



Bernd Schmid
Isb systemische Professionalität

www.isb-w.eu

OE + Kulturentwicklung

ISB-Konzepte kompakt
Leitung: Dr. Bernd Schmid
20.-22.11.2008



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

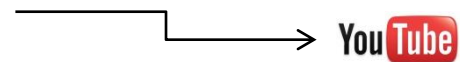
Systemische Professionalität 2013



Zu diesem PDF...

Die nachfolgenden Folien des Vortrags sind mit den dazugehörigen Stellen eines Videos verbunden.

Das Video befindet sich auf YouTube und wird automatisch an der entsprechenden Stelle geöffnet, wenn Sie das Symbol „YouTube“ klicken.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität 2013

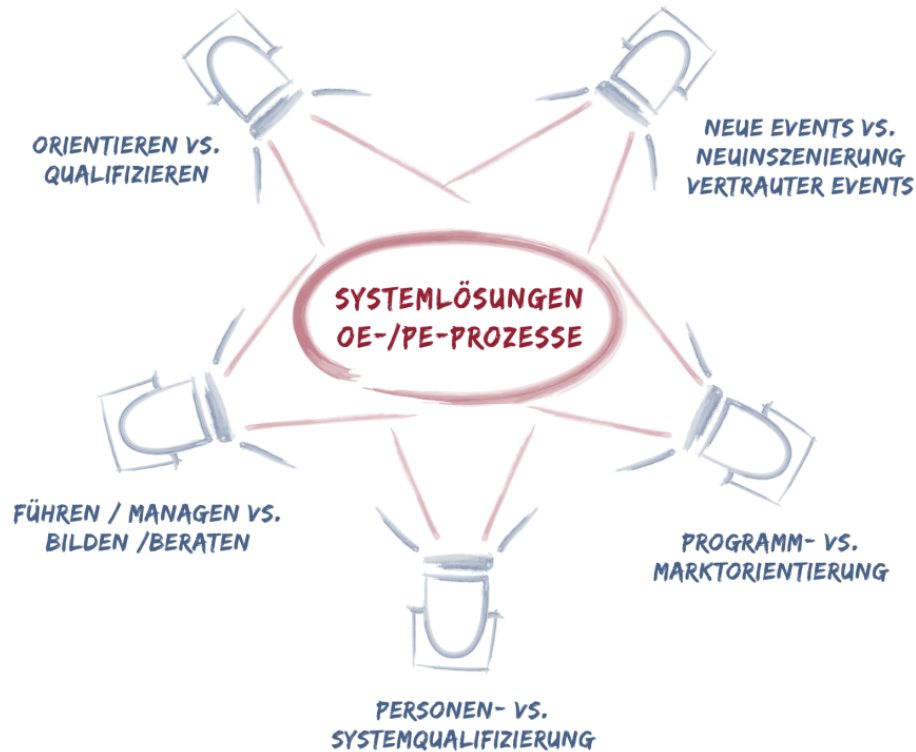
... weitere Materialien

Ergänzend zu diesem Beitrag bietet das isb neben Kursen auch weitere Themen des isb frei zugänglich auf

<http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/529/477/>

Dort finden Sie diesen und weitere Beiträge

- in einer Übersicht („**Kachelform**“) inkl. Videoverknüpfung der einzelnen Stellen des Vortrags zu YouTube,
- als „**click-to-transfer**“ für eine einfache Übertragung in Ihr eigenes PPT-Layout,
- als **Slideshare-Präsentation** und
- als **Audio** zum Download.



Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE/PE-Prozesse

YouTube

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Bernd Schmid
Isb systemische Professionalität

www.isb-w.eu

Phasenmodell der Organisationskrisen

ISB-Konzepte kompakt
Leitung: Dr. Bernd Schmid
20.-22.11.2008



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Integration + Integrität

Stabile Entwicklungen von Organisationen zeichnen sich durch Gefügtheit (Integration) und Stimmigkeit der Prozesse (Integrität) aus.

Für „Unternehmensgesundheit“ könnte man zunächst formulieren:

Gesundheit = Integration X Integrität.

In krisenhaften Situationen verändern sich Integration und Integrität typischerweise in einem Verlauf, in dem wir 4 Phasen unterscheiden können.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

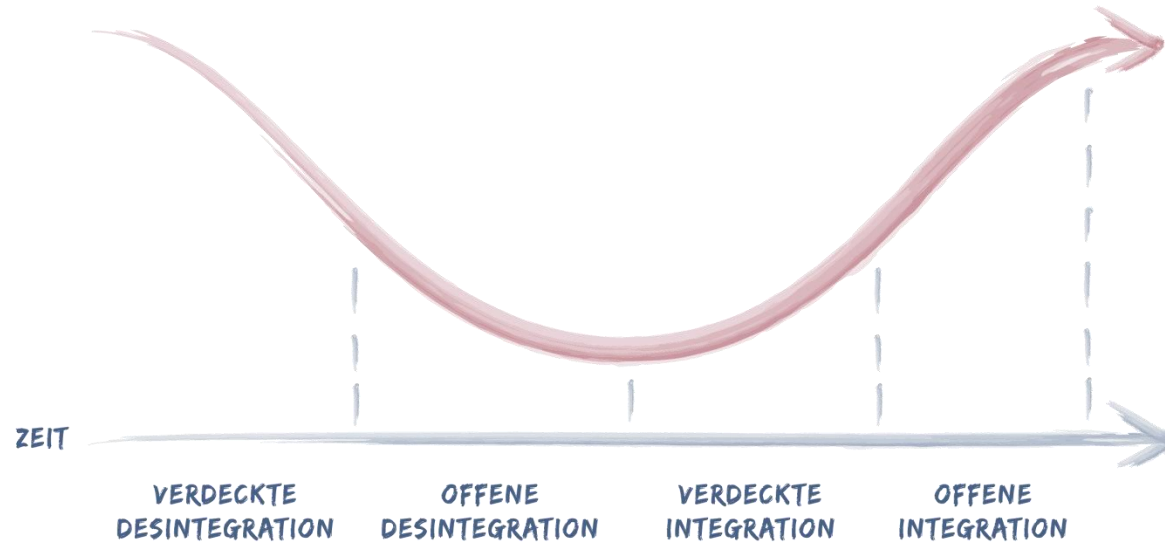
Das folgende Schaubild ist eine Illustration und soll keine mögliche Exaktheit signalisieren. Die Größe, die durch den Pfeil dargestellt wird, ist eher ein Ausdruck von "Gesundheit" der Organisation, (von Leistungsfähigkeit und nachhaltiger Arbeitskultur) als von messbaren Zahlen.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Schematische Darstellung



Schmid/Hipp 1998

Vier Entwicklungsphasen in Krisen

YouTube

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Verdeckte Desintegration.

Dinge beginnen auseinander zu driften und bisherige Vernetzungen und das Ineinandergreifen der Prozesse, aber auch das Gefühl von Identität gehen zunehmend verloren.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Offene Desintegration.

Probleme kommen in Kennzahlen verschärft zum Ausdruck, die für das Unternehmen relevant sind (steigende Kosten, Umsatzprobleme, Personalfluktuations etc.).

Es wird unübersehbar, dass die Dinge nicht mehr richtig zusammenkommen.

Gemeinsame Vorstellungen von Stimmigkeit beginnen zu verschwinden, ohne dass man in Richtung Lösungen 2. Ordnung ginge und Probleme neu definiert. Auch werden Verantwortungen nicht neu geklärt und übernommen. Es entsteht zunehmend ein Klima der Verunsicherung und Angst.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Verdeckte Integration.

Man beginnt auf die Tugenden des vernünftigen Wirtschaftens und Umgangs mit Menschen zu setzen und weniger auf unmittelbare Ergebnisse.

Leistungen werden an diesen Tugenden gemessen und weniger an direkten Erfolgen. Die Konjunktur für Blender und ökonomisch-ökologische Sünder neigt sich dem Ende zu. Vordergründig erscheint Vieles immer noch desintegriert und desolat.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Offene Integration.

Es gibt immer mehr Anzeichen, dass die Dinge jetzt besser werden, der Neuausrichtungsprozess zu greifen beginnt. Viele Probleme verschwinden allmählich, ohne dass sie ausdrücklich gelöst worden sind.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Bernd Schmid
Isb systemische Professionalität

www.isb-w.eu

Kulturentwicklung

ISB-Konzepte kompakt

Leitung: Dr. Bernd Schmid

20.-22.11.2008



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Kultur bringt die bessere Seiten der
Menschen
in den Vordergrund und vernetzt sie.

Kultur braucht Pflege, insbesondere in der Initialphase



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

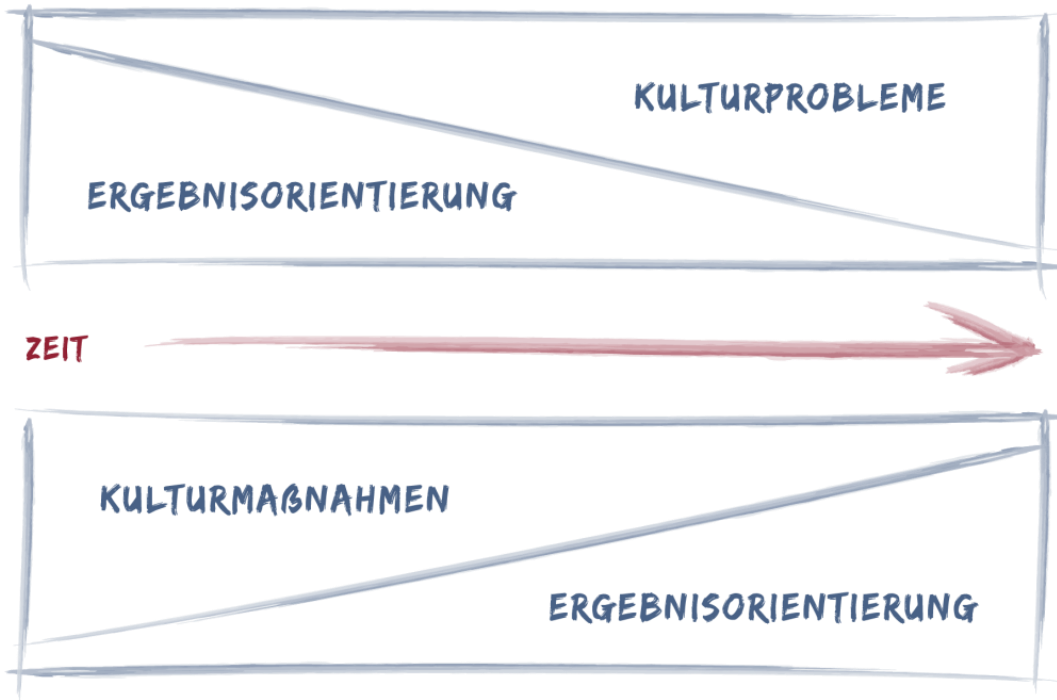
Systemische Professionalität 2013

Organisationskultur meint gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

- Komplexe Systeme können nur durch Kultur gesteuert werden
- Kultur kann nur durch Kultur erzeugt werden
- Kultur braucht Ordnung und Rahmen einerseits und Spielraum andererseits
- Kultur braucht Zusammenspiel von strategischem Management und strategischer Führung



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

„Ob Kinder lernen, was wir ihnen
beibringen wollen, ist fraglich.
Unser Benehmen dabei lernen sie
allemaal“.

Bernd Schmid (1998): „Originalton – Sprüche aus dem Institut für
systemische Beratung“.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Kulturentwicklung

„Es gibt nicht Gutes, außer man tut es!“

Beispiele machen Schule:

Kraftfelder und Vertrauen entstehen in erster Linie durch gelebte Beispiele.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Gut angelegte Kulturen erzeugen neue
Kulturen nach demselben Bauplan.

Das ist das Prinzip des Lebens.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Es muss eine „kritische Masse“ positiver Beispiele erzeugt werden, bis eine neue Kultur trägt.

Wieviel (insbesondere am Anfang) notwendig ist, wird meist unterschätzt.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Kristallisierendes Prinzip

Nur das aufrufen, was jetzt angesagt ist und
nur die Leute auf die Bühne holen, die man jetzt braucht



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Dezentrale Leistungserbringung und Entwicklung brauchen mehr und intelligentere Standardisierungen brauchen mehr und intelligentere Führung, wenn nicht babylonische Verwirrung und Desintegration der Gesamtorganisation die Folge sein sollen.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

„OE ist Chefsache oder findet nicht statt!“

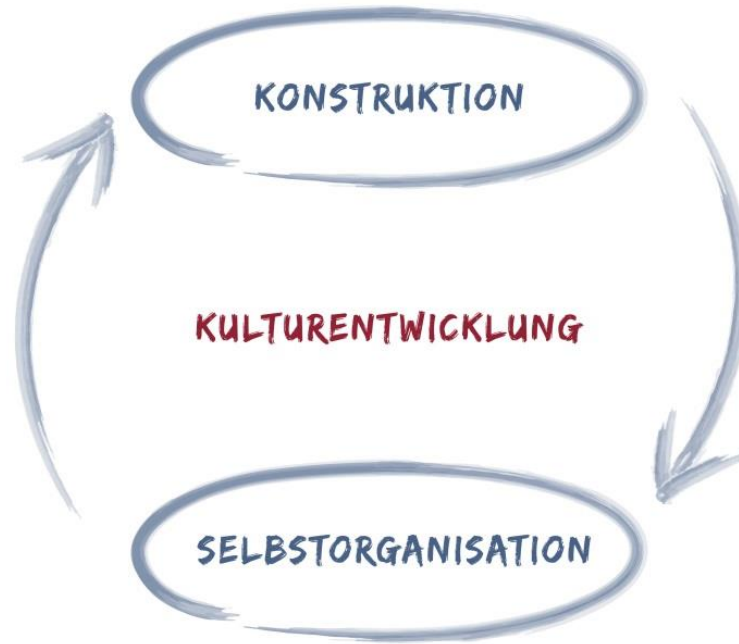
Top down und bottom up Prozesse,
zentrale Steuerung und dezentrale
Steuerung müssen
aufeinander abgestimmt werden.

Strategisches Management +
strategische Führung



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Schmid/Messmer 2003

Balance von Konstruktion und Selbstorganisation



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Leistungsträger müssen zentrale Rollen im Kerngeschäft der Organisation einnehmen können und sie müssen in der beruflichen Arbeit die eigene Mitte finden.

Sonst sind sie nicht so produktiv und erfüllt, wie sie sein könnten und/oder müssen großen seelischen Verschleiß in Kauf nehmen.



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Kompetenz + Passung

Aus systemischer Perspektive ist Kompetenz in Bezug auf eine Organisation oder ein Feld nicht allein eine Eigenschaft einer Person, sondern auch einer Passung.

Kompetenzformel



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013



Schmid/Messmer 2003

Der Passungssystemkreis

YouTube

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu

Systemische Professionalität 2013

Passung zwischen Mensch + Organisation



Schmid 2013

Wer bekommt die Besten?

-Wettbewerbsvorteil Organisationskultur

Jüngere werden zunehmend anspruchsvoller, was die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und der Wert der Arbeitszeit als verbrachte Lebenszeit betrifft.

Schmid 2002

Sterbende Kulturen sind demnach solche, die in allen Vollzügen Genauigkeit herzustellen versuchen, und dabei das Wesensverständnis der Kultur verlieren.

Vitale Kulturen zeichnen sich dagegen dadurch aus, dass vieles nur bei Bedarf genau geregelt wird, jedoch ein gelebtes gemeinsames Verständnis bezogen auf die Kernelemente der Kultur besteht.

Gregory Bateson+Margret Mead

Es braucht einen weiten Horizont, wenn das Behauen der ersten Steine mit der Würde und Erfüllung desjenigen geschehen soll, der eine Kirche baut, obwohl er diese nie sehen wird.

Idealismus und Zynismus
sind ebenso Geschwister wie
Sentimentalität und Brutalität.

Es braucht nüchternen Idealismus und kreativen Realitätssinn

Wenn der warme Wind des Wachstums
in Fahrtrichtung weht, reicht Handgestricktes und
Mittelmäßiges um voranzukommen und sich als
großer Seemann zu fühlen.

Seit schwereres Wetter angesagt ist, wird
sichtbar, wie gering die Steuerungskompetenz
wirklich ist.

Eine Pisa-Studie des Managements und der Führung wäre sicher
interessant.

Eine solche für Berater allerdings auch.

Schade, dass man das Einkommen und die Alterssicherung der Manager (und aller anderen) nicht an ihren Beitrag zur nachhaltigen Vitalität des Unternehmens knüpfen kann.



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.



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
www.isb-w.eu