# Kompetent in Agilen Organisationen

## Lehrgang zur Kompetenzentwicklung für die Führung und (Beziehungs-) Gestaltung in selbstorganisierten Welten

**Curriculum 2022**

**Start voraussichtlich Herbst 2022**

**Version 4.1**

**Ein Lehrgang des** TAO KOLLEG

Kontakt: kolleg@tao.co.at | +43 7232 3102-11

# AUSGANGSÜBERLEGUNGEN

Mittlerweile sind die vielfältigen Auswirkungen der gerne als „VUCA-World“ - **V**olatility (Unbeständigkeit), **U**ncertainty (Unsicherheit), **C**omplexity (Komplexität), **A**mbiguity (Mehrdeutigkeit) - bezeichneten globalen Lebensverhältnisse auf Personen, Organisationen und Gesellschaften unübersehbar geworden. Es beschreibt die zunehmend gesamtgesellschaftlich um sich greifende komplexe Dynamik sämtlicher Lebensbereiche (Stichworte: Beschleunigung, digitale Transformation, Diversität und Innovation). Wie reagieren Organisationen auf diese Umstände?

Neue Lösungen werden in Reaktion auf Kundenbedürfnisse „vor Ort“, interdisziplinär und im Interesse der geforderten Geschwindigkeit zunehmend möglichst selbstorganisiert entwickelt. Die daraus entstehenden, selbstbestimmten Arbeitsformen - in unterschiedlichsten Ausprägungen – entsprechen mittlerweile auch vermehrt den Bedürfnissen nach persönlicher Sinnerfüllung der Mitarbeiter*innen, die ihre vielfältigen Kompetenzen klüger einbringen und weiterentwickeln können.

Erweiterte Gestaltungsfreiräume und damit Partizipation und Dezentralisierung erfordern jedoch auch spezifische Selbstorganisations-kompetenzen, die erlernt werden müssen. Ein breites Repertoire an inter- und intrapersonellen Fähigkeiten der beteiligten Personen wird hier zur wohl bedeutsamsten Ressource, um den erweiterten Rahmen der Selbststeuerungsmöglichkeiten optimal und im Sinne der gegebenen Organisationsziele auch funktional nutzen zu können.

Häufig lässt sich beobachten, dass Unternehmen in Reaktion auf die gestiegenen Anforderungen ihrer Umwelt zwar die entsprechenden Strukturveränderungen vornehmen oder punktuell agile Methoden zu etablieren versuchen, dann aber zunehmend mit Schwierigkeiten auf personalen und sozialen Ebenen konfrontiert sind. So finden derzeit auf organisationaler Ebene eine Vielzahl an Methoden (wie bspw. Systemisches Konsensieren, Rollenkonzepte, Design Thinking, …) bis hin zu umfassenden (Betriebs-)Systemen (Scrum, Soziokratie, Holokratie, …) Einzug. Die notwendigen personalen und interpersonalen Kompetenzen werden jedoch bei der Implementierung von Methoden und Systemen oft nicht adressiert. Personen und Gruppen beinhalten jedoch nach wie vor die erfolgskritischen Aspekte für jede tiefgreifende Innovation.

Im Rahmen des TAO-Lehrgangs werden daher - bewusst ergänzend und differenziert auf die Veränderungen im Gesamtgefüge abgestimmt - die Herausforderungen im „Beziehungsraum“ und im „Individuellen Raum“ gemeinsam mit den Teilnehmenden reflektiert und darauf aufbauend die erforderlichen Wissensbestände, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Einstellungen (weiter)entwickelt. Für die beteiligten Personen gilt es, ein permanentes Balancing zwischen “Zugehörigkeit“ und „Selbstbestimmung“ gut meistern zu können. In der Vergangenheit reichte es oft aus, entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vor allem für die Führungskräfte in den Organisationen bereit zu stellen, während die Mitarbeiter*innen in erster Linie fachlich fortgebildet wurden. In zunehmend agileren Organisationsdesigns ist jedoch inhaltlich und prozessuale Führung abseits der hierarchischen Personalverantwortung von einem viel größeren Personenkreis, wenn nicht sogar (fast) allen Mitarbeiter*innen, wahrzunehmen.

Das hier angebotene Curriculum wurde vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen für genau diese spezifischen Herausforderungen konzipiert und ermöglicht eine perfekte Ergänzung der im Moment so zahlreich unternommenen, weil notwendig gewordenen, Innovationen auf der Strukturebene.

© TAO [2022]

# ZIELGRUPPEN

- Schlüsselkräfte in Organisationen, die bereits neue Wege zu partizipativen Zusammenarbeitsstrukturen einschlagen und Dysfunktionalitäten proaktiv vermeiden möchten.
- Schlüsselkräfte in Organisationen, die ihre Mitarbeitenden dazu befähigen wollen, neue Wege der Zusammenarbeit zu entdecken und voranzugehen.
- Führungskräfte in „traditionellen“ hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Organisationen (Organisationseinheiten) sich verändern hin zu mehr Agilität und Selbstorganisation.
- Mitarbeitende, die zunehmend agile Arbeitsmethoden anwenden oder selbststeuernde Ansätze realisieren und dabei die eigene Handlungsfähigkeit erweitern wollen.

# ZIELE

Die Teilnehmenden werden dabei unterstützt, genau jene persönlichen Kompetenzen und Wissensbestände zu entwickeln bzw. zu vertiefen, die im Rahmen von zunehmend „agil“ gestalteten und selbstorganisiert verfassten Unternehmen benötigt werden. Der Lehrgang basiert auf einem umfassenden systemischen Verständnis von spezifischen Selbstorganisationsstrukturen und den sich darin bewegenden und sich wechselseitig beeinflussenden Personen, Gruppen und (Teil-)Systemen. Dementsprechend wird den Teilnehmenden eine längerfristige Lernpartnerschaft und Begleitung angeboten, die eine zielgerichtete persönliche Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen ermöglicht und im Wesentlichen folgende Aspekte umfasst:

- Überblick, Einordnung von aktuellen und vielversprechenden (Betriebs-)Systemen und Methoden aus der Welt der Agilität und Selbstorganisation, sowie eine kritische Auseinandersetzung mit den zentralen Begrifflichkeiten, Prinzipien, Wirkungsweisen und Unterschieden;
- Reflexion prinzipieller Wirkmechanismen von Machtpotentialen und Sensibilisierung in Hinsicht auf Auswirkungen von veränderten Machtstrukturen anhand formaler Entscheidungsstrukturen;
- Kennen lernen von Prinzipien und Methoden für partizipative und/oder dezentrale Entscheidungsfindung;
- Erkennen von handlungsleitenden Strukturen und von möglichen (sozialen) "Nebenwirkungen" agiler Methoden und Strukturen sowie die Fähigkeit, daran anknüpfend situationsbezogen geeignete Interventionen zu setzen;
- Erlernen von Bewältigungsstrategien als Person und in der Gruppe („Coping-Strategien“) für neu auftretende „agile“ Problemfelder;
- aktive Gestaltung des eigenen Handlungsspielraumes (Selbstwirksamkeit) in der Organisation und innerhalb der (vorhandenen) Strukturen für Selbstorganisation (Funktions- und Rollenverständnis, Empowerment);
- Entwicklung kooperativer Handlungsstrategien um unter potenziell konflikthaften Rahmenbedingungen ergebnisorientiert vorgehen zu können;
- gezielte Weiterentwicklung und Förderung benötigter Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich Kommunikation, Konfliktbewältigung und Eigenverantwortung um in komplexen, agil gestalteten und selbststeuernden Einheiten zielgerichtet und effizient handlungsfähig bleiben zu können;
- Weiterentwicklung der Fähigkeit zu systemischem Denken und Intervenieren ;
- konstruktiver Umgang mit Spannungen entlang der Oszillation zwischen agilen selbstorganisierten Kontexten und traditionellen Formen der Zusammenarbeit;
- Erfahrungsaustausch und Reflexion eigener Alltagsprobleme im Rahmen der Seminargruppe und gemeinsame Unterstützung bei der Erarbeitung von alternativen Lösungsstrategien (Stichwort: „Kollegiales Coaching in und mit der Gruppe“).

© TAO [2022]

# AUFBAU DES LEHRGANGS

Das Curriculum „Kompetent in agilen Organisationen“ besteht aus sechs Seminarmodulen zwischen zwei und drei Tagen Dauer und mehreren Begleitstrukturen, um den Lerntransfer in die Praxis maximal zu unterstützen. Die Module sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und berücksichtigen zudem die Dynamik der (stabil bleibenden) Lehrgangsgruppe als besonders effektive Lernressource.

MODUL I: LANDKARTE DER SELBSTORGANISATION • Der Steuerungsraum

MODUL II: METHODEN DER KOOPERATIVEN ENTSCHEIDUNGSFINDUNG & ZUSAMMENARBEIT • Der Operative Raum

MODUL III: KONFLIKT & KOOPERATION (DIALOG, GRUPPENDYNAMIK) • Der Beziehungsraum

MODUL IV: SELBSTMANAGEMENT & EIGENE HALTUNG • Der Individuelle Raum

MODUL V: DIESES SEMINAR ORGANISIERT SICH SELBST IM LAUFE DES LEHRGANGS • Ein freier Raum

MODUL VI: INTEGRATION UND TRANSFER IN DIE PRAXIS • Lehrgangsabschluss

# KOSTEN

**EUR 5.920,- pro Teilnehmer*in (zzgl. MWSt.)**

Exklusive Übernachtungs- und Aufenthaltskosten des/der Teilnehmenden am Seminarort. Min. 12 und max. 16 Teilnehmende. Überweisung in 3 Teilen nach Rechnungslegung durch TAO jeweils vor Seminarstart zahlbar innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungserhalt. Einzelcoaching (als optionales Angebot) kostet im Rahmen dieses Lehrganges pro Stunde den vergünstigten Satz von EUR 190.-. Alle mit dem Lehrgangsbeitrag abgegoltenen Leistungen sind unten im Detail angeführt.

## Folgende Leistungen sind mit dem Lehrgangsbeitrag abgedeckt:

Konzeptentwicklung und inhaltliche Abstimmung der einzelnen Seminare | Seminardurchführung in Teamteaching (mit zwei Trainer*innen) je nach Gruppengröße | Seminarorganisation (Seminarhotel-Auswahl und Vorreservierungen; Ausschreibungen und Einladungen; TN-Listen; TN-Fragebögen zur Seminarvorbereitung; Feedbackbögen; Zertifikate; Terminplanungen) | Sämtliche An- und Abreisekosten und -zeiten sowie Aufenthaltskosten für Trainer*innen am Seminarort | Inhaltliche Koordinationen und Absprachen mit den Auftraggeber*innen| Produktion und Bereitstellung von Seminarunterlagen (Die verwendeten Foliensätze sowie Skripten zum Nachlesen werden in elektronischer Form an die TN versendet; Ausgabe spezifischer Arbeitsblätter als Handouts im Seminar) | Moderationsmaterial | Qualitätssicherung

© TAO [2022]

# STRUKTUR

## 1 Steuerungsraum
3 Tage | Termin offen
Hubert Lackner und Jürgen Hamader

## 2 Operativer Raum
3 Tage | Termin offen
Hubert Lackner und Jürgen Hamader

## 3 Beziehungsraum
3 Tage | Termin offen
Jürgen Hamader und Peter Frenzel

## 4 Individueller Raum
3 Tage | Termin offen
Peter Frenzel und Walter Schlögl

## 5 Freier Raum
2 Tage | Termin offen
Walter Schlögl und Hubert Lackner

## 6 Abschluss
1,5 Tage | Termin offen
Hubert Lackner und Jürgen Hamader

# STAFF

Mag. Peter Frenzel
Dipl.-Ing. Jürgen Hamader
Ing. Mag. Dr. Hubert Lackner
Dr. Walter Schlögl

# Nächster Lehrgang

Nach diesem Lehrgang ist der nächste Start für Herbst 2023 geplant.

© TAO [2022]

## 1 Landkarte der Selbstorganisation
## Organisationale Antworten auf „VUCA“ (3 Tage)

**Lehrgangsstart & Kompetent im Steuerungsraum (strategische Handlungsfähigkeit)**

Selbstbestimmtes Handeln setzt unter anderem Wissen und Reflexionsfähigkeit voraus. Das Startmodul dieses neuen Curriculums soll einen schnellen (kompakten), und dennoch differenzierten Einstieg in die aktuellen organisationalen Antworten auf eine „VUCA Welt“ ermöglichen. Wir erstellen eine erste Landkarte der Selbstorganisation mit Fokus auf verallgemeinerbare Prinzipien und in der Praxis mehr oder weniger etablierte Organisationsmodelle. Dieses Modul stellt die Grundlage für alle weiteren Elemente des Curriculums dar und soll demnach eine gute Einordnung der folgenden Lehrgangsinhalte ebenso gewährleisten wie eine gute Verortung der eigenen Arbeitssituationen und Arbeitsanforderungen auf dieser Landkarte.
Natürlich legen wir in bewährter Weise in diesem TAO-Lehrgang Wert auf einen gut begleiteten Start als Lehrgangsgruppe. Insofern soll ein sorgfältiges „Onboarding“ der einzelnen Personen nicht zu kurz kommen.

**Zielsetzungen des ersten Seminarblocks:**

- Kenntnis und historische Einordnung der unübersehbaren Tendenzen in Organisationen hin zu mehr Agilität und Strukturen mit hohem Grad an Selbstorganisation;
- Einführung in die Begriffswelt der "agilen Welt“ (mit Begriffen „begreifen“ können) sowie Verständnis über verallgemeinerbare, handlungsleitende Prinzipien;
- Reflektieren typischer Stimuli, Anlassfälle und Ausgangssituationen für die Suche nach agileren Organisationsstrukturen;
- Kennenlernen konkreter gängiger Organisationssysteme (Soziokratie, Holokratie, S3, etc.) in Abgrenzung zu agilen Methodensets;
- Erkennen von Widersprüchen, Spannungen und möglichen (sozialen) "Nebenwirkungen" agiler Methoden / Strukturen / Ansätze;
- Impulse für viable Vorgehensmodelle in Hinsicht auf eine gelingende Transition von traditionellen Organisationsstrukturen in zeitgemäße Ansätze;
- Erforschung der aktuellen Arbeitskontexte der Lehrgangsteilnehmer*innen in Hinblick auf Strukturen der Selbstorganisation (Best & Bad Practice).

© TAO [2022]

## 2 Methoden der kooperativen Zusammenarbeit & Entscheidungsfindung
## Die Toolbox für mehr Agilität & Selbstorganisation (3 Tage)

**Kompetent im operativen Raum – Agile Techniken kontextualisiert wirksam einsetzen / einleiten**

Viele Begriffe aus der agilen Welt (wie „task board“, „scrum Master“, „daily standup“, „user-story“, „schwerwiegender Einwand“) beziehen sich auf konkrete Methoden und Tools. Das vorhergehende Modul bietet den notwendigen Rahmen, um nun einzelne Praktiken reflektiert zu ordnen, verstehen und letztlich sinnvoll (kontextualisiert) anwenden zu können bzw. deren Anwendung vorzubereiten. Diese darauf folgenden drei Tage verstehen sich als dosierter Streifzug durch die Toolbox der Selbstorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei Methoden der Entscheidungsfindung und die Steuerung von Kommunikation, zwei zentrale Schlüssel gut funktionierender Ablauforganisationen.

**Zielsetzungen des zweiten Seminarblocks:**

- Eintauchen in zentrale Methodensets (Ablaufmodelle) für eine effektive Organisation der Zusammenarbeit für spezifische Kontexte und Ziele (u.a. Scrum, Kreismeetings);
- Kennen lernen und kritische Reflexion unterschiedlicher Methoden der Entscheidungsfindung als Individuum und Gruppe (situative Führung, Konsultativer Entscheidungsprozess, Systemisches Konsensieren, Konsent, etc.);
- Kennenlernen diverser Tools für die Organisation (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung) sowie Moderation von Meetings (Kreismoderation, etc.);
- Kennen lernen von Steuerungsmethoden und Tools für einen effizienten und effektiven Informationsfluss (Daily Standup, Kanban, etc.);
- Etablierung eines Funktions- und Rollenverständnisses sowie das Erlernen dazugehöriger Klärungsprozesse;
- Überblick über basale und wirksame Interventionstechniken zur Gestaltung kooperativer Zusammenarbeit;
- Ansatzpunkte zur weiteren Vertiefung umfassenderer Methoden und Konzepten bei Experten für eine reflektierte Einführung (zur Vorbeugung dysfunktionaler Wirkungen).

© TAO [2022]

## 3 Konflikt & Kooperation (Dialog, Gruppendynamik)
## Kritischer Erfolgsfaktor „Beziehungsgestaltung“ (3 Tage)

**Kompetent im Beziehungsraum – notwendige Sozialkompetenz als Person und Gruppe**

Schon in traditionellen Organisationsformen hat die Weiterentwicklung der Sozialkompetenz nachweislich einen höheren Einfluss zur Unternehmensentwicklung als die fachliche Kompetenz. Verteilt sich die Führungsfunktion letztlich auf ein Kollektiv, werden die Fähigkeiten zur Teamarbeit (Kooperation), zur Konfliktbearbeitung oder zum sozialen Lernen umso mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Das aktive Gestalten von tragfähigen Zusammenarbeitsbeziehungen basiert dabei in hohem Maße auf reflektiertem Bewusstsein über menschliche Bedürfnisse und zwischenmenschliche Dynamiken. Demnach stehen in diesem Modul sozialpsychologische Modelle sowie die Weiterentwicklung der Dialogfähigkeit im Fokus. Letztlich definiert sich der Output eines Systems über die Beziehungen. Und diesen Beziehungsraum wollen wir sorgfältig ausleuchten.

**Zielsetzungen des dritten Seminarblocks:**

- Anwendungsorientiertes Vertiefen von Wahrnehmungs- und Kommunikationstheorien;
- persönliche Weiterentwicklung der Dialogfähigkeit im beruflichen Kontext anhand von Konzepten der prozess- und personenorientierten Gesprächsführung;
- Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenz zur Metakommunikation und psychosozialen Prozesskompetenz;
- Kennenlernen von grundlegenden gruppendynamischen und sozialpsychologischen Modellen zur Diagnose von Kommunikationsprozessen;
- Impulse zur Etablierung systemischer Denkmuster (Kontextualisierung, zirkuläre Wirkungsnetze, chronifizierende Muster, etc.);
- Kennenlernen von bewährten Interventionstechniken zur Gestaltung kooperativer Zusammenarbeit und gelingender Beziehungsgestaltung;
- Kennenlernen typischer Aspekte der Teamentwicklung ("Teamlernen" und "Kooperationsentwicklung");
- Reflexion typischer Konfliktursachen in Kontexten mit hoher Selbstorganisation, sowie das Erlernen von Handlungsstrategien (Methoden) von der Diagnose bis zum Umgang mit Störungen bzw. Konfliktbewältigung, -prävention oder Konfliktregelung.

© TAO [2022]

## 4 Selbstmanagement & eigene Haltung
## Die Person im Fokus von Personalentwicklung (3 Tage)

**Kompetent im individuellen Raum – Hilfe zur Selbsthilfe als Person**

Finden wir uns in Arbeitswelten wieder, in der unter hoher Geschwindigkeit und hoher Komplexität in zunehmend selbstorganisierten Kontexten Menschen ihre Leistungen erbringen, sind wir als Individuen in vielfacher Hinsicht neu gefordert. Mit hoher Wahrscheinlichkeit entspricht diese Arbeitswelt, wenn sie gut ausgestaltet ist und nicht „missbraucht“ wird, unseren Bedürfnissen nach Beziehung, Sinn und Selbstverwirklichung. Gleichzeitig müssen wir uns mehr denn je mit uns selbst beschäftigen. Das gilt für so vermeintlich unterschiedliche Themen wie effektives Selbstmanagement, Achtsamkeit, persönliche Glaubenssätze in Bezug auf Zusammenarbeit oder Selbstverantwortung und Zivilcourage (Konfliktbereitschaft). Dieses Modul widmet sich deshalb exklusiv der Person.

**Zielsetzungen des vierten Seminarblocks:**

- Reflexion der eigenen Haltungen und Einstellungen in Bezug auf Zusammenarbeit;
- Erkennen persönlicher Eigenheiten in der Arbeitsorganisation und -strukturierung;
- Erweiterung persönlicher Effektivität und Effizienz im Arbeitsalltag und Weiterentwicklung des Selbstmanagement im Umgang mit Vielfalt und Zeitdruck;
- Bestehende "Kompetenzlücken" erkennen, benennen können und Strategien entwickeln können, um diese zu "lösen";
- Impulse zur persönlichen Stressvorbeugung und -bewältigung (u.a. Prävention von „Burn Out Dynamiken“, Stärkung von Resilienz);
- Schulen der eigenen Achtsamkeit, der Artikulation von inneren Spannungen sowie die Reflexion innerer „mentaler Modelle“;
- Arbeitsstrukturierung und Zeitmanagement (Arbeitstechniken für den Alltag);
- Reflexion persönlicher Lebensvisionen und Impulse in Richtung gelingender Work-Life-Balance.

© TAO [2022]

## 5 Dieses Seminar organisiert sich selbst im Laufe des Lehrganges
## Experimentierplatz für Selbstorganisation (2 Tage)

### Angewandte Selbstorganisation

Im Sinne einer agilen Denkweise können sehr wahrscheinlich viele Fragen, konkrete Anwendungskontexte, spannende Stoßrichtungen und aktuelle Entwicklungen rund um die Lehrgangsthemen heute noch nicht antizipiert werden. Dem wollen wir Rechnung tragen, indem für all das in diesem Modul Raum sein wird. Darüber hinaus soll die Lehrgangsgruppe in diesem Curriculum auch mit einer praktischen Erfahrung der Selbstorganisation konfrontiert werden. Vor diesem Hintergrund wird dieses Modul weitgehend von den Teilnehmer*innen selbst organisiert werden.

### Zielsetzungen des fünften Seminarblocks:

- Thematische Vertiefungen
- Praxistransfer
- Experimentierfeld
- Bedürfnisorientierung der Teilemehr*innen
- Entschleunigung

## 6 Integration und Transfer in die eigene Praxis
## Abschluss des Lehrgangs (1,5 Tage)

### Beenden von sozialen Prozessen

Diese Tage dienen vorrangig dazu, sowohl inhaltlich wie auch als Lehrgangsgruppe abzuschließen und die gewonnenen Lernergebnisse für die eigene Praxis zu sichern. Ausgehend vom aktuellen Prozess innerhalb der Lehrgangsgruppe wird das Thema "Abschied" und "Beenden von Prozessen" in verallgemeinerbarer Weise praxisrelevant bearbeitet. Dabei wird auch der Evaluierung der verschiedenen Auswirkungen des Curriculums auf die Teilnehmenden und deren Organisationen Aufmerksamkeit gewidmet. Zu guter Letzt darf auch ein formaler Abschluss inklusive der Verleihung von Lehrgangszertifikaten nicht fehlen.

### Zielsetzungen des sechsten Seminarblocks:

- Ergebnisse sichern
- Rückblick halten
- Abschluss des Lehrgangs auf Inhaltsebene
- Abschließen als Gruppe
- Evaluieren
- Feiern

© TAO [2022]

# BEGLEITSTRUKTUREN

Um die in den jeweiligen Seminarblöcken genannten Zielsetzungen tatsächlich effektiv und nachhaltig entwickeln zu können, ist neben der entsprechenden Didaktik eine Vielfalt von Begleitstrukturen auf verschiedenen Ebenen vorgesehen:

- Unterstützung von expliziten Zielformulierungen am Beginn des Lehrgangs
- Vorbereitungsaufgaben im Vorfeld der Module
- Permanente Strukturhilfen zur Ergebnissicherung in den Modulen
- (wechselnde) Prozessbeobachter*innen im Rahmen der Module zur Qualitätssicherung der Gruppendynamik und als Beobachtungsübung
- Ergebnisprotokolle nach den Seminarmodulen
- Einrichtung einer elektronischen Plattform zum Austausch von Inhalten und fachlichen Diskussion
- Einrichtung von selbstorganisierten Peergroups
- Transferaufgaben für jede der stattfindenden Peergroups (Transfer- und Lernprojekte, diagnostische Aufgaben, Feedbackaufgaben, Buchrezensionen, Exkursionen, ...)
- Kennenlernen und mehrfaches Einüben eines bewährten Modells des „Kollegialen Coachings“
- Gegenseitige Einladung in die eigenen Unternehmen (im Rahmen der Peergroups), um solcherart voneinander lernen zu können
- Optional: Einzelcoaching für jede/n Teilnehmenden

# COACHING (optional)

Als optionale Möglichkeit können die Teilnehmenden einen Coach für konkrete Begleitung "vor Ort" oder auch extern anfordern. Der oder die Teilnehmende hat dabei die Möglichkeit, das eigene Kommunikationsverhalten, den Einsatz der eigenen Arbeitsmethoden und die funktionalen Fertigkeiten bei realen betrieblichen Alltagssituationen gemeinsam mit dem Coach zu hinterfragen. Das eigene Rollenmanagement kann anhand realer Situationen und angeregt durch die Außenperspektive des begleitenden Coachs optimiert werden. Durch die Anwendung erprobter Beratungstechniken kann der oder die Teilnehmende bei der Lösung komplexer und umfassender Problemstellungen unterstützt werden.

Inhalt, Zeitplan, Ort und Häufigkeit des Coaching können auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt und zu Beginn der Beratung vereinbart werden. In den Einzelgesprächen, in denen Vertrauen entwickelt werden kann und strenge Diskretion gewahrt wird, erlebt der oder die Teilnehmende ein Klima, das ermöglicht, offen und ohne Fassade über relevante Probleme zu sprechen und Lösungen zu erarbeiten.

Ein derartiges Coaching kann auch innerhalb einer Gruppe organisiert werden.

© TAO [2022]

# METHODISCHE UND DIDAKTISCHE LEITLINIEN

Aufbauend auf unseren Erfahrungen mit Konzeption und Durchführung von Weiterbildungslehrgängen in den Bereichen Management, Gruppenpädagogik, Supervision und Psychotherapie sehen wir folgende Punkte als wesentliche und handlungsbestimmende Leitlinien und Grundsätze bei der didaktischen Durchführung derartiger Curricula:

**Entwicklungsorientierung**

Im Rahmen einer längerfristigen intensiven Lernpartnerschaft finden die Teilnehmenden Möglichkeiten vor, ihre Persönlichkeitsressourcen und die Ressourcen des eigenen Subsystems innerhalb des Unternehmens erkennen zu können um solcherart gezielt die eigene berufliche Entwicklung aufgabenbezogen gestalten zu können.

**Erfahrungsorientiertes und theoriegestütztes Lernen**

Die einzelnen Seminare bieten vielfältige Gelegenheiten verschiedenste Aspekte der eigenen Arbeitssituation als auch verschiedene Interventionsmöglichkeiten zu erfahren, zu erproben und solcherart in Übereinstimmung mit der eigenen Person integrieren zu können. Erfahrungslernen wird durch die aktive Teilnahme an Übungen, Diskussionen, Gruppenarbeiten und Rollenspielen unter Zuhilfenahme von gegebenenfalls Videoaufnahmen und durch individuelle Beratung ermöglicht. Die Teilnehmenden finden vielfältige Möglichkeiten vor, persönliche Erfahrungen und Beispiele aus der eigenen Praxis einzubringen. Im Verlauf der einzelnen Seminare sind wiederholt Theorieinputs vorgesehen, die eine kognitive Einordnung und Einschätzung typischer Phänomene im Arbeitsalltag erleichtern und die eigene Theorieentwicklung im Interesse einer permanenten Reflexion des eigenen Aufgabenverständnisses fördern. In einer ausgewogenen Balance sollen damit die Persönlichkeitsentwicklung und Handlungskompetenz als auch grundlegend relevantes Wissen im Arbeitsalltag gefördert werden.

**Orientierung an den Teilnehmenden sowie am Prozess der gesamten Lehrgangsgruppe**

Die Lehrgangskonzeption sollte, schon alleine wegen der umfangreichen Zielsetzung, eine hohe Konsistenz und einen logischen Aufbau aufweisen. Dieser Anspruch wird dabei u.a. durch die Begleitung durch ein konstantes Trainerteam erreicht (um zu gewährleisten, dass die jeweiligen Trainer tatsächlich "die Gruppe dort abholen können, wo sie gerade steht"). Auch die prozessbegleitende Form der Seminargestaltung ist ein Ausdruck dieses didaktisch-methodischen Anspruchs.

**Unterstützung bei Integration und Transfer des Gelernten**

Um die nötigen Integrations- und Transferleistungen der einzelnen Teilnehmenden zusätzlich zu unterstützen und zu fördern, werden in der didaktischen Gestaltung der einzelnen Seminare - periodisch wiederkehrend - ergebnissichernde Strukturhilfen angeboten (siehe dazu den Punkt Begleitstrukturen).

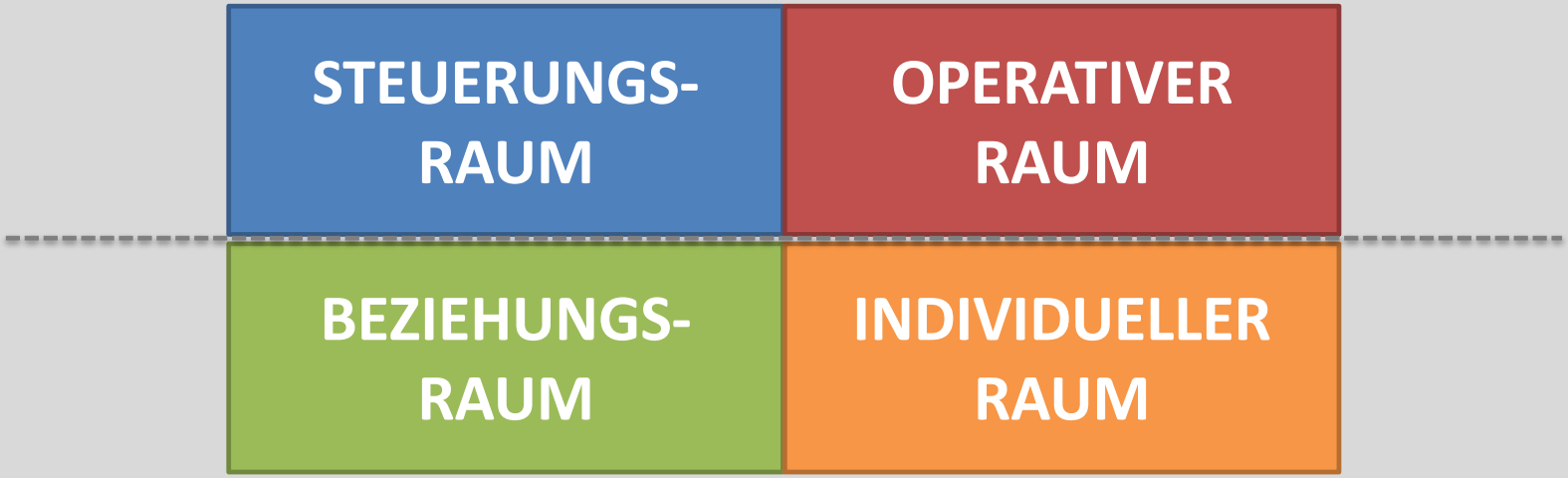
**Systemisches Verständnis der Trainer- und Beratertätigkeit**

Der gesamten Lehrgangskonzeption liegt ein ganzheitliches Denkmodell in Bezug auf die funktionale Tätigkeit innerhalb eines Gesamtunternehmens zugrunde. Das zeigt sich nicht nur in der inhaltlichen Ausprägung der einzelnen Seminare, die eine möglichst umfassende Behandlung des komplexen Arbeitsgeschehens ergeben, sondern auch in der permanent versuchten Einbeziehung der organisationalen beziehungsweise institutionellen Rahmenbedingungen (Berücksichtigung der verschiedenen Einflussebenen von: Einzelpersonen, Gruppen und Systemen bzw. Strukturen sowie deren wechselseitige Beeinflussung).

© TAO [2022]

# DAS RAUMKONZEPT * ALS RAHMENMODELL

Visualisiert mit dem sog. „Vier Räume Konzept“ lässt sich feststellen, dass im Rahmen von Implementierungsprozessen vorrangig nur der “Steuerungsraum“ (neue Organisationsstrukturen, normatives Management, Aufbauorganisation, ...), und der „Operative Raum“ (Entwicklung neuer Prozesslandschaften, innovative Abläufe für Entscheidungen und Kommunikation, alternative Gesprächsformate und Meetings, etc) ausreichend beachtet werden und die personenbezogenen Räume nicht adressiert werden. Wird eine agile Transition jedoch nicht Ganzheitlich betrachtet, entsteht als Gefahr für die Organisation ein Abdriften in dysfunktionale und womöglich chaotische Systemzustände.




* In Anlehnung an Robertson 2016

© TAO [2022]