

Changeprozesse in Organisationen
Certificate of Advanced Studies CAS

S37



«Wo nichts mehr geht, fängt alles an.» (Klaus Hoffmann)

Organisationen sind komplexe Organismen mit eigenen Gesetzmässigkeiten. Es sind lebendige Systeme, die immer in Veränderung sind. Daher lautet die Frage nicht «verändern oder bewahren», sondern es geht um die Untersuchung und Beantwortung folgender Hauptfragen:

- (1) Wie radikal ist der Wandel – haben wir es mit Evolutionärem oder Revolutionärem zu tun?**
- (2) Ist die Organisation anpassungsfähig genug und kann sie mit Ungewissheit umgehen?**

Diese Prozesse lassen sich nicht mehr klassisch-hierarchisch via Planung und Kontrolle steuern. Stattdessen geht es um das Initiieren von Prozessen der Selbstorganisation, um vernetzende Wahrnehmung und das Erreichen eines gemeinsamen Sinnverständnisses im Unternehmen. Je kompetenter Sie sich diesen Gegebenheiten mithilfe prozessorientierter Beratungs- und Coaching-Verfahren stellen, desto erfolgreicher können Sie den Veränderungsprozess begleiten und zu guten Ergebnissen führen. Bauen Sie Ihre Führungs- und Beratungskompetenz aus, lernen Sie anhand gruppen- und organisationsdynamischer Modelle und reflektieren Sie Ihre konkreten Praxissituationen.

Ablauf	1. Individuum – Gruppe – Organisation	02.03. – 04.03.2020
	2. Change-Planspiel	20.04. – 22.04.2020
	3. Prozesswerkstatt: Organisationsdynamik	25.05. – 29.05.2020
	4. Steuern als Prozess	17.06. – 19.06.2020
	5. Konflikt und Widerstand	22.07. – 24.07.2020
	6. Neue Organisationsformen	24.08. – 26.08.2020
	7. Evaluation und Bilanz	28.09. – 29.09.2020

Ziele Sie vertiefen Ihre Diagnose-, Kommunikations- und Interventionsfähigkeit, können Veränderungen als Prozess angehen und bleiben dabei authentisch.
Sie planen Ihre Interventionen und sorgen für Rollenklarheit in organisationalen Veränderungen, bei Führung und im Umgang mit Interessenskonflikten.
Sie finden Wege aus Widerständen hinaus und in die neue Organisationsstruktur hinein – für Einzelpersonen, Gruppen und Teams.

Zielpublikum	<p>Diese Weiterbildung ist für Fach- und Führungspersonen aus dem mittleren und oberen Kader von öffentlichen und privaten Organisationen des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereichs sowie der Wirtschaft konzipiert.</p> <p>Sie haben eine aktive Rolle in Veränderungsprozessen oder sind mit der Führung, Begleitung, Beratung von Teams und Projekten betraut bzw. im HR-Bereich tätig.</p>
Programmstruktur	<p>Das CAS-Programm hat einen Umfang von 15 ECTS-Kreditpunkten und beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 22 begleitete Ausbildungstage – 6 Workshops zu 2–3 Tagen – 1 gruppen- und organisationsdynamische Trainingswerkstatt zu 5 Tagen – 32 Lektionen Studiengruppen zu einem Change-Forschungs-Projekt – 20 Lektionen eigene Coaching-Prozesse & 12 Lektionen Einzelcoaching
Aufbaumöglichkeit	<p>Dieses CAS-Programm kann: separat belegt werden, oder als Baustein</p> <ul style="list-style-type: none"> – des Diploma of Advanced Studies DAS-Programms «Organisationsdynamische Prozessbegleitung», – des Master of Advanced Studies MAS-Programms «Change und Organisationsdynamik».
Programmleitung	<p>Prof. Dr. Olaf Geramanis und Stefan Hutmacher, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW T +41 61 228 59 74, olaf.geramanis@fhnw.ch</p>
Dozierende	<p>Prof. Dr. Olaf Geramanis, Dozent Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Supervisor, Coach und Organisationsberater (BSO), Trainer für Gruppendynamik (DGGO) sowie Referierende mit gruppendynamischem Hintergrund und Ausrichtung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bernd Hohmann, Dipl. Theologe, Trainer für Gruppendynamik (DGGO), Psychologischer Berater und selbstständiger Trainer und Coach – Herbert Husi, Masch. Ing. HTL, EMBA in Business Engineering, Komplementärberater nach Königswieser. Trainer, Berater und Coach für Leadership und Change Management. – Peter Lippuner, Inf. Ing. ETH, Dipl. Analyt. Psychologe. Trainer, Coach und Organisationsberater, sowie Lehrbeauftragter zu Leadership und Change Management (HWZ und Schweizer Journalistenschule MAZ). – Susanne Möller-Stürmer, Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Trainerin für Gruppendynamik (DGGO) – Stefan Hutmacher, MA Soz. Arbeit, Supervisor, Organisationsberater und Coach (BSO i.A.), Trainer für Gruppendynamik (DGGO i.A.)
Kosten	<p>Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 7'900 zzgl. 12 Lektionen Einzelcoaching. Diese Kosten (CHF 1'800) werden vom jeweiligen Coach in Rechnung gestellt.</p>
Orte	<p>Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Soziale Arbeit, Olten Externes Tagungshaus (zusätzliche Kosten ca. CHF 1'000)</p>
Aufnahmekriterien	<p>Zum CAS-Programm wird zugelassen, wer über einen Abschluss einer Hochschule oder über eine vergleichbare Qualifikation verfügt und den Nachweis über eine mindestens fünfjährige Berufspraxis erbringt. Personen, die über keinen genannten Abschluss verfügen, können unter Umständen «sur Dossier» zugelassen werden.</p> <p>Der vorgängige Besuch eines gruppendynamischen Trainings oder einer vergleichbaren Prozesserfahrung während der letzten 5 Jahre ist als Zugangsvoraussetzung dringend empfohlen.</p>
Kontakt und Anmeldung	<p>Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Rahel Lohner-Eiche, Weiterbildungs Koordinatorin, T +41 61 228 59 23, rahel.lohner@fhnw.ch</p>

1. Individuum – Gruppe – Organisation

02.03. – 04.03.2020

Organisationen zeichnen sich durch spezifizierte Ziele aus, welche mit einer entsprechend klaren Strukturierung einhergehen. Dem steht eine Vielzahl von Individuen und Gruppierungen gegenüber, die um Einfluss und Macht konkurrieren. Dies gilt auch für die aktuelle Lernorganisation des CAS-Programms.

3 Tage Workshop

Wir starten diesen Workshop mit einer Phase der Konstituierung: Die Weiterbildungsteilnehmenden, unser Lernkonzept und die Dynamik, die sich aus den Möglichkeiten und Erwartungen der Beteiligten ergibt, werden als Rahmen definiert und die Bedingungen vereinbart bzw. ausgehandelt.

Olaf Geramanis

2. Change Planspiel – SysTeamsChange®

20.04. – 22.04.2020

Der Verlauf von Veränderungsprozessen ist in seiner Komplexität unmöglich vorherzusehen. Die Planung von Change-Vorhaben ist eine Paradoxie: es geht um die Planung des Unplanbaren. Dies stellt grosse Ansprüche an die Führung.

3 Tage Workshop und
Planspiel
SysTeamsChange®

In diesem Modul «Change Planspiel» wird der Gesamtprozess eines Veränderungsvorhabens anhand der Planspielsimulation SysTeams-Change® nachvollziehbar und greifbar. Die Teilnehmenden schlüpfen in die Rolle von «Change-Agents», sie gestalten und führen den Veränderungsprozess einer simulierten Organisation. Im Team treffen sie Entscheidungen und erhalten aufgrund der computergestützten Simulation ein Feedback auf die durchgeführten Interventionen. So werden die Konsequenzen der gewählten Interventionen direkt sichtbar und können mit den eigenen Vermutungen abgeglichen werden. Neben den einzelnen Methoden werden insbesondere die Wechselwirkungen und Konsequenzen sichtbar, um in realen Veränderungsprozessen sensibilisiert zu sein und um mit Komplexität besser umgehen zu können.

Herbert Husi

Bezogen auf Veränderungsprozesse können Sie Fragen nachgehen wie:

- Wie werden Veränderungsprozesse geplant, geführt, gesteuert?
- Welche Phasen und Zusammenhänge gilt es zu beachten?
- Welche Massnahmen führen zu welchen Ergebnissen?
- Welche Ebenen und Dimensionen sind bei der Interventionsgestaltung zu berücksichtigen?

3. Prozesswerkstatt: Organisationsdynamik

25.05. – 29.05.2020

Gerade in Veränderungsprozessen kommt es für die Verantwortlichen darauf an, einen sicheren Blick für das aktuelle Geschehen zu haben und dies in einer Form zu kommunizieren, die für alle Beteiligten verständlich ist. Diese Diagnosefähigkeit ist Grundlage und Voraussetzung für die weiteren Schritte sowie für alle Interventionen, die die Entwicklung fördern. Dabei sind unsere Bilder und Erfahrungen, die wir von Organisationen haben, von zentraler Bedeutung.

5 Tage
gruppendynamisches
Training

In diesem Training werden wir uns auf zwei Ebenen mit der Dynamik von Organisationen befassen: Zum einen anhand der

**Susanne
Möller-Stürmer**

Olaf Geramanis

Dynamik innerhalb unserer eigenen Lern-Organisation. Zum anderen führen wir eine Live-Organisationsanalyse durch und geben Feedback an die untersuchte Organisation weiter. Dabei üben wir, unterschiedlichste Prozesse zu diagnostizieren, die dahinterstehenden Denkmodelle zu überprüfen und zu vergleichen.

- Wie und auf welchen Ebenen macht sich die Dynamik einer Organisation bemerkbar?
- Wozu führen unterschiedliche Annahmen/Denkmodelle und wie kann man auf deren Grundlagen intervenieren?
- Wodurch wird eine Organisation handlungsfähiger?

**Hotel Schweizerhof
Voa Principala 39
7078 Lenzerheide**

4. Steuern als Prozess

17.06. – 19.06.2020

Eine gelungene Beziehung zwischen den Personen, die Changeprozesse in Organisationen initiieren, denjenigen, die diese verantwortlich steuern und denjenigen, die als Kadermitglieder und Mitarbeiter/innen vom Change betroffen sind, ist eine wesentliche Voraussetzung erfolgreicher und zufriedenstellender Zusammenarbeit. Dabei bewegt sich diese Beziehung immer im Spannungsfeld unterschiedlicher Vorstellungen und Erwartungen. Eine von allen Seiten akzeptierte und gelebte Sicht der Dinge zu schaffen, ist eine kommunikative und beziehungs-dynamische Herausforderung.

In diesem Workshop sollen die besonderen Beziehungsdynamiken zwischen den Beteiligten in Changeprozessen unter dem Aspekt des «Steuerns und Gesteuert-Werdens» erarbeitet werden. Die Teilnehmenden können in diesem Workshop selbst steuern und leiten, sowie gesteuert und beraten werden:

- Welche Steuerungsrollen gibt es und was bedeuten sie?
- Wie steuere ich ohne formale Machtbefugnisse?
- Welche Beziehungsdynamiken verbergen sich hinter schwierigen Leitungs-, Begleitungs- und Beratungssituationen?
- Welches Verständnis ist in welchen Situationen angemessen?

3 Tage Workshop

Bernd Hohmann

5. Konflikt und Widerstand

22.07. – 24.07.2020

Widerstand und Konflikte sind bei Veränderungsprozessen in etwa so erwartbar wie die Phase der Pubertät bei Jugendlichen. Sie sind unerfreulich und nervig für diejenigen, die ihnen ausgesetzt sind, zugleich aber auch ein Quell stiller Befriedigung für diejenigen, die den Widerstand leisten und die Konflikte anzetteln.

In diesem Workshop geht es darum zu verstehen, was und vor allem wer auf welche Weise Widerstand hervorruft und Konflikte provoziert und wie damit möglichst gelingend und konstruktiv umgegangen werden kann: Die Widerstände und Konflikte können auf drei verschiedenen Ebenen analysiert werden:

auf der zwischenmenschlich-kommunikativen, auf der gruppenspezifischen sowie auf der Ebene der jeweiligen Organisation. Um eine konstruktive Zusammenarbeit während Veränderungsprozessen zu ermöglichen, muss zuerst zwischen

3 Tage Workshop

Bernd Hohmann

den Beteiligten Kontakt hergestellt werden. Dies gelingt am besten, indem bei den Beteiligten ein Prozess der Neugier, des Interesses und des Erkundens initiiert wird. Dadurch sind Bewegungen auf den drei Ebenen möglich

(Psychodynamik, Gruppendynamik und Organisationsdynamik).

6. Neue Organisationsformen

24.08. – 26.08.2020

Seit Jahren zeigen Studien, dass lediglich ein Drittel der Belegschaft tatsächlich engagiert und motiviert an der Arbeit ist. Neu drücken auch noch die digitale Revolution und die damit einhergehende Unsicherheit auf die Gemüter der Arbeitnehmenden.

3 Tage Workshop

Peter Lippuner

Wie sollen sich Unternehmen aufstellen, um trotz dieser Umstände flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu sein? Neue Arbeitsgestaltungs- und Organisationskonzepte sowie «New Work»-Ansätze boomen. Doch auf welche Fragen sind diese neuen Ansätze die Antwort und was haben sie gemeinsam? Inwiefern sind Strukturen und Haltungen davon betroffen und wie sind diese Ansätze in einer Organisation einführbar? Diese und ähnliche Fragen versuchen wir im Modul «Neue Organisationsformen» forschend auf den Grund zu gehen.

7. Evaluation und Bilanz

28.09. – 29.09.2020

Am Ende dieser Ausbildung gilt es – ebenso wie an jedem anderen Ende – Bilanz zu ziehen und das Erreichte in Bezug zu setzen auf das ursprünglich Geplante, um den Erfolg zu messen und Gründe für das Scheitern zu analysieren. Daraus ziehen wir Schlüsse für die Zukunft und lernen dazu. Wichtige Fragen sind:

2 Tage Workshop

Olaf Geramanis

- Wie kann ich einen Abschluss so gestalten, dass er rund wird und gleichzeitig wichtige Knackpunkte/Lernpunkte adressiert sind?
- Wie lässt sich organisationales und persönliches Lernen verbinden?
- Wie gelingt «Loslassen und Abschiednehmen»?

8. Studiengruppen

Organisation in Eigenverantwortung

32 Lektionen

parallel zum Unterricht

9. Lern-Coaching

Durchführung eigener Beratungsprozesse

20 Lektionen

parallel zum Unterricht
und darüber hinaus

10. Lehr-Coaching

Reflektierende Begleitung des Lern-Coachings

12 Lektionen

parallel zum Unterricht
und darüber hinaus

Lehr- und Lernformen

In den sechs Workshops erwerben Sie theoretisches Wissen und lernen diagnostische Konzepte und Interventionsstrategien kennen. Die Theorie wird sowohl auf die gemeinsam erlebten Gruppenprozesse als auch auf die Praxisfelder der Teilnehmenden angewandt. Sie gewinnen so ein erweitertes Handlungsrepertoire für Ihre Leitungs- und Beratungsrolle.

Workshop

In der gruppen- und organisationsdynamischen Praxiswerkstatt erfahren Sie durch die Prozesse in der Teilnehmendengruppe, wie Ihr Verhalten auf andere wirkt und wie Sie selbst auf fremdes Verhalten reagieren. Sie erweitern Ihr soziales Wahrnehmungsvermögen und lernen Verhaltensmuster und deren Bedeutung für die Entwicklung einer Gruppe einzuschätzen.

Trainingswerkstatt

Die Studiengruppen dienen dazu, in der Gruppe der Peers eigenständig Theorie zu erarbeiten und zu überprüfen, wie diese zu den eigenen Erfahrungen passt und angewendet werden kann. Ziel ist die Vertiefung und die Verbindung von Theorie und Praxis. Die Ergebnisse werden der Gesamtgruppe in geeigneter Weise zur Verfügung gestellt.

Studiengruppen

Die eigenen Lern-Erfahrungen sollen in mindestens einem selbst durchgeführten Coaching-Prozess zur Anwendung kommen und parallel dazu im Einzel-Lehr-Coaching reflektiert und mithilfe der theoretischen Kenntnisse überdacht und besprochen werden.

**Lehr- und
Lern-Coaching**