



Kultur entsteht durch  
Kultur und Beispiele  
machen Schule.

isb - Motto



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

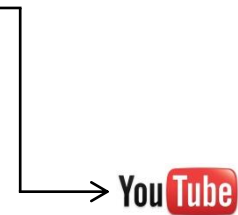


Dr. Bernd Schmid  
DBVC-Sommercamp Heidelberg 28.09.2013

[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)

Die nachfolgenden Folien des Vortrags von Dr. Bernd Schmid sind mit den dazugehörigen Stellen eines Videos verbunden. Das Video befindet sich auf Youtube und wird automatisch an der entsprechenden Stelle geöffnet, wenn Sie unten das Symbol „youtube“ klicken.

Hinweis: Viele Folien stehen auch als  
„click-to-transfer“  
(einfache Übertragung in eigene ppt Folien)  
zur Verfügung.



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013





Dr. Bernd Schmid

DBVC-Sommercamp Heidelberg 28.09.2013

[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)



# Reifegrade von Professionellen und Organisationen für OE-Themen

## Workshop



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*



# OE + Kultur

CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*

Kultur ist ein Sammelbegriff dafür,  
wie Wirklichkeit bewusst und unbewusst –  
gewohnheitsmäßig oder kreativ gestaltet wird.

Um Komplexe Organisationen zu steuern,  
braucht es Kultur.

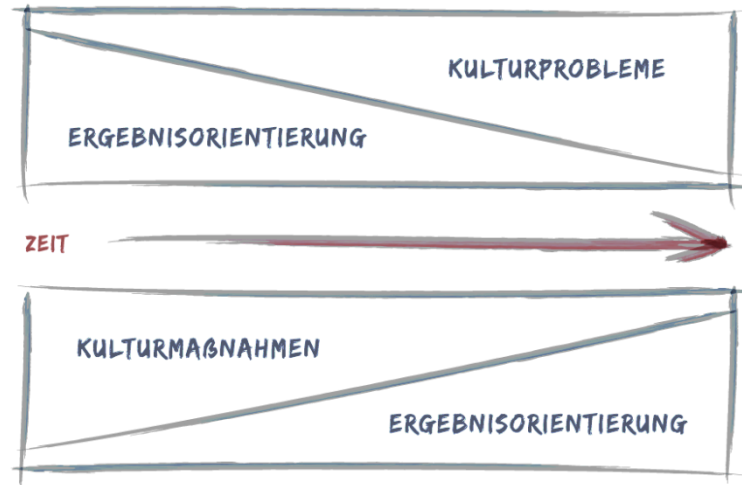
Kultur der Leistungserbringung  
Kultur für Pflege der Leistungsträger



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

# Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen.



Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

OE als  
Entwicklung menschlicher Systeme  
ist zugleich  
Kulturentwicklung



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*



# Reifegrade



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*



# Reife = Bereit-Sein (readiness)

Paradox:

- Durch Entwicklungsschritte reift man.
- Für Entwicklungsschritte sollte man reif sein.

Je unreifer jemand ist,  
desto abenteuerliche Vorstellungen hat er davon,  
wie und wie schnell man reifen kann.

Metaphern:

- ZEN-story: Secret of life!
- Erstes Springreiten
- Optimale Leitbild-Distanz



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

# Reifegrade in der OE

Reifegrad der Beteiligten Individuen

Reifegrad der Organisation/Kultur

- OE-Prozessesteuerung
- strategische Führung
- Verantwortungskultur
- OE-Lernen

Wenn die Organisation unreif ist, kann dies nur begrenzt durch den Reifegrad einzelner Akteure ausgeglichen werden.



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013



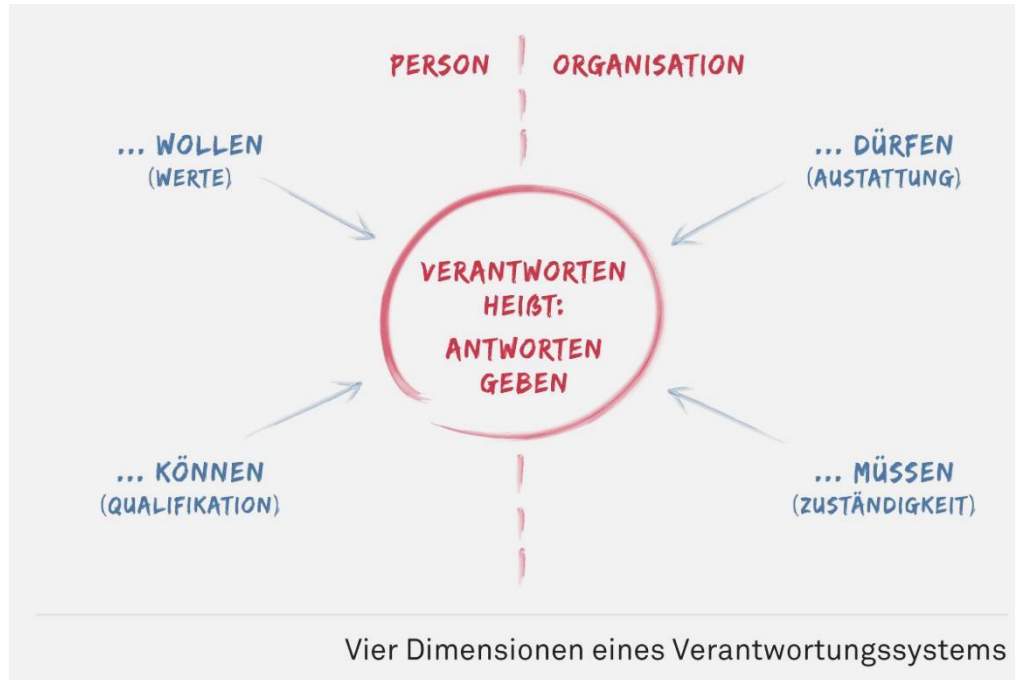
# Verantwortung



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*

# Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

# Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems

Man muß antworten **können**

→ dies ist eine Frage der **Qualifikation**

Man muß antworten **wollen**

→ oft eine Frage der **Wertorientierung**

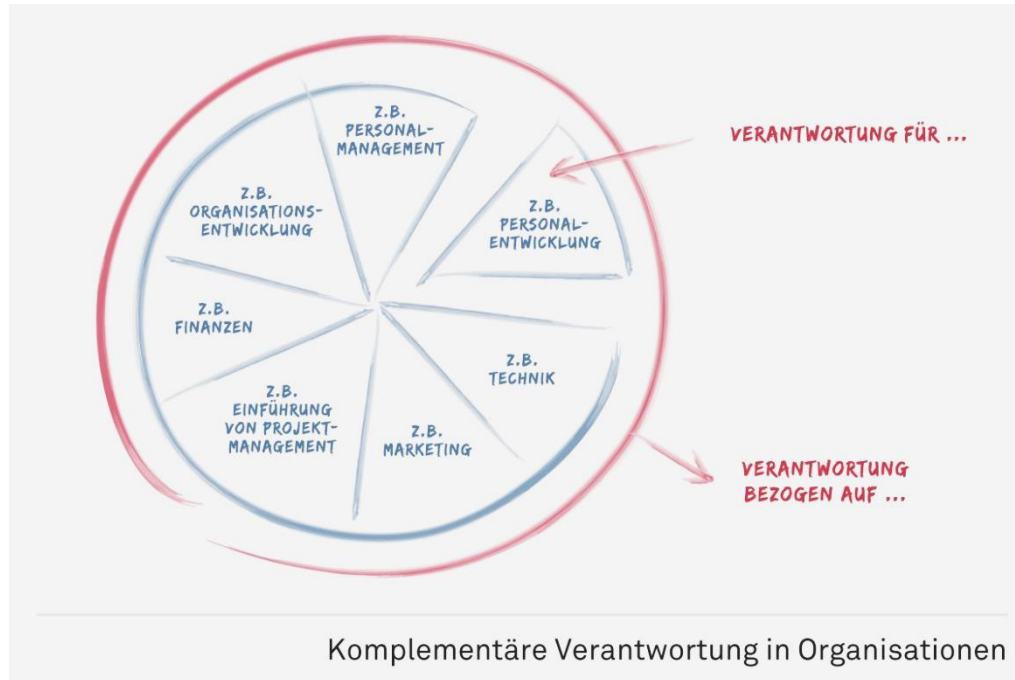
Man muß antworten **müssen**

→ auf eine Frage der eingeforderten **Zuständigkeit**

Man muß antworten **dürfen**

→ dies ist eine Frage der **Autorisierung**

# Komplementäre Verantwortung in Organisationen



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013



# OE-Lernen

CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*

# OE-Lernen

## Teil I

Jede komplexe Aufgabe ist zugleich eine  
Lernaufgabe, zumindest für einige Player  
→ OE ist auch OE - Lernen

- Inwiefern sind Voraussetzungen für OE seitens der Organisation gegeben?
- Inwiefern sind Spielräume und Ressourcen für notwendiges Lernen gegeben?
- Welche Erfahrung hat das System, welche die Hauptverantwortlichen?



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013



# OE-Lernen

## Teil II

- Wo steht das Vorhaben? Welche Freiheiten, „Zugzwänge“, Unterstützungen sind möglich?
- Gibt es Dialogpartner für Verantwortungsdialoge?
- Wie ist Verantwortung konfiguriert? Welche Rolle die Schlüsselfiguren haben/möchten/aufgedrückt bekommen?
- Welche Landkarten haben die Beteiligten für das Projekt und ihren Beitrag, welche andere in der Organisation?
- Welche Lernebenen und –bedarfe liegen in der Organisation vor, welche bei den Hauptverantwortlichen?



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

# OE-Werkstätten

## Medium für OE-Lernen („große Räder“)

- Protagonisten stellen ihre Kompetenz in OE-Prozessen im Kreis von KollegInnen auf den Prüfstand.
- Lernprozess auf OE-Lernen heben - auch wenn persönliche Selbststeuerungsfragen der Teilnehmer nicht optimal gelöst sind.
- Zur Selbstklärung gehört Urteilsfähigkeit bezüglich OE-Prozessen und bezüglich Reifegraden.
- Zu OE-Kompetenz gehört Designkompetenz und Regiekompetenz (auch für OE-Lernen).



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

# Reifegrad-Übung

- Kurzversion vor OE-Lernen
- Fragen an den Klienten:
  - Erzähle in 2 - 3 Minuten, worum es in dem Vorhaben/Changeprozess/Projekt geht?
  - Welche Rollen/welchen Bezug hast Du im Ganzen? Welche Erfahrungen hast Du mit Vorhaben dieser Art? Welche Erfahrung hat die Organisation mit Vorhaben dieser Art und Größe?
  - Wie wurde positive Erfahrung genutzt? Wie wird aus Fehlern gelernt? Wie viel gemeinsame Wirklichkeit gibt es bei den Verantwortlichen? Wird das Vorhaben ‚getragen‘?

# Reifegrad-Fragebogen 1 (Protagonisten) I/II

1. Kann das Vorhaben in der Organisation und dessen Stand deutlich machen.
2. Kann von beteiligten Strukturen Rollen und Funktionen verständliche Bilder vermitteln.
3. Schätzt Können und Verantwortung angemessen ein, bei sich selbst und anderen.
4. Hat Vorstellungen von notwendigen Kontrakten und Verantwortungen für das Vorhaben und seine Funktion darin.
5. Kann Vorstellungen zur notwendigen Klärungen, Ressourcen und Vorgehensschritten entwickeln.
6. Kann Organisation so schildern, dass man deren Reifegrad abschätzen kann.

# Reifegrad-Fragebogen 1 (Protagonisten) II/II

7. Hat selbst Erfahrung mit Vorhaben dieser Art, sorgt für eigene Unterstützung? Hat plausible Einschätzung, was er braucht?
8. Kann im Projekt und in der Übung sachlich mitarbeiten, das Vorhaben im Fokus halten und Anregungen aufnehmen und vermutlich umsetzen.
9. Ist offen für konstruktive Infragestellungen und Bereitschaft, diese auch in die Organisation zu tragen. Hat für sich Rückzugspositionen.
10. Ist gut bei sich, behält Regie über sein Anliegen und seinen Lernprozess, gestaltet Lernbeziehung konstruktiv.

# Reifegrad-Fragebogen 2 (Organisation) I/III

1. Hat die Organisation mit Vorhaben dieser Art und Größe Erfahrung? Kann positive Erfahrung genutzt werden? Wird aus Fehlern gelernt?
2. Gibt es bezüglich des Vorhabens genügend gemeinsame Wirklichkeit? Ist die Organisation bezüglich des gegenwärtigen Vorhabens realistisch?
3. Wird das Vorhaben „getragen“? Ist deutlich, wer was will und wie mit Unterschieden und Konflikten umgegangen werden soll?
4. Füllen Auftraggeber und Auftragnehmer des Vorhabens prinzipiell ihre Rollen aus? Schätzen sie ihre Lage realistisch ein? Kann man drüber reden?

# Reifegrad-Fragebogen 2 (Organisation) II/III

5. Ist der Auftrag an den Protagonisten stimmig? Werden er und seine Möglichkeiten richtig eingeschätzt? Ist klar, wer Projektfortschritte und Ergebnisse beurteilt und verantwortet? Haben Protagonisten dazu ihrer Funktion gemäß Zugang?
6. Sind notwendige Komponenten fürs Gelingen verfügbar? Stehen Macht, Ressourcen und Zeit angemessen zur Verfügung? Ist Klärung möglich, falls nicht?
7. Gibt es bei den Mitwirkenden angemessene Kompetenzen und Vorstellungen für eigene Beiträge und ihre Verantwortung? Real verfügbar?

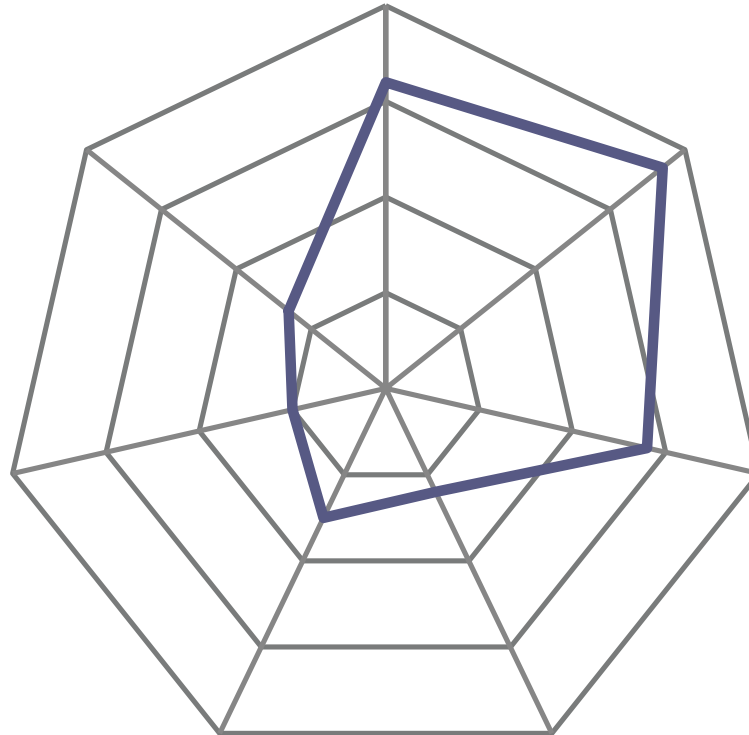
## Reifegrad-Fragebogen 2 (Organisation) III/III

8. Gibt es notwendige Abstimmungen mit wesentlichen Interessenten und Kontexten? Kann nachhaltiges Engagement durch Mächtige/Hierarchie gesichert werden?
9. Können Korrekturen vorgenommen werden? Werden Konsequenzen gezogen und wird darüber wirksam kommuniziert?
10. Was muss von wem bei dieser Gelegenheit neu gelernt werden? Ist das bewusst? Sind dafür Spielraum und Maßnahmen vorgesehen?



# Reifegrad-Profile

Dimensionen von  
Reifegraden je  
nach Bedarf





Alle Inhalte der Präsentation sind frei verfügbar und können (auch kommerziell) weiterverwendet werden.

Als Gegenleistung wird vereinbart, die Folien wie folgt zu kennzeichnen:

*CC-by-Lizenz, Autor: Bernd Schmid für [isb-w.eu](http://isb-w.eu).*



Mehr Informationen zur genannten CreativeCommons Lizenz gibt es unter: <http://de.creativecommons.org/was-ist-cc/>

isb GmbH  
Schlosshof 1  
69168 Wiesloch  
Fon: +49 (0)6222 81880  
[info@isb-w.eu](mailto:info@isb-w.eu)  
[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)