



Leitfaden

Systemische Organisationsentwicklung

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. Dabei werden Organisationen in ihren systemischen Zusammenhängen betrachtet und diese bei der Gestaltung berücksichtigt.

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

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



Dr. Stefan Lingott

www.in-flux.eu

stefan.lingott@in-flux.eu

Karlsruher Str. 21
69493 Hirschberg
Mobil 0151 16745798



Nadja Huß, Koordinatorin

www.awm-korntal.eu

nhuss@awm-korntal.eu

Hindenburgstr. 36
70825 Korntal
Tel. 0711 83965-211



Inhaltsverzeichnis

1. Zielgruppe	2
2. Struktur der Weiterbildung	2
3. Stundenpläne	3
4. Termine und Themen 2022/23	4
5. Programmverantwortlicher und ReferentInnen	5
6. Weiterbildungskosten	5
7. Bewerbung und Anmeldung	6
7.1 Bewerbung für die gesamte Weiterbildung	6
7.2 Anmeldung zu den einzelnen Modulen	6
8. Abmeldung von Modulen und Stornoregelung	7
9. Anerkennung von bereits absolvierten Modulen	7
10. Weiterbildung plus	7
11. Das sagen AbsolventInnen der Weiterbildung Systemische OE	8
12. Zertifikat und Zertifizierung der AWM	9
13. Modulbeschreibungen	10
Grundlagenmodule (GL)	10
GL 1 - Organisationen systemisch verstehen und steuern	10
GL 2 - Führung in Organisationen systemisch strukturieren und wirksam leben	10
GL 3 - Veränderung von Organisationen verstehen und erfolgreich bewältigen	11
Kernmodule (K)	11
K 1 - Organisationskultur verstehen und prägen	11
K 2 - Gruppendynamik und Teamentwicklung verstehen und gestalten	12
Wahlmodule (W)	12
Selbstführung, Selbstorganisation - unter Berücksichtigung des Team- und Büroumfeldes	12
Selbstfürsorge, Resilienz	13
Entscheidungsprozesse	13
Digitalisierung (Onlinemodul)	14
Agile Strukturen und effektive Prozesse gestalten	14
Strategieentwicklung und Leitbilder	15
Gewaltfreie Kommunikation	15
Mediation	16
Supervision	16
Inklings-Retreat	17

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 „Systemische Organisationsentwicklung“ bietet die AWM Ihnen eine umfassende und gleichzeitig kompakte Möglichkeit, sich in Fragen der Gestaltung von Organisationen fit zu machen. **Drei zweitägige Grundlagenmodule** führen in die wichtigsten Aspekte ein und liefern wesentliches Handwerkszeug zum Verstehen, Steuern und Entwickeln von Organisationen. **Zwei ebenfalls zweitägige Kernmodule** bauen auf den Grundlagen auf und führen in zentralen Themen der OE tiefer. Anschließend wählen Sie aus dem breiten Angebot an **Wahlmodulen mind. vier Tage** aus und setzen so eigene Schwerpunkte.

Der **dreitägige „Inklings-Retreat“** 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, o. ä.), in dem er/sie eine tatsächliche Situation aus der Praxis reflektiert, die eigene Rolle in den Blick nimmt oder Inhalte aus einem 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 **3 Supervisionstage** den Lerntransfer. Hier werden durch die Bearbeitung von eigenen Fällen aus der Praxis die neu erworbenen Kenntnisse gemeinschaftlich angewandt.

Aufbau und Umfang (18 Tage)

Grundlagenmodule	6 Tage
Kernmodule	3 Tage
Wahlmodule	mind. 3 Tage
Supervision	3 Tage
Inklings-Retreat	3 Tage

Die Weiterbildung muss nicht binnen eines Jahres absolviert werden. Wir empfehlen den Einstieg mit den Grundlagenmodulen.

3. Stundenpläne

Eintägige Module

Zeit	Ablauf
9:30 Uhr	Brezelfrühstück
10:00 Uhr	Seminareinheiten (zwischen durch kleine Pause)
12:45 Uhr	Mittagsgebet
13:00 Uhr	Mittagessen und Mittagspause
14:00 Uhr	Seminareinheiten (zwischen durch kleine Pause)
zwischen 15:30 – 16:15 Uhr	Kaffeepause
ca. 16:00 Uhr	Seminareinheiten
17:30 Uhr	Seminarende

Zweitägige Module

1. Tag	2. Tag
	7:30-8:15 Uhr Frühstück
	08:30 Uhr Seminareinheit
9:30 Uhr Brezelfrühstück	zwischen 10:00-10:20 Uhr 20 Min. Pause
10:00 - 12:40 Uhr Seminareinheit	10:20 – 12:40 Uhr Seminareinheit
12:45 Uhr Mittagsgebet	
13:00 Uhr Mittagessen und Mittagspause	
14:00 Uhr Seminareinheit	14:00 Seminareinheit
zwischen 15:30 -16:00 Uhr	zwischen 15:30 -16:15 Uhr
16:00 - 17:50 Uhr Seminareinheit	bis 17:30 Uhr Seminareinheit
18:00 Uhr Abendessen	

Dreitägige Module

1. Tag	2. Tag	3. Tag
	7:30-8:15 Uhr Frühstück	
	8:30 Uhr Seminareinheit	8:30 Uhr Seminareinheit
9:30 Uhr Brezelfrühstück	zwischen 10:00-10:30 Uhr 20 Min. Kaffeepause	
10:00 - 12:40 Uhr Seminareinheit	ca. 10:30 – 12:40 Uhr Seminareinheit	ca. 10:30 – 12:40 Uhr Seminareinheit
12:45 Uhr Mittagsgebet		
13:00 Uhr Mittagessen und Mittagspause		
14:00 Uhr Seminareinheit	14:00 Uhr Seminareinheit	14:00 Uhr Seminareinheit
zwischen 15:30 -16:15 Uhr 20 Min. Kaffeepause		
ca. 16:00 - 17:50 Uhr Seminareinheit	ca. 16:00 - 17:50 Uhr Seminareinheit	ca. 16:00 Seminareinheit
18:00 Uhr Abendessen		17:30 Uhr Seminarende

4. Termine und Themen 2022/23

GRUNDLAGENMODULE		6 Tage
14.–15.09.22	Organisationen systemisch verstehen und steuern	
11.–12.10.22	Führung in Organisationen syst. strukturieren und wirksam leben	
25.–26.10.22	Veränderungen von Organisationen verstehen und erfolgreich bewältigen	
KERNMODULE		3 Tage
12.–13.01.23	Gruppendynamik und Teamentwicklung verstehen und gestalten	
24.03.23	Organisationskultur verstehen und prägen	
WAHLMODULE		mind. 3 Tage
27.10.22	Selbstführung, Selbstorganisation – unter Berücksichtigung des Team- und Büroumfeldes	
15.11.22	Selbstfürsorge, Resilienz	
11.01.23	Entscheidungsprozesse	
24.01.23	Digitalisierung (Online-Modul)	
01.03.23	Agile Strukturen und effektive Prozesse gestalten	
02.03.23	Strategieentwicklung und Leitbilder	
23.03.23	Gewaltfreie Kommunikation	
18.–19.04.23	Mediation	
Termine s. Webseite	Supervision	3 Tage
09.–11.05.23	Inklings-Retreat	3 Tage

Die Weiterbildung muss nicht binnen eines Jahres absolviert werden.
Wir empfehlen den Einstieg mit den Grundlagenmodulen.

Supervisionstermine 2022/23

Supervision 1 Gruppe a – 29.11.2022
Supervision 1 Gruppe b – 30.11.2022

Supervision 2 Gruppe a – 28.03.2023
Supervision 2 Gruppe b – 03.03.2023

Supervision 3 Gruppe a – 20.04.2023
Supervision 3 Gruppe b – 21.04.2023

Die Lehrgangsguppe wird ab 10 Teilnehmenden in zwei Gruppen aufgeteilt. Die Zuteilung zur Gruppe erfolgt in Grundlagenmodul 1

Der Einstieg in die Weiterbildung ist jederzeit möglich, gelingt aber am besten mit Kernmodul 1 „Systemisches Verstehen und Steuern von Organisationen“. 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.

5. Programmverantwortlicher und ReferentInnen

Programmverantwortlicher



Stefan Lingott

(Ph.D., Universität Klagenfurt), Studium der Theologie, Soziologie, Psychologie, und Kommunikationswissenschaft, Promotion in Organisationsentwicklung. Selbständig als Systemischer Organisationsberater, Gründung und Führung von verschiedenen Organisationen im Profit- und Nonprofitbereich.

www.in-flux.eu

Referentinnen und Referenten



Susanne Krüger

(M.A. Germanistik und Anglistik, Zertifizierte Deutsch als Fremdsprache Lehrerin) 1992-93 Deutschunterricht am Református Kollegium Debrecen, Ungarn und 1996 Deutschunterricht an der Thames Valley University London, England. 1998 Annahme beim Wycliff e.V. und 2001 Ausreise nach Ostafrika. 2001-14 Arbeit in der Soziolinguistik, Teamleitung internationaler Teams und Projektleitung in Tansania, Kamerun und Uganda. Seit 2014 Leitung und Geschäftsführung des Wycliff e.V.



Ulrike Schmalzridt

(Dipl.-Betriebswirtin), selbständige systemische Organisationsberaterin und Coach, internationaler Führungshintergrund, seit 2020 Gastreferentin an der AWM.

Weitere ReferentInnen stellen sich auf unserer Internetseite vor: [ReferentInnen Systemische OE](#)

6. Weiterbildungskosten

Preise pro Modul:

175,-- € für jedes eintägige Modul und die Supervisionstage

295,-- € für jedes zweitägige Module

425,-- € für den dreitägigen Inklings-Retreat.

20,-- € Spätmeldegebühr bei Anmeldung nach Anmeldeschluss

Alle Preise verstehen sich **ohne** Übernachtung und **ohne** Verpflegung. Eine variable Buchung von Unterkunft und/oder Verpflegung für die Seminartage können über das Anmeldeformular gebucht werden. Preise für Übernachtung und Verpflegung finden Sie auf unserer Internetseite.

Die Rechnungen über die Seminargebühren werden in der Regel 14 Tage vor Seminarbeginn verschickt. Rechnungen für Unterkunft und Verpflegung werden von der Rezeption erstellt und im Lauf des Moduls oder danach an die Teilnehmenden verschickt.

7. Bewerbung und Anmeldung

7.1 Bewerbung für die gesamte Weiterbildung

Für die **Bewerbung** am kompletten Programm stehen ein Bewerbungsbogen und eine Vorlage für ein Motivationsschreiben zur Verfügung. Diese Formulare 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 unsere Internetseite 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

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

7.2 Anmeldung zu den einzelnen Modulen

Nach Eingang und Bestätigung Ihrer Bewerbung erfolgt die **Anmeldung** zu den einzelnen Modulen über das Anmeldeformular auf der Internetseite der AWM. In der [Modulliste Organisationsentwicklung](#) können Sie das jeweilige Modul aufrufen und

über den grünen Anmeldebutton  gelangen Sie dann zum 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.

Auf dem Anmeldeformular können Sie vermerken, ob Sie während der Seminartage eine Übernachtung in unserem Hostel wünschen und welche Mahlzeiten Sie einnehmen möchten. Bei Fragen zu Übernachtung und Verpflegung wenden Sie sich bitte an unserer Rezeption (rezeption@awm-korntal.eu).

Teilnehmende an der gesamten Weiterbildung genießen Erstbuchungsrecht. **Anmeldeschluss ist immer 14 Tage vor Seminarbeginn**. Bei frühzeitiger Anmeldung sichern Sie sich Ihren Platz im gewünschten Modul und Sie sparen die Gebühr für Spätanmeldung von 20,- €, die wir nach Anmeldeschluss berechnen. Freie Plätze in den Modulen werden an GasthörerInnen vergeben, die einzelne Seminartage besuchen.

Sollte das Modul bereits ausgebucht sein, informieren wir Sie innerhalb von drei Tagen nach Eingang der Anmeldung. Ca. zwei Woche vor Beginn erhalten alle Teilnehmenden eine E-Mail mit weiteren Infos zum Seminartag.

8. Abmeldung von Modulen und Stornoregelung

Die **Abmeldung** von einem Modul erfolgt **per Mail** bei der Koordinatorin für Weiterbildungen und Seminare: E-Mailadresse s. oben

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.

9. 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.

10. Weiterbildung plus

Sie wenden Ihre Kompetenzen aus der Weiterbildung Systemische Organisationsentwicklung an und wollen mit einem aufkommenden Team-Konflikt zuversichtlich und konstruktiv umgehen oder die Begleitung von Mitarbeitenden umfassender im Sinne von Member Care gestalten?

Die Herausforderungen in Berufen mit Personalverantwortung sind vielschichtig. Unsere Weiterbildungen Konflikttransformation (KT), Member Care (MC) und Systemische Organisationsentwicklung (OE) sind daher modular aufgebaut. So lassen sich nach erfolgreicher Absolvierung einer Weiterbildung die Grundlagenmodule einer anderen anfügen, um Kompetenzen so zu erweitern, dass sie zu Ihrem konkreten Aufgabenprofil passen. Synergieeffekte ergeben sich dabei durch die sich ergänzenden Inhalte sowie durch die Begegnung mit Teilnehmenden aus anderen Fachbereichen. Als besonderer Bonus werden die Grundlagenmodule der Zusatzqualifikation bei gesammelter Buchung mit 25 % Rabatt angeboten.

Ein Beispiel aus vielen Möglichkeiten

WEITERBILDUNG

**Systemische
Organisationsentwicklung**
(oder KT oder MC)

PLUS

Grundlagenmodule von:
Konflikttransformation
(oder OE oder MC)



11. Das sagen AbsolventInnen der Weiterbildung *Systemische OE*

Ich habe viele gute Impulse aus dem Kurs gewonnen. Stefan Lingott versteht es sehr gut, komplexe große Themen logisch zu strukturieren und für die praktische Anwendung aufzubereiten. Das Format des Kurses bietet viele Möglichkeiten der Interaktion und des voneinander Lernens. Besonders gut gefallen haben mir die festen Kleingruppen, die über den gesamten Kurs konstant blieben. So konnten wir immer wieder Impulse aus dem Kursinhalt gemeinsam auf unsere eigene Situation anwenden und diskutieren. Auch die Supervisionstage, an denen Teilnehmende eigene Fragestellungen aus ihren Organisationen zur Beratung in der Gruppe vorstellten, waren sehr nützlich. Ein Highlight war für mich das Kernmodul 3 über Veränderungsprozesse in Organisationen. Wir alle erleben Veränderungen in Organisationen, aber viel zu selten werden solche Prozesse klug gesteuert. Wer praktische Hilfen für die Steuerung von Organisationen sucht ist hier richtig!

Dr. Thomas Schmidt, Referent für Mitarbeiter- und Projektentwicklung, Allianz Mission

Mir taten besonders die Gespräche in den so genannten „home-groups“ (feste Kleingruppen) sehr gut, da wir dort versuchten, die gelernte Theorie in die Praxis unseres individuellen Alltags zu übertragen. Aber auch schon in den einzelnen Einheiten war es immer eine gute Ausgewogenheit von Theorie und Praxis, da der Referent selbst eigene Praxiserfahrungen einbrachte und auch die Teilnehmenden mit ihren Erfahrungen zur Bereicherung beitrugen.

Conny Stöckle, Leiterin des Deutschen Frauen Missions Gebets Bundes e. V.

Der Lehrgang „systemische Organisationsentwicklung“ an der AWM ist genau das Richtige für mich! Ich profitiere als Landesleiter meiner Mission und als Gemeindeberater von den tiefen Kenntnissen und dem weiten Erfahrungshorizont des Leiters Stefan Lingott. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden ist für mich geradezu ideal. Ich genieße es, bei der Bearbeitung von Fallbeispielen und Dienstsituationen mit anderen auszutauschen, die sich in ähnlicher Verantwortung wie ich befinden. Schade, dass der Lehrgang bald um ist.

Christoph Wandler, Landesleiter, Kontaktmission Österreich

Ich arbeite seit 3 Jahren in einer gemeinnützigen GmbH und bin schon viele Jahre ehrenamtlich in einer Freikirche aktiv. Auf die Weiterbildung zum systemischen Organisationsentwickler bin ich eher zufällig gestoßen. Die einzelnen Themen der Kernmodule haben mich sofort angesprochen und ich habe mich spontan angemeldet, obwohl ich mit dem Begriff des systemischen Organisationsentwicklers wenig anfangen konnte. Ich habe es nicht bereut. Der Referent versteht es sehr gut, die Teilnehmenden abzuholen und durch eine gute Mischung aus Theorie und praktischer Anwendung zum Reflektieren und Umdenken zu bringen. Mit hat es neue Horizonte geöffnet und ein neues Verständnis gegeben, an welchen Stellschrauben man ansetzen kann, um Organisationen und Gemeinden, die alle nur durch Menschen funktionieren, zu verändern.

Ulrike Guse, Leitung Administration bei Fairventures Worldwide gGmbH

Meine eigene Organisation besser verstehen. Neue Gedanken, praxisrelevante Hintergründe und gute Tools zur Steuerung. Der OE lohnt sich (für Führungskräfte).

Armin Hassler, Geschäftsführer Jugendarbeit SWD-ED Jugendverband

12. Zertifikat und Zertifizierung der AWM

Nach Absolvierung aller erforderlichen Module erhalten die 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.

13. Modulbeschreibungen

Grundlagenmodule (GL)

GL 1 - Organisationen systemisch verstehen und steuern

Inhalte

Unser Leben spielt sich in verschiedensten Organisationsformen ab: Von der Geburt in einem organisierten Raum (Krankenhaus, Geburtshaus, ...) über die Familie, den Arbeitgeber und die Freizeitgestaltung bis hin zum Tod. Organisationen sind Teil unseres Lebens. Jeder war und ist Teil von solchen und wir alle prägen Organisationen. Wie funktionieren diese? Wie kommen sie zustande? Wodurch sind sie gekennzeichnet (Strukturen, Rollen, Abläufe, Kultur, etc.)? Wie hängen sie zusammen und beeinflussen einander? Wie beeinflussen sie uns und wie können wir sie prägen und gestalten? In diesem Modul werden Grundlagen der Organisationsforschung betrachtet, in systemisches Denken und Handeln eingeführt und Möglichkeiten für die Organisationsdiagnose dargestellt.

Themen

- Einführung in systemische Betrachtungsweise
- Grundannahmen über Organisationen
- Organisationsdiagnose (z.B. Landkarten von Organisationen und andere Tools)
- Steuerung von Organisationen (Überblick und Ansätze - Fortführung in den folgenden Modulen)

Ziele

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden das Konstrukt „Organisation“ in den Zusammenhängen reflektiert, die wesentlichsten Einflussfaktoren in Bezug zueinander gesetzt und so ihr Verständnis von Organisationen und deren Entwicklung ausgebaut. Tools zur Organisationsdiagnose wurden ebenso kennengelernt wie sinnvolle Ansatzpunkte, um Organisationen zu steuern.

GL 2 - Führung in Organisationen systemisch strukturieren und wirksam leben

Inhalte

Führung 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.

Themen

- Führungsmodelle und Führungsstile
- Funktion und Rolle von Führung in systemischen Zusammenhängen
- Selbstführung und aus sich selbst herausführen
- Konkrete Gestaltungs- und Strukturierungsmöglichkeiten von Führung
- Sinnvolle Führungsstrukturen etablieren und gestalten
- Einzelne und Teams führen, konkrete Tipps und Tools

Ziele

Am Ende dieses Modules haben die Teilnehmenden einen Überblick und Einblick in hilfreiche Theorien und Konzepte zum Thema Führung erhalten und 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 und hierfür haben die Teilnehmenden eine Reihe praxisorientierter Tipps und Tools erhalten.

GL 3 - Veränderung von Organisationen verstehen und erfolgreich bewältigen

Inhalte

Organisationen zu verändern ist herausfordernd. Veränderungsprozesse 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? In diesem Modul, welches das „Herzstück“ des Lehrgangs darstellt, werden verschiedene Arten der Veränderung voneinander unterschieden, Konzepte und konkrete Interventionen erörtert und konkrete Vorgehensweisen für den Veränderungsprozess erarbeitet.

Themen

- 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.

Kernmodule (K)

K 1 - 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.

Themen

- 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.

K2 - Gruppendynamik und Teamentwicklung verstehen und gestalten

Inhalte

In diesem Modul geht es um die dynamischen Situationen, die entstehen, wenn Menschen in Gruppen oder Teams zusammenarbeiten. Diese Gruppendynamik kann gesteuert 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.

Themen

- Der Einzelne im Team: Rollen, Verantwortungen, Aufgaben
- Das Team und der Einzelne: Teamzusammensetzung, Teamentwicklung und Teamführung
- Gelungene und gescheiterte Kommunikation
- Methoden und Tools um Teamarbeit effektiv zu gestalten
- Teams zu Höchstleistung motivieren
- Einführung in das Konfliktmanagement

Ziele

Am Ende dieses Moduls sollen die Teilnehmenden in der Lage sein, die Zusammensetzung von Gruppen sinnvoll zu gestalten (wo möglich) und die Gruppenbildung angemessen zu fördern. Weiter sollen sie gruppendynamische Prozesse erkennen und angemessen auf sie einwirken können. Die Teilnehmenden werden befähigt, Gruppen und Teams zu motivieren. Ein erstes Verständnis von Konfliktmanagement hilft bei sinnvollen Interventionen in angespannten Situationen.

Wahlmodule (W)

Selbstführung, Selbstorganisation - unter Berücksichtigung des Team- und Büroumfeldes

Modulbeschreibung

Leitende Mitarbeitende in Nonprofit-Organisationen sind oft überlastet und scheinen, einen nie kleiner werdenden Berg an Aufgaben vor sich zu haben. Oft wird die Überlastung zurückgeführt auf zu viel Arbeit für vorhandene Ressourcen - ein Situation, die sich selten ändern lässt. Eine gute Selbstorganisation wird oft vorausgesetzt aber nicht besprochen oder erarbeitet. Dieses Wahlmodul erklärt Grundzüge und Praktiken der Selbstorganisation. Zusätzlich werden Fragen der Büroorganisation mit einbezogen und wie die-se eine gute Selbstorganisation der Mitarbeitenden unterstützen und fördern kann.

Themen

- Die Bedeutung von Selbstführung
- Woran die Selbstorganisation so oft scheitert
- Prioritäten und Grenzen setzen – die Wichtigkeit der Selbstfürsorge
- Konzentriert arbeiten – umarme die Langeweile
- Wie eine kreative Büroorganisation effektives Arbeiten unterstützen kann

Ziele

Am Ende dieses Moduls sollen die Teilnehmenden in der Lage sein, ihre Selbstorganisation zu optimieren und effektiver zu arbeiten. Sie haben Instrumente kennengelernt, mit denen sie ihre Selbstorganisation sowie die ihrer Mitarbeitenden verbessern können. Sie haben ein Konzept für ihre Arbeitssituation erarbeitet, um Raum für effektives und konzentriertes Arbeiten zu schaffen.

Selbstfürsorge, Resilienz

Modulbeschreibung

Resilienz denkt positiv und fokussiert auf Ressourcen. Statt Herausforderungen und Widrigkeiten zu umgehen, vertieft dieses Modul Ihre Fähigkeit, zu wachsen und Veränderungen zu meistern. Neben dem Konzept von Resilienz durchlaufen Sie konkrete Trainingsschritte, mit denen Sie Ihren individuellen Weg zur Stärkung ihrer Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit und Stabilität beschreiten. Aus Ihrer individuellen Erfahrung bauen wir die Sicht auf Teams und Organisationen auf.

Themen

- Resilienz – was ist das überhaupt?
- 10 Schritte zur persönlichen Resilienz
- Fahren Sie ihre Organisation durch den Resilienz-TÜV
- Widerstandskraft und Flexibilität erhalten

Ziele

Nach diesem Seminar haben Sie konkrete Ansatzpunkte, wie Sie auf die Anforderungen in schwierigen Situationen flexibel reagieren können. Praxisnahe Trainingsschritte ermöglichen Ihnen, Resilienz in ihrem Umgang mit Mitarbeitenden, KollegInnenen, Vorgesetzten und KundInnenen direkt auszubilden anzuwenden. Sie üben eine achtsame, bewusste Fürsorge gegenüber sich selbst und eine angemessene Begleitung von Mitarbeitenden und Teams - damit Sie auch in instabilen Zeiten mit innerer Stärke und Widerstandskraft agieren können.

Entscheidungsprozesse

Modulbeschreibung

Entscheidungsprozesse sind nicht selten der Auslöser für Konflikte. Oder sie machen verborgene Konflikte erst deutlich. Dieser Kurs zeigt Methoden zur Leitung von Gruppen in schwierigen Entscheidungsprozessen und Konflikten:

- Wie kann man einen Entscheidungsprozess vorbereiten?
- Was ist bei der Moderation zu beachten?

Themen

- Der Zusammenhang von Konflikten und Entscheidungen
- Entscheidungen in der Bibel
- Modelle von Entscheidungsprozessen
- Gruppenmoderation bei Meinungsbildung und Entscheidungen

Ziele

Die Teilnehmenden werden

- eigene Entscheidungsprozesse analysiert haben
- Verschiedene Entscheidungsmethoden kennengelernt und diskutiert haben

- Anhand eines Entscheidungsmodells für Gruppenentscheidungen einen eigenen Entscheidungsprozess vorbereitet haben

Digitalisierung (Onlinemodul)

Die Herausforderungen meistern und die Chancen nutzen, die in der digital gestalteten Interaktion liegen

Inhalte

Durch die Digitalisierung ergeben sich neue Möglichkeiten für die Gestaltung der Interaktion. Häufig genutzt wird der Kontakt per Zoom, Skype, Teams oder anderen Kommunikationsplattformen. Gleichzeitig ist Digitalisierung weit mehr, als nur Video-Konferenzen. Aus papiergebundenen Vorgängen werden digitale, z.B. das „papierlose/digitale Büro“ mit Dokumentenmanagement in der Cloud. Aus gerätegebundenen Arbeitsplätzen werden flexible Workstations mit cloudbasierten Softwarelösungen. Aus Druckerzeugnissen zur Kommunikation werden digitale Kommunikationskanäle durch die Nutzung von Tools wie Twitter, Facebook, Instagram, SurveyMonkey, MailChimp u.a. Aus Zusammenarbeit durch körperliche Anwesenheit in einem Raum wird Kollaboration auf und durch Online-Plattformen wie Slack, Teams, Podio.

In diesem Seminar geht es um die Herausforderungen und die Chancen, die in diesen Formen der Digitalisierung liegen. Wie kann Interaktion in und durch digitale Kanäle bestmöglich gestaltet werden? Wo liegen die Grenzen und wie kann den Herausforderungen begegnet werden? Da das Modul digital per Zoom stattfindet, werden viele Aspekte direkt ausprobiert, am eigenen Leib erlebt.

Themen

- Formen der Digitalisierung (siehe Inhaltsbeschreibung oben)
- Veränderung der Kommunikation und Interaktion durch die Digitalisierung
- Chancen, Herausforderungen, Grenzen, Nutzen, Möglichkeiten der Digitalisierung
- Technische Tipps werden gegeben und Best-Practice wird dargestellt.

Ziele

Nach diesem Seminar haben die Teilnehmenden unterschiedliche Formen der Digitalisierung auf Ihren Nutzen und ihre Wirkung hin reflektiert. Sie haben Wege kennengelernt, wie die Digitalisierung geschehen kann und haben erste und/oder weiterführende Ideen kennengelernt, wie dieser Prozess sinnvoll gestaltet werden kann. Durch Hinweisen zu technischen Hilfsmitteln und Best-Practice haben die Teilnehmenden Möglichkeiten kennengelernt und für sich auf Sinnhaftigkeit überprüft.

Agile Strukturen und effektive Prozesse gestalten

Inhalte

Neben der Struktur einer Organisation sind es auch ihre Abläufe, die die Effizienz und Effektivität maßgeblich bestimmt. Sind Aufgaben eindeutig definiert und delegiert? Laufen die Dinge „rund“? Oft sind die informellen Strukturen wirksamer als die formellen und die Abläufe häufig intransparent, komplex und überschreiten verschiedene organisationale Verantwortungsbereiche. Außerdem sollen bzw. müssen Strukturen und Prozesse heute agil sein. Um dies zu erreichen kommt der Entdeckung (Ist-Analyse) von Strukturen und Prozessen (Abläufen) eine elementare Bedeutung zu. Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie diese Aspekte so entwickelt und gefördert werden können, dass Agilität erhalten bleibt bzw. entsteht. In der bewussten Gestaltung von Abläufen (= Leistungsprozessen) liegt enormes Potenzial.

In diesem Modul werden die Teilnehmenden die Leistungsprozessorientierung als wesentliches Gestaltungsprinzip von Organisationen und als Instrument der Organisationsentwicklung kennen lernen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf konkreten Methoden aus der Praxis zur Ableitung, Analyse und Ausgestaltung von Abläufen. Im Rahmen einer Simulation werden diese den Teilnehmenden unmittelbar erfahrbar gemacht.

Themen

- Strukturen und ihre Logik
- Informelle und formelle Strukturen
- Das Potenzial des Denkens in Abläufen
- Abläufe visualisieren
- Abläufe effektiv und effizient gestalten
- Agilität in Strukturen und Prozessen anlegen

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.

Strategieentwicklung und Leitbilder

Inhalte

In diesem Modul geht es um Strategien und Leitbilder als Steuerungskonzepte von Organisationen. Leitbilder können Orientierung geben, sowohl dem Einzelnen als auch der Organisation. Strategien zeigen u.a. Wege zur Zielerreichung auf und sie strukturieren das mögliche Vorgehen. Aufbauend auf der Betrachtung unterschiedlicher Strategieansätze werden Instrumente und Methoden der Strategiearbeit dargestellt. Das Modul endet mit konkreten Tipps und Tools zur Nutzung von strategischem Management als Führungsinstrument.

Themen

- Funktion und Nutzen von Leitbildern
- Entwicklung von Leitbildern
- Strategien und deren Sinn und Zweck (Modelle, Konzepte, Herangehensweisen)
- Kontinuierliche Strategiearbeit als Führungsinstrument

Ziele

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden ihre Kenntnis vom Nutzen von Leitbildern und Strategien ausgebaut, wissen wie zur Etablierung von Leitbildern sinnvoll vorgegangen werden kann und haben für die kontinuierliche Strategiearbeit Sicherheit gewonnen. Konkrete Tools wurden kennen gelernt und in Ansätzen ausprobiert.

Gewaltfreie Kommunikation

Modulbeschreibung

Wie gelingt es, konstruktiv miteinander zu reden? Gut miteinander zu kommunizieren wird insbesondere dann schwierig, wenn die Emotionen und Ängste hochgehen. Eine besondere Herausforderung stellen dabei interkulturelle und interreligiöse Gespräche dar. Auf Grundlage der Gewaltfreien Kommunikation wird ein Modell vorgestellt, das helfen kann, einerseits sich und andere gut zu verstehen, das aber auch hilft, selbst gut verstanden zu werden.

Themen

- Grundlagen der Gewaltfreien Kommunikation
- Kommunikationsübungen

Ziele

Die Teilnehmenden werden

- entdecken, wie Kommunikation zum Frieden oder zur Konflikten beitragen kann
- die eigenen Kommunikationsformen überprüfen
- den Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation kennenlernen und einüben
- konkrete Hilfestellungen für Konfliktgespräche erfahren

Mediation

Modulbeschreibung

Zur Konfliktmoderation gehört nicht zuletzt die Unterstützung von anderen Personen inmitten von Konflikten. In diesem Modul wird die Methode der Mediation vorgestellt. In der Mediation geht es darum, zwei Konfliktparteien miteinander ins Gespräch zu bringen, die für sich keinen Ausweg aus dem gemeinsamen Konflikt sehen können. Schritt für Schritt begleitet die Mediatorin/der Mediator die beiden Parteien, die Situation vertieft zu verstehen um dann zu neuen Lösungsansätzen zu gelangen.

Themen

- Recht und Gerechtigkeit
- Grundlagen der Mediation
- Interkulturelle Fragestellungen in der Mediation
- Übungen anhand von vorgegebenen Fallbeispielen

Ziele

Die Teilnehmenden werden

- sich mit verschiedenen Vermittlerrollen auseinandersetzen
- die einzelnen Schritte der Mediation einüben

Werkzeuge zur Gesprächsführung ausprobieren

Supervision

Modulbeschreibung

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.

Inklings-Retreat

Inhalte

Der **dreitägige „Inklings-Retreat“** 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.

Themen

-- 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.