

[Next Step]

# Beratung im Wandel

Das Weiterbildungscurriculum für Berater und Beraterinnen  
mit systemischem Hintergrund

6. Durchgang: 2008/09



Management Zentrum Witten (MZW)

### Neuere Entwicklungen

Das Geschäft der Beratung ist im Umbruch. Die über viele Jahre gepflegte Unterscheidung von Fach- und Prozessberatung ist vor dem Hintergrund der Veränderungen nicht mehr angemessen und löst sich in der Beratungspraxis immer mehr auf. Gefragt und nachgefragt ist eine Kombination fachlicher Expertise zu den relevanten Businessfragen des Kunden mit Prozesswissen über adäquate Beratungsarchitekturen.

Ohne ein theoretisches (Denk-)Gerüst ist diese anspruchsvolle Kombination kaum zu meistern. Die neuere Systemtheorie bietet sich hierzu an. Sie hat die Sicht auf Wirtschaft und Unternehmen weitgehend verändert - mit weit reichenden Folgen für das Verständnis von Management und Beratung.

### Konsequenzen für die Beratung

Wer professionell systemisch beraten will, muss eine dreifache Kompetenz besitzen. Er muss erstens ein Verständnis aufbringen für die Aufgabenfelder des Managements und sollte zweitens klare Vorstellungen haben, welches überhaupt die Einflussmöglichkeiten des Managements sind. Zudem muss er sich – und dies ist die dritte Kompetenz – in Abgrenzung dagegen seiner spezifischen Rolle und Funktion als Berater bewusst sein. Beraterische Interventionsmöglichkeiten und -notwendigkeiten unterscheiden sich grundlegend von denen des Managements, auch wenn sie sich aus denselben theoretischen Vorannahmen und praktischen Erfahrungen ableiten lassen. Die Leitunterscheidung Management/ Beratung vor dem Hintergrund der drängendsten Überlebensfragen von Unternehmen bzw. von Organisationen ganz allgemein strukturiert die Konzeption der acht Module dieses Curriculums.

# Beratung im Wandel ...

„Beratung ist eine Dienstleistung,  
deren Gelingen äußerst unwahrscheinlich ist.“  
Rudolf Wimmer

Module



### Zielgruppe

Das Curriculum richtet sich an erfahrene Beraterinnen und Berater mit Vorwissen in der systemischen Methodik und Organisationsberatung. Das Programm soll ein Netzwerk interessanter Persönlichkeiten entstehen lassen, die sich wechselseitig als Ressource entdecken und so gemeinsam die Gelegenheit nutzen, sich mit neuen, vielfach auch querliegenden Denkansätzen auseinander zu setzen, die zentralen Grundannahmen des eigenen professionellen Handelns zu überprüfen und das aufgebaute Problemlösungsrepertoire zu erweitern.

### Veranstalter

Veranstaltet wird das Curriculum vom Management Zentrum Witten (MZW). Es hat sich als mit der Universität Witten/Herdecke assoziierte Weiterbildungs- und Consultingfirma zum Ziel gesetzt, die Systemtheorie der Organisation wissenschaftlich weiterzuentwickeln und in pragmatische Management- und Beratungskonzepte zu übersetzen.

Wie auch die vorigen vier Durchgänge wird das Projekt getragen von Dozenten, die zu den Pionieren der Entwicklung systemischer Beratungsmodelle gehören. Es ist gemeinschaftlich konzipiert von Rudolf Wimmer (osb international AG, Wien) und Fritz B. Simon (Simon, Weber & Friends, Heidelberg). Hinzu kommen als Kooperationspartner prominente Persönlichkeiten, wie z.B. Dirk Baecker, die sich als Wissenschaftler und Berater in Arbeitsfeldern, die für das systemische Management und die systemische Beratung theoretisch wie praktisch von Bedeutung sind, profiliert haben.

„Vereinfachung ist zwar immer möglich,  
sie trägt aber früher oder später (meistens  
jedoch sofort) ihrerseits zur Steigerung der  
Komplexität bei.“

Dirk Baecker

# 1

Modul

## »Beratung und Gesellschaft«

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einem Zustand permanenter Veränderung. Der jahrzehntelange Wachstumsboom ist ins Stocken geraten. Die Auswirkungen von Internet und Globalisierung auf Unternehmen deuten sich erst in Ansätzen an. Mit dem weltweiten Zusammenwachsen der Finanz- und Kapitalmärkte und den entsprechenden Konsequenzen für das Ressourcen-Management und die Führungsstrukturen wird der grundlegende Strukturwandel in und von Organisationen immer deutlicher.

Welche Konsequenzen haben die aktuellen Entwicklungen für das Verständnis von Organisation, Management und Beratung und was bedeutet dies für die Zukunft der Beratung?

Auf der Suche nach Antworten sind neue Konzepte und Sichtweisen gefragt:

- \_\_\_ Was sind die Eckpfeiler einer zeitgemäßen (system-theoretischen) Steuerungs- und Managementtheorie?
- \_\_\_ Was sind die relevanten Veränderungen am Beratungsmarkt, wie verändert sich der Stellenwert der großen, weltweit operierenden Beratungsgesellschaften?
- \_\_\_ Wie sieht die Positionierung einer systemtheoretischen Organisationsberatung vor dem Hintergrund der zunehmenden Auflösung der Leitdifferenz von Fach- und Prozessberatung aus?
- \_\_\_ Welche Konsequenzen sind aus den veränderten Anforderungen des Beratungsmarktes für die eigene Professionalisierung zu ziehen?

### Termin Modul 1

7. bis 10. Januar 2008 (4 Tage)

### Betreuungsteam

Oswald, Simon, Wimmer, Baecker

# Modul 2

## »Komplexität und Unsicherheit«

Komplexität ist eine Lösung und nicht das Problem. Das Augenmerk dieses zweiten Moduls richtet sich auf Formen des Umgangs mit Komplexität. Zugleich ist zu schauen, was genau die Komplexität heutiger Organisationsverhältnisse ausmacht, und was die besonderen Eigenheiten komplexer sozialer Systeme sind.

Das Modul widmet sich diesen Fragen und fokussiert vor allem auf den Aspekt der Entscheidung unter Unsicherheit. Den Entscheiderteams kommt hierbei eine herausragende Rolle zu, weshalb das zweite Modul neben der Entscheidung als Schlüsselkategorie eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses den Besonderheiten von Teams gewidmet ist.

Wir betrachten:

- \_\_\_ den menschlichen Umgang mit hoher Komplexität und die hierbei regelmäßig beobachtbaren Verhaltensmuster
- \_\_\_ die zentralen Elemente komplexer Entscheidungsprozesse
- \_\_\_ die Dynamik von Managementteams in der Bewältigung undurchschaubarer Aufgaben
- \_\_\_ die Funktion von Teams in Organisationen

Unter Zuhilfenahme von Computersimulationen werden die eigenen Muster im Umgang mit hoher Komplexität und Unsicherheit reflektiert und der Zumutung alternativer Zugänge und Vorgehensweisen ausgesetzt.

**Termin Modul 2**

31. März bis 3. April 2008  
(4 Tage)

**Betreuungsteam**

Wimmer, Dörner, Oswald

# 3

Modul

## »Die Zukunft des Unternehmens«

Angesichts des hohen Veränderungstempos relevanter Umwelten und der Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen erreicht der klassische Strategieentwicklungsansatz seine Grenzen. Unter Berücksichtigung des aktuellen Standes der Forschung gilt es, geeignete Formen der Strategieentwicklung in Organisationen zu finden.

Welche Spielarten der Zukunftsbewältigung von Organisationen lassen sich beobachten? In welchem Zusammenhang stehen diese Spielarten zu den charakteristischen Führungs- und Organisationsstrukturen?

Wir betrachten im Einzelnen:

- \_\_\_ die Strategiefähigkeit des Managementprozesses, d.h. die Einrichtung regelmäßiger selbstreflexiver Auszeiten
- \_\_\_ die Auswirkungen der Internet-Revolution auf die strategische Positionierung von Unternehmen (Stichwort „deconstruction of the value chain“)
- \_\_\_ den Stellenwert klassischer Tools im Prozess der Strategieentwicklung (z.B.: Wettbewerbsanalyse, Kernkompetenzkonzept, Szenariotechnik, Blue Ocean)
- \_\_\_ Denkkonzepte zur Generierung und Beurteilung strategischer Optionen etc.
- \_\_\_ die Bedeutung von Unternehmensleitbildern und Visionen
- \_\_\_ Strategiegeleitete Steuerungskonzepte und deren Stellenwert (z.B. Balanced Scorecard, wertorientierte Führung)

Ein besonderes Augenmerk wird auf die Funktion von Beratung in Strategieentwicklungsprozessen und auf mögliche Prozessarchitekturen im (untrennbaren) Zusammenhang von Entwicklung und Implementierung gelegt.

### Termin Modul 3

26. bis 29. Mai 2008 (4 Tage)

### Betreuungsteam

Wimmer, Nagel, Oswald, Minx

„Wenn wir Organisationsveränderung als rekursiven Prozess begreifen und die Transformation der Transformation von Anbeginn miteinplanen, dann lässt sich nicht länger die Vorstellung durchhalten, es gäbe da einige wenige, die den Rest der Organisation nach ihren Vorstellungen umbauen (...).“

Rudolf Wimmer

# 4

Modul

## »Transformation der Organisation«

Aus einer organisationstheoretischen und beratungspraktischen Perspektive ist es hochgradig unwahrscheinlich, dass eine zielgenaue Umgestaltung im Unternehmen gelingt. Trotzdem ist der permanente Umbau bestehender Strukturen in den allermeisten Organisationen an der Tagesordnung: Was sind die zentralen Voraussetzungen eines einschneidenden Strukturwandels in Organisationen? Wie kann die erforderliche „Bewegungsenergie“ für den Wandel freigesetzt werden? Wie muss sich Führung positionieren, um zu tragfähigen Lösungen zu kommen?

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die folgenden Aspekte:

- \_\_\_ unterschiedliche Organisationsdesigns (z.B. Matrixstrukturen) in ihren Möglichkeiten und Grenzen und strategischen Leistungsfähigkeiten
- \_\_\_ die Architektur eines Transformationsprozesses (Schritte einer erfolgreichen Veränderungs-dramaturgie);
- \_\_\_ die wichtigsten Personalmaßnahmen in den einzelnen Prozessabschnitten
- \_\_\_ das Verhältnis von strukturellem und kulturellem Wandel in der Steuerung von Transformationsprozessen
- \_\_\_ Merger und Demerger als Anwendungsfelder radikaler Veränderungen; Chancen und Risiken des Gelingens
- \_\_\_ die bestehende OE-Tradition in ihrer Bedeutung und Begrenzung für die Beratung radikaler Transformationsprozesse

### Termin Modul 4

20. bis 23. Oktober 2008  
(4 Tage)

### Betreuungsteam

Wimmer, Oswald, Doppler,  
Groth

„Großgruppe ist ein Ausnahmezustand, er markiert daher so etwas wie eine Stufenfunktion, einen qualitativen Sprung in der Entwicklung der Organisation. Danach sollte zwar nicht alles, aber vieles anders weitergehen als vorher.“

Fritz B. Simon

# Modul 5

## »Humane Ressourcen und Organisationen«

Der Stellenwert der Personalarbeit wandelt sich angesichts geänderter Gesellschafts- und Organisationsverhältnisse. Die zentralen Herausforderungen – wie das Gleichgewicht gehalten werden kann zwischen der Selbstständigkeit motivierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und den berechtigten Interessen der Organisation, wie Potenzialträger zu gewinnen und langfristig ans Unternehmen zu binden sind – erfordern neben einem adäquaten Führungsverständnis auch entsprechende Formen der Personalarbeit. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des enormen Bedeutungszuwachses wissensbasierter Wertschöpfung und des Strukturwandels hin zur Dienstleistungsgesellschaft sind die bestehenden Ansätze zur Personalauswahl, -einsatz und -förderung in näheren Augenschein zu nehmen und gegebenenfalls neu zu justieren.

Im Fokus stehen entsprechend:

- \_\_\_ neue Beschäftigungsstrukturen und differenzierte Entlohnungsformen
- \_\_\_ das Zusammenwachsen von Arbeit und Lernen; neue Lernarchitekturen (action- und blended-learning, Training on the Job, etc.) sowie geeignete PE-Konzepte;
- \_\_\_ die Rolle von Führung im Bereitstellen von Lernchancen
- \_\_\_ Verfahren der Potenzialeinschätzungen und Potenzialentwicklung
- \_\_\_ die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen (und deren evolutions-theoretische Begründung)

### Termin Modul 5

1. bis 4. Dezember 2008

(4 Tage)

### Betreuungsteam

Oswald, Vater, Santer

# Modul 6

## »Interventionen«

Den Möglichkeiten direkter Intervention sind Grenzen gesetzt, d.h. aber nicht, dass Interventionen unmöglich sind. Im Gegenteil, das Modul 6 widmet sich einem systemtheoretischen Interventionsverständnis und möglichen Formen der Intervention in unterschiedliche Systemtypen. Wenn es beispielsweise um Interventionen in größere soziale Systeme geht, ist die Arbeit mit Großgruppen zu einem beliebten und doch häufig mangels nachhaltigen Erfolges enttäuschenden Instrument avanciert. Wir gehen statt dessen davon aus, dass es darauf ankommt, Systemdifferenzen und Subsystemdifferenzen zu thematisieren. Das allerdings erfordert: die Beachtung und Beobachtung von Systemreferenzen und ihre Unterscheidung.

Wir betrachten in diesem Zusammenhang:

- \_\_\_ systemische und systemtheoretische Interventionsformen
- \_\_\_ Typische Konflikte im Aufeinandertreffen sich widersprechender/ergänzender Ordnungsprinzipien (Individuum, Gruppe vs. Organisation)
- \_\_\_ Die Diagnose von spezifischen Anlässen für den Einsatz unterschiedlicher Interventions-Typen
- \_\_\_ Chancen und Risiken des Einsatzes analoger Verfahren im beraterischen Interventionsrepertoire
- \_\_\_ Story Telling und narrative Elemente in Management und Beratung

### Termin Modul 6

23. bis 25. Februar 2009  
(3 Tage)

### Betreuungsteam

Oswald, Baecker, Simon,  
Geißlinger

„Strukturaufstellungen sind aus unserer Sicht in Analogie zu einer Sprache zu sehen, die wir alle schon rudimentär sprechen, die aber außerordentlich ausbaufähig ist.“

Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer

# 7

Modul

## »Systemische Strukturaufstellungen«

Die Methode der Aufstellung setzt sich immer stärker in der Beratung von Organisationen durch. Gerade Strukturaufstellungen können bei Changeprozessen, strategischen Neuausrichtungen, Unternehmenszusammenschlüssen etc. genutzt werden. Modul 7 ist diesem machtvollen Instrument der Beratung gewidmet.

Neben der Arbeit an neuesten Formen der Aufstellung wird aufgezeigt, wie Aufstellungselemente in die Beratung von Organisationen integriert werden können.

Folgende Inhalte werden vermittelt:

- \_\_\_ der theoretische Hintergrund der Aufstellungsarbeit
  - \_\_\_ die wichtigsten Typen von Strukturaufstellungen (Tetralemma, Problemaufstellung)
  - \_\_\_ Bearbeitung von Paradoxien mit Hilfe der Aufstellung
- \_\_\_ Integrationsmöglichkeiten dieser anspruchsvollen Interventionsform in die eigene Beratungsarbeit

### Termin Modul 7

4. bis 6. Mai 2009

(3 Tage)

### Betreuungsteam

Varga von Kibéd, Oswald

# Modul 8

## »Interkulturalität und transnationale Organisationen«

Die unaufhaltsame Internationalisierung bringt für Organisationen besondere Herausforderungen mit sich. Regional agierende „cultural awareness“ auf der einen Seite, eine globale Business-Kultur mit ihren universalen Prinzipien der effizienten Ressourcensteuerung auf der anderen sind Pole wachsender Unverträglichkeiten. Das Management von sogenannten „multi-domestic organizations“ mit all ihren Verwerfungen und Widersprüchlichkeiten legt die Latte für halbwegs berechenbare Eingriffe der Führung auf ein hohes Niveau. Guter Rat ist teuer, die Chancen intelligenter Modelle und der Komplexität angemessener Vorgehensweisen in der Beratung entsprechend groß, zumal die einfache Übertragung bislang bewährter Management- und Beratungskonzepte schon längst an die ihnen eigenen Grenzen gestoßen ist.

Wir gehen den folgenden Fragen nach:

- \_\_\_ Was sind die Management-Herausforderungen im Prozess der Internationalisierung
- \_\_\_ Wie wird das Thema „Interkulturalität“ in Management und Beratung thematisiert?
- \_\_\_ Was sind die Möglichkeiten und Grenzen kulturverändernder Interventionen?
- \_\_\_ Wie sehen Organisationsformen und Lernarchitekturen aus, die der Herausforderung transnationaler Geschäftsprozesse gewachsen sein könnten?
- \_\_\_ Welche Besonderheiten sind im Zusammenspiel internationaler Teams zu beachten?

Schlussendlich – und hier schließt sich der Kreis zum ersten Modul – ist zu fragen, wie sich die Beratung auf die Perspektive Internationalisierung einstellen muss.

### Termin Modul 8

29. Juni bis 2. Juli 2009  
(4 Tage)

### Betreuungsteam

Müller, Simon, Oswald,  
Wimmer



## **Designelemente**

### **... der einzelnen Module**

Die Arbeitsprinzipien des Curriculums folgen der Annahme, dass in einem solchen Professionalisierungsprozess Form und Inhalt miteinander korrespondieren müssen. In diesem Sinne bieten die Module durchgehend die Möglichkeit, das den Themen angemessene Interventionsrepertoire beraterischen Vorgehens selbst zu erleben und damit aktiv zu experimentieren.

Die Module werden gestaltet von ausgewiesenen Experten in den jeweiligen Themenfeldern. Zusätzlich wird Mag. Margit Oswald die Lerngruppe durchgängig über alle Module hinweg begleiten. Die langjährig erfahrene Trainerin, Beraterin und Gruppendynamikerin stellt einerseits eine kontinuierliche und aufbauende Lernerfahrung sicher. Andererseits steht die durchgängige Begleitung für die übergreifende inhaltliche Verknüpfung der Inhalte des Curriculums.

### **... zwischen den Modulen**

Zur Nachbereitung, zum Weiterdenken und zur gegenseitigen Supervision werden im 2. Modul Peergroups eingerichtet. Jede Peergroup hat Anspruch auf einen Supervisionstag durch Fritz B. Simon oder Rudolf Wimmer. Zudem gibt es einen Reader mit relevanten Veröffentlichungen zu den Modul-Themen und eine Dokumentation der Veranstaltungen. Darüber hinaus steht Ihnen eine Internet-Plattform zur Verfügung.

### **... bauen auf Erfahrungswerten auf**

Bei der hier angebotenen Qualifizierung handelt es sich explizit um einen „action learning“ basierten Ansatz. Das zugrundeliegende didaktische Konzept distanziert sich damit von einem „klassischen“, seminaristisch orientierten Zugang einer (vorwiegend kognitiven) Wissensvermittlung – mit all den damit verbundenen Herausforderungen und Unbequemlichkeiten offener und selbstreflektiver Sozialarchitekturen.

### Lernformen

- \_\_\_ Durchspielen von Situationen anhand eigener Fälle, Fallsimulationen, Übungen
- \_\_\_ Verfeinerung des eigenen Methodenrepertoires durch Selbstanwendungen im Seminar
- \_\_\_ Fallsupervisionen
- \_\_\_ Gemeinsame Theoriearbeit
- \_\_\_ Vertiefung in Lerngruppen zwischen den Blöcken (mit oder ohne Begleitung)

### Veranstaltungsorte

Wien und Berlin im Wechsel

### Teilnehmer

Das Curriculum richtet sich an erfahrene – interne und externe – Beraterinnen und Berater mit einem systemtheoretischen Hintergrund. Erfahrungsgemäß setzt sich der ca. 20 Personen umfassende Teilnehmerkreis zusammen aus Einzelberatern, Beratern, die in kleineren Sozietäten arbeiten, internen Beratern aus Großunternehmen und auch Berater großer ‚klassischer‘ Beratungsunternehmen.

### Interesse/offene Fragen

Bei Interesse oder Fragen zum Programm rufen Sie uns bitte unter **+49 (0) 30/24 62 84 0** an. Katrin Glatzel und Torsten Groth stehen Ihnen gerne zur Verfügung. – Die Anmeldung erfolgt nach einem persönlichen Gespräch bitte bis **spätestens 31. Oktober 2007**.

### Seminarbeitrag

EUR 16 900 plus MwSt. (30 Veranstaltungstage, 1 Tag Peergroup-Supervision)

Der Preis beinhaltet umfassende Unterlagen zu jedem Modul, Tagungsgetränke sowie das mittägliche Lunch-Bufferet am Veranstaltungsort.

### Ansprechpartner



**Katrin Glatzel,**  
Geschäftsführung  
glatzel@mz-witten.de



**Torsten Groth,**  
Geschäftsführung  
groth@mz-witten.de

## Referenten



### Dirk Baecker

Prof. Dirk Baecker, geb. 1955, Dr. rer. soc., Professor für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke, promoviert und habilitiert an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, von 1996 bis 2000 Reinhard-Mohn-Stiftungsprofessor für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und gesellschaftlichen Wandel an der Universität Witten/Herdecke.



### Dietrich Dörner,

Prof. Dietrich Dörner, geb. 1938 in Berlin, Prof. Dr., Studium der Psychologie, Mathematik, formale Logik, Physiologie, Psychiatrie, Anthropologie. Seit 1991 Aufbau des Institutes für Theoretische Psychologie an der Universität Bamberg. Entwicklung einer Theorie der menschlichen Handlungsorganisation als Zusammenspiel emotionaler, motivationaler und kognitiver Prozesse.



### Klaus Doppler

Dr. Klaus Doppler, Dr. phil., Theologe, Psychologe und Trainer für Gruppendynamik; arbeitet seit vielen Jahren als selbständiger Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; Mitbegründer und Beirat der Managementzeitschrift Organisationsentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen aus den Bereichen Change Management, Führung, Coaching, Unternehmensentwicklung, Kommunikation und Gruppendynamik.



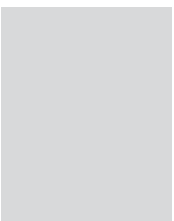
### Hans Geisslinger

Dr. Hans Geisslinger, geb. 1952, Gründungspartner EXPEDERE GbR, Berlin. Studium der Sozialpädagogik, Philosophie, Soziologie, Psychologie, Politik und Germanistik, Schauspieler, Texter, Regisseur bei Theater und Filmproduktion. Gründung der Story Dealer AG, Berlin. Teambuilding, Transformationsprozesse, Konzeption & Realisierung interaktiver Events.



### Eckard Minx

Prof. Eckard Minx, geb. in Berlin, Dr. rer. pol. (FU Berlin), Honorarprofessor (Soziologie der Technik, FHTW Berlin), Studium der Wirtschaftswissenschaften und Rechtswissenschaft an der FU Berlin. Seit 1980 DaimlerChrysler AG, seit 1992 Leiter der Forschung „Gesellschaft und Technik“ in Berlin und Palo Alto, Kalifornien. Lehrbeauftragter FU Berlin, TU Berlin und FHTW Berlin.



### ... Müller

Platzhalter Loreros delent loborem volorer illaore euisim vel dip erosto dolobor sequis aliqui tisse doloreros aci bla facilis adit ea conulluptat niam in hent lum augait lorem nullaore conse volum nostionsenim ip eu feuguer ciliquat ilit aut wis am vulput aliscinci bla consequisci enis aliquam nim vel eum vel essecte eugiatuero odip elit praesendre facilla feu feuis duipsum



### **Reinhart Nagel**

Dr. Reinhart Nagel, Geschäftsführer der osb Wien Consulting GmbH und Vorstand der osb international Consulting AG. Studium der Wirtschaftswissenschaften, 20-jährige Erfahrung als Organisationsberater mit den Schwerpunkten Strategisches Management sowie Begleitung von Führungskräften und Managementteams bei Veränderungsvorhaben, Beratung von Unternehmen, Business Units und Funktionsbereichen bei deren strategischer Neupositionierung.



### **Margit Oswald**

Mag. Margit Oswald, Beraterin für Organisations- und Managemententwicklung; Trainerin und Management-Coach; Partnerin der osb international Consulting AG und der osb Wien Consulting GmbH. Sie lehrt u.a. an der Wirtschaftsuniversität Wien und an der Universität Klagenfurt. Margit Oswald ist Expertin für Kommunikationsarchitekturen in Strategie- und Changeprozessen.



### **... Santer**

Platzhalter Iquisit laore modo od dionsectet lan ut lutem zrrilit lumsan henit, conullaore delissisi tin hent vendiat prat ate dunt ipit wis nis nullum ver iustissi. Acip el et, conulputpat. Facil et lut aliquat ionsenibh ex exerilla faciliquateue dunt lor sequis nibh exerosto dolummy non hent nim velit autat nonsequat, quipit dunt autatio dipit



### **Fritz B. Simon**

Prof. Fritz B. Simon, geb. 1948, Dr. med. habil., Professor für Führung und Organisation, Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Systemischer Organisationsberater, Psychiater, Psychoanalytiker und systemischer Familientherapeut. Geschäftsführender Gesellschafter der Carl-Auer-Systeme Verlags GmbH und der Simon, Weber and Friends Systemische Organisationsberatung GmbH.



### **Matthias Varga von Kibéd**

Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, geb. 1950 in Bremen, apl. Prof. am Institut für Philosophie, Logik und Wissenschaftstheorie der Universität München, Lehrbeauftragter für philosophische Grundlagenfragen der Psychotherapie und Wahrnehmungstheorie am Institut für medizinische Psychologie der Universität München. Arbeitete als Professor an den Universitäten München, Wien, Ljubljana, Graz, Konstanz, Maribor und Tübingen. 1994 Mitbegründung des ISAF, 1996 SySt/ Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung in München.



### **Gudrun Vater**

Dr. Gudrun Vater, Geschäftsführende Gesellschafterin der osb Wien Consulting GmbH, Studium der Psychologie, Soziologie und Philosophie. Ausbildung in systemischer Familien- und Organisationsberatung Wien/Heidelberg. Lehrtrainerin für Gruppendynamik. Begleitung von Veränderungsprojekten mit unterschiedlichen Schwerpunkten z.B. Fusionen, Teamentwicklung, Führungsstrukturen, Potenzialeinschätzungen.



### **Rudolf Wimmer**

Prof. Rudolf Wimmer, geb. 1946, Dr. jur., Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Habilitiert für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung. Seit 1977 Trainer und Berater für Fragen des General-Managements mit dem Schwerpunkt auf Strategieentwicklung, organisationellen Wandel, Weiterentwicklung und Lernfähigkeit von Organisationen. Partner der osb-i AG.

The image features a background with two shades of orange: a lighter shade on the left and a darker shade on the right. A thin, wavy orange line runs horizontally across the middle of the page. In the bottom right corner, there is contact information for Management Zentrum Witten (MZW).

Management Zentrum Witten (MZW)  
Brunnenstr. 196, 10119 Berlin, Germany  
info@mz-witten.de, www.mz-witten.de  
Tel. +49 (0) 30/246284-0, Fax 246284-10