



ZOS Zentrum für
Organisationsentwicklung und Supervision



ZOS in der EKHN
Kaiserstraße 2
61169 Friedberg
Fon 06031-162970
Fax 06031-162971
Internet www.zos-ekhn.de
E-Mail zos@ekhn-net.de

Ausbildung

Inhalt

SELBSTVERSTÄNDNIS	4
ZIELE	6
ZIELGRUPPEN FÜR DIE AUSBILDUNG	7
KONTEXT DES CURRICULUMS	8
Die Evangelische Kirche von Hessen und Nassau	
Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision	9
LERN-PROZESS	10
Reflektierte Erfahrung	
Prozess	
Praxis	
Kollegialität	11
Vielfalt	
Integration von Wissen, Können und Sein	
Lern-Orte	12
Inhalte Lab 1 bis 3	14
Ausbildungsplan	17
ORGANISATORISCHES	18
Voraussetzungen	
Zeitaufwand	
Ablauf	
Leitung	
Information und Anmeldung	

Ausbildung in Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung als systemische Prozessberatung

Ein Angebot des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision
in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Selbstverständnis

Organisationen verstehen und angemessen steuern – diese Aufgabe fordert heute Menschen in Organisationen, Institutionen und Unternehmen gleichermaßen heraus. Wie Organisationen gestaltet werden bestimmt nicht nur ihren Erfolg, sondern auch die Qualität gesellschaftlichen Zusammenlebens. Der Diskurs darüber findet auf breiter Basis mit wachsendem Kenntnisstand und zunehmenden Erfahrungen statt. Die Organisationsgesellschaft ist kein technokratisches Schreckensbild mehr, sondern Realität und alltäglicher Erfahrungshintergrund der meisten Menschen in postindustriell entwickelten Gesellschaften. Die Störanfälligkeit von Organisationen, die Notwendigkeit sich Veränderungen anzupassen, ihre kulturelle Prägung und die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihrer Existenz bestimmen heute die Diskussion. Das gilt auch für die Organisation Kirche, die wie andere Großorganisationen Wandlungsprozesse durchläuft und ihrerseits gesellschaftliche Wandlungsprozesse prägt.

Mit den Organisationen hat sich auch die Theorie über Organisationen weiter entwickelt und das Angebot beraterischer Unterstützung ist exponentiell gestiegen.

Im Kontext dieser Entwicklung steht das Angebot einer berufsbegleitenden Weiterbildung zur OrganisationsberaterIn des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS). Diese Weiterbildung wird von der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) seit 1973 kontinuierlich entwickelt und angeboten, bislang unter dem Namen „Gemeindeberatung“. Sie verdankt ihre Herkunft Erfahrungen mit der Organisationsentwicklung amerikanischer Prägung der sechziger und siebziger Jahre und gehört im deutschsprachigen Raum zu den Pionieren der Organisationsentwicklung und Organisationsberatung.

Das Curriculum wurde konzipiert aus Erkenntnissen und Erfahrungen der Feldforschung, der Systemtheorie, der Gruppendynamik sowie der Gestalt- und Humanistischen Psychologie. Im gesellschafts- und kirchenpolitischen Kontext der siebziger Jahre in der Bundesrepublik Deutschland war es verbunden mit systemverändernden Impulsen und Hoffnungen. Es bestand weitgehende Übereinstimmung in der Einschätzung, dass Institutionen und Organisationen – besonders auch die Kirchen – nicht nur reformbedürftig, sondern auch veränderungsfähig sind.

Die neuere Systemtheorie hat Organisationsverständnis und -theorie in den letzten Jahren maßgeblich geprägt. Der theoretische Fundus und das praktische Know-how der Beratungs- und Managementkonzepte wurden dabei erweitert, zugleich aber auch die Veränderungshoffnungen der siebziger Jahre gedämpft.

Unser Weiterbildungskonzept hat diese Entwicklung aufgenommen und lehrt heute Organisationsberatung als systemische Prozessberatung.



Ziele

Organisationen verstehen wir als soziale, dynamische Systeme, die sich in einem permanenten Austauschprozess mit ihrer Umwelt befinden. Sie bilden unverwechselbare, eigene Identitäten und Kulturen aus und wirken prägend auf ihre Umgebung. Zunehmende Komplexität und innere Ausdifferenzierung sind Merkmale heutiger Organisationswirklichkeit und stellen Menschen in Organisationen vor große Herausforderungen.

OrganisationsberaterInnen unterstützen Führungskräfte und MitarbeiterInnen bei ihrer Aufgabe, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nachhaltig zu steuern, sowie Kooperationsstrukturen und Konfliktbewältigungsstrategien sachgerecht und human zu gestalten.

Die berufsbegleitende Weiterbildung verstehen wir als fundierte Grundausbildung für OrganisationsberaterInnen.

Organisationswissen, Managementwissen und -können und Fähigkeiten zur Prozesssteuerung verbinden sich mit individuellen persönlichen und beruflichen Profilen zu einer professionellen Beraterpersönlichkeit.

- Die Teilnehmenden werden qualifiziert, Organisationslagen adäquat zu erfassen, zu analysieren und methodisch angemessen zu intervenieren. Dazu gehören Theorie- und Modellbildung, die Verarbeitung eigener Erfahrungen und das Erlernen und Anwenden bewährter Instrumente.
- Sie entwickeln eine beraterische Haltung und Fähigkeiten, die einem werteorientierten, systemischen und prozessorientierten Beratungsverständnis angemessen sind.
- Sie arbeiten an ihrer Kontakt- und Konfliktfähigkeit, an ihrem Rollenbewusstsein und an der Fähigkeit, Widersprüche auszubalancieren und mit Macht bewusst umzugehen.

Zielgruppen für die Ausbildung

Beratung ist in der Regel kein Primärberuf, sondern entwickelt sich aus unterschiedlichen Professionen. Der Wunsch/Impuls, BeraterIn werden zu wollen, entsteht an bestimmten Stationen der eigenen Berufsbiographie.

Als sehr erfolgreich hat sich das Erfahrungslernen in heterogenen Gruppen erwiesen, die ein möglichst breites Spektrum von Organisationen und den in ihnen arbeitenden Menschen abbilden.

Unsere Lerngruppen setzen sich deshalb zusammen aus:

- hauptberuflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden der EKHN, aus anderen evangelischen Landeskirchen und katholischen Bistümern
- Menschen unterschiedlicher Berufe aus anderen Organisationen (Profit- und Non-Profit-Organisationen)
- BeraterInnen aus verwandten Disziplinen

mit dem Wunsch:

- bewusst und zielorientiert an der Gestaltung eigener oder fremder Organisationen zu arbeiten,
- ihre berufliche Kompetenz zu erweitern und ihre in angrenzenden Arbeitsfeldern erworbenen Kenntnisse zu bündeln und auszurichten,
- sich beruflich neu zu orientieren.



Kontext des Curriculums

Die Evangelische Kirche von Hessen und Nassau EKHN

Die EKHN übernahm in den siebziger Jahren mit der Einrichtung der „Gemeindeberatung“ eine Pionierrolle auf dem Gebiet der Organisationsberatung in Kirchen und anderen Non-Profit-Organisationen. Mit der kontinuierlichen Entwicklung ihrer Kompetenz hat sie sich in diesem Bereich einen Namen gemacht. Ihr Angebot trägt bei zur Profilierung von Management und Beratung in Kirchen und anderen Organisationen.

Weil Organisationen die Lebenswirklichkeit der Menschen immer stärker prägen, nimmt die Kirche auch hier ihre gesellschaftliche Verantwortung deutlich wahr. Ob wir arbeiten oder lernen, unsere Freizeit verbringen, uns religiös und politisch engagieren, gepflegt und behandelt werden müssen – fast immer sind es Organisationen, in denen wir uns bewegen. Der Anspruch an ihre Gestaltung wächst und es gilt Maßstäbe zu definieren, an welchen sie sich orientieren.

Die Bindung an das jüdisch-christliche Menschenbild, die Orientierung an lebensfördernden und freilassenden Werten und die gleichzeitige Bejahung eigener Begrenztheit und Verantwortung, führen zu einer annehmenden und zukunftsorientierten Einstellung gegenüber Menschen und Organisationen. Sie korrespondiert mit Haltung und Werten systemischer Prozessberatung, die lösungsorientiert, wertschätzend und ergebnisoffen sind.

Die Kirche qualifiziert mit diesem Weiterbildungsangebot u. a. BeraterInnen für die eigene Organisation, die hervorragende Feldkenntnis mit der systemischen Perspektive verbinden können. Indem die EKHN allen JuniorberaterInnen Einblick in die eigene Organisationswirklichkeit gewährt, erwirbt sie sich sowohl Wertschätzung als auch Impulse für die eigene Entwicklung.



Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision



Wir konzipieren unser Weiterbildungscurriculum aus den Anforderungen und Erfahrungen beraterischer Praxis und entwickeln es von daher ständig weiter. Das gelingt durch die enge Verzahnung der Ausbildung mit den anderen Leistungsfeldern des ZOS (Organisationsberatung, Supervision, Training). Die Kombination von Ausbildungs- und Beratungserfahrung in dieser Form ist auf dem Markt der vielfältigen Angebote einzigartig und äußerst effektiv. Teilnehmende an der Ausbildung – JuniorberaterInnen – arbeiten unter kompetenter Anleitung von SeniorberaterInnen in den Beratungsaufträgen des Zentrums mit. Sie nehmen teil in allen Phasen von Beratungsprozessen, von der Akquisition bis zur Evaluation, und sammeln eigene Erfahrungen.

Sie erhalten die Chance, sich mit typischen Merkmalen und Herausforderungen einer großen Institution intensiv zu beschäftigen. Alle aktuellen Themen heutiger Institutionen – die Vielfalt organisatorischer Formationen, stark ausgebildete Beteiligungsformen, die Zusammenarbeit von hauptberuflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden, schließlich der Umgang der Organisation mit der Veränderung ihrer gesellschaftlichen Bedeutung – können intensiv beobachtet und bearbeitet werden.

Diese Verbindung nützt nicht nur den Teilnehmenden am Ausbildungscurriculum, auch das ZOS profitiert von der Einbindung des Weiterbildungsangebots in seine Angebotsstruktur: Die beraterische Praxis erhält neue Impulse aus der Praxistheorie der Ausbildung, erprobt und erdet sie. Sie setzt sich dem unverstellten Blick von JuniorberaterInnen und deren Fragestellungen aus und vermeidet so aus Gewohnheit resultierende Trägheit.

Dieser wechselseitige Gewinn für alle Beteiligten bildet den stabilen Rahmen unseres langjährigen Qualifizierungskonzeptes.

Lern-Prozess

In einem Beratungsprozess sind Beratende und Beratene in einer spannungsvollen und komplexen Interaktion verflochten.

Auch wenn die Organisation mit ihren Strukturen, ihrer Kultur, ihrem Veränderungsbedarf im Mittelpunkt steht, treffen hier Menschen aufeinander, die in ihrem professionellen Können und in ihrer Persönlichkeit gleichermaßen gefragt sind. Beratung ist daher eine Kunst, die handwerkliches Können und Wissen zwar voraussetzt, sich aber nicht darin erschöpft.

Wichtige Stichworte zum Lernprozess während der Ausbildung sind:

Reflektierte Erfahrung

Die Ausbildung in Organisationsentwicklung/ Gemein-deberatung knüpft an die Erfahrungen an, die Junior-beraterInnen in und mit Organisationen gemacht haben, sei es als Mitarbeitende, als Leitende, als ehrenamtlich oder auf Honorarbasis Tätige. Hinzu kommen neue Erfahrungen in Beratungen und anderen Praxisfeldern während der Ausbildung.

Die Ausbildung ist kein „Trockenkurs“, der Personen nach dem akademischen Studium auf den Beruf „BeraterIn“ vorbereitet, Beratungsausbildung ist Erfahrungslernen.

Prozess

Lernen ist ein Prozess. Wie bei jeder Organisationsveränderung gestaltet sich dieser Lernprozess auch bei Menschen diskontinuierlich und nicht-linear. So werden Anfangsthemen auch am Ende der Ausbildung wieder verhandelt – nun allerdings auf einem anderen Erfahrungs- und Wissensstand.

Praxis

Die Ausbildung verlangt Beratungspraxis. Das Gelernte wird also schon während der Ausbildung angewandt. Die Teilnehmenden nehmen Beratungsaufgaben wahr, d.h. sie klären Voraussetzungen, steuern Abläufe, formulieren Ergebnisse, initiieren Veränderungen. Diese Praxis ist in hohem Maße Probehandeln und daher supervisionsbedürftig.

Kollegialität

Die Ausbildung erfolgt in Teams und Gruppen. In einem so vielgestaltigen Feld braucht man kollegiale Unterstützung für die Beratung, in der Supervision, bei der Akquisition von Beratungsprojekten, für die Erarbeitung neuer Themen, in den Laboratorien usw. P. Heintels These „Ein Berater ist kein Berater“ gilt besonders für systemische Organisationsberatung.

In der Beratungspraxis arbeiten erfahrene BeraterInnen und JuniorberaterInnen im Team zusammen. Gemeinsam reflektierte Erfahrung, Teilen von Wissen und im Austausch entwickeltes Beratungs-Know-how sind konstituierende Bestandteile kollegialer Lerntage.

Vielfalt

Dem komplexen Beratungsgegenstand „Organisation“ entspricht die Vielfalt der Theoriemodelle, der Arbeits- und Seminarformen und die Anzahl der ReferentInnen. Die Grundlagen des Curriculums sind Systemtheorie und systemische Beratung, Managementkonzepte und -instrumente, Psychoanalyse und Gruppenanalyse, Gestaltberatung und Humanistische Psychologie, Feldforschung und Gruppendynamik. Für die Seminarblöcke stellen wir immer wieder neue Teams mit ausgewiesenen TrainerInnen unterschiedlicher professioneller Erfahrung zusammen. Als SupervisorInnen verpflichten wir KollegInnen verschiedener „Schulen“.

Integration von Wissen, Können und Sein

Die Ausbildung vermittelt Wissen über Organisationen als soziale Systeme im Allgemeinen und über Kirche im Besonderen sowie Kenntnisse über Management und Prozesse, soweit sie für Organisationsberatung erforderlich sind. Sie fördert das Können, d.h. die Fähigkeit, Situationen zu erfassen, Instrumente, Verfahren und Modelle anzuwenden und das Auftreten als BeraterIn zu entwickeln. Die Ausbildung gilt schließlich der Person des Beraters/der Beraterin, ihrem Sein. Darunter verstehen wir ihre Haltung und ihre Werte aber auch ihre psychische Kraft, Kontakt mit Menschen aufzunehmen, Konflikte anzusprechen, Dilemmata konstruktiv zu begegnen sowie mit Führungs- und Leitungshandeln in der Beratung bewusst umzugehen.

Diese drei Aspekte sind nicht voneinander zu isolieren. Sie durchdringen sich auf vielfältige Weise und sind während der ganzen Ausbildung in wechselnder Gewichtung präsent.



Lern-Orte

Um diese Ansprüche umzusetzen, bietet das Curriculum folgende Lern-Orte:

In einem *Einführungsseminar* (4 Tage) erhalten InteressentInnen die Gelegenheit, das Themenspektrum, die grundlegenden Theoriekonzepte, die Arbeitsweise der Ausbildung und die Kultur des Instituts kennen zu lernen und sich in kleinen Gruppenübungen selbst auszuprobieren.



Im *Zulassungsseminar* (3 Tage) überprüfen wir die persönliche Eignung der InteressentInnen. In unterschiedlichen Gruppen- und Kleingruppenkonstellationen und Verfahren, die sich an Assessmentkonzepten orientieren, beobachten wir im Wesentlichen die Kommunikations-, Kontakt- und Empathiefähigkeit der KandidatInnen. Darüber hinaus stellen wir die Frage, ob eine langfristige Weiterbildung in die gegenwärtige Phase ihrer Lebens- und Berufsplanung erfolgreich zu integrieren ist.

Die *Laboratorien* (3 x 7 Tage) sind die Kernstücke der Praxis-Theorie-Ausbildung. Dabei handelt es sich um intensive Blockseminare, die Theorie, Praxis und Selbsterfahrung miteinander verknüpfen. Ihre Gestaltung als Lern-Organisation auf Zeit bietet die Möglichkeit, sich in der eigenen Lerngruppe intensiv mit Theorie, Erfahrungen, Instrumenten und der eigenen Person auseinanderzusetzen. Zugleich wird in der Großgruppe die Interaktion von Teilsystemen erfahren, gestaltet und reflektiert.

Einmal monatlich finden *Lerntage* zu bestimmten Themen statt (ca. 25 Tage während der gesamten Ausbildungsdauer). Ihr Ziel ist es, erworbenes Wissen, Erfahrungen und relevante Fragen zu teilen und zu reflektieren. Damit wird der kollegiale Austausch in diesem Feld eingeübt und praktiziert. Themenfelder sind u.a. Kultur, Intervention, Wertschöpfung, Steuerung, Konflikte.

Eigenstudium je nach Vorbildung und Bedarf vervollständigt den theoretischen Teil der Ausbildung. Die Teilnehmenden verfassen kurze schriftliche Statements und eine Theoriearbeit im Laufe der Ausbildung.

Die *Praxis* ist das bestimmende Lernfeld der Weiterbildung. Die JuniorberaterInnen haben die Gelegenheit, in Zusammenarbeit mit erfahrenen BeraterInnen in unterschiedlichen Beratungsprozessen tätig zu werden. Je nach Ausbildungsstand, lernen sie zunehmend eigene Verantwortung zu übernehmen. Beratung in fünf unterschiedlichen Prozessen ist während der Ausbildungszeit obligatorisch.

In der *Supervisionsgruppe* (ca. 80 Sitzungen) stellen Junior- und SeniorberaterInnen ihre Praxis vor. Sie bearbeiten u.a. persönliche Verwicklungen, Rollenfragen, Kooperation im Beratungsteam und reflektieren die Beratungsprozesse im Ganzen.

Die individuelle und gruppenbezogene kontinuierliche Begleitung durch ausgewählte *MentorInnen* entspricht der persönlichkeitsorientierten Ausrichtung des Curriculums. Mit den MentorInnen werden u.a. jährliche Entwicklungsgespräche geführt.



Die Ausbildung schließt mit einer *Zertifizierung* ab. Die persönlichen Lernerträge werden schriftlich und mündlich zusammengefasst und einer Überprüfung zugänglich gemacht. Ein Zertifikat bestätigt den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung.

Zur Vertiefung zentraler Themen bieten wir fakultativ einen jährlichen Zusatzworkshop (2 Tage) an.

Inhalte Lab 1

Die Schwerpunkte von Lab 1 sind Grundlagen von Organisationsberatung, die rollenbezogene Selbsterfahrung und das Erfassen der Interdependenz von beidem.

A Beratung

- Grundmodelle von Beratung
- Rolle als BeraterIn
- Gruppenprozesse

B Beratungsprozess

- Diagnose von Organisationen anhand verschiedener Modelle
- Beratungszyklus der Organisationsentwicklung/beratung
 - Erstkontakt
 - Wahrnehmung
 - Hypothesenbildung
 - Methoden der Datensammlung
 - Fragetechniken

C Kommunikation/Person

- Übungen zu Beratung, Präsentation, Moderation und Feedback
- Während des Labors findet eine kontinuierliche, rollenbezogene Selbsterfahrung in der Gruppe unter gruppenanalytischer Leitung statt.

D Organisationstheorie

- unterschiedliche Ansätze und Modelle
- Geschichte der Organisationsentwicklung

E Großgruppe

In den Plenumsveranstaltungen werden wechselnde zentrale Theorie-Themen bearbeitet, Instrumentenwerkstätten angeboten und die Interaktion von Teilsystemen reflektiert.

Inhalte Lab 2

Der Schwerpunkt von Lab 2 ist die Durchführung von Beratungsprojekten vor Ort. Daraus leiten sich folgende Kernthemen ab:

A Beratung

- Wahrnehmung und beraterische Beantwortung konkreter Organisationsanliegen
- Bildung von Beratungsteams
- Abgrenzung, Planung und Durchführung von Aufträgen
- Anwenden von beraterischem Handwerkszeug
- Kundennutzen in kurzer Zeit erzeugen

B Prozess

- Beratungszyklus mit den Schwerpunkten Diagnose und Intervention
- Beratungsarchitektur und -Design
- Projektmanagement

C Kommunikation/Person

- Beraterrolle bewusst wahrnehmen, gestalten und reflektieren
- Feedback geben, annehmen und integrieren
- Teamarbeit im Beratungsteam
- Handlungsfähigkeit in parallelen Settings (BeraterInnensystem und Beratungssystem) erproben

D Organisationstheorie

- Mehrperspektivität auf Organisationen
- Organisationsdynamik und -kultur
- Steuerungsmodelle

E Großgruppe

In den Plenumsveranstaltungen werden wechselnde zentrale Theorie-Themen bearbeitet, Instrumentenwerkstätten angeboten und die Interaktion von Teilsystemen reflektiert.

Inhalte Lab 3

Der Schwerpunkt von Lab 3 ist die Entwicklung eines eigenen Beratungsprofils.

A Beratung

- Beratung als Profession kritisch erfassen
- Eigene Ziele finden und Grenzen erkennen
- Beratungsmarkt erkunden

B Beratungsprozess

- Beratungszyklus mit den Schwerpunkten Akquisition und Evaluation
- Beratungsstrategien
- Beraterische Haltung und Werte

C Kommunikation/Person

- Integration von Theorie und Praxis in das eigene Handeln
- Eigene Schwerpunkte setzen
- Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung

D Theorie

- Zentrale Themen der systemischen Prozessberatung werden eigenständig erarbeitet und in der Gruppe präsentiert.

E Großgruppe

In den Plenumsveranstaltungen werden wechselnde zentrale Theorie-Themen bearbeitet, Instrumentenwerkstätten angeboten und die Interaktion von Teilsystemen reflektiert.



Organisatorisches

Voraussetzungen

Die Weiterbildung ist grundsätzlich offen für Personen aus kirchlichen und allen anderen Arbeitsfeldern. Mitzubringen sind:

- mehrjährige Berufserfahrung oder längerfristiges ehrenamtliches Engagement
- Kenntnisse und Erfahrungen in einem anderen Beratungsparadigma und eine Weiterbildung im Umgang mit Gruppen (z.B. tzi, Gestalt, Gruppendynamik, Sozialtherapie)
- Offenheit und Wertschätzung gegenüber religiösen Erfahrungen und kirchlicher Entwicklung (konfessionell nicht gebunden)

Zeitaufwand

Die Weiterbildung dauert 3 bis 4 Jahre und ist berufsbegleitend organisiert. Sie bietet durch Verlangsamung die Gelegenheit, Gelerntes in der Praxis zu überprüfen und die neue Rolle als BeraterIn in die eigene Persönlichkeit zu integrieren.

Erfahrungsgemäß müssen für die Ausbildung ca. 3 Tage im Monat aufgewandt werden, hinzu kommen die Seminar- und Labortage.

Ablauf

Ein Ausbildungszyklus beginnt einmal jährlich mit dem Einführungsseminar im Herbst.

Wenn die Zulassung erteilt wird, startet die Teilnahme an Beratungen, Supervision und Lerntagen zu Beginn des folgenden Jahres.

Jeweils im September finden die Laboratorien statt, die Termine werden langfristig angekündigt.

Drei Monate nach dem letzten Laboratorium wird die Ausbildung mit der Zertifizierung abgeschlossen.

Leitung

Leiterin der Weiterbildung ist Sigrid Düringer, Pfarrerin und Studienleiterin am ZOS. Sie ist qualifiziert und erfahren in systemischer Organisationsberatung und Supervision (DGSv). Seit 1994 verantwortet sie die Ausbildung und bildet zusammen mit den jeweiligen MentorInnen das interne Ausbildungsteam. Ausgewiesene externe TrainerInnen werden verpflichtet.

Information und Anmeldung

Wenn Sie Interesse an der Weiterbildung haben oder weitere Informationen möchten, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Telefon: 06031 162970

E-mail: zos@ekh-net.de

Postanschrift: ZOS Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg





AUSBILDUNG