

Anforderungen an Persönlichkeit und Dienstleistungen in einer komplexen Welt

B. Schmid & J. Hipp

Hervorstechendes Merkmal der postmodernen Gesellschaft ist eine fast explosionsartige Zunahme von Dynamik und Komplexität. Die Zeitperspektiven und Rhythmen sind erheblich in Bewegung geraten. In diesem Artikel sollen die Auswirkungen, Ansprüche und Herausforderungen dieser Entwicklungen an Persönlichkeit und persönliche Kompetenz beschrieben werden. Dabei wird u.a. einer Kulturorientierung als Gegengewicht zu rasanten Veränderungen und sich auflösenden Selbstverständnissen zugesprochen sowie mit „Dilemmakompetenz“ eine bedeutsame Qualifikation in Veränderungsprozessen identifiziert. Zudem wird deutlich, dass Persönlichkeit und insbesondere persönliche Integrität eine Schlüsselqualifikation der Zukunft darstellt, ohne die komplexe und dilemmahafte Probleme nicht zu lösen sind.

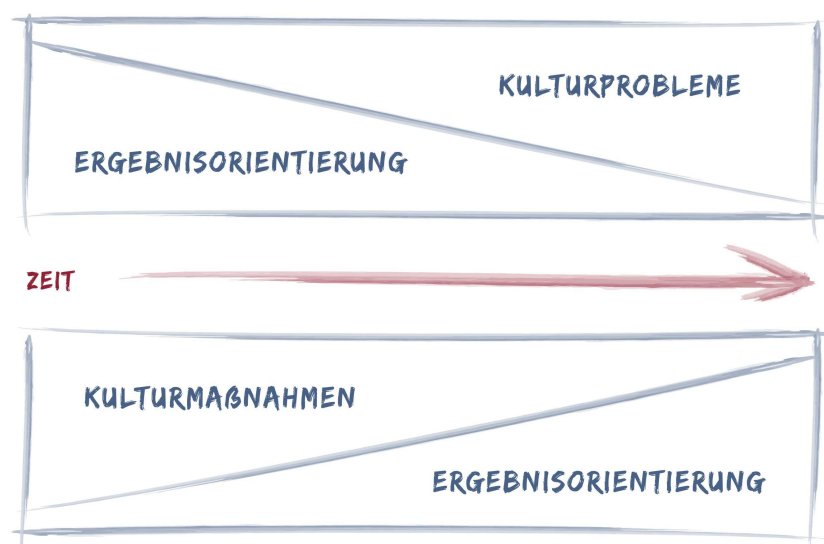
Unternehmen stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Die Globalisierung der Märkte vollzieht sich in rasantem Tempo, der Wettbewerbsdruck steigt, Qualitätsansprüche wachsen, die Halbwertszeit von Produkten wird kürzer. Insgesamt ist eine Dynamik des „ständigen Aufbruchs“ zu verzeichnen. Verbunden ist diese Entwicklung damit, dass durch moderne Informationstechnologien die Orte, von denen aus sich Menschen und Abläufe sinnvoll organisieren können, zum Teil verloren gehen, zum Teil eine andere Gestalt bekommen. Immer mehr Menschen haben kein bestimmtes Büro, keinen Ort mehr von dem aus sie sich organisieren können. Und: Bewährte traditionelle Berufsverständnisse, mit deren Hilfe Situationen organisiert werden können lösen sich auf oder wandeln sich. Auch innerhalb der Organisationen werden die Organisationsrollen und -funktionen wesentlich flexibler, Übergänge fließender. Die Menschen können sich nicht mehr so leicht auf die Organisationsfunktion beziehen, aus der heraus sie sich organisieren. Insgesamt verflüchtigen sich archimedische Orte, Orientierungspunkte, von denen aus Menschen sich selbst und die Welt um sie herum ausmessen und sinnvolle Prozesse mit einem passenden Maß organisieren können.

Diesem Umstand ist sicherlich ein deutlicher Teil der Verunsicherung und Identitätsängste von Menschen und Organisationen zuzuschreiben. Aber, können diese Rahmenbedingungen nicht auch als Chance betrachtet werden? Wurden Prozesse in der Vergangenheit nicht allzu lange fortgeschrieben?

Sicher kann sich Erstarrung einstellen, wenn Dynamik und Flexibilität nicht genügend Rechnung getragen wird. Dennoch ist ein Mindestmaß an Stabilität für die seelische Organisiertheit von Menschen und deren Wohlbefinden notwendig.

Es gilt, lebbare Kombinationen von Flexibilität und stabilem Selbstverständnis zu finden. Die Fähigkeit, Rollen und Kontexte zu begreifen, zu konfigurieren, situativ aus der möglichen Vielfalt heraus zu bestimmen, gehört zunehmend zur professionellen Kommunikations- und Selbstorganisationskompetenz. D.h. die Menschen können nicht mehr als Schauspieler in ihnen geläufigen Rollen auf die Bühne gehen, sondern sie müssen gleichzeitig Drehbuchautoren- und Regisseurqualitäten mitentwickeln. Wenn der Vorhang für eine professionelle Szene aufgeht, ist es oft gut zuerst sicherzustellen, dass man im gleichen Stück spielt, dass man ähnliche Drehbuchideen für dieses Stück hat, dass die Beteiligten sich selbst definieren, in welchen Rollen sie an diesem Stück beteiligt werden wollen und in welchen Rollen sie die anderen sehen. Die Konfiguration dieser Verständnisse und dieser Rollen in Abläufen und in Inszenierungen mit zu bedenken wird in Zukunft immer wichtiger werden für das Gelingen professioneller Begegnungen. „Kultur vor Inhalt“ könnte ein diesbezüglicher Slogan der Zukunft lauten. Heute wird zu oft versucht Stücke stehgreifmäßig zu spielen, ohne dass genügend Aufmerksamkeit, Kraft und Wahrnehmungskompetenz darauf gerichtet wird, festzustellen, welcher Art die Stücke überhaupt sein können.

Im Rahmen der Beratung lässt sich dieser Zusammenhang durch folgendes Schema verdeutlichen:



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Zwei Komponenten sind bei der Entwicklung von Prozessen in unserem Feld von Bedeutung:

1. der Aufbau einer Kultur der Inszenierung: Was und wie soll hier überhaupt gespielt werden und
2. Ergebnisse, die durch diese Inszenierung entwickelt und kommuniziert werden sollen.

Der obere Teil des Schaubilds macht deutlich, dass wir gewöhnlich wenig Zeit auf die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit verwenden, weil uns der Inhalt wichtig ist. Wir verwenden nur ganz wenig Zeit darauf festzustellen, um welche Art von Stück es sich eigentlich handeln soll und stürzen uns unmittelbar auf Inhalte. Diese Art der Gestaltung professioneller Situationen funktioniert, wenn durch Konvention und Selbstverständlichkeit genügend Anschlussfähigkeit vorhanden ist, damit Komplexität auf diese Weise sinnvoll gesteuert werden kann. In dem Maß, indem das nicht mehr der Fall ist werden mit zunehmender Zeit nicht geklärte Kulturprobleme als Störungen immer mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen verbrauchen. Die Effizienz bezogen auf den Inhalt wird zunehmend kleiner werden.

Deswegen ist es wichtig, ein Bewusstsein zu entwickeln, dass es ineffizient ist, den Schwerpunkt auf den Inhalt zulegen, dort wo Selbstverständlichkeiten der Kultur, innerhalb derer man Inhalte behandeln möchte, nicht gesichert sind. Kulturentwicklung muss natürlich bezogen auf einen Inhalt erfolgen. Aber der Inhalt selbst darf zunächst etwas Beispielhaftes, Fragmentarisches haben. Man befasst sich nicht direkt mit dem ganzen Stück, sondern einigt sich auf eine Szene von der man sagen kann, dass sie elementar für das ganze Stück sein wird. Anlässlich dieses Beispiels wird gemeinsam entwickelt, in welcher Kultur man sich bewegt oder bewegen will.

Für diese Kulturentwicklungen können folgende Fragen von Bedeutung sein:

- Was wird momentan inszeniert?
- Welche dramaturgischen Ideen sollen inszeniert werden?
- Wer sind die Drehbuchschreiber?
- In welchem Maße wird von welchem Drehbuchschreiber ein Rahmen vorgegeben? (neben aller Stegreifkompetenz, die die Schauspieler natürlich in der Situation haben sollen)

Je mehr am Anfang einer Arbeit Kompetenz und Ressourcen für diese Fragen der Kulturentwicklung verwendet werden, desto höher wird mit fortschreitender Zeit der Output bezogen auf den Inhalt sein. D.h. wenn uns Inhalt wichtig ist, müssen wir mit Kultur anfangen. In fast allen Innovationsprojekten, die darüber hinausgehen Bestehendes zu verbessern, befinden wir uns in dieser Situation, sich auflösender Selbstverständlichkeiten und gemeinsamer Kultur.

Für Persönlichkeitsentwicklung bedeutet dies: Wenn wir Kompetenz bezogen auf Dienstleistungen und Inhalte beim Menschen entwickeln wollen ist es wichtig, die Arbeits-, Lern- und Persönlichkeitskultur in verschiedenen Dimensionen zu fördern.

Persönlichkeitsarbeit in diesem Zusammenhang heißt zu klären, wie die Dinge zusammenspielen müssen, damit die beteiligten Personen in Szenerien, die zur Sache aber auch zum Menschen passen, wirksam werden können. Die Szenerien müssen so gestaltet werden, dass sich die Beteiligten ihrem eigenen Wesen entsprechend entfalten können und gleichzeitig der effektiven Aufführung des gewünschten Stückes zutragen können. Neben der Frage nach schauspielerischen Grundübungen sollte Persönlichkeitsarbeit also immer auch den Blick auf die Frage eröffnen, was die Zutaten für gute Inszenierungen sind.

Neben diesen Rahmenbedingungen eines kulturorientierten Vorgehens, das sozialen Systemen hilft mit zunehmender Komplexität und Dynamik umzugehen, gilt es auch Herausforderungen für jeden einzelnen in den Blick zu nehmen.

Persönlich finden Menschen oft immer wieder Mechanismen, mit der Zunahme von Dynamik und Flexibilität umzugehen und Wege, ihre archimedischen Orte wiederzufinden. Manchmal gibt es allerdings Zeiten, in denen wir sie schlecht wiederfinden, oder Konstellationen wo wir sie sehr schnell verlieren oder gar nicht wiederfinden. Diese Entwicklungen gehen bis hin zu dilemmahaften Dynamiken, die uns ins Strampeln und eine zunehmende unterschwellige Verzweiflung bringen (vgl. Schmid & Hipp 1998).

Meist lösen sich Selbstverständnisse, die wir uns intuitiv, erfahrungsorientiert erarbeitet haben, auf, wenn wir zum Beispiel in neue Bereiche hinein wechseln wollen, auf neue Formen der Komplexität oder neue Zeitrhythmen stoßen. Das hat damit zu tun, dass der Gestaltungsbedarf im Moment unsere Gestaltungsfähigkeit übersteigt. Oft geht dies spiralförmig damit einher, dass wir uns selbst, und unsere archimedischen Orte verlieren, von denen aus wir die Dinge bemessen und klären könnten. In solchen Situationen müssen wir das Kunststück schaffen uns selbst zu finden, damit wir von uns selbst ausgehend das Wesen der Situation und das Wesen der Aufgabe begreifen sowie unsere Rolle darin definieren können. Es handelt sich um ein Dilemma gegenseitiger Bedingtheit: Man bekommt die Sache nicht in den Griff, weil man nicht zu sich selbst findet und findet nicht zu sich selbst, weil man die Sache nicht in den Griff bekommt.

Die Kompetenz mit Verschränktheiten dieser Art umzugehen, könnte auch als *Dilemmakompetenz* bezeichnet werden.

Innovationsprotagonisten werden entsprechend der obigen Überlegungen vermehrt mit Anforderungen dieser Art konfrontiert werden. In dilemmahaften Situationen konstruktiv und steuerungsfähig zu bleiben und persönlich zwar die Verzweiflung zu spüren, die uns eine Unmöglichkeit anzeigt, aber ihr nicht zu verfallen, sondern vielschichtige Formen von Kompetenz zu entwickeln, wäre eine wichtige Entwicklungsaufgabe für alle Innovationsprotagonisten.

Dilemmakompetenz geht noch einen Schritt über das hinaus was bisher als Komplexitätskompetenz formuliert worden ist. Verschiedene Umwelten und Entwicklungsszenarien bei Entscheidungen zu berücksichtigen hat bereits Eingang gefunden in die Selbstverständnisse vieler General Manager. Dass die Komplexität meist aber schon durch verschiedene Verschränkungen zu einer Unmöglichkeit der Lösungen geworden ist, haben wir so als immer häufiger anzutreffende Standardfrage noch nicht ins Auge gefasst.

Die Einsicht, dass es durch Herstellen von Übersichtlichkeit allein nicht zu schaffen ist, birgt unserer Ansicht nach allerdings auch eine Verheißung: Handlungsfähigkeit kann sinnvoll nur hergestellt werden, wenn Menschen gleichzeitig zu sich finden. Es ist wichtig *wesentlich* zu werden, als archimedischer Punkt, der sich in verschiedenen Heimatorten, seien es Büros, seien es Arbeitsbeziehungen, seien es Themen etc. niederschlagen kann. Die Form wie Menschen wesentlich werden, wird zunehmend ein entscheidendes Kriterium überschaubare Komplexität herzustellen und für sich selbst und andere gangbare Wege plausibel zu machen.

Inwiefern spielen persönliche Lebens- und Bildungswege eine entscheidende Rolle für die Entwicklung dieser Form von professioneller Kompetenz?

Wir vermuten, dass in Zukunft Menschen tragende Rollen in Organisationen übernehmen sollten, die nicht nur in bestimmten Lebensbereichen optimieren, in bestimmten Managementfunktionen in bestimmten Beratungsstilen, sondern auch in ihren privaten Lebensvollzügen. Menschen, die beispielsweise im Gemeinwesen aktiv sind und das für sich nicht als getrennte Welten erleben sondern auch gewisse Zusammenhänge herstellen bzw. Übergänge zwischen diesen Welten schaffen werden sich zunehmend als die besseren Generalmanager erweisen.

Gleichzeitig ist eine Entwicklung zu beobachten hin zu generalistischem Wissen. Die Doktrin, dass Spezialwissen notwendig ist, um Managementpositionen zu übernehmen, weil sich das Wissensfeld zunehmend differenziert, löst sich mehr und mehr auf. In der Wirtschaft scheint angekommen zu sein, dass eine Integration des Ganzen verloren geht, wenn Menschen durch Spezialisierung eine Grundorientierung, eine Kulturorientierung verlieren. Deswegen gibt es jetzt wieder eine neue Offensive: Fachwissen Allgemeinbildung.

Die vielerorts angewandte Didaktik, in kurzer Zeit einen inhaltlichen Verschnitt von Kulturwissen zu vermitteln, ist aber sicher keine gute Lösung. Erfolgsversprechender scheint eine Strategie, anhand von konkretem professionellem Gestaltungsbedarf wieder in die geistigen Dimensionen dieser Arbeit zu gehen und die professionelle Arbeit immer mit den Entwicklungen und Gestaltungen in anderen Lebensgefügen desselben Menschen zu verbinden. Dadurch kann die Schlüsselkompetenz „Allgemeinbildung“ um Menschen, die sich steuern, herum organisiert werden, also nicht als zusätzliches Lernfach.

Die professionelle Arbeit entwickelt sich, neben Fachqualifikation, die fragmentarisch in vielen Dimensionen besprochen wird, also immer nur an Beispielen, die für das Ganze stehen können. Hier eignen sich besonders supervisionsorientierte Weiterbildungen.

Die Frage die wir uns dabei immer wieder stellen, lautet: Wie entwickeln sich entscheidende sinnstiftende Haltungen der Menschen, die mit diesen Fachqualifikationen versuchen Wirklichkeiten zu gestalten?

Die Art von Bildung auf die wir hinzielen, zeigt sich in dem, was übrig bleibt, wenn die Beispiele, die Fragmente anhand derer Haltungen und Kompetenz erworben werden, vergessen worden sind. Dieses Vorgehen erinnert an den Bildungsbegriff von *Hartmut von Hentig*: „Bildung ist das was bleibt, wenn die Inhalte vergessen sein werden“.

Literatur

B. Schmid & J. Hipp (1998). „Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen“.

Autoren: Bernd Schmid & Joachim Hipp
Quelle: isb