

Rezension

zu Studienschrift Nr.42 "Professionelle Begegnung und
Persönlichkeitsentwicklung im Beruf - eine systemische Sicht"

von Hans Peter Spreng

Das vorliegende Papier bietet einen umfassenden und gleichzeitig gerafften Überblick über Professionalität, Persönlichkeit und Begegnung. Basierend auf verschiedenen Wiesloch-Modellen zeigt das Expose passende Mittel und Wege zur Findung des eigenen Wesens und untermauert die Arbeit mit einfachen, aber wirkungsvollen Übungen.

Professionalität

Der erste Teil greift unter verschiedenen Untertiteln titelrelevante Themen auf und erklärt in wenigen Worten die Grundbedeutung und den Bezug zur systemischen Arbeitsweise.

Es leuchtet ein, dass Professionalität heute nicht mehr mit einem standardisierten Repertoire von Wissen und Methoden glaubhaft gemacht werden kann, sondern das vielmehr mit unserer stimmigen professionellen Identität und unserem geläuterten Verständnis, wofür wir in der Welt stehen, Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können. Das Beheimatet-Sein in seiner Profession ist damit nicht nur durch fachliches Können zu beweisen, sondern ganz besonders durch unsere stimmige, entwickelte Persönlichkeit. Folglich ist es auch nachvollziehbar, dass professionelle Qualifizierung gleichbedeutend sein muss mit Persönlichkeitsentwicklung. In professionellen Begegnungen, das heißt im Zusammenspiel und im Umgang mit anderen Mitmenschen - in der Organisation - zeigt sich die wahre Professionalität. Das Thema auf einen einfach verständlichen Nenner bringt die mathematisch anmutende Formel von „*Professionelle Kompetenz = Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Sinn*“. Die Komponenten zusammengefügt zu einer Einheit ergeben ein stimmiges Bild. Das Inspirieren anderer auf der Ebene des seelischen Interesses mag manches zu einer guten Fügung bringen.

In der Folge zeigt Bernd Schmid auf, dass nicht die Einverleibung eines fertigen Berufsverständnisses Sinn zeitigt, sondern ausschließlich die Entwicklung des echten, persönlich-professionellen Profils im Rahmen einer professionellen Gemeinschaft. Dieses Profil gelangt insbesondere auch dann zu Bedeutung, wenn um sich greifende Unsicherheit bezüglich Rollen und Zugehörigkeiten innere und äußere Unruhe verbreitet. Mit zur Gestaltung dieses Profils gehört das Empfinden von „Sinn“ auf beruflichen Lebenswegen, der Wunsch nach Lebensqualität und Selbstverwirklichung. Dies bedeutet, dass Persönlichkeitsentwicklung ganz besonders auch mit dem Engagement im Beruf verbunden sein soll. Geeignete Persönlichkeitskonzepte sollen beschreiben, wie Menschen sich im Zusammenspiel mit anderen Menschen in beruflichen Kontexten verhalten und entwickeln können und müssen. Die Entfaltung und das Zum-Ausdruck-bringen des eigenen Wesens sind die Erfolgsfaktoren der Zukunft.

Logischerweise bedeutet damit die „*Personalentwicklung*“ ein tiefer gehendes Auseinandersetzen und Verstehen von menschlichen Eigenarten. Dieser Prozess muss bewusst auch in die Organisationsentwicklung eingebunden werden. Erst das Zusammenwirken der Elemente „*Personalentwicklung*“ und „*Persönlichkeitsentwicklung*“ löst auf der Ebene der Organisation die nachhaltige

Prägung aus: Nur eine nachhaltige „Kulturentwicklung“ sichert die Leistungsfähigkeit und Identität einer Organisation auf langfristige Sicht. Das subtile Abstimmen der einzelnen Konzepte und der daraus abgeleiteten Maßnahmen muss bewusst in Bezug stehen zu den Zielen, Strukturen und Leistungsprozessen der Organisation und muss im Hause zudem offen thematisiert und gelebt werden.

Persönlichkeit

Wer und wie wir sind ist gegeben durch die Rollen, welche wir spielen. Die unverwechselbare Eigenart, das Wesen und die Seele, die jeder Mensch und gar jede Organisation mitbringt und entwickelt, ist gespiegelt durch unsere Persönlichkeit. Es ist schwer zu definieren, und doch weiß jeder Mensch worum es geht. Seelische Eigenarten bringen unsere Persönlichkeit zum schwingen, ohne dass präzise Art und Form erläutert werden können. Jeder Mensch spielt Rollen, welche seine Entwicklung prägen – C.G. Jung nennt diesen individuell prägenden Entwicklungsweg „*Individuation*“.

Zur bildhaften Beschreibung von Persönlichkeit zieht Bernd Schmid die „*Theatermetapher*“ zu Hilfe und erläutert, wie durch diese Darstellung Persönlichkeitsfragen konkret in Raum und Zeit geholt werden. Die menschlichen „*Portfolios*“ von gelebten Rollen, betretenen Bühnen und der dort aufgeführten Stücke können mittels Theaterbildern so dargestellt werden, dass die meisten Menschen sich intuitiv etwas darunter vorstellen können. Die Arbeit mit dieser Form von Metapher erleichtert die Identifikation von eigenen Lebensinszenierungen und macht schwierige Situationen konkret und übersichtlich. Kreative Kräfte werden mobilisiert. Und letztlich auch auf der Ebene der Organisationskultur können Beziehungen in Teams dargestellt und analysiert werden.

Als Modell zur Beschreibung der Lebenszusammenhänge zwischen Organisations-, Professions- und Privatwelt dient das „*Drei-Weltenmodell der Persönlichkeit*“. Das Modell beschreibt eine in den Rollen von drei Welten gelebte und entwickelte Persönlichkeit, wobei in den folgenden Erläuterungen insbesondere auf die Differenzierung von Organisations- und Professionswelt eingegangen wird. Sehr einleuchtend führt das Expose zum Schluss, dass gerade in diesem Kontext die eigene Gestaltung der Professionswelt in besonderem Masse gefragt ist. Wer bin ich – auch ohne bestimmte Rolle in einer Organisation. Das Zusammenspiel zwischen den Welten erfordert eine sinnvolle Balance, welche bestimmt ist von Machbarkeit und Stimmigkeit. Nur auf einzelne Welten zu setzen führt zu einer Instabilität, welche seelische und damit auch gesundheitliche Nachteile mit sich bringen kann.

Kombiniert mit der Theatermetapher können solche Gleichgewichtsüberlegungen nach Rollen, Bühnen usw. differenziert werden. Und daraus leitet sich der Bedarf der steten Überarbeitung des eigenen Lebensentwurfes ab, was besonders auch in Zeiten der existentiellen Veränderung von Interessen, Möglichkeiten und Kräften sicheren Halt gibt.

In Zusammenhang mit Machbarkeit und Stimmigkeit macht das Modell darauf aufmerksam, dass letztlich nur eine „*Lebens-Zeit*“ und ein „*Lebens-Raum*“ zur Verfügung stehen. „*Integration*“ zielt darauf ab, Anforderungen und Möglichkeiten in den drei Lebenswelten möglichst stimmig zu integrieren. „*Integrität*“ weist auf die notwendige Achtsamkeit auf Lebendigkeit von Geist und Seele von Mensch und Organisation hin. Im Umgang mit der eigenen Persönlichkeit bedeutet dies, in Inszenierungen so mitzuwirken, dass Wesentliches in den gelebten Rollen zum Ausdruck kommen kann, so dass die eigene Mitte auch in turbulenten Zeiten immer wieder stimmig gefunden werden kann.

Hier angegliedert stellt sich auch die Frage nach der sinnvollen Coachingperspektive, welche sich in diesem Kontext als Umgang mit Persönlichkeitsbelangen in

Organisationen versteht. Persönlichkeit zeigt und entwickelt sich im Zusammenspiel der Rollen, die der einzelne Mensch auf den Bühnen der Organisations-, der Professions- und der Privatwelt einnimmt. Das Verständnis und der Umgang mit Wechselwirkungen bedeutet Integrations- und Integritätsberatung und erleichtert dem Einzelnen, sich durch das Coaching besser in der für ihn relevanten Entwicklung zu orientieren. Dieser Spezialist für Zusammenhänge und Wechselwirkungen wird mit subtilem und sensiblem Umgang die Bedeutung von Persönlichkeits-Coaching in der Zukunft prägend mitgestalten und eine immer größere Notwendigkeit abdecken. Ein konkretes Beispiel umschreibt diesen Sachverhalt in verständlicher Form.

Begegnung

Dieser Abschnitt nimmt Bezug auf Viktor Frankls Unterscheidung zwischen „*Begegnung*“ und „*Beziehung*“ und berichtet über die neuen Perspektiven in der professionellen Begegnung aus systemischer Optik. Die Gestaltung von Beziehungswirklichkeiten erfolgt durch das Aneinanderkoppeln von einzelnen Selbstorganisationssystemen und erzeugt neue gesellschaftliche Wirklichkeiten. Es entsteht ein neues Kraftfeld, welches durch dieses Aufeinandertreffen aktiviert wird, gleichzeitig aber nur wirkungsvoll sein kann, wenn dies mit echter Begegnungskompetenz gelingt.

Mit in diese Darstellung fließt die Auseinandersetzung mit der Intuition. Intuition als Element der Begegnung - prägend in den ersten Minuten - bis hin zu den Ursachen, welche diese Erstbilder während einer Begegnung auslösen. Das Exposé klärt Fragen des Ursprungs, aber auch der Entwicklung im Sinne von Schaffung entsprechender Wirklichkeit, welche aus intuitiver Wahrnehmung in der Begegnung entsteht. Das individuelle Wirklichkeitsrepertoire der Schauspieler auf der Bühne nimmt Einfluss auf die Inszenierung. Durch das Zusammenspiel und die Abstimmung nimmt das Stück eine Entwicklung, welche im Sinne der professionellen Steuerung wahrgenommen und bei Bedarf umgesteuert oder erläutert werden muss. Der intuitive Umgang mit Wirklichkeit schafft Übersichtlichkeit, Handlungsfähigkeit und einen gemeinsamen Wirklichkeitsrahmen auch bei hoher Komplexität und mangelhaften Übereinkünften. Folglich müssen neben dem Verständnis der Inhalte und der Organisationskontexte die eigene Persönlichkeit und diejenige der Partner vergegenwärtigt werden.

Das Modell der „*bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Begegnung*“ macht hierzu deutlich, dass letztlich das Hintergründige über die Qualität der Inszenierungen entscheidet. Professionelle müssen sich auf den Dialog zwischen den bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Aspekten ihrer Selbststeuerung einlassen, damit professionelle Kompetenz erfolgreich sein kann. Intuition wird auf dieser Ebene studiert und entwickelt – im Zusammenspiel der eigenen Prozesse mit denjenigen anderer. Damit verhindert der Professionelle, sich weder der methodischen Dominanz noch dem kritiklosen Intuitiven hinzugeben – beide Seiten müssen sich ergänzen und integrieren.

Die unbewusst-intuitiven Kräfte bestimmen das Hintergründige der Inszenierung, auch wenn wir dies nicht beachten. Mit einer bewussten Einflussnahme eines professionell gebildeten Gesprächspartners können aber unbewusste Elemente aufgedeckt und zur eigenen Steuerung verwendet werden, was letztlich einen hintergründigen Beitrag zu erfolgreicher Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung leistet.

Das Eigene finden

In diesem letzten Teil beschreibt Bernd Schmid eindrücklich, welche Bedeutung letztlich der Entfaltung des eigenen Wesens in Organisationskontexten zukommt. Lebenssinn und Würde sind tragende Elemente. Demgegenüber führen heutige

Praktiken, eine Unternehmung zu führen und zu entwickeln immer mehr zu Dilemmata. Neue Konzepte für Steuerbarkeit über Kulturentwicklung sind somit dringend gefragt.

Teil davon ist die professionelle Individuation, was gleichbedeutend ist mit dem Herausarbeiten der Einzigartigkeit des einzelnen Professionellen unter Berücksichtigung seiner aktuellen Rollen- und Kontextkompetenz. Damit entsteht Sinn und schöpferische Kompetenz. Die Seelen anderer werden angesprochen und es entsteht ein gemeinsames Kraftfeld und eine gemeinsame Kultur. Die „*Menschwerdung im Beruf*“ ist eines dieser neuen Konzepte.

Doch was macht letztlich und konkret die hohe Begegnungskultur aus? Professionelle Kommunikation kann zum Beispiel als Selbsterzählung begriffen werden. Bilder über einen selbst werden erzeugt und in anderen gesucht. Andere nehmen intuitiv wahr, was wir über uns selber glauben, auch wenn wir entsprechende Verhaltensweisen absichtlich vermeiden. Diese vielleicht auch irrümlichen Identitätsüberzeugungen können nicht durch Rollen- und Kontextkompetenzentwicklung korrigiert werden. Es bedarf der regelmäßigen Überprüfung der Selbstetikettierungen auf ihre Gültigkeit und das allenfalls notwendige Ersetzen durch neue Bilder. Zur Pflege dieser Selbstbilder und Selbsterzählungen braucht es andere Menschen, es braucht Selbsterforschung und Austausch, auch mit unangenehmen Partnern. „*Spiegelung*“ ist ein weiterer Konzept-Bestandteil.

Als letztes Thema greift das Exposé die Thesen von „*Genius, Daimon und seelischen Bildern*“ auf. Persönlichkeitsentwicklung wird auch aus Bildern der Seele gespeist. Diese Speisung ist durch Vor-Bilder und Leit-Bilder von sich und der Welt geprägt, wobei die Quellen hierfür aus der eigenen bekannten oder unbekannten Familie, aus seinem Milieu, aus Märchen, Filmen oder Träumen stammen. Solche Bilder gelten in der Mythologie als schicksalhafte Lebensentwicklungen, mit welchen man sich im Hinblick auf eine stimmige Persönlichkeitsentwicklung in Einklang bringen sollte. Weniger schicksalsschwer dienen einfachere seelische Bilder, welche an Persönlichkeit und Begegnung mit anderen ankoppeln. Diese Ankoppelung an Grundmuster der Seele dient zudem als erfolgreiche Voraussetzung zur Erreichung einer stimmigen Rollen- und Kontextkompetenz und wirkt viel plausibler als bewusste Analysen.

Die letztlich angehängten Übungen fokussieren auf die Zusammenschau seelischer Bilder und beruflicher Szenen sowie auf die persönlichen Entwicklung und die Entwicklung in einem Team oder einer Organisation und bieten direkten praktischen Umsetzungsnutzen.