

## Rezension

zur Studienschrift Nr.14 "Wege in die Zukunft!?" von B. Schmid

### von Herbert Ahrens

Die Anforderungen an Flexibilität und Dynamik sind in Organisationen enorm gestiegen. Professionelle im Bereich PE, OE, Training und Beratung brauchen künftig die Fähigkeit, mit diesen Anforderungen aus der Perspektive verschiedener Rollen in wechselhaften Situationen umgehen zu können, was Rieckmann „Dynexability“ nennt.

Oft jedoch wird aufgrund der neu entstandenen Komplexität bei unprofessionellen Vereinfachungen Schutz gesucht. Hier ist laut Rieckmann zusätzlich zur „Dynexability“ die „Weisheit“ gefragt, d.h. die Fähigkeit, intelligent situative Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit herzustellen. Mit Hilfe funktionaler Intuition kann ein Gefühl für das Machbare und den günstigen Moment („Kairos“) entwickelt werden.

- Im Bereich Humanressourcen werden oft Professionswirklichkeiten aus anderen Berufen auf diesen Bereich übertragen, spezifische **Professionalisierung** tut für diese Professionsbereiche Not.
- Nach gelegentlich wilder Experimentierlust und betulichem Übertragen humanistischer Bildungswelten in Wirtschaftsorganisationen ist jetzt eine **Entromantisierung** gefragt, ohne jedoch in Banalität zu verfallen.
- Künftig brauchen wir einerseits höhere qualitative **Ansprüche**, z.B. bezüglich verantwortlichem komplementärem Handeln der Kunden, andererseits aber auch eine zunehmende **professionelle Bescheidenheit** im Gegensatz zur Übergewichtung eigener Weltansichten.
- Wir brauchen **Systemlösungen** um anschlussfähig an die Anforderungen des Kunden zu sein und einen wirksamen Beitrag für die Kundenorganisation und deren Kultur zu leisten.
- Zum Wesen unserer Produkte müssen Kulturimplementierungs- und Mainteneanceleistungen gehören, es geht um **Kulturinvestitionen** und deren längerfristiger Amortisierung.
- Die „Kulturprofis“ müssen in ihren eigenen Unternehmen **effiziente und schlanke Eigenorganisationen** entwickeln.
- OE und PE gehören in erster Linie in den Zuständigkeitsbereich interner Fachleute, deren Aufgaben aber oft an Externe übertragen werden. Die **Topographie der Zuständigkeiten** ist zu beachten.
- Aufgrund zunehmender **Dezentralisierung** von fachlichen Leistungen im Bereich Humanressourcen in Großorganisationen ist es Aufgabe der professionellen PE- und OEler, selbst Vorstellungen über intelligente Zentralisierung und Dezentralisierung zu entwickeln.
- Berater müssen Vorgehensweisen aus dem **systemischen Ansatz** zur kreativen Verstärkung rigider Systeme und zur Kulturkritik in Konzepte zum **Kulturaufbau** und zur Kulturpflege überführen. Designgesteuerte Innovationsansätze werden gebraucht.
- Wir müssen **Erschließungsstrategien** und strategische Kompromisse entwickeln, damit unsere Dienstleistung sowohl als Soforthilfe in Krisensituationen als auch zur Kulturentwicklung sinnvoll genutzt werden kann.

- Neben Beratung müssen wir **Ko-Dramaturgie** bieten, d.h. gestalterisch zur Hand gehen, um überhaupt etwas zu etablieren. Wir brauchen eine **Qualifizierung der Kunden**.
  - Wir müssen unterscheiden zwischen **Breitenprogrammen**, die zum regelmäßigen Bestandteil der Organisationskultur werden, und **Spezialprogrammen**, die nur von externen Experten durchgeführt werden können und als Breitenprogramm nicht geleistet werden könnten.
  - Wir müssen für die Wirkungen und Nebenwirkungen bei unseren Kunden Verantwortung übernehmen, für die Moden und die geistigen Infektionen durch die „Weisheiten“ unserer Profession (**Ökologie**).
  - Wir brauchen **neue Schwerpunkte in der Eigenqualifikation**, um den genannten Herausforderungen an unsere Professionalität gewachsen zu sein.
  - Professionelle Begegnung ist auch als **bewusste Kulturbegennung**, d.h. als Begegnung verschiedener Kulturdimensionen zu sehen.
  - Zunehmend wichtig wird die Zugehörigkeit zu **Professionsverbänden** sein, die professionelle Identität bieten unabhängig von den Organisationen, in denen die Mitglieder tätig sind.
  - Veränderungen im Zeitgeist bringen die Notwendigkeit zur **Veränderung unserer geistigen Haltungen** mit sich.
  - Wir müssen unser Verhältnis zu **Direktivität und Expertentum** überdenken. Wir müssen als Experten auftreten und Richtung und Orientierung bieten.
  - **Hierarchie** im Sinne von hierarchischer Steuerung von Prozessen zur Herstellung von Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit in komplexen Situationen hat noch nicht ausgedient. **Führung** muss neu diskutiert werden als eine Beziehung, die auch vom Geführten kompetent gestaltet werden muss.
- All diese Anforderungen stellen nun aber für alle eine **Überforderung** dar. Es geht dabei nicht um ein Sich-Plagen mit immer neuen Ansprüchen, sondern vielmehr um die Auseinandersetzung mit diesen Themen, ohne sich in Überkompliziertheit zu verlieren, aber auch ohne Herstellung von Überschaubarkeit durch illusionäre Ausblendung.