

LEITFADEN

Systemische Organisationsentwicklung

Eine berufsbegleitende Weiterbildung für Führungskräfte weltweit

Studienjahr 2023/24



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? Und wie geschieht all dies wirkungsvoll in multikulturellen Kontexten, sei es in anderen Kulturen als der Deutschen oder in interkulturellen Situationen in Deutschland?

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 Umwelten bei der Gestaltung berücksichtigt, unter anderem auch kulturelle Einflussfaktoren. Teilnehmende an dieser Weiterbildung erwartet fundiertes Wissen, praxisnahe Tipps und Vertiefende Übungen, inspirierender Austausch von Praktiken, erprobte Tools und eine gemeinsame Reflektion der Praxiserfahrung während der Supervisionstreffen.

Dieser neunte Durchgang der erprobten und optimierten Weiterbildung ermöglicht es durch die Konzeption als Online-Lehrgang erstmalig Führungskräfte aus der ganzen Welt ohne Präsenz in Korntal teilzunehmen. Die Teilnehmenden kommen daher sowohl aus Deutschland wie auch aus unterschiedlichsten Regionen der Welt. Diese Vielfalt bereichert. Und auch die Referentinnen und Referenten bringen unterschiedlichste Hintergründe mit, sowohl aus Profit- als auch Nonprofit-Kontexten, aus Missions- wie Gemeindekontexten, sowie aus der NGO-Welt.

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

Inhalt

1. Zielgruppe	3
2. Struktur der Weiterbildung	3
3. Unterrichtszeiten	4
4. Termine und Themen 2021/22.....	6
5. Programmverantwortlicher / Referentinnen und Referenten	7
6. Weiterbildungskosten	8
7. Bewerbung und Anmeldung	8
7.1 Bewerbung für die gesamte Weiterbildung	8
7.2 Anmeldung zu den einzelnen Modulen.....	9
8. Abmeldung von Modulen und Stornoregelung	9
9. Anerkennung von bereits absolvierten Modulen	10
10. Das sagen Absolventinnen und Absolventen der Weiterbildung.....	10
11. Zertifikat und Zertifizierung der AWM	10
12. Modulbeschreibungen	12
12.1 Kernmodule	12
Organisationen systemisch verstehen und steuern	12
Führung in Organisationen systemisch strukturieren und wirksam leben.....	12
Veränderung von Organisationen verstehen und erfolgreich bewältigen	13
Organisationskultur verstehen und prägen	14
Gruppendynamik und Teamentwicklung verstehen und gestalten.....	14
Führung in interkulturellen Kontexten.....	15
12.2 Wahlmodule.....	16
Selbstführung und Selbstorganisation	16
Strategie- und Leitbildentwicklung.....	16
Agile Strukturen und effektive Prozesse gestalten	17
Selbstfürsorge und Resilienz	18
Kooperationen, Partnerschaften, Allianzen gestalten	18
Entscheidungsfindungsprozess in Führung und Teams gestalten	19
Unterschiede in Gemeinden verstehen und zusammenbringen	20
12.3 Supervision	21
12.4 Inklings-Retreat	21

1. Zielgruppe

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

Dieser überwiegend online durchgeführte Durchgang der vielfach erprobten und optimierten Weiterbildung, ermöglicht es deutschsprachigen Führungskräfte aus der ganzen Welt teilzunehmen.

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 – für den deutschen wie auch globalen Kontext. **Sechs zweitägige 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“** schafft geschützte Räume und Zeiten zur Selbstreflexion, 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: Alle Teilnehmenden verfassen einen Beitrag (Hausarbeit, Buchrezension, Gedicht, Gemälde, o. ä.), in dem sie eine tatsächliche Situation aus der Praxis reflektieren, die eigene Rolle in den Blick nehmen oder Inhalte aus einem Modul vertiefen. Jede/r widmet sich den Beiträgen der anderen und anschließend werden die Beiträge 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.

Für alle, die den Gemeinschaftsaspekt und den Austausch in den Präsenzseminare schätzen und für die eine Anreise nach Korntal in Frage kommt, finden das **Kernmodul 1 und der abschließende Inklings-Retreat in Präsenz statt. Außerdem bieten wir eine Supervisionsgruppe in Präsenz an. Alle anderen Module werden als Online-Module durchgeführt.** Der Austausch und das Kennenlernen in persona bietet ein volleres Erlebnis.

Für alle anderen Teilnehmende, die eine längere Anreise **innerhalb Deutschlands/der Schweiz und aus anderen Regionen der Welt haben, können an allen Modulen inkl. dem ersten Kernmodul, Inklings-Retreat und Supervision online teilnehmen.**

Neben der Präsenz-Supervision werden wir zwei digitale Gruppen organisieren und dabei auch die verschiedenen Zeitzonen berücksichtigen: Osten (Mittlerer Osten, Asien, Ostafrika) und Westen (Amerika, Westafrika).

3. Unterrichtszeiten

In allen Modulen werden wir ggf. die unterschiedlichen Zeitzonen berücksichtigen, in denen sich die Teilnehmenden aufhalten. Die Zeitangaben in den Stundenplänen sind in Mitteleuropäischer Zeitzone (MEZ bzw. CET) notiert:

Was?	Wann?	Wer?	Wie viel Zeit?
Lesestoff	im Vorfeld	Alle individuell	bis zu 3 Std.
Gruppenzeit 1	11:00 bis 12:00 Uhr	Alle Teilnehmende aus östlichen Regionen der Welt von Deutschland aus gesehen (Mittlerer Osten, Asien, Ostafrika) + Teilnehmende aus Deutschland (Wahlmöglichkeit)	1 Std.
Kernzeit	12:30 bis 17:00 Uhr	alle	4,5 Std.
Gruppenzeit 2	17:30 bis 18:30 Uhr	Alle Teilnehmende aus westlichen Regionen der Welt von Deutschland aus gesehen (Amerika, Westafrika) + Teilnehmende aus Deutschland (Wahlmöglichkeit)	1 Std.

Für das erste Kernmodul und den Inklings-Retreat (hybride Veranstaltungen) sowie für die Supervision gelten folgende Ausnahmen:

Was?	Wann?	Wer?	Wie viel Zeit?
Tag 1	11:00 bis 12:45 und 13:30 bis 18:00 Uhr	Alle (in Präsenz bzw. online zugeschaltet)	6:45 Std.
Tag 2	11:00 bis 12:45 und 13:30 bis 16:00 Uhr		5:15 Std.

Supervisionsgruppe in Präsenz in Korntal

Was?	Wann?	Wer?	Wie viel Zeit?
Tag 1	9:30 bis 12:45 und 13:00 bis 17:30 Uhr	Präsenz-Supervisionsgruppe	6:30 Std.

Supervisionsgruppe OSTEN online

Was?	Wann?	Wer?	Wie viel Zeit?
Tag 1	8:00 bis 13:00 und 13:45 bis 15:15 Uhr	Online-Supervisionsgruppe Mittlerer Osten, Asien, Ostafrika	6:30 Std.

Supervisionsgruppe WESTEN online

Was?	Wann?	Wer?	Wie viel Zeit?
Tag 1	15:00 bis 20:00 und 20:45 bis 22:15 Uhr	Online-Supervisionsgruppe Amerikas, Westafrika	6:30 Std.

Inklings-Retreat

Was?	Wann?	Wer?	Wie viel Zeit?
Tag 1	11:30 bis 12:45 und 13:30 bis 18:00 Uhr	Alle hybrid	6:45 Std.
	19:00 bis 21:00 Uhr	Präsenz + Amerika	2 Std.
Tag 2	9:00 bis 11:00 Uhr	Präsenz + MO/Asien	2 Std.
	11:30 bis 12:45 und 13:30 bis 18:00 Uhr	Alle hybrid	6:45 Std.
	19:00 bis 21:00 Uhr	Präsenz + Amerikas	2 Std.
Tag 3	9:00 bis 11:00 Uhr	Präsenz + MO/Asien	2 Std.
	11:30 bis 12:45 und 13:30 bis 16:00 Uhr	Alle hybrid	3:45 Std.

4. Termine und Themen 2021/22

KERNMODULE		
26.–27.09.23	Organisationen systemisch verstehen und steuern (hybrid)	
17.–18.10.23	Führung in Organisationen systemisch strukturieren und wirksam leben	
14.–15.11.23	Veränderung von Organisationen verstehen und erfolgreich bewältigen	
18.–19.01.24	Organisationskultur verstehen und prägen	
06.–07.02.24	Gruppendynamik und Teamentwicklung verstehen und gestalten	
27.–28.02.24	Führung in interkulturellen Kontexten	
WAHLMODULE (frei wählbar, mindestens vier Tage)		
15.04.24	Selbstführung und Selbstorganisation	
16.04.24	Strategie und Leitbilder entwickeln	
17.04.24	Agile Strukturen und effektive Prozesse gestalten	
18.04.24	Resilienz	
14.05.24	Kooperationen, Partnerschaften, Allianzen gestalten	
15.05.24	Entscheidungsfindungsprozesse in Führung und Teams gestalten	
16.05.24	Unterschiede in Gemeinden zusammenbringen – interkulturell, Generationen, Glaubensstile, Geschlechter ...	
siehe Webseite	Supervision (3 Termine; online und für dt. TN in Präsenz)	
25.–27.06.24	Inklings-Retreat (hybrid)	

Die Termine zu den Supervisionstagen sind auf der Webseite in der [Kursliste Systemische OE](#) zu finden. Die Anzahl der Supervisionsgruppe ist von der Anzahl der Weiterbildungsteilnehmenden abhängig und die Gruppen werden in Kernmodul 1 in Absprache mit allen Teilnehmenden eingeteilt. D. h. die Supervisionsmodule werden dann erst zur Anmeldung freigeschaltet.

Der Einstieg 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 / Referentinnen und Referenten

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, Erfahrungen in der NGO-Welt. www.in-flux.eu

Weitere Referentinnen und Referenten



Ulrike Schmalzridt

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



Susanne Krüger

(M.A. Germanistik und Anglistik, Zertifizierte Deutsch-als-Fremdsprache Lehrerin); Leiterin und Geschäftsführerin des Wycliff e. V. Davor war sie in der Soziolinguistik und als Leiterin internationaler Teams in Ostafrika tätig.



Peter Westphal

übernahm im Juni 2019 die Leitung der AWM in Korntal. Er verbrachte 30 Jahre mit mehreren Missionsgesellschaften in Asien. Entwicklung von Mut machender und kompetenter Leitung sowie kultureller, missiologischer Relevanz wurden zu Schwerpunkten seiner Arbeit in Asien und Europa. Er studierte Chinesisch in Taiwan, erwarb einen MBA in Schottland und promovierte in Organizational Leadership (NCU, USA). Als Berater für Leitungs- und Organisationsentwicklung in der Wycliffe Global Alliance, Asien-Pazifik und Europa, befasste er sich mit missiologischen Reflexionen über globale missionarische Zusammenarbeit und ihrer praktischen Umsetzung.

6. Weiterbildungskosten

Preise pro Modul:

- **190,-- €** für jedes eintägige Modul und je Supervisionstag
- **320,-- €** für jedes zweitägige Module und
- **460,-- €** 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.

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“ und in Ihre Ansprechpartnerin für die Beratung, Bewerbung, und das Bildungsmanagement im Allgemeinen zuständig.

7.2 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 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.

Bitte geben Sie bei der Anmeldung an, ob Sie während der Seminartage in unserem Hostel übernachten und an welchen Mahlzeiten Sie teilnehmen möchten. Bei Fragen zu Übernachtung und Verpflegung wenden Sie sich bitte an unserer Rezeption (rezeption@awm-korntal.eu).

Bitte melden Sie sich so früh wie möglich zu den Modulen an. **Anmeldeschluss ist immer 14 Tage vor Seminarbeginn**. Für Spätmeldungen berechnen wir eine Gebühr von 20,- € , die sich durch frühzeitige Anmeldung immer vermeiden lässt!

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 **schriftlich per Mail** bei der Koordinatorin für Weiterbildungen und Seminare: 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*
- **Spätmeldegebühren 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 CIU Korntal 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. Das sagen Absolventinnen und Absolventen der Weiterbildung

Durch die Weiterbildung habe ich weiter in eine Führungshaltung hineingefunden, die gleichzeitig von Gelassenheit, Zielstrebigkeit und Partizipation geprägt ist.

(Dr. Jörg Dechert, Vorstandsvorsitzender ERF Medien e. V.)

Ich konnte fokussiert, zeitlich flexibel und in einer persönlichen Atmosphäre meinen Praxisalltag mit seinen vielschichtigen Themen reflektieren. Als Lerngemeinschaft haben wir mit Hilfe systemischer Grundsätze und mit der Reich-Gottes-Perspektive wertvolle neue Sichtweisen und Lösungen entdeckt. In den inspirierenden Zeiten des Austauschs entstanden unter fachlicher Begleitung der Dozenten wertvolle und praxisnahe Handlungsoptionen, die ich mit Mut und Freude bei der Führung und Gestaltung von Teams einsetze.

(Teresa Zwingert, Bereichsleitung PR, Assistenz Management Christus-Zentrum Weinstadt e. V.)

11. 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.

12. Modulbeschreibungen

12.1 Kernmodule

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.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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.

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.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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.

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 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.

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.

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.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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 gruppenspezifische 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.

Führung in interkulturellen Kontexten

Inhalte

Viele Führungsaufgaben finden heute in einem interkulturellen Kontext statt. Hier wachsen die Herausforderungen von Führungsaufgaben, wie Kommunikation, Teambuilding, Konfliktbewältigung oder Entscheidungsfindung um ein Vielfaches. Gleichzeitig liegt viel Potenzial in der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Kulturen. Wie Führung ausgeübt und wie sie akzeptiert wird, unterscheidet sich je nach Kultur. Westliche Management- und Führungsansätze haben sich in den letzten 20 Jahren stark entwickelt und werden vermehrt auch im Gemeindekontext angewandt. Sind diese Führungsmodelle universal anwendbar oder auf unseren Kulturkreis beschränkt? Welche Führungsmuster gibt es in anderen Kulturen? Welche Kommunikationsformen sind angemessen und wie werden Konflikte in anderen Kulturen angesprochen und gelöst? In welcher Kultur agieren wir und wie erreichen wir Verständnis darüber in unserem Team?

Die folgenden Themen werden behandelt

- Den interkulturellen Kontext verstehen und einordnen
- Das Potenzial multikultureller Zusammenarbeit
- Verständnis von Führung, universell und kulturspezifisch
- Kulturelle Unterschiede in der Führung, verschiedene Arten von Führung
- Führung multikultureller Teams / Gruppen
- Konfliktbewältigung interkulturell
- Sich selbst im interkulturellen Kontext verorten

Ziele

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden mentale Modelle und Handwerkszeug, um interkulturelle Führungssituationen zu verstehen und verorten zu können. Sie kennen Handlungsmöglichkeiten, um Führungsaufgaben in interkulturellen Team- oder Organisationskontexten kulturell angemessen und zielorientiert ausüben zu können.

12.2 Wahlmodule

Selbstführung und Selbstorganisation

Inhalte

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 - eine 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 diese eine gute Selbstorganisation der Mitarbeitenden unterstützen und fördern kann.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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 Mitarbeiter verbessern können. Sie haben ein Konzept für ihre Arbeitssituation erarbeitet, um Raum für effektives und konzentriertes Arbeiten zu schaffen.

Strategie- und Leitbildentwicklung

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 – und Strategien zeigen u.a. Wege zur Zielerreichung auf, sowie 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.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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.

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.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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.

Selbstfürsorge und Resilienz

Inhalte

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.

Die folgenden Themen werden behandelt

- 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, Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzten und Kundinnen/Kunden 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.

Kooperationen, Partnerschaften, Allianzen gestalten

Inhalte

In unserer komplexen Welt werden Kooperationen mehr und mehr die Norm, kaum eine Organisation bleibt für sich. Doch diese Zusammenarbeit in Netzwerken, Verbänden und Partnerschaften birgt oft gewaltige Herausforderungen. Unterschiedliche Organisationen mit ihren eigenen Prägungen auf einer gemeinsamen Basis zum Nutzen aller zusammen zu bringen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dauerhafte Zusammenarbeit zu gestalten und organisieren ebenso. In diesem Modul geht es zunächst um die grundlegenden Konzepte und Funktionsweisen von „transorganisationalen Partnerschaften“. Dann wird u.a. den Fragen nachgegangen, wie diese sinnvoll initiiert, etabliert und gestaltet werden können, wie Führung in solchen Kooperationen geschieht und welche Instrumente bei der Entwicklung helfen.

Die folgenden Themen werden behandelt

- Sinn und Zweck von Zusammenarbeit in Netzwerken, Verbänden, Partnerschaften
- Formen der kooperativen Zusammenarbeit von Organisationen
- Initiierung, Etablierung und kontinuierliche Gestaltung von transorganisationalen Partnerschaften
- Prinzipien von Kooperation und davon abgeleitet sinnvolle Interventionstechniken

Ziele

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden die Vielfalt von möglichen Kooperationen und deren jeweiligen Sinn und Zweck kennen gelernt. Das Thema wurde auf die eigene Situation angewandt und Möglichkeiten für transorganisationale Zusammenarbeit wurden individuell abgewogen. Für die Initiierung, Etablierung und Gestaltung solcher Verbände, insbesondere was die Führungsrolle(n) und mögliche Interventionen angeht, wurden Prinzipien betrachtet und sinnvolle Interventionstools davon abgeleitet.

Entscheidungsfindungsprozess in Führung und Teams gestalten

Inhalte

Entscheidungen gehören zu den wesentlichen Aufgaben und Verantwortungen von Führungskräften und Teams. Privat, in Organisationen oder Gemeinden werden wir herausgefordert, immer schneller Antworten auf immer komplexere Fragen zu finden. Unklare Situationen, geteilte Meinungen oder mangelnde Ressourcen können Entscheidungsfindung herausfordernd gestalten. Entscheidungsvermeidung ist selten der bessere Weg, da die Zukunft der Organisation und der innere Zusammenhalt oft von Entscheidungen abhängen, die getroffen werden sollten.

Wie gehen wir vor, um zu einer Entscheidung zu kommen, die zielführend ist? Was ist eine gute Entscheidung? War eine Entscheidung richtig, wenn danach eine unvorhergesehene Verschlechterung der Umgebung zu negativen Ergebnissen führt? Heute werden Entscheidungen vermehrt nach den Prozessen beurteilt, die zu einer Entscheidung geführt haben. Die Fähigkeit, angemessene Entscheidungsprozesse zu gestalten, gehört heute zu den wichtigsten Führungskompetenzen.

Die folgenden Themen werden behandelt

- Verständnis von Entscheidungen
- Entscheidungsqualität
- Organisationen und Kontext verstehen
- Strukturen und Prozesse verstehen
- Entwicklung von Prozessen
- Strategisches Planen und/oder Hören auf Gott – geistliche Entscheidungsfindung

Ziele

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden ein tieferes Verständnis von Entscheidungen und Entscheidungsqualität erreicht. Sie haben Prinzipien und Handwerkszeug zur Gestaltung von Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen kennengelernt und für ihren eigenen Kontext reflektiert.

Unterschiede in Gemeinden verstehen und zusammenbringen

Inhalte

Gemeinden sind heute kaum noch homogen. Unterschiedliche Generationen, Glaubensstile, Bibelverständnisse, Glaubenserfahrungen, Führungsverständnisse, Musikgeschmack, bis hin zu verschiedenen Herkunftskulturen, machen Gemeinden in unserer Zeit zu einem bunten Gemisch von Menschen. Diese Unterschiede können bereichern – oder zu Spannungen, Lähmungen und Spaltungen führen. Im Gemeindealltag kann es schwerfallen, diese Spannungen einzuordnen, den Unterschieden auf den Grund zu gehen und sie genau zu benennen. Das ist aber oft die Voraussetzung dafür, sich darüber auszutauschen und gemeinsam vorangehen zu können.

Dieses Seminar hilft, sprachfähig über die häufigsten Unterschiede in Gemeinden zu werden und damit die Basis zu schaffen, um sich über diese Unterschiede austauschen und zusammenkommen zu können. Grundlegende Wege, mit diesen Unterschieden umzugehen, werden aufgezeigt.

Die folgenden Themen werden behandelt

- Gemeinde als Organisation verstehen (im Vergleich zu Firmen, Missionswerken und Non-Profit-Organisationen)
- Frömmigkeitsstile
- Generationsunterschiede
- Gemeindeverständnis
- Führungsverständnis
- Absonderungstheologie: Hineingesandt oder herausgerufen?
- heterogene und multikulturelle Gemeinden

Ziele

Am Ende dieses Moduls haben die Teilnehmenden unterschiedliche Formen und Verständnisse von Gemeinden kennengelernt. Sie verstehen die Strukturen und Funktionsweisen dieser Gemeindeformen, sowie Wertvorstellungen und Erwartungen die Mitglieder, an andere Mitglieder und die Gemeindeleitung, haben. Dazu gehören auch Dynamiken heterogener Gemeinden, die verschiedene Gruppen unter einem Dach vereinen. Grundlegende Ansätze und Strategien mit den Unterschieden umzugehen und, wo erwünscht, näher zusammenzubringen werden von Teilnehmern verstanden.

12.3 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.

12.4 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.

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.