



Führung



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.



Dr. Bernd Schmid
Fachtag Fa. Hauser Consulting, Augsburg

www.isb-w.eu



26.04.2013

Führung - Kultur - Entwicklung Workshop



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

Systemische Professionalität 2013



Jenseits von Befehl und Gehorsam

Keine instruktive Kommunikation

Stimulation von Eigensteuerung lebendiger Systeme

Frei nach Bateson:

»Wenn ich einen Fußball in genau berechneter Weise trete, kann ich berechnen wie und wohin er sich bewegt. Bei einem Hund ist das anders.«

→ Führung von Menschen bezogen auf Rollen mit erheblicher eigener Verantwortung und bezogen auf Tätigkeiten, die eigene Ausgestaltung erfordern.



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

Systemische Professionalität 2013

Definition

Führen heißt, jemanden durch Kommunikation bewegen,
sinnvoll bei Wirklichkeitsgestaltung mitzuwirken.
(Theatermetapher: Inszenierung + Regie)

Die richtige Führung gibt es nicht.

Erfolgreiche Führung ja.

Führung die Kultur transportiert und zu
Kulturentwicklung beiträgt auch!

Und es gibt Führung die bestimmten Werten zuträgt.



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

Systemische Professionalität 2013

Führungsstile

Tausend Arten und Stile Führung zu bewerkstelligen:

Pina Bausch – Wuppertal:

Aufmerksamkeit, Entfaltungsraum und Anregung
(wenig Drehbuch)

John Neumeier – HH:

Entwerfen und in enger Bezogenheit einstudieren
(viel Drehbuch)

Egal wie: am Ende tanzen die Tänzer und nicht der
Choreograph!



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

Systemische Professionalität 2013

Führung im Kontext

- Führung meint bestimmte Dimensionen der Gestaltung von Wirklichkeit.
- Führung findet immer in einem Kontext statt, der berücksichtigt werden muss.
- Führung spielt zusammen mit anderen Faktoren der Wirklichkeitsgestaltung → Theatermetapher (Bühne, Requisiten etc. aber auch Aufführungs- und Trainingsbedingungen)
- Damit Führung gelingt, muss viel zusammengeführt werden!



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

Systemische Professionalität 2013

Führung als Perspektive

- Führung ist eine komplexe Kulturleistung
- eingebettet in Organisationskultur.
- Führung ist kein Ding, sondern eine Perspektive
- Führung als Gestaltungsdimension kann daher letztlich nicht isoliert werden,
- genauso wenig wie Leistung, Verantwortung, Macht und andere Dimensionen der Kulturgestaltung.

Perspektivenkatalog statt System, randscharf vs. kernprägnant



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

Systemische Professionalität 2013

Führungsbeziehung

Ist Führung ein individuelles Verhalten?

Ist Führungskompetenz eine persönliche Eigenschaft?

Metapher: **Reiter/Pferd oder Chorleiter/Chor**

- Kleinste Einheit: Führungsbeziehung.
- Beziehung kann nicht alleine gestaltet werden.
- Kompetente Führung ist Merkmal einer Beziehung
- Führung ist so gut wie sie komplementär gestaltet wird
- Erfordert komplementäre Kompetenz der an der Führungsbeziehung Beteiligten.



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

Systemische Professionalität 2013

Führungssystem

Eigenschaft die einer Kette von Führungsbeziehungen

→ Eine Systemkompetenz

Führungssystem = Netz der Führungsbeziehung

Herausgehoben: Hierarchie

Andere Führungsbeziehungen (Projekte, spezielle Vorhaben)

komplexes Netzwerk, nicht nur in einer Matrix-Organisation

→ Value-Network – Kooperationsbeziehungen
über Organisationsgrenzen hinweg.

Auch dort ist Führung relevant z.B. → Konsortialführerschaft.



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

Systemische Professionalität 2013

Führungssystem - Entwicklung

Führungssystementwicklung durch gezielte Kulturbegegnungen und Wirklichkeitsabgleiche der beteiligten Systeme. Horizontal + Vertikal

- Teilt man Wirklichkeiten/Horizonte?
- Kennt man die anderen Wirklichkeiten/Horizonte
- Kann man wechselseitig diese aufeinander beziehen?
- Kann man Steuerungsimpulse abgestimmt übersetzen?

→ Kulturbegegnungsmodell und
→ Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung



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

Systemische Professionalität 2013

Führung + Professionalität

Durch „Amtsantritt“ kann die Auseinandersetzung mit dem Führungssystem nicht ersetzt werden. Sonst Papiertiger oder Feigenblatt.

Reicht arrivierte Fachkraft?

- Bei einer Führungskraft ist Gestaltung von Führungsbeziehungen Kernkompetenz und Kerntätigkeit.
- Dies verlangt heute Professionalität und Qualifikation.

Die Übernahme von Führungsverantwortung sollte gut abgeklärt sein.



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

Systemische Professionalität 2013

Führung + Macht

- Führungsbeziehungen sind Machtbeziehungen.
- Führung sollte autorisiert sein. Beteiligte wollen die Führung.
- Auch Hoheitsmacht hilft nur, wenn sie gewürdigt wird.
- Das System muss Führung wollen und entwickeln.
- Neue Besen leiden oft.



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

Systemische Professionalität 2013

Führungsverantwortung

Führung stellt Fragen der wechselseitigen steuernden Beeinflussung durch Kommunikation.

Führungsverantwortung heißt dort Antworten zu finden, wo jemand für die Gestaltungsbeiträge anderer zuständig ist.

- Störungen im Verantwortungssystem
- Behebung durch Führungsdiallog
- Notfalls durch hoheitliche Eingriffe



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

Systemische Professionalität 2013

Doppelte Verantwortung

Führungsverantwortung heißt dafür zuständig zu sein,

1. **was** durch Führung erreicht werden soll -
also die zu gestaltende Wirklichkeit
(soweit sie nicht die Führung selbst ist)
2. **wie** Kommunikation wirksam gestaltet werden kann.

Verantwortung kann nicht „wegdelegiert“ werden, weil man für die Delegation im Rahmen von Führungsbeziehungen verantwortlich bleibt.

(Daher müssen Minister die politische Verantwortung übernehmen, wenn in ihrem Hause etwas schief läuft.)



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

Systemische Professionalität 2013

Vermeidung von Führungsverantwortung

- Verordnung von Selbstführung durch lediglich formale Zielvorgabe
- Druck, Kontrolle etc.
- Zentralisierung/Normierung
- Verzicht auf Führung durch Freigabe:
„die Besten brauchen keine Führung!“
- Desintegration
(Top Spieler brauchen Top Regisseure / Trainer)
- Dezentralisierung
- Fehlende Beziehung bzw. Barrieren zwischen Führungsebenen → Aquaplaning-Effekt



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

Systemische Professionalität 2013

Führung: isb-Gütekriterien

- Führung braucht Würdigung auf Augenhöhe
- Führungsbeziehungen brauchen empfundene Gerechtigkeit
- Führung wird durch Selbstwirksamkeitserfahrung in der Führungsbeziehung gestärkt.
- Führungsbeziehungen brauchen Charme für die eigenen Identität- und Entwicklungswünsche

Vorsicht: Sonst kein „seelischer Kontrakt“
Ausbeutungsbeziehungen und Rattenfängerei



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

Systemische Professionalität 2013

Gütekriterien eines Führungssystems

- Ein Führungssystem ist so gut, wie es durchgehende Ketten bildet, über die Impulse vom Ausgangspunkt bis zum relevanten Endpunkt laufen.
- (Gehirn: What fires together wires together)
- In Hierarchien gilt dies Topdown genauso wie Bottom up.
- Eine Führungsbeziehung ist so gut wie sich die Beteiligten aneinander ankoppeln und sich gegenseitig erreichen.



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

Systemische Professionalität 2013

Operative Führung vs. Strategische Führung

- Tagesregie vs. Neuinszenierungsregie
- Ohne entwickelte Kultur operativer Führung ist Kompetenz in strategischer Führung unwahrscheinlich

Strategische Führung und strategisches Management

- Drehbuch und Regie gehören zusammen, nicht unbedingt innerhalb der Beteiligten.
- Fehlende oder schlechte Drehbücher führen zu beliebigen Aufführungen oder brauchen überdimensional Regie.



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

Systemische Professionalität 2013

Führung + Reifegrad

- Reifegrad der Beteiligten Individuen
- Reifegrad der Führungskultur

Wenn das Führungssystem unreif ist, kann dies nur begrenzt durch den Reifegrad einzelner Führungskräfte ausgeglichen werden.

Engagement nicht nur für eigenes Führungsverhalten, sondern für Pflege des Führungssystems.



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

Systemische Professionalität 2013

Führung durch Kulturentwicklung

Kompetent arbeiten heißt:

- zu 50 % seine Arbeit zu machen und
- zu 50 % schauen wie man seine Arbeit macht, wie man sie entwickeln muss, mit wem man wie kooperieren sollte

Kulturbildung muss einerseits konkret Dinge regeln und andererseits immer wieder ein Beispiel dafür sein

- wie machen wir es hier und
- wie erfahren wir uns dabei, wie stimmen wir uns ab?

Immer mit der Frage: „What ist this an example for?“

OE-Führungs-Lernen

Teil I

- 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?
- Wo steht das Vorhaben, welche Freiheiten, „Zugzwänge“, Unterstützungen sind möglich,
- Gibt es Dialogpartner für Verantwortungsdialoge?



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

Systemische Professionalität 2013

OE-Führungs-Lernen

Teil II

- 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

Systemische Professionalität 2013



Lern-Kultur

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“.

Kann man Kultur lehren?

Damit Kultur Lernen erzeugt

- Im isb gibt es keine Lehre über richtige Kultur oder Werte im Unternehmen.
- Aber wir beschränken uns nicht auf persönliches Verhalten und Vorbild, sondern leben und vermitteln eine Didaktik, über die andere Aufmerksamkeiten und positive Kulturbeiträge gelernt werden.
- Und natürlich gestalten wir die Rahmen, dass sie die gewünschte Kultur befördern und nicht Kultur schlechte Rahmenbedingungen kompensieren soll.

Wenn Lernen Kultur erzeugen soll...

- Besser im Kulturraum lernen, für den gelernt werden soll.
- Die Lernkultur soll prototypisch sein für intelligentes Alltagslernen im Berufsleben.
 - Beispiel kollegiale Beratung (trojanisches Pferd)
- Lernen und arbeiten gehören zusammen.
- Daher Didaktik für selbstorganisiertes Lernen zwischen Professionellen bei großer Diversität (Vorbildung/berufliche Funktionen/Felder/ Organisationstypen/ gesellschaftliche Felder)

Meta-Lernen

- Jeden stärken, zu seinem Lernstil zu finden
- gemeinsame Gewohnheiten des berufsbezogenen Lernens entwickeln
- lernen, seine Kompetenzen einzubringen (Bauweise, Gebrauchsanweisung)
- andere optimal im Lernen fördern (Fragen, Kontrakte)
- dabei Regie- und Methodenkompetenz für eigenständiges gemeinsames Weiterlernen erwerben

Führungswissen

Für Führung gibt es bewährte Dimensionen, Kriterien und Arbeitsfiguren. Diese waren Kultur- und Feldspezifisch, haben aber doch zu einem Grundbestand an Know-How geführt.

Verallgemeinerung:

geteilter Grundbestand an Know-How und Orientierungen.

Spezifikation:

Ob und wie Führung gelingen kann, muss jeweils Kultur- und Feldspezifisch erarbeitet werden.

Melodie und Musik

Einbeziehung des ganzen Menschen,
ohne ihn zum Ersatz-Inhalt zu machen.

Also die Wesensart und Selbstverwirklichungsneigungen der
beteiligten Akteure, ihre ganz eigenen Stilarten der
Wirklichkeitserzeugung mitberücksichtigen, aber als Ober- und
Untertöne der Kulturmusik, die dabei gespielt wird.

Während die Melodie wird durch den jeweiligen
Organisationszweck bestimmt wird, macht die dabei gelebte
Kultur die Musik.

Fragmentarischer Ansatz

Beispiele sind Transportmittel für Kulturbildung, für all die Themen und Kulturdimensionen, die nicht ausdrücklich angesprochen und geregelt werden können.

Integriert lernen am Lernkulturbeispiel

Menschen und Wissen reinholen, soweit sie integriert werden können, statt Wissenbestände anhäufen und dann

Transfer

Qualitativer Transfer

Folgelernen anbahnen → dafür Didaktik

Implizites Wissen

Tacit knowledge

Letztlich kann keiner wirklich formulieren, worauf es bei Lernen und Kultur wirklich ankommt, doch hat jeder ein hinreichend gutes implizites Verständnis darüber.

Urteilsfähigkeit in Sachen Kultur

Man spürt die Abweichung (somatic marker) und nimmt das zum Anlass, das Sagbare zu formulieren. Doch bildet das Sagbare nur eine poröse Oberfläche mit Bezug zur gemeinten Kultur

Prinzip der Beiläufigkeit (Julius Kuhl) in Schmidt G., Kuhl J. u.a.: Die Kraft von Imaginationen und Visionen

Balance von Konstruktion und Selbstorganisation





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



»Das Entscheidende
ist selten verborgen,
eher bleibt es unbeachtet.«

B. Schmid (1998) Originalton

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