



# MASTERING COMPLEXITY

ORGANISATIONEN GESTALTEN UND FÜHREN  
IM DIGITALEN ZEITALTER.

*Curriculum 2024 - 2025*

  
**its***time*  
FOR BETTER ORGANIZATIONS

# MASTERING COMPLEXITY

*Organisationen gestalten und führen im digitalen Zeitalter.*

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Sie wirkt unübersichtlicher und komplexer. Organisationen müssen kontinuierlich Antworten auf drängende Themen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel und Marktveränderungen finden. Es ist deine zentrale Aufgabe, Lösungen zu entwickeln und dabei Mitarbeitende zielführend einzubinden. Für dich wirkt das unübersichtlich? – wir nennen es **Mastering Complexity**.

Wenn Führungsherausforderungen und Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter deine Dauerthemen sind bist du hier richtig. Mit unserer Ausbildung bist Du den entscheidenden Schritt voraus.

Mit **Mastering Complexity** gehen Theorie und Praxis ins Rückenmark. Ob als Führungskraft oder Berater\*in, hier entwickelst du ein Organisations- und Beratungsverständnis, dass dich in jeder Situation handlungsfähig macht.

Du bist hier richtig, wenn Du:

- + Als Coach und Berater\*in mehr als Coaching oder Teamentwicklung anbieten möchtest
- + Als Führungskraft den nächsten Schritt machen möchtest
- + Auf der Suche nach wirksamer Organisationsentwicklung bist und du dem Standard Change-Management etwas entgegensetzen möchtest
- + Gerade ein Projekt in der internen Organisationsentwicklung managen sollst und nicht weißt, wo du eigentlich anfangen sollst

**Wir freuen uns auf Dich!**

**Modul 1**

**Organisationen verstehen**

*2 Tage*

**Modul 2**

**Konflikte führen und bewältigen**

*4 Tage*

**Modul 3**

**Teams und Organisation**

*2 Tage*

**Modul 4**

**Organisationen verändern und Veränderungsprozesse gestalten**

*3,5 Tage*

**Modul 5**

**Prozess- und Strategiekompetenz**

*3 Tage*

**Modul 6**

**Organisationsdesign**

*2 Tage*

# MODULÜBERSICHT

Die Ausbildung startet mit einem digitalen Check-In und endet mit einem Abschiedswochenende.

# MASTERING COMPLEXITY

*Organisationen gestalten und führen im digitalen Zeitalter.*

## **Zielgruppe und Voraussetzungen**

Die Ausbildung ist für Menschen, die Führung, Veränderung und Organisationen wirklich verstehen und gestalten wollen: Inhaber\*innen, Geschäftsführer\*innen und Manager\*innen, interne und externe BeraterInnen, Expert\*innen aus HR und Organisationsentwicklung und Mitarbeitende, welche Führungsaufgaben wahrnehmen werden.

Als Teilnehmer\*in solltest du weiterhin in der Lage sein, offene berufliche Fragestellungen (Projekte, Anliegen) einzubringen. Wir erwarten Aufgeschlossenheit für Neues und Dein Interesse am Praxistransfer. Für jeden Durchlauf bieten wir maximal 10 Plätze. Wir legen großen Wert auf eine vielfältige Gruppe und streben an, Vertreter\*innen aus ausgewählten NGO die Teilnahme zu einem reduzierten Preis zu ermöglichen.

## **Investition für die Ausbildung**

Die komplette Ausbildung (17 Ausbildungstage) kostet 7.900,00 EUR zzgl. MwSt. Zusätzlich zu den 6 Modulen sind im Preis drei individuelle Coaching-Einheiten inbegriffen. Alle Module werden von zwei Trainer\*innen geleitet.

## **Zertifikat**

Zum Abschluss erhältst Du unser Zertifikat Mastering Complexity – Systemische Organisationsentwicklung, welches Dir ein tieferes Verständnis und Umsetzungsfähigkeiten für Prozesse in der Organisationsentwicklung bescheinigt.

Bist du in einer beruflichen Veränderung? Deine Arbeitgeberin finanziert Dir diese Ausbildung nicht? Sprich uns auf den Privatzahl-Tarif an.

# MODUL 1

## *Organisationen verstehen*

Organisationen werden landläufig entweder als etwas Dingliches oder als eine Ansammlung von Menschen verstanden. Wir sehen das kritisch und argumentieren systemtheoretisch fundiert dagegen. Warum? Ob in der Führung oder in der Beratung, Organisationen als kontinuierlichen Entscheidungsprozess zu verstehen, hilft in vorschnelle Einbahnstraßen einzubiegen und auch in den verfahrensten Situationen sortierungsfähig zu bleiben.

### **Fragen, die wir mit dir beantworten wollen:**

- + Wie lassen sich Organisationen analysieren und wie lassen sich beobachtbare Phänomene besser beschreiben?
- + Was gewinnt man, wenn man in Organisationen zwischen Schauseite und formaler bzw. informaler Seite unterscheidet?
- + Warum es hilfreich ist zwischen Führung und der formalen Rolle als Führungskraft zu unterscheiden.
- + Warum Macht weder böse noch gut ist?
- + Wie lassen sich verschiedene Interessengruppen mikropolitisch fassen und deren Handlungshintergründe verstehen?
- + Was erhält man, wenn man Organisationen in Spannungen denken kann?

### **Inhalte**

- + Organisationssoziologisches Organisationsverständnis
- + Entscheidungen als Kommunikationsoperation in Organisation
- + Führung, Führungssystem und Führungskraft
- + Kultur – Beeinflussung fernab von Werten
- + Macht und Hierarchien in Organisationen
- + System – Umwelt – Beziehung
- + Silos und neue Silos

### **Rahmen**

- + 2 Tage: 12. – 13.9.2024
- + Check-In Tag 1: 10:00 Uhr
- + Check-Out Tag 2: 18:00 Uhr
- + Seminarort Berlin

## MODUL 2

### *Konflikte führen und bewältigen*

Familien, Teams, Organisationen – kurzum soziale Systeme – lassen sich nicht ohne Konflikte denken. In diesem Seminar erfährst Du, warum das so sein muss, warum Konflikte eine Eigendynamik haben und wie Du diese für dich regulieren kannst.

Durch diesen differenzierenden Blick verlässt man den Impuls Konflikte schnell lösen zu wollen und kommt dahin, die Funktion der Konflikte zu sehen und zu nutzen – Weiterentwicklung!

### **Fragen, die wir mit dir beantworten wollen:**

- + Warum es hilfreich ist Konflikte im Kontext der Organisation, des Teams zu verstehen?
- + Wie sich die Eigendynamik von Konflikten entwickeln kann?
- + Welche regulierende Bedeutung hat Hierarchie in organisationalen Konfliktsituation und welche Folgen ergeben sich daraus?
- + Wann es nützlich ist durch Konflikte Komplexität zu erhöhen und wann es eher schädlich ist.
- + Welche Folgen es hat, wenn man in Konflikten zu sehr auf die handelnden Akteure und ihre Charaktereigenschaften schaut.
- + Welche persönlichen Konfliktstrategien habe ich im Umgang mit Konflikten?

### **Inhalte**

- + Konflikte als notwendigen Bestandteil von Organisationen.
- + Entstehung und Entspannung von Konflikten zwischen Gruppen/ Abteilungen innerhalb der Organisation.
- + Umgang mit Konflikten zwischen einzelnen Personen.
- + Eigener Umgang mit Konflikten.
- + Kennen- und Verstehen lernen passender Theoriemodelle.

### **Rahmen**

- + 4 Tage: 4. – 7.11.2024
- + Check-In Tag 1: 10:00 Uhr
- + Check-Out Tag 4: 16:30 Uhr
- + Seminarort Berlin

## MODUL 3

### *Teams und Organisation*

Teams, Abteilungsteams, Bereichsteams, Leitungsteams, Projektteams – Organisationen kennen viele Team-Formen und sie sind ein anderes Wort für Arbeitsteiligkeit. Jede Organisation braucht leistungsfähige Teams, die eine exzellente Arbeit liefern und gleichzeitig eine soziale Heimat für die Teammitglieder bieten. In diesem Seminar gehen wir folgenden Fragen auf den Grund:

#### **Fragen, die wir mit dir beantworten wollen:**

- + Was gewinnt man, wenn man davon ausgeht, dass Teams oder Abteilungen eine Eigenlogik aufweisen, die sich von anderen Akteuren unterscheidet.
- + Warum ist Teamführung Aufgabe aller und nicht nur der Teamleitung?
- + Wie lassen sich Phänomene und Muster im Team besser beschreiben?
- + Was bekommt man, wenn man im Team auf die Beziehungen und nicht nur die Mitglieder schaut?
- + Wie interagieren Teams und die Bedürfnisse der Mitglieder?

#### **Inhalte**

- + Macht in Teams
- + Formale und informale Hierarchien
- + Teamdynamik
- + Teams im Spannungsfeld aus Organisationsinteressen und Mitgliederbedürfnissen
- + Besonderheiten von Leitungsteams

#### **Rahmen**

- + 2 Tage: 9. – 10.12.2024
- + Check-In Tag 1: 10:00 Uhr
- + Check-Out Tag 4: 18:30 Uhr
- + Seminarort Online

## MODUL 4

### *Organisationen verändern und Veränderungsprozesse gestalten*

Organisationen sind permanenten Veränderungen ausgesetzt. Ob durch permanente Anpassung oder in der Form von Projekten darauf reagiert wird, hängt von vielen Faktoren ab. Ob Führungskraft, Berater\*in und Organisationsentwickler:in, wir bieten dir den Blick auf Veränderung, der dich wirklich weiterbringt.

#### **Fragen, die wir mit dir beantworten wollen:**

- + Wie findet man raus, welches Problem durch eine Veränderung bearbeitet werden soll?
- + Was bekomme ich, wenn ich Verhalten nicht als Pathologie, sondern als Lösungsversuch interpretiere?
- + Welche Funktion haben geplante Veränderungsprojekte und warum es mit guter Planung nicht getan ist.
- + Warum es in Veränderungsfragen nicht nur um die um Verändern, sondern auch um Stabilisieren geht.
- + Welche Vorgehensweise ist (agil, iterativ, als Projekt) wann und für wen sinnvoll.
- + Wie lässt sich Einfluss auf die Organisationskultur nehmen und warum Werte nicht die erste Geige spielen?

#### **Inhalte**

- + Zentrale Theoriemodelle, Ansätze und Methoden für einen passenden Metablick auf Veränderung
- + Die Wichtigkeit der Beobachtungsfähigkeit in Veränderungsprozessen
- + Begeisterung und Lähmung in Veränderungsprozessen und organisationaler Weiterentwicklung verstehen
- + Verantwortung und Eigeninitiative in Veränderungen
- + Eine andere Fassung des Begriffes Widerstand in Veränderungsprozessen

#### **Rahmen**

- + 3,5 Tage: 13. – 16.1.2025
- + Check-In Tag 1: 16:00 Uhr
- + Check-Out Tag 4: 16:30 Uhr
- + Seminarort Berlin

# MODUL 5

## *Prozess- und Strategiekompetenz*

Wer kennt das nicht, in der Mitte eines Strategieprozesses sind die anfänglichen Ergebnisse schon obsolet. Kein Wunder, denn herkömmliche Strategieentwicklung geht von einem einfachen Schema aus. Man entwickelt eine Vision, leitet Mission und Ziele ab und operationalisiert diese in Handlungen. Diese zweckrationale Herangehensweise erinnert an Reißbrettarbeit und steht häufig im Widerspruch zu organisationaler Wirklichkeit.

### **Prozess- und Strategiekompetenz bedeutet für uns:**

- + Planung und Kontrolle kritisch in den Blick zu nehmen
- + Strategiearbeit auf die drei Seiten der Organisation zu beziehen und damit auch Schauseitenmanagement und informale Einflüsse zu berücksichtigen
- + Unsicherheit im Strategieprozess als Planungsprämisse zu verstehen
- + Ausgeprägte Mustererkennungsfähigkeiten und funktionale Analyse hinsichtlich organisationaler Problemstellungen

### **Inhalte**

- + Strategie fernab von zweckrationalen Steuerungsansätzen
- + Informale Anteile der Strategiearbeit
- + Prozessverständnis und Bearbeitung von zeitlichen Unsicherheiten

### **Rahmen**

- + 3 Tage: 12. – 14.3.2025
- + Check-In Tag 1: 10:00 Uhr
- + Check-Out Tag 4: 17:30 Uhr
- + Seminarort Berlin

# MODUL 6

## *Organisationsdesign*

Welches Design ist für welche Herausforderung wann und wie passend?  
Welche Implikationen tragen Organisationsdesigns in sich und wie kommt man in die Gestaltung? Das erschließen wir uns in diesem Modul.

### **Lernziele und Nutzen**

Im Modul Organisationen designen schlagen wir die Brücke zum Modul Organisationen verstehen und richten unseren Fokus auf die gestalterischen Aspekte. Dabei wollen wir folgende Fragen beantworten:

- + Welche Implikationen für die Organisationsstrukturen bringen bestimmte Organisationslayouts und Managementmoden mit sich?
- + Welche Ansatzpunkte lassen sich finden, um Organisationen zu gestalten?
- + Warum sind Organigramme nur in den seltensten Fällen aktuell?
- + Warum ein evolutionäres Verständnis deinen Gestaltungsspielraum erweitern kann.

### **Inhalte**

- + Funktion unterschiedlicher Managementmoden und Folgeerscheinungen unterschiedlicher Organisationsdesigns
- + Interne Komplexität als Antwort auf externe Komplexität
- + Kommunikationsstrukturen
- + Netzwerkorganisationen

### **Rahmen**

- + 2 Tage: 8. – 9.5.2025
- + Check-In Tag 1: 10:00 Uhr
- + Check-Out Tag 4: 17:30 Uhr
- + Seminarort online

## DEINE PROZESSBEGLEITER



### ANDREAS FELDMANN

Geschäftsführer

Andreas ist Organisationsberater und Coach für Top-Führungskräfte. Er bringt Erfahrung aus unterschiedlichen Funktionen und Rollen, unter anderem als selbständiger Kaufmann, Geschäftsführer, Compliance Manager und dem organisationalem Lernen mit.



### RENÉ LANGHEINRICH

Geschäftsführer

René ist Organisationsberater, Teamcoach und Projektberater. Er bringt Erfahrung aus unterschiedlichen Funktionen und Rollen, unter anderem als Führungskraft und international tätiger Projektingenieur mit.

## KONTAKT

**its-time UG**  
(haftungsbeschränkt)  
Rollbergstraße 28A  
D-12053 Berlin

Mail: [hello@its-time.de](mailto:hello@its-time.de)  
Phone: [030-33915 123](tel:030-33915123)  
Web: [www.its-time.de](http://www.its-time.de)

facebook: [its-time.world](https://www.facebook.com/its-time-world)  
Twitter: [@its-time\\_world](https://twitter.com/its-time-world)  
linkedin: [its-time-world](https://www.linkedin.com/company/its-time-world)  
Xing: [its-time](https://www.xing.com/profile/its-time)



### Dein Ansprechpartner

**René Langheinrich**  
Mail: [rene.langheinrich@its-time.de](mailto:rene.langheinrich@its-time.de)  
Phone: [0179-670 7120](tel:0179-6707120)

*Wir stehen für ein besseres Miteinander, welches in einer authentischen Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften mündet. Wir denken und fühlen nicht im entweder oder – sondern im sowohl als auch und im Bewusstsein, dass es immer auch andere Möglichkeiten in Organisationen gibt, die zum Ziel führen können.*