Changeprozesse in Organisationen – Selbstorganisation und Agilität

Certificate of Advanced Studies CAS S37

„Wenn wir das, was ist, wahrnehmen und annehmen, geschieht Veränderung."
Arnold Beissers (1997)

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?
(3) Inwiefern sind Selbststeuerung und Agilität zukunftsträchtige Denk- und Handlungsmuster?

Arbeitsabläufe, die im Zeichen von Unsicherheit und Ungewissheit stattfinden, lassen sich nicht mehr klassisch-hierarchisch via Planung und Kontrolle steuern. Stattdessen geht es um das Initiieren von Agilität und Selbstorganisation, um vernetzende Wahrnehmung und das Erreichen eines gemeinsamen Sinnverständnisses. Je kompetenter Sie sich als Führungskraft oder Beratungsperson 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 sowie agiler Modelle und reflektieren Sie Ihre konkreten Praxissituationen.

Ablauf

1. Individuum – Gruppe – Organisation	**25.04. – 27.04.2022**
2. Prozesswerkstatt: Organisationsdynamik	**22.05. – 26.05.2022**
3. Ko-Kreativität: Innovations- und Ideenentwicklung	**27.06. – 28.06.2022**
4. Agile Methoden – Möglichkeiten und Grenzen	**24.08. – 26.08.2022**
5. Die Organisation der Selbstorganisation	**26.09. – 29.09.2022**
6. Die Kunst der organisationalen Selbsterneuerung	**02.11. – 04.11.2022**
7. Evaluation und Bilanz	**01.12. – 02.12.2022**

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

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.
Sie haben eine aktive Rolle in Veränderungsprozessen oder sind mit der Führung, Begleitung, Beratung von Teams und Projekten betraut bzw. im HR-Bereich tätig.

Programm-struktur

Das CAS-Programm hat einen Umfang von **15 ECTS-Kreditpunkten** und beinhaltet:

- 22 begleitete Ausbildungstage
- 6 Workshops zu 2 bis 4 Tagen
- 1 gruppen- und organisationsdynamische Trainingswerkstatt zu 5 Tagen
- 32 Lektionen Studiengruppen zu einem Change-Forschungs-Projekt
- 20 Lektionen eigene Coaching-Prozesse und 12 Lektionen Einzelcoaching* (siehe unter «Modulinhalte und Daten 2022», Modul 10)

Aufbau-möglichkeit

Dieses CAS-Programm kann: **separat** belegt werden, oder als Baustein

- des DAS-Programms «Organisationsdynamische Prozessbegleitung»,
- des MAS-Programms «Change und Organisationsdynamik».

Programm-leitung

Prof. Dr. Olaf Geramanis und Stefan Hutmacher, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
T +41 61 228 59 74, olaf.geramanis@fhnw.ch, stefan.hutmacher@fhnw.ch

Dozierende

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:

- **Susanne Möller-Stürmer**, Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Trainerin für Gruppendynamik (DGGO)
- **Susanne Schinko-Fischli**, Psychologin (Mag.), Schauspielerin, Lehrtrainerin für Gruppendynamik (ÖGGO)
- **Stefan Hutmacher**, MA Soz. Arbeit, Supervisor und Organisationsberater, Trainer für Gruppendynamik (DGGO i.A.), Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- **Dr. Hans-Joachim Gergs**, Senior Consultant in Organisationsentwicklung, lehrt u. a. an der TU München
- **Rudolf Gysi**, Trainer und Coach für agile Produkte- und Kulturentwicklung

Kosten

Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 7'900
zzgl. 12 Lektionen Einzelcoaching, sofern das gesamte MAS-Programm absolviert wird. Diese Kosten (ca. CHF 1'800) werden vom jeweiligen Coach in Rechnung gestellt.

Orte

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit, Olten

Externes Tagungshaus (zusätzliche Kosten ca. CHF 1'000)

Aufnahme-kriterien

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. Eine Aufnahme im Rahmen eines Äquivalenzverfahrens ist möglich.

Kontakt und Anmeldung Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Rahel Lohner-Eiche, Weiterbildungskoordinatorin, T +41 61 228 59 23, rahel.lohner@fhnw.ch
www.changeprozesse.ch

Modulinhalte & Daten 2022

1. Individuum – Gruppe – Organisation

25.04. – 27.04.2022

3 Tage Workshop

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. Dies gilt auch für die aktuelle Lernorganisation des CAS-Programms.
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.

2. Prozesswerkstatt: Organisationsdynamik

22.05. – 26.05.2022

5 Tage gruppendynamisches Training

Susanne Möller-Stürmer

Olaf Geramanis

GOLFHOTEL
Les Hauts de Gstaad
Bahnhofstrasse 7
3777 Saanenmöser

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?

3. Ko-Kreativität: Innovations- und Ideenentwicklung

27.06. – 28.06.2022

2 Tage Workshop

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.
Diese gezielte Arbeit an den Themen Präsenz, Agilität und Ko-Kreativität mit Methoden aus dem Improvisationstheaters wird Inhalt des Workshops sein.

- 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!

4. Agile Methoden – Möglichkeiten und Grenzen

24.08. – 26.08.2022

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.

3 Tage Workshop

Ruedi Gysi

Stefan Hutmacher

- Verstehen der wichtigsten Grundsätze von Agilität als Kulturform
- Möglichkeiten und Grenzen von Agilität verstehen und einordnen können auf Ebene Individuum, Team, Führung und Organisation
- Was bedeuten Agile Werte für mich persönlich als Beratungs- oder Führungskraft? Wo sehe ich in meinem Arbeitsfeld Transfermöglichkeiten?
- Anwenden und ausprobieren agiler Arbeitsformen entlang eigener Fälle und Problemstellungen

5. Die Organisation der Selbstorganisation

26.09. – 29.09.2022

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.
In organisationalen Kontexten geht es darüber hinaus um Begriffe wie kollektive Autonomie, Selbstbestimmung, Freiheit oder Verteilung von Macht. 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 erlebnisorientieren Workshop-Design die Organisation der Selbstorganisation erfahrbar machen.

4 Tage Workshop

Olaf Geramanis

Stefan Hutmacher

- Was genau sind seitens der Organisation die Anforderungen an das konkrete Arbeits- und Kooperationshandeln der Beschäftigten?
- Selbstorganisationsprozesse spielen sich zunehmend in formalen Settings wie Meetings, prozessualen Abstimmungen und im konkreten Arbeitshandeln ab – Reicht es aus, lediglich diese Rahmung zur Verfügung zu stellen?
- In welcher Weise schlägt Selbstorganisation einen verbindenden Bogen zwischen den rationalen, formalisierten und ordnenden Strukturen einerseits und den informalen, spontanen, sinn-, befriedigungs- und psychosozialen Prozessen innerhalb von Organisationen? Und wie genau würde das aussehen?

6. Die Kunst der organisationalen Selbsterneuerung

02.11. – 04.11.2022

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. Denn auch die Veränderung an sich verändert sich.
Das Modul «Die Kunst der organisationalen Selbsterneuerung» wirft einen frischen und differenzierten Blick auf ein Change Management, welcher den gegenwärtigen komplexen Anforderungen an Organisationen nachkommt. Es wird gezeigt, an welchen Prinzipien sich Organisationen bei der Entwicklung von Zukunfts- und Wandlungsfähigkeit orientieren können und wie dieser Prozess konkret gestaltet werden kann. Das Modul

3 Tage Workshop

Dr. H.-J. Gergs

Stefan Hutmacher

zeigt auf, wie die Fähigkeit zur Selbsterneuerung in Unternehmen und Organisationen systematisch entwickelt werden kann. 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. 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?

7. Evaluation und Bilanz

01.12. – 02.12.2022

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»?

2 Tage Workshop

Olaf Geramanis

Stefan Hutmacher

8. Studiengruppen

32 Lektionen

Organisation in Eigenverantwortung

Parallel zum Unterricht

9. Lern-Coaching

20 Lektionen

Durchführung eigener Beratungsprozesse

Parallel zum Unterricht und darüber hinaus

10. Lehr-Coaching

12 Lektionen

Reflektierende Begleitung des Lern-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.

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**