

## **Rezension:**

# **Sinn im Beruf durch Passung von Mensch und Organisation**

*Bernd Schmid, 2007*

## **Kontext**

Bernd Schmid hielt den Vortrag 2007 in Heidelberg in der Reihe "Sinn im Beruf - Ich arbeite, also bin ich?". Neben dem Fokus „Passung von Mensch und Organisation“ wird in dem Vortrag das Konzept der „sinnstiftenden Hintergrundbilder für Passungsdialoge“ erläutert und eine geleitete Phantasie zur Selbsterfahrung angeboten. In diesem Zusammenhang werden auch die Schriften 058 „Die Passung von Person und Organisation“ und 123 „Selbstfindung und Sinn im Beruf und in der Organisation“ sowie das Audio 339 „Innere Bilder und die Passung von Mensch und Organisation“ als Ergänzung genannt.

## **Warum ist der Inhalt wichtig?**

Für Menschen in anspruchsvollen Berufen und Funktionen gestaltet sich die eigene Sinnsuche gerade in Bezug auf Anforderungen an Professionalität beziehungsweise ihre benötigten professionellen Kompetenzen einerseits herausfordernd aber auch immer notwendiger. Bernd Schmid vertritt die These, dass Sinn im Beruf und Fragen der professionellen Kompetenz bzw. der gesellschaftlichen Verantwortung untrennbar zusammengehören.

Wenn Selbstfindung und Sinnsuche eng mit Professionalität, mit Kompetenz und Lernen, mit Kulturverantwortung in Organisationen und Professionskulturentwicklung verzahnt integriert sind, wie es sich im wirklichen heutigen gesellschaftlichen Leben darstellt, kann dies dazu beitragen, dass die Welt nicht in Sinnfindung und gesellschaftliche Fragen geteilt, sondern mit einer differenzierten Bemühung um Ganzheitlichkeit in der eigenen Professionalität integriert sein kann.

## **Was ist im Vortrag zu hören?**

### *I Bemerkungen zur gesellschaftlichen Situation und zur Sinnsuche Professioneller*

Aufbauend auf einem Zitat von Ruth Cohn bzgl. eines Graffitis „Zuivilisation“ beschreibt Bernd Schmid die zunehmende Dynamik und Komplexität der Gesellschaft. Dabei beleuchtet er die Herausforderung heutzutage sowohl aus der Sicht des Individuums als auch aus der Perspektive der Organisation Leistungsfähigkeit und Sinnerfüllung kombiniert zu gestalten.

Jeder ist Umwelt für Andere und mitverantwortlich, wie sich deren Berufslebensmilieu gestaltet. Dabei geht es nicht nur um den privat-persönlichen Umgang miteinander, sondern auch um die gemeinsame Leistung und um das Mitgestalten von Organisations-Strukturen und -Prozessen. Das Maß an eigener Teilnahme bedingt dementsprechend die erfolgreiche Sinnfindung. Auch für Unternehmer und Organisationslenker gilt, dass sie sich immer stärker im Umgang mit bisher ungewohnten Zusammenhängen und Risiken bei prinzipiell unendlichen Horizonten üben und einer neuen Leistungs- und Verantwortungs-

Kultur stellen müssen. Dabei auch noch die eigene Sinnsuche im Blick zu haben, ist herausfordernd.

Es geht um die Bemühungen, Professionalität und Humanität zu vereinen. Bernd Schmid sieht dies in dem Ziel Wirtschaften in den Dienst menschlicher Wohlfahrt zu stellen, d.h. Unternehmen und Organisationen zu Orten zu machen, die dem Menschen dienen und an denen menschlich erfüllend gearbeitet werden kann. Dieser Weg zur Ganzheitlichkeit kann einerseits durch die Abkehr vom Ich und dem Lösen von den Zwängen, der Vielfalt und der Dynamik seiner Umgebung erfolgen, wodurch es möglich wird einen übergeordneten Sinn zu erkennen (Willigis Jäger).

Ergänzend kann dies ebenso durch die bewusste Hinwendung zur immer komplexer und zentrifugaler werdenden Berufswelt erreicht werden. Das eigene Ich entwickelt sich bewusst einhergehend mit einer Kompetenzentwicklung, die für den Dialog mit Selbstfindungs- und Sinnperspektiven genutzt werden kann. Wenn an diesem Prozess mehrere Bereiche einer Organisation beteiligt sind und Transfer stattfindet, kann neben dem personenqualifizierenden ein systemqualifizierender Effekt entstehen. Hierdurch können in der Arbeitswelt Spielräume und Qualitäten Anderer besser erkannt und genutzt werden

## *II Passung von Mensch und Organisation*

Eingangs verdeutlicht Bernd Schmid das Verständnis von professioneller Kompetenz am ISB durch folgende Formel:

*Kompetenz in Organisationsfunktionen = Rollenkompetenz \* Kontextkompetenz \* Passung*

D.h. geht eine der Komponenten gegen Null, minimiert dies auch das Produkt aller drei Komponenten.

Nur allein durch komplette strategische Vorgaben und Ablaufrichtlinien können in der heutigen Zeit Organisationen, aufgrund der extrem gestiegenen Komplexität, nicht mehr erfolgreich geführt werden. Heutzutage braucht es eine Organisationskultur, die die Menschen verstehen und nach der sie sich selbst organisieren können. Das Konzept der „Passung“ berücksichtigt neben den üblichen Qualifikationskriterien auch die Sinnerfüllung des Menschen in seiner beruflichen Situation. Im Folgenden wirft Bernd Schmid die Fragen auf:

- Was muss in Betracht gezogen werden, wenn gefragt wird, ob die Tätigkeit eines Menschen für eine bestimmte Organisation Sinn macht?
- Entwickeln sich Organisationen und Menschen so, dass lebendige Passungen möglich bleiben?
- Gibt es im beruflichen Feld und in der Organisation eine Passungsdialog-Kultur?

Abschließend wird anhand von Beispielen verdeutlicht, wie mit der Betrachtung „Sinnstiftender Hintergrundbilder“ ein Dialog zwischen bewusst methodischen und unbewusst intuitiven Ebenen angestoßen werden kann. Dies bewirkt, dass ein viel weiteres Feld von Einflussgrößen, die die berufliche Situationen im Hintergrund manchmal entscheidend steuern, mit berücksichtigt werden können.

## *III geleitete Phantasie*

## *IV Publikumsdiskussion*

## **Fazit**

### ***Wer würde den Vortrag mit Gewinn hören?***

Einerseits bietet der Vortrag jedem Einzelnen Impulse, sich als Bestandteil einer Organisation zu hinterfragen und zu überprüfen, ob die eigene Passung als stimmig erlebt wird. Dabei bietet Coachs die Betrachtung sinnstiftender Hintergrundbilder eine faszinierende Möglichkeit, Klienten bei diesem Prozess zu unterstützen.

Andererseits können Führungskräfte zahlreiche Anregungen gewinnen, eine aktuelle Standortbestimmung ihrer Organisationen durchzuführen und sich hinterfragen, in wie weit sie das Konzept der Passung anwenden, um ihre Organisation oder ihren Organisationsbereich zu gestalten. Darüber hinaus können sich professionelle Berater einen Eindruck über den Zustand einer Organisation verschaffen und Unternehmen und deren Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Organisation unterstützen.

### ***Was ist darin nicht zu finden?***

Nachdem der Nutzen eine ganzheitlichen Betrachtung des Themas Passung ausführlich betrachtet wurde, wäre es interessant darüber nachzudenken, welche Unterstützung Führungskräfte innerhalb der Organisation benötigen. In der Regel haben diese ebenfalls Mitarbeiter mit Führungsaufgaben. Wie können die Vorgesetzten diese befähigen, neben Mitarbeitergesprächen auch „integrierte Organisationsentwicklung“ unter dem Aspekt der Passung in Absprache mit der Führungskraft zu leisten?

### ***Was denke ich?***

Als Führungskraft ist die kontinuierliche Betrachtung, ob Mitarbeiter innerhalb der eigenen Organisation passend eingesetzt sind, eine hervorragende Möglichkeit lebendige und kreative Organisationen zu schaffen. Dabei ist, wie Bernd Schmid treffend beschreibt, die Wertschätzung der „Hard Factors“ absolut notwendig, um z.B. die Akzeptanz der Unternehmensleitung zu behalten bzw. zu gewinnen. Damit bei den Mitarbeitern/Klienten nicht der Vorwurf des „Psychologisierens“ entsteht, ist Vertrauen unbedingt notwendig. Die Betrachtung von inneren Bildern, z.B. während eines Mitarbeitergesprächs, stellt für viele Menschen eine ungewohnte innere Öffnung und damit Überwindung dar. Dies kann durch eine aufmerksam angepasste Schrittweite, deutlich erleichtert werden.