



Bernd Schmid

Kultur und Lernen in Organisationen



Über den Autor:



Dr. phil. Bernd Schmid (Jhg. 1946) ist Gründer und Leitfigur der isb GmbH Wiesloch (seit 1984) und der Schmid Stiftung (seit 2011).

Er war international tätig als Referent, Lern- und Professionskulturentwickler sowie als Unternehmer und Gründer von Initiativen und Verbänden. Seine Expertise in der Organisationsentwicklung und im Coaching stellt er heute als Mentor und Konzeptentwickler an der Schnittstelle von Profit- und Nonprofit-Unternehmertum bereit.

Schmid ist unter anderem Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft und Ehrenvorsitzender im Präsidium des Deutschen Bundesverbandes Coaching. Er ist Preisträger des Eric Berne Memorial Awards 2007 der Internationalen TA-Gesellschaft ITAA, des Wissenschaftspreises 1988 der Europäischen TA-Gesellschaft EATA sowie des Life Achievement Awards 2014 der Weiterbildungsbranche. 2017 ehrte ihn die Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse DGTA für sein Lebenswerk.

Zahlreiche Essays zu persönlichen und professionellen Themen finden sich unter www.isb-w.eu/campus/de/schrift/Blog_archiv-von-Bernd-Schmid-0000SY0812D

Weitere Veröffentlichungen zum kostenlosen Download sowie Videos stehen bereit unter www.isb-w.eu/campus/de/ und www.youtube.com/user/ISBlearning.

Kultur und Lernen in Organisationen

Ein Lesebuch von Bernd Schmid 2020



isb GmbH - Systemische Professionalität
Institut für systemische Beratung
www.isb-w.eu

Lesebuch Band IV

©2020 Bernd Schmid

Herausgeber: isb GmbH, Wiesloch
Autor: Bernd Schmid
Gestaltung: Bettina Gentner, isb GmbH
Titelbild: ©Bernd Schmid Fotoarchiv
Lektorat, Korrektorat: Jutta Werbelow, isb GmbH

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN: 978-3-347-17445-0 (Paperback)
978-3-347-17447-4 (e-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Teil I

1. Beruflicher Ausklang und Schmid Stiftung
2. Coaching als Expertise und Profession
3. Orientierung, Dialog und Verantwortung
4. Was meint Kultur?
5. Kultur, Steuerung und Dialog
6. Lernen und Kultur
7. Neue Gewohnheiten einführen
8. Integration in den Alltag
9. Metapher: Versuchsgärten
10. Zusammenspiel OE und PE
11. Beispiel Verantwortungsklä rung
12. Reifegradbestimmung
13. Metapher: Springreiten lernen
14. Qualitativer Transfer
15. Beratung - jenseits von Vier-Augen-Gesprächen
16. Alte oder neue Teams?
17. Neustrukturierung
18. Fiktionen – ein Beispiel
19. Kooperation mit Strategieberatung
20. Disziplin
21. Resonanz der Teilnehmer - Zwischenrunde
22. Kultur als Perspektive
23. Deskriptive und normative Kultur
24. Wahrnehmungsübung
25. Hierarchische Steuerung
26. Familienunternehmen
27. Führung lernen
28. Führung als System
29. Beispiel Führungsnetzwerk
30. Metapher: Pioniere und Karawanen
31. Metapher: Feuermachen
32. Metapher: Scheinwerfer der Erkenntnis
33. Kultur eine neue Mode?
34. Wieslocher Kompetenzformel
35. Innere Bilder: auf der falschen Bühne?
36. Inszenierungsstile
37. Spiegelungsübungen
38. Komplementäre Kompetenzen

39. Gegenwarts- und Praxisorientierung
40. Persönlichkeit und Kultur
41. Gebrauchsanweisungen
42. Lernregisseur sein
43. Beratermarkt-Übung
44. Didaktische Gewohnheiten
45. Solide Kontrakte
46. Zum Schluss

Teil II

1. Lernen und Arbeiten gehören zusammen
2. Kleine Sittengeschichte lebensbezogener Bildung
3. Kultur ist die Persönlichkeit der Gemeinschaft
4. Wie wird aus Persönlichkeit eine Schule?
5. Berichte zur isb-Weiterbildung
- 5.1. Weg in die Selbständigkeit
- 5.2. Als Interner Fuß fassen
- 5.3. Führung und internes Coaching integrieren
- 5.4. Professionalität und Steuerungskonzepte
- 5.5. Lebensschule und Karrieresprung
- 5.6. Als Geschäftsführer profitieren
- 5.7. Anreicherung langjähriger Coaching-Praxis
- 5.8. Ausrichtung für den Berufsweg einer Mutter
- 5.9. Sich mit Schwierigem versöhnen
- 5.10. Heilung eines Karriere-Bruchs

„Kulturverantwortung in Unternehmen“ - Charts Stuttgart 2016

Vorbemerkung

Dies ist ein Lesebuch, zum Schmökern gedacht. Es wird also erzählt und dadurch eingeladen, die eigenen Gedanken schweifen zu lassen, sich auf eigene Erfahrungen zu besinnen und mit den vorgetragenen Gedanken Dialog zu halten.

Die Erzählungen - bearbeitet und durch Metaphern angereichert - stammen vom „Systemischen Tag 2016“ am CUM NOBIS in Stuttgart. Die „kleine Sittengeschichte“ wurde 2008 als Dinner Speech vor Bildungsfachleuten des Deutschen Maschinen- und Anlagenbaus bei der Heidelberger Druckmaschinen AG in Wiesloch gehalten. Und der fiktive Dialog „In Zukunft gehören Lernen und Arbeiten zusammen“ aus dem Jahre 2008 spiegelt die Diskussion um lebensnahe Bildung für Professionelle.

Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text meist die männliche Form (Teilnehmer, Lehrtrainer) gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf beide Geschlechter.

Systematische Darstellungen und didaktisch aufbereitetes Material gibt es auf dem isb campus. Interessierte können sich kostenlos registrieren. Unter Angabe der Quelle und der Autorenschaft ist es durchaus gestattet und sogar gewünscht Teile der Schrift zu nutzen. Bei Unsicherheiten der Verwendung nehmen sie bitte Kontakt mit uns auf.

www.isb-w.eu/campus

Teil I

1. Beruflicher Ausklang und Schmid Stiftung

Zu mir persönlich: Im Dezember 2016 wurde ich 70 und ging nach über 40 Berufsjahren in den Ruhestand. Am isb hatte ich über mehrere Jahre hinweg alle Funktionen übergeben und spiele nun den Senior im Hintergrund. Für unser gesellschaftliches Engagement habe ich 2012 die Schmid Stiftung gegründet, deren Tätigkeiten vom isb finanziert werden.

Der Stiftungszweck lautet, „OE-Knowhow für Gemeinwohl-orientierte Organisationen und Initiativen zur Verfügung stellen“. Im gemeinwohlorientierten Bereich wird oft mit viel Engagement gearbeitet, doch für Entwicklungen fehlt oft Knowhow, wie man Engagement nachhaltig machen, wie man es ausrollen, wie man über Generationen hinweg weitergeben kann, wenn es eine gute Sache ist. Wenn einer ein musiktherapeutisches Konzept für Kindergärten ins Leben bringt, kann das - vor Ort und vom Gründer persönlich getragen - gut funktionieren. Doch wenn das Konzept auf weitere Träger und Regionen ausgerollt werden soll, geht das nicht allein mit musikpädagogischem Knowhow, da braucht es unternehmerisches Talent und OE-Knowhow. Oft wissen Gründer nicht, was es braucht, um ihr Werk in die nächste Generation zu bringen. Sie haben ihre Kompetenzen eben in anderen Feldern. Wir versuchen ihnen zu helfen, das zu verstehen und unser Knowhow hinzuzunehmen, damit sich ihre wertvollen Initiativen nicht totlaufen.

Die Schmid Stiftung organisiert und betreut OE-Beratung für gemeinwohlorientierte Organisationen und Stiftungen aller Art. Die direkte Beratung machen Fachleute aus dem isb Netzwerk honorarfrei. Von

unseren hauptamtlichen Stiftungs-Mitarbeiterinnen bekommen sie dazu die Bühne bereitgestellt, und die Stiftung gestaltet den konzeptionellen und organisatorischen Rahmen. Die ehrenamtlichen Berater finden es erleichternd, dass sie den Rahmen nicht selbst organisieren müssen, sondern ihre Expertise in für sie neue und interessante gesellschaftliche Felder einbringen und dabei hochwertige Begegnungen aller Art erleben können.

Hier und heute also mein letztes Seminar im Kollegenkreis. Ich habe dafür das Thema „Kulturverantwortung in Unternehmen – Personen und Systeme qualifizieren“ gewählt, ein Herzensthema. Zwar habe ich dazu auch eine Präsentation vorbereitet und stelle sie gerne zur Verfügung¹. Sie finden die Charts auch am Ende dieser Schrift. Ich habe aber beschlossen, dieses Seminar im Erzählmodus zu halten. Meine Mitarbeiter sagen immer: „Du bist am besten, wenn du am Esstisch ins Erzählen kommst.“

2. Coaching als Expertise und Profession

Ich bin seit vielen Jahren in Sachen Organisationsentwicklung und Organisationscoaching unterwegs. Coaching als Dienstleistung, als persönliche Unterstützung und Entwicklung durch Einzelfallhilfe finde ich wichtig. Beratungsgespräche, meist mit einzelnen Menschen, helfen diesen, sich entlang ihrer Anliegen, ihrer aktuellen Herausforderungen zu sortieren und neue Optionen zu entwickeln. Der Deutsche Bundesverband Coaching², den ich mitgegründet habe, hat sich auf den Organisationsbereich spezialisiert. Auch hier geht es meist um Einzelcoaching als Beratungsform für Menschen mit Fragen zum Beruf und zu den Organisationen, in denen sie diesen ausüben. Doch habe ich darüber hinaus auch immer vertreten, Coaching und den Verband nicht auf Vier-Augen-Gespräche zu reduzieren.

Für mich bedeutet Coaching in erster Linie Perspektiven und Expertise für das Zusammenspiel von Mensch und Welt. Wenn ich auf den Zusammenhang von Mensch und Berufsleben sehe, nenne ich das Professionscoaching. Wenn ich auf den Zusammenhang Mensch und Organisation oder Unternehmen sehe, nenne ich das Organisationscoaching. Coaches können und sollten in diesen Bezügen ihr eigenes professionelles Profil entwickeln. Profession, zumindest war es lange so, wird definiert als „wesentlicher Bezug des Menschen zu einem Lebensbereich“. Beim Arzt ist das beispielsweise die Beziehung Mensch und Gesundheit, bei der Juristin ist es die Beziehung Mensch und Rechtswesen usw. Coaching sollte, wenn es ein eigener Berufsstand sein will, die Beziehung "Mensch und Berufswelt" (Professionscoaching) sowie die Beziehung "Mensch und Organisationswelt" (Organisationscoaching) abdecken. Dazu muss ein Coach Kenntnisse zu Berufswelt-Entwicklungen und zu Organisationswelt-Entwicklungen in heutiger Zeit haben.

Ein heute weit verbreitetes Verständnis von Beratung könnte etwas flapsig so markiert werden: „Ich gehe hinter Dir her, während Du Dein Rad erfindest und die Welt erforschst!“. Ich finde eine solche Haltung bei jemandem angebracht, der noch um seine Selbständigkeit ringt und erst lernt, sich kundig zu machen. Doch sollte ein Coach sich in den Welten, in denen er mit seinem Coachee gemeinsam unterwegs ist, auskennen. Statt nur den tastenden Bewegungen seines Klienten zu folgen, sollte er ihm sagen können, was es an Entwicklungen in unserer Gesellschaft gibt und wie sich der Coachee auf diese beziehen kann. Deswegen sollte ein Organisationscoach etwas von Organisation verstehen. Als psychologisch orientierte Systemiker waren wir früher etwas größenwahnsinnig unterwegs: „Wir kennen uns in Kommunikation aus, wir wissen was von der Psychologie der Menschen, und wir können Muster identifizieren. Also kann man uns überall brauchen.“ Gemäß dem Bonmot: „Fahren Sie mich irgendwo hin, ich werde überall gebraucht“. Doch: Je älter ich werde, desto mehr anerkenne ich die Bedeutung von Sach- und Feldkenntnissen. Man sollte verschiedene Wirtschaftszweige und die Logik von unterschiedlichen

Organisationen kennen und sich vom gesellschaftlichen Umfeld, in dem etwas stattfinden soll, ein Bild machen können.

3. Orientierung, Dialog und Verantwortung

Neben den handwerklichen Coaching-Elementen darf ein umfassenderes Verständnis vom Leben des Coachees eine wichtige Rolle im Beratungsprozess spielen. Zu Beratern in Ausbildung sage ich gerne: „Es ist einerseits gut, wenn Ihr lehrbuchgemäß den Coachee fragt: Warum bist Du eigentlich hier? Was ist Dein Anliegen? Wie verstehst Du Dein Problem, und wie stellst Du Dir die Lösung vor? Bis wann möchtest Du am Ziel sein?“. Hier wird der Klient ganz schön gefordert. Aber genaugenommen: Wenn er das alles schon weiß, braucht er dann noch Beratung? Eigentlich brauchen wir eher gerade dann Beratung, wenn wir all das nicht so recht wissen oder es uns eher diffus an Orientierung und Wohlergehen fehlt.“ Und deswegen ermutige ich Berater, sich im Gespräch mit Kunden ein Bild von deren Lebenswegen, deren Selbstverständnis, deren Berufssituation und anderer Welten zu machen und dann eigene Erfahrung für Einschätzungen zu nutzen, womit sich der Klient überhaupt erst einmal beschäftigen könnte. Denn: **Neue Perspektiven sind am Ende meist wichtiger als Antworten auf alte Fragen.** Natürlich meine ich kein unsensibles Feuerwerk von Ideen und Lösungen, sondern für den Klienten passende Ideen, wie er seine Situation angehen kann. Einfach nur abarbeiten, was dem Coachee ohnehin schon selbst einfällt, hilft selten wirklich. Von daher bin ich für direktive Beratung. Direktiv meint, für eine sinnvolle Richtung Verantwortung mit zu übernehmen. Dazu muss ich mir ein in meinem Erfahrungshorizont plausibles Bild machen und selbst entscheiden, was ich dafür wissen muss und wann ich erst mal genug erfahren habe. Ein Coach muss darauf bestehen, zu einem plausiblen Bild zu kommen, oder er kann nicht leistungsfähig sein. Dafür sollte er sich selbst und dem Coachee die Situation transparent machen: „Im Moment kann ich nicht viel beitragen,

weil ich keine mir plausible Vorstellung von der Situation und der Fragestellung bekomme. Wir müssen erst mal schauen, wie wir uns hinreichend in einer gemeinsamen Wirklichkeit verorten können, und was wir dafür noch brauchen.“

Als Organisationsentwickler bin ich ein Befürworter von „Dialogic Organization Development“³. Gervase Bushe, einer seiner Vertreter, sagt: „Wir brauchen ein neues Mindset für die Organisationsentwicklung. OE muss mit den Internen gemacht werden. Wir müssen sie darin unterstützen, dass sie selbst ihr Ding entwickeln und untereinander sowie mit konkreten Partnern Dialog halten, weil sonst die Wahrscheinlichkeit nicht hoch ist, dass sie Anregungen im Alltag in ihren Bezügen umsetzen können.“ Im Unterschied dazu nennt Bushe, was klassisch von außen kommt, „Analytic Organization Development“. Gut an seinem Dialogansatz finde ich, dass nicht unnötig polarisiert wird, sondern er integrativ eingestellt ist.

Analytische Organisationsentwicklung bietet gute Erfahrungen und Konzepte, die bei Bedarf in dialogische Organisationsentwicklung integriert werden sollten. Man trägt Konzepte nicht vor sich her, sondern bringt sie dann in den Dialog ein, wenn sie gebraucht werden.

Zur Illustration der Perspektiven-Vielfalt im Organisations-Coaching habe ich den Slogan gewählt: „Organisationscoaches sind 10-Kämpfer.“ Was heißt das? Früher hat man sich auf ein Fachgebiet spezialisiert, z. B.: „Ich bin Psychologe“ oder „Ich kann mit Rationalisierungsverfahren gut umgehen“. Damit hat man sich eine Teilperspektive herausgenommen und sich als Berater für diese angeboten. Man hat aber wenig Verantwortung dafür übernommen, wie dieses Knowhow an die anderen Perspektiven, die genauso wichtig sind, angekoppelt werden sollte. Da habe ich schon das Ideal, dass ein Berater versuchen sollte, der komplexen Verantwortung seines Klienten gerecht zu werden. Als Unternehmer bin ich ja auch Kunde von Beratern, z.B. im IT-Bereich. Es nervt mich, wenn einer mit