



DR. BERND SCHMID leitet das Institut für Systemische Beratung (seit 1984) in Wiesloch, Deutschland. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie. Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift und Ton. Mitbegründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Gegenwärtiger Schwerpunkt: Seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten.

Bernd Schmid

# Organisationskultur und Professionskultur

## Überlegungen zu Zeichen am Horizont

»Ob Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist fraglich. Unser Benehmen dabei lernen sie allemal.«<sup>1</sup>

### Was kann Kultur und Kulturentwicklung meinen?

Zu den Begriffen Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) hat sich in jüngster Zeit Kulturentwicklung (KE) 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.

#### Kultur in Organisationen:

- Arbeitskultur
- Kommunikationskultur
- Verbindlichkeitskultur
- Verantwortungskultur
- Konfrontationskultur
- Führungskultur

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 Werksstilllegung 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?
- *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 zum Beispiel: Was wird geleistet? Wie wird geleistet? Wozu wird geleistet? Auf Kosten welcher Ressourcen wird geleistet?

*Fragen der Lebenskultur* sind zum Beispiel: 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 wertsetzend. Zum einen geht es also um die Beschreibung gegenwärtig gelebter Antworten, zum anderen um Vorstellungen, wie Antworten ausfallen könnten und sollten.

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

Kultur ist hierbei nicht nur eine Sache der Softfactors. Auch Hardfactors gehören kulturgestaltend eingesetzt. Wenn zum Beispiel 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 in 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 Luhmann 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. Genau wie Bildung eigentlich die Art und Weise meint, 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 selbstständige 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 wesentliche Fragestellungen durch die Theatermetapher<sup>3</sup> 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 Leistung, 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 in Bezug auf Menge und Qualität dramatisch das übersteigt, was an Kompetenz und Kapazität tatsächlich zur Verfügung steht.

*Hochqualifizierte selbstständige Einheiten brauchen nicht weniger Führung, sondern bessere. Qualifikationen und Instrumente hierfür fehlen noch in weiten Bereichen*

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<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> Neuerliche Überforderungen können so vermieden und Wünschenswertes mit Machbarem verbunden werden. Entwicklungsmaßnahmen, die in einem vernünftigen Zeitraum nicht mindestens soviel Entlastung wie Zusatzbelastung bringen, haben heute wenig 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 ge-

wünschte Kultur beispielhaft sind. Dann werden sie im lebendigen Umgang miteinander vielschichtig verstanden und beantwortet.

So entsteht Kulturdialog<sup>6</sup>. 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 erfolgversprechend 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.

*Entwicklungsmaßnahmen, die in einem vernünftigen Zeitraum nicht mindestens soviel Entlastung wie Zusatzbelastung bringen, haben heute wenig Chancen*

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.<sup>7</sup> 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 Kerngeschäf-

te 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 des Wegbrechens 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 Neuin-

### *Dezentrale Leistungserbringung und Entwicklung brauchen mehr und intelligentere Standardisierungen und intelligentere Führung*

szenierung 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 Einstudierungszeit 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 gestal-

tet 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 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 zuviel 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 zum Beispiel 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, um so schwieriger wird es, auf sie zu kommen und sich auf ihnen zu halten. Je mehr man es in die Nähe des Zentrums schafft, um so 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 wen es dorthin treibt, wird bei zunehmender Geschwindigkeit und bei Erschütterungen zermürbt 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 gewachsener Qualitätsansprüche 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 Überforderungen, 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 Erkörenen möglichst schnell und effektiv Leistungsträger zu machen. Kandidaten möglichst von Anfang an 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, kon-

### *In der Personalentwicklung sind umfassende Nachwuchsbetreuung im Unternehmen und sorgfältige Einführung in die Unternehmenskultur nicht möglich*

sequente 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 entsen-



denden 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 »Vermittlung«. 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 sie 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<sup>8</sup>, die im Falle besonderer Strahl-

kraft 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<sup>9</sup> 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

*Leistungsträger müssen zentrale Rollen im Kerngeschäft der Organisation einnehmen können, und sie müssen in der beruflichen Arbeit die eigene Mitte finden*

werden könnten. 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 Nichteinreichung 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 erfolgsversprechender 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<sup>10</sup>.

Zu Dilemmata führt der Versuch, verschiedene Innovationen gleichzeitig mit denselben Ressourcen zu inszenieren oder an eine Inszenierung unverträgliche Anforderungen zum Beispiel 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 aufgezo-  
gene Bypass-Lösungen, weil man die Hauptverant-  
wortlichen als Innovationsengpass sieht. Allerdings  
scheitern demzufolge solche Projekte häufig an  
der Integration in den Regelvollzug. Innovations-  
ökonomie bedeutet eben auch, Innovationspers-  
pektiven in laufende Prozesse einzubringen, an-  
statt aus jeder Idee ein eigenes Projekt zu ma-  
chen.<sup>11</sup> Dies bedeutet oft genug Raubbau an den  
Kräften der Mitarbeiter und deren Bereitschaft  
zum Engagement. Dadurch werden  
nicht nur die notwendigen Innova-  
tionen verfehlt, sondern gleichzei-  
tig auch die Möglichkeiten mini-  
miert, die Kraft und das Engage-  
ment der Mitarbeiter für neue In-  
novationen zu mobilisieren. Innova-  
tionsökologie ist hier noch ein  
Fremdwort. Zur Stärkung einer redlichen Innova-  
tionskultur müssten neben Kreativität auch Real-  
itätssinn, Bescheidenheit, sowie Ankoppelungs-  
und Integrationsbereitschaft entwickelt werden.

Selbst professionelle Qualifizierung kann für  
Professionelle zur Falle werden, wenn nicht gleich-  
zeitig Kulturkompetenz erworben wird, kein ge-  
fühltes »wofür« entsteht. Es bedarf einer Antwort  
auf die Frage: »Was wird besser, wenn wir effek-  
tiver werden.« Wir haben lange Zeit die Philoso-  
phie der Kompetenzsteigerung vertreten mit der  
Idee, gesellschaftliche und wirtschaftliche Proble-  
me könnten dadurch gelöst werden. Heute sind

zwar alle irgendwie kompetenter geworden, aber  
ist dadurch irgend etwas besser geworden?

## Wer bekommt die Besten?

Von der anderen Seite betrachtet: Der Markt ist  
auch für Anbieter ihrer Professionalität transpa-  
renter 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 zu-  
nehmend anspruchsvoller, was die Sinnhaftigkeit  
ihrer Arbeit und den Wert der Arbeitszeit als ver-  
brachter Lebenszeit betrifft. Viele haben noch im  
Stress von Dynamik und Komplexität Orientie-  
rungsschwierigkeiten und versuchen auch um den  
Preis der Selbstentäußerung mitzuhalten. Auch  
lassen sich viele von aus dem Maß geratenen  
Verlockungen des Marktes und ihres eigenen Ehr-  
geizes bestimmen. Die Generation der Erben ist  
jedoch zunehmend materiell abgesättigt und wird  
mit der Zeit den bezahlten Preis an Wesensent-  
wicklung 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 Persönlich-  
keit für Topleistungen untauglich. Wer es merkt,  
wird in Berufe, Unternehmen und Branchen ab-  
wandern, die bessere kulturelle Bedingungen bie-

*Viele Innovationen sind projektartig auf-  
gezogene Bypass-Lösungen, weil man die  
Hauptverantwortlichen als Innovations-  
engpass sieht*

ten. Dort werden Selbstverantwortung, Kreativi-  
tät, Individualität, Anspruch auf Sinnerleben nicht  
nur positiv gesehen, sondern durch sinnvolle Ein-  
bindung in die Leistungserbringung und Entwick-  
lung des Unternehmens auch gewürdigt.

Die Attraktivität von Organisationen und da-  
mit ihr Zukunftspotential werden vermutlich zu-  
nehmend davon abhängen. Um diese Bewer-  
tungsdimension zu markieren, haben wir sie **Life-  
spender Value**<sup>12</sup> genannt. Professionelle bewer-  
ten die eingesetzte Lebenskraft und den Nutzen  
des Engagements bei der Arbeit für die eigene  
Selbstverwirklichung neu und lassen sich dies nur

features

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 ihrerseits ist auch immer weniger an bestimmte Arbeitsfelder,

*Beim Austausch von Dienst- und Arbeitsleistungen findet eine Kulturbegegnung zwischen Organisations- und Professionskulturen statt*

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 spiegeln 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. Zum Beispiel 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 zum Beispiel im Bildungs- und Beratungsbereich werden – meist ohne Bewusstsein oder gar böse Absicht – die dahinterliegenden Kulturen ins Haus geschleppt. Diese zu identifizieren und zu 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.

## Anmerkungen

1. SCHMID, B. (1998) Originalton – Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung. Wiesloch
2. SCHMID, B./CASPARI, S. (1997) Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen. Institutschrift Nr. 20. Wiesloch
3. SCHMID, B./WENGEL, K. (2000) Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung. In: Profile, 01/2001, 81-90
4. SCHMID, B./HIPPI, J. (1998) Anwesenheit und Kraftfeld. Institutschriften Nr. 60. Wiesloch. Wieder in: Connection special »Mensch und System«, 59/2002
5. SCHMID, B./WAHLICH, S. (1998) Beratung als kulturorientierte und sinn-schöpfende Kommunikation. Institutschriften Nr. 61. Wiesloch. Wieder in: WWW.COACHING-MAGAZIN.DE

6. KRUSE, P. (2002) Videoclip [www.nextpractice.de/useware/pkvideos/pkvideos.asp](http://www.nextpractice.de/useware/pkvideos/pkvideos.asp)
7. SCHMID, B. (2001) »Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht«. Studienschift Nr. 43. Wiesloch
8. SCHMID, B. (1997) Besser - schneller - schlanker - teurer. Effizienzfallen für Professionelle im Bereich Humanressourcen. Themenreferat GWS-Fachtagung »Effizienz und Menschenorientierung«
9. SCHMID, B./HIPPI, J. (1998) Macht und Ohnmacht in Dilemmasituatio-

nen. Institutschriften Nr. 24. Wiesloch

10. SCHMID, B./HIPPI, J. (1998) Vertikale und horizontale Fokussierungen und qualitativer Transfer. Institutschriften Nr. 64. Wiesloch

11. SCHMID, B./HIPPI, J. (1997) Innovation in Szene setzen – Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit. Institutschrift Nr. 21. Wiesloch

12. SCHMID, B. (1997) Lifespendervalue – Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren? In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 4/97, 180-193

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