

## Selbstfindung und Sinn im Beruf und in der Organisation

*Sinn im Beruf sowie Fragen der professionellen Kompetenz und der gesellschaftlichen Verantwortung gehören zusammen. Ob Sinn gefunden und Kompetenz entfaltet werden kann, ist kontextabhängig, hat also damit zu tun, ob Mensch und Beruf, Mensch und Tätigkeiten sowie Mensch und Organisation zueinander passen.*

Bernd Schmid



Bei einem Treffen Anfang der Achtzigerjahre des letzten Jahrhunderts berichtete Ruth Cohn<sup>1</sup>, sichtlich berührt, vom Graffiti eines unbekannten Sprayers am Bahnhof Zürich: Zuviellisation.

Sinnsuche ist nicht nur bei Mangel erschwert, sondern auch bei Überfluss. Seitdem kam zum Überfluss immer mehr die Hektik<sup>2</sup>. Besonders in anspruchsvollen Berufen und Funktionen gilt: »Das Karussell dreht sich immer schneller! Wir nicht mithält, fliegt raus!«

Immer öfter ist alles zu viel und zu dynamisch, oft bei gleichzeitig empfundener Armut und Leere. Viele halten mit, sind aber überdreht. Andere sind eher abgehängt und oft ohne rechten Mut.

In diesem Artikel geht es um die, die mithalten wollen und/oder müssen: Professionelle im Organisationsbereich. Es handelt sich dabei um Menschen, die unter gegebenen Bedingungen für sich und andere Leistungsfähigkeit und Sinnerfüllung kombinieren wollen. Es geht also um Versuche, menschlich gelingendes Berufsleben zu gestalten im Rahmen der Gesellschaft, die nun mal ist, wie sie ist.

Ich möchte also keine Idealbilder pflegen, denen wir hechelnd hinterher laufen oder die wir desillusioniert aus den Augen verlieren. Verklärung und Banalisierung sind Geschwister. Frustrierte Idealisten sind die größten Zyniker. Also keine Schönfärberei, aber auch keine wohlfeile Schelte des Weltengeschehens. Es geht darum, bei aller gebotenen Nüchternheit die Träume der Seele zu erkennen und dann im konkreten Berufsleben nicht aus den Augen zu verlieren. Dazu gehören nicht nur Beseeltheit und guter Wille, sondern auch ein Verständnis gesellschaftlicher Zusammenhänge, eine Menge persönlicher Kompetenzen und die Einbettung in eine hilfreiche Professions- und Organisationskultur.

### Betroffene und Täter

Meist sehen wir uns bei Sinn- und Wertefragen als Betroffene. Doch sind wir auch Täter, also auch Mitgestalter von Beruf, von Organisation, von Gesellschaft. Auch wenn man die »Eigengesetzlichkeiten« von Organisationen und gesellschaftlichen Prozessen anerkennt und oft genug David gegen

.....  
**Bernd Schmid** leitet das *Institut für systemische Beratung* in Wiesloch, das Fach- und Führungskräfte bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen qualifiziert.

Goliath steht, darf doch nicht außer Acht gelassen werden, dass jeder auch Umwelt für andere ist und deren Berufslebensmilieu positiv wie negativ mitzugestalten Verantwortung trägt.

Der Mensch ist des Menschen Schicksal (nach Brecht)<sup>3</sup>. Hier gibt es eine wundervolle Szene in John Neumeiers Choreographie der Matthäus-Passion: Jesus trägt das Kreuz und ein Mensch (Tänzer, der zuvor Judas dargestellt hatte) hilft. Das Kreuz wird durch einen Menschen mit ausgestreckten Armen dargestellt. Während die Prozession Golgatha erklimmt, tauschen sich die Tänzer reihum aus: Jeder Tänzer ist reihum wechselnd Kreuz, Jesus und Mensch. »Jeder der drei – Jesus, Judas und der Mensch – erkennt im anderen das Kreuz, trägt ihn, wird von ihm getragen und nimmt ihm das Kreuz ab.«<sup>4</sup>

### Mehr als Freundlichsein

Dabei geht es nicht nur um privat-persönlichen Umgang miteinander, sondern auch um gemeinsame Leistung und um das Mitgestalten von Organisationsstrukturen und -prozessen, die andere betreffen. Wer seine Arbeit nicht verantwortlich und kompetent macht bzw. nicht mit anderen offen kooperiert und gemeinsam lernt, belastet andere und macht Sinnfindung aller schwerer. Wer die Bedingungen, unter denen Arbeit gut getan werden kann, nicht positiv mitgestaltet, schmälert mögliche Sinnfindung.

Viele sind eben nicht nur Untergebene, sondern auch Chefs, sind nicht nur Kunden, sondern auch Dienstleister, sind nicht nur (vielleicht zu wenig) Gewürdigte sondern auch Würdigende, sind nicht nur Betroffene von Entscheidungen, sondern können selbst zu Entscheidungen beitragen, können Strukturen und Prozesse mitgestalten. Auch darf sich niemand sentimental auf die »menschliche Seite« berufen und Verantwortung für Leistung und Ökonomie ignorieren. Denn Kultur und Wirtschaft waren von jeher voneinander abhängig. Beides sind sich wechselseitig ergänzende Gestaltungsdimensionen unseres Lebens. Ohne die Medici hätten Wissenschaft und Kunst der Aufklärung in Florenz nicht solche Dynamik entwickeln können. Alle Menschen und Organisationen wirtschaften und tragen zur gesellschaftlichen Kultur bei.

### Alle sind mitverantwortlich

Alle sind mitverantwortlich, Wirtschaft und Kultur so zu gestalten, dass sie einerseits leistungsfähig und andererseits zugleich menschengerecht sind.

Auch für Unternehmer und Organisationslenker, so viel mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Macht sie auch haben mögen, ist das heute nicht einfach. Viele sehen sich Herausforderungen gegenüber, für die sie nicht ausgestattet sind. Globaler Wettbewerb und gesellschaftliche Entwicklungen bieten viele Chancen und Freiheiten, verlangen aber auch Beweglichkeit, Umgang mit bisher ungewohnten Zusammenhängen und Risiken bei prinzipiell unendlichen Horizonten. Viele müssen

sich einer neuen Leistungs- und Verantwortungskultur stellen, für die sie nicht gerüstet und/oder nicht bereit sind.

Auch Schlüsselfiguren, Macht- und Leistungsträger der Wirtschaft sehen sich vor der Aufgabe, sich einerseits der Komplexität und Dynamik der heutigen sich globalisierenden Welt zu stellen und andererseits sich dabei selbst zu finden, sich also immer wieder an die eigenen archimedischen Punkte zurück zu binden, und sich in stimmigen Eigen-Rhythmen wieder zu finden.

Doch wer weiß schon, welches seine archimedischen Punkte, welches seine stimmigen Eigen-Rhythmen sind? Oft genug pendeln wir zwischen uns Ausliefern und Getrieben sein (Chaplins Moderne Zeiten lassen grüßen) und Rückzug in Ablenkungs- und Erholungswelten. Auch das muss gelegentlich erlaubt sein, solange es nicht zum Programm wird. Dies gilt nicht nur für Individuen, sondern auch für Organisationen. Welches Unternehmen kann heute noch mit überschaubaren und stabilen Verhältnissen rechnen? Kann, ja muss man sich Nachhaltigkeit leisten oder fressen dann die Schnellen die Langsamen? Wann hält man mit Konzentration auf das Wesentliche und Beständige sinnvoll Kurs und wann verschläft man Entwicklungen? War es klug, nicht mit den Wölfen geheult zu haben, wenn man verhungert, weil man von der Beute nichts abbekam? Stammen nicht alle Hochkulturen von Raubrittern ab?

Dennoch: Das Gute ist oft nahe liegend und einfach. Und das Böse ist banal.<sup>5</sup> Die Arbeiten z.B. von Hannah Arendt zu totalitären Systemen haben deutlich gemacht, dass es nicht in erster Linie die Bösewichte sind, sondern die Achtslosen, die Bequemen, die Untertanen, die Verwalter, die Verklärer, die Profiteure, die Leugner und Blender, auch in Kunst, Kirche und Wissenschaft, auf deren Rechnung das Böse geht. Jeder kann und muss sich verantworten, nicht nur für das, was er tut, sondern auch für das, was er unterlässt.

### Postheroische Zeiten

Postheroische Zeiten sind ausgerufen, womit darauf aufmerksam gemacht werden soll, dass wir verantwortlich sind und nicht positive oder negative Heldenfiguren. So unbequem es ist: Jeder ist für das Ganze verantwortlich, je privilegiierter und kompetenter, umso mehr. Das gilt weltweit, aber noch schlimmer auch in unserer unmittelbaren Umgebung.

Natürlich hätten wir es leichter, wenn wir uns auf eine kleine überschaubare Zuständigkeit beschränken könnten, wenn es genug wäre, dort unseren Anstand und unsere Menschlichkeit zu leben, wenn wir unsere Heimspiele spielen könnten oder unser Beitrag sich dann doch als wertvoll, ja vielleicht sogar gesellschaftlich mitentscheidend herausstellen würde. Es ist mühsam und oft frustrierend, sich um den Anschluss an andere Perspektiven und an gesellschaftliche Verantwortungsträger zu kümmern. Wie schnell wir an Grenzen kommen, Hilflosigkeit erfahren und dann am Scheidepunkt stehen, kann man schon beim Elternabend oder in einer anderen Versammlung,

in der man sich für Innovationen in einem eingefahrenen Umfeld einsetzt, erleben. Auch hier keine Bösewichte, nur Menschen, die sich in ihrer Hilf- und Einfallslosigkeit an Hergebrachtes klammern und »Störungen« abwehren.

### Kompetenz und Humanität

Sicher gibt es Individuen und Organisationen, die sehr wohl wissen, was sie tun und gewissenlos handeln. Doch Unmenschlichkeit hat häufig seine Wurzeln in Hilflosigkeit, Unachtsamkeit, Kompetenzmängeln und Rückzug vor komplexen Anforderungen. Sich mit wachsenden Anforderungen zu entwickeln, ist evolutionäres und ethisches Gebot. Peter Sloterdijks<sup>6</sup> Ausspruch: »Man muss heute Systemiker sein, um Humanist bleiben zu können!« markiert, dass ein naives humanistisch oder spirituell orientiertes Gemüt allein in vielen Lebensbereichen nicht reicht, um humanistischen Werten gerecht zu werden.

Menschen brauchen das Gefühl, sich auszukennen, etwas bewirken zu können und Sinn im Ganzen zu sehen, um gesund und kraftvoll sein zu können. Sie brauchen hierfür ein Mindestmaß an Kohärenzgefühl.<sup>7</sup> Doch ist in einer komplexen Welt ein solches eben nicht mehr auf einfache Art beizubehalten, ohne wesentliche Dimensionen von Verantwortung auszublenden. Wir müssen einerseits mehr denn je lernen, den Tropfen auf dem heißen Stein geschickt zu platzieren und uns mit anderen zusammen zu tun, damit es zumindest eine kleine Pfütze gibt. Andererseits geht es auch um die Kunst, Begrenztheiten aller Art auszuhalten (und dabei mit sich selbst und anderen möglichst freundlich zu sein). Dies wird auch Demut (Mut zu dienen) genannt.<sup>8</sup> Es ist schon viel, wenn man immer wieder versucht, und es einem gelegentlich gelingt, ein Beispiel von dem zu geben, was man sein könnte. Schon das Streben danach adelt und nach Camus soll Sisyphus ein glücklicher Mensch gewesen sein.

### Integration

Es geht um die Bemühungen, Professionalität und Humanität nicht in verschiedene Kammern des eigenen Herzens zu verbannen beziehungsweise auf verschiedenen Bühnen des gesellschaftlichen Handelns zu platzieren, sondern zu vereinen. Dazu muss man sich der geistig-emotionalen Anstrengung unterziehen, auch in einer fragmentierten Welt nicht in Polaritäten zu flüchten. Es liegt so nahe, die Welt schwarz-weiß zu zeichnen und sich auf die Lichtseite zu schlagen.

Wir sollten auf Komplementarität achten, zumindest aber auf Verträglichkeit mit anderen Zugängen zur Wirklichkeit. Teilperspektiven sollten nicht unnötig aufgebläht werden, sondern mit anderen Perspektiven integriert oder zumindest transparent auf sie bezogen werden. Wir bewegen uns in einer Zeit, in der Integration Not tut. Sie anderen zu überlassen ist ein Versäumnis. Mit dem Schüren von Polaritäten und Einseitigkeiten schädigt man sich und andere.

Insgesamt geht es um den Anspruch, Wirt-

schaften in den Dienst menschlicher Wohlfahrt zu stellen, Unternehmen und Organisationen zu Orten zu machen, die dem Menschen dienen und an denen menschlich-erfüllend gearbeitet werden kann.

Wenn Unternehmen mit fragwürdigen Produkten und fragwürdiger Unternehmenskultur Werteorientierung an Stiftungen delegieren, ist das besser als nichts, aber eigentlich kann man sich etwas anderes wünschen.

### Wege zur Ganzheitlichkeit

Welche Vorstellungen von Selbst- und Sinnfindung und von Ganzheitlichkeit ergeben sich aus diesen Perspektiven? Mir geht es nicht um Selbstfindung neben dem Getriebe der Welt, sondern um Selbstfindung im Getriebe der Welt. Mir geht es um Selbstfindung, die gleichzeitig bewusst und aktiv einen Kulturbeitrag zur Welt darstellt.

Wenn Selbstfindung und Auseinandersetzung mit der Gesellschaft auseinander fallen, zerfällt die Gesellschaft in Selbst-Sucher ohne Bodenhaftung und in unternehmerische und politische Schicksalslenker oft mit fragwürdiger Verantwortung für eine menschengerechte Entwicklung der Gesellschaft.

Viele suchen einen Weg zur Ganzheitlichkeit und zu sich selbst über eine Abkehr vom eigenen Ich. Sie versuchen sich zu lösen von den »Zwängen« der eigenen Deformationen, von der stressigen und entfremdenden Vielfalt und Dynamik der Welt draußen.

Ich betone einen anderen, ergänzenden Weg zur Ganzheitlichkeit. Ganzheitlichkeit wird nicht durch Abkehr von, sondern in der qualifizierten Hinwendung zu der immer komplexer werdenden Berufswelt gesucht. Das eigene Ich wird bewusst entwickelt, wird in die vielfältigen Rollen in unserer Gesellschaft differenziert, auch durch den dafür notwendigen Kompetenzerwerb. Das Wesen, die Seele eines Menschen soll das professionelle Handeln und die Ausgestaltung gesellschaftlicher Rollen aus dem Hintergrund tragen. Dafür soll Dialog zwischen bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Strebungen der Persönlichkeit gehalten werden. Spirituelle Themen und Werteorientierung werden weniger als Inhalt behandelt als vielmehr als Qualitäten entwickelt und in professionellen Rollen gelebt. Sie tönen hindurch (Person kommt von personare = hindurch-tönen). Spirituelle Dimensionen kommen weniger durch spirituelle Übungen oder Bekenntnisse als durch Ober- und Untertöne im wirtschaftlichen und professionellen Handeln zum Ausdruck.

Diese Dimensionen werden sozusagen bei laufendem professionellen Betrieb in der Organisations-Welt versorgt. Dann gibt es weniger der so genannten »Transferprobleme«. Durch Kompetenzentwicklung entstehen Gestaltungsreserven, die für den Dialog mit Selbstfindungs- und Sinnperspektiven genutzt werden können. Sind daran mehrere Kooperationspartner aus einer Organisation beteiligt, entsteht neben den Personen qualifizierenden Effekten ein System qualifizierender Effekt. Die operationale Einheit von Ganzheitlich-

keit ist die sinnvolle Ergänzung in konkreten Situationen. Gelingt dies direkt in der Arbeitswelt, können Spielräume und Qualitäten von anderen unmittelbar wahrgenommen und beantwortet werden. Sonntagshaltungen, die fernab erworben werden, gehen montags im Getriebe der Welt schnell verloren.

### Hard Factors

Zur Gestaltung von Unternehmenswirklichkeit gehört auch der Umgang mit harten Fakten wie Finanzen, Marktpositionierungen, Vergütungssysteme, Qualitäts-Standards, Rechtskonstruktionen usw.

Selbstverständlich kennt sich nicht jeder damit aus und viele humanistisch Engagierte möchten am liebsten nichts damit zu tun haben. Doch gehören sie zur ganzheitlichen Betrachtung aus unternehmerischer Sicht. Wer dies denen überlässt, die bereit sind, sich dieser oft so trockenen Materie zu stellen, ist verlassen und lässt diese Leute im Stich. Wer sich tolle Inszenierungen für mehr Menschlichkeit ausdenkt, ohne für die Anschlussfähigkeit an die Steuerungsbelange anderer Sorge zu tragen, braucht sich nicht zu wundern, dass er wenig Gehör findet. Ganzheitlichkeit muss heißen, sich allen Perspektiven unternehmerischer Verantwortung zu stellen und annehmbare Beiträge anzubieten. Dazu ist heute interdisziplinäre praxisorientierte Zusammenarbeit notwendig.

Wir dürfen uns also nicht am spirituellen Wohlfühlfaktor allein orientieren, sondern müssen die Gütekriterien unseres Engagements auf nicht direkt erfahrbare, aber der intellektuellen Vernunft zugänglichen Zusammenhänge ausweiten. Wer mag schon Gremien- oder Verbandsarbeit? Doch mit zunehmender Erfahrung begreift man, welche Zivilisationsanstrengungen nötig sind, um den Rahmen für menschliche Kultur zu bieten. Wenn man zerfallende Zivilisationen erlebt, versteht man, was Rechtssicherheit wert ist, und dass Demokratie mehr ist als Wählen gehen und Freiheiten genießen.

### Professionelle Kompetenz

Auch professionelle Kompetenz<sup>9</sup> ist heute schwierig zu definieren. Täglich entstehen neue Professionen, neue Kompetenzprofile und neue Organisationsfunktionen. Dass Menschen viele Rollen auf den verschiedensten Bühnen in vielfältigen Inszenierungen bei den unterschiedlichsten, oft schnell wechselnden Besetzungen wahrnehmen müssen, wird Alltag. Dementsprechend ist es wenig chancenreich, Professionalität über einen Kanon von festen Wissensbeständen oder ein festes Repertoire von Vorgehensweisen zu definieren.

Es ist eine Meta-Professionalität gefragt, will man nicht in einer Anhäufung von Anforderungen ersticken. Im ersten Schritt versuchte man sich damit zu behelfen, dass man Kompetenz unabhängig von konkreten Anforderungen verschiedener Berufswelten definierte. Doch ist deutlich geworden, dass konkrete Kenntnisse von Rollen,

Organisationsfeldern, von Märkten, Organisationstypen, Branchen etc. weiterhin gebraucht werden. Sonst sind die Transferprobleme zu gravierend. Wer ein Industrieunternehmen geleitet hat, kennt sich nicht als Intendant eines Theaters aus. Es muss also ein Verständnis von Kompetenz entwickelt werden, das vielen Anforderungen gerecht wird und doch zu bewältigen bleibt. Qualifizierungen müssen sich dafür an konkreten Inszenierungen in konkreten Welten mit konkreten Menschen orientieren und diese als Beispiel für professionelle Selbststeuerung erfahrbar machen, so dass die Steuerungsfähigkeit allgemein zunimmt.

Daher kann Kompetenz kaum länger als persönliche Eigenschaft allein definiert werden, sondern Kompetenz hat mit Passung in die Umgebung und mit Passung zur eigenen Persönlichkeit gleichermaßen zu tun. Diese Doppelpassung macht Kompetenz im Konkreten aus. Auf diese Doppelpassung hin sollten die meisten Qualifizierungen ausgerichtet werden. Dies geht eben nicht mit einem überkommenen industriellen Bildungsverständnis mit möglichst genormter Massenfertigung, sondern nur mit intelligenter Betreuung und individuell und systemorientierten kollegialen Lernprozessen als arbeitsplatznahes Lernen. Lernen und qualifiziertes Arbeiten könnten in Zukunft nach den gleichen Prinzipien gestaltet werden. Lernen findet ohnehin überwiegend beim Arbeiten statt. Bildungsanstrengungen könnten dies verbessern und möglichst wenig Kraft für fachlichen und institutionellen Separatismus verbrauchen.

Das Kompetenzverständnis kann etwa durch folgende Formel zum Ausdruck gebracht werden:

Kompetenz in Organisationsfunktionen/in einem Markt = Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung

Die Multiplikation macht deutlich, dass minimale Kompetenzausprägung in einer Dimension auch gut entwickelte in anderen Dimensionen minimiert. Wichtig ist also neben vielfältigen Rollen- und Kontextkompetenzen die Passung<sup>10</sup>.

### Passung Mensch und Beruf bzw. Mensch und Organisation

Was muss in Betracht gezogen werden, wenn gefragt wird, ob die Tätigkeit in einem Beruf für einen Menschen Sinn macht? Professionalität ist meist eingebunden in professionelle Gemeinschaften und ihre Weiterbildungs- und Prüfungskulturen, in Märkte und gesellschaftliche Entwicklungen. Es geht hier um eine seelisch getragene individuelle Professionalität einerseits und um Professionskultur im gesellschaftlichen Umfeld andererseits.

Das Konzept der »Passung« betont die Idee, dass für die Kompetenz und Stimmigkeit in beruflichen Situationen neben den üblichen Qualifikationskriterien immer auch wichtig ist, ob die für jeden Menschen eigenen wesentlichen Befriedigungselemente in beruflichen Situationen ge-

ben sind. Wenn jemand als Bub Lokomotivführer werden wollte, macht es einen Unterschied, welche der folgenden inneren Bilder er damit verbunden hat:

1. »Ich und meine Maschine – keiner kennt sie so wie ich!«
2. »Mein Heizer und ich – zwei Kameraden reisen um die Welt!«
3. »Die vielen Menschen, die sich mir anvertrauen. Ich bringe Euch sicher hin.«

Was muss in Betracht gezogen werden, wenn gefragt wird, ob die Tätigkeit eines Menschen für eine bestimmte Organisation Sinn macht? Hier geht es nicht nur um fachliche Kompetenz, sondern darum, ob Tätigkeiten und Inszenierungen, in denen sie stattfinden, ob Beziehungen, Milieus, Stile und Werte, die Leistung und atmosphärische Qualitäten mitbestimmen, für diesen Menschen passen. Und umgekehrt ist auch für die Organisation wichtig, dass die Mitwirkung dieses Menschen für sie Sinn macht.

Entwickeln sich Organisationen und Menschen so, dass lebendige Passungen möglich bleiben? Es geht hier um Organisationsentwicklung beziehungsweise Organisationskulturentwicklung.

Sind solche Fragen Gegenstand bewusster Abstimmung und gemeinsamer Gespräche? Oder werden Entscheidungen ohne Rücksicht auf die betroffenen und mitwirkenden Menschen getroffen. Gibt es im beruflichen Feld und in der Organisation eine Passungsdialog-Kultur? Wesentliche Voraussetzung dafür ist eine Sprache, die der Vielschichtigkeit eines beseelten Dialogs gerecht wird.

### Sinnstiftende Hintergrundbilder

Mithilfe der Betrachtung sinnstiftender Hintergrundbilder<sup>11</sup> wird die Seele einbezogen, wird ein Dialog zwischen bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Ebenen angestoßen. Wurzeln, Grundmotive und Identitätssuchen, die berufliche Situationen im Hintergrund manchmal entscheidend steuern, werden so einbezogen. Zwar scheint dies zunächst im Organisationsfeld ungewohnt, doch merkt jeder schnell, dass man sich so leicht und viel besser als erwartet über wirklich wichtiges austauschen kann. Erfolg erkennt man aktuell daran, dass Prozesse spürbar Tiefenschärfe bekommen. Längerfristig führen ausgelöste Suchprozesse bei geringem Gesprächsaufwand zu neuen Positionierungen, neuen Fragestellungen und Beurteilungskriterien.

Ein Beispiel aus der Beratung:

Da ist ein Manager in einem Weltunternehmen für Werkzeugmaschinen. Er hat einen Kompetenzverlust erlitten, den er selbst und seine Vorgesetzten nicht einordnen können. Die ganzen Jahre hatte er als Leiter einer Fertigung und später als Werkleiter kraftvoll und erfolgreich gearbeitet. Durch Umorganisation im Konzern war er jetzt statt für alle Bereiche an einem Standort, für einen Teilbereich in mehreren, auf ganz Europa verstreuten Standorten zuständig. Eigentlich war

dies ein Aufstieg und fachlich hatte er alle Voraussetzungen dafür. Er verstand sich selbst erst besser, als er auf das Kaleidoskop seiner inneren Bilder schaute. Alle verwiesen auf ihn als Haupt einer lokalen Gemeinschaft. Durch die Umstrukturierung im Konzern ist die seelische Passung zwischen ihm und dem Unternehmen verloren gegangen. Wie mit einer solchen Erkenntnis umzugehen ist, kann hier nicht behandelt werden, doch ist das Gespräch jenseits falscher Zuschreibungen nun auf der richtigen Ebene.

Hier wurde der Versuch gemacht, Selbstfindung und Sinnsuche eng mit Professionalität, mit Kompetenz und Lernen, mit Kulturverantwortung in Organisationen und Professionskulturentwicklung so zu integrieren, wie sie im wirklichen heutigen gesellschaftlichen Leben verzahnt sind. Damit soll beigetragen werden, die Welt nicht in Sinnfindung und gesellschaftliche Fragen zu zerteilen und sich in getrennten Sphären damit auseinanderzusetzen, sondern die Herausforderung mit einer differenzierten Bemühung um Ganzheitlichkeit zu beantworten, die in Professionalität integriert sein kann. ■

.....

<sup>1</sup> Begründerin der Themenzentrierten Interaktion TZI

<sup>2</sup> Schmid, Bernd: Chancen für Innovationen? Eine Anfrage für Change-Management-Beratung (Teiltranskript des Vortrags »Besser! Schneller! Schlanker! Teurer! Effizienzfallen für Professionelle im Bereich Humanressourcen« – anlässlich der GWS Fachtagung 1996 »Effizienz und Menschenorientierung«)

<sup>3</sup> Schmid, Bernd; Portele, Gerhard: Brechts Verfremdungseffekt und soziales Lernen. Gruppendynamik – Forschung und Praxis, Heft 6, 7. Jg., 1976, S. 454-464

<sup>4</sup> Neumeier, John: Photographien und Texte zum Ballett der Matthäus-Passion von Johann Sebastian Bach – ein Arbeitsbuch, 1983, S. 129

<sup>5</sup> Arendt, Hannah: Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen, 1964

<sup>6</sup> Sloterdijk, Peter: Optimierung des Menschen? Tele-Akademie vom 25. 11. 2007, SWF

<sup>7</sup> Antónóvski, Aharon; Franke, Alexa: Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit, 1997

<sup>8</sup> siehe auch: Längle, Alfred: Mut und Schwerkraft, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, 1987, S. 94-128

<sup>9</sup> Schmid Bernd: Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, 2003

<sup>10</sup> Schmid, Bernd; Messmer Arnold: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, 2005, S. 26-45

<sup>11</sup> Schmid, Bernd: Systemisches Coaching – Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, 2004, S. 209–236