Modulübersicht

Changeprozesse in Organisationen
Certificate of Advanced Studies CAS S37

1 Verstehen und Gestalten: Die Dynamik von Individuen, Gruppen und Organisationen

Montag, 1.3.27 bis
Mittwoch, 3.3.27, Olten

Olaf Geramanis
Stefan Hutmacher

3 Tage Workshop

In einer dynamischen Welt sind Organisationen ständig mit Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert. Um in dieser Komplexität handlungsfähig zu bleiben, ist es für Führungskräfte entscheidend, über die richtigen Methoden und Werkzeuge zu verfügen. Unser Modul bietet Ihnen: praxisnahe Modelle und bewährte Ansätze, die Ihnen helfen, Veränderungsprozesse in Ihrer Organisation aktiv zu meistern. Was erwartet Sie?

- Praktische Modelle: Lernen Sie das Mikro-Makro-Modell, das Vertrauensmodell und den Interventionskompass kennen. Diese Modelle sind nicht nur theoretische Konzepte, sondern bieten Ihnen konkrete Werkzeuge, die Ihnen helfen, die Dynamiken in Ihrer Organisation zu verstehen und gezielt zu steuern.
- Diagnose und Intervention: Erfahren Sie, wie Sie Problemstellungen innerhalb Ihrer Organisation identifizieren, effektiv diagnostizieren und die bestehende Komplexität erfolgreich managen. Erkennen und verstehen Sie wichtige Prozessereignisse und lernen Sie, darauf angemessen zu reagieren.
- Ganzheitliche Perspektiven: Entdecken Sie, welche Ebenen und Dimensionen bei der Gestaltung von Interventionen berücksichtigt werden müssen, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen.

Die in diesem Modul vermittelten Modelle und Ansätze bilden den theoretischen Rahmen für das Prozessberatungsverständnis des gesamten Lehrgangs.

2 Prozesswerkstatt: Organisationsdynamik

Montag, 5.4.27 bis
Freitag, 9.4.27

Hotel Kreuz, Lenk

Olaf Geramanis
Stefan Hutmacher

5 Tage gruppendynamische Prozesswerkstatt

In diesem Training betrachten wir die Dynamik von Organisationen auf zwei Ebenen: zum einen anhand der Prozesse innerhalb unserer eigenen Lern-Organisation, zum anderen durch eine Live-Organisationsanalyse, bei der wir die untersuchte Organisation analysieren und gezieltes Feedback geben. Dabei trainieren wir, vielfältige Prozesse zu diagnostizieren, zugrunde liegende Denkmodelle zu reflektieren und miteinander zu vergleichen. Wir erarbeiten Antworten auf folgende Fragen:

- Auf welchen Ebenen macht sich die Dynamik einer Organisation bemerkbar, und wie äussert sie sich?
- Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Annahmen und Denkmo-delle über Organisationen, und wie kann darauf basierend sinnvoll interve-niert werden?
- Welche Faktoren tragen dazu bei, die Handlungsfähigkeit einer Organisation zu stärken?

Durch diese praxisnahe Auseinandersetzung gewinnen die Teilnehmenden wertvolle Einblicke in organisationale Dynamiken und entwickeln ein geschärftes Verständnis für wirksame Diagnose- und Interventionsansätze.

3 Spannungsfelder als Chance – kontinuierlichen Wandel ermöglichen

Montag, 3.5.27 bis
Mittwoch, 5.5.27, Olten

Lukas Walser
Stefan Hutmacher

Die Einführung von Selbstorganisation erhöht die Komplexität von Organisationen und führt zu neuen Spannungsfeldern. In diesem Workshop arbeiten wir mit zwei praxisnahen Modellen, um zentrale Herausforderungen der Organisationsentwicklung zu beleuchten. Einerseits analysieren wir die Spannungsfelder zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, andererseits nutzen wir Mikroexperimente, um eine nachhaltige organisationale Erneuerung zu ermöglichen. Der Workshop fokussiert folgende Themen:

- Spannungen identifizieren, verstehen und gestalten: Analyse mittels vier zentraler Widerspruchsfelder und deren Einfluss auf die (Selbst-)Organisation.
- Produktives Gleichgewicht finden: Ansätze entwickeln, um Hierarchie und Selbstorganisation sinnvoll zu verbinden.
- Wandel als Daueraufgabe: Sie erhalten Impulse, wie eine Kultur des kontinuierlichen Wandels durch iteratives Experimentieren gestaltet werden kann.
- Experimentierräume schaffen: Entwickeln konkreter Mikroexperimente, um Veränderung in Organisationen praxisnah zu erproben.

3 Tage Workshop

Die Teilnehmenden lernen Spannungsfelder zwischen Hierarchie und Selbstorganisation zu erkennen und kontinuierliche Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und in kleinen Dimensionen zu denken.

4 Selbstorganisation in Teams gestalten

Donnerstag, 17.6.27 und
Freitag, 18.6.27, Olten

Lukas Walser
Stefan Hutmacher

Selbstorganisation in Teams bietet grosse Chancen, birgt aber auch Herausforderungen: Wie gelingt es, Hierarchie und Autonomie sinnvoll zu verbinden? Selbstorganisation in Teams ist kein Selbstläufer – sie benötigt klare Strukturen, bewusste Reflexion und kontinuierliche Anpassung. Während einige Teams erfolgreich eigenverantwortlich arbeiten, kämpfen andere mit Unsicherheiten, unklaren Rollen und fehlenden Entscheidungsprozessen. Wie kann Selbstorganisation gelingen, ohne in Chaos oder Überregulierung zu münden? Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg, und welche Methoden helfen, die Zusammenarbeit effizient zu gestalten? In diesem Workshop nutzen wir ein praxiserprobtes Modell, um diesen Fragen nachzugehen:

- Rahmenbedingungen und Herausforderungen: Welche Strukturen braucht Selbstorganisation, und wo liegen ihre Grenzen?
- Teamprozesse reflektieren: Wie können die Entwicklung und die Dynamik von Teams analysiert und gezielt gesteuert werden?
- Führungsaufgaben in selbstorganisierten Teams: Wie können Rollen geklärt und Verantwortung effektiv verteilt werden?
- Lernen aus der Praxis: Welche Methoden und Reflexionen eignen sich, um Teams kontinuierlich weiterzuentwickeln?

2 Tage Workshop

Die Teilnehmenden erhalten ein fundiertes Verständnis für die Selbstorganisation von Teams und erarbeiten praxisorientierte Ansätze zur Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeit.

5 Agile Methoden – Möglichkeiten und Grenzen

Montag, 16.8.27 bis
Mittwoch, 18.8.27, Olten

Ruedi Gysi
Stefan Hutmacher

Agilität ist in vielen Bereichen ein Trend und beeinflusst massgeblich die Diskussion über Selbstorganisation. In diesem Modul greifen wir Agilitätskonzepte auf, die die Selbstorganisation weiterführen können. Wir reflektieren und untersuchen methodisch die Potenziale und Grenzen von Agilität.

- Agilität verstehen – Grundsätze als Organisationsprinzip und Kulturform erfassen: Auf welche Entwicklungen ist Agilität die Antwort?
- Möglichkeiten und Grenzen von Agilität erkennen: Adoptionsformen auf individueller, Team- und Organisationsebene diskutieren.
- Agile Arbeitsweisen anwenden: Praxisfälle und eigene Problemstellungen mit agilen Methoden bearbeiten.

3 Tage Workshop

Teilnehmende erhalten ein breites Verständnis von Agilität und deren Auswirkungen auf Strukturen und Haltungen.

6 Die Organisation der Selbstorganisation

Montag, 30.8.27 bis
Donnerstag, 2.9.27, Olten

Olaf Geramanis
Stefan Hutmacher

Selbstorganisation ist nicht mit Chaos gleichzusetzen und folgt auch keiner hierarchiefreien Utopie – sie erfordert klare Strukturen, eine Balance zwischen Selbst- und Fremdsteuerung sowie ein bewusstes Zusammenspiel von Führung und Eigenverantwortung. Selbstorganisation in der Arbeitswelt ist ein grundlegend «anderes» Kooperationsmodell: Sie funktioniert nicht schneller, ist nicht leichter zu handhaben und dient nicht automatisch der Demokratisierung und Motivation der Mitarbeitenden.
Was macht also die Organisation der Selbstorganisation aus? Wie entsteht Selbstorganisation in sozialen Systemen und welche Rahmenbedingungen sind dafür nötig? Wer steuert, wenn sich einzelne Personen, Gruppen und Organisationen selbst organisieren? Diesen Themenbereichen gehen wir in diesem Workshop nach:

- Selbstorganisation erleben und analysieren: Die Komplexität solcher Prozesse verstehen und reflektieren.
- Individuelle vs. kollektive Selbstorganisation: Abgrenzung zwischen persönlicher Handlungssteuerung und der Organisation einer Gruppe oder eines Unternehmens.
- Koordination in selbstorganisierten Systemen: Wie gelingt eine wechselseitige Abstimmung des Handelns?

4 Tage Workshop

Lassen Sie sich auf dieses erlebnisorientierte Setting ein, das auf Aktionsforschung basiert, und entdecken Sie, welche Strukturen und sozialen Dimensionen nötig sind, um Selbstorganisation erfolgreich zu gestalten.

7 Evaluation und Bilanz

Montag, 25.10.27 und Dienstag, 26.10.27, Olten

Olaf Geramanis
Stefan Hutmacher

2 Tage Workshop

Am Ende dieser Ausbildung haben Sie die Möglichkeit, Ihren Fortschritt zu reflektieren und das Erreichte mit Ihren ursprünglichen Zielen in Bezug zu setzen. So können Sie Ihren Erfolg messen und wertvolle Erkenntnisse gewinnen, um künftige Herausforderungen zu meistern. Daraus ziehen wir wichtige Schlüsse für die Zukunft und lernen ebenfalls dazu. Wichtige Fragen sind:

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

Co-Programmleitung

Olaf Geramanis, Prof. Dr., Dozent, olaf.geramanis@fhnw.ch
Stefan Hutmacher, MA, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, stefan.hutmacher@fhnw.ch

Dozierende

Ruedi, Gysi, Trainer und Coach für agile Produkte- und Kulturentwicklung
Lukas, Walser, MA, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, FHNW

Lehr- und Lernformen

Studiengruppen **32 Lektionen.** Die Studiengruppen bieten den Teilnehmenden die Möglichkeit, eigenständig in ihrer Peer-Gruppe theoretische Konzepte zu erarbeiten und deren Relevanz für die eigene Praxis zu reflektieren. Ziel ist es, Theorie und Praxis zu verknüpfen, Erkenntnisse zu vertiefen und sie auf die eigenen Erfahrungen anzuwenden. Die erarbeiteten Ergebnisse werden in geeigneter Form der Gesamtgruppe im letzten Modul zur Verfügung gestellt.

Workshop 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.

Prozesswerkstatt 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.

Lehr- und Lern-Coaching Das Lehr- und Lern-Coaching betrifft nur Absolvent:innen des MAS Change und Organisationsdynamik (bso-Annerkennung). Für Teilnehmende, welche *nur* das CAS Changeprozesse absolvieren, ist das Lehr- und Lern-Coaching nicht Teil der zu erbringenden Leistungen.

Lern-Coaching **26 Lektionen. *** Durchführung eigener Beratungsprozess. Parallel zum Unterricht und darüber hinaus.

Lehr-Coaching **12 Lektionen. *** 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.