



Goethestraße 16
D-25451 Quickborn
Tel. +49-4106-617 0
Fax +49-4106-617 100

Quickborn@metaplan.com
www.metaplan.com

Organisationsentwickler - Ausbildung im Doppelpack

aus:

Wirtschaft & Weiterbildung (Ausgabe 10, 2010)

Mit freundlicher Erlaubnis der Redaktion von

Wirtschaft und Weiterbildung

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

Tel: 0761-898-3-921 Fax: 0761-898-3-99-921

Internet: www.personalmagazin.de

Internet: www.wuw-magazin.de

Organisationsentwickler- Ausbildung im Doppelpack

WEITERBILDUNG. Organisationsentwicklung (OE) ist eine komplexe Angelegenheit, entsprechend viele Angebote gibt es auf dem Weiterbildungsmarkt. Die verschiedenen Ausbildungen zum Organisationsentwickler bieten für jeden Geschmack etwas und wer mehr als einen Schwerpunkt möchte, kombiniert.

Wer eine Ausbildung zum Organisationsentwickler sucht, hat die Qual der Wahl: Mindestens 15 verschiedene Curricula gibt es auf dem deutschsprachigen Markt und die Ausprägungen sind dementsprechend unterschiedlich. Wie fällt die Entscheidung, wenn einem unterschiedliche Schwerpunkte wichtig sind? Lukas Cottrell hat das Problem einfach gelöst: Er hat zwei Ausbildungen zum Organisationsentwickler nacheinander durchlaufen, 2008 das „Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung“ bei Metaplan in Quickborn, im Jahr danach machte er sich auf die Reise nach Wien, um das „Neuwaldegger Curriculum für systemische Unternehmensentwicklung“ zu durchlaufen. Der Inhaber des Beratungsunternehmens Lukas Clark GmbH in Hamburg ist mit dieser Wahl nicht allein: Eine Kollegin habe wie er zunächst bei Metaplan und dann noch bei Königswieser das OE-Curriculum durchlaufen. Erik Lang, der für das Qualifizierungsprogramm zur Komplementärberatung von Königswieser &

Network zuständig ist, kann diese Weiterbildungshäufung nachvollziehen: „Für die Ausbildung zum Komplementärberater kann es Sinn machen, vorher schon eine OE-Ausbildung durchlaufen zu haben, wir setzen viel voraus vor allem im Hinblick auf die systemische Haltung.“ Das Qualifizierungsprogramm verknüpft den systemischen Ansatz mit dem Fokus der Fachberatung. Das Durchschnittsalter der Berater und Manager liegt bei 45 Jahren, dementsprechend hoch ist das Reflexionsniveau.

Handlung vs. Verhalten

Die erste Wahl Cottrells als junger Berater fiel auf Metaplan, weil hier ein großer Werkzeugkoffer an die Hand gegeben werde. Die systemische Ausbildung in Wien stellte eine Ergänzung dieser toolorientierten Ausbildung dar, sie steht im Ruf theoretischer zu sein: „Bei der Metaplan-Ausbildung habe ich tiefe Einblicke in die Mechanik einer Organisation erhal-

ten, das Neuwaldegger Curriculum vermittelt eine stärkere Reflexionsfähigkeit der eigenen Beraterrolle.“ Cottrell fasst die Unterschiede in zwei Schlagworten zusammen: „Metaplan ist handlungsorientierter, Neuwaldegg ist verhaltensorientierter.“

Beim diskursiven Ansatz gehe es eher darum, Blockaden im Unternehmen zu lösen und darum, die Beteiligten handlungsfähig zu machen. Der Berater nennt zwei Beispiele: Wenn es darum geht, zwei Abteilungen enger miteinander zu verzahnen, etwa die Marketing- und Sales-Abteilung eines Unternehmens, kann er mit großer Sicherheit auf seine effiziente Toolbox zurückgreifen, die er sich bei der Metaplan-Ausbildung erarbeitet hat. Soll er hingegen eine neue Abteilung für Innovation in einem Unternehmen installieren, die Prozesse aufzusetzen, ein Leitbild zu entwerfen und einzuführen, würde er mehr die Lerninhalte des Wiener Curriculums einbeziehen, denn hier geht es um eine nachhaltige Veränderung für das Un-

ternehmen im systemischen Sine. Cottrell möchte die erste Ausbildung zugunsten der zweiten auf keinen Fall missen, im Gegenteil. Er hat sich ganz bewusst dafür entschieden, zwei Foki auf seine berufliche Weiterbildung zu legen und er hat bei beiden erhellende Momente erlebt: „Eine solche Ausbildung ist immer eine Reise, darüber muss man sich im Klaren sein.“ Er erinnert sich an Geistesblitze, in denen ihm schlagartig klar war, wieso bestimmte Change-Projekte, die er in Unternehmen angestoßen hatte, an einem ganz bestimmten Punkt ins Stocken geraten waren.

Erhellende Momente

„Projekte zur Corporate Identity sind meine Hauptaufgabe. Am Anfang meiner Karriere wäre ich vielleicht einige Zeit nach Auftragsende ins Unternehmen gekommen und hätte bemerkt, dass nicht alle Abteilungen das neue Leitbild verinnerlicht haben. Nach außen wird das neue Logo und die Unternehmensbrochure hochgehalten, aber innen gibt es doch noch einige Blockaden.“ Bei der Metaplan-Ausbildung sei ihm schlagartig klar geworden, an welchen Punkten die Veränderung nicht ins Unternehmen getragen werden konnte, wo die „Mechanik der Organisation“ noch mehr hätte beachtet werden müssen. „Mir wurde glasklar, warum und wo versteckte Zielsysteme den Veränderungsprozess blockiert hatten.“

Für ihn steht beim Neuwaldegger-Curriculum die völlig neue Dimension im Vordergrund, die die Beschäftigung mit der eigenen Rolle als Berater, in seine Arbeit gebracht hätte. „Der Umgang der Neuwaldegger ist wunderbar wertschätzend“, lobt Cottrell. Er hat die Bearbeitung der eigenen Beraterrolle als sehr angenehm bei den Österreichern empfunden.

Fast alle OE-Ausbildungen beziehen die Rolle des Beraters in ihr Curriculum ein, es gibt jedoch Unterschiede in der Intensität. Die Grundig-Akademie beispielsweise widmet Teil 4 seiner sechsteiligen Ausbildung auf „Persönliche und Prozesskompetenz“. Während einer ganzen Woche beschäftigen sich die Teilnehmer mit ihrem eigenen Lebensskript und ihren Glaubenssätzen. Dieser Schwerpunkt

wird gesetzt, um die eigenen steuernden Mechanismen zu kennen und sie auch verändern zu können. Auch bei Heitger Consulting in Wien und seiner Ausbildung „Change Essentials – harte Schnitte & neues Wachstum“ wird der Fokus auf den „blinden Fleck – den Berater/Manager und ‚seine‘ Organisation“ gerichtet. Es geht darum, die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten und für die eigene Weiterentwicklung zu sorgen. Die zentrale Frage lautet: „Wie entwickelt der Berater eine robuste und antwortfähige ‚eigene‘ Organisation, aus der heraus er agieren kann?“

Die Organisatoren der OE-Ausbildung beim IOS – Institut für Organisationsentwicklung & Systemberatung in Hamburg legen auf die Supervision einen organisatorischen Schwerpunkt, um die Rolle des Beraters während der Ausbildung zu entwickeln. Auch hier wird ein ganzes Lernmodul der „Beraterpersönlichkeit im systemischen Kontext“ gewidmet, darüber hinaus wird jeder Teilnehmer zwischen den Ausbildungsmodulen intensiv supervisiert. „Bei der Projekt-Supervision steht der Teilnehmer mit seiner persönlichen Entwicklung im Zentrum“, erklärt Vera Schley, Leiterin des Programms.

Die Supervision ist so etwas wie ein persönliches Coaching in dem spezifischen Projekt, das der Teilnehmer aus seinem eigenen Unternehmen oder Berateralltag mit in die Ausbildung bei IOS bringen muss. „Die persönliche Überzeugung ist kritischer Erfolgsfaktor in der Beratung“, so Schley. Es gehe für den Berater darum, zu wissen, welche Überzeugung und Ausstrahlung er in seine Arbeit einbringt und auch darum, welche Faktoren sein Auftreten und seine Beratungsleistung schwächen können. „In diesem Punkt fungiert die Lerngruppe als sozialer Spiegel.“ Als Nebeneffekt der IOS-Ausbildung lernen die Teilnehmer die Methode des Kollegialen Team Coachings (KTC), das Schley zusammen mit ihrem Mann, Prof. Dr. Wilfried Schley, wissenschaftlicher Leiter des Instituts, entwickelt hat.

„Alwart + team“ aus Hamburg geht mit seiner Weiterbildung einen anderen Weg: „Wir haben bewusst alle weichen Faktoren, wie Gruppendynamik oder Konfliktmanagement, aus unserem Programm herausgenommen, weil wir die Erfahrung →

25 Jahre
Systemische Beratung

I 25 S

**Ausbildung zum
Systemischen
Organisationsberater**

*2-jährige Ausbildung für
Führungskräfte,
Personalentwickler und Trainer.*

40 Tage:
9 Themenworkshops

- u. a. Konfliktmanagement,
- Projektberatung,
- Organisations-Diagnose und
- Systemische Intervention.

6 Projektsupervisionen mit der Methode **KTC- Kollegiales Team Coaching®**

10-12 Teilnehmer

Nächster Starttermin:
15.-17.09.2011

IOS
Prof. Schley & Partner GmbH
Tel.: 040 41 33 00 90
www.ios-schley.de



**Ich repräsentiere
unser Land.**

**SPENDEN
BILDET!**

Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 236 52 52 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

Wer zum Organisationsentwickler ausbildet

Marktstichprobe. Die Schwerpunkte unterschiedlicher Anbieter von OE-Ausbildungen.

Anbieter	Name der Ausbildung	Dauer und Kosten	Besonderheiten
Alwart+team Ditmar-Koel-Str. 23a, 20459 Hamburg Tel. 040 31793900, www.alwart-team.de	Systemische/r Organisationsentwicklungsberater/In	12 Tage in 4 Modulen über 4 Monate, 4.750 Euro	Ausbildung konzentriert sich auf die Vermittlung von Handwerkszeug
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH Gregor-Mendel-Straße 35, A-1190 Wien Tel. +43-1 3688070-0, www.neuwaldegg.at	Neuwaldegger curriculum für systemische Unternehmensentwicklung	22 Tage in 7 Modulen über ein Jahr, 12.990 Euro	Co-Creation bei Unternehmen: gemeinsames Beraten einer externen Organisation
Grundig Akademie Beuthener Str. 45, 90471 Nürnberg Tel. 0911 4090501 www.grundig-akademie.de	Systemische Organisationsentwicklung für Personalverantwortliche, Führungskräfte und andere, die Veränderungsprozesse mitgestalten	Dauer 24 Tage in 6 Modulen über 7-8 Monate, 7.800 Euro	Die Teilnehmer arbeiten an einem Begleitprojekt, das jeder Einzelne aus seinem Unternehmen mitbringt
Heitger Consulting GmbH Schwarzspanierstraße 15/1/5, A-1090 Wien Tel. +43-140 9364610 www.heitgerconsulting.com	Change Essentials – harte Schnitte & neues Wachstum	11 Tage in 3 Modulen über ca. 5 Monate, 6.480 Euro	Gastreferenten: Wolfgang Looss, Matthias Varga von Kibéd
Institut Triangel e.V. Horstweg 35, 14059 Berlin Tel. 030 326093-28 www.institut-triangel.de	Systemische Organisationsentwicklung und Change-Management. Professionelle Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen	22 Tage in 8 Modulen über ein Jahr, 4.490 Euro	Schwerpunkt Change: Veränderungsprozesse aufsetzen, Auftragsklärung, Tücken
Institut für systemische Beratung Schloßhof 3, 69168 Wiesloch Tel. 06222 81880 www.systemische-professionalitaet.de	Systemischer Berater in Organisationen	18 Tage in 6 Modulen über 1-2 Jahre, 6.900 Euro	Nach dem ersten Jahr müssen die Teilnehmer entscheiden, ob sie für ein weiteres Jahr lernen möchten
IOS Prof. Schley & Partner GmbH Geibelstraße 46b, 22303 Hamburg Tel. 040 41330090, www.ios-schley.de	Ausbildung zum systemischen Organisationsberater	40 Tage in 9 Modulen über 2 Jahre, 14.000 Euro	Zwischen jedem Modul findet Supervision für die einzelnen Teilnehmer statt
Königswieser & Network Marokkanergasse 22/7a, A-1030 Wien Tel. +43-1 3684691, www.koenigswieser.net	Qualifizierungsprogramm zur Komplementärberatung	17 Tage in 5 Modulen über 1 Jahr, 20.000 Euro	Der Komplementäransatz verbindet die Ansätze der Systemiker mit denen der Fachberater
Metaplan GmbH Goethestraße 16, 25451 Quickborn Tel. 04106 6170, www.metaplan.com	Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung	21 Tage in 5 Modulen über ein Jahr, 14.800 Euro	Soziologisch-organisationswissenschaftlicher Ansatz: Fokus auf Netzwerkabhängigkeit
oezpa GmbH Schloss Buschfeld, 50374 Erftstadt-Liblar Tel. 02235 929400, www.oezpa.de	Berufsbegleitende Weiterbildung in Organisationsentwicklung	26 Tage in 7 Modulen über 12 Monate, 6.400 Euro	Integrierte Group-Relations-Konferenz (Tavistock-Seminar), universitätsgestütztes Zertifikat
osb international Consulting AG Volksgartenstraße 3/1. DG, A-1010 Wien Tel. +43-1 5260813-0 www.osb-i.com	next step – das Weiterbildungscurriculum für externe und interne Beraterinnen und Berater mit systemischem Hintergrund	30 Tage in 8 Modulen über 18 Monate, 16.900 Euro	Die Module finden abwechselnd in Wien und Berlin statt, Dozenten u.a.: Dirk Baecker, Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer
Team Dr. Rosenkranz GmbH Bahnhofstr. 103 82166 Gräfelfing Tel. 089 854 90 71 www.team-rosenkranz.de	Grundstudium Prozessberater Organisationsentwicklung	31 Tage in 9 Modulen über maximal 2 Jahre, 11.840,50 Euro	„Humanistische Wertvorstellungen“ als Grundlage des Beratungsansatzes
Simon, Weber & Friends GmbH Häuserstr. 14, 69115 Heidelberg Tel. 06221 418671, www.simon-weber.de	Systemische Organisationsberatung	24 Tage in 8 Modulen über 1 Jahr, 8.400 Euro	Besuch eines Grund- und eines Aufbaukurses und Teilnahme an einer Trainingsgruppe

→ gemacht haben, dass sie zu sehr in den Fokus gerückt sind“, erklärt Geschäftsführerin Susanne Alwart. „Wir haben uns auf das Handwerkszeug fokussiert, weil wir viele Seminare zu diesen weichen Themen anbieten“, eine Doppelung solle für die Weiterbildungsteilnehmer vermieden werden.

Den Return-on-Investment seiner beiden recht kostspieligen Ausbildungen hat der Marketingspezialist Cottrell nicht explizit ermittelt. „Ich messe den Erfolg daran, dass ich andere Aufträge habe.“ Diese seien tiefer und komplexer geworden. Ein wichtiges Argument für die Weiterbildungsinvestition fügt er hinzu: „Vor allem machen sie mehr Spaß!“

Eine ähnliche Rückmeldung erhält auch Vera Schley von den Teilnehmern ihrer OE-Ausbildung: „Die Einsicht in die Prozesse wird tiefer, darum sehen die Teilnehmer während oder nach der Ausbildung Themen und Interventionsmöglichkeiten, die sie vorher überhaupt nicht wahrgenommen haben.“ Daraus entstehe eine völlig andere Auftragsituation. Es gebe Aussagen wie: „Früher hätte ich gar nicht gewusst, was ich machen soll, obwohl ich ahnte, dass hinter dem aktuellen Problem mehr steckt.“

Vier Monate bis zwei Jahre lernen

Wer mehrere Ausbildungen zum Organisationsberater absolvieren möchte, muss sich nicht nur auf eine große Investition, sondern auch auf einen großen zeitlichen Aufwand einlassen – wobei die Dauer der OE-Ausbildungen stark differiert. Bei der Beratung Alwart + Team in Hamburg dauert sie zirka 4 Monate, beim Institut für systemische Beratung in Wiesloch kann nach einem Jahr ein Basis-Zertifikat erarbeitet werden, das volle Curriculum wird jedoch erst nach zwei Jahren abgeschlossen.

Auch das IOS bildet in zwei Jahren zum systemischen Organisationsberater aus. Vera Schley berichtet, dass dieser Aspekt auch der Hauptänderungswunsch sei, den Interessenten an sie richteten: „Geht das nicht auch kürzer?“ Zusammen mit ihrem Mann hat sie sich oft darüber Gedanken gemacht, ob eine Verkürzung sinnvoll wäre. „Wir haben uns dagegen entschie-



Lukas Cottrell hat gleich zwei Ausbildungen zum Organisationsentwickler.

den Nach einer einjährigen Ausbildung ist der Kopf zwar voll mit Theorien und Methoden, aber wir wissen nicht, wie die Umsetzung funktioniert“, begründet Schley. Die lange Ausbildungszeit kann bei IOS aber dazu führen, dass die Organisationsentwickler ins Team des Beratungsunternehmens aufgenommen wer-

den. Das künftige Kollegenmodell kann zu einer Auftragsquelle für die Berater werden „und das ist dann eine Win-Win-Situation für uns und die Teilnehmer“, so Schley.

Eine organisatorische Neuerung gibt es auf dem Markt für OE-Ausbildungen zu verzeichnen: Wer sich den Systemikern verbunden fühlt, wird auf der Suche nach systemischer OE-Ausbildung beim Management Zentrum Witten (MZW) in Berlin nicht mehr fündig. Das Weiterbildungs-Curriculum für externe und interne Berater mit systemischem Hintergrund, „next step“, hat eine neue Heimat bei der Unternehmensberatung osb international in Wien gefunden. Inhaltlich neu ist das verlängerte interkulturelle Modul am Ende der Ausbildung. „In der interkulturellen Beratung hat osb einen Schwerpunkt, den wollten wir für die Ausbildung nutzen“, erklärt Thomas Dallüge von osb. Das Modul findet in Moskau statt.

Karin Seeber ●

 developing organisations and people.	
<p>Weiterbildungsinstitut im Schloss Buschfeld</p> <p>Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e. V.</p> 	
<p>Weiterbildungen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Organisationsentwicklung/ Change Management • Mediation • Projektleitung • Interkulturelle Kompetenz • Trainerweiterbildung <p>Seminare zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Großgruppenkonferenzmethoden • Coaching Kompakt • Rollenanalyse- und Beratung • Führung Kompakt • Organisationsentwicklung • Organisationslaboratorium <p>Verlag edition oezpa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praxisbücher • Forschungsarbeiten • Studien und Artikel 	<p>Was zeichnet die oezpa Weiterbildungen aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkter Praxisbezug durch langjährige Beratungs- und Coachingerfahrung • Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching • Lernbegleitend: <ul style="list-style-type: none"> • Eigene Coachingakquise/-aktivitäten • Methodenvielfalt und Einsatz in der Praxis • Live Kunden Coaching • Hochkarätige Referenten aus der Praxis (unterschiedliche Coaching-Ansätze) • Interkulturelles Institut • Kooperation und Zusammenarbeit mit Universitäten • Alumni Netzwerk als Lerngemeinschaft • Seminar „Group Relations“ (Tavistock-Ansatz) als Bestandteil in den Weiterbildungen
<p>oezpa Insitutsleitung - Hüseyin Özdemir und Barbara Lagler Özdemir Schloss Buschfeld, D-50374 Erftstadt-Liblar (Köln) T.: +49 (0) 22 35.92 94 00 T.: +49 (0) 22 35.92 94 09 info@oezpa.de www.oezpa.de www.oezpa.com</p>	