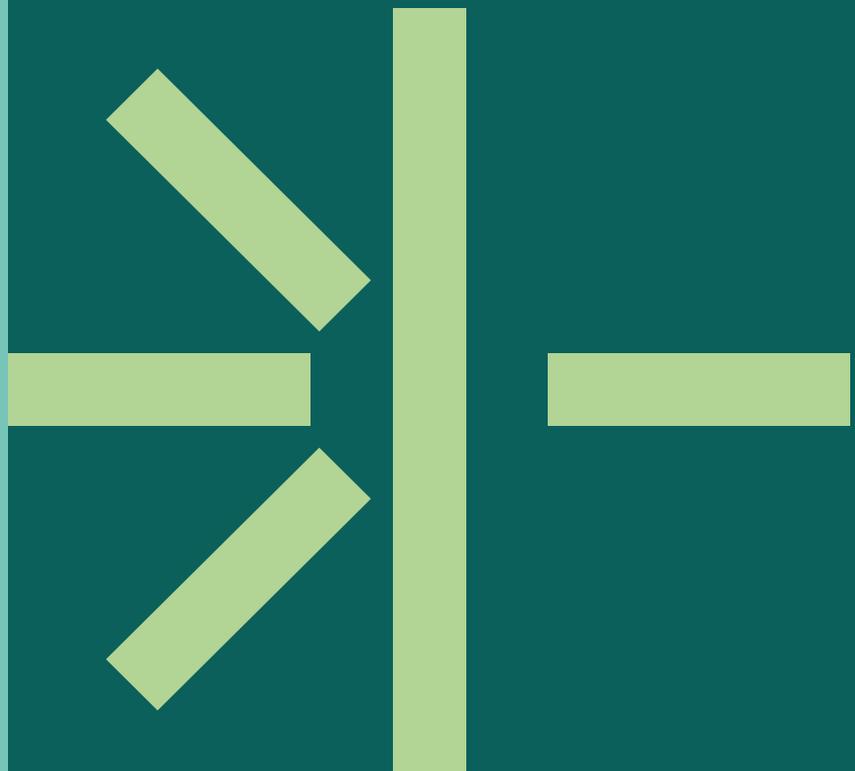


CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheits- organisationen

Certificate of Advanced Studies

Eine Kooperation zwischen der Fachhochschule
Nordwestschweiz – Hochschule für Soziale Arbeit
und dem Universitätsspital Basel



CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen

Organisationen sind komplexe Organismen mit eigenen Gesetzmässigkeiten. Sie sind als lebendige Systeme zu verstehen, die immer in Veränderung begriffen sind. Daher geht es nicht um die Frage «Verändern oder Bewahren?», sondern darum, die jeweiligen Formen, Ausprägungen und Dynamiken des Wandels zu verstehen und die Organisation in Richtung von mehr Anpassungsfähigkeit und kollektiver Kompetenz im Umgang mit Ungewissheit zu entwickeln.

In komplexen Kontexten und zunehmend unberechenbaren Umfeldern kommen traditionelle Planungsmethoden und Managementwerkzeuge an ihre Grenzen. Dies ist auch im Gesundheitswesen spürbar, wo eine Vielzahl gesellschaftlicher, ökonomischer, demographischer, fachlicher und technologischer Veränderungen zu einer historischen Umbruchsituation zusammenfliessen. Gesundheitsorganisationen müssen neue Wege finden, um die dadurch entstehenden Spannungen und den steigenden Wandlungsdruck zu bewältigen und sich zukunftsfähig aufzustellen.

Die notwendigen Entwicklungsprozesse zur nachhaltigen Verankerung organisationaler Veränderungen lassen sich nicht klassisch-hierarchisch von oben verordnen. Ein heute wesentlicher Resilienzfaktor von Organisationen und ein Schlüssel für deren Komplexitätsbewältigung ist die dynamisch-flexible Zusammenarbeit in leistungsfähigen Teams sowie in hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken. Um auch angesichts von Ungewissheit und Umbruch handlungsfähig zu bleiben, braucht es gelingende Prozesse der Selbstorganisation und der vernetzten Wahrnehmung sowie das Erreichen eines gemeinsamen Sinnverständnisses. Solche Prozesse zu initiieren und zu begleiten ist eine zunehmend zentrale Aufgabe für Führungspersonen und Changemanager.

Punktuell angelegte Veränderungsprojekte vermögen zwar kurzfristig das System zu irritieren, bleiben jedoch häufig in der Logik der Symptombekämpfung stecken und provozieren mehr Widerstand, Demotivation und Verschleiss als tatsächliche Transformation. Wie aber können Veränderungen nachhaltig implementiert werden?

Was bedeutet es, «Change» nicht als Episode, sondern als kontinuierlichen Prozess zu verstehen? Wie weckt man Antriebsenergie und Vertrauen und wie geht man konstruktiv mit Konflikten und Widerstand als «natürlichen» Begleiterscheinungen von Veränderungen um? Was tun, wenn Prozesse stecken bleiben oder zu versanden drohen? Woran erkennt man überhaupt, ob ein Projekt oder Prozess tatsächlich gut läuft oder schon im Trudeln ist?

Ziele

In diesem CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen finden Sie Antworten auf solche Fragen und vertiefen Ihre Diagnosefähigkeit sowie Ihre Führungs- und Beratungskompetenz. Sie reflektieren Ihre konkreten Praxissituationen und bisherigen Erfahrungen und entwickeln neue Ansätze für die Begleitung von kleinen, alltäglichen sowie grossen, aussergewöhnlichen Veränderungsprozessen hin zu guten Ergebnissen.

Der Studiengang vermittelt einen Überblick über zentrale Modelle, Strategien, Methoden und Vorgehensweisen und setzt dabei den inhaltlichen Schwerpunkt auf der Handlungsebene in zweifacher Hinsicht: Sie lernen, wie Sie das aktuelle Geschehen und die «Arbeitsfähigkeit» des relevanten Systems in einem Veränderungskontext analysieren können und wodurch die Organisation handlungsfähiger und veränderungskompetenter werden kann. Parallel dazu bauen Sie Ihre Interventionsfähigkeiten und Ihr persönliches Interventionsrepertoire aus, erweitern damit Ihre Handlungsoptionen und steigern Ihre Wirksamkeit in Ihrer Rollenwahrnehmung.

Zielpublikum

Dies ist ein inhouse CAS-Programm des Universitätsspitals Basel (USB) in Kooperation mit der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Es richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende des USB, aber auch externe Teilnehmende sind willkommen. Zielgruppe sind Führungspersonen aus dem mittleren und oberen Kader von öffentlichen und privaten Organisationen des Gesundheitswesens. Der Studiengang ist weiterhin geeignet für Personen, die ohne disziplinarische Führungsmacht Veränderungsprozesse begleiten (z.B. Projektleitungen, interne Beraterinnen und Berater, Stabstellen).

Struktur & Dauer

Das CAS-Programm von 15 ECTS beinhaltet 26 begleitete Ausbildungstage sowie die Arbeit in Lerngruppen:

| | |
|--------------|---|
| 19 Tage | Führungskurse und Workshops |
| 5 Tage | gruppen- und organisationsdynamische Trainingswerkstatt |
| 2 Tage | Projektcoaching bzw. Gruppensupervision |
| 32 Lektionen | in Lerngruppen zu eigenen Veränderungsprojekten |

Die Teilnahme am *CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen* erstreckt sich im Normalfall über 1-2 Jahre. Der maximale Zeitrahmen für das Absolvieren sämtlicher Ausbildungselemente darf 3 Jahre nicht überschreiten.

Aufbau

Die obengenannten Ausbildungstage werden im Rahmen von vier Modulen absolviert:

| | |
|------------------|---------------------------------|
| Modul I | Change Grundlagen |
| Modul II | Diagnose und Intervention |
| Modul III | Veränderungskompetenz vertiefen |
| Modul IV | Integration und Wissenstransfer |

Die Module I & III bestehen aus Wahlkursen, die terminlich flexibel belegbar sind. Kernstück des *CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen* ist das Modul II, das sich aus zwei Workshops und einem gruppensdynamischen Training zusammensetzt und als Ganzes von einer geschlossenen Gruppe absolviert wird. Aus dieser Kohorte bilden sich Lerngruppen, die für Modul IV zusammenarbeiten.

Weitere Informationen

Der *CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen* kann anerkannt werden als Baustein für das Diploma of Advanced Studies *DAS Kollaborative Führung im Wandel*. Diesen Abschluss erhält, wer zusätzlich den USB-inhouse *CAS Leadership – Führung im Gesundheitswesen* absolviert. Weiterhin besteht die Möglichkeit, das Studium im Rahmen des Master of Advanced Studies *MAS Change und Organisationsdynamik* an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW fortzusetzen.

Studiengangleitung

Gesamtleitung: Andrea Kleinhuber, Leiterin Führungsentwicklung am Universitätsspital Basel

Leitung Modul II: Prof. Dr. Olaf Geramanis, Dozent Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Supervisor, Coach und Organisationsberater (BSO), Trainer für Gruppendynamik (DGGO)

Orte

Verschiedene Veranstaltungsorte in Basel mit Ausnahme des gruppensdynamischen Trainings innerhalb von Modul II, das für alle verbindlich in Vollklausur in einem externen Tagungshaus stattfindet.

Zulassungsbedingungen

Das CAS-Programm richtet sich an Führungspersonen im Gesundheitswesen. Es werden ein Abschluss einer Hochschule oder eine vergleichbare Qualifikation sowie der Nachweis über eine mindestens fünfjährige Berufspraxis vorausgesetzt. Personen, die über keinen genannten Abschluss verfügen, können unter gegebenen Umständen «sur dossier» zugelassen werden.

Kosten

Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 3'000 für Mitarbeitende des Universitätsspitals Basel bzw. CHF 10'000 für Externe.

Kontakt und Anmeldung

Andrea Kleinhuber
Universitätsspital Basel
Abteilung Personal- und Führungsentwicklung
Telefon: +41 61 265 22 65
E-Mail: andrea.kleinhuber@usb.ch

Detailübersicht

CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen

Modul I Change Grundlagen (6 Tage)

Wie ist der aktuelle Kontext von Veränderungsprozessen in Gesundheitsorganisationen zu verstehen? Was gibt es an Grundlagenwissen und allgemeinen Erkenntnissen zu Changemanagement in Organisationen? Und welche Anforderungen stellen solche Prozesse an die Personen, die sie steuern und begleiten? In Modul I werden diese drei Untersuchungsebenen beleuchtet:

- 1 Auf der **Makro-Ebene** geht es darum, eine Übersicht über **allgemeine Trends und Veränderungsdynamiken im Gesundheitswesen** zu erhalten und den eigenen Tätigkeitsbereich vor diesem Hintergrund zu betrachten. Welche Veränderungen sind am Horizont erkennbar oder bereits deutlich spürbar? Wie gut ist die eigene Organisation dafür gerüstet? Wo gibt es Handlungsbedarf?
- 2 Auf der **Meso-Ebene** steht die Frage im Raum, wie organisationale Veränderungen gelingen können. Unzählige Untersuchungen stellen immer wieder fest, dass die Mehrzahl solcher Veränderungsvorhaben scheitert. Auf dem Markt der Changemanagement-Ansätze und -Tools tummeln sich zwar grosse Versprechen, aber die Realität straft diese häufig Lügen und auch die beeindruckendsten Designs scheitern nicht selten an der Komplexität und der gewachsenen Eigenlogik der Organisation sowie an der Eigenwilligkeit der Menschen. Muss man Changemanagement also als Illusion betrachten? Oder gibt es doch **Prinzipien**, denen man folgen kann und **Schlüsselfaktoren**, die die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen? Als Alternative zu den üblichen reaktiven und punktuellen Ansätzen wird in Modul I ein Change-Verständnis vorgestellt, in dessen Zentrum der **intelligente Umgang mit Ungewissheit und Komplexität** und eine konsequente Fokussierung auf **Potenzialentfaltung** steht.
- 3 Auf der **Mikro-Ebene** rückt die Person des oder der Intervenierenden in den Blick, sei es in der Rolle als Linienführung, Projektleitung oder Beratung. Welche inneren Stellhebel sind hier zu beachten und in Position zu bringen? Wie steht es mit der eigenen Zuversicht und den eigenen Energiequellen? Passt das persönliche, innere Navigationssystem zu den äusseren Bedingungen und bietet es Orientierung bei schwierigen Entscheidungen? Während sich Modul II intensiv mit der Gestaltung von Interventionen befasst, geht es in Modul I um eine Auseinandersetzung mit den **persönlichen Erfolgsbedingungen**. Die Teilnehmenden reflektieren sich selbst als zentralen Wirkfaktor ihrer Interventionen und erhalten Feedback sowie Unterstützung bei der **Weiterentwicklung der eigenen Selbstführungskompetenz**.

Modul II

Diagnose und Intervention

(11 Tage)

Dieses Modul vermittelt theoretische Modelle und praktische Ansatzpunkte für die Diagnose von sozialen Systemen sowie Gestaltungsprinzipien und Vorgehensweisen für die zielgerichtete Weiterentwicklung solcher Systeme in Veränderungsprozessen. Dabei kommt dem Erfahrungslernen ein grosser Stellenwert zu, sowohl in Form der konkreten Anwendung der vermittelten Inhalte in selbstgesteuerten Lernsettings als auch in Reflexions- und Feedbackprozessen. So entwickeln sich die Teilnehmenden nicht nur in punkto Fach- und Methodenwissen weiter, sondern auch in ihrer Persönlichkeit und ihrer authentischen Rollenwahrnehmung.

Das Modul beginnt mit dem Workshop **Individuum – Gruppe – Organisation**, worin die komplexen und oft widersprüchlichen Dynamiken im Zusammenspiel von Organisationen, Gruppen und Individuen im Fokus stehen. Organisationen zeichnen sich durch spezifizierte Ziele aus, welche mit einer entsprechend klaren Strukturierung einhergehen. Demgegenüber steht eine Vielzahl von Individuen und Gruppierungen, die eigene Ziele verfolgen und dabei um Einfluss und Macht konkurrieren. Diese Gemengelage ist organisationaler Alltag, gewinnt jedoch im Rahmen von Veränderungsprozessen an Gewicht und Brisanz. Der Workshop vermittelt hilfreiche Modelle für das Verständnis von Interdependenzen, Dynamiken und Handlungsmöglichkeiten und zeigt auf, welche Rolle Vertrauen dabei spielt und wie es gefördert werden kann bzw. was es zerstört. Daneben werden unterschiedliche traditionelle und «neue» Kooperationsformen (wie z.B. Agilität) unter die Lupe genommen und auf ihre Vor- und Nachteile sowie auf ihre Funktionalität in den individuellen Arbeitskontexten der Teilnehmenden untersucht.

Im anschliessenden **gruppendynamischen Training Prozesswerkstatt** geht es um die Frage, durch welche Interventionen auf den unterschiedlichen Ebenen (Individuum – Gruppe – Organisation) förderliche Entwicklungen im Sinne des Veränderungsziels angestossen werden können. Wo und wie gilt es anzusetzen, damit sich ein soziales System konstruktiv verändern und weiterentwickeln kann? Wie bringt man dabei übergeordnete, kollektive und individuelle Ziele ins Verhältnis zueinander?

Ein Schwerpunkt des Trainings liegt auf der Ebene der Gruppen-Interventionen analog zur Team- oder Bereichsebene in organisationalen Veränderungsprozessen. Dabei rückt die Gruppe in den Fokus als eigenständiges System, welches sich nicht auf die Summe seiner Mitglieder reduzieren lässt. Gruppen haben eine eigene Kultur und regeln Zugehörigkeit und gegenseitige Erwartbarkeit über implizite Normen und Annahmen. Was aber passiert bei Veränderungen? Bleibt eine Gruppe dieselbe, wenn sich die Zusammensetzung ändert? Was geschieht mit dem bisherigen «Gruppenvertrag», wie kann dieser neu ausgehandelt werden? Das Training bietet die Gelegenheit, sich solcher Fragen nicht nur theoretisch anzunehmen, sondern sie mittels konkreter Erfahrungen gemeinsam zu beforschen. Die Teilnehmenden üben die Diagnose von Gruppenprozessen sowie deren beratende oder steuernde Begleitung. In selbstgestalteten Sequenzen erproben sie sich darin, aus Teamdiagnosen Gruppeninterventionen abzuleiten und durchzuführen. Dabei setzen sie sich auch mit der Unterscheidung von individuellen und Gruppenthemen auseinander und sensibilisieren sich dafür, wie man Teams coacht ohne zu individualistisch zu intervenieren.

Zum Abschluss von Modul II stehen im Workshop **Steuern als Prozess** Fragen der Rollenwahrnehmung und Einflussnahme als «Change Agent» im Vordergrund. Einer Führungsperson mit disziplinarischer Weisungsbefugnis stehen dabei andere Instrumente zur Verfügung als einer Projektleiterin oder einem internen Berater mit Stabstellenfunktion. Jedoch lassen sich viele notwendige Veränderungen – z.B. auf der Haltungsebene – nicht top-down verordnen, wodurch auch Linienvorgesetzte an Grenzen stossen. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen und sich wandelnder Erwartungen an Führung bröckelt zudem die Selbstverständlichkeit, mit der Hierarchie in Organisationen bislang akzeptiert wurde. Entscheidungen fallen häufig nicht mehr nur in formell dafür verantwortlichen Gremien, sondern in verschiedensten Bereichen der Organisation. In den Expertenorganisationen des Gesundheitswesens liegt die faktische Gestaltungsmacht ausserdem meist bei den Experten selbst und es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen deren Autonomie und den Interessen der Gesamtorganisation. Der Workshop geht den komplexen Beziehungsdynamiken zwischen den Beteiligten in Changeprozessen auf den Grund und untersucht unterschiedliche Konzepte von «Steuerung» auf ihre Tauglichkeit in diesem Kontext. Besonders berücksichtigt wird dabei die Frage nach Gestaltungsmöglichkeiten bei fehlender formaler organisationaler Macht.

Modul III

Veränderungskompetenz vertiefen

(5 Tage)

Dieses Modul ermöglicht die weitere Vertiefung relevanter Kompetenzen für die Begleitung von Veränderungsprozessen und erlaubt dabei individuelle und rollenbezogene Schwerpunktsetzungen. Sie absolvieren hierfür eine Auswahl von Führungskursen aus dem laufenden Weiterbildungsprogramm des USB.

Der Kurs **Den Wandel gestalten – eine Simulation zum Veränderungsmanagement** ist besonders geeignet für die Auseinandersetzung mit der Komplexität von organisationsumfassenden Veränderungen sowie für das Nachvollziehen eines Gesamtprozesses mit seinen typischen Phasen, Problemen, Meilensteinen und Schlüsselinterventionen. Weitere Wahlkurse adressieren die besonderen Herausforderungen der Führungsrolle Projektleitung sowie allgemein des Führens ohne Weisungsbefugnis und den Umgang mit Macht und Autorität. Zum Themenspektrum der Wahlkurse gehören aber auch Kompetenzfelder wie Strategisches Management, Verhandeln, Coaching, Auftrittskompetenz sowie Lean Leadership. Auch Workshops zu aktuellen Fokus- und Veränderungsthemen des USB finden sich zeitweise unter den Optionen. Eine Übersicht der aktuellen Wahlkurse stellt die Studiengangleitung halbjährlich zur Verfügung.

Die Kursbelegung im Rahmen von Modul III erfolgt in Absprache mit der Studiengangleitung und kann zeitlich vor dem Besuch von Modul I und Modul II oder parallel dazu erfolgen.

Modul IV

Integration und Wissenstransfer

(4 Tage + eigenständige Arbeit)

Im Rahmen dieses Moduls treten die aktuellen Projekte, Problemstellungen und persönlichen Herausforderungen der Teilnehmenden in den Mittelpunkt des Lerngeschehens und bieten konkrete Transferfelder für die Anwendung und Umsetzung der Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Studiengang.

Hierzu werden Lerngruppen gebildet, welche sich eigenständig mit einem konkreten Veränderungsprojekt aus dem Kreis der Teilnehmenden oder mit einem selbstgewählten Fokus-thema beschäftigen. Ziel ist die Verbindung von Theorie und Praxis und die vertiefende Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und dem persönlichen Profil. Dabei erhalten die Teilnehmenden Unterstützung in Form von Projektcoaching oder Gruppensupervision (je nach thematischem Schwerpunkt der Lerngruppen) im Gesamtumfang von zwei Tagen.

Das Modul IV endet mit einem zweitägigen Abschlussworkshop. Darin wird zum einen auf der Ebene der Gesamtgruppe Bilanz gezogen, das im Studiengang Erreichte ausgewertet sowie der Frage nachgegangen, was es für einen «runden» Projektabschluss braucht und wie Loslassen und Abschiednehmen gelingt. Zum anderen bildet der Workshop den Rahmen für die Erbringung der Leistungsnachweise für den CAS Changeprozesse begleiten in Gesundheitsorganisationen. Diese bestehen aus Gruppenpräsentationen der Lerngruppen zu ihren jeweiligen Projekten oder Forschungsthemen.