



Kultur entsteht durch
Kultur und Beispiele
machen Schule.

isb - Motto



Dr. Bernd Schmid

Systemischer Tag CUM NOBIS Stuttgart 14.10.2016

www.isb-w.eu

Kulturverantwortung in Unternehmen Personen und Systeme qualifizieren

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

Systemische Professionalität 2013





Warum Kultur?

Organisationskultur

Professionskultur

Lernkultur

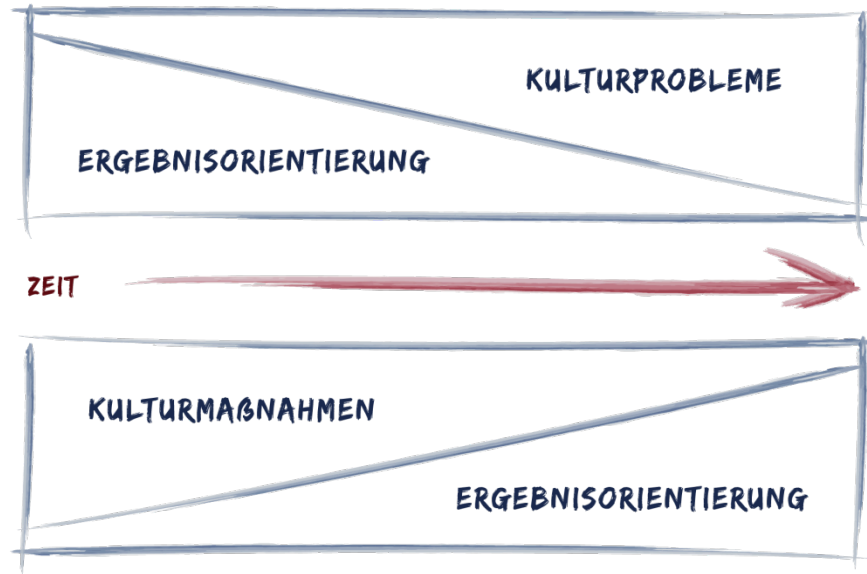


Warum Kultur?

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

Systemische Professionalität 2013

Wer schnell zur Sache will,
sollte mit Kultur anfangen.



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Warum Kultur?

Mit Kultur kann das Beste in jedem in den Vordergrund gebracht und mit dem Besten anderer verknüpft werden.

- 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 jenseits des Feuilletons

Organisation als menschliches System
unter den Perspektiven von

- Organisations-Kultur
- Professions-Kultur
- Lernkultur



Organisations-Kultur

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

Systemische Professionalität 2013

Organisations-Kultur

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

- Deskriptiv
- Normativ

Organisations-Kulturbildung durch Systemintelligente Personenqualifizierung

Wie muss die Qualifikation von Personen spezifiziert werden, so dass sie als Beitrag für das Funktionieren des Gesamtsystems und als Kulturbeispiele relevant werden kann?

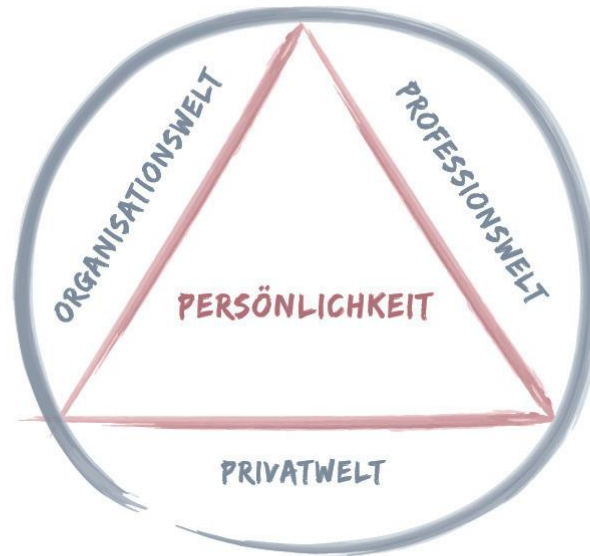
Organisations-Kulturbildung durch Personen= sensible Systemqualifizierung

Wie muss eine Organisation qualifiziert werden,
damit ihre Menschen optimal zur Entfaltung kommen
und eine selbstgetragene Kultur des Arbeitens und
Lernens entwickeln?

Wie viel Mensch? – Wie viel Organisation?



Zusammenhänge und Integration



Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit



Professions- Kultur



isb 
Systemische
Professionalität

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

Systemische Professionalität 2013

- **Professionen** Berufe, die einen schöpferischen Umgang mit hoher Komplexität verlangen
- **Professionalität** mehr als Wissenserwerb und Qualifizierung
- Also „sich Beheimaten“ in einer Profession

Wenn zum Hauptanliegen einer Weiterbildung gehört

- das Verstehen eines Berufsbildes,
 - das Entwickeln einer beruflichen Identität,
 - die Einbettung in ein berufliches Feld
-
- Hierbei werden zwar auch neue Kenntnisse und Kompetenzen erworben, doch steht dies nicht unbedingt im Vordergrund.

Komplexe Berufsbilder: Beispiel: Coaching als Profession?

Wesentlicher Bezug des Menschen zur Lebenswirklichkeit

Arzt: Mensch - Gesundheit

Jurist: Mensch - Rechtswesen

Theologe: Mensch – Religiosität

Coach: Mensch – Berufswelt - Organisationswelt

Coaching ist interdisziplinär

- Kein Teilperspektiven-Fetischismus
- Coaches sind 10-Kämpfer (als Mannschafts-Disziplin)
- Kenntnisse in und kritische Distanz zu Einzeldisziplinen
- Coaches (Lehrende) müssen sich der Gesamtverantwortung ihrer Coachees (Lernenden) stellen
- Coaches sind Fachleute für Integration



Lern-Kultur

Bewusste und unbewusste
Wirklichkeitsgestaltung
unter dem Aspekt des Lernens

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

Systemische Professionalität 2013

Jede komplexe Aufgabe ist zugleich
eine Lernaufgabe

- Arbeiten ist auch Lernen
- Professionalisieren ist auch Lernen
- Management und Führung ist auch
Lernen
- OE ist auch OE – Lernen

»Ob Kinder lernen, was wir ihnen
beibringen wollen, ist fraglich.
Unser Benehmen dabei lernen sie allemal«

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

Wenn Lernen Kultur erzeugen soll...

- Besser im Kulturraum lernen, für den gelernt werden soll.
- Die Lernkultur soll prototypisch sein für intelligentes Alltagslernen im Berufsleben.
- Lernen und arbeiten gehören zusammen.
- Daher am isb Didaktik und Regiekompetenz für selbstorganisiertes Lernen zwischen Professionellen bei großer Diversität

Meta-Lernen

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

- **Tacit knowledge**

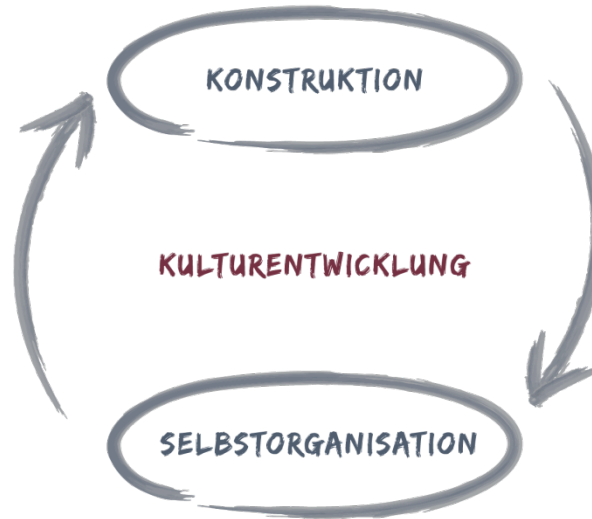
- Letztlich kann keiner wirklich formulieren, worauf es bei Lernen und Kultur wirklich ankommt, doch hat jeder ein hinreichend gutes implizites Verständnis darüber.

- **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



Schmid/Messmer 2003

Balance von Konstruktion und Selbstorganisation

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

Systemische Professionalität 2013

Beispiele für isb-Lernkultur

- Inhaltsperspektiven (z.B. Verantwortung, z.B. Kompetenz)
- Vielschichtiges und Rollenspezifisches Lernen (z.B. Beratermarktübung)
- Kontext-Kompetenz (z.B. Reifegrade)
- Regiekompetenz für selbstgesteuertes Lernen im System (kollegiale Beratung)
- Intuition + Narrative Verfahren (Spiegelung)

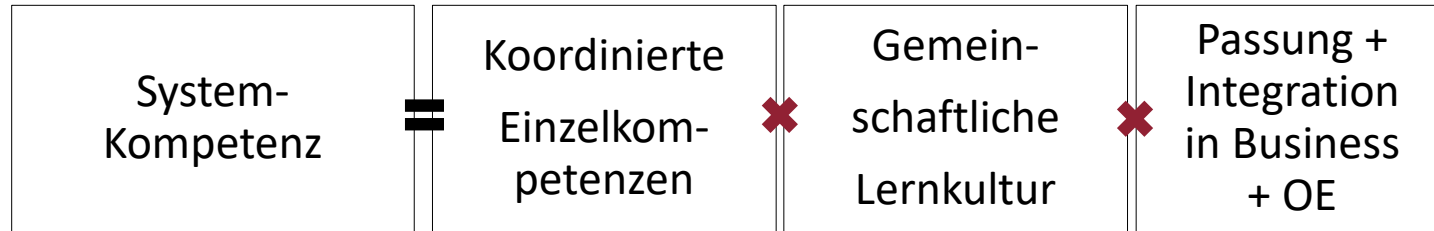
Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems



Wieslocher Kompetenzformel 1 - Individuen



Wieslocher Kompetenzformel 2 -Systeme



Programmqualität= Elemente mal Integration mal Integrität

Elemente: Zutaten müssen hochwertig und anschlussfähig sein

Integration: Es muss für alle Seiten bewältigbar sein (Integrationsverantwortung)

Integrität: Es muss Gestaltern und Betroffenen Sinn machen.

z.B. Multiplizierbar: in Eigenregie kontextbezogen

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.

Fussball-Metapher 1/4

Jeder Einzelne muss Repertoire beherrschen

- Bezüglich Techniken, Fitness, Spiellogiken, Zusammenspiel und Beziehungen
- Falls Einzelne Nachholbedarf haben Zusatztraining. Wie? Möglichst Systemintelligent und Mannschaftsspezifisch!
- Dabei muss jeder rausfinden, wer er fussabllerisch ist und wo er hinpasst. Dabei können im Trainer und Kollegen helfen.

Fussball-Metapher 2/4

Die Mannschaft muss Zusammenspiel lernen

- Welcher Stil wird gelebt? Wie werden in Situationen Prioritäten gesetzt? Welche Einstellungen gibt es, sich und andere in Wert zu setzen.

Es müssen Spielzüge gemeinsam eingeübt werden. Jeder lernt selbst und hilft anderen zu lernen. Dazu wird gelernt wie man hilft und wie andere lernen

Fussball-Metapher 3/4

Spezifische Aufstellungen und Taktiken werden eingeübt

- Flankenspiel vs. Durch-die-Mitte, Manndeckung vs. Raumdeckung etc. . Jede Veränderung zieht x Folgeveränderungen nach sich. Das Spiel muss unter x Gesichtspunkten hochwertig sein.

Notwendige Reflexe kann das nur gemeinsam in wechselnden Rollen üben, damit jeder die Logiken aus den verschiedenen Perspektiven drauf hat.

Fussball-Metapher 4/4

Jenseits der Automatismen:

Wechsel zwischen den Aufstellungen und Taktiken werden eingeübt

Dreierkette vs. Viererkette und fliegende Wechsel

Heute gewinnt die Mannschaft, die möglichst flexibel, aber doch immer fein abgestimmt spielen kann. Wer einfachen Mustern folgt und Wechsel nicht beantworten kann, verliert.



mehr als Weiterbildung



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