



Auf der Suche nach der verlorenen Verantwortung

Perspektiven für eine ganzheitliche Entwicklung von Verantwortungskultur

Bernd Schmid 01/2011

Verantwortung (Schmid/Messmer 2004a) heißt, Antworten zu geben - wohl in einer engagierten verbindlichen Art, was die Vorsilbe „ver-“ signalisiert. Kultur (Schmid 1996) meint die Selbstverständlichkeiten des Zusammenlebens, nicht die propagierten, sondern die gelebten. Zur Würde des Menschen gehört, sein Leben zu verantworten. Dass jeder dabei unentrinnbar in gesellschaftliche Entwicklungen verwoben ist, könnte nur mit Scheuklappen (Schmid 2004a) übersehen werden. Es bleibt uns nichts übrig, als gesellschaftliche Entwicklungen ebenfalls zu ver-antworten.

Woher sollen die Antworten kommen? Unterprivilegierte sind oft dumpf desinteressiert und ohnehin dafür weniger gut ausgestattet. Privilegierte spüren vielleicht nicht genug Notwendigkeit und sind ohnehin mit scheinbar Interessanterem beschäftigt. Privilegierte müssten also Einsichten und Werte entwickeln und umsetzen, um sich der ihrer Vorzugsstellung gemäßen Verantwortung zu stellen. Versuche der Unterprivilegierten, sich einer Mitverantwortung zu entziehen oder die Privilegierten mit problematischen Mitteln unter Druck zu setzen, verstärken die ohnehin schwer steuerbaren Umbrüche. Noch könnten wir uns aufrechten Ganges dorthin bewegen, wohin uns sonst das Schicksal auf Knien schleifen wird. Doch die Wege sind weit. Im Jahre 1997 habe ich zum Thema „Verantwortung für den Menschen in der Personalarbeit“ bereits viele Fragen gestellt (Schmid 1997). Sie wurden 2008 in aller Frische neu veröffentlicht. Sie waren beileibe nicht überholt. Mein Text *Auf der Suche nach der verlorenen Würde* (Schmid 1991) hatte dieser Tage 20sten Geburtstag.

Unsere Zeit konfrontiert uns mit bedrängenden Fragen. Haben wir Antworten darauf? Haben wir uns wenigstens aufgemacht, nach Antworten zu suchen? Gibt uns der eingeschlagene Weg Zuversicht? Oder stellen wir wenigstens die richtigen Fragen? Sind die richtigen Leute mit diesen befasst? Fließen genügend Ressourcen hinein? Wer neigt nicht dazu, eine Vogel-Strauß-Stellung einzunehmen? Viele tun dies nicht immer, aber wahrscheinlich noch zu oft. Es ist ja schwer erträglich, sich so vielen aufgestauten

Problemen zu stellen. Und wenn man in der Problemflut untergeht, ist auch niemandem geholfen. Dynamische Entwicklungen allerorts übersteigen unsere Gestaltungskompetenz und Gestaltungskapazität. Steht hier David gegen Goliath? Ist es angesichts dessen nicht umso trauriger, wenn Heerscharen von kompetenten jungen Menschen Spielcasinos mit Gesellschaft, Moneymaking mit einem engagierten Bewirtschaften von Ideen und Profit mit dem wirtschaftlichen Gestalten eines humanen Lebens verwechseln?

Einen jungen Verwandten, der nach England aufbrach, um Banker zu werden, mahnte ich spontan: „Ich hoffe, Du willst mehr im Leben werden als bloß Millionär!“ Er schaute mich verwirrt an, aber ich hatte auch das Gefühl, dass seine Seele aufhorchte. Nur ein Achtungserfolg? Ich weiß, man sollte nicht altväterlich und schon gar nicht „moraltriefend“ daherkommen. Doch sollten wir auch nicht den Fehler unserer Väter- und Müttergeneration wiederholen, die vielleicht durch die moralische Verunsicherung des Dritten Reiches, vielleicht durch den anmaßend-aufmüpfigen Gegenwind der 68er Jahre den Mut verloren hat, mit uns Jüngeren über Werte, gutes Leben und menschliches Maß zu reden (Schmid 2009a).

In unseren Weiterbildungen (ISB-Wiesloch Deutschland) finden sich Professionelle jeden Alters ein, die entgegen dem Anschein in den Medien und entgegen mancher derzeit skurriler Verhältnisse in Organisationen einen wirklichen Hunger nach sinnvoller Lebensführung zu erkennen geben. Und das nicht nur im Privatleben, das ohnehin oft zu kurz kommt, sondern gerade im Berufsleben, am Arbeitsplatz. Gleichzeitig neigen gerade die Leistungsstärksten und Engagiertesten dazu, frühzeitig auszubrennen und dann entweder auszusteigen oder in Resignation oder Zynismus zu kippen. Doch viele versammeln sich in unserem Netzwerk, um als leistungsfähige Professionelle weiterzulernen und dabei die richtigen Fragen zu stellen. Sie erfreuen sich an einer „geistig-professionellen Heimat“ und bleiben mit anderen zusammen in professionellen Gemeinschaften am Ball.

Ich möchte meine Sicht auf unsere gesellschaftliche Situation mit einer Metapher illustrieren. Manches mag etwas theatralisch wirken, doch ist es auch eine Frage der emotionalen Einstellung, worauf wir unsere Kräfte richten. Manches mag in unseren Breiten noch weniger dramatisch wirken. Und wer will schon zu den Schwarzsehern und Wehleidigen gehören? Doch führen uns Reisen durch weniger privilegierte Regionen dieser Welt dramatisch vor Augen, wie unwürdig Reichtum hinter Elektrozäunen ist. Dass Zäune das Elend überhaupt auf Dauer fernhalten können, ist unwahrscheinlich.

Wie konnte es soweit kommen? Das industrielle Zeitalter ließ uns noch die Hoffnung auf Beherrschbarkeit der Evolution und auf letztlich mehr Wohlstand für alle durch kapitalistische Marktwirtschaft¹. Man konnte sich noch eine auf den Weltmeeren kreuzende, verbesserte Titanic vorstellen. Auf dieser konnten die sich humanistisch verstehenden Berater ganz darauf konzentrieren, den Menschen von den Eierschalen belasteter persönlicher Entwicklung zu wahrer Autonomie zu befreien. Heute sind diese Illusionen geplatzt und wir müssen uns fragen, ob nicht schon solche Heilungsvorstellungen Ausfluss von irrationalen Machbarkeitsphantasien waren. Sie sind, zumindest was breite gesellschaftliche Wirkung betrifft, ebenfalls illusionär (Hillman/Ventura 1999).

Aber es ist viel schlimmer: Wir finden uns nicht in überlegener Zivilisation, sondern eher in einer Nussschale im unbeherrschbaren Ozean wieder. Oft ist die See ruhig, dann hofft man doch noch auf eine Luxusfahrt. Doch zeigen die Elemente ihre Kraft, dann herrscht an Bord erhebliche Verwirrung, wie und wohin man entkommen und vorankommen könnte². Wer versteht es dann, Orientierung zu bieten? Und wem sollte an Bord welche Rolle eingeräumt werden? Ob die auf der Brücke kompetent sind, ist fragwürdig geworden, doch ob andere zu Recht Führung beanspruchen, ebenso. Seelenfänger aller Art bieten ihre Dienste an. Unter dem Schiff die Tiefsee, von der wir eh nur ca. 5% wirklich wissen, über uns das Weltall, für das die Aufklärungsquote nicht besser ist. In uns glaubten wir die Genetik entschlüsselt bis wir bemerkten, dass die 95% Geninformationen, die wir für Müll hielten, vermutlich die Software sind. Sie werden jetzt unter dem Etikett Epigenetik erforscht. Um uns herum ein Naturgeschehen, dem wir erschütternd wenig wirklich entgegensetzen können.

Dennoch: Das Schiff muss gesteuert werden, soweit im Spiel dieser Kräfte Steuerung möglich ist. Und vielleicht ist es ein notwendiger Schock, wenn Machbarkeits- und Sicherheitsphantasien platzen. Zu viele hatten die Nase ganz schön oben und den Hintern ganz schön tief im Sessel. Es ist Zeit, wieder Engagement und Bescheidenheit zu lernen. Dann können wir dem Diktat der Beherrschbarkeit ein neues, aufgeklärtes Weltbild entgegenstellen, das kreative Gestaltung, aufeinander angewiesen Sein und sich anheimstellen neu integriert. Da auf Dauer der Staat unsere Versorgung nicht sicherstellt und Expertokratien unsere Probleme nicht lösen, müssen und dürfen wir unser Schicksal

¹ Dabei hätte mancher Ausspruch von John Maynard Keynes (1883-1946) stützig machen können. So z. B.: „Der Kapitalismus basiert auf der merkwürdigen Überzeugung, dass widerwärtige Menschen aus widerwärtigen Motiven irgendwie für das allgemeine Wohl sorgen werden!“ Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes http://de.wikiquote.org/wiki/John_Maynard_Keynes

² Selbst Großbankvorstände denken darüber nach, mit anderen zusammen Äcker zur Selbstversorgung im Notfall zu kaufen.

wieder beherzt in die eigenen Hände nehmen. Wir müssen dies radikal und doch mit Augenmaß tun. Fundamentalismus jeder Couleur gießt nur Öl in ohnehin schwer zu begrenzende Brände. Wir brauchen eine neue Aufklärung, brauchen neue Koalitionen und Kooperationen auf allen Ebenen der Gesellschaft, einen kybernetischen d. h. integrativen Humanismus (Schmid 2011), wenn wir eine Chance haben wollen. Ein Zurück gibt es nicht. Vielleicht werden wir auf längere Zeit nicht bestimmen können, wo wir uns wirklich befinden und wie der neue Kurs sein soll. Was wir aber tun können, ist an Bord eine neue Kultur einzuüben, die das Aushalten von Unsicherheit, den Abschied von überkommenen Traditionen und die gemeinsame Entwicklung neuer Selbstverständnisse und Beziehungen integriert. Wir brauchen eine neue Verantwortungskultur.

Das Thema Verantwortung ist an sich schon kompliziert genug. Da ereilt uns die Einsicht, dass man es nicht isolieren kann. Verantwortung ist weniger ein eigenes Thema als eine Perspektive vieler Themen. Dabei verhält es sich wie mit der psychosomatischen Perspektive in einer Klinik. Will man sie bedienen, indem man eine Abteilung für Psychosomatik einrichtet und sonst alles beim Alten lässt, ist nicht viel gewonnen. Isolierte Themen und Maßnahmen gelingen leichter, dienen aber oft auch nur als Feigenblätter. Nein, die Perspektive „Psychosomatik“ muss in allen Abteilungen der Klinik Bedeutung gewinnen, muss Welt- und Menschenbilder neu durchdringen. Berufliche Selbstverständnisse in vielen Rollen, Organisationen des Gesundheitssystems, Bezüge zur Umwelt, Finanzierungen, politische Absicherungen usw. müssen neu gefasst werden. Es ist zwar relativ einfach, auf Konferenzen psychosomatische Strohfeuer abzubrennen, doch es müssen dickere Bretter gebohrt werden, wenn die Perspektive Lebensgestaltung durchdringen soll.

Auch das Thema Verantwortung kann man ebenso wenig sinnvoll isoliert behandeln wie etwa das Thema demographischer Wandel (Schmid/Hohr 2007). Auch dort sind wir trotz Tagungen und Arbeitskreisen nicht wirklich weitergekommen. Schulterklopfen ja, aber konkretes Engagement, Bereitschaft zum unternehmerischen Experiment? Eher schwierig! Damit uns das Brennholz des Engagements nicht ausgeht, garen wir das Thema nun langsam und halten es auf kleinem Feuer warm bis die Not-Wendigkeit auch aus Sicht der wirtschaftlichen Keyplayer zu konkretem Engagement, zu konkreter Nachfrage führt. Solange integrieren wir die Perspektiven dieses Themas in unsere tägliche Arbeit. Dies tun wir z. B. in unseren Curricula, indem wir sie im Zusammenhang mit aktuellen Steuerungsnotwendigkeiten thematisieren. Dass es letztlich eh kaum anders geht, hat uns

Jutta Rump (Rump 2008)³ auf einer Dialogtagung zum Thema ins Stammbuch geschrieben. Demographie ist eben auch ein Thema der Führung, der Personalpolitik, der Arbeitsorganisation im Unternehmen, der unternehmerischen und der gesellschaftlichen Finanzen etc. Daher mahnte sie, Demographie nicht zum isolierten Thema zu erheben, sondern es bei allen relevanten Fragen mitzudenken. Und so ist es mit Psychosomatik im Gesundheitswesen sowie mit Verantwortung in der Gesellschaft. Also heißt die Devise: überall Verantwortung mitdenken!

Als Bild dafür eignet sich das Hologramm. In jedem Element des Hologramms wird die ganze Information berücksichtigt. Doch je nachdem, von welcher Seite es betrachtet wird, sind bestimmte Aspekte im Vordergrund und andere im Hintergrund. Sie bleiben aber unlösbar mit dem Vordergrund verbunden.

Und man braucht einen langen Atem oder die Brecht'sche lange Wut (Siegenthaler 2009). Um gesellschaftliche Entwicklungen voranzubringen, braucht man die Geduld und Kompetenz, eine Karawane in Bewegung zu setzen. Für die Karawane taugen nicht alle Routen, die die Vorhut auf schnellen Pferden ins Visier nehmen kann (Schmid 2009b). Und die Synchronisation ist schwierig. Bis die letzten merken, dass aufgebrochen werden soll, sind die ersten schon wieder müde.

Komplexe Leistungen von Systemen beruhen letztlich auf Unternehmenskultur. Verantwortung ist eine Dimension von Organisationskultur. Leistung geht verloren über Desintegration vieler Kulturkomponenten (Schmid 2007). Hierzu ein Bild: Als ein komplexes, wenn auch technisches System kann man sich eine große Druckmaschine vor Augen führen. Viele mechanische und elektronische Teilsysteme müssen präzise ineinander greifen, wenn das Druckergebnis hochwertig sein soll. Wenn die durch die Maschine erreichbare Qualität verbessert werden muss, ist dies selten durch Verbesserungen einer Komponente allein zu machen. Die einzelnen Teilsysteme zeigen vielleicht geringfügige Abweichungen oder solche, die man durch Veränderungen an anderer Stelle kompensieren kann. Doch multiplizieren sich viele kleinere Abweichungen zu einem insgesamt unbefriedigenden Ergebnis. Verbesserung kann dann eben auch nicht durch die eine einzelne Maßnahme erreicht werden, sondern durch viele kleine Korrekturen, die sorgfältig aufeinander abgestimmt werden müssen.

³Jutta Rump ist Professorin am Institut für Beschäftigung und Employability, Fachhochschule Ludwigshafen. Siehe dazu die Website des ibe:

Website: http://www.ibe-ludwigshafen.de/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=4&lang=de

Übertragen auf menschliche Systeme macht dies deutlich, dass Leistung durch vielschichtige und nachhaltige, also auch durch alltägliche Kulturpflege in kleinen Schritten gesichert werden muss. Dummerweise reagieren die Verantwortlichen meist erst, wenn sich Fehlentwicklungen in dramatischen Zahlen zeigen. Dann ist es meist sehr spät und sie neigen zu übergroßen Gesten und zu einseitigen Lösungsversuchen. Wenn sich Desintegration erst in deutlichen Zahlen zeigt, ist es meist nicht damit getan, an einzelnen Schrauben nachzustellen. Zum Umgang mit Unternehmenskultur gehört also auch, eine Urteilsfähigkeit zu entwickeln, welche die Zahlen ernst nimmt, sich aber nicht vorrangig an ihnen orientiert und die Zukunftssicherung bezüglich „weicher Faktoren“ so ernst nimmt wie die bei „harten Faktoren“. Während Zukunftssicherung im Bereich der Finanzen, der Ressourcen, der Märkte, der technologischen Entwicklungen allgemein und der IT-Organisation eher betrieben wird, findet sie in Bezug auf die Menschen und die Kulturpflege für Menschen nicht genügend Aufmerksamkeit. Menschen werden oft in erstaunlicher Naivität als eine Art „nachwachsender Rohstoff“ betrachtet, der schlechte Bedienung und Wartung verzeiht und sich zudem selbst repariert, falls dies mal nötig ist. Dies hat damit zu tun, dass Menschen viel und lange kompensieren und improvisieren, Belastungen ertragen und immer wieder neu zu Engagement und Hoffnung finden. Auch suchen sie Fehler bei sich selbst, wenn das dann nicht mehr klappt. Solches Engagement ist sympathisch und im Einzelfall evolutionstauglich, doch auch ein Problem, weil strukturelle Probleme zu lange ungelöst bleiben. Menschen funktionieren lange, so dass ihre Vernachlässigung kaum noch auffällt, weil man etwas zynisch schon nichts mehr anderes erwartet. Wenn das Engagement dann kippt, ist es schwer, es wieder herzustellen. Jeder kennt Beispiele für eine „innere Kündigung“! Wie beglückend dann umgekehrt Verantwortungskultur ist, wenn sie mal wieder überraschend erlebt wird, kennt wahrscheinlich auch jeder. Die Kompensationsfähigkeit lebender Organismen nährt auch Illusionen, man könne z. B. einfach durch Zahlenvorgaben führen, ohne - um in der Theatermetapher (Schmid 2004b u. 2009c) zu sprechen - wirklich Plots, Drehbücher und Inszenierungspläne zu entwickeln oder das Ganze auf Können, Verfügbarkeit und eigene Lebensmotive der Spieler abstimmen zu müssen. Wenn mangels Inszenierungskompetenz der Verantwortlichen Schwierigkeiten und Klagen aufkommen, reibt man sich dann noch eher an den sich unter Überdruck zeigenden unangemessenen Verhaltensweisen anstatt sich der Inszenierungsprobleme wirklich anzunehmen.

Wenn Korrekturen von Fehlentwicklungen mühsam sind, liegt das nicht unbedingt an der Unwilligkeit oder Inkompetenz Einzelner, sondern daran, dass die Verhältnisse durch Verschleppungen und systemische Wechselwirkungen so schwierig geworden sind, dass Einzelne (auch mächtige) gar nicht so einfach Abhilfe schaffen können. Sie müssen sich

mit anderen fach- und zuständigkeitsübergreifend organisieren. Dafür gibt es keine eingespielten Abläufe. Dann fehlt oft die Zeit und es finden sich immer aktuelle Dringlichkeiten, die solche kreativen systemübergreifenden Bemühungen in der Priorität abrutschen lassen. Schließlich verliert man auch den Mut und das Selbstvertrauen, zumal sich Besserungen lange unter der Oberfläche auswirken bis sie sich deutlich zeigen (Schmid/Messmer 2004b). Gewohnheiten reichen für solche Prozesse nicht aus. Um schwierige Phasen zu überwinden, muss man übliche Begrenzungen übersteigen. Das löst schnell Ängste aus, bei einem selbst und bei anderen, die dann um ihre Position, ihre Privilegien, ihre Wertschätzung fürchten. Hinzukommt, dass die Logik von Krisenbewältigung anders ist als die Pflege von Kultur, mit der man Krisen vermeiden kann. Auch gefallen sich manche in der Dramatik einer Krise besser als in der Alltagsgestaltung. Oder man lässt Krisenmanager zu lange gewähren, die eben in Krisenbekämpfung denken und den Übergang zu einem wieder unspektakulären Alltag nicht finden. Doch: „Eine Krise kann jeder Idiot haben. Was mir Sorge bereitet ist die Bewältigung des Alltags!“ (Anton Tschechow) Am besten ist, man lässt es nicht soweit kommen und investiert in Kulturerhaltung so wie ein umsichtiger Bauer in Bodenpflege investiert. Anders als Natur ist Kultur ein verderbliches Gut: Wenn Kultur nicht ständig erneuert wird, verdirbt sie. Spielräume gibt es dafür immer, wenn man die Bedeutung ernst nimmt. Kulturpflege hat ihren Preis, den man im Nachhinein manchmal gerne gezahlt hätte, wenn quick und dirty seine Folgen offenbart. Spielräume erkennen und nutzen steckt an. Paul Watzlawick nennt das die „Kettenreaktion des Guten“. Umgekehrt gilt für den Kulturniedergang Hannah Ahrendt's Wort von der „Banalität des Bösen“. Die meisten Mitverantwortlichen sind nicht böse, nur unaufmerksam. Und sie wehren den Anfängen nicht, dann, wenn Korrekturen noch einfach sind und auch keinen Heldenmut erfordern, nur etwas Zivilcourage (Schmid 2009d). Erst später, „wenn die Sonne der Kultur niedrig steht, werfen selbst Zwerge einen langen Schatten“ (Karl Kraus).

Verantwortungskultur stärken heißt gleichzeitige und komplementäre Neuorientierung in vielerlei Hinsicht. Einiges wurde dazu schon ausgeführt. Aus weiteren Dimensionen soll nun noch einiges herausgegriffen werden.

Das Wort komplementär verweist schon auf ein wichtiges Qualitätskriterium für Konzepte und Vorgehensweisen auf dem Weg zu einer Verantwortungsgesellschaft. Viel zu viele Konzepte und Positionen werden gegen andere herausgestellt. Das ist unseren Gewohnheiten des dualen Denkens geschuldet. Gerne werden sogar polare Positionen bezogen, weil man glaubt, damit deutlich werden zu können. Doch sind Dinge - in ihrer Einseitigkeit betont oder in extreme Positionen verrückt - selten richtig. Vor allem sind sie

nicht geeignet, sich einzufügen und mit anderen zusammen vielschichtige Entwicklungen voran zu bringen. Zwar sind fast alle für Ganzheit, viele achten aber zu wenig auf Integrierbarkeit oder zumindest Ankoppelbarkeit ihrer Positionen, Konzepte, Produkte und Vorgehensweisen. Im Gegenteil suchen sie sogar Identität und unique seller positions, indem sie behaupten, etwas zu haben, was sonst keiner hat. Doch nicht, dass man Blumen vorzeigt, die es sonst nicht gibt, sondern dass man Blumen, die andere auch kennen, zu einem einzigartigen Strauß bindet, bewirkt anschlussfähige Identität (Schmid 2004c). Die operationale Übersetzung von Ganzheit heißt Ergänzung. Damit dabei nicht ein unverbundenes Nebeneinander oder gar Gegeneinander herauskommt, sollte jeder seinen Beitrag auf Integrierbarkeit bzw. Komplementarität hin ausrichten. Duales und oft auch polares Argumentieren stabilisiert die Fragmentierung unserer Gesellschaft. Daher sehe ich alle, unabhängig von ihren sonstigen Standpunkten, in einer Integrationsverantwortung (Schmid 2008). Das ist emotional und intellektuell durchaus anspruchsvoll: die Spannung auszuhalten zwischen scheinbar inflationär ausgeweiteten Perspektiven, die keine einfachen Positionierungen mehr zulassen und dem immer wieder neuen und fragmentarischen Bemühen, die Dinge zueinander zu führen - nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Programmatik. Sloterdijk hat auf die Brückenbauverantwortung aller hingewiesen (Sloterdijk 2007). Wir brauchen Mathematiker, die gleichzeitig Künstler sind, Physiker, die gleichzeitig Schamanen sind, Musiker, die gleichzeitig Politiker sind usw. Viele reichern längst ihr Leben und ihr Berufsverständnis so an. Programmatische Integration ist allerdings noch mehr als gelebtes Neben- und Miteinander verschiedener Identitäten. Insgesamt geht es heute eher um 10-Kämpfertum als um Dominanz und die Optimierung von Einzeldisziplinen.

Wir brauchen ein neues Verständnis des Zusammenspiels von Kreativität und Nachhaltigkeit (Schmid/Hüther 2009). Viel zu oft wird Kreativität mit dem Entwickeln von kühnen Ideen allein verwechselt. Solche brauchen wir auch. Doch ist das der Engpass in unserer Entwicklung? Fehlt es nicht mehr an der Umsetzung unendlich vieler guter Ideen, die im Gestrüpp der Umsetzungsschwierigkeiten und Widerstände hängen bleiben? Kreativität meint nicht unbedingt jeden Tag eine neue Idee, sondern viel öfter eine brennende Frage, zu der über lange Zeit jeden Tag neue Antworten gesucht werden⁴. Außer den kreativen Stars auf den Bühnen brauchen wir Menschen, die Innovation konkret inszenieren. Wir nennen sie Intendanten, Verantwortliche für das Zusammenspiel in

⁴ Das CERN. Ein Weltbild auf Kollisionskurs? Die Physikerin Felicitas Pauss im Gespräch mit Nathalie Wappler in Sternstunde Philosophie SF Kultur 14.11.2010

Organisationen, verantwortlich dafür, dass aus einer Idee eine tägliche Aufführung werden kann.

Siehe Kasten:

Intendanten - Professionalität für gesellschaftliche Projekte

Thesenpapier von Dr. Bernd Schmid 10/2009

„Wenn Du ein Boot bauen willst, ist die Sehnsucht nach fernen Horizonten vielleicht entscheidend. Wenn eine Flotte benötigt wird, brauchst Du noch Werften und Schulen für Bootsbau und Seefahrt.“ Bernd Schmid

Ausgangslage:

1. Am Anfang vieler gesellschaftlicher Projekte stehen begeisternde Ideen, die von charismatischen Vertretern auf wechselnden Bühnen propagiert werden. Dadurch werden Menschen begeistert und motiviert, einen Teil ihres Engagements der Verwirklichung solcher Ideen zu widmen.
2. Dann zeigen sich die „Visionäre“ erfreut und sind bereit, Ideen, ihr Charisma und ihre Prominenz bei weiteren Initialveranstaltungen zur Verfügung zu stellen. So soll Begeisterung multipliziert werden. Wie gutes Engagement, Initiativen und Projekte für die so Begeisterten aussehen könnten, bleibt offen. Damit werden auch die diesem Vorgehen immanenten Probleme mit vervielfacht: Es werden diffuse oder unrealistische Perspektiven und Vorstellungen über die Verwirklichung von Vorhaben und die dafür notwendigen Zutaten akzeptiert.
3. Notwendig werden über kurz oder lang meist Projektstrukturen bzw. Vorstellungen von einer Projektentwicklung, eine Didaktik für leistbare Entwicklungsschritte und Vorstellungen über die Organisation von Multiplikation. Diese Gestaltungselemente (zumindest rudimentär und ergänzend) stehen aber selten zur Verfügung. Sie werden oft nicht einmal als notwendig erachtet bzw. als Behinderung für Eigeninitiative und schöpferische Lösungen angesehen.

4. Nicht selten hinken sogar bei den Visionären selbst ein angemessenes Organisationsniveau, Strukturen und Prozesse in eigenen Projekten hinterher, erst recht solche für die Entwicklung nachhaltiger Multiplikation. In dieser Hinsicht wird weder Orientierung noch Anleitung geboten. Jeder muss vor Ort „das Rad selbst und neu erfinden“.
Eine Analogie: Reicht es aus, Menschen für gesunde Ernährung und gesunde Lebensmittel zu begeistern? Wie viele schaffen eine Änderung ihrer Gewohnheiten ohne konkrete Anleitungen bezüglich ihres Einkaufsverhaltens und Kochens, sowie vielleicht sogar zum Anbau? Wie viele animieren andere erfolgreich, ohne ein Konzept, wie es nach erfolgter Inspiration weitergehen soll?
5. Tatsächlich überfordert die notwendige Entwicklungsarbeit vor Ort ohne Vorlagen meist mögliches Engagement und verfügbare Kompetenzen. Engagierten bliebe nur, selbst die ganze Angelegenheit in die Hand zu nehmen, die notwendige Entwicklungsarbeit selbst zu leisten. Dies lässt sich selten mit verfügbaren Kompetenzen oder dem Bedürfnis vereinbaren, sich begrenzt aber wirksam zu engagieren, so dass Initiativen schließlich versanden.
6. Das Misslingen solchen Engagements wird dann mangels nüchterner Analyse der Zusammenhänge und wegen fehlendem Bewusstsein über hinreichende Gestaltungsmittel und Kompetenzen falsch zugeordnet. Solange der Begeisterungsfaktor überbewertet wird, erleben sich Repräsentanten anderer unspektakulärer Kompetenzen und Mitgestaltungen als weniger wertvoll und gewürdigt, nach außen sowieso, aber auch im internen Verhältnis.
7. Dementsprechend misslingt oft ein nachhaltiges Zusammenwirken von Begeisterung, der nachhaltige Aufbau von Projekten und leistbarem bzw. wirksamem Engagement. Es entsteht keine Plattform und keine Strategie für den Einbezug weiteren begrenzten Engagements. Oft steht für gemeinsame Entwicklungen in dieser Richtung auch keine Würdigung in Aussicht.
8. Misslingt solches Engagement, ist am Ende manchmal mehr Schaden als Nutzen gestiftet. Beim nächsten Aufruf ist es schwieriger, Begeisterung zu wecken. Das Feld flüchtet in allerlei Rationalisierungen und lernt wenig dazu. Die Skeptischen behalten recht. Gerade die größten Idealisten sind anfällig, in Richtung Zynismus zu kippen oder sich in neue Begeisterungen ohne Nachhaltigkeit zu stürzen.

9. Obwohl im Überfluss vorhanden, wird mögliches Engagement nicht abgerufen, weil es keine „Auffanggefäße“ dafür gibt. Angebotene Kompetenzen können nicht genutzt werden, weil es keine Gerüste gibt, in die sie sich einklinken können. Drehbuch-, Regie- und Intendanzkompetenzen und ein Würdigungssystem für Funktionen im Hintergrund fehlen. Deshalb: Es mangelt nicht in erster Linie an richtigen und begeisternden Ideen, sondern an Haltungen, Kompetenzen und Vorgehensweisen bezüglich einer nachhaltigen Umsetzung.
10. Hier setzen Bemühungen um eine nachhaltige Projektentwicklung und den Aufbau entsprechender professioneller Ausstattungen für „Intendanten“ ein. Intendantenprofessionalität kann große Ideen und den charismatischen Faktor nicht ersetzen, sondern zur nachhaltigen Verwirklichung sowie zu einem intelligenten, gewürdigten und sinnvoll begrenzten Einsatz aller Player verhelfen.

Wir brauchen ein neues Zusammenspiel von Professionellen und Ehrenamtlichen. Wir brauchen gut ausgebildete Professionelle und dass diese Vieles besser können und sich darin auch gefallen, ist nur verständlich. Gerne setzt man sich dann anderen zum Maßstab. Doch jede Überbetonung professioneller Perspektiven ohne Verantwortung für Integration und das Zusammenspiel mit anderen kann Imperialismus und Kolonialismus im Kleinen bedeuten. Man lebt dann auf Kosten anderer Perspektiven und beansprucht Ressourcen, die für anderes besser eingesetzt wären.

In den meisten wichtigen Dimensionen des Lebens bleiben wir alle Dilettanten.

Dilettare (lat.) heißt „etwas aus Liebhaberei tun“. Dilettanten können oft berufliche Tätigkeiten sehr wohl qualifiziert ausüben, doch erfordern diese als Profession eine andere Einbettung. Zu oft wird Berufsbildung viel zu schmalspurig auf den Neuerwerb von Fachwissen und spezifische Kompetenzen hin ausgerichtet. Doch für Professionalität zählen nicht nur Wissen und Kompetenz, sondern auch Wachsamkeit für das eigene Tun und für Kontexte, zählt der sorgfältige Umgang mit Verantwortung, die Entwicklung eines stimmigen und aufrichtigen Zusammenspiels mit anderen, alles vor dem Hintergrund einfachen Menschseins und aufrichtiger Lebensführung.

Im Dialog zwischen Professionalität und Dilettantismus müssen sich beide relativieren und so ins Leben integrieren. Da ist es nur konsequent, wenn im gemeinsamen Engagement die unterschiedlichsten Individuen, Altersgruppen, Kompetenzprofile, Berufsausrichtungen

und Lebensanschauungen, Organisationstypen und Branchen Lerngemeinschaften bilden und sich gegenseitig bereichern. Kollegiale Beratung ist einer der wichtigsten Schlüssel dafür (Schmid/Veith/Weidner 2010).

Schon aus finanziellen Gründen können die zentralen Anliegen einer Wohlfahrtsgesellschaft, können z. B. Altenpflege, Gesundheitsfürsorge, Einbettung und gegenseitige Absicherung in Gemeinschaften, Engagement für die Umwelt, Schutz von Demokratie und Rechtswesen, Verhinderung von Ausbeutung und Missbrauch aller Art nicht Fachleuten und bezahlten Diensten allein überlassen bleiben. Die Kassen, aus denen dies bezahlt werden soll, bluten eh aus. Zum Glück gibt es eine schier unendliche Ressource an Engagementbereitschaft, wie sich in hunderttausenden von ehrenamtlichen Engagements zeigt. Was ist dabei die Funktion der Professionellen? Es macht keinen Sinn, wenn Professionelle einfach dasselbe tun wie Laien nur vielleicht besser, in jedem Fall aber teurer. Vielmehr müssten Fachleute ihr Wissen aufbereiten und allen verfügbar machen, Rahmen pflegen und Bühnen bereiten, auf denen Laien die Hauptrollen spielen. Stattdessen werden verbreitete Kompetenzen zu geldwerten Leistungen und zu Marken erhoben und möglichst vor Nutzung durch andere geschützt. Durch Aufblähung und irreführende Etiketten werden Unique seller positions und entsprechende gesellschaftliche Ressourcen beansprucht. Auf der anderen Seite sind viele gesellschaftliche Engagements durch unnötig schlechte Ausstattung und viel Sisyphusdynamik gekennzeichnet. Immer wieder wird das Rad neu erfunden. Von der Professionellenfraktion werden sie oft genug abschätzig behandelt und allein gelassen. Was macht solche Prozesse für Profis so langweilig? Was trennt die Welten? Was muss geschehen, dass Profis interessiert bleiben und Laien nicht immer wieder von vorne anfangen? Professionelle als Dienstleister für Dilettanten?! Professionelle als Intendanten (Schmid 2009e) für Lientheater?!

Neue Wege in eine Verantwortungsgesellschaft sind also nicht auf die Schnelle zu finden. Vermutlich gilt hier, was gerne über Burn-out gesagt wird. Man braucht heraus letztlich genau so lange wie hinein. Die hier aufgezeigten Perspektiven sind als intellektuelle Wegzehrung auf unserem Weg gedacht.

Literatur

Hillman, James u. Ventura, Michel (1999): **Hundert Jahre Psychotherapie – und der Welt geht's immer schlechter**. Ostfildern: Patmos (ISBN-10: 3530700053).

Rump, Jutta (2008): **Demografie mitdenken: Trends für Gesellschaft und Bildung**. Einstiegsvortrag auf dem 3. Forum *Demografie mitdenken*, 20.10.2008 in Wiesloch. Als Audiodatei des ISB (Nr. 350) verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,1279/ [08.02.2011]

Schmid, Bernd (1991): **Auf der Suche nach der verlorenen Würde** - Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 3/91, S. 47-54. *perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (Februar 2009)*

Schmid, Bernd (1996): **Kulturverantwortung**. *perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (April 2009)*. Veröffentlichungstitel: **Kulturverantwortung in Unternehmen**. Als Studienschrift des ISB (Nr. 19) verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,421/ [08.02.2011]

Schmid, Bernd (1997): **Lifespanders Value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren?** *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 04/97, S. 180-193. *perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (Sept. 2008)*

Schmid, Bernd (2004a): **Scheuklappen-Ansichten**. Aus den Vignetten von Bernd Schmid. Verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=19 [08.02.2011]

Schmid, Bernd (2004b): **Die Theatermetapher in der Praxis**. *LO- Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 20, Juli/August 2004. Auch in: Schmid/Messmer (2005), S. 161-169.

Schmid, Bernd (2004c): **Identität und Abgrenzung** *perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (November 2009)*

Schmid, Bernd (2007): **Wenn Organisationen desintegrieren – Weiche Themen mit knallharten Auswirkungen**. Beitrag zum Diskussionsforum des *forum humanum* (2007) *perspektive: blau – Ein Online-Wirtschaftsmagazin (Februar 2008)* Als Studienschrift des ISB (Nr. 118) verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_download/gid,1064/ [08.02.2011]

Schmid, Bernd (2008): **Zeitalter der Integrationsverantwortung**. Blog 2 von Bernd Schmid. Verfügbar unter: <http://www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/bernd-schmid-blog/blog2.html> [08.02.2011]

Schmid, Bernd (2009a): **Reflexionen zum Generationendialog**

In: Thomas Gutknecht, Thomas Polednitschek, Thomas Stölzel (Hg.): „Philosophische Lehrjahre- Beiträge zum kritischen Selbstverständnis Philosophischer Praxis“. Reihe: Schriften der Internationalen Gesellschaft für Philosophische Praxis (IGPP)Bd. 1, S. 225-241.

Schmid, Bernd (2009b): **Spinner und Funktionäre**. Blog 37 von Bernd Schmid.
Verfügbar unter: <http://www.systemische-professionalitaet.de/berndschmid/bernd-schmids-blog/blog-37-spinner-und-funktionare-von-bernd-schmid-09.11.2009.html> [08.02.2011]

Schmid, Bernd (2009c): **Pragmatische Konzepte im Coaching**.

In: Bernd Birgmeier (Hg.): „Coachingwissen. Ansätze, Betrachtungen, Konzepte und Entwürfe zur Theorie- und Wissenschaftsorientierung im Coaching“. VS-Verlag, Wiesbaden 2009
Als Studienschrift des ISB (Nr. 129) verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,1394/
[08.02.2011]

Schmid, Bernd (2009d): **Die Würde des Managers ist antastbar**.

Coaching-Magazin 01/2009 – Das moderne Magazin für die Coaching-Branche. Herausgegeben von Christopher Rauen.

Schmid, Bernd (2009e): **Intendanten-Professionalität für gesellschaftliche Projekte**.

Als Manuskript des ISB (Nr. 808) verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,1618/
[08.02.2011]

Schmid, Bernd (2011) **Kybernetischer Humanismus – weite Horizonte für Beziehungen**. Eine Hinführung und 99 Thesen zu einem Integrativen Humanismus. Beitrag zum Tagungsband der DGTA, Passau Mai 2011.

Als Schrift des ISB (Nr. 329) verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,1743/
[08.02.2011]

Schmid, Bernd u. Hohl, Klaus-Dieter (2007): **Senior-Experten und andere Antworten auf die demografische Entwicklung in der Rhein-Neckar-Region**.

In: Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. herausgegeben von Guido Happe. Gabler Verlag.

Schmid, Bernd u. Hüther, Gerald (2009): **Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel**. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht.

In: Die Organisation in Supervision und Coaching. Sonderausgabe der Zeitschrift OSC – Organisationsberatung Supervision Coaching 03/2009. Herausgegeben von Astrid Schreyögg und Christoph Schmidt-Lellek, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 126-142.

Schmid, Bernd u. Messmer, Arnold (2004a): **Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen**. *LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 18, März/April 2004, S. 44-50. Auch in: dies. (2005), S. 48-63.

Schmid, Bernd u. Messmer, Arnold (2004b): **Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen**.

LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 17, Jan./Feb. 2004, S. 36-42. Veröff.titel: Krisenphasen diagnostizieren und damit umgehen. Auch in: dies. (2005), 64-80.

Schmid, Bernd u. Messmer, Arnold (2005): **Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung** – Konzepte und Perspektiven. Bergisch-Gladbach: Edition Humnaistische Psychologie (EHP).

Schmid, Bernd, Veith, Thorsten u. Weidner, Ingeborg (2010): **Einführung in die kollegiale Beratung**. Heidelberg: Carl-Auer.

Bestellbar unter: <http://www.carl-auer.de/programm/978-3-89670-731-4> [08.02.2011]

Siegenthaler, Hansjörg (2009): **Lang soll die Wut sein.**

Beitrag in: Die Wochenzeitung WOZ Zürich vom 30.04.2009.

Verfügbar unter: <http://www.woz.ch/artikel/archiv/17881.html> [08.02.2011]

Sloterdijk, Peter (2007): **Optimierung des Menschen?**

Sendung des Vortrags am 16.01.2011 in der SWR Tele-Akademie

Verfügbar unter: <http://www.tele-akademie.de/begleit/ta110116.htm> [08.02.2011]