

# VOM NUTZEN PRAKTISCHER THEORIE

Grundbegriffe systemischen Denkens  
für Führung und Beratung

ONLINE-ZERTIFIKATSKURS IN 10 MODULEN  
JANUAR - NOVEMBER 2021

Ein Angebot der Paritätischen Akademie Berlin

# ORGANISATIONEN SYSTEMTHEORETISCH VERSTEHEN

## WORUM ES GEHT

Fernab aktueller „Management- und Führungsmoden“ bietet ein systemtheoretisches Verständnis von Organisation ein gutes Fundament, um als Führungskraft, Berater\*in oder Entscheider\*in die eigene Organisation zu verstehen und sinnvoll in ihr zu agieren.

Aus der Analyse und Beobachtung der Mechanismen und Spielregeln, die in Organisationen wirken, aus einem Verständnis von System, Kommunikation und der Funktionalität scheinbar irritierender Phänomene erwächst ein sichereres und stimmigeres Handeln in Organisationen.

Wer die Verantwortung für und in einem System trägt, sollte sich ruhig ab und an die Zumutung intellektueller Stimulation gönnen. Denn nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie.

## WAS SIE ERWARTET

- Grundsätze und zentrale Aspekte systemischer Theorie
- Anregungen, wie diese im Alltag gewinnbringend genutzt werden können,
- plastische Beispiele
- inspirierende Diskussionen und gemeinsame Antworten auf Ihre konkreten Fragen
- ein erweitertes Verständnis von System, Kommunikation und der Funktion irritierender Phänomene
- zeitlich gut machbare kurze Einheiten, an denen Sie online von überall aus teilnehmen können
- im Paket buchbar, verpasste Einheiten können durch Aufnahmen der Impulsvorträge nachgeholt werden.

# MODUL- UND TERMINÜBERSICHT

## **26. Januar 2021**

Wozu in Systemen denken?  
(Modul 1)

## **30. März 2021**

Mit Komplexität rechnen  
(Modul 3)

## **25. Mai 2021**

Differenz: Unterschiede, die einen  
Unterschied machen  
(Modul 5)

## **24. August 2021**

Gefahr, Risiko, Fehlerkultur  
(Modul 7)

## **26. Oktober 2021**

Führung  
(Modul 9)

## **25. Februar 2021**

Organisation und Entscheidung  
(Modul 2)

## **29. April 2021**

Paradoxie und Paradoxie-Management  
(Modul 4)

## **24. Juni 2021**

Kommunikation und Beobachtung  
(Modul 6)

## **30. September 2021**

Funktionalität oder für welches Problem war  
das Problem die Lösung?  
(Modul 8)

## **30. November 2021**

Kultur - Artefakte - Muster  
(Modul 10)

# INHALTE DER EINZELNEN MODULE

## WOZU IN SYSTEMEN DENKEN?

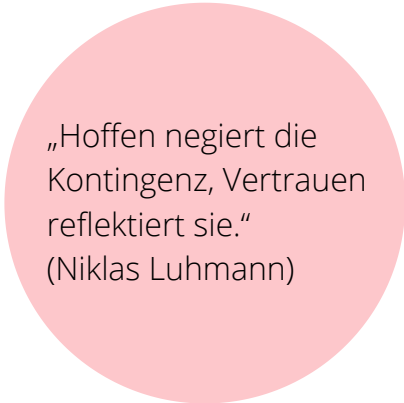
Wie lassen sich Systeme beschreiben und welchen Vorteil hat ein systemisches Verständnis von Organisationen?

- Definition von System und Umwelt
- Systeme und Systemgrenzen - wie tickt mein System?
- Muster und Spielregeln erkennen und verstehen

## ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNG

Es sind die Entscheidungen, die Organisationen am Laufen halten. Für Fachkräfte und Führungspersonal ist es unerlässlich, sich mit den Entscheidungsprämissen in Organisationen zu beschäftigen. Wir nutzen Theorien von Niklas Luhmann und Stefan Kühl, um daraus ganz praktische Schlüsse für den Beratungs- und Führungsalltag zu ziehen.

- Wie werden Entscheidungen in Organisationen getroffen?
- Wer entscheidet eigentlich?
- Welches sind die Entscheidungsstrukturen und -prämissen in Organisationen?
- Wie können Entscheidungsprämissen verändert werden?



„Hoffen negiert die Kontingenz, Vertrauen reflektiert sie.“

(Niklas Luhmann)

## MIT KOMPLEXITÄT RECHNEN

VUCA-Welt ist das gerne verwendete Schlagwort für Komplexität.. Die Welt, in der wir handeln ist mehrdeutig, Auswirkungen von Handlungen und Entscheidungen sind nicht eindeutig vorhersehbar. Mit Komplexität zu rechnen heißt, nicht vorschnell Eindeutigkeit herzustellen, den Handlungsspielraum zu vergrößern, als Führungskraft aber irgendwann auch zu Entscheidungen zu kommen. Dieses Spiel von Erhöhung und Reduktion von Komplexität kennzeichnet kluge Führung und Organisation.

- Mit Komplexität rechnen - Wirkungen und Nebenwirkungen
- Es könnte auch anders sein...

## PARADOXIE UND PARADOXIE-MANAGEMENT

Paradoxie und Ambiguität sind im Organisationsalltag Normalität und nicht die Ausnahme. Es geht darum, diese zu erkennen und deren Sinnhaftigkeit zu verstehen, Mehrdeutigkeit aktiv zu suchen, Paradoxien produktiv zu nutzen, statt zu versuchen, den vermeintlichen Widerspruch in die eine oder andere Richtung aufzulösen, ist ein hoher Anspruch.

- der Dreiklang von Beischieben, Erklären, Bewerten
- die Funktionalität von Paradoxien
- Mehrperspektivität
- Ambiguitätstoleranz

## DIFFERENZ: UNTERSCHIEDE, DIE EINEN UNTERSCHIED MACHEN

„Draw a distinction and a universe comes into being“ diese Leitkategorie des systemischen Denkens geht auf George Spencer Brown zurück. Wahrnehmung findet in der Unterscheidung statt. Was ist damit gemeint und wie kann die Idee der Differenzlogik für Organisationen genutzt werden?

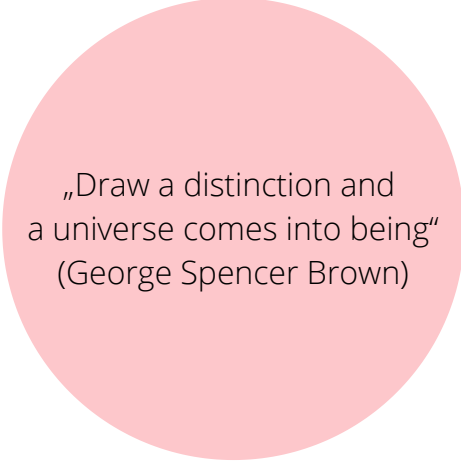
- Wie sieht Führung aus, die einen Unterscheid macht?
- Welche Unterscheidungskategorien wirken in Organisationen?
- Wer beobachtet eigentlich was und trifft welche Unterscheidung?

## KOMMUNIKATION UND BEOBACHTUNG

„Einmal in Kommunikation verstrickt kommt man nicht mehr ins Tal der einfachen Seelen zurück“, sagt Niklas Luhmann. Oder frei nach dem Motto: „Erst wenn ich höre, was du verstanden hat, weiß ich, was ich gesagt habe.“

Kommunikation ist die zentrale Operation sozialer Systeme. Was heißt das konkret und was bedeutet es für den Organisationsalltag, wenn das Modell der 3-wertigen Kommunikation aus Information, Mitteilung und Verstehen zugrunde gelegt wird?

- Kommunikation im System und zwischen Systemen
- Kommunikation und Muster beobachten
- Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.
- Die Beobachtung 1. und 2. Ordnung



„Draw a distinction and a universe comes into being“  
(George Spencer Brown)

## GEFAHR, RISIKO, FEHLERKULTUR

Die Überführung von „undefinierter“ Gefahr in „beschreibbare“ Risiken ist eine wesentliche Führungsaufgabe. In Organisationen werden Entscheidungen getroffen, mit denen man hofft, Gefahren abzuwenden und/oder eine sinnvolle Organisationszukunft zu gestalten, immer behaftet mit dem Risiko der „Fehlentscheidung“. Daran schließt sich dann auch die Frage an, wie Organisationen mit Fehlern umgehen und lernen können.

- Wie werden Risiko und Gefahr definiert?
- Was heißt das für Führungskompetenz und -alltag?
- Was heißt das für Fehlerkultur und Lernen in Organisationen?

## FUNKTIONALITÄT ODER FÜR WELCHES PROBLEM WAR DAS PROBLEM DIE LÖSUNG?

Warum ist etwas, wie es ist? Bei allen in Organisationen beobachtbaren Phänomenen stellt sich die Frage, welche Funktion diesen zukommt. Denn i.d.R hat alles im System eine Funktion. Folgt man dieser Annahme, stellt sich auch bei vermeintlichen Problemen die Frage: Für welches Problem war das Problem, das wir heute haben, ursprünglich die Lösung? Die Annäherung an Organisationsthemen über deren Funktionalität fördert oft Erstaunliches zu Tage.

## FÜHRUNG

Führung heißt die Verantwortungsübernahme für die Selbststeuerung im System. Die Paradoxie sich zwischen Personenführung und Organisationssteuerung zu bewegen, bedeutet zu wissen, dass ich andere nicht direkt beeinflussen kann. Wie können Irritation und Intervention im System wirken?

- Das Wissen um die eigen Wirkung als Führungskraft
- Strukturelle und Personenführung
- Führung, Macht, Autorität als Einflussmechanismen

## KULTUR - ARTEFAKTE - MUSTER

Kultur ist ein entscheidender Faktor bei der Veränderung von Organisationen. Nicht so einfach greifbar und noch schwerer zu verändern. Wie können die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen der Organisation erkannt und genutzt werden? Geheime und weniger geheime Spielregeln der Organisation, aus Kommunikation geronnene Muster und Parameter beobachten besser zu verstehen, ist essentiell bei Veränderungsprozessen. Die Dechiffrierung von Artefakten, Werten und Grundprämissen und deren Zusammenspiel als eine Möglichkeit, Kultur von Organisationen zu entschlüsseln, werden behandelt.

# INFORMATIONEN IM ÜBERBLICK

## IHRE DOZENTIN UND DOZENTEN

**Marion Schenk, Hartmut Epple** und **Jan Kasiske** sind ein langjährig eingespieltes Team und erfahrene Berater\*innen und Ausbilder\*innen des von ihnen gegründeten Instituts "sifb". Sie unterstützen Sie darin, systemische Theorie, zeitgemäße Ansätze und professionelles Handeln gewinnbringend in Ihrem Arbeitsalltag und Führungsverhalten zu verbinden.

## FORMAT, AUFBAU UND RAHMEN

Die Weiterbildung wird im **Onlineformat** angeboten. Alle Module finden jeweils von **16:30- 17:45 Uhr** statt. Die Paritätische Akademie Berlin stellt für Teilnehmende des Kurses alle Arbeitsmaterialien zur Verfügung.

## KURSGRÖSSE UND ZUSAMMENSETZUNG

Die Kursgröße ist auf 20 Personen begrenzt. Es gibt keine Zulassungsbeschränkungen. Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes zahlen einen reduzierten Preis.

## TERMINE

Januar-November 2021 (an 10 Tagen)  
Abschluss mit einem Zertifikat der Paritätischen Akademie Berlin

## ZERTIFIKAT

Um das Zertifikat zu erhalten, müssen alle Module besucht werden. Da keine ECTS-Punkte vergeben werden, ist eine bewertete Prüfung nicht notwendig.

## KOSTEN

399 € (MO) / 479 €

## ANMELDUNG

unter [www.paritaetisches-digitalforum.de](http://www.paritaetisches-digitalforum.de)

## ANMELDESCHLUSS

14. Januar 2021

## KONTAKT

Annette Loy  
030 / 275 82 82 15  
[loy@akademie.org](mailto:loy@akademie.org)

Weitere Informationen zum Paritätischen Innovationsforum und zum Paritätischen Digitalforum finden Sie unter:

**[www.paritaetisches-digitalforum.de](http://www.paritaetisches-digitalforum.de)**



Herausgeber:

Paritätische Akademie Berlin gGmbH  
Tucholskystraße 11  
10117 Berlin

Das Paritätische Innovationsforum ist ein Angebot der Paritätischen Akademie Berlin im Auftrag des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes LV Berlin e. V.

PARITÄTISCHES  
INNOVATIONSFORUM

 **DER PARITÄTISCHE**  
PARITÄTISCHE AKADEMIE BERLIN

 **DER PARITÄTISCHE**  
BERLIN