



Certificate of Advanced Studies

Das agile Unternehmen

Von Unternehmen wird immer mehr Flexibilität und Adaptivität gefordert. Die eigene Entwicklungsfähigkeit und eine schnelle Reaktion sind die neuen Erfolgsfaktoren. Dieses CAS vermittelt ein sehr gutes Know-how über moderne Organisationsformen, Leadership-Modelle, das dazugehörige Mindset und agile Methoden. Es zeigt ein Gesamtkonzept für ein agiles Unternehmen auf sowie Wechselwirkungen und Lösungswege, mit denen Sie die agile Transformation nachhaltig im Unternehmen implementieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld	3
2	Zielpublikum	4
3	Ausbildungsziele	4
4	Voraussetzungen	4
5	Unterrichtssprache	5
6	Durchführungsort	5
7	Kompetenzprofil	5
8	Kursübersicht	6
	8.1 Themen	6
	8.2 Lehreinheiten	8
	8.3 Durchführung vor Ort oder auf Distanz	8
9	Kursbeschreibungen	9
	9.1 Kontaktstudium	9
	9.2 Selbststudium	11
10	Kompetenznachweis und ECTS-Note	12
11	Eingesetzte Lehrmittel	12
12	Dozierende	13

Stand: 01.10.2024

1 Umfeld

Durch innere und äussere Treiber wird von Unternehmen immer mehr Flexibilität und Adaptivität gefordert. Die eigene Entwicklungsfähigkeit und eine schnelle Reaktion sind die neuen Erfolgsfaktoren. Moderne Organisationsformen, Leadership-Modelle, ein dazugehöriges Mindset und agile Methoden sind dazu vielversprechende Ansatzpunkte.

Agile Methoden, Modelle, Organisationstrukturen und kulturelle Aspekte beeinflussen sich stark gegenseitig und erzeugen Wechselwirkungen. Wie kann Agilität dort situationsgerecht eingeführt werden, wo klare Vorteile mit den neuen Methoden erreicht werden können? Welches Umfeld, welcher Führungsstil, welches Sozialsystem, welches Mindset ist besser oder weniger gut geeignet? Es braucht hierzu ein breites Wissen für einen ganzheitlichen Ansatz zur Thematik Agilität, welche Ausprägung auf den jeweiligen Kontext der Unternehmung passt.

Dieses CAS vermittelt ein sehr gutes Know-how über die unterschiedlichen Themen in einer agilen Transformation, deren Abhängigkeiten und vielfältigen Aspekte. Es zeigt die Wechselwirkungen und Lösungswege auf, vermittelt, wo Agilität im Unternehmen Sinn ergibt, wie eine Zusammenarbeit in hybriden Strukturen funktioniert und wie eine Umsetzung gelingen kann. Damit sind Sie in der Lage, die notwendige agile Transformation nachhaltig im Unternehmen zu implementieren.

Schnelle und flexible Adaption

Die digitale Transformation und die damit einhergehende technologische Weiterentwicklung erfordert eine schnelle und flexible Adaption der Unternehmen auf die neuen Technologien und Kundenanforderungen. Die digitale Transformation verändert, «was» gemacht wird. Neue Entwicklungszyklen müssen schneller und adaptierbar umgesetzt werden. Gleichzeitig werden die komplizierten Fragestellungen immer öfter durch komplexe Herausforderungen abgelöst. Zunehmende Mengen an Informationen stehen ungefiltert zur Verfügung, der Innovationsdruck steigt.

Organisationstruktur und Leadership

Um die Flexibilität zu erhöhen und gleichzeitig im komplexen Umfeld in abgegrenzten Schritten voranzugehen, werden agile Methoden, Praktiken und Prozesse eingesetzt. Diese wurden speziell für ein solches dynamisches Umfeld entwickelt und darauf ausgerichtet. Agilität bestimmt das neue «Wie», wie also etwas im Unternehmen gemacht wird. Der Einsatz solcher Methoden macht aber eine Unternehmung allein noch nicht agil. Eine passende agile Organisationsstruktur ist notwendig, um die Prozesse und Methoden zu unterstützen. Dies erfordert wiederum neue Leadership-Modelle, Werte und Prinzipien, die dann zu einer neuen Kultur führen.

Neue Arbeits- und Lebensmodelle

Parallel zum Marktdruck von aussen entwickelt sich eine Veränderung in der Arbeitswelt durch andere Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeitenden. Speziell jüngere Mitarbeitende starten mit einem neuen Mindset, einem anderen Führungsverständnis und neuen Lebensmodellen, um Arbeit und Freizeit in Einklang zu bringen. Dieser Wertewandel, der zusätzliche Fachkräftemangel und die Individualisierung erfordern von der Unternehmung ebenfalls eine Anpassung, um bestehende Mitarbeitende halten und neue Mitarbeitende gewinnen zu können.

Agile Methoden und Prozesse im agilen Kontext

Agile Methoden und Prozesse, die die notwendige Flexibilität versprechen, lassen sich aber nicht überall im Unternehmen gleich gut ein- und umsetzen. Organisationseinheiten im IT-Bereich, Service und innovationsnahe Entwicklungseinheiten sind bezüglich agiler Themen beispielsweise leichter adaptierbar als die Bereiche des Einkaufs oder Rechnungswesens. Die Unternehmung braucht daher hybride Ansätze mit einer klaren Struktur und Verständnis, warum Agilität in einzelnen Bereichen Sinn ergibt, wo sie helfen kann und wie sie dort eingeführt wird. Genauso müssen Bereiche, Organisationen und Prozesse, in denen eine aufgezwungene Agilität keinen Nutzen bringen kann, von einer Umsetzung abgegrenzt werden können.

Veränderungen steuern und abstimmen

Die unterschiedlichen Aspekte der Agilität von aussen und von innen stehen in einer hohen Abhängigkeit zueinander und können sich richtig eingesetzt positiv und falsch eingesetzt auch negativ beeinflussen. Das Ziel einer agilen Transformation besteht deshalb darin, die Veränderungen und die Reaktionen auf die Veränderungsansätze an den richtigen Stellen im Unternehmen in Einklang zu bringen. Methoden, Prozesse und Praktiken müssen mit der Organisationsform und Aufgabenstellung kompatibel sein, das Führungsmodell in den agilen Methoden muss für die neue Arbeitsgeneration passen und motivierend wirken.

Agile Transformation am richtigen Ort

In diesem CAS sollen die Themen rund um die Agilität vermittelt werden, um darauf aufbauend ein tiefes Verständnis der gegenseitigen Abhängigkeiten zu schaffen. Aus diesem Verständnis heraus kann eine agile Transformation an den richtigen Stellen in der Unternehmung erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden.

2 Zielpublikum

Das CAS «Das agile Unternehmen» richtet sich an Personen, die agile Methoden, Prozesse oder Organisationsstrukturen im Unternehmen einführen und leben wollen, ein Transformationsprojekt leiten oder als übergeordnete Auftraggeber*innen in einer agilen Transformation agieren.

3 Ausbildungsziele

Aufbauend auf Ihrem branchenspezifischen Wissen und Können erwerben Sie einen sehr guten Überblick über relevante und zu berücksichtigende Perspektiven sowie über die notwendigen Kompetenzen, um Agilität im Unternehmen an geeigneter Stelle einzuführen:

- Sie verstehen, in welcher Abhängigkeit die Komplexität der Aufgabe zu den Reifegraden von Mitarbeitenden, Sozialsystemen, Führungspersonen und Organisationsinstrumenten steht. Sie können daraus gezielt Entwicklungsbedarf ableiten.
- Sie kennen moderne Organisationsstrukturen, deren Unterschiede und Kennzeichen. Auf Basis dieses Wissens können Sie Organisationsveränderungen situationsgerecht angehen bzw. im Vorfeld analysieren und erkennen, wo agile Strukturen im Unternehmen einen Mehrwert schaffen.
- Sie kennen agile Methoden, können ihre Vor- und Nachteile im Vergleich zu klassischem Vorgehen beurteilen und auf diesem Wissen basierend einsetzen.
- Sie kennen die wesentlichen Bestandteile eines agilen Mindsets und Methoden, um dieses zu fördern.
- Sie verstehen die gegenseitigen Abhängigkeiten der Themen rund um die Thematik der Agilität. Sie können Situationen in agilen Transformationen einschätzen und angepasst handeln.
- Sie können eine agile Transformation führen und die Umsetzung auf Basis der Reaktionen und spezifischen Situationen zielgerecht anpassen.
- Sie kennen die Grundzüge moderner Strategieentwicklungsprozesse.
- Sie kennen moderne Leadership-Modelle, deren Merkmale und können dazu passende Führungsmethoden anwenden.

4 Voraussetzungen

Idealerweise verfügen Sie beruflich über einen Bezug zu oder Erfahrung in Change, Projekt-, Produktentwicklung oder Strategiearbeit.

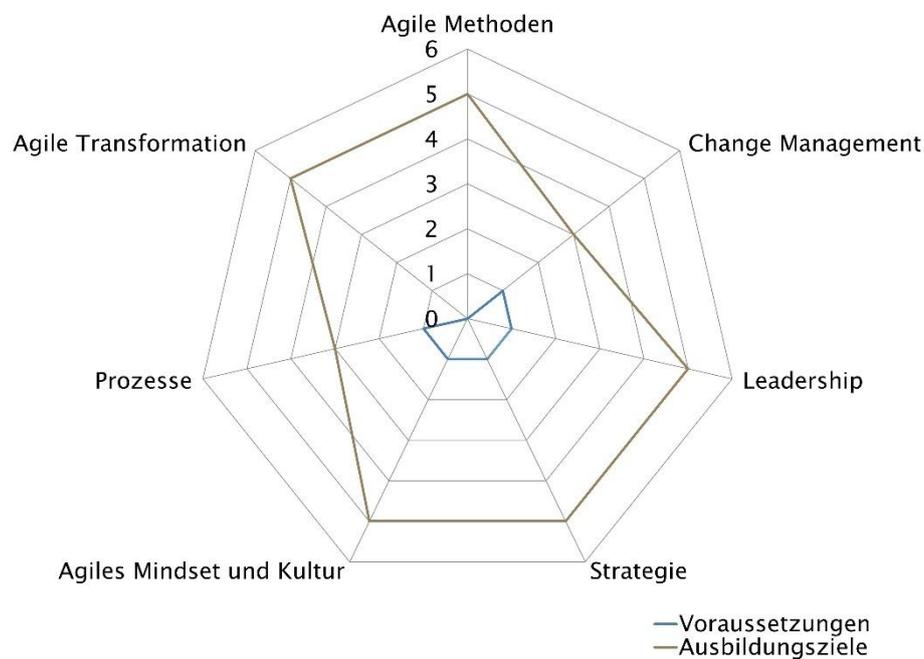
5 Unterrichtssprache

Die Unterrichtssprachen und Unterlagen sind Deutsch oder Englisch.

6 Durchführungsort

Berner Fachhochschule, Weiterbildung, Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne),
2503 Biel,
Telefon +41 31 848 31 11, E-Mail weiterbildung.ti@bfh.ch.

7 Kompetenzprofil



Kompetenzstufen

1. Kenntnisse/Wissen
2. Verstehen
3. Anwenden
4. Analyse
5. Synthese
6. Beurteilung

8 Kursübersicht

8.1 Themen

Das CAS startet mit einer Gesamtübersicht über die Themen Strategie, Leadership und Kultur, Organisationsformen, Methoden und Prozesse. Anschliessend geht das CAS vertieft auf diese einzelnen Blöcke ein und zeigt die gegenseitigen Abhängigkeiten auf. In einer weiteren Vertiefung werden dann die Themen Change Management und Transformationsprozess behandelt.

In allen Blöcken werden die Vor- und potenzielle Nachteile von Agilität aufgezeigt sowie Wege zur Umsetzung.

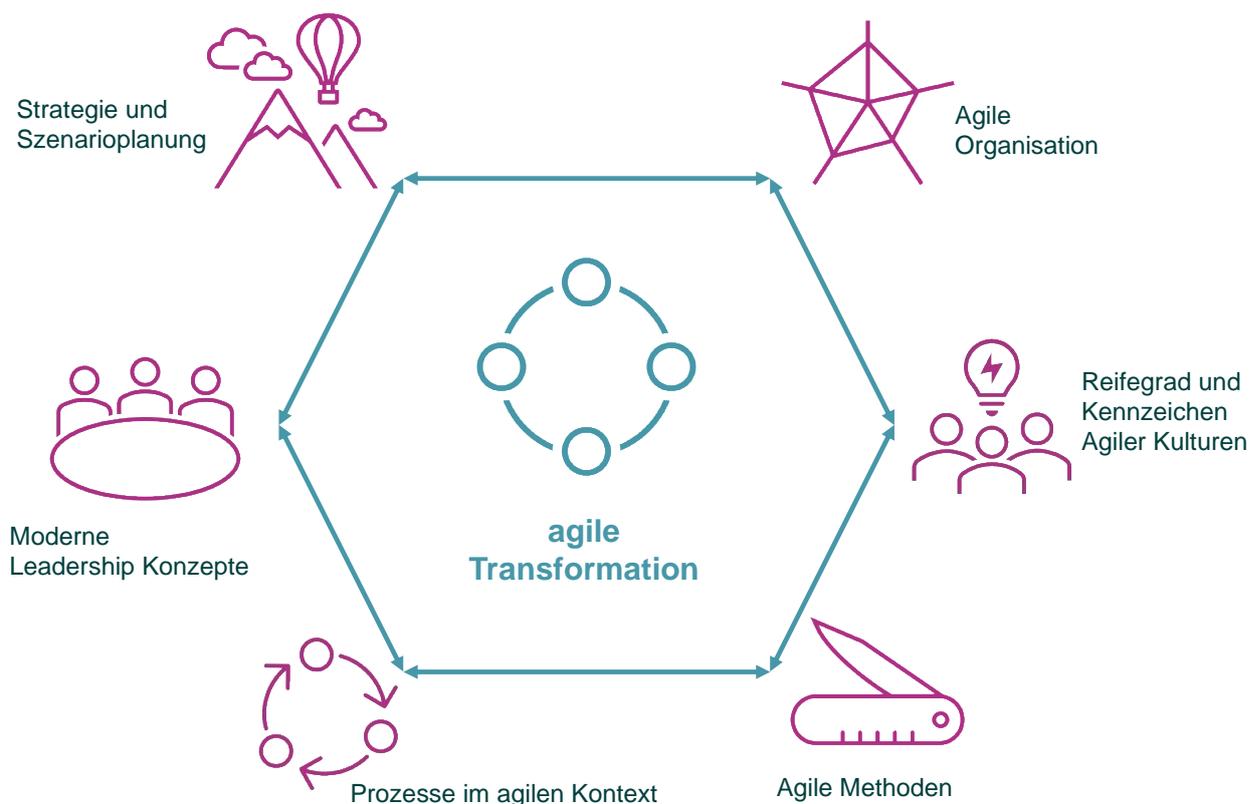


Abbildung 1: Themenblöcke CAS Das agile Unternehmen

Strategie und Szenarioplanung

Unternehmensstrategien werden heute für eine kürzere Laufzeit entwickelt und in kürzeren Abständen überprüft und adaptiert. Strategisches Management und Agilität müssen zusammengebracht werden. Strategieinhalte sollen systematisch, agil und leichtfüssig entwickelt werden. Darauf bauen Szenarien und Trendanalysen auf, die die Grundlage zu Stossrichtungen und einer Umsetzungs-Roadmap bilden.

Agile Methoden

Agile Methoden und Praktiken wie SCRUM, KANBAN, OKR, DevOps, Design Thinking, LegoSeriousPlay, User Stories und ähnliche stellen die Basis für eine agile Entwicklungsumsetzung dar. Hier wird eine Übersicht dazu gegeben mit den wichtigsten Eigenschaften und Anwendungsgebieten. Es werden

Konsequenzen aufgezeigt, um ein Bild zu vermitteln, in welchen Bereichen solche flexible Methoden Sinn ergeben und in welchen Bereichen klassische Methoden weiterhin eingesetzt werden sollten.

Prozesse im agilen Kontext

Speziell agile Prozesse sind gekennzeichnet durch kurze Iterationszyklen und regelmässige Feedbackloops mit den Kund*innen sowie einer Adaption und Reflexion des Vorgehens. Die Digitalisierung verändert Prozesse hin zu automatisierten und integrierten Prozessen. Es wird hier eine Herangehensweise vorgestellt, wie eine Prozessgestaltung agil aussehen kann. Es werden aber auch Beispiele und Situationen aufgezeigt, in denen ein klassisches Vorgehen oder eine Kombination aus klassisch und agil gestalteten Prozessen eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit versprechen.

Neue Organisationsmodelle

Klassische, Skill-orientierte Organisationsstrukturen können das Arbeiten in einer agilen Unternehmung nur teilweise unterstützen. Neue Organisationsmodelle wie das cross-funktionale Spotify-Modell, soziokratische oder holakratische Ansätze sind für agile Prozesse ausgerichtet. Es werden die unterschiedlichen Modelle, deren grundlegende Eigenschaften und deren Aufbau vorgestellt. Die Anforderungen und die Voraussetzung für eine Einführung in einer ganzen Organisation oder einem Teilbereich werden dann gemeinsam mit unterschiedlichen Möglichkeiten in der Einführung gezeigt. Weiter werden Skalierungsframeworks aus der agilen Welt mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt.

Neue Leadership-Modelle

Serveant Leadership, Authentical Leadership und ähnliche Begriffe prägen die Diskussion rund um die Einführung neuer Führungsstrukturen. Aber auch pragmatische Ansätze wie Co-Leadership-Modelle in cross-funktionalen Strukturen werden hier mit ihren Ausprägungen und Konsequenzen für die Organisation aufgezeigt. Wann ergeben solche Modelle Sinn, inwieweit greifen solche Modelle auf Basis der Aufgaben und Funktionen, die in einer Organisationseinheit zu bewältigen sind. Welche Rolle spielen die Menschen mit ihren Aufgaben und Funktionen bei einem Wechsel der Führungsstruktur? Diese Punkte werden in diesem Teilblock des CAS beleuchtet.

Reifegrad und Kennzeichen agiler Kulturen

Agile Kulturen werden als selbstorganisiert, flexibel und schnell beschrieben. Diese Punkte werden hier vorgestellt, genauso wie die Fragestellung, ob denn alle Mitarbeitenden zukünftig agil denken und handeln müssen oder überhaupt können. Menschen arbeiten in unterschiedlichen Bereichen und unter Rahmenbedingungen in Teams mit agilen oder klassischen Methoden und Prozessen. Moderne Kulturen müssen daher mit beiden Aspekten umgehen können. Es wird diskutiert, wie so eine agile Kultur entstehen kann und was deren Merkmale sind.

Transformation als Change-Management-Prozess

Der Inhalt des CAS «Das agile Unternehmen» betrachtet neben der Zielbeschreibung und Abgrenzung von agilen Themen explizit den Transformationsprozess selbst. Wie kann die Transformation sinnvoll umgesetzt und geführt werden? Wie können die geeigneten Bereiche in einer Organisation bestimmt und transformiert werden? Was ist nötig, um die Mitarbeitenden in die neue Struktur zu führen? Diese Themen auf dem Weg zum neuen «Wie» runden das CAS in seiner Struktur ab.

8.2 Lehreinheiten

Kurs / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Executive Start, Einstieg und Überblick	8		Andreas Liedtke
Agile Transformation – Framework	8		Andreas Liedtke
Strategie und Szenarioplanung mit dem Strategility Konzept	16		Kerstin Pichel
Agile Methoden	16		Andreas Liedtke
Reifegrad und Kennzeichen agiler Kulturen	16		Silvia Schmuckli
Prozesse im agilen Kontext	16		Manfred Brandstätter
Leadership-Konzepte	16		Frank Liebermann
Organisationsformen	16		Jörg Grimm, Daniel Frey
Agile Transformation Teaching Case	8		Jennifer Hehn, Andreas Liedtke
Living Case und Abschlusspräsentation	16		Andreas Liedtke
Living Case		120h	
Total	124		

Das CAS «Das agile Unternehmen» umfasst insgesamt 12 ECTS-Credits. Für die einzelnen Kurse ist zusätzlich Zeit für Selbststudium, Vertiefung und Kompetenznachweise einzurechnen.

8.3 Durchführung vor Ort oder auf Distanz

Das CAS «Das agile Unternehmen» findet grundsätzlich vor Ort statt. Einige Kurse werden jedoch auf Distanz durchgeführt. Bitte prüfen Sie im publizierten Terminplan, welche Kurstage vor Ort und welche auf Distanz stattfinden werden. Der Lernerfolg im Kontaktstudium ist in hohem Grad abhängig von der Interaktivität, den Beiträgen der Teilnehmenden und den Fallstudien. Teilnehmende sollen im geschützten Rahmen der Schule erste praktische Erfahrungen mit den Lerninhalten machen. Bei Kurstagen vor Ort erreichen wir das z.B. mit Workshop-Techniken. Bei Kurstagen auf Distanz nutzen wir Technologien für verteiltes Arbeiten. So entsteht auch auf Distanz interaktives Lernen und Ausprobieren.

9 Kursbeschreibungen

Nachfolgend sind die einzelnen Elemente und Kurse dieses Studienganges beschrieben.

9.1 Kontaktstudium

Das Kontaktstudium umfasst 9 Kursblöcke. Die konkreten Daten und die Dozierenden der einzelnen Kurse sind im separaten Terminprogramm aufgelistet.

Kurs	Beschreibung
Einstieg und Überblick 1 Tag	«Einstieg in das CAS Das agile Unternehmen» <ul style="list-style-type: none">– Überblick über das CAS, gegenseitiges Kennenlernen, Ihre Lernziele– Einführung agile Transformation– Ausblick auf die kommenden Kursblöcke
Framework 1 Tag	«Wie kann eine Transformation gelingen?» <ul style="list-style-type: none">– Planung und Struktur eines Transformationsprozesses– Phasenmodelle und Ansätze in der Transformation– Prozessual-strukturelle und psychologisch-emotionale Ebene in der Transformation– Abhängigkeiten der zwei Ebenen untereinander
Strategie und Szenario-Planung 2 Tage	«Was ist eine Strategie im agilen Kontext?» <ul style="list-style-type: none">– Agile Strategieentwicklung– Prozesse und Rollen– Tools und Anwendungsbeispiele
Agile Methoden 2 Tage	«Was sind agile Methoden, was sind ihre Grundzüge und Kennzeichen?» <ul style="list-style-type: none">– Überblick über agile Methoden wie SCRUM, OKR, KANBAN, User Stories, ...– Methoden aus den frühen Projektphasen: Design Thinking und Lego Serious Play– Anforderungen an agile Methoden– Eigenschaften und Konsequenzen beim Einsatz agiler Methoden– Anwendungsgebiete und weniger geeignete Gebiete für agile Methoden
Reifegrad und Kennzeichen agiler Kulturen 2 Tage	«Was ist eine agile Kultur, was zeichnet sie aus?» <ul style="list-style-type: none">– Mindset, Werte und Prinzipien in unterschiedlichen Strukturen– Einfluss unterschiedlicher Arbeitsaufgaben und Arbeitsformen auf die Kultur

	<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenspiel agiler Prozesse und klassischer Prozesse in einer Unternehmenskultur
Prozesse im agilen Kontext 2 Tage	«Wie setze ich agile Methoden sinnvoll in Prozesse ein?» <ul style="list-style-type: none"> – Agile Prozessentwicklung – Zusammenspiel mit der Digitalisierung, automatisierten und integrierten Prozessen – Scribble als Ansatz zur Prozessentwicklung – Skalierung von agilen Prozessen
Leadership-Modelle 2 Tage	«Wie führe ich in agilen oder hybriden Organisationen?» <ul style="list-style-type: none"> – Kennzeichen unterschiedlicher Leadership-Modelle wie Servant Leadership, Authentic Leadership oder Ethical Leadership – Wo ergeben diese Modelle Sinn, welche Voraussetzung sind dafür notwendig? – Einführung neuer Leadership-Modelle und Abhängigkeiten
Organisationsformen 2 Tage	«Vom Spotify-Modell zur Holakratie?» <ul style="list-style-type: none"> – Struktur und Ausprägung neuer Organisationsformen – Unterschiede und Auswirkung der Strukturen für Mitarbeitende – Auswirkungen auf die Unternehmung – Skalierungsframeworks in agilen Organisationen
Agile Transformation Teaching Case 1 Tag	«Wie kann eine Transformation gelingen?» <ul style="list-style-type: none"> – Am Beispiel eines Teaching Case werden Vorschläge für eine agile Transformation erarbeitet.
Erarbeitung Living Case 1 Tag	Während des Semesters stellen die Gruppen an zwei Halbtagen zunächst ihr gewähltes Thema und dann die eingesetzten Methoden vor.
Präsentation Living Case 1 Tag	Die Gruppen präsentieren im Plenum ihren Living Case.

9.2 Selbststudium

Vorbereitung auf die einzelnen Kurse

Für die Vorbereitung stellen die Dozierenden ca. 2 Wochen vor dem Kursbeginn Unterlagen im Moodle der BFH ein und geben Verweise auf die Literatur bekannt.

Lerntagebuch

Die Teilnehmenden führen während des ganzen Unterrichts ein Lerntagebuch. Das Tagebuch dokumentiert den persönlichen und individuellen Lernprozess und ermöglicht den späteren Zugriff auf das Gelernte. Das Lerntagebuch spiegelt die persönlichen Erkenntnisse wider, ist ein Wegweiser bei der rückblickenden Aufarbeitung des Stoffes und eigenen Erfahrungen und ermöglicht das Festhalten wichtiger Lern- und Entwicklungsschritte. Es bleibt bei den Teilnehmenden.

Living Case

Der Living Case dient dazu, die Anwendbarkeit des Gelernten sicherzustellen. Ziel ist es, mögliche Umsetzungen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Aspekte von Agilität in ihrem Unternehmen in einem von Ihnen gewählten Arbeitsbereich direkt aufzuzeigen.

Präsentation

Der Living Case wird mit den daraus gezogenen Lessons Learned durch die einzelnen Gruppen im Plenum vorgestellt.

10 Kompetenznachweis und ECTS-Note

Für die Anrechnung der 12 ECTS-Credits ist das erfolgreiche Bestehen der Qualifikationsnachweise (Prüfungen, Projektarbeiten) erforderlich, gemäss folgender Aufstellung:

Kompetenznachweis	Gewicht	Art der Qualifikation	Erfolgsquote
Lerntagebuch	1	Lerntagebuch	erfüllt (100) oder nicht erfüllt (0).
Living Case	6	Projektarbeit	0 - 100%
Präsentation	3	Präsentation des Living Case am Abschlusstag	0 - 100%
Total	10		0 - 100%

Studierende können in einem Kompetenznachweis eine Erfolgsquote von 0 bis 100% erreichen. Die gewichtete Summe aus den Erfolgsquoten pro Thema und dem Gewicht des Themas ergibt eine Gesamterfolgsquote zwischen 0 und 100%. Der gewichtete Mittelwert der Erfolgsquoten der einzelnen Kompetenznachweise wird in eine Note zwischen 3 und 6 umgerechnet. Die Note 3 (gemittelte Erfolgsquote weniger als 50%) ist ungenügend. Die Noten 4, 4.5, 5, 5.5 und 6 (gemittelte Erfolgsquote zwischen 50% und 100%) sind genügend.

11 Eingesetzte Lehrmittel

Wir empfehlen die folgenden Bücher als Lektüre.

Nr.	Titel	Autoren	Verlag	Jahr
1	Strategility	K. Pichel et al.	Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart	2022
2	Das Handbuch für agiles Prozessmanagement	M. Brandstätter	Carl Hanser Verlag GmbH	2021
3	Play	D. Hillmer	Carl Hanser Verlag GmbH	2023
4	Stufenentwicklung in der Praxis	B. Küchler	BOD - Books on Demand	2021
5	Die angstfreie Organisation	Amy C. Edmondson	Verlag Franz Vahlen	2021
6	Reinventing Organization	F. Laloux	Verlag Franz Vahlen	2015
7	Toolbox Objectives and Key Results	D. Kurdernatsch	Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart	2022

12 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Kerstin Pichel	ZHAW	piet@zhaw.ch
Manfred Brandstätter	Die Organisations Gestalter	mb@dieorganisationsgestalter.de
Silvia Schmuckli	Ganz und anders	info@ganzundanders.ch
Frank Liebermann	PHW Bern	frank.lieberman@phw.ch
Jörg Grimm	Berner Fachhochschule	joerg.grimm@bfh.ch
Daniel Frey	Berner Fachhochschule	daniel.frey@bfh.ch
Jennifer Hehn	Berner Fachhochschule	jennifer.hehn@bfh.ch
Andreas Liedtke	Brändi und Berner Fachhochschule	andreas.liedtke@bfh.ch

CAS-Leitung:

Dr. Andreas Liedtke

Tel: +41 31 848 53 72

E-Mail: andreas.liedtke@bfh.ch

CAS-Administration:

Lluna Bohnenblust

Tel: +41 31 848 30 46

E-Mail: lluna.bohnenblust@bfh.ch

Während der Durchführung des CAS können sich Anpassungen bezüglich Inhalten, Lernzielen, Dozierenden und Kompetenznachweisen ergeben. Es liegt in der Kompetenz der Dozierenden und der Studienleitung, aufgrund der aktuellen Entwicklungen in einem Fachgebiet, aufgrund der konkreten Vorkenntnisse und Interessenslage der Teilnehmenden sowie aus didaktischen und organisatorischen Gründen Anpassungen im Ablauf eines CAS vorzunehmen.

Berner Fachhochschule

Technik und Informatik

Weiterbildung

Telefon +41 31 848 31 11

E-Mail: weiterbildung.ti@bfh.ch

bfh.ch/ti/weiterbildung

bfh.ch/cas-agu