

# Changeprozesse in Organisationen

## Certificate of Advanced Studies CAS

S37

### 1 Individuum – Gruppe – Organisation

---

Mittwoch, 06.03.24 bis  
Freitag, 08.03.24, Olten

Olaf Geramanis  
Stefan Hutmacher

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. In diesem Modul werden drei Modelle vorgestellt, mit dessen Hilfe Führungskräfte ebenso wie Beratungspersonen Vorgänge innerhalb von Organisationen diagnostizieren und einordnen können. Es sind dies heuristische Modelle, welche unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen miteinander kombinieren. Das Mikro-Makro- wie das Vertrauensmodell und der Interventionskompass fokussieren darauf:

- Problemstellungen innerhalb von Organisationen diagnostizieren und mit der vorhandenen Komplexität angemessen umzugehen!
- Auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren!
- Welche Ebenen und Dimensionen sind bei der Interventionsgestaltung zu berücksichtigen?

### 2 Fallwerkstatt: Interventionsdesigns

---

Mittwoch, 10.04.24 bis  
Freitag, 12.04.24, Olten

Stefan Hutmacher  
Olaf Geramanis

Organisationale Veränderungsprozesse sind hochkomplexe und dynamische soziale Gefüge. Change-Verantwortliche stehen daher vor einer zentralen Herausforderung, die jeder Interventionsversuch in ein komplexes System mit sich bringt: Man muss planen, ohne wirklich abschätzen zu können, was die geplanten Massnahmen bewirken. Die Planung von Change-Vorhaben ist eine Paradoxie: es geht um die Planung des Unplanbaren. Dies stellt grosse Ansprüche an die Planenden. Dieses Modul fokussiert in einer dreitägigen Fallwerkstatt, wie das prozessorientierte Gestalten und Designen von Veränderungsprozessen konzipiert werden kann (2 Tage), während der dritte Tag das sichtbar machen von Systemdynamiken mittel «Aufstellen» von Organisationen und Teams ins Zentrum rückt.

- Systemlogiken als konstitutives Moment zur Prozessgestaltung begreifen und als Ausgangspunkt von Veränderung nutzen!
- Wie plant und designt man prozessorientierte Architekturen von Veränderungsprozessen?

Gelegenheit, die Aufstellungsarbeit kennen zu lernen, und dabei eigene Fälle aufzustellen!

### 3 Prozesswerkstatt: Organisationsdynamik

---

Montag, 29.04.24 bis  
Freitag, 03.05.24  
Hotel Arenenberg

Susanne Möller-Stürmer  
Olaf Geramanis

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.

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

### 4 Ko-Kreativität: Innovations- und Ideenentwicklung

---

Montag, 17.06.24 und  
Dienstag, 18.06.24, Olten

Susanne Schinko-Fischli  
Stefan Hutmacher

Die Teilnehmenden sollen darin bestärkt werden, sich selbst als kreative Person wahrzunehmen und eigene Ideen zu äussern und diesen nachzugehen. Innovation entsteht durch Kreativität – die Fähigkeit, durch Kombination von bestehendem Wissen neue Ideen zu schaffen. «Applied Improvisation» wendet die Methoden aus dem Improvisationstheater an, um die eigene Kreativität zu erhöhen und die Grundbausteine ko-kreativen Arbeitens zu erleben und zu erlernen. Ko-Kreativität in Teams zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass seine Mitglieder einander zuhören, Ideen aufgreifen, diese weiterführen und einander inspirieren. Im Team können so überraschend neue Lösungen und Innovationen entstehen, deren Ergebnisse über den Tellerrand hinausreichen.

- Das «Yes, and...» Prinzip als Schlüssel für Ko-Kreativität und Innovation!
- Die eigene Statusflexibilität zu erhöhen, um eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen!
- Perspektivenwechsel ausprobieren um Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen auf neue Weise zu betrachten und so zu innovativen Lösungen zu gelangen!

## 5 Agile Methoden – Möglichkeiten und Grenzen

---

Freitag, 23.08.24 bis  
Sonntag, 25.08.24, Olten

Ruedi Gysi  
Stefan Hutmacher

Wie sollen sich Organisationen aufstellen, um flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu bleiben? Neue Arbeitsgestaltungs- und Organisationskonzepte wie «Agilität» 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? Ist Agilität eine Kulturform oder ein methodisches Werkzeug? Dieses Modul taucht ein in die Welt der «Agilität» und lotet gemeinsam mit einem «Agilisten» die Möglichkeiten und Grenzen aus. Wobei wir auch die Rolle von Beratung und Führungskräften in agilen Organisationen thematisieren und gemeinsam vertiefen wollen.

- Verstehen der wichtigsten Grundsätze von Agilität als Organisationsprinzip und Kulturform!
- Möglichkeiten und Grenzen von Agilität verstehen und einordnen können auf Ebene Individuum, Team und Organisation
- Anwenden und ausprobieren agiler Arbeitsformen entlang eigener Fälle und Problemstellungen

## 6 Die Organisation der Selbstorganisation

---

Montag, 16.09.24 bis  
Donnerstag, 19.09.24, Olten

Olaf Geramanis  
Stefan Hutmacher

Selbstorganisation in der Arbeitswelt ist ein grundlegend «anderes» Kooperationsmodell: Selbstorganisation ist nicht Chaos, sie ist nicht führungs-(kräfte-)los, macht nicht alle gleich, ist weder hierarchie- noch kontrollfrei. Sie funktioniert nicht schneller, ist nicht leichter zu handhaben und dient nicht automatisch der Demokratisierung und Motivation der Mitarbeitenden. Aber wie entsteht Selbstorganisation in sozialen Systemen? Es zeigt sich, dass Selbstorganisation bestimmter Formen der Organisation bedarf sowie einer sorgfältigen Balance zwischen Selbst- und Fremdsteuerung bzw. Basisdemokratie und Hierarchie.

Im Sinne der Aktionsforschung werden wir mit einem erlebnisorientierten Workshop-Design die Organisation der Selbstorganisation erfahrbar machen.

- Komplexität von Selbstorganisationsprozessen erleben, verstehen und analysieren!
- Unterscheidung zwischen der Selbstorganisation des eigenen Handelns und der Selbstorganisation einer Gruppe oder einer Organisation!
- Wie entsteht eine wechselseitige Abstimmung des Handelns?

## 7 Evaluation und Bilanz

---

Montag, 28.10.24 und  
Dienstag, 29.10.24, Olten

Olaf Geramanis  
Stefan Hutmacher

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:

- 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»?

## Lehr- und Lernformen

---

<b>Studiengruppen</b>	<b>32 Lektionen.</b> Organisation in Eigenverantwortung. Parallel zum Unterricht.  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.
<b>Workshop</b>	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.
<b>Trainingswerkstatt</b>	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.
<b>Lehr- und Lern-Coaching*</b>	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.  <small>*Das Lehr- und Lern-Coaching betrifft nur Absolvent*innen des MAS Change und Organisationsdynamik. Für Teilnehmende, welche <i>nur</i> das CAS Changeprozesse absolvieren, ist das Lehr- und Lern-Coaching nicht Teil der zu erbringenden Leistungen.</small>
<b>Lern-Coaching</b>	<b>24 Lektionen.</b> Durchführung eigener Beratungsprozess. Parallel zum Unterricht und darüber hinaus. *Das Einzel-Lern-Coaching ist Bestandteil der Leistungserbringung für den Abschluss des MAS Change und Organisationsdynamik und sollte spätestens 1 Jahr nach Abschluss des CAS-Programms erfolgreich beendet sein – spätestens jedoch vor Abschluss des MAS-Programms.
<b>Lehr-Coaching</b>	<b>12 Lektionen.</b> Reflektierende Begleitung des Lehr-Coachings. Parallel zum Unterricht und darüber hinaus. *Das Einzel-Lehr-Coaching ist Bestandteil der Leistungserbringung für den Abschluss des MAS Change und Organisationsdynamik und sollte spätestens 1 Jahr nach Abschluss des CAS-Programms erfolgreich beendet sein – spätestens jedoch vor Abschluss des MAS-Programms.

## Programmleitung

---

**Olaf Geramanis**, Prof. Dr., Dozent, [olaf.geramanis@fhnw.ch](mailto:olaf.geramanis@fhnw.ch)

**Stefan Hutmacher**, MA, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, [stefan.hutmacher@fhnw.ch](mailto:stefan.hutmacher@fhnw.ch)

Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

## Dozierende

---

**Ruedi, Gysi**, Trainer und Coach für agile Produkte- und Kulturentwicklung

**Susanne, Möller-Stürmer**, Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Trainerin für Gruppendynamik (DGGO)

**Susanne, Schinko-Fischli**, Psychologin (Mag.), Schauspielerin, Lehrtrainerin für Gruppendynamik (ÖGGO)