

## Weiterbildung

# Systemische Organisationsentwicklung

## Curriculum (6 Module)

---

Business ist nichts anderes als ein Knäuel menschlicher Beziehungen. (Lee Iacocca)

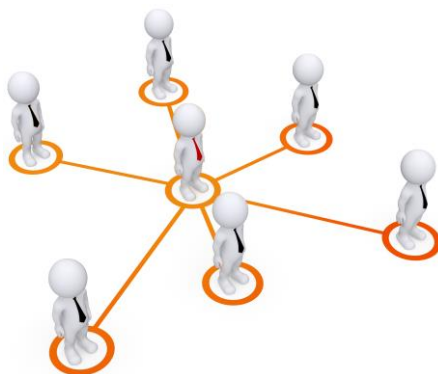
## Organisationsentwicklung

Wie der Begriff „Organisation“ genau zu definieren sei, darüber streiten sich die Geister. Der Duden sieht den Begriff etymologisch vom Verb „organisieren“ abgeleitet. Organisieren wird als „planmäßig ordnen, gestalten, einrichten, aufbauen“ definiert. „Organisation besteht aus Plänen, Rezepten, Regeln, Anordnungen u. Programmen zum Hervorbringen, Interpretieren und Dirigieren von Verhaltensweisen, die von 2 oder mehr Personen in Angriff genommen werden.“<sup>1</sup>

Organisationen sind Unternehmen oder Unternehmungen, die ihre Tätigkeiten langfristig, strukturiert und dauerhaft ausrichten – im Gegensatz zu Unternehmungen, die ihre Tätigkeiten improvisieren, also kurzfristig und labil gestalten.<sup>2</sup>

Konzerne, Mittelstandsbetriebe, Ingenieurbüros, Schulen, Kirchen, Universitäten, Handwerksbetriebe usw., sie alle sind Organisationen.

Organisationen schreibt man Handlungen zu, als wären sie Personen. „Krupp hat sich gemeldet“, „Bauknecht spricht jetzt Männer an“. Im Zuge des Abgasskandals im Jahr 2015 war in einem Magazin zu lesen: „VW verkauft seine Töchter“.



Organisationsentwicklung wird oft von Organisationsberatung unterschieden. Die Organisationsberatung wird als Beitrag zur Lösung konkreter Probleme und der Veränderung oder Neugestaltung von Organisationsstrukturen gesehen. Die Organisationsberatung in diesem Sinne ist in erster Linie Expertenberatung. **Die Organisationsentwicklung wird im klassischen Verständnis als Konzept verstanden, das sozialen Wandel in Organisationen plant und umsetzt. Es geht nicht primär um organisationale Abläufe, sondern auch um Kommunikation und Verhalten.** Seit zwei Jahrzehnten nä-

---

<sup>1</sup> Weick, Karl E., *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt/M. 1985

<sup>2</sup> vgl. Siebenbrock, Hans, *Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung*, Altenberge 2014

hern sich die Begriffe „Organisationsberatung“ und „Organisationsentwicklung“ an. Organisationsberatung wird nicht mehr nur als Expertenberatung, sondern zunehmend auch als Prozessberatung gesehen.

Die Organisationsentwicklung wird in der Regel als Dienstleistung begriffen, durchgeführt von Organisationsentwicklern. Dieses Verständnis suggeriert unglücklicherweise, dass Organisationen von außen entwickelt werden. Das wäre aus systemischer Sicht eine Absurdität. Natürlich wissen das (hoffentlich) auch nichtsystemisch denkende Organisationsentwickler. Organisationen sind soziale Systeme, die sich von außen nicht entwickeln lassen. Organisationen entwickeln sich selbst.

Eine der Kernideen systemischen Denkens ist, dass psychische Systeme (Menschen) und soziale Systeme nicht direkt steuerbar sind. Zwar wird das in unzähligen sozialen Kontexten immer und immer wieder versucht, meistens erfolglos. Manche Frauen versuchen, ihre Männer zu steuern, manche Männer ebenso ihre Frauen. Lehrer wollen vielleicht ihre Schüler beeinflussen, manche Therapeuten ihre Patienten, Coaches ihre Coachees, Personalmanager „ihr“ Personal. Wenn es möglich wäre, Menschen direkt zu steuern, wäre die Welt voller ferngesteuerter Menschen.

Aus systemischer Sicht geschieht Veränderung grundsätzlich durch Selbstveränderung. Außenstehende (Frauen, Männer, Lehrer, Therapeuten, Coaches, Personalverantwortliche) können lediglich irritierende Reize anbieten in der Hoffnung, dass die Zielsysteme diese Reize zur Selbstveränderung nutzen. Natürlich müssen diese Reize attraktiv sein.

## Systemische Organisationsentwicklung

Die Entwicklung und Förderung von Organisationen bedürfen der Irritationskunst. Systemiker sind Experten auf dem Gebiet der indirekten Steuerung durch Irritation oder, fachsprachlich, Perturbation. Die systemische (Perturbations-) Praxis ist zunächst eine Zumutung für den gesunden Menschverstand: Fehler sind erlaubt, Querdenken ist erwünscht.

## Die Teilnehmenden der Weiterbildung

Die Teilnehmenden der Weiterbildung „Organisationsentwicklung“ sollen lernen, Entwicklungsprozesse in Organisationen systemisch zu fördern. Die Professionalität kommt dabei nicht nur im fachlichen Know-how zum Ausdruck, sondern auch und besonders in der Fähigkeit der Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Beratungskompetenz. Die Teilnehmenden sollen (erfahren) lernen, dass nicht sie es sind, die Systeme instruktiv heilen bzw. verändern, sondern dass Veränderung das Ergebnis der Interaktion zwischen Kunden einerseits und Beratern andererseits ist.

## Teilnahmevoraussetzungen

Obwohl die meisten Teilnehmenden über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss verfügen, ist die Zugangsvoraussetzung nicht an diese Bedingung geknüpft. Auch Teilnehmende ohne akademischen Abschluss sind willkommen und können von den Kursinhalten profitieren. Die Teilnehmenden sollten sich jedoch in der Lage sehen, sich mit komplexen Sachverhalten auseinander zu setzen. Die Teilnehmenden der Weiterbildung sollten bereit sein, sich in einer Peergroup zu organisieren und sich in der gegenseitigen Supervision zu engagieren. Erwartet werden die „Nachbereitung“ der Inhalte, die in den Veranstaltungen zur Sprache kommen und die Auseinandersetzung mit dem Material, das in der Weiterbildung ausgegeben wird.

## Inhalte:

- Systemtheorie, Organisationstheorie, Steuerungstheorie
- Organisationskultur
- Lernende Organisation: Wissensmanagement, Innovationsmanagement
- Systemische Diagnostik in der OE, Systemische Intervention
- Prozessmanagement
- Teamentwicklung
- Personalentwicklung
- Training „Offener Feedbackkultur“
- Betriebliche Konfliktlösung, Konfliktmustermanagement
- Selbstmanagement: Selbstbeobachtung, Selbststeuerung
- Soft-Skills: Empathie, Nähe-Distanz-Balance, Wertschätzung, Erwartungsarmut, Umgang mit Kritik, Humor und Heiterkeit
- Führungskompetenz: Umgang mit Macht und Ohnmacht, Lösungs- und zielorientiertes Handeln, Selbst- und Fremdattribuierungen, Neutralität, Allparteilichkeit, Toleranz, Respekt und Respektlosigkeit
- Change-Management: Systemische Veränderungstheorie, Konzeption, Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten, planvolle Einbeziehung der Mitarbeiter und Wissensträger
- Werkzeuge für Prozessveränderungen
- Begleitung von Teams während des Veränderungsprozesses
- Kommunikation vor/ während und nach der Veränderung
- Alternative Organisationsmodelle (Toyota-Weg, evolutionäre Organisationen u.a.)
- Evaluation von Organisationsentwicklung

## Gesamt-Volumen:

170 Stunden Gesamtvolumen

(120 Unterrichtsstunden à 45 Min. in Seminaren, 40 Zeitstunden à 60 Min. Peergroup, 30 Zeitstunden à 60 Min. Literatarbeit und Protokollführung, 10 Zeitstunden à 60 Min. kollegiale Supervision)

## Gesamt-Dauer:

Ca. 12 Monate

## Tagesplan Präsenzveranstaltungen (Seminare):

Freitag: 10:00 Uhr – 13:00 Uhr, 14:30 Uhr – 18:30 Uhr

Samstag: 09:00 Uhr – 13:00 Uhr, 14:30 Uhr – 18:30 Uhr

Die Peergroupsitzungen (40 Zeitstunden mit Protokoll) und die kollegiale Supervision werden von den Teilnehmenden der Weiterbildung selbst organisiert.

## Seminarprotokoll

Während des Kurses führen die Teilnehmenden ein persönliches Seminarprotokoll. Das Protokoll dokumentiert die wesentlichen Inhalte der Schulung, die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden und die eigene Literatarbeit (mind. 30 Zeitstunden).

## **Bescheinigung:**

Nach der Teilnahme an sechs Modulen, dem Nachweis der aktiven Mitarbeit in einer Peergroup und der ordnungsgemäß geführten Dokumentationsmappe erhalten die Absolventinnen und Absolventen ein Zertifikat des ausbildenden Weiterbildungsinstituts.

## **Ausbilderinnen und Ausbilder**

Unser Dozenten-Team setzt sich aus fest verpflichteten und freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen. Wir achten darauf, dass nur Kolleginnen und Kollegen an der Weiterbildungsleitung beteiligt sind, die über hervorragende Referenzen, sehr gute Ausbildungshintergründe und langjährige Berufserfahrungen verfügen.

### ***Dieter Salomon***

Sozial- u. Verhaltenswissenschaftler  
Systemiker (IGST, GSB)  
Verhaltenstherapeut (DGVT, DVP)  
Supervisor/Coach/Ausbilder (EASC)  
Mediator / Lehrmediator (DGSYM)

### ***Marion Boll***

Diplom-Betriebswirtin  
Organisationsentwicklerin  
Coach und Supervisorin (EASC, GSB)  
Mediatorin (DGSYM)  
Dozentin an der DHBW für integrierte Managementtechniken  
Lehrsupervisorin am sys-TEM

### ***André Seuring***

Systemiker  
Teamleiter Lean Projekte und KVP  
Ausbildung zum Prozessbegleiter  
Six sigma green belt  
DSQR Level 3  
Prozessanalytiker

### ***Sonja Saad***

Diplom-Betriebswirtin (FH)  
Zertifizierter Coach (Steinbeis Hochschule Berlin, IfBE)  
Zertifizierter Unternehmenscoach (Steinbeis)  
Mediatorin, Immobilien-Mediatorin (DIA)  
Systemische Beraterin  
Dozentin an der FH-Offenburg für Teamentwicklung,  
Lehrsupervisorin am EASC-Institut sys-TEM & Frol (Karlsruhe)

**Anne Müller**

Philosophin  
Systemikerin (GSB)  
Hypnosystemikerin  
Supervisorin/Coach/Ausbilderin (EASC)

**Matthias Burkhardt**

Politikwissenschaftler, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler (MA)  
Systemischer Berater  
Organisationsberater  
Trainer (Kommunikation / Konflikt / Führung / Präsentation)

**Kosten**

4750,-- Euro en bloc. Privatzahler: 3800,-- Euro (20% Privatzahlerrabatt) oder  
795,-- Modulzahlung (6 Zahlungen). Privatzahler: 636,-- Euro oder  
400,-- bei monatlicher Zahlung (12 Raten). Privatzahler: 320,-- Euro

## Anmeldung

Hiermit melde ich mich zur **Weiterbildung Organisationsberatung** an. Die Weiterbildung umfasst 6 Module. Maßgebend ist das Curriculum.

Ich wähle folgende Zahlungsmodalität:

- Einmalzahlung**  
Ich entrichte die Seminargebühren nach Erhalt der Rechnung.
- Modulzahlung (6 Zahlungen)**  
Ich entrichte die Seminargebühren nach jedem Modul.
- Monatliche Zahlung (12 Zahlungen)**  
Ich überweise die Seminargebühren monatlich per Dauerauftrag.
- Ich bin Privatzahler/in (20 % ermäßigt)

Die sys-TEM Weiterbildungen sind als berufliche Bildungsmaßnahmen anerkannt und damit von der Umsatzsteuer befreit (Regierungspräsidium Freiburg vom 03.04.2013, AZ 22-6002/2)

Einstiegsdatum

---

Name / Vorname

---

Geb.Datum

---

Beruf

---

Zusatzqualifikation

---

Straße

---

PLZ/Ort

---

Telefon

---

FAX

---

Email

---

Ich bin damit einverstanden, dass meine persönlichen Daten zum Zweck der Ausbildung elektronisch gespeichert und verarbeitet werden. Die Weitergabe dieser Daten an Dritte ist unzulässig.

Ich habe die Teilnahme-Bedingungen (AGB s. Anhang) gelesen. Alle Informationen, die ich aus Fallbeispielen meiner KollegInnen oder AusbilderInnen erhalte sowie Informationen über persönliche Belange meiner KollegInnen oder AusbilderInnen, die ich während der Weiterbildung oder im Zusammenhang mit dieser in Erfahrung bringe, werden von mir vertraulich und verschwiegen behandelt.

Datum/Unterschrift

---

Per Post an:

sys-TEM & FroL  
Haid-und-Neu-Straße 6  
76131 Karlsruhe

Oder per EMail-Anlage

info@systemiker.de

# AGB

## § 1. Teilnahmevoraussetzungen

Die Teilnahme an Seminaren ist für jedermann/frau möglich.

## § 2. Anmeldung

Die Anmeldung ist durch schriftliche (per Post oder FAX) oder elektronische Anmeldung („Buchenformular“ Internet) möglich. Formlose schriftliche Anmeldungen (E-Mail) werden unter dem Vorbehalt anerkannt, dass die allgemeinen Geschäftsbedingungen in der jeweils gültigen Fassung als Geschäftsgrundlage vereinbart sind.

## § 3. Beginn und Dauer

Beginn, Dauer und Ort der Seminare und Weiterbildungsgänge sind im jeweiligen Lehrgangsprogramm festgelegt. Änderungen nach aktuellen Gegebenheiten wie Terminänderungen, Wechsel des Unterrichtsortes, der Räumlichkeiten und des Dozenteneinsatzes bleiben vorbehalten. sys-TEM behält sich vor, in zumutbarem und die Interessen der Teilnehmer nicht unangemessen benachteiligendem Umfang einzelne Lehrinhalte ohne Zustimmung an die Bedürfnisse der Seminare anzupassen.

## § 4. Zahlungsbedingungen

Die Seminargebühr wird nach Erhalt der Rechnung fällig. Der Teilnehmer/die Teilnehmerin verpflichtet sich zur rechtzeitigen Zahlung, auch dann, wenn die Seminare nicht oder nur teilweise besucht werden. Zuviel entrichtete Seminargebühren werden nicht zurückerstattet.

## § 5. Nichtdurchführung/Kündigung

Liegen für eine Veranstaltung nicht genügend Anmeldungen vor oder ist aus anderen, vom Institut nicht zu vertretenden Gründen, eine programmgemäße Durchführung nicht möglich, ist der Veranstalter nicht zur Durchführung verpflichtet. Eine Haftung gegenüber dem Teilnehmer für etwaige daraus entstehende Schäden ist ausgeschlossen.

## § 6. Personenbezogene Daten

Die/der Teilnehmende erklärt sich mit der elektronischen Speicherung ihrer/seiner Daten einverstanden. Die vom Teilnehmer bei der Anmeldung angegebenen Daten werden gespeichert und verarbeitet. Eine Weitergabe der Daten an Dritte ist ausgeschlossen.

## § 7. Haftung

1. Bei Unfällen wird im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen gehaftet.
2. Bei Diebstahl oder Verlust von eingebrachten Gegenständen ist jegliche Haftung ausgeschlossen.

## § 8. Schlussbestimmungen

Absprachen die einer Änderung einzelner Bestimmungen bedeuten, sind nur wirksam, wenn sie von der Instituts-Leitung schriftlich bestätigt werden. Für alle, sich aus den Weiterbildungen und Workshops ergebenden Ansprüchen gilt ausschließlich deutsches Recht. Als Erfüllungsort und Gerichtsstand gilt Karlsruhe als vereinbart. Sollten eine oder mehrere Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam sein oder werden, so berührt es nicht die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen. Die unwirksame Bestimmung ist der Weise umzudeuten, dass der Weiterbildungszweck erreicht wird.