

Gemeinsam Wirklichkeiten gestalten isb-Handbuch 2019 von Bernd Schmid

Vorwort und Einführung

Vorwort

Diese Schrift ist eher für solche Professionelle verfasst, die Erfahrung im Bereich von Organisationen haben, die über eine gewisse Bildung im Umgang mit Rollen, Strukturen, Projekten und Märkten verfügen, sowie Verantwortung übernehmen und Dienstleistungen erbringen. Sie gibt einen Überblick über fast 40 Jahre Entwicklung am isb und führt in die isb-Weise des Verstehens und Umgehens mit Professionalität, Prozessen und Entwicklungen in Organisationen sowie Fragen von Beratung und des Unternehmertums ein.

Doch auch weniger Erfahrene können von den systemischen Ansätzen des isb fasziniert sein und inspirierende Perspektiven für ihr weiteres Lernen erhalten. Sie vermissen jedoch vielleicht eine Schritt-für-Schritt-Anleitung und weitere Beispiele, die unsere Ideen veranschaulichen könnten. Fortgeschrittene werden eine Fülle von Beschreibungen entdecken, die ihre eigene Erfahrung und ihr Denken mit Hilfe dieser Rahmungen auf den Punkt bringen. Sie können auch überraschende Erkenntnisse gewinnen und unmittelbar auf Situationen beziehen, die sie in ihrem Bereich erleben. So können sie sich bestätigt fühlen und schließlich ihre Art und Weise, Ideen für Change zu entwickeln, neu bewerten. Kurz gesagt, dieses Buch kann Fachleuten helfen, ihre Standpunkte, ihre Dienstleistungen und ihre kulturelle Mission auf den Prüfstand zu stellen.

Wir laden Sie ein, den einen oder anderen isb-Ansatz für den Austausch und das Lernen mit Kollegen und Kunden zu nutzen. Aufgrund der isb Open-Source-Politik sind alle Materialien frei nutzbar. Mehr als 5.000 Fachleute nutzen inzwischen das Alumni-Netzwerk isb, darunter Vertreter vieler Branchen und Unternehmensgrößen, z.B. fast aller Dax-Konzerne in Deutschland. Diese Netzwerker, unternehmensinterne (2/3) und selbstständige, externe Fachkräfte (1/3) haben in der Regel zwei Jahre lang berufsbegleitend am isb gelernt und arbeiten nun in Peergroups und an Projekten in vielen Regionen und international zusammen. Sie tauschen Erkenntnisse, praktische Vorgehensweisen, Hinweise und Stellenangebote aus. Viele von ihnen nennen das isb ihre berufliche Heimat.

Wer vertiefend mit den einzelnen Themen und Materialien arbeiten möchte, findet eine Anleitung zur Nutzung auf dem isb-Camus am Ende dieser Schrift. Wer daran interessiert ist, überhaupt isb-Ansätze zu studieren, kann gerne die isb-Website www.isb-w.eu besuchen, an Curricula teilnehmen oder Seminare und Kooperationen vor Ort selbst organisieren. Es gibt viel Material auf Deutsch und Englisch und eine internationale Plattform für Dialog und gemeinsame Entwicklungen mit dem Titel "International Network for Organization Development and Coaching" "INOC" www.inoc-network.org

Mein Dank geht an

Anandan Geethan und Anuradha Kannan für die Zusammenarbeit bei Seminaren in Indien und für das gemeinsame Schreiben eines Vorläufers dieses Buches (Schmid, Geethan 2015) in Englisch.

Rosemary Napper, die Seminare in Oxford, UK und in den USA organisierte.

Renato Morandi, der ein Seminar und eine Coaching-Konferenz in Porto Alegre, Brasilien, organisierte und die Möglichkeit bot, Videos auf Englisch zu produzieren.

An Markus Schwemmle und seine Task Force, die die Organisation der internationalen INOC-Treffen übernommen haben.

An Albrecht Schürhoff und Hildegard Werland, die den englischen Text aus sprachlicher Perspektive durcharbeiteten.

An Dagmar Wötzel und Christian Zielke, die uns hilfreiches Feedback gaben.

An die Mitarbeiterinnen, die sich für das Projekt engagiert haben: Lisa Meggendorfer, Almuth Pühra, Judith Schmid, Laura Sobez, Ingeborg Weidner und Heidi Wetzell

An alle Kollegen und Kunden, die uns die Möglichkeit gegeben haben, seit fast 40 Jahren zu lernen und uns weiterzuentwickeln.

Einführung

„Kultur entsteht durch Kultur und Beispiele machen Schule.“ (isb-Slogan)

Eine Organisation ist keine definierte Sache. Als was eine Organisation erscheint kann sehr verschieden sein und abhängig von gewählten Perspektiven. Der Eigentümer eines Unternehmens mag es als rechtliche und finanzielle Konstruktion sehen. Der technische Direktor kann es als Gebäude mit technischen Ausrüstungen, der Personaldirektor als Marktplatz für Qualifikationen und Leistungen und der Ausbildungsleiter als Ansammlung von Kompetenzen und Bedarfe für mehr Qualifikation sehen usw.

Das isb diskutiert Unternehmen aus vielfältigen Perspektiven, die für die Entwicklung von Professionellen und Unternehmenskultur wichtig sind, immer in Bezug auf Menschen und Leistung. Aus systemischer Perspektive kann ein Unternehmen z.B. als Netzwerk von Führungsbeziehungen oder als Verantwortungs-System betrachtet werden oder als ein System, in dem Lernen stattfindet.

Dies verdeutlicht, dass es bei "systemisch" auch um die Sichtweise der Dinge geht neben dem, dass die Organisation selbst als System definiert werden kann. Systemische Betrachtungen behandeln Vorstellungen von Realität als wirklich im Sinne von wirkend, selbst wenn sie mit faktischer Realität nur vage verknüpft sind. Aus systemischer Sicht ist Wirklichkeit immer die des Betrachters. Wir betrachten Unternehmen als menschliche Systeme, also als Beziehungen zwischen Menschen in ihren Organisations-Rollen. Leistung und Zufriedenheit im Arbeitsleben sind Kern-Perspektiven unserer Expertise. Damit erreichen wir verantwortliche Führungskräfte und Dienstleister, die bereit sind, ihre Arbeit und ihr Unternehmen ebenfalls aus diesen Perspektiven zu betrachten.

Unser Hauptaugenmerk bei Organisations-Entwicklung liegt auf Entwicklung durch Kultur. Kultur? Haben wir Zeit und Ressourcen für Kultur-Entwicklung? Wir sollten sie uns auf jeden Fall nehmen!

Wenn du denkst, dass Kultur teuer ist, versuche es mit Ignoranz!

Ein Bild hilft oft, uns wieder mit vernachlässigten Elementen unserer Erfahrung in Verbindung zu bringen. Abb.1

Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen.

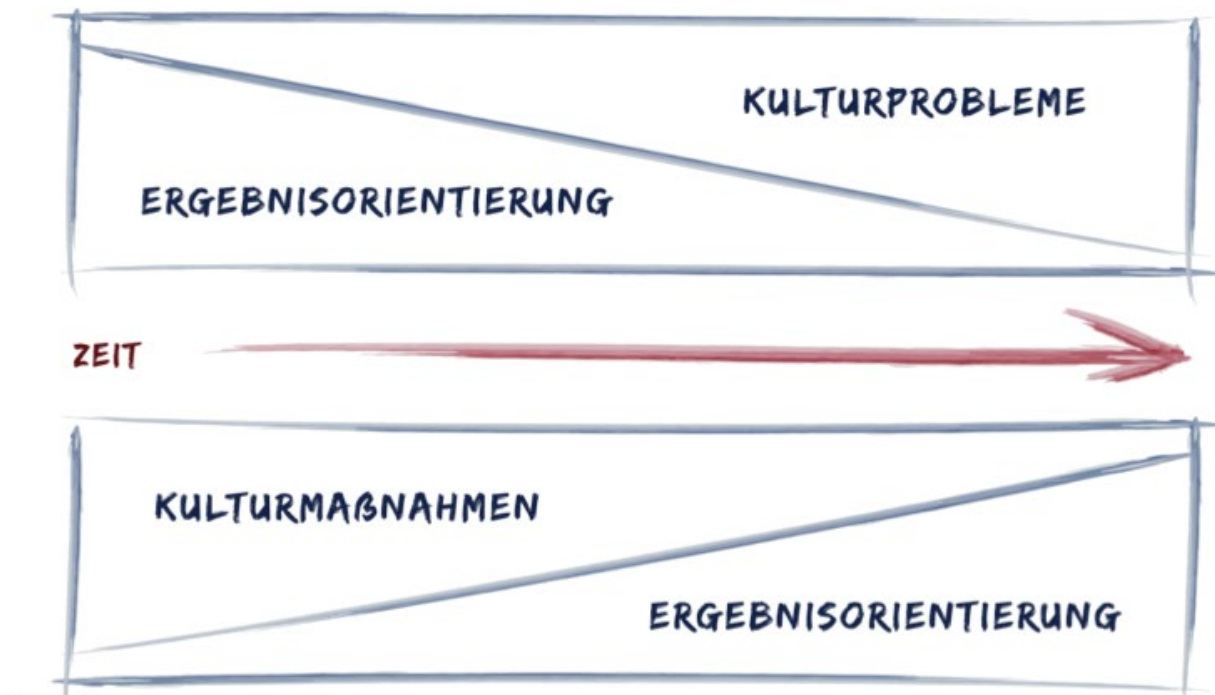


Abb.1 Verhältnis von Ergebnis- und Kultur-Orientierung in Organisationen (Schmid 1996)

Fast jeder hat schon in einem Projekt erlebt, dass sich nach schnellem Start und schnellen Ergebnissen nach einiger Zeit Probleme auftürmen. **Kultur-Orientierung** wird oft zugunsten von **Ergebnis-Orientierung** zurückgestellt. Doch dann wird es nach und nach schwieriger und teurer, gute Ergebnisse zu erzielen, weil man versäumt hat, sich um wesentliche Grundlagen zu kümmern. Wenn man sich für schnelle Erfolge entscheidet und Kultur vernachlässigt, kann der **Schnellschuss** später leicht nach hinten losgehen. Wenn man sich jedoch von Anfang an auch gut um Kultur kümmert, kann die Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen, stetig wachsen. Je komplexer die Aufgaben eines Teams werden und je schneller sich Umstände ändern können, desto wichtiger wird eine kulturelle Grundlage des gemeinsamen Arbeitens.

Der Komplexität, mit der Menschen und Organisationen betrachtet werden können, sind keine Grenzen gesetzt. Wir erläutern in diesem Buch die Perspektiven und Ansätze, die unserer Expertise entsprechen. Dabei fühlen wir uns dafür verantwortlich, der umfassenden Verantwortung des Unternehmertums gerecht zu werden. Denn diese ist am Ende des Tages entscheidend.

1. Gemeinsame Wirklichkeiten

Warum gemeinsame Wirklichkeiten?

Eine Organisation ist eine Komposition aus vielen Wirklichkeiten. Sie wirken zusammen, erzielen Ergebnisse und schaffen **berufliche Lebenskultur**. Diese Wirklichkeiten können entweder gut zusammenwirken oder **fragmentiert** bleiben. Wenn die Wirklichkeiten nicht zusammenkommen, wird unnötig Zeit, Geld, Produktivität und menschliche Energie verbraucht. Daher ist die Gemeinsamkeit von Wirklichkeiten als Perspektive für alle Bereiche in Organisationen bedeutsam. Betrachtet man Strukturen, Prozesse, Ansätze, Modelle und Methoden, so stellt sich immer die *eine* dringende Frage: *Tragen sie zu einer gemeinsamen Wirklichkeit bei?* **Gemeinsame Wirklichkeit** bedeutet dabei nicht, dass sich alle über alles einig sind, denn sonst würde bereichernde Vielfalt reduziert werden. Es bedeutet schlicht, dass die Beteiligten so viel von den Wirklichkeiten der anderen

verstehen, dass sie zusammenwirken können. Effektiv miteinander in Beziehung zu treten, bedeutet, sich auf die Wirklichkeit des anderen in der Art zu beziehen, dass Organisationsleben und Leistung effektiv und befriedigend sind.