater-Boom mit wirklich innovativen Beiträgen zur gesellschaftlichen Entwicklung noch in den Kinderschuhen.

KD: Was beschäftigt dich zur Zeit privat und auch beruflich? Was ist für dich in den nächsten Jahren wichtig?

Bernd Schmid: Nachdem ich über viele Jahre alle Verantwortungen sorgfältig übergeben habe, genieße ich seit diesem Jahr meinen Ruhestand. Mit Freude nehme ich Anteil am Wirtschafte in den Gärten, die wir angelegt und über Jahrzehnte betreut haben. Ich darf mich ohne Verwertungsdruck mit Evolution, gesellschaftlicher Entwicklung und kulturellen Themen beschäftigen. Und ich darf mich zu Wort melden, wenn ich etwas zu sagen habe, und finde Gehör. Dass so viele Menschen unsere Kultur aus Überzeugung und mit Liebe weitertragen, hilft mir versöhnt loszulassen.

Literatur

isb (o. J. a). Themenkorb Verantwortung und Macht. Online verfügbar unter: https://www.isb-w.eu/de/wissen-themenkoerbe/themenkorb_verantwortung_und_macht.php [letzter Zugriff: 26.04.2017].

isb (o. J. b). Themenkorb Lernkultur. Online verfügbar unter: https://www.isb-w.eu/de/wissen-themenkoerbe/themenkorb_lernkultur.php [letzter Zugriff: 26.04.2017].

isb (2014). isb – mehr als Weiterbildung (Kurzversion); Bernd Schmid & T. Veith im Gespräch. Online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=v1lg27ZaNvo> [letzter Zugriff: 26.04.2017].

isb (2017). isb – mehr als Weiterbildung, Imagefilm. Online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=FO5vB62D8hk> [letzter Zugriff: 26.04.2017].

Schmid, B. (1998). Originalton. Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung. Online verfügbar unter: http://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/137c7739-ebfe-4c4f-bde2-15566ba47d23/Buch_Originalton_Bernd%20Schmid_1998.pdf [letzter Zugriff: 26.04.2017].

Schmid, B. (2012a). Konflikt – ein Kulturthema. *Konfliktdynamik*, 1 (1), 94.

Schmid, B. (2012b). Das 5 mal 5 des Verantwortungsdialogs. *Verantwortungskommunikation als Training. Konfliktdynamik*, 1 (3), 270–274.

Schmid, B. (2014a). C.G. Jung und der systemische Ansatz. Online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLUEMue3lhakeU-gRZiyhr5BRTaXirKRpo> [letzter Zugriff: 26.04.2017].

Schmid, B. (2014b). Coaches sind Zehnkämpfer: Sie müssen alle Perspektiven der Organisation im Blick haben. Dr. Bernd Schmid im Interview. *Coaching Magazin*, (3), 12–18. Online verfügbar unter: https://www.coaching-magazin.de/_Resources/Persistent/f6f8989f0f474a7e1e3ea921ffde2c729ebde73f/coaching-magazin-2014-3.pdf [letzter Zugriff: 26.04.2017].

Schmid, B. (2014c). Wie viel Mensch, wie viel Organisation? In ders. (Hrsg.), *Systemische Organisationsentwicklung – Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten*. Stuttgart: Schäffer und Poeschel.

Schmid, B. (2016). *Psychotherapieschulen und ihre Schlüssel-Ideen*. Gründer, Stories, Extrakte. Hamburg: tredition.

Schmid, B. (2017). *System-Lernen – Integrative Lernkultur für Individuen und Systeme*. Wiesloch: isb-Schrift 4. ■

konflikt *Dynamik*

**Das Online-
Probeabo:
2 Ausgaben* und
3 Texte Ihrer Wahl
nur € 22!**

* die aktuelle und die
folgende Ausgabe

Die KONFLIKTDYNAMIK

- thematisiert Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen
- eröffnet einen interdisziplinären Überblick in Praxis und Forschung des Konfliktmanagements.
- bietet einen kreativen Transfer von Erkenntnissen erfolgreicher Konfliktregelung.



Heft 3 / 2017 € 24,-

Jetzt testen im Online-Probeabo!

Zum Einstiegspreis von nur € 22 / sFr 24 haben Sie Zugriff auf das aktuelle und das folgende Heft in der Online-Version und können sich zusätzlich drei beliebige Texte auswählen und einmalig aus dem Archiv unter www.konfliktdynamik.de downloaden.

Das Online-Portal: selbsterklärend – funktional – innovativ

Mit Zugriff auf alle Texte ab dem 1. Jahrgang 2012!

Bestellungen unter www.konfliktdynamik.de