



## Leitfaden

### **Führung und Organisationsentwicklung am TDS in Aarau** **Eine berufsbegleitende Weiterbildung für Führungskräfte**

Das Leben von und in Organisationen zu gestalten und sie weiterzuentwickeln, ist eine komplexe Herausforderung. Wie können Organisationen verstanden und gesteuert werden? Wie können sie erfolgreich entwickelt und verändert werden? Wie prägt man Organisationskultur, entwickelt Strategien und Leitbilder und optimiert Abläufe? Wie moderiert man gruppendynamische Aspekte und wie geht man mit Widerständen um? Diese und viele weitere Fragen der Organisationsentwicklung werden in der Weiterbildung fundiert und praxisnah bearbeitet.

Teilnehmende an dieser Weiterbildung erwartet fundiertes Wissen, praxisnahe Tipps und Übungen, inspirierender Austausch von Praktiken, erprobte Tools und eine gemeinsame Reflexion der Praxiserfahrung während der Supervisionstreffen.

Wir wünschen Ihnen spannende Entdeckungen in diesem Leitfaden und stehen für weiterführende Fragen gerne zur Verfügung!

Diese Weiterbildung wird in Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern *TDS*, *VBG*, *Stiftung Gott hilft*, *Interaction* und der *AEM Schweiz* am **TDS in Aarau** durchgeführt.



**Dr. Stefan Lingott**

[www.in-flux.eu](http://www.in-flux.eu)

[stefan.lingott@in-flux.eu](mailto:stefan.lingott@in-flux.eu)

Karlsruher Str. 21

69493 Hirschberg

Tel. 06201 4857957

Mobil 0151 16745798



**Nadja Huß, Koordinatorin**

[www.awm-korntal.eu](http://www.awm-korntal.eu)

[nhuss@awm-korntal.eu](mailto:nhuss@awm-korntal.eu)

Hindenburgstr. 36

70825 Korntal

Tel. 0711 83965-211

## Inhalt

<b>1. Zielgruppe</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Struktur der Weiterbildung</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Termine und Themen 2022/23</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Programmverantwortlicher / Referentinnen und Referenten</b> .....	<b>5</b>
<b>5. Weiterbildungskosten</b> .....	<b>5</b>
<b>6. Bewerbung und Anmeldung</b> .....	<b>6</b>
<b>6.1 Bewerbung für die gesamte Weiterbildung</b> .....	<b>6</b>
<b>6.2 Anmeldung zu den einzelnen Modulen</b> .....	<b>6</b>
<b>7. Abmeldung von Modulen und Stornoregelung</b> .....	<b>7</b>
<b>8. Anerkennung von bereits absolvierten Modulen</b> .....	<b>7</b>
<b>9. Das sagen Absolventinnen und Absolventen der Weiterbildung</b> .....	<b>7</b>
<b>10. Zertifikat und Zertifizierung der AWM</b> .....	<b>8</b>
<b>11. Modulbeschreibungen</b> .....	<b>9</b>
<b>11.1 Kernmodule</b> .....	<b>9</b>
Kernmodul 1: Wirksame Führung in einer komplexen Welt .....	9
Kernmodul 2: Persönlichkeitsreife als Grundlage der Selbstführung in der Führung .....	9
Kernmodul 3: Veränderung durch Systemische Organisationsentwicklung .....	10
Kernmodul 4: Organisationskultur verstehen und prägen .....	11
Kernmodul 5: Personalentwicklung, Gruppenentwicklung und Teambuilding .....	11
<b>11.2 Wahlmodule</b> .....	<b>12</b>
Wahlmodul 1: Macht- und Grenzmanagement in der Führung .....	12
Wahlmodul 2: Strategieentwicklung .....	13
Wahlmodul 3: Passgenaue Strukturen, optimierte Prozesse .....	13
Wahlmodul 4: Gesund bleiben und Resilienz stärken als Führungsperson .....	14
Wahlmodul 5: Kommunikation als zentrales Führungsinstrument .....	15
Wahlmodul 6: Krisen und konflikthafte Situationen konstruktiv angehen .....	15
Wahlmodul 7: Entscheidungsprozesse gestalten .....	16
<b>11.3 Supervisionstage</b> .....	<b>17</b>
<b>11.4 Inklings-Retreat</b> .....	<b>17</b>

## 1. Zielgruppe

Diese Weiterbildung richtet sich an alle, die in einer christlich geprägten Organisation eine Führungsrolle innehaben (ehrenamtlich oder angestellt) und somit Praxiserfahrung aus Führungssituationen mitbringen. Es sind Führungskräfte aus unterschiedlichen Organisationstypen willkommen (Kirche/Gemeinde, Missionswerk, Diakonie/Sozialwerk, humanitäre Organisation, Entwicklungshilfeorganisation, etc.). Die Vielfalt bereichert den Austausch.

## 2. Struktur der Weiterbildung

Mit der Weiterbildung *Führung und Organisationsentwicklung* bieten wir Ihnen eine umfassende und gleichzeitig kompakte Möglichkeit, sich in Fragen der Gestaltung von Organisationen fit zu machen. **Fünf Kernmodule** führen in die wichtigsten Aspekte ein und liefern wesentliches Handwerkszeug zum Verstehen, Steuern und Entwickeln von Organisationen. Anschließend wählen Sie aus dem breiten Angebot an **Wahlmodulen mind. vier Tage** aus und setzen so eigene Schwerpunkte.

Der **dreitägige „Inklings-Retreat“ (Abschlussmodul)** schafft geschützte Räume und Zeiten zur Selbstreflexion, zur gegenseitigen Inspiration und damit zum Lernen und Reifen. Wir orientieren uns dabei an C. S. Lewis' und Tolkiens „Inklings“, einem Treffen von Autoren in den 1930er Jahren, zu dem jeder Autor einen selbst verfassten Text mitbrachte, der anschließend von den versammelten Co-Autoren gewürdigt und kritisch besprochen wurde (s. hier: <https://de.wikipedia.org/wiki/Inklings>). Ähnlich wird im Inklings-Retreat im Rahmen dieser Weiterbildung der Fokus auf Führung und Organisationsentwicklung liegen: Jede/r Teilnehmende verfasst einen Beitrag (Hausarbeit, Buchrezension, Gedicht, Gemälde, o. ä.), in dem er/sie eine tatsächliche Situation aus der Praxis reflektiert, die eigene Rolle in den Blick nimmt oder Inhalte aus dem Modul vertieft. Jede/r widmet sich den Beiträgen der anderen und anschließend wird jeder Beitrag im Gespräch nach Lernerkenntnissen durchforscht.

Für Teilnehmende am Gesamtprogramm ergänzen **drei Supervisionstage** den Lerntransfer. Hier werden durch die Bearbeitung von eigenen Fällen aus der Praxis die neu erworbenen Kenntnisse gemeinschaftlich angewandt.

### Zeitraumen

8:50 Uhr	Begrüßung und Einleitung Seminarteil I - zwischendurch kleine Pause(n)
12:30 Uhr	Mittagspause
13:30 Uhr	Seminarteil II - zwischendurch kleine Pause(n)
16:40 Uhr	Seminarende

### 3. Termine und Themen 2022/23

Der Einstieg ist jederzeit möglich, gelingt aber am besten mit Kernmodul 1 *Wirksame Führung in einer komplexen Welt*. In diesem Modul werden wesentliche Hintergründe und Handwerkszeug für die anderen Module vermittelt. Ein späterer Einstieg in die Weiterbildung verpflichtet zum Lesen vorgegebener Literatur zu Kernmodul 1.

KERNMODULE		
07.–08.09.22	<b>Wirksame Führung in einer komplexen Welt</b>	TH, SL
19.–20.10.22	<b>Persönlichkeitsreife als Grundlage der Selbstführung in der Führung</b>	TH
15.–16.11.22	<b>Veränderungen durch Systemische Organisationsentwicklung</b>	SL
19.–20.01.23	<b>Organisationskultur verstehen und prägen</b>	US
22.–23.02.23	<b>Personalentwicklung, Gruppenentwicklung, Teambuilding</b>	CAH
WAHLMODULE		
17.03.23	<b>Macht- und Grenzmanagement in der Führung</b>	TH
14.04.23	<b>Strategieentwicklung</b>	PN
15.04.23	<b>Passgenaue Strukturen, optimierte Prozesse</b>	PN
27.04.23	<b>Gesund bleiben als Führungsperson? Umgang mit Stress und Druck, Resilienz stärken</b>	CAH
11.05.23	<b>Kommunikation als zentrales Führungsinstrument</b>	CAH
15.06.23	<b>Als Führungsperson Krisen und konflikthafte Situationen konstruktiv angehen</b>	MB
16.06.23	<b>Entscheidungsprozesse gestalten</b>	TH
SUPERVISION UND ABSCHLUSS		
01.12.22	<b>Supervisionstag 1*</b> (opt. Zusatztermin am 30.11.22)	CAH, SL
16.03.23	<b>Supervisionstag 2*</b>	CAH, SL
12.05.23	<b>Supervisionstag 3*</b>	CAH, SL
07.–09.11.23	<b>Inklings-Retreat</b> (Gut Ralligen, Merligen)	CAH, SL

\*nur für Teilnehmende des Gesamtprogramms

## 4. Programmverantwortlicher / Referentinnen und Referenten

### Programmverantwortlicher



#### **Stefan Lingott**

(Ph.D., Universität Klagenfurt), selbständig als systemischer Organisationsentwickler und Privatdozent, Gründung und Führung von verschiedenen Organisationen im Profit- und Nonprofitbereich. Seit 2013 ist er Referent und Gastdozent an der AWM.

[www.in-flux.eu](http://www.in-flux.eu)

### Referentinnen und Referenten



#### **Claudine Aeberli-Hayoz**

selbständig als Coach, Supervisorin, Organisationsberaterin und Trainerin



#### **Philipp Nussbaumer**

Geschäftsführung der Streetchurch der reformierten Kirche Zürich



#### **Madeleine Bähler**

selbständig als Coach, Supervisorin, Organisationsberaterin und Trainerin



#### **Ulrike Schmalzridt**

selbständige systemische Organisationsberaterin und Coach, internationaler Führungshintergrund



#### **Thomas Härry**

Autor, Berater von Führungskräften und Dozent am TDS Aarau



Ausführlicher stellen sich die Referentinnen und Referenten auf der AWM Homepage vor:

[Referentinnen und Referenten Organisationsentwicklung Aarau](#)

## 5. Weiterbildungskosten

### Preise pro Modul:

**240,-- CHF** für jedes eintägige Modul und die Supervisionstage

**480,-- CHF** für jedes zweitägige Module und

**720,-- CHF** für den dreitägigen Inklings-Retreat.

**30,-- CHF** Spätanmeldegebühr bei Anmeldung nach Anmeldeschluss

**Die Rechnungen über die Seminargebühren werden in der Regel 14 Tage vor Seminarbeginn verschickt.**

## 6. Bewerbung und Anmeldung

### 6.1 Bewerbung für die gesamte Weiterbildung

Für die **Bewerbung** am kompletten Programm stehen ein Bewerbungsbogen und eine Vorlage für ein Motivationsschreiben zur Verfügung. Diese Formulare stehen zum [Download](#) auf unserer Website zur Verfügung oder können an der AWM angefordert werden. Jede eingehende Bewerbung wird geprüft und von der AWM bestätigt, bevor sie gültig ist. Nachdem wir die Bewerbung bestätigt haben, können Sie sich über das Onlineformular zu den einzelnen Modulen anmelden (s. unten: „Anmeldung zu den Modulen“). Bitte richten Sie die Bewerbung an folgende Adresse:



**AWM gGmbH**

Nadja Huß

Hindenburgstr. 36

70825 Korntal

[nhuss@awm-korntal.eu](mailto:nhuss@awm-korntal.eu)

**Nadja Huß** ist AWM-Koordinatorin für den Bereich „Weiterbildungen und Seminare“. Sie ist für das Bildungsmanagement im Allgemeinen zuständig und Ihre Ansprechpartnerin für die Beratung und Bewerbung.

### 6.2 Anmeldung zu den einzelnen Modulen

Eine **Anmeldung** zu den einzelnen Modulen erfolgt über das Anmeldeformular auf der Internetseite der AWM. In der [Modulliste Organisationsentwicklung](#) können Sie das jeweilige Modul aufrufen und über den grünen Anmeldebutton öffnet sich das Anmeldeformular. Wenn Sie das Formular ausgefüllt, bestätigt und an uns zurückgeschickt haben, bekommen Sie eine **automatische Anmeldebestätigung**. Sehr selten gelingt das nicht im ersten Versuch – bitte wiederholen Sie den Vorgang dann noch einmal.

Sie helfen uns, indem Sie sich möglichst frühzeitig zu den einzelnen Modulen anmelden.

**Anmeldeschluss ist immer 14 Tage vor Seminarbeginn.** Für Spätanmeldungen berechnen wir eine Gebühr von 30,-- CHF, die sich durch frühzeitige Anmeldung immer vermeiden lässt! Sollte das Seminar bereits ausgebucht sein, erteilen wir Absagen innerhalb von drei Tagen nach Eingang der Anmeldung. Ca. zwei Woche vor Seminarbeginn erhalten alle Teilnehmenden eine E-Mail mit weiteren Infos zum Seminar.

## 7. Abmeldung von Modulen und Stornoregelung

Die **Abmeldung** von einem Modul erfolgt **schriftlich per Mail** bei der Koordinatorin für Weiterbildungen und Seminare: [nhuss@awm-korntal.eu](mailto:nhuss@awm-korntal.eu)

**Stornierungen** verursachen leider Kosten. Bei Abmeldungen erstatten bzw. berechnen wir:

- **Bis 14 Tage vor Seminarbeginn:** es fallen keine Kosten an
- **Danach bis 7 Tage vor Seminarbeginn:** Erstattung von 80% der Gebühren bzw. Berechnung von 20% der Gebühren
- **Danach bis 1 Tag vor Seminarbeginn:** Erstattung bzw. Berechnung von 50% der Gebühren\*
- **Am Tag des Seminarbeginns und danach:** keine Erstattung bzw. volle Berechnung\*
- **Spätanmeldegebühren sind von der Erstattung ausgenommen.**

\* Bei Vorlage eines ärztlichen Attests für die Seminarzeit werden nur 20% der Gebühren berechnet.

Hier können Sie unsere [AGB](#) einsehen.

## 8. Anerkennung von bereits absolvierten Modulen

Es gibt die Möglichkeit, sich unter bestimmten Konditionen bereits absolvierte Module oder Studien auf die Weiterbildung anrechnen zu lassen. Zum Beispiel wenn:

- bereits vor Beginn der Weiterbildung ein Kurs oder Seminar mit relevanten Inhalten an der AWM, der European School of Culture and Theology (ESCT) oder an der Partneruniversität Columbia International University (CIU) mit Erfolg abgeschlossen wurden.
- ein qualitativer und quantitativer Nachweis erbracht werden kann, dass die Inhalte eines bestimmten Moduls auf einer höheren Ebene an einer anderen Bildungseinrichtung bereits belegt wurden.

Eine Entscheidung über die Anerkennung wird vom Programmverantwortlichen der Weiterbildung in Zusammenarbeit mit der AWM-Koordinatorin getroffen.

## 9. Das sagen Absolventinnen und Absolventen der Weiterbildung

***Diese Weiterbildung hat mich begeistert! Die Vielfalt der Dozierenden, die Kombination aus Glauben, Fachwissen und persönlichen Erfahrungen haben mich als Führungskraft gestärkt und inspiriert.***

*– Annika Schöpflin, Sozialarbeiterin und stellvertretende Heimleiterin T-Home der Quellenhofstiftung Winterthur*

***Neben den ausgezeichneten Referierenden war für mich der praktische Austausch mit Führungskräften anderer Organisationen entscheidend. Das Einbeziehen anderer Perspektiven, Persönlichkeiten und Kompetenzen beim Ringen um geeignete Lösungen halfen enorm für die Praxis. Ich bin persönlich und als Führungskraft gewachsen.***

– Thorsten Rühl, Director Human Resources, CBM Christoffel-Blindenmission

***Ich wurde herausgefordert, mein Leitungs- und Organisationsverständnis zu reflektieren, alte Zöpfe abzuschneiden und neue verheißungsvolle Wege zu betreten. Ein echter Augenöffner!***

– Daniel Plessing, Pastor, Kirche Lindenwiese D-Überlingen am Bodensee

***In dieser Weiterbildung habe ich neue Tools gelernt, um in der Kirchengemeinde mit verschiedenen Teams gut zusammenzuarbeiten und in der Gemeinde wirksam und effektiv führen zu können. Eine kurze, umfassende Weiterbildung, die ich Führungskräften nur empfehlen kann.***

– Christine Bürk, Pfarrerin in der reformierten Landeskirche Leerau und Schöffland

## 10. Zertifikat und Zertifizierung der AWM

Nach Absolvierung aller erforderlichen Module erhalten alle Teilnehmenden ein **Zertifikat**, das den erfolgreichen Abschluss der Weiterbildung bescheinigt. Die Übergabe der Zertifikate erfolgt in der Regel Anfang Oktober im Rahmen der AWM Absolvierungsfeier „Celebration“. Teilnehmende, die nicht an der Feier teilnehmen können, bekommen das Zertifikat im selben Zeitraum per Post zugesandt.

### **Die AWM gGmbH ist zertifizierte Bildungseinrichtung**

Beschäftigte haben, je nach Regelung ihres Bundeslandes, Anspruch auf bis zu fünf Tage Freistellung zur Weiterbildung pro Jahr und das unter Fortzahlung des Arbeitsentgeltes. Unter anderem erfolgt eine Freistellung zur Qualifizierung für bestimmte ehrenamtliche Tätigkeiten. In Baden-Württemberg gilt das Bildungszeitgesetz Baden-Württemberg (BzG BW). In anderen Bundesländern heißt es „Bildungsfreistellung“, „Bildungsurlaub“ oder „Arbeitnehmerweiterbildung“. Fragen hierzu richten Sie bitte an die für Sie zuständige Landesregierung Ihres Bundeslandes.

Die Akkreditierung der AWM als Weiterbildungsträger in **Rheinland-Pfalz** wurde uns vom zuständigen Landesamt schriftlich bestätigt. Nach unserem Kenntnisstand, können nun alle, die in Rheinland-Pfalz wohnen oder arbeiten, Bildungsurlaub beantragen – eben auch für ehrenamtliche Tätigkeiten.



## 11. Modulbeschreibungen

### 11.1 Kernmodule

#### **Kernmodul 1: Wirksame Führung in einer komplexen Welt**

Organisation als System verstehen, Herausforderungen bewältigen, Wirkung entfalten

##### **Inhalte**

Führung von Organisationen ist eine komplexe Aufgabe und erscheint manches Mal als unmögliche Herausforderung im Blick auf die Vielzahl der Einflussfaktoren und auf die zu führenden Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist Führung unabdingbar. An ihr entscheidet sich vieles. Das Sprichwort „der Fisch stinkt vom Kopf her“ bringt es provokant auf den Punkt: Unsere Organisationen werden wesentlich von Führung geprägt. In diesem Modul wird das Thema in seiner Komplexität betrachtet und Orientierung geschaffen.

##### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Grundannahmen über Organisationen
- Steuerung von Organisationen (Überblick und Ansätze - Fortführung in den folgenden Modulen)
- Führungsmodelle und Führungsstile
- Funktion und Rolle von Führung in systemischen Zusammenhängen
- Konkrete Gestaltungs- und Strukturierungsmöglichkeiten von Führung: Sinnvolle Führungsstrukturen etablieren und gestalten
- Einzelne und Teams führen, konkrete Tipps und Tools
- Die Führungsperson: Ihre Entwicklung, ihre wichtigsten Aufgaben und Werkzeuge
- Zehn Vorzüge strategischen Handelns im Führungsalltag

##### **Ziele**

Am Ende dieses Modules haben die Teilnehmenden einen Überblick und Einblick in hilfreiche Theorien und Konzepte zum Thema Führung erhalten. Sie können diese sinnvoll auf die eigene Situation anwenden. Die eigene Führungsrolle wurde reflektiert und Sicherheit in der Führungsrolle gewonnen. Das Zusammenspiel von Führung in einer Organisation und in Teams wurde betrachtet. Dazu haben die Teilnehmenden eine Reihe praxisorientierter Tipps und Tools erhalten.

#### **Kernmodul 2: Persönlichkeitsreife als Grundlage der Selbstführung in der Führung**

Geschichte und Erfahrung zeigen: Gute Führung ist weit mehr als Wissen und Können. Eine entscheidende Rolle spielen reife Persönlichkeiten, die sich selbst gut zu führen wissen. Wie können Leitende dies inmitten ihrer Führungstätigkeit lernen? Wie können sie ihre Mitarbeitenden

darin unterstützen? Dieses Modul vermittelt die nötigen theologischen, theoretischen und praxisrelevanten Grundlagen zu einer entscheidenden Grundlage guter Führungsarbeit.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Interaktion von Persönlichkeit, Selbstführung und Führungsarbeit
- Kennzeichen und Handlungsweisen reifer Führungskräfte
- 4 Aufgaben der Selbstführung: Selbstverantwortung, Selbstklärung, Selbstfürsorge, Selbststeuerung
- Mitarbeitende in ihrer Selbstführung fördern
- Wenn Selbstführung scheitert: Vom heilsamen Umgang mit sich selbst und anderen

### **Ziele**

Am Ende dieses Moduls sind Führungskräfte fähig, ihren Reifungsprozess und ihre Selbstführung inmitten ihrer Leitungsaufgabe aktiv zu gestalten. Sie verstehen, wie sie andere Menschen in ihrer Selbstführung konkret begleiten und fördern können.

## **Kernmodul 3: Veränderung durch Systemische Organisationsentwicklung**

Die Entwicklung von Organisationen gestalten

### **Inhalte**

Veränderungsprozesse in Organisationen sind herausfordernd, oft sehr emotional behaftet und mit Widerständen verbunden. Gleichzeitig gehören Veränderungen zum Leben, auch zum Leben von Organisationen. Es stellt sich die Frage, wie Organisationen angemessen und zielgerichtet so verändert werden können, dass die Beteiligten mitgenommen werden, um so die Akzeptanz von Veränderung drastisch zu erhöhen. Was ist zu beachten? Wie kann vorgegangen werden? Wie können Veränderungsprozesse gesteuert werden? Dieses Modul stellt das „Herzstück“ des Lehrgangs dar. Hier werden verschiedene Arten der Veränderung voneinander unterschieden, Konzepte und konkrete Interventionen erörtert und konkrete Vorgehensweisen für Beteiligungsprozess erarbeitet.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Arten von Veränderungsvorhaben
- Konzepte der Veränderung
- Architektur und Design von Veränderungsprozessen als Beteiligungsprozesse
- Intervention in soziale Systeme – Chancen und Herausforderungen
- Rollen in Veränderungsprozessen
- Emotionen und Widerstände in Veränderungsprozessen

## **Ziele**

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden den Themenkomplex „Veränderung von Organisationen“ gründlich reflektiert und wissen zu unterscheiden, um welche Art von Veränderung es jeweils geht und wie deshalb sinnvoll vorgegangen werden kann. Weiter haben die Teilnehmenden ihre Kompetenz zu sinnvollen Interventionen in soziale Systeme ausgebaut und konkrete Tipps und Tools zur Gestaltung von Veränderungsprozessen kennen gelernt, auch was den Umgang mit Emotionen und Widerständen betrifft.

## **Kernmodul 4: Organisationskultur verstehen und prägen**

### **Inhalte**

Die Organisationskultur beschreibt „wie die Dinge hier so laufen“. Jede Gruppe und jede Organisation entwickelt eigene, oft unausgesprochene Arten und Weisen, wie miteinander umgegangen wird. Wie sehen sich die Einzelnen und welche Denkhaltung wird verfolgt? Welche Wertemuster werden gelebt und von anderen erwartet? Was ist sozial akzeptiert (Normen)? Welches Verhalten wird sanktioniert? Welche Räume, Routinen und Rituale strukturieren die Zusammenarbeit? Die Organisationskultur beeinflusst das Verhalten eines jeden in der Organisation. Insofern macht es Sinn, diese Muster gemeinsamer Grundprämissen eher bewusst zu gestalten als unbewusst davon beeinflusst zu werden.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Konzepte zum Thema und Elemente einer Organisationskultur
- Organisationskulturen erkennen, verstehen, analysieren
- Mittel und Wege zur Gestaltung von Zusammenarbeit

## **Ziele**

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden die Komplexität von Organisationskulturen durchdrungen und wesentliche Zusammenhänge verstanden. Sie sind in der Lage, Organisationskulturen zu analysieren und sinnvoll auf sie einzuwirken. Dafür haben die Teilnehmenden Tipps und Tools kennen gelernt und haben sich erste eigene Vorhaben gesetzt.

## **Kernmodul 5: Personalentwicklung, Gruppenentwicklung und Teambuilding**

Die Entwicklung von Einzelnen und Gruppen fördern

### **Inhalte**

In diesem Modul geht es einerseits um ein Verständnis von moderner Personalentwicklung und wirksame Vorgehensweisen, um Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu begleiten. Nach einer Einführung in das Thema werden konkrete, erprobte und nachhaltige Möglichkeiten für Entwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.

Zweitens geht es um die dynamischen Situationen, die entstehen, wenn Menschen in Gruppen oder Teams zusammenarbeiten. Diese Gruppendynamik kann gestaltet werden. Aufbauend auf fundierten Erkenntnissen aus der Psychologie werden Konzepte der Gruppenbildung betrachtet und praktische Tools und mögliche Interventionsmaßnahmen in die Gruppendynamik dargestellt. Zum Teil werden diese direkt im Modul eingesetzt.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Grundlagen der Personalentwicklung
- Wirksame Vorgehensweisen in der Entwicklung von Mitarbeitern
- Der Einzelne im Team: Rollen, Verantwortungen, Aufgaben
- Das Team und der Einzelne: Teamzusammensetzung, Teamentwicklung und Teamführung
- Gruppenbildungsprozesse verstehen
- Methoden und Tools um Teamarbeit effektiv zu gestalten
- Konflikte in Teams und deren Bearbeitung

### **Ziele**

Am Ende dieses Moduls sollen die Teilnehmenden in der Lage sein, Personalentwicklung wirksam zu gestalten. Weiter sollen sie die Zusammensetzung von Gruppen und den Gruppenbildungsprozess erkennen und angemessen auf sie einwirken können. Die Teilnehmenden werden befähigt, Einzelne, Gruppen und Teams in ihrer Entwicklung zu begleiten. Ein erstes Verständnis von Konfliktmanagement hilft bei sinnvollen Interventionen in angespannten Situationen.

## **11.2 Wahlmodule**

### **Wahlmodul 1: Macht- und Grenzmanagement in der Führung**

Wer führt hat Macht und braucht Macht, um Dinge zu bewegen. Zu wenig Macht lähmt, zu viel Macht ist riskant. Wie finden Führungskräfte eine gute Balance von positiver Nutzung ihres Einflusses und bewusster Bejahung schützender Begrenzungen ihrer Macht? Gutes Machtmanagement geht einher mit gutem Grenzmanagement. Welche Grenzen sollten Leitende gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber anderen definieren? Wie unterscheide ich zwischen sinnvollen und unnötigen Abgrenzungen im Beziehungsgeschehen meiner Organisation? Wie grenze ich mich ab, ohne zu verletzen? In diesem Modul suchen wir praktische Antworten auf Fragen, die in jedem Führungsalltag eine essentielle Rolle spielen.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Die helle und die dunkle Seite der Macht
- Verteilte und begrenzte Macht in Organisationen
- Machtmissbrauch im Führungskontext
- Führungskräfte und ihre Grenzen nach innen und nach außen

## **Ziele**

Am Ende dieses Moduls verstehen die Teilnehmenden wichtige Dynamiken der Macht in ihrem eigenen Leben und in ihren Organisationen. Sie lernen, Macht sinnvoll zu nutzen und sich selbst, aber auch andere vor Machtmissbrauch zu schützen. Die Teilnehmenden definieren hilfreiche Grenzen für sich selbst und gegenüber anderen Menschen.

## **Wahlmodul 2: Strategieentwicklung**

Fokussiert und kraftvoll in die Zukunft führen

In diesem Seminar geht es um Strategien als Steuerungskonzepte von Organisationen. Strategien zeigen Wege zur Zielerreichung auf und strukturieren das mögliche Vorgehen. Aufbauend auf der Betrachtung unterschiedlicher Strategieansätze werden Instrumente und Methoden der Strategiearbeit dargestellt. Das Seminar endet mit konkreten Tipps und Tools zur Nutzung von strategischem Management als Führungsinstrument.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Strategien und deren Sinn und Zweck (Modelle, Konzepte, Herangehensweisen)
- Kontinuierliche Strategiearbeit als Führungsinstrument
- Vorgehen in der Strategieentwicklung

## **Ziele**

Nach diesem Seminar haben die Teilnehmenden ihre Kenntnis vom Nutzen von Strategien ausgebaut. Sie wissen um die Führungsverantwortung darin und haben Haltungen und Verhalten von Führungskräften reflektiert, um zu wirkungsvollen Strategien zu kommen. Die Teilnehmenden haben Wege aufgezeigt und Tools an die Hand bekommen, die in der Strategiearbeit Sicherheit geben.

## **Wahlmodul 3: Passgenaue Strukturen, optimierte Prozesse**

Agile Organisationen schaffen

### **Inhalte**

Strukturen und Abläufe bestimmen die Effizienz und Effektivität einer Organisation maßgeblich. Dazu kommt die Herausforderung einer sich immer schneller wandelnden komplexen Welt. Organisationen müssen deshalb die Fähigkeit entwickeln, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. Das nennt sich Agilität. Organisationen brauchen deshalb ein neues Betriebssystem, das ihre Strukturen und ihre Abläufe (Prozesse) immer wieder neu auf die Höhe der Zeit bringt.

Neben passgenauen, aber flexiblen Strukturen liegt in der bewussten Gestaltung von Abläufen (= Leistungsprozessen) ein enormes Potenzial. In diesem Modul werden die Teilnehmenden die

Leistungsprozessorientierung als wesentliches Gestaltungsprinzip von Organisationen und als Instrument der Organisationsentwicklung kennen lernen.

#### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Strukturen und ihre Logik
- Informelle und formelle Strukturen
- Das Potenzial des Denkens in Abläufen
- Abläufe visualisieren sowie effektiv und effizient gestalten
- Agilität in Strukturen und Prozessen anlegen
- Drei leitende Prinzipien für mehr Agilität: Selbstführung, Ganzheit, Evolutionäre Entwicklung

#### **Ziele**

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden ein vertieftes Verständnis von der Bedeutung und den Potenzialen der Gestaltung von Strukturen und Abläufen. Sie kennen die entscheidenden Methoden, um Strukturen und Abläufe zu analysieren und sinnvoll zu gestalten. Sie haben Einblick erhalten in neuere Formen der Organisationsentwicklung, die ihren Schwerpunkt darin haben, Agilität im System fest zu verankern.

#### **Wahlmodul 4: Gesund bleiben und Resilienz stärken als Führungsperson - Umgang mit Stress und Druck**

##### **Modulbeschreibung**

Der Führungsalltag fordert und kann stressen. Von außen werden Führungspersonen mit zunehmender Komplexität, erhöhtem Druck, steigendem Tempo und unterschiedlichsten Erwartungen konfrontiert. Von Innen treiben eigene Ansprüche, Bewertungen, Einstellungen und Unsicherheiten. Umso wichtiger werden Resilienzkompetenzen, die helfen anspruchsvolle Herausforderungen zu meistern und gesund zu bleiben. Resilienz steht für Widerstandskraft und Krisenkompetenz. In diesem Modul geht es darum, die eigene Resilienzkompetenz und Ansätze zur Resilienz fördernden Führung zu entwickeln.

#### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Theoretische Grundlagen zu Stress und Resilienz
- Evaluation und Reflexion des eigenen Stresslevels und der eigenen Resilienzkompetenz
- Strategien und Instrumente zur Stärkung der eigenen Resilienz
- Aspekte einer Resilienz fördernden Mitarbeiterführung

## **Ziele**

Am Ende dieses Moduls verstehen Sie die Grundkonzepte von Stress und Resilienz. Sie haben ihre eigene Resilienzkompetenz reflektiert und erkennen Schritte, um Ihre Resilienz und die Ihrer MitarbeiterInnen zu stärken.

## **Wahlmodul 5: Kommunikation als zentrales Führungsinstrument**

Führung ist mehr als 1000 Worte

### **Inhalte**

In diesem Seminar wird die Kommunikation von Führungspersonen zum Thema. Die Kommunikation ist eines der wichtigsten Mittel zum Begleiten, Entwickeln und Führen von Menschen, Teams und Organisationen. Sei es in bilateralen Gesprächen mit Mitarbeitenden, sei es in der Teambildung oder im Initiieren von Veränderungsvorhaben und vielem mehr. Dabei ist Kommunikation nicht trivial oder passiert «automatisch», aber kann verbessert und trainiert werden. In reflektierter und lösungsorientierter Kommunikation liegt ein grosses Potenzial. In diesem Seminar geht es um Bedeutung und Einsatz der Kommunikation in Führungsprozessen, um Grundhaltungen und Verhalten einer wirksamen Führungskommunikation sowie um Reflexion und Erweiterung der eigenen Kommunikationskompetenz.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Bedeutung und Einsatz von Kommunikation in Führungs- und OE-Prozessen
- Kommunikationsmodelle und Kommunikationsarten
- Förderliche Grundhaltungen und Verhalten für eine wirksame Führungskommunikation
- Einführung in die lösungsorientierte Gesprächsführung
- Reflexion und Erweiterung der eigenen Kommunikationskompetenzen

## **Ziele**

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden ihre Kommunikationsprozesse reflektiert, das Potenzial (und die Gefahren) in Kommunikation erkannt und sie haben Grundhaltungen und Verhaltensweisen entdeckt, wie sie die eigenen Kommunikationshandlungen noch wirksamer und zielführender für Führung und Organisationsentwicklung einsetzen können.

## **Wahlmodul 6: Als Führungsperson Krisen und konflikthafte Situationen konstruktiv angehen**

### **Inhalte**

Krisen und konflikthafte Situationen stören die normalen Abläufe in Organisationen. Das führt bei Mitarbeitenden und Führungspersonen zu Stressreaktionen, welche eine starke Eigendynamik entwickeln können und sehr viele Kräfte binden. Als Führungskraft kann man sich unversehens in einem Strudel von eskalierenden Ereignissen und widersprüchlichen Erwartungen und

Befürchtungen wiederfinden. Wie kann es gelingen, besonnen und klar zu handeln, damit notwendige Veränderungen und Entwicklungsschritte ermöglicht werden? In diesem Modul soll der Blick geschärft werden für die systemischen Dynamiken rund um Krisen und Konflikte sowie konstruktiven Interventionsmöglichkeiten.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Typische Auslöser und Dynamiken von Krisen und Konflikten in Organisationen
- Der Preis von unbearbeiteten Krisen und Konflikten resp., wenn der Umgang damit dem Zufall überlassen wird
- Die Rolle von Führungspersonen: Selbststeuerung und Prozesssteuerung
- Die Krisen- und Konfliktfestigkeit von Organisationen fördern

### **Ziele**

- Die Teilnehmenden kennen typische Auslöser und daraus resultierende Dynamiken von Krisen und Konflikten in Organisationen.
- Sie reflektieren ihr eigenes Verhalten in Krisen und Konflikten und entdecken Verhaltensoptionen.
- Die Teilnehmenden sind sensibilisiert für konstruktive und entwicklungsorientierte Interventionsmöglichkeiten in Krisen und Konflikten und skizzieren Vorgehensweisen für die eigene Organisation resp. Situationen aus dem eigenen Berufsalltag.

### **Methodik**

- Theoretisch-praktische Impulse
- Selbstreflexion und Austausch in Kleingruppen
- Arbeit an Fallbeispielen

## **Wahlmodul 7: Entscheidungsprozesse gestalten**

Spiritualität + Führungshandwerk = gute Entscheidungen?

### **Inhalte**

Wer leitet, entscheidet täglich. Manche Entscheidungen fallen leicht, andere sind riskant. In Leitungsteams ist die Herausforderung noch größer: Entscheidet die Mehrheit? Die Lautesten, die Bremser? Wie können wir in unserem Abwägen auf Gott, aufeinander und auf uns selbst hören? Dieses Modul vermittelt wichtige theologische, theoretische und praktische Hilfestellung für Führungskräfte und Leitungsteams, die lernen möchten, mutige und zugleich fundierte Entscheidungen zu treffen.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

- Entscheidungsprozesse: Modelle und theoretische Grundlagen
- Kognitive, emotionale und spirituelle Faktoren in der Entscheidungsfindung
- 10 lösungsorientierte Vollzüge in komplexen Entscheidungsprozessen



- Irrtum und Verheißung: Vom Umgang mit unvollkommenen Entscheidungen

## Ziele

Am Ende dieses Moduls verstehen Leitende das Wesen guter Entscheidungen. Sie sind in der Lage, eigene und gemeinsame Entscheidungsprozesse ganzheitlich (nach spirituellen, rationalen und emotionalen) Kriterien zu gestalten und zu leiten.

### 11.3 Supervisionstage

Die Supervision ist die einzigartige Gelegenheit, in einem geschützten Raum Fälle aus der Praxis der Teilnehmenden gemeinsam zu reflektieren und das Gelernte auf die Praxis anzuwenden. Unter Anleitung des Supervisors, der aus einer breiten Vielfalt von Bearbeitungsmethoden die geeignete Methodik für den jeweiligen Fall auswählt, wird die Situation aus dem wirklichen Leben gründlich betrachtet. Zusammenhänge und Dynamiken werden gemeinsam erkannt und mögliche Verhaltensweisen des/der Fallbringenden werden identifiziert, so dass er/sie die Supervision mit einer reichhaltigen Ideensammlung und Ratschlägen verlässt.

Darüber hinaus können Themen aus den Modulen vertieft werden. Einzelne Impulse des Supervisors ergänzen die jederzeit praxisorientierte Supervision. Man lernt durch die gemeinsame Arbeit am eigenen Fall (was sehen Andere?) sowie durch die Bearbeitung der Fälle Anderer (wie würde ich vorgehen? Wo gibt es Parallelen zu meinem Erfahrungshorizont und wo Unterschiede?).

Die Supervisionsgruppen sind geschlossene Gruppen, die nur aus Teilnehmenden der Weiterbildung bestehen. Damit ist auch die Größe einer Supervisionsgruppe begrenzt. Bei Bedarf wird eine weitere Supervisionsgruppe eingerichtet.

### 12. 11.4 Inklings-Retreat

#### Inhalte

Der **dreitägige „Inklings-Retreat“** am Ende der Weiterbildung schafft geschützte Räume und Zeiten zur Selbstreflexion, zur gegenseitigen Inspiration und damit zum Lernen und Reifen. Wir orientieren uns dabei an C. S. Lewis' und Tolkiens „Inklings“, einem Treffen von Autoren in den 1930er Jahren, zu dem jeder Autor einen selbst verfassten Text mitbrachte, der anschl. von den versammelten Co-Autoren gewürdigt und kritisch besprochen wurde (s. hier: <https://de.wikipedia.org/wiki/Inklings>). Ähnlich wird im Inklings-Retreat im Rahmen dieser Weiterbildung der Fokus auf Organisationsentwicklung liegen: Jede/r Teilnehmende verfasst einen Beitrag (Hausarbeit, Buchrezension, Gedicht, Gemälde, Hausarbeit, o. ä.), in dem er/sie eine tatsächliche Situation aus der Praxis reflektiert, die eigene Rolle in den Blick nimmt oder Inhalte aus dem Modul vertieft. Jede/r widmet sich den Beiträgen der anderen und anschließend wird jeder Beitrag im Gespräch nach Lernerkenntnissen durchforscht.

### **Die folgenden Themen werden behandelt**

-- offen, die Teilnehmenden bestimmen die Themen --

### **Ziele**

Nach diesem Retreat sind die Teilnehmenden inspiriert von vielfältigen Blickwinkeln auf Themen der Organisationsentwicklung und Führung. Die Tage waren inhaltlich dicht und persönlich prägend. Wir sind uns im Persönlichen nahegekommen, haben einander inspiriert und begleitet, ja vielleicht miteinander gelitten und gefeiert. „Wie Eisen Eisen schärft ...“ (Spr. 27,17) so sind wir in der gemeinsamen Reflexion unserer Reisen als Führungspersonen ein Stück mehr zu Führungspersonen nach dem Willen Gottes geworden.