



Bernd Schmid
Isb systemische Professionalität

www.isb-w.eu

Verantwortung

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

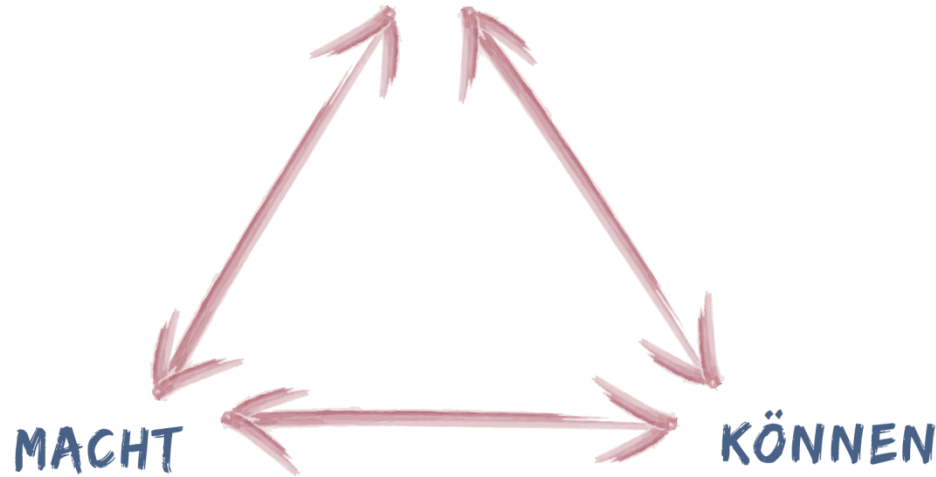
<http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/529/477/>

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.

Integrierte Machtausübung

VERANTWORTUNG



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

Systemische Professionalität 2013

Schmid 1998

4 Dimensionen eines Verantwortungssystems



Schmid/Messmer 2004

Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für 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**

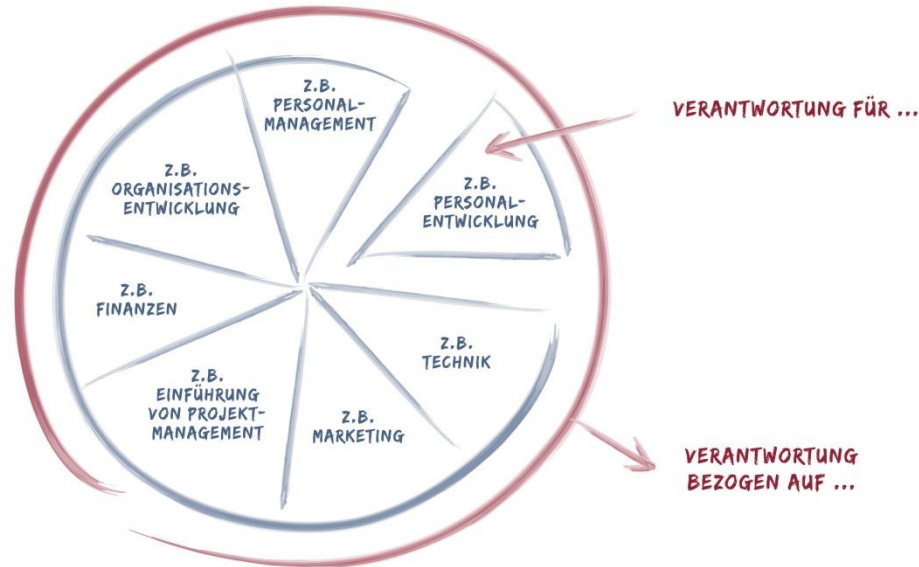
→ dies ist eine Frage der **Autorisierung**



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

Systemische Professionalität 2013

Komplementäre Verantwortung in Organisationen



Schmid 1998

Verantwortung für Aufgaben

Verantwortung für Schlüssigkeit des
Verantwortungssystems

Verantwortungsdialog

„Störungen“ im Verantwortungssystem



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

Systemische Professionalität 2013

Dysfunktionale Symbiosen

Dysfunktionale symbiotische Beziehungen sind Beziehungen,

- in denen Verantwortung nicht wahrgenommen
 - oder verschoben wird,
 - oder in denen das daraus entstehende Unbehagen
 - verschoben wird; oder
- „in denen Potenziale nicht aktiviert oder nicht entwickelt werden“



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

Systemische Professionalität 2013

Verantwortungsvermeidung + Einladungen in Symbiosen

- Nichts tun
- Fehlverantwortung übernehmen (Überanpassung)
- Aktivismus ohne Bezug zur Verantwortung (Agitation)
- Notstand erzeugen (Gewalt)



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

Systemische Professionalität 2013

Hintergründe

- Unklarheit + Veränderung
- Konfliktscheu
- Opportunismus
- fehlende Kompetenz
- Dilemmata
- Taktische Verantwortungsvermeidung



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

Systemische Professionalität 2013

Verantwortung

Thema unserer Zeit:

Verantwortungs-Dialog Klärungen von Horizonten

„Es gibt keine Müllkippe, die nicht zu unserem
gemeinsamen Himmel stinkt“



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

Systemische Professionalität 2013

Trends / Herausforderungen

(Rück-) Aneignung der Verantwortung 1

Insgesamt wird die oft weg delegierte Verantwortung wieder dorthin zurückkehren müssen, wo die Macht und die Zuständigkeiten angesiedelt sind. D. h.

1. Rückverschiebung von Verantwortung von den Projekten in die Hierarchie, deren Selbstverständnis allerdings neu zu fassen sein wird, und



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

Systemische Professionalität 2013

Trends / Herausforderungen

(Rück-) Aneignung der Verantwortung 2

2. Rückverschiebung von Externen zu Internen.
Der Prophet wird dann doch wieder im eigenen Land gefragt sein, wenn auch nicht mit überhöhten Bedeutungen und Honoraren.
3. Rückverschiebung von Verantwortung von den Stabs- zu den Führungsfunktionen



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

Systemische Professionalität 2013

Optimierung von Systemlösungen

- Es bedarf neuer Komplementarität, Integrationsfähigkeit und Systemoptimierung statt Partikularoptimierung,
- Ganzheitlichkeit statt abwechselndes inflationäres Aufblähen von Teilperspektiven.



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

Systemische Professionalität 2013

Zeitalter der Integrationsverantwortung

Ökonomie: intelligente Kombination von Produktions-
Faktoren zur Erzeugung eines Mehrwertes

Konkurrenz: Marktmechanismus zur optimalen
Allokation von Ressourcen

Integrierbare Konzepte, Produkte, Methoden,
zumindest Komplementär



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

Systemische Professionalität 2013



Bernd Schmid
Isb systemische Professionalität

www.isb-w.eu

Macht

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



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

Systemische Professionalität 2013





Schmid/Messmer 2003

Verschiedene Machtdimensionen als Perspektiven

YouTube

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

Systemische Professionalität 2013

Hoheitsmacht

meint, über Gestaltungsmöglichkeiten so verfügen zu können,
dass anderen für ihre Wirklichkeitsmöglichkeiten einseitig
Vorgaben gemacht werden.



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

Systemische Professionalität 2013

Schöpfermacht

meint die Fähigkeit, kokreative Inszenierungen zu schaffen.



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

Systemische Professionalität 2013

Sinnmacht

Damit ist eine Fügung gemeint, Sinn zu finden und Sinn zu schöpfen in dem, was man/frau erlebt und gestaltet.



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

Systemische Professionalität 2013

Autorisierung (Schwester der Macht)

UNSERE DEFINITIONEN FÜR VERSCHIEDENE ARTEN VON AUTORISIERUNG

Autorisierung durch Ermächtigung. Darunter verstehen wir Autorität (siehe »Hoheitsmacht«), die von Macht-Inhabern verliehen wird, z.B. eine Vollmacht vor Gericht.

Autorisierung durch Kontrakt. Darunter verstehen wir Autorität, die durch Vereinbarung unter den Betroffenen verliehen wird, z.B. eine vereinbarte Gesprächsleitung in einer Gruppe.

Autorisierung durch komplementäres Verhalten. Darunter verstehen wir eine Autorität, die durch komplementäres Verhalten zur persönlichen Wirkungsweise eines Menschen verliehen wird. Ein Beispiel: Vorschläge von als erfahren geltenden Menschen werden eher befolgt.

Abb. 19: Verschiedene Arten von Autorisierung



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

Systemische Professionalität 2013

Unternehmensentwicklung



Schmid/Messmer 2004

Der Zusammenhang zwischen Politik und Wirtschaften

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



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