



Zertifikatskurs  
**Systemische Organisationsentwicklung  
und -beratung**

## **Zielgruppe**

- Geschäftsführungen und Leitungskräfte aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen und sozialen Organisationen sowie
- externe Berater\*innen oder
- leitende Mitarbeitende, die intern für die Gestaltung von Veränderungsprozessen verantwortlich sind.

## **Ausgangssituation**

Im sozialen Sektor ist der souveräne und professionelle Umgang mit Veränderungen zum entscheidenden Erfolgsfaktor von Organisationen geworden. Das Management muss dabei einen Spagat schaffen: für ein möglichst „reibungloses Alltagsgeschäft“ sorgen und gleichzeitig Innovationen einführen - Impulse geben, Stärken ausbauen, Potentiale mobilisieren. Dafür sind manchmal kleine überlegte Schritte ausreichend, meist geht es jedoch um komplexere Veränderungen. Dabei müssen Führungskräfte gleichzeitig Abläufe und Strukturen anpassen, Verantwortungsbereiche und Koordination klären, Mitarbeitende führen, Strategien und Prinzipien im Auge behalten.

## **Organisationsentwicklung als Chance**

Diese Veränderungsprozesse professionell zu gestalten kann man wirksam lernen:

- mit sicheren Erkenntnissen über die Entwicklungsmuster von Organisationen,
- mit geübten Instrumenten, die Veränderungen nachhaltig steuern und
- mit reflektierten praktischen Erfahrungen aus der Interventionsgruppe.

## **Veränderungskompetenz umfasst**

- einen ganzheitlichen Blick auf Organisationen und die Fähigkeit, die wesentlichen Aspekte von Veränderungsprozessen im Blick zu behalten
- Instrumente für Interventionen und die Fähigkeit, sie situativ angemessen einzusetzen
- Konzepte, um Veränderungsprozesse in geeigneter Weise in Gang zu setzen und diese auch in Krisen- und Konfliktsituationen kompetent zu begleiten
- ein Verständnis für soziale Prozesse sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Organisationen
- die Fähigkeit, das eigene Handeln in Veränderungen und die eigene Rolle zu reflektieren, um so die Qualität des Managements und der Führung zu erhöhen.

## **Aufbau der Weiterbildung**

Die Weiterbildung erstreckt sich über etwas mehr als ein Jahr und umfasst insgesamt 25 Präsenztage. Sie ist aufgeteilt in zwei zweitägige und sieben dreitägige Module. Nach dem Eingangsmodul entscheiden die Interessierten über die Teilnahme an dem gesamten Weiterbildungsengang. Ein Wahl-Modul wird inhaltlich an den Wünschen der Teilnehmendengruppe orientiert. Wenn möglich und bei Bedarf kann ein Modul online gestaltet werden.

## **Die hochschulische Weiterbildung ist anwendungsorientiert**

Der Weiterbildungsgang ist so angelegt, dass Sie Veränderungsvorhaben sowohl aus interner Verantwortung nachhaltig und verantwortlich gestalten, als auch Organisationsentwicklung als (externe) Beratung lernen können. Dabei profitieren Sie von Wissen, ausgewiesenen Erfahrungen und Unterstützung durch langjährig erfolgreiche Berater\*innen und Dozent\*innen.

Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, in der Weiterbildung Problemstellungen, Konzepte und Vorgehensweisen aus der eigenen Führungs- oder Beratungspraxis zu bearbeiten und profitieren durch die professionelle Bearbeitung und Reflexion auch von denen der jeweils anderen. Dadurch wird eine besonders intensive Verarbeitung der Fach-Inputs der Dozent\*innen gewährleistet.

## **Lernen an einem eigenen Veränderungsvorhaben**

Die Teilnehmenden werden unterstützt, bereits während des Bildungsgangs Stärken und Veränderungsbedarfe in der eigenen Organisation professionell zu analysieren, Veränderungsvorhaben zu initialisieren und zu konzipieren und das eigene Führungsverhalten zu qualifizieren. Dazu wird ein Entwicklungsprojekt aus dem jeweiligen Arbeitsfeld der Teilnehmenden während der gesamten Weiterbildungsgangs fachlich begleitet und dadurch Theorie und eigene reflektierte Praxis eng verknüpft.

## **Selbstgewählte Lern- und Übungsgruppen**

unterstützen Sie in dieser wirkungsvollen Verarbeitung des Gelernten. Dazu treffen sich die Teilnehmenden (online oder wahlweise in den Einrichtungen oder in der Paritätischen Akademie) zwischen den Modulen zur Intervision, d.h. kollegialen Beratung, Austausch über die Entwicklungsprojekte oder Fallbesprechung. Die Ergebnisse und Erfahrungen der Praxis-Projektarbeit werden in einer Abschlussarbeit schriftlich dokumentiert, im letzten Modul durch die Teilnehmenden präsentiert und professionell kollegial beraten.

## **Studium und Vorstellung von Fachliteratur**

Der Bildungsgang wird durch anwendungsorientierte Skripte mit Fachinput, methodischen Anleitungen und weiterführender Literatur unterstützt. Jeder Teilnehmende präsentiert im Verlauf der Module ein Fachbuch zur OE.

## **Die Ausbildung ist prozessorientiert**

Die Praxisbeispiele der Teilnehmenden werden unmittelbar in die Weiterbildung einbezogen. Dabei ist die Gruppe gleichzeitig Lernfeld, Schutzraum, Spiegel und Erprobungsfeld. Sie nutzt die unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmenden im Sinne eines kollegialen Lernens.

Die wesentlichen Prinzipien der Organisationsentwicklung werden auf das System der Weiterbildung übertragen, zum Beispiel die Nutzung der Ressourcen der Teilnehmenden, Anpassung geplanter Abläufe an veränderte Bedingungen, Reflexion und Feedback, Intervision und kollegiale Fachberatung.

## **Fachliche Leitung**

### **Michael Völker**

Sozialpädagoge und Jurist, selbstständiger Organisationsberater, Supervisor, Coach, Organisationsmediator, Online-Berater / Supervisor und Fortbildner für soziale Organisationen, Unternehmen und Sozialverwaltung ([www.mv-bsc.de](http://www.mv-bsc.de)), Stiftungsrat, Geschäftsführender Vorstand

### **Prof. Dr. Gabriele Girke**

Professur für Organisation sozialer Unternehmungen, Sozialwissenschaftlerin, Fortbildnerin, Konzept- und Organisationsberaterin in sozialen Projekten und Einrichtungen

## **Weitere Dozenten**

### **Dr. Thomas Binder**

Dipl.-Kaufmann, Dipl. Psychologe, Supervisor (DGSv), Wirtschaftsmediator (BM), Lehrsupervisor (IPU), selbstständiger Organisationsberater ([www.synchronize-consult.com](http://www.synchronize-consult.com))

### **Andrea Braun**

Dipl.-Pädagogin, Supervisorin, selbstständige Organisationsberaterin, Trainerin und Coach; Geschäftsführende Gesellschafterin bei Riesner & Braun Consulting ([www.rbc-berlin.de](http://www.rbc-berlin.de))

**Einsatz weiterer Dozentinnen und Dozenten bzw. Änderungen vorbehalten.**

## Modul 1

(2 Tage)

### Konzepte systemischer Organisationsentwicklung (OE)

- Kennenlernen der Teilnehmenden und ihrer Ziele
- Vorstellung des Programms, der Arbeitsweise und der geplanten "Lernlinien"
- Phasenmodelle und Interventionsfelder in Veränderungsprozessen
- Reflexion eigener Erfahrungen mit Veränderungsprozessen
- Systemisch? Erster Blick auf theoretisch-praktische Grundlagen
- Einführung in die geplante Praxis-Projektarbeit

## Modul 2

(3 Tage)

### Veränderungen in Organisationen verstehen, Veränderungsbedarf analysieren

- Stärken und Entwicklungsbedarfe einer Organisation erfassen und verstehen
- Systemisches Verständnis von Organisationen, Wesensmerkmale in Entwicklungsphasen (OE-Konzept nach GLASL et.al.)
- Instrumente für eine professionelle systemische Organisationsdiagnose
- Stakeholdermanagement und Kraftfeldanalyse zur Einschätzung der Faktoren für den Veränderungsprozess
- Offene und geschlossene Veränderungsvorhaben
- Planung der Literaturpräsentationen und der Intervisionsgruppen, ggf. Fallbesprechung

## Modul 3

(3 Tage)

### Rolle und Kompetenzprofil in der Organisationsentwicklung

- bevorzugte Denk- und Verhaltensstile
- Wertesysteme bei Personen, Organisationen und Teams nach GRAVES
- Organisationsentwicklung und OE-Beratung nach GLASL
- Basisprozesse in der OE-Beratung (intern und extern), Kompetenzen
- Klärungs"karussell", Kommunikation und Feedback in der OE-Beratung
- Präsentation Praxis-Projekte durch Teilnehmende

## Modul 4

(3 Tage)

### Veränderungsprozesse starten und Veränderungsbereitschaft erzeugen

- Methoden und Strategien des Auftauens – Ebenen von Commitment
- die interne Kostenrechnung für Veränderungen - Veränderungsformel
- Kommunikation in Veränderungsprozessen, Veränderungsbotschaft
- Veränderungsprozesse starten - Beteiligungsstrategie entwickeln
- Maßnahmenplanung optimal ausbalancieren – Interventionsfelder
- Präsentation Praxis-Projekte durch Teilnehmende, Literaturpräsentationen

## Modul 5

(3 Tage)

### Organisationen wirksam führen und Zukunft erfolgreich gestalten

- Führen in Veränderungsprozessen, Rolle als Change Leader
- Zukunftsgestaltung – Visionsarbeit (nach GLASL)  
Zukunftsarbeit - beteiligungsorientierte Methoden, Großgruppenverfahren
- Fallstudie zur Konzipierung von Veränderungsprozessen (OE-Prozessdesign)
- Literaturpräsentationen

## Modul 6

(3 Tage)

### Umgang mit Widerständen und Konfliktmanagement

- Definition und Analyse von Konflikten und „Widerständen“
- Eskalationsstufen und regelmäßige Interventionen
- Konflikt-Perspektiv-Analyse (© immedio)
- Konfliktkulturen und Konfliktlösungsstile
- Interventionen in konkreten Konfliktsituationen: Reflektierender Dialog, Konfliktgespräche mit Mitarbeitenden, Konfliktmoderation, Konfliktklärung

## Modul 7

(2 Tage)

### Wahlthema

## Modul 8

(3 Tage)

### Veränderungsprozesse stabilisieren und Überblick über den Gesamtprozess OE

- Stabilisierung von Veränderungsprozessen: Aufgaben und Instrumente
- Basisinstrumente für das Management von Veränderungen, Reflexion des Vorgehens in den eigenen Praxisprojekten
- Übung zu Instrumenten einer OE in einer Fallstudie
- Vertiefung zum systemischem Verständnis von OE, U-Prozedur (nach GLASL)
- Interventionsarchitektur – Planungsmatrix einer OE
- Überblick zu Aufgaben und Instrumenten einer OE in den Phasen des Wandels einer Organisation
- Zusammenfassung und Reflexion bisheriger Lernerfahrungen – big points

## Modul 9

(3 Tage)

### Abschluss-Kolloquium, Abschluss von und Abschied in Prozessen

- Reflexion und Präsentation zu den Praxisprojekten der Teilnehmenden, Diskussion und Feedback zu den Abschlussberichten
- Visionsarbeit
- Vernetzung der Teilnehmenden, Planung follow up, Abschluss der Weiterbildung

## Was sagen ehemalige Teilnehmende?

*„Ich betrachte den Zertifikatskurs als große Bereicherung, sowohl fachlich als auch menschlich, und ich habe für mich gelernt, zukünftige Projekte konsequenter, für alle nachvollziehbarer und vor allem nachhaltiger zu planen und durchzuführen.“*

Heimleiter einer ambulanten und stationären Pflegeeinrichtung (332 Mitarbeitende)

*„Insgesamt fühle ich mich durch die Weiterbildung gut gerüstet für die zukünftigen Projekte und freue mich darauf, den gewonnenen Input zur Anwendung zu bringen.“*

Geschäftsführer einer ambulanten Pflegeeinrichtung (150 Mitarbeitende)

*„Hierbei hat mir das Kennenlernen verschiedener Analysetools, um auf Institutionen zu schauen, genauso weitergeholfen, wie auch die konkreten Interventionsmöglichkeiten, Veränderungsprozesse zu initiieren. Die hilft mir doch sehr, komplexe Abläufe in meinem beruflichen Alltag besser zu durchschauen und frühzeitiger damit umzugehen. Die Möglichkeiten der durch die Fortbildung erlernten Interventionen, haben mir einen reichhaltigen Werkzeugkoffer beschert, der mir zusätzlich Sicherheit im Umgang mit zukünftigen Problemen gibt.“*

Mitglied des Leitungsteams stationäre Jugendhilfe

*„Zusammenfassend kann ich sagen, dass mir die Auseinandersetzung mit den kennengelernten Methoden und Theorien ganz erheblich geholfen hat, die Umgestaltung im Vorstand besser vorzubereiten und umzusetzen.“*

Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender eines Trägers mit Angeboten für Menschen mit und ohne Behinderungen (250 Mitarbeitende)

## **Persönliche Beratung**

**Susanne Steinmetz**, Bildungsreferentin  
Paritätische Akademie

## **Seminarort**

Haus der Parität, Tucholskystr. 11 in 10117 Berlin

## **Kursgröße**

Mindestens 10 Teilnehmende.

## **Abschluss**

Mit regelmäßiger Teilnahme, einer Literaturvorstellung sowie einem reflektierenden Abschlussbericht und Präsentation zum Praxisprojekt erhalten Sie das Zertifikat „Systemische/r Organisationsberater/in“ der Paritätischen Akademie Berlin

Die Weiterbildung ist nach dem Berliner Bildungsurlaubsgesetz anerkannt.

## **Kosten und Leistungen**

Die Gesamtkosten für die 9 Module siehe Website

In den Kursgebühren sind enthalten:

- Teilnahme an den Seminaren
- ausführliche Reader und Protokolle der Dozent\*innen zu allen Themen und Arbeitsergebnissen der Seminare
- Pausengetränke, Snacks
- fachliche Begleitung und Bewertung des Praxisprojektes
- Zertifikat

Nicht enthalten sind Reisekosten sowie weitere Verpflegungs- und ggf. Übernachtungskosten.

**Den Informationsbogen**; der der besseren Vorbereitung der Dozent:innen dient (Anlage) senden Sie bitte an:

Paritätische Akademie Berlin gGmbH  
Susanne Steinmetz  
Tucholskystrasse 11  
10117 Berlin  
Tel: 030/27 58 282 - 14  
Fax 030/27 59 41 44  
[steinmetz@akademie.org](mailto:steinmetz@akademie.org)



Was ist Ihre Motivation an dieser Weiterbildung teilzunehmen?

Besondere Wünsche und Erwartungen an die Weiterbildung:

Dieser Bogen dient der fachlichen Leitung zur besseren Vorbereitung.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt.  
Bitte senden Sie den Informationsbogen und die Anmeldung an:

Paritätische Akademie Berlin  
z.Hd. Susanne Steinmetz  
Tucholskystrasse 11  
10117 Berlin  
[steinmetz@akademie.org](mailto:steinmetz@akademie.org)

Paritätische Akademie Berlin  
Tucholskystrasse 11  
10117 Berlin

030-27 58 282 12  
paritaetische@akademdie.org  
www.akademie.org