

Systemische OE

Weiterbildung Systemische Organisationsentwicklung

SOE 21-22

Modul 2 des Kontaktstudiums der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg

Eine berufsbegleitende Aufbauweiterbildung

AUSSCHREIBUNG UND CURRICULUM

STAND JULI 2020

1. Ausgangssituation

Unser Arbeitsleben ist von ständigem Wandel bestimmt. Gerade die großen Themen des Wandels in der Gesellschaft - seien es die demografische Entwicklung, die unterschiedliche Teilhabe am sozialökonomischen Leben, die multikulturelle Vielfalt oder die Veränderung in Werten und Leitbildern, aber auch Themen wie zunehmender Fachkräftemangel oder Ressourcenknappheit - bilden große, zu bewältigende Anforderungen.

Auf Nachfragen seitens der Geldgeber nach flexiblen und adäquaten Hilfeformen sind vor allem soziale Einrichtungen herausgefordert, schnell und effektiv angepasste Handlungskonzepte zu entwickeln und auf den sich verändernden Bedarf unterschiedlicher Kundengruppen zu reagieren. Alle Organisationen stehen mit den Rahmenbedingungen der VUKA-Welt (Akronym aus den Worten Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) unter einem hohen Weiterentwicklungsdruck.

Diese Veränderungsprozesse produktiv zu gestalten und zu begleiten, bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe für Führungskräfte und Berater*innen. Der systemische Ansatz als Metatheorie und die Methoden systemischer Handlungsmodelle eignen sich in hohem Maße, diesen Kontextbedingungen auf den unterschiedlichen Handlungs- und Organisationsebenen gerecht zu werden.

Immer mehr Organisationen und Institutionen erfahren die fördernde Bedeutung von systemischer Organisationsentwicklung. Darunter verstehen wir eine umfassende Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen und den darin tätigen Menschen, wobei eben nicht von Standardlösungen ausgegangen wird, sondern von der jeweils spezifischen Dynamik jedes Systems. Mit den Beteiligten einer Organisation oder eines Teams werden Prozesse initiiert, vorhandene Potenziale aktiviert und Veränderungen implementiert. Systemisch lösungsorientierte Denk- und Handlungsmodelle erweisen sich hierbei als sehr hilfreich.

„Es ist heute fast unmöglich zu überleben, ohne mit Organisationen in Berührung zu kommen“

- sagt Fritz Simon, einer der Vordenker der systemischen Organisationsentwicklung. Vor allem in beruflicher Hinsicht verbringen die meisten Menschen den Großteil ihres Lebens in Organisationen. Und wir unterscheiden das Leben in unseren unterschiedlichen sozialen Zusammenhängen: In der Familie verhalten wir uns anders als in der Firma. Wir „spielen“ andere Rollen, verhalten uns dementsprechend anders und befolgen mehr oder weniger andere Regeln. Systemische Berater*innen und Coaches beachten diesen Unterschied in Bezug auf die Funktionsweise und Kultur sozialer Systeme, wenn sie beratend und unterstützend tätig werden. Im Falle der Organisationsberatung, bzw. -entwicklung geht es zum Beispiel darum, Programme und Interventionen zu planen und durchzuführen, die der Organisation helfen sollen, sich positiv weiterzuentwickeln. Woran sich die Kriterien einer positiven Weiterentwicklung festmachen, gibt die Organisation vor, nicht die Berater*in, jedenfalls dann, wenn sie/er systemisch vorgeht.

Im Rahmen der Aufbau-Weiterbildung „Systemische Organisationsentwicklung“ greifen wir typische Weiterentwicklungs- und Veränderungsaufträge aus systemischer Sicht auf. Das heißt vor allem, dass wir im Unterschied zu vielen anderen Ansätzen von Organisationsberatung von folgenden Grundannahmen ausgehen:

- Organisationen sind autopoietische Systeme, d.h.: ein Unternehmen kann nicht unmittelbar von außen beeinflusst werden. Die Art und Weise, wie es auf eine Beratungsmaßnahme reagiert, ist nicht kausal bestimmbar, denn eine Organisation reagiert zunächst einmal auf die eigenen, internen Impulse.
- Systemisch gesehen folgt daraus die absolute Notwendigkeit der Auftrags- und Zielbezogenen Beratungstätigkeit. Gegen den Willen eines Unternehmens oder der dort arbeitenden Mitarbeiter*innen kann streng genommen nicht beraten werden.
- Wir betrachten in der systemischen Organisationsentwicklung die verschiedenen Funktionsebenen: Team, Führung, Individuum und Organisation/Struktur, um die Wechselwirkungen im Rahmen von Veränderungsprozessen besser zu verstehen und bei der Planung von Interventionen vorausschauend alle Funktionen mit einzubeziehen. Nur dann kann ein Veränderungsprozess starten, der im Sinne der Organisation stattfindet.
- Der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung fördert die Problemlösungsfähigkeit der gesamten Organisation und der in ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. So wird es möglich, den immer komplexer werdenden Veränderungsanforderungen und vor allem dem hohen Veränderungstempo an und in Unternehmen und Organisationen Rechnung zu tragen. Idealerweise befähigt die systemische Organisationsberatung eine Organisation, eigenverantwortlicher und unabhängiger Probleme zu lösen. Das spiegelt sich auch in einem anderen Beratungsverständnis wieder: systemische Organisationsentwickler*innen sind seltener die „Retter“ des Unternehmens, sondern eher die zeitlich begrenzten Begleiter*innen im Rahmen eines gemeinsamen konstruktiven Lösungsprozesses.

2. Zielsetzung

Die Weiterbildung SOE qualifiziert sowohl Fach- und Führungskräfte im Profit- und im Non-Profitbereich, öffentliche Verwaltungen und (angehende) externe Berater*innen in ihrer Kompetenz, Organisationen zu beraten bzw. Veränderungsprozesse zu gestalten und zu managen. Sie vermittelt theoretische Modelle von Organisationen sowie Konzepte der Leitung, Beratung und Weiterentwicklung von Organisationen und dafür erforderliche Instrumente und Methoden. Somit erhalten TeilnehmerInnen neben theoretischem Fundament einen Handwerkskoffer mit spezifischen Methoden und Instrumenten für die Weiterentwicklung von Teams, Projekten und Organisationen.

Führungskräfte sowie Fachkräfte, die sich auf die Übernahme von Aufgaben der mittleren Führungsebene und leitende Positionen vorbereiten möchten, werden qualifiziert, Entwicklungsprozesse zu initiieren, zu begleiten und die organisationseigenen Ressourcen zu aktivieren. Sie werden befähigt, Mitarbeiter*innen als Akteure des Systems in Veränderungsprozesse einzubinden, Hintergründe von Umstrukturierungen transparent zu gestalten und Klärungsprozesse zu steuern. Neben den organisationsinternen Beratungen werden die Weiterbildungsteilnehmer*innen befähigt, externe Beratungen und Begleitungen von Organisationen unter systemischer Perspektive durchzuführen.

3. Konkretisierung der Ziele der Weiterbildung

- Vermittlung theoretischer Grundlagen von Organisationsberatungsansätzen und systemischer Organisationsentwicklung
- Vertiefen systemischer Haltungen in der Arbeit mit Führungskräften und MitarbeiterInnen (Kundensystem) im Führungs- und/ oder Beratungsprozess
- Praxis in systemischen Methoden der Organisations- und Teamentwicklung
- Erwerben von Strategien im Umgang mit Veränderung, Vielfalt und Widerstand
- Reflexion und Weiterentwicklung eigener Beratungskompetenz und Entwicklung eines eigenen Beratungsprofils

4. Arbeitsmethoden und Didaktik

- Gruppen- und Einzelarbeit
- Kurzreferate
- Aufstellungen, kreative Methoden und Rollenspiele
- Analyse-Tools
- Fallarbeit
- Präsentationen und Reflexion eigener Beratungsprojekte
- Kollegiale Beratung und kollegiales Feedback
- Projektsupervision
- Digitale Lernmethoden und Online-Tools

5. Zielgruppe und Anwendungsfelder

Die Weiterbildung richtet sich vorwiegend an Mitarbeiter*innen der mittleren Führungsebene und zukünftige Führungskräfte aus dem Profit- und Non-Profitbereich sowie an Fach-/ Führungskräfte, die sich im Sinne der eigenen Personalentwicklung als externe Berater*innen weiterqualifizieren wollen. Das Gelernte kann sowohl in den Arbeitsfeldern der TeilnehmerInnen, als auch in der Beratung Sozialer und Wirtschaftsunternehmen angewendet werden.

6. Kursleitung/ Referentinnen

Ute Zander-Schreindorfer, Diplom-Psychologin, Senior Business Coach (BDP), Lehrende Beraterin, Lehrende Supervisorin, Lehrende Systemische Organisationsentwicklerin, Mediatorin (BM), Geschäftsführerin ZS Consult GmbH, Geschäftsführender Vorstand istob-Zentrum e.V., langjährige Teamentwicklerin, Organisationsberaterin und Coach für Wirtschafts- und Sozialunternehmen, Langjährige Dozentin bei FoBiS.

7. Tagungsorte

Die Weiterbildung findet in den Räumen von FoBiS und ausgewählten Tagungshäusern im Raum Baden-Württemberg statt. Angemietet werden ein ausreichend großer Seminarraum und eine entsprechende Anzahl von Gruppenräumen. Die Supervisionen finden bei FoBiS im Bildungs- und Familienzentrum Holzgerlingen statt.

8. Dauer, Umfang und zeitliche Gliederung

Die gesamte Weiterbildung umfasst 366 Weiterbildungs- und Lerneinheiten (WE/LE). Diese verteilen sich auf:

- 118 WE Theorie und Methodik (inkl. Kolloquium)
- 50 WE Systemische Supervision der Praxis der Organisationsentwicklung
- 50 WE berufsfeldrelevante Selbsterfahrung/ Selbstreflexion
- 50 LE Intervision in Kleingruppen (selbstorganisiert)
- 50 LE Systemische Organisationsentwicklungspraxis/ systemisches Projekt
- 48 LE Literatur- und Selbststudium

= 366 WE/LE

Durch die Abwechslung von Theorie- und Praxiseinheiten, Projektdurchführung sowie Supervision und Intervision wird der Transfer von den Weiterbildungsinhalten in die berufliche Praxis gewährleistet.

Individuelles Lernen bildet einen unverzichtbaren Teil der Weiterbildung und bezieht sich auf die Vor- und Nachbereitung der Seminarinhalte durch Erarbeiten von Fachliteratur und schriftlichen Aufträgen.

- **4 Blockseminare (3 tägig) (gesamt 12 Tage = 108 WE, davon 27 WE als Wahlpflichtstunden)**

Pro Seminarblock werden 27 Unterrichtseinheiten à 45 Minuten durchgeführt. In den Seminarblöcken werden die theoretischen Grundlagen sowie systemische Konzepte und Methoden zur Organisations- und Teamentwicklung, Führung, Beratung und Wirkungssteuerung vorgestellt. Theoretische Grundlagen werden anhand von Praxissituationen der TeilnehmerInnen reflektiert und Methoden in kollegialen Beratungssequenzen geübt.

- **1 Blockseminar (dreitägig) und ein Seminar (zweitägig) Berufsfeldrelevante Selbstreflexion (gesamt 5 Tage = 50 WE)**

Die Selbstreflexion bezieht sich auf die aktuelle Berufssituation der angehenden Organisationsentwicklerin/ des angehenden Organisationsentwicklers. Dabei werden grundsätzliche ethische Herausforderungen in der Arbeit als Beratende*r reflektiert. Dabei beinhaltet die Selbstreflexion das Rollenverständnis als Berater*in von Entwicklungsprozessen, die Reflexion der eigenen Berater*innen-Rolle, die Reflexion des eigenen Profils und der beruflichen Entwicklung, die ethische Haltung bei der Auftragsübernahme und –durchführung, das Wertemanagement, die Reflexion der Verantwortungsübernahme im Spannungsfeld Person/ Organisation, Umgang mit erhöhtem Stress und Stärkung der Resilienz der Beraterin/ des Beraters.

- **Intervision (50 LE - selbstorganisiert)**

Die kollegialen Beratungstage dienen zur Aufarbeitung der Seminarinhalte, dem Üben von Techniken und Vorgehensweisen, zur Erarbeitung des Praxistransfers sowie der Reflexion und kollegialen Beratung eigener Praxisprojekte. Sie werden von den TeilnehmerInnen selbst gesteuert, d.h. vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert.

- **Supervision (5 x 1 Tag, 50 WE)**

In den Supervisionseinheiten werden die bisherigen Erfahrungen von selbst initiierten Veränderungs- bzw. Beratungsprozessen von Teams und Organisationen vorgestellt, reflektiert und weiterentwickelt. Die TeilnehmerInnen werden unterstützt, die erlernten Inhalte in Bezug auf den eigenen Praxistransfer aufzuarbeiten. Ergänzt wird dies durch Themenschwerpunkte aus dem Kontext der Organisationsentwicklung.

- **Systemische Organisationsentwicklungspraxis/ systemisches Projekt (50 LE)**

Die TeilnehmerInnen führen während der Weiterbildung ein Praxisprojekt durch. Hierzu konzipieren die TeilnehmerInnen zwei systemisch gestaltete Beratungsprozesse in einer internen oder externen Organisationseinheit (Team, Abteilung, Einrichtung) und führen diese selbstständig durch. Die Projekte werden reflektiert und schriftlich dokumentiert. Durch die Planung, Durchführung und Dokumentation soll gezeigt werden, dass die erlernten Theorieansätze sowie die systemischen Methoden in geeigneter Weise in der Praxis angewendet werden können.

- **Kamingespräche**

Zu den einzelnen Blöcken werden exemplarisch in der Entwicklung von Organisationen langjährig Erfahrene (Geschäftsführer*innen, interne und externe Organisationsentwickler*innen) eingeladen, um sich dem Theorie-Praxis-Check zu unterziehen. In einem offenen Gesprächssetting berichten sie über ihre Erfahrungen bzgl. der Entwicklung von Organisationen und stellen sich den kritischen Rückfragen der TeilnehmerInnen. Die Gespräche werden jeweils von den TeilnehmerInnen vorbereitet und durchgeführt.

- **Kolloquium (10 UE)**

Die Ausbildung schließt mit der aktiven Teilnahme am Abschlusskolloquium ab. Anhand eines vorgegebenen Fallbeispiels einer Organisationsentwicklung werden in Gruppenarbeit verschiedene methodische Vorgehensweisen entwickelt. Diese werden anschließend im Plenum vorgestellt und von FoBiS sowie der Ev. Fachhochschule Ludwigsburg bewertet.

Das Kolloquium findet mit den Teilnehmer*innen der anschließenden Aufbau-Weiterbildung Organisationsentwicklung statt. Dies soll zum einen das „Netzwerken“ begünstigen, weiterhin sollen die Präsentationen der Kleingruppen in einer größeren Gruppe mögliche Hemmungen abbauen.

9. Seminarinhalte

Block 1 „Ready for take-off?“ - Grundlagen der Organisationsentwicklung, Anlässe, Prozessarchitektur, systemisches/ lösungsorientiertes Arbeiten

- Kennenlernen, Standortbestimmung
- Der systemisch-konstruktivistische Blick auf Organisationen und ihre Umwelt
- Organisationsanalyse im Wechselspiel von Struktur, Kultur und Strategien
- Interventionsarchitektur und -design in der OE-Beratung
- Rahmenbedingungen, Auftrags- und Rollenklärung
- Hypothesenbildung
- Der Blick auf die eigene Organisation
- Die Interventionsgruppe formiert sich, Einstieg in eigene Projekte

Block 2 Wahlpflichtstunden – aus dem Programm von istob München und/ oder FoBiS Holzgerlingen während der Weiterbildung, 27 UE gesamt (im Folgenden beispielhaft aufgeführt, nicht alle Angebote in jedem Jahr verfügbar)

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Online-Beratung
- Diversity und Capacity Management
- Konfliktmanagement
- Großgruppenmoderation
- Systemisches Wissensmanagement
- Agile Führung

Block 3 „Vorhang auf!“ - Führung, Team, Rolle der Beraterin/des Beraters

- Grundlagen systemischer Führungskonzepte
- Führung im Wandel: Agilität und Führung von Teams
- Teamentwicklung und Teambuilding
- Kompetenzentwicklung und Personalentwicklung
Führungskraft als Coach
- Toolbox und Interventionen für die Arbeit mit Führungskräften und Teams

Block 4 „Windmühlen statt Mauern“ - Gestaltung von Change-Prozessen und Umgang mit Unterschieden (Diversität)

- Der Change-Prozess vom Auftrag bis zum Abschluss
- Veränderungsbereitschaft mit Zielen und Visionen fördern
- Unterschiede und Widerstände „willkommen heißen“!
- Konfliktmanagement in Organisationen und Teams
- Toolbox Change Management

Block 5 „Handeln – aber wie?“ - Berufsfeldrelevante Selbstreflexion Teil 1

- Rollenverständnis der Beraterin/ des Beraters
- Rolle der Beraterin/ des Beraters in Entwicklungsprozessen
- Reflexion der beruflichen Entwicklung der Beraterin/ des Beraters
- Ethische Herausforderungen bei der Beratung in Veränderungsprozessen
- Ethische Haltung bei Auftragsübernahme und Auftragsdurchführung

Block 6. „Handeln – aber wie?“ - Berufsfeldrelevante Selbstreflexion Teil 2

- Wertemanagement und Reflexion der Verantwortungsübernahme im Spannungsfeld Person/ Organisation
- Umgang mit erhöhtem Stress
- Stärkung der Resilienz der Beraterin/ des Beraters.

7. Kamingespräche

- N.N.

8. Thematische Schwerpunkte der Supervision

- SV I: Reflexion der Teilnehmer-Projekte
- SV II: Supervision im Chat-Room: Systemische Aspekte von Reflexion im digitalen Raum

- SV III: Reflexion aktueller Praxisfälle
- SV IV: Ergebnis-Präsentation der Teilnehmer-Projekte
- SV V: Ergebnis-Präsentation der Teilnehmer-Projekte oder Reflexion aktueller Praxisfälle

10. Teilnahme- und Zertifizierungsvoraussetzungen

Die Weiterbildung entspricht den gültigen Rahmenrichtlinien der SG und der DGSF und ist von diesen zertifiziert.

Generell gilt:

Die Weiterbildung setzt die Bereitschaft und die Möglichkeit der Teilnehmer*innen voraus, die vermittelten Inhalte in die Praxis umzusetzen und die jeweiligen Erfahrungen in den Kursblöcken zu reflektieren. Die Möglichkeit zur Umsetzung von Systemischer Organisationsentwicklung während der Weiterbildung muss vom Teilnehmenden organisiert sein.

Seitens der SG und der DGSF gelten unterschiedliche Zulassungsvoraussetzungen für die Aufbauweiterbildung in Systemischer Organisationsentwicklung.

Die Zulassungsvoraussetzungen der DGSF lauten wie folgt:

Möglichkeit A) Hochschulabschluss und Praxiserfahrung als Berater*in, Trainer*in, Führungskraft, Mitarbeiter*in im Bereich „Human Resources“ **und** Abschluss einer DGSF-/SG-anerkannten Weiterbildung „Systemische Beratung / Therapie / Coaching / Supervision“

oder

Hochschulabschluss und Praxiserfahrung als BeraterIn, Trainer*in, Führungskraft, Mitarbeiter*in im Bereich „Human Resources“ **und** Abschluss einer anderen curricular aufgebauten Weiterbildung im Spannungsfeld von Person, Rolle und Institution, Umfang mind. 300 UE von DozentInnen angeleitete Präsenzstunden, als auch eine systemische, curricular aufgebaute Fortbildung mit einem Umfang von mind. 120 UE von DozentInnen angeleiteten Präsenzstunden.

Möglichkeit B) ein qualifizierter Berufsabschluss (mind. 3-jährige Berufsausbildung) und mind. 3-jährige Berufstätigkeit als Berater*in, Trainer*in, Führungskraft, Mitarbeiter*in im Bereich „Human Resources“ **und** Abschluss einer DGSF-/SG-anerkannten Weiterbildung „Systemische Beratung / Therapie / Coaching / Supervision“.

Die Zulassungsvoraussetzungen der SG lauten wie folgt:

- Hochschul-, Fachhochschul- oder Fachschulabschluss. Ausnahmeanträge können individuell gestellt werden.
- Mehrjährige Berufspraxis als Führungskraft, Unternehmensentwickler*in, Organisationsentwickler*in, Projektleiter*in, Trainer*in, Coach*in, Supervisor*in oder Berater*in, Mitarbeiter*in im Bereich Human Resources (HR) oder andere Tätigkeit im Spannungsfeld von Person, Rolle und Institution.

Eine Bescheinigung eines SG-Instituts über die vorher absolvierte Weiterbildung entsprechend den gültigen SG-Rahmenrichtlinien oder ein entsprechender SG-/DGSF-Weiterbildungsnachweis in

- Systemischer Beratung
- Systemisches Coaching
- Systemischer Supervision
- Systemischer Therapie

Bei Unklarheiten bezüglich der Zugangsvoraussetzungen oder bei nicht vorhandenem SG-/DGSF-Weiterbildungszertifikat nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf! Wir werden die Mög-

lichkeiten einer Teilnahme individuell mit Ihnen prüfen. Über die Zulassung zur Weiterbildung entscheiden wir als Institut.

11. Abschluss und Zertifikat

Die Weiterbildung schließt mit dem Titel „Systemische Organisationsentwickler*in“ ab. Sie wird als Modul 2 des Kontaktstudiums an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg anerkannt und unterliegt einer Zertifizierung durch den Veranstalter in Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg. Zusätzlich wird eine Teilnahmebescheinigung ausgegeben. Die Weiterbildung findet berufsbegleitend statt.

Voraussetzungen für den Erhalt des Zertifikats sind:

- Regelmäßige Teilnahme an den Seminarblöcken
- Regelmäßige Teilnahme an der Supervision und den Interventionseinheiten
- Durchführung eines Systemischen Projekts sowie Vorstellung und Diskussion des Projektes im Rahmen des Abschlusskolloquiums
- Schriftliche Dokumentation des Systemischen Projekts
- Erfolgreiche Teilnahme am Kolloquium

12. Anmeldung und Auskünfte

FoBiS – Systemisches Institut für Bildung, Forschung und Beratung
 Altdorfer Str. 5
 71088 Holzgerlingen

Tel.: 07031 – 29 619 11

Fax: 07031 – 29 619 19

Email: fobis@mutpol.de

13. Kosten

Kursgebühr inkl. Wahlpflichtseminar/-stunden	3.830,00 €
Tagungshauspauschale und Tagesverpflegung (ohne Mittagessen)	740,00 €
	4.570,00 €
ohne	Mittagessen, Abendessen, Übernachtung
Zzgl. (fakultativ) Kosten für die Zertifizierung bei der DGSF bei einer bestehenden Mitgliedschaft (140 €) in der DGSF derzeit:	200 €
Ohne Mitgliedschaft in der DGSF	300 €
Zzgl. (fakultativ) Bearbeitungsgebühr FoBiS (SG- und DGSF-Zertifizierungen)	50 €
Zzgl. (fakultativ) Kosten für die Zertifizierung bei der SG, wenn möglich) von (derzeit)	229,50 € (60,-€/120,-€ Mitgliedschaft, 119,50 € Zertifizierungsgebühr SG)

Fragen an: fobis@mutpol.de oder telefonisch unter 07031 29 619 11

Anmeldung unter: www.mutpol-boeblingen.de/fobis.html