

Rezension des Vortrags

„Sinn im Beruf durch Passung von Mensch und Organisation“

von Bernd Schmid, 28.02.2007

Kontext

Gegenstand dieser Rezension ist der Vortrag „Sinn durch Passung von Mensch und Organisation“ von Bernd Schmid. Am 28. Februar 2007 wurde er im Rahmen der Vortragsreihe „Sinn im Beruf – ich arbeite also bin ich?“ in Heidelberg gehalten. Mir ist nicht bekannt, welcher Teilnehmerkreis an dem Abend teilnahm. Allerdings werden Personen sowohl förmlich angesprochen als auch geduzt. Dies legt nahe, daß eine Mischung aus Teilnehmern anwesend ist, die einerseits wenig bis keinen Bezug zu Bernd Schmid's Institut für systemische Beratung (ISB) haben, als auch solche, die mit ihm und seinen Konzepten vertraut sind.

Inhalt

Der Vortrag schlägt den Bogen von der vorherrschenden gesellschaftlichen Situation mit zunehmender Geschwindigkeit und Dynamik im Beruf zur Sinnsuche engagierter Berufstätiger. Er beleuchtet wie es gelingen kann, Sinn in der Arbeit zu finden und fokussiert dabei sowohl auf Individuen als auch auf Organisationen. Gerade in unserer heutigen, sehr dynamischen und globalisierten Welt, sind dies Fragen, die immer mehr Menschen umtreiben. Der Referent leistet somit einen sehr wertvollen Beitrag zu diesem Thema, da er eine neue Perspektive auf dieses Thema und Überlegungen zum Umgang mit diesem eröffnet.

Einleitung

Bernd Schmid gibt zuerst einen Überblick über die Struktur seines Vortrags und über den geplanten Ablauf des Abends. Der erste Teil des Vortrags handelt von der aktuellen gesellschaftlichen Situation und der Sinnsuche darin. Dies ist ein auch für den Referenten eher neues Thema, weshalb er es extra vorbereitet hat. Über das vertrautere Thema zur Sinnsuche in der Professionalität wird er frei referieren. Der zweite Teil des Vortrags befaßt sich mit der Passung von Individuum und Organisation. Es folgen drei Beispiele von Arbeit mit sinnstiftender Hintergrundarbeit und Passungsarbeit. Im Anschluß an den Vortrag führt der Referent die Teilnehmer durch eine geleitete Phantasie zur Selbstfindung, gefolgt von einer Pause, die auch zum paarweise Erfahrungsaustausch über die Phantasiereise dienen soll. Mit einer Fragerunde schließt der Abend ab.

Vortrag:

Gesellschaftliche Situation und Sinnsuche darin und in der Professionalität

Zu Beginn beschreibt Bernd Schmid die gesellschaftliche Entwicklung mit ihrem sich immer schneller drehenden, gesellschaftlichen Karussell und die Menschen, die abgehängt werden von der Dynamik und jene die da mithalten. Diejenigen, die mithalten wollen und müssen, die in der derzeitigen Gesellschaft ein gelingendes Berufsleben versuchen, sind sein Thema. Er stellt die Frage, wie wir Professionalität begreifen und was das mit Sinnsuche zu tun hat. So kommt er zum Konzept der Sinnsuche im Verständnis des ISB. Dieses definiert sich über die Frage, wie jemand professionell, gut, wirksam und stimmig zur eigenen Person in der Gesellschaft handeln kann, statt sich über den Weg von Werteorientierung und Spiritualität auf den Weg der Sinnsuche zu machen. Gelingt dieses stimmige Handeln, in der Gesellschaft, wie sie eben ist, ohne sich selbst zu verlieren, dann scheint die Werteorientierung durch das Handeln hindurch. Dabei geht es nicht nur um die Haltung des Individuums, sondern auch um dessen Kompetenzen.

Der Referent spricht aber nicht nur über die Individuen, sondern zeigt auch auf, daß Unternehmen und Unternehmer vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Diese finden sich auch in einer Welt ohne stabile Verhältnisse wieder. Sie werden mit Situationen konfrontiert, auf die sie nicht vorbereitet sind. Unter diesen Rahmenbedingungen sind auch Unternehmen auf der Suche nach Identität. Bernd Schmid macht deutlich, daß die Wirtschaft für die Menschen da ist, nicht die Menschen für die Wirtschaft. Mit diesem Verständnis liegt die Aufgabe der Unternehmen darin, die Organisationen zu Orten zu machen, die den Menschen dienen und in denen sinnvoll gearbeitet werden kann. Gelingt dies, ist die Selbstfindung im Getriebe der Welt möglich, nicht neben dem Getriebe der Welt.

Mit einem Schaubild, daß sich über das Hören dieses Vortrags leider nicht ganz erschließen läßt, stellt Bernd Schmid zwei mögliche Wege zur Ganzheitlichkeit dar. Den Weg über das Lösen von den Zwängen und von der Welt draußen, den Willigis Jäger offenbar in einem vorherigen Vortrag der Reihe vorgestellt hat. Und den Weg seines Instituts, mit möglichst viel Differenzierung und notwendiger Dynamik umzugehen und sich darin zu finden. Dieser zweite Weg verringert auch das Problem des Transfers der Ganzheitlichkeit in das tägliche Leben.

Passung zwischen Mensch und Organisation

In diesem Abschnitt beleuchtet Bernd Schmid die Frage, was erforderlich ist um heraus zu finden, wie der Einzelne, der Mensch zur und in die entsprechende Organisation paßt. Aus Sicht des Individuums stehen hier vor allem drei Fragen im Vordergrund:

- Passe ich zu dieser Organisation?
- Paßt meine Entwicklung zur Entwicklung der Organisation?
- Passe ich in diese Funktion in der Organisation?

Gleichzeitig ist auch die unternehmerische Perspektive in der Sinnfrage zu betrachten. Organisationen sind keine Spielwiese zur, aus Sicht der Organisation, sinnfreien Selbst-

verwirklichung ihrer Mitglieder. Es stellt sich immer die Frage, was in Betracht gezogen werden muß, damit die Tätigkeit des Einzelnen auch für die Organisation Sinn ergibt. Hier kommen dann Organisationsentwicklung und Kulturentwicklung ins Spiel.

Für das Verständnis von der Kompetenz des Menschen in seiner Organisationsfunktion erläutert Bernd Schmid eine Formel, die am ISB hierfür entwickelt wurde. Nach dieser ergibt sich die Kompetenz in der Organisation aus Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung. Wichtig ist Bernd Schmid hier das Malzeichen. Geht eine Kompetenz gegen Null ist das Ergebnis, die Gesamtkompetenz, durch die Multiplikation auch Null. Der Mensch muß seine verschiedenen Rollen, die sich heute auch noch häufig ändern, also ausreichend beherrschen und dazu mit dem ständigen Wechsel umgehen können. Zudem stellt sich immer die Frage der persönlichen Kompetenz für den Einzelnen. Für die Kontextkompetenz ist es notwendig zu erlernen, wie man sich in einen Kontext einarbeitet und wie man Wichtiges von Unwichtigem trennen kann. Für die persönliche Kompetenz muß die Arbeit in der Organisation Sinn ergeben. Dieser Sinn in der Arbeit ist für die intuitive, ko-kreative Zusammenarbeit in Organisationen erforderlich, die gerade bei der Bewältigung komplexer Aufgaben notwendig ist.

Um herauszufinden was für den Einzelnen stimmig ist, schlägt Bernd Schmid die Arbeit mit inneren, sinnstiftenden Hintergrundbildern vor. Er erläutert, wie diese Arbeit aussehen kann und was damit möglich ist.

Bei der Frage: „was macht für die Organisation Sinn und was macht für den Menschen Sinn?“ geht es beim Menschen in erster Linie um seine Kernkompetenzen und darum, wo seine Seele hin will. Wie seine berufliche Entwicklung das weiter entfalten kann, was für ihn Sinn macht, unter Berücksichtigung dessen, was er wirklich kann. Für die Organisation geht es darum, was notwendig ist um am Markt zu bestehen. Es geht um Fragen der Identität der Organisation und darum, Funktionen in der Organisation entsprechend zu gestalten. Da sowohl der Mensch, seine Gestaltung und Ausfüllung der Funktion als auch die Anforderungen an die Organisation ständig in Bewegung sind, muß hier permanent nachjustiert werden. Um diese schwierige Aufgabe zu bewältigen schlägt der Referent eine „Passungsdialog-Kultur“ mit Bildern vor, mit dem Ziel einen Zusammenhang zwischen intuitiven und bewußten methodischen Prozessen in der Kommunikation herzustellen. Die Fragen: „Wo stehen wir in der Passung?“ und „Wie kann sich das entwickeln?“ sind dabei immer wieder zu stellen.

Beispiele

Im Anschluß an die theoretischen Überlegungen gibt der Referent drei Beispiele von Arbeit mit sinnstiftender Hintergrundarbeit und von Passungsarbeit.

1. Ein Kundenbetreuer ist erfolgreich und wird deshalb zum Leiter der Servicestation befördert. Die neue Arbeit am Schreibtisch und in Besprechungen entspricht nicht seinen inneren Bildern, bei denen es stets um Menschen im prallen Leben geht. Niemand fragt, ob die neue Aufgabe Qualitätsmerkmale hat, die zu dem Mitarbeiter passen.
2. Im zweiten Beispiel geht es um eine Geschäftsführerin, die aus der frauen-dominierten Textilproduktion kommt, in der sie erfolgreich war. Nach ihrem

Wechsel in das männer-dominierten Textilmarketings erlebt sie einen Einbruch. Ihre inneren Bilder zeigen stets einander zugeneigte Frauengemeinschaften.

3. Das letzte Beispiel schildert den Fall eines sehr patenten Managers eines Unternehmens, der als Produktions- und Werkleiter an jeweils einem Standort sehr erfolgreich war. Nach einer Umorganisation des Unternehmens ist er jetzt für Themen verantwortlich, die über ganz Europa verteilt sind. In dieser Aufgabe ist er nicht erfolgreich, er funktioniert nicht, verliert seine Kompetenz, die Passung geht verloren, trotz fachlicher Eignung. Dies wird an seinen inneren Bildern deutlich, die jeweils auf dorf- und stammesähnliche Strukturen verweisen, in denen er Häuptling oder Dorfältester war. In seinen bisherigen Funktionsbereichen wurde dieses Bild bedient, nun jedoch nicht mehr.

Im Anschluß an den Vortrag führt Bernd Schmid durch eine geleitete Phantasie und beantwortet dann Fragen der Teilnehmer. Diese beiden Teile des Vortrags sind bewußt nicht Teil dieser Rezension. Eine geleitete Phantasie entzieht sich meiner Meinung nach jeder Rezensierbarkeit. Die Fragen sind teils interessant, allerdings durch die großen Lautstärkeunterschiede zwischen Fragenden und Referent oft schwer verständlich und mühsam anzuhören.

Fazit

Dieser Vortrag ist sowohl für den Einzelnen, Sinnsuchenden interessant, als auch für Unternehmer, Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen. Die Individuen finden Anregungen, wie Sinn in der Arbeit gefunden werden kann. Welche Fragen sie sich stellen sollten und worauf sie kritisch, auch selbstkritisch, achten sollten. Unternehmer, Führungskräfte und Personalverantwortliche finden interessante, grundsätzliche Überlegungen, wie von Organisationsseite eine möglichst gute Passung zwischen Mitarbeiter und Organisation ermöglicht werden kann. Auch Berater für Organisationsentwicklung und Personalentwickler, im Grunde also alle, die mit der Entwicklung von Organisationen zu tun haben, können von diesem Vortrag profitieren.

Der Vortrag gibt keine konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmen, was genau zu tun ist, um Passung zwischen Mensch und Organisation herzustellen. Diese Maßnahmen muß jede Organisation selbst für sich passend und stimmig aus den Überlegungen von Bernd Schmid ableiten.

Persönlich habe ich den Vortrag mit viel Interesse angehört. Er wirft eine andere Perspektive auf die Frage der Sinnsuche, die auch mich umtreibt. Das Postulat einer Trainerin aus einer Managementfortbildung, das ich noch heute im Ohr habe und immer in Frage gestellt habe, wird deutlich relativiert. Es lautet verkürzt: „Die Arbeit in einem Unternehmen dient nicht der Selbstverwirklichung“. Oft habe ich mich gefragt: „Was denn dann?“ Schließlich verbringen wir einen großen Teil unserer Lebenszeit mit unserer Arbeit. Und sicher kann es nicht sein, daß jeder im Unternehmen einfach tun kann was er will. Bernd Schmid zeigt einen in meinen Augen einleuchtenden und gangbaren Weg, wie die Sinnfindung und somit in gewisser Weise auch ein Stück Selbstverwirklichung in der Arbeit gefunden werden kann. Gerade Mitarbeitern und Führungskräften in großen Unternehmen mit Ihrer oft seelenlosen Organisation kann dieser Vortrag

nützlich sein. Denn wenn sich jeder wohl und einigermaßen am richtigen Platz im Unternehmen fühlt, dann, so bin ich überzeugt, ist das für Mitarbeiter und Organisation wertvoll. Ich wünsche mir, daß dieses Konzept auf Mitarbeiter- und Organisationsseite weite Verbreitung findet und mehr Menschen Leichtigkeit und Spaß an sinnvoller Arbeit ermöglicht. Gleichzeitig werden unsere Unternehmen dann auch erfolgreicher sein und können sich im harten Wettbewerb weiter behaupten.

Rezensent: Thomas Plackner