



Dr. Bernd Schmid
isb – GmbH Wiesloch

www.isb-w.eu



Organisations-Coaching und Coaching- Methoden in Organisations- und Kulturentwicklung

Workshop 1.11.2014
Kongress Mentale Stärken, Heidelberg

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

Systemische Professionalität

2014





Coaching als Perspektive und als Expertise für das Organisationsfeld



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Seite 2

Coaching = 4 Augen-Gespräch?



Quelle:
Cover Marc
Minor Manager
im Dialog

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Wofür steht „Coaching“?

- Beratungsgespräch
- Coaching-Kompetenzen
- Coaching-Qualität
- Coaching-Professionalität
- Coaching-Kultur

Durch was Coaching definieren?

- Setting? Arbeitsformate?
- Rolle + Tätigkeit (z.B. beraten?)
- Lebensfelder, Themen, Kunden:
Sport, Bildung, Gesundheit, Demographie, Politiker,
Manager?
- **isb-way: über Perspektiven und Expertise**

Coaching-Perspektive u. Expertise

Mensch + Beruf (Professions-Coaching)

- Berufswelt aus der Perspektive des Menschen
- Mensch aus der Perspektive der Berufswelt
- Berufslebenswege aus beiden Perspektiven

Coaching-Perspektive u. Expertise

Mensch + Organisation (Organisations-Coaching)

- Organisationswelt aus der Perspektive des Menschen
- Mensch aus der Perspektive der Organisationswelt

Zentral: Die Gestaltung und Entwicklung von Organisationsleben und die Wechselwirkungen Mensch – Organisation als Deutungsrahmen und Gestaltungsdimensionen

Coaching Perspektive u. Expertise

Lernen von Individuen + Gemeinschaften

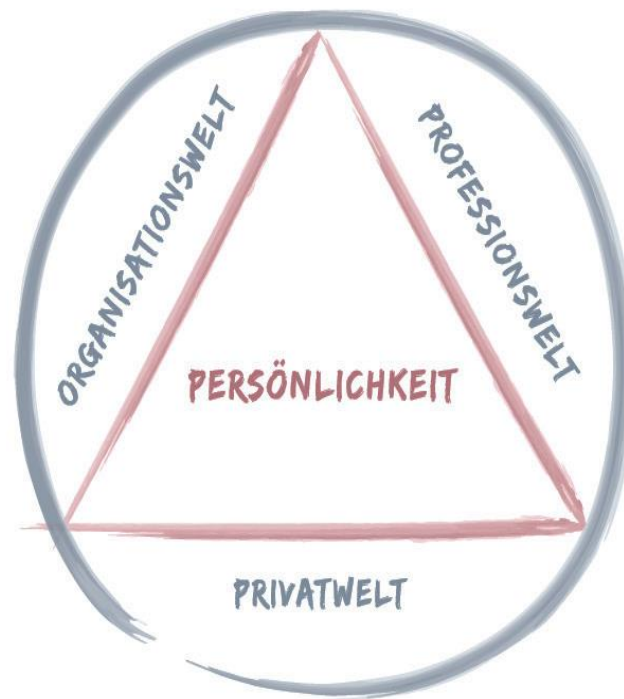
- Persönlichkeitsgerecht +
Professionsweltgerecht
+ Organisationsweltgerecht
- professionelle Entwicklung / Optimierung
persönlicher professioneller Kompetenz
- PE-/OE- Lernen in Organisationen

Coaching ist interdisziplinär

- Kein Teilperspektiven-Fetischismus
- Coaches sind 10-Kämpfer
- Kenntnisse in und kritische Distanz zu Einzeldisziplinen
- Coaches müssen sich der Gesamtverantwortung ihrer Coachees stellen
- Coaches sind Fachleute für Integration

Coaching-Perspektive u. Expertise

Zusammenhänge und Integration



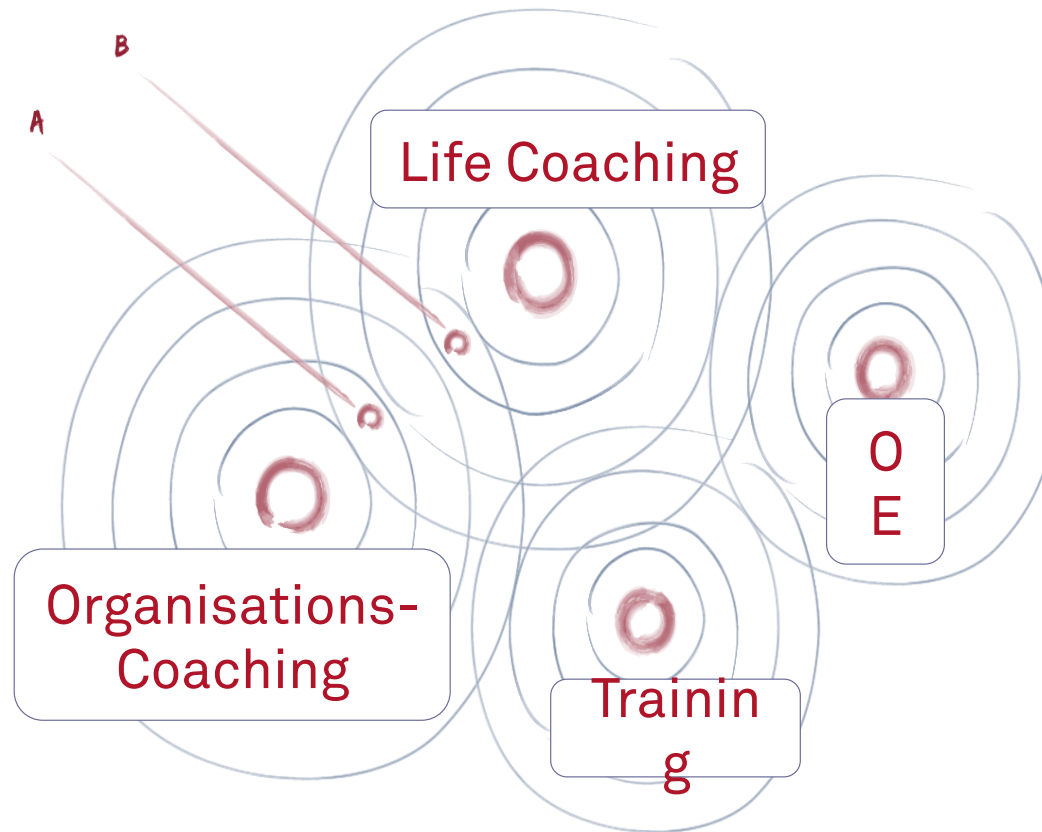
Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit

Wo bleibt die Identität des Coaches?

Mosaikidentität

Die Zusammenstellung macht den Blumenstrauß einzigartig, nicht der Anspruch, Blumen zu enthalten, die in anderen Bouquets nicht zu finden sind.

Schwerpunktbildungen ohne Abgrenzung



Schmid 2004

Kernprägnante Definition - Beispiel als Topographische Darstellung

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

Systemische Professionalität

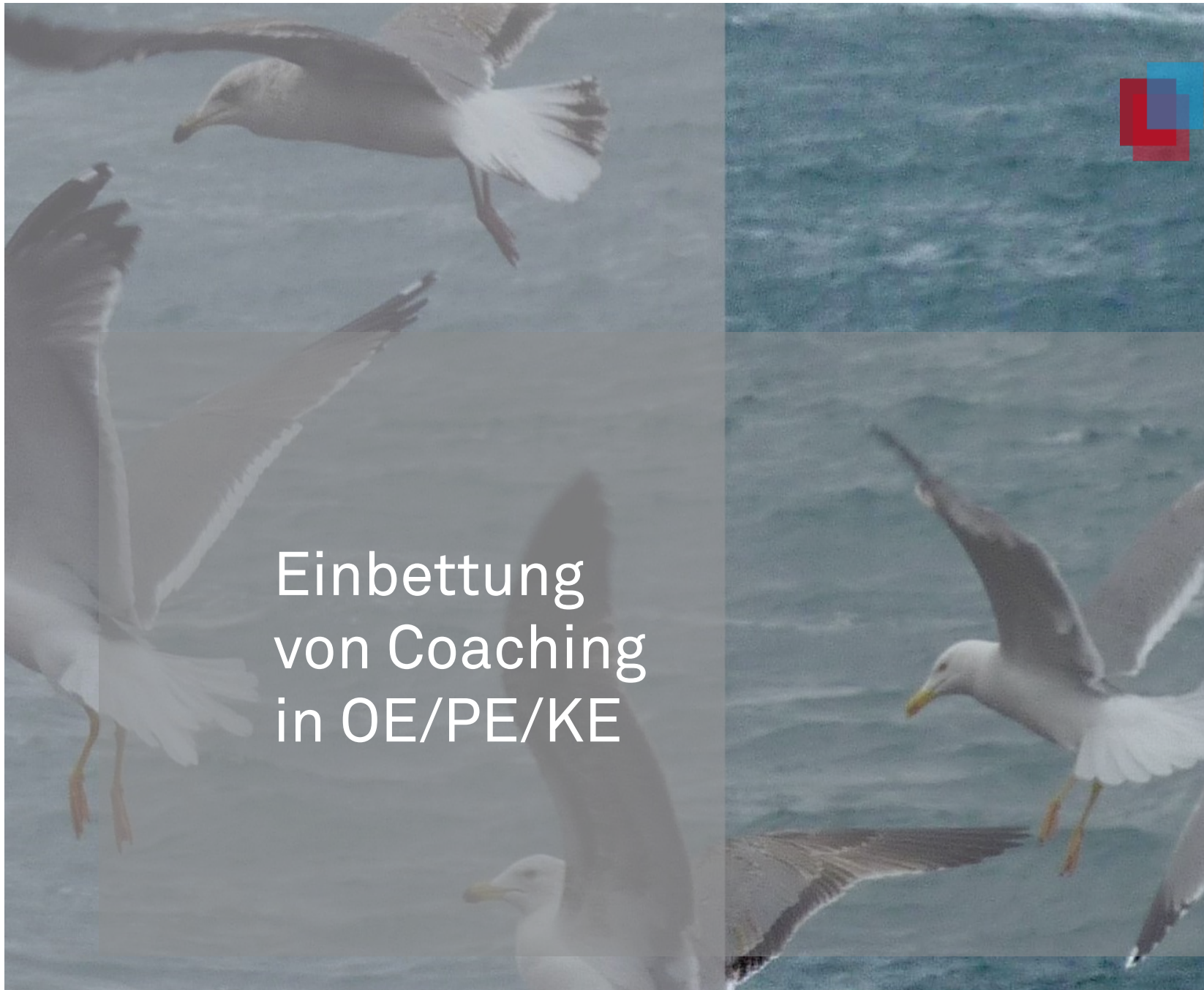
2014

Seite 12

Fokus- und Feldspezifische Kompetenzen

Jeder Coaching-Schwerpunkt hat seine eigenen Gütekriterien, denen man sich spezifisch stellen sollte.

Eine automatische Übertragung von Kompetenzvermutungen ist fehl am Platz.



Einbettung von Coaching in OE/PE/KE

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Fragen zur Sortierung und Einbettung von Coaching

- Ist Coaching-Bauchladen ein Auslaufmodell?
- Wird Markt für Teilperspektiven-definierte Positionierung eng?
- Gehört spezialisierten und integrierten Ansätzen die Zukunft?
- Welche Positionierungen sind erforderlich? :
Programmatiken, Felder, Branchen,
Unternehmenstypen, Märkte, Kulturen

Raster für Einbettungen von Coaching

(Übergänge fließend)

- Durch situative Kunden-Anliegen-geprägtes Coaching
→ dafür Spezialisierungen (Konflikt-Coaching)
- An Anbieterprogrammen-orientiertes Coaching
→ dafür Spezialisierungen(Achtsamkeits-Coaching)
- An Kundenprogrammen-orientiertes Coaching
→ dafür Spezialisierungen (z.B. neu Führungsrolle)
- Coaching im Rahmen von speziellen OE/Change-Projekten
- Coaching im Rahmen spezieller PE-Strategien in Unternehmen

Durch situatives Kunden-Anliegen-geprägtes Coaching

- Coaching bei **Anlässen im Unternehmen**
(z.B. im Rahmen von Führungs- und Teamentwicklungen)
- Coaching bei **kritischen Ereignissen im individuellen Berufsleben**
(z.B. Selbständig machen)
- Coaching bei **privat-persönlichem Orientierungsbedarf**
(z.B. Lebensphasen, Erkrankungen, kritische Ereignisse)

Anbieter-Spezialisierungen

Zwar spezielle Anliegen seitens des Kunden (Burnout, Konflikte, Doppelspitzen, Fusionsprobleme)

an Vorlieben des Coaches oder Programmatik des Anbieters orientiert

- Perspektiven:
Neuro- , Psychodynamisch, interaktiv, Achtsamkeit, Biographie
- Methodik:
Portfolio, Aufstellungen, MPTI, mindmap,
- Medien:
Outdoor, Pferde, mediales-Coaching
- Settings:
Einzel, Gruppen, Teams, lang/kurz

Kunden – Programm-orientiertes Coaching

- Coaching im Rahmen der Strategie eines Coaching Pools (entweder von ausgewählten und instruierten Externen oder eines Pools aus Internen)
- 100 Tage- Coaching für Führungskräfte, Teambuilding- Coaching, Fusionen-, interkulturelle Einsätze, etc.
- Standardisierungen, Felderfahrung, Anbietergröße, Anforderungen an Sprachen, internationale Vernetzung und Einsatzorte
- Durch Kunden-Programmatik geprägtes Coaching

Beispiel: Kundenprogramm: „Verantwortungskulturstärkung“



Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems

Passung der Programmatiken Coaching-Qualität durch Passung



Coaching in der Begegnung von Programmatiken

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Coaching-Qualität durch Programm/Kultur-Passung

- Passen Anbieterprogramme und –
vorlieben zum Kunden
- Zu Kontext und Entwicklungsphase
- Zu Vorstellungen externen Engagements
im Zusammenspiel mit interner
Umsetzung
- Zum Verantwortungsverständnis
- Zur Geschäftsanbahnung

Externe und interne Steuerung und Coaching-Expertise

- Wichtig, dass Interne Coaching-Kompetenz haben, auch wenn sie nicht im engeren Sinne coachen
- Sie sind die Drehscheibe und Garant für Nachhaltigkeit nach innen
- Sie helfen sinnvolle Konfigurationen interner Projekte mit externer Hilfe zu definieren
- Externe sollte für „unbefangene“ Außensicht und Anschluss an fachliche Entwicklungen stehen.

Coaching im Rahmen von speziellen OE/Change-Projekten

- Im Recruiting für OE/Change -Projekte (z.B. Klärung der Passungen, wer wie mitmachen könnte etc.)
- Spezifische on-the-project-Unterstützung. (Qualifikation und Unterstützung on the job)
- Teamcoaching (Ko-Dramaturgie), Interdepartemental work
- Coachings müssen mit OE-Programm interagieren um spezifische Beiträge zu sichern
- Coaching als extra Event oder als Methodik um OE/KE/ etc. zu betreiben.

Coaching im Rahmen spezieller PE-Strategien in Unternehmen

- kombiniert mit Recruitingkonzept (gleich die Richtigen und Lernfähigen an Bord nehmen),
- Bindungskonzept, Outplacement, Neuernennungen von z.B. Führungskräften etc.
- Aufbau eines Qualifikationsprofils fürs Tagesgeschäft und OE/KE (Bodenpflege) Beispiel: Stärkung Verantwortungskultur



Dr. Bernd Schmid
isb – GmbH Wiesloch

www.isb-w.eu



Organisations-Coaching und Coaching- Methoden in Organisations- und Kulturentwicklung

Workshop 1.11.2014
Kongress Mentale Stärken, Heidelberg

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

Systemische Professionalität

2018



isb – Ansätze

Anschluss an:
OE und Führung
Kultur-Entwicklung
Reifegrade
Unternehmertum
(Profit + Nonprofit)



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

isb - Ansatz für OE

- OE als die Kunst die Entwicklung von Organisationen zu gestalten
- OE als Entwicklung von Kompetenz und Lernen für Wirklichkeitsinszenierung
- OE als Entwicklung menschlicher Systeme
- OE als Kulturentwicklung

OE menschlicher Systeme

- OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen in der Organisation
- Der OE-Ansatz des isb ist darüber hinaus mehr definiert durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen als durch Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen
- Bewährte isb-Konzepte und Prinzipien
- Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)
- Arbeitsformen von OE als Entwicklung menschlicher Systeme

Beispiele zu

Bewährte ISB-Konzepte und Prinzipien



1. Rahmenklärungen und Kontrakte mit den Entscheidern
2. Möglichst wenig Treibhauseffekte
3. Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen
4. Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen
5. Multiplikationsfähigkeit sichern
6. Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern
7. Komplexitätskontrollierendes Vorgehen
8. Transferprobleme minimierendes Vorgehen
9. Reifegrade der betreibenden Individuen, aber auch der tragenden Organisation berücksichtigen
10. Ressourcenschonendes Vorgehen

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

Systemische Professionalität

2018

Seite 30

Beispiele zu Arbeitsformen von OE als Entwicklung menschlicher Systeme

- Beispiel 1: dialogische Klärung mit Verantwortlichen von OE-Prozessen
- Beispiel 2: vertikale Teamentwicklung
- Beispiel 3: OE-Werkstätten
- Beispiel 4: OE-bezogene Coaching-Programme
- Beispiel 5: Paralleler Transfer



OE durch Kulturentwicklung

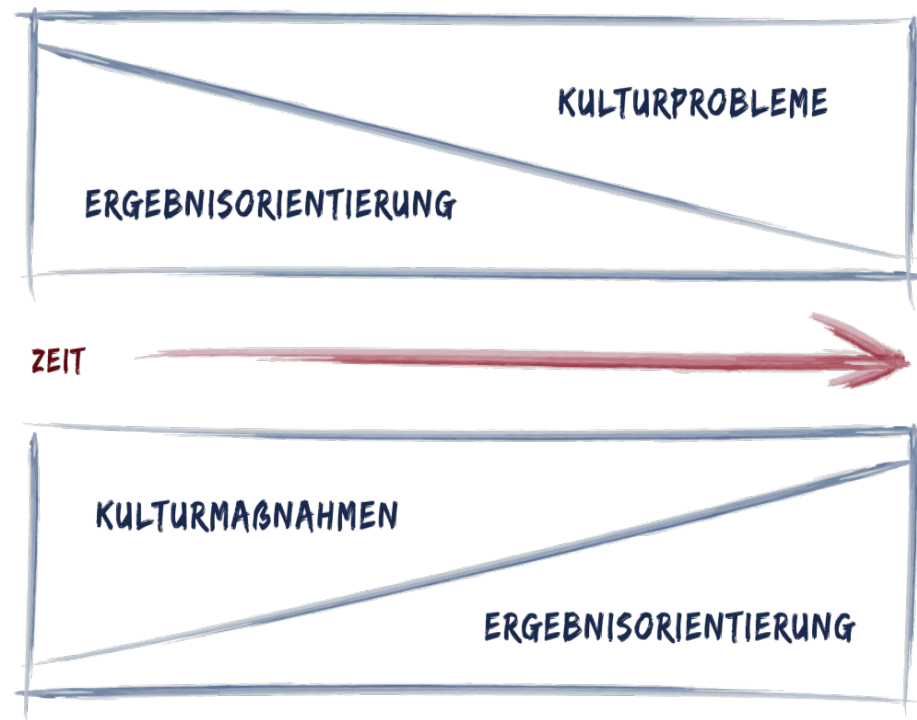


isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2018

Seite 32

Wer schnell zur Sache will,
sollte mit Kultur anfangen.



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

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

Systemische Professionalität

2018

Seite 33

Warum Kultur?

- Komplexe Systeme können nur durch Kultur gesteuert werden
- Kultur braucht Kulturgestaltung
- Kultur kann nur durch Kultur erzeugt werden
- Kultur braucht Ordnung und Rahmen einerseits und Spielraum andererseits
- Kultur braucht Pflege, insbesondere in der Initialphase

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

Durch Kultur werden Rollengemäß die
besseren Seiten der Mitwirkenden in
den Vordergrund geholt und so
aneinander angekoppelt, so dass sich
ein selbstverstärkendes und
selbstentwickelndes System ergibt

Kultur-Entwicklung =
Lernkulturentwicklung

Jede komplexe Aufgabe ist zugleich
eine Lernaufgabe, zumindest für
einige Player

→ OE ist auch OE – Lernen

Kritische Masse

- Kultur-Änderungen gegen Kulturgewohnheiten schwierig.
- Es muss eine „kritische Masse“ positiver Beispiele erzeugt werden, bis eine neue Kultur trägt.
- Wie viel (insbesondere am Anfang) notwendig ist, wird meist unterschätzt.

Kulturentwicklung kein Allheilmittel

Kulturentwicklung kann strukturelle Mängel und andere unternehmerische Schieflagen im Hardfactor-Bereich nicht ersetzen.

Kulturentwicklung kann aber zu deren Behebung beitragen. (Beispiel)

Kulturdidaktik

Damit Kultur Leistung, Kompetenz und Sinn erzeugt

- Im isb gibt es kein Schema zu richtiger Kultur und seiner Herstellung im Leben und im Unternehmen.
- Wir leben und vermitteln eine Didaktik des Dialogs, über den Kulturfragen gestellt und positive Kulturbeiträge gelernt werden.
- Und natürlich gestalten wir die Rahmen, dass sie die gewünschte Kultur befördern und nicht Kultur schlechte Rahmenbedingungen kompensieren soll.



Führung



isb 
Systemische
Professionalität

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Seite 41

Definition Führung

Führen heißt, jemanden durch
Kommunikation bewegen, sinnvoll bei
Wirklichkeitsgestaltung mitzuwirken.

Die richtige Führung gibt es nicht.

Erfolgreiche Führung ja.

In Führung zeigt sich Kultur.

Führung prägt Kultur.

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!

Führungssystem

Führung - eine Systemkompetenz

- Führungssystem = Netz der Führungsbeziehung
- Hierarchie: spezielle Führungskette
- Andere Führungsbeziehungen (Projekte, spezielle Vorhaben)
- komplexes Netzwerk, nicht nur in einer Matrix-Organisation

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/
Fußball)
- Eine Führungsbeziehung ist so gut wie sich die Beteiligten ankoppeln und sich gegenseitig erreichen.
- Gilt dies Top down genauso wie Bottom up.

Warum Reifegrade klären?

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

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

Reifegrade in der OE

Reifegrad der Beteiligten -- der Organisation/Kultur

Z.B. bezüglich

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



Brückenschlag: Profit- und Nonprofit- Unternehmertum

CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Profit- und Non-Profit Unternehmertum integrieren

- Profitbereich braucht neue gesellschaftliche Verantwortung („Bodenpflege“)
- Gemeinnütziger Bereich braucht auch gesundes Wirtschaften (bei anderen Erfolgskriterien und anderen Währungen)
- Selbstbedienungs- und Ausbeutungsmentalität in beiden Sphären überwinden
- Isolierung der persönlichen und professionellen Sphären überwinden (Scheren)

Unternehmen können intelligentere Konzepte für CSR entwickeln

- Passend zum Geschäft und zur Kultur des Unternehmens
- Pflege des Umfeldes und der gesellschaftlichen Akzeptanz
- Job-Enrichment für Aktive und Ehemalige
- Einbettung des eigenen Wirtschaftens in echten Bedarf und notwendige Entwicklungen

www.schmid-stiftung.org



CC-by-Lizenz,
Autor: Bernd Schmid
für isb-w.eu
Systemische Professionalität
2014

Unsere Adressaten

- Gemeinwohlorientierte Organisationen und Initiativen
- Andere „Geber-Organisationen“, die profitieren können
- Unternehmen, die intelligentere CSR wollen
- Professionelle, die sich in dieser Hinsicht engagieren und qualifizieren wollen

Unsere Strategie

- Drehscheibenstruktur aufbauen und finanzieren
- isb-Netzwerker „probono“ einbinden und in gemeinsamer Entwicklung lernen
- Pfade zwischen symbiotischen Beziehungen und nachhaltiger Förderung finden
- Umsetzung unserer eigenen OE-Prinzipien beim Aufbau der Stiftung

Gesellschaftliche Herausforderungen

- Staat und allein Geldgesteuerter 3. Sektor wird mit zunehmenden Anforderungen an Gesellschaftspflege überfordert sein
- neue Bürgerschaftliche Verantwortlichkeit eine Sache der persönlichen Würde und gesellschaftlicher Integrität

Welche Welt wollen wir unseren Kindern hinterlassen?



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 Creative Commons 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