



Certificate of Advanced Studies

# CAS Change Management

Wer betriebliche Veränderungen erfolgreich vorantreiben will, muss diese sowohl strukturiert gestalten als auch Widerstände meistern und Mitarbeitende motivieren können. Im CAS Change Management lernen Teilnehmende aller Hierarchiestufen die nötigen Instrumente kennen und sie praktisch anzuwenden.

# Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld	3
2	Zielpublikum	3
3	Ausbildungsziele	3
4	Voraussetzungen	3
5	Unterrichtssprache	3
6	Durchführungsort	3
7	Kompetenzprofil	4
8	Kursübersicht	5
9	Kursbeschreibungen	6
	9.1 Gestaltung Management-Modelle	6
	9.2 Grundlagen und die sozialen Aspekte des Change Managements	6
	9.3 Planspiel TeamsChange	7
	9.4 Seminare «Mein Leben als Change Agent» / «Moderation im Change»	7
	9.5 Knowledge Management in Veränderungen	7
	9.6 Arbeitsrecht im Change	7
	9.7 Ethik und Change	8
	9.8 Führung im Wandel	8
	9.9 Fallstudie und Living Case Change Management	8
10	Kompetenznachweis	9
11	Empfohlenes Lehrmittel	10
12	Dozierende	10
13	Organisation	10

Stand: 01.10.2024

# 1 Umfeld

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Abläufe und Strukturen heute laufend den neuen Umständen anpassen. Gefragt sind dabei Mitarbeitende, die Veränderungen als Chance zu nutzen und aktiv zu gestalten wissen. Das CAS Change Management vermittelt die Fähigkeiten, eine positive Lernkultur zu schaffen, vorhandenes Know-how zu sichern und beim Veränderungsprozess sowohl das Unternehmen wie auch die Mitarbeitenden weiterzubringen.

## 2 Zielpublikum

Die Ausbildung richtet sich an Führungspersonen und Projektleitende aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, die ihre Entscheidungs- und Handlungskompetenz bei Veränderungsprozessen steigern möchten.

## 3 Ausbildungsziele

- Sie wissen, wie Veränderungsprozesse gezielt zu gestalten sind.
- Sie kennen Konzepte und Werkzeuge des Change Managements und können sie praktisch anwenden.
- Sie können Mitarbeitende für Veränderungsprozesse gewinnen.
- Sie können Aspekte des Wissensmanagements in Ihr zukünftiges Handeln einbeziehen.
- Sie beurteilen rechtliche Aspekte und leiten die richtigen Schritte ein.

## 4 Voraussetzungen

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind von Vorteil.

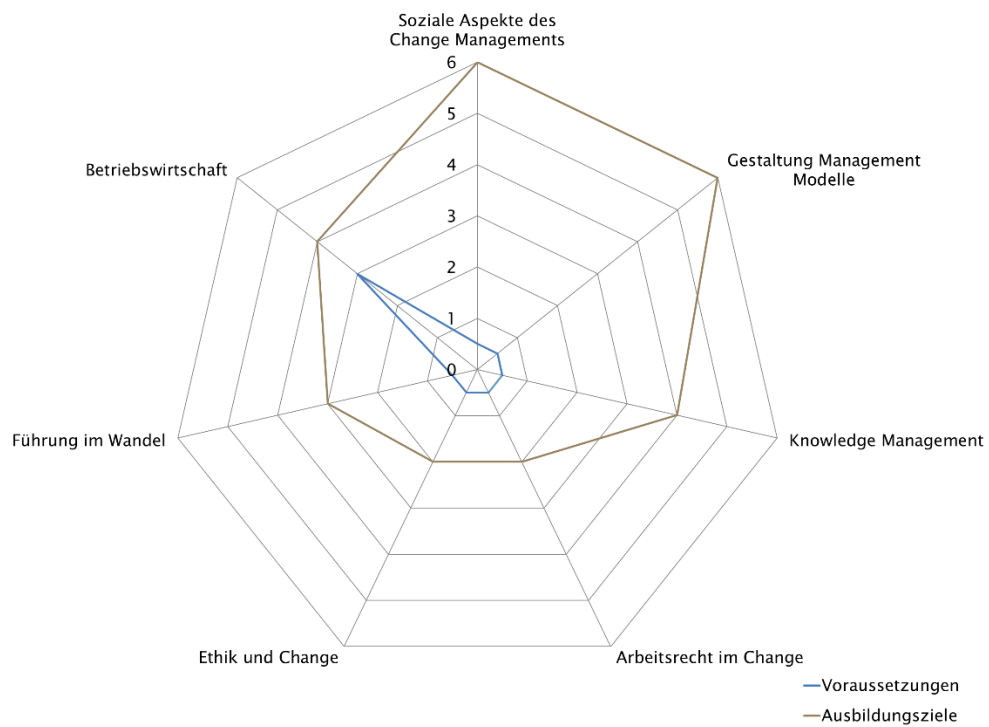
## 5 Unterrichtssprache

Die Unterrichtssprache ist Deutsch, die Unterlagen sind teilweise in 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](mailto:weiterbildung.ti@bfh.ch).

## 7 Kompetenzprofil



### Kompetenzstufen

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

## 8 Kursübersicht

Kurs / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Einführung und Grundlagen Change	12		Martine-Laure Wissmann
Einführung und Begleitung der Fallstudie & Living Cases	20		Martine-Laure Wissmann Christoph Lindinger
Gestaltung Management-Modelle	33		Christoph Lindinger
Soziale Aspekte des Change Managements (Unternehmenskultur, Kommunikation, Menschen im Wandel)	26		Dr. Ina Goller Martine-Laure Wissmann
Planspiel TeamsChange	12		Andreas Liedtke + Coaches
Ethik und Change	6		Michael Hein
Arbeitsrecht im Change	8		Matthias Widmer
Führung im Wandel	6		Tom Seeger
Seminare «mein Leben als Change Agent» und «Moderation im Change»	12		Dr. Ina Goller Martine-Laure Wissmann
Knowledge Management in Veränderungen	10		Myrtha Dick
Living Case Change Management		100	Martine-Laure Wissmann Christoph Lindinger
Fallstudie Management-Modelle		40	Christoph Lindinger Martine-Laure Wissmann
Präsentation Fallstudie und Abschlussveranstaltung	12		Martine-Laure Wissmann Christoph Lindinger
Selbststudium			
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>140</b>	

Das CAS umfasst insgesamt 12 ECTS-Credits. Für die einzelnen Kurse ist entsprechend Zeit für Selbststudium, Prüfungsvorbereitung etc. einzurechnen.

Didaktisch ist das CAS geprägt von einer hohen Interaktion und einer engen Abfolge von Inputs, Aufgaben, Fallstudien und Übungen. In einem abschliessenden Living Case (bring your own case) können Fragestellungen aus der eigenen Firma aufgenommen und bearbeitet werden.

Wir werden rund 70% in Distance Learning über Microsoft Teams arbeiten und 30% vor Ort in Präsenz an der Berner Fachhochschule in Biel. Vor allem die Themeneinführungen, Seminare und die Abschlussveranstaltung finden vor Ort statt. Die Detailplanung ist im Stundenplan aufgeführt.

## 9 Kursbeschreibungen

Nachfolgend sind die einzelnen Kurse dieses Studienganges beschrieben.

Der Begriff Kurs schliesst alle Veranstaltungstypen ein, es ist ein zusammenfassender Begriff für verschiedene Veranstaltungstypen wie Vorlesung, Lehrveranstaltung, Fallstudie, Living Case, Fach, Studienreise, Semesterarbeiten, usw.

### 9.1 Gestaltung Management-Modelle

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Gestaltung von Management-Modellen und können ihr Wissen anhand einer Fallstudie eines eigenen Change-Prozesses anwenden.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Grundlagen des Management-Modells sowie die Bedeutung von Historie, Führung und Koordination für Organisationen</li><li>– Aktive und reaktive Zukunftsgestaltung: Vision – Mission – Strategie, Handlungsbedarf, Zukunftsszenarien, Tools &amp; Messkriterien</li><li>– Moderne und traditionelle Organisationskonzepte, Trends und Gestaltungselemente sowie Entscheidungsfindung</li><li>– Zusammenarbeit und Motivation: Hintergründe und Einflussfaktoren auf organisationale Change-Prozesse</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literaturempfehlung Nr. 1</li><li>– Skript / Präsentation</li></ul>

### 9.2 Grundlagen und die sozialen Aspekte des Change Managements

Lernziele	Die Teilnehmenden setzen sich anhand theoretischer Modelle mit allen sozialen Aspekten eines Veränderungsprozesses auseinander und erarbeiten im Rahmen des Living Cases konkrete und praxistaugliche Lösungen.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Einführung, Theorielandschaft, Modelle: Vergleich diverser Gedankenmodelle und Diskussion bezüglich Eignung im Alltag</li><li>– Wandel als Gestaltungsaufgabe: Gestaltungsmodelle, Durchdringungsstrategien, Planung und Steuerung eines Change-Prozesses, Instrumente und Controlling zu Veränderungsprozessen</li><li>– Menschen im Wandel: Widerstand und Ableitung von Umgangsstrategien, Umgang mit Konflikten, Lernbereitschaft und Lernfähigkeiten fördern</li><li>– Kommunikation im Wandel: Kommunikationsmodelle, Kommunikationstechniken und Kommunikationskonzept sowie Informationskonzept, Interventions- und Gestaltungsmöglichkeiten als Führungskraft bezüglich Teamentwicklung</li><li>– Unternehmenskultur: Gedankenmodell zur Unternehmenskultur von Edgar Schein, Prozess der Kulturveränderung</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literaturempfehlung Nr. 1</li><li>– Präsentation</li></ul>

### 9.3 Planspiel TeamsChange

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen, soziale Prozesse in Veränderungen zu steuern und erkennen die eigene Be- und Gefangenheit.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Prozessdynamiken reflektieren und neue hilfreiche Sichtweisen in die Steuerung einfließen lassen.</li><li>– Soziale Rollen, informelle gruppensdynamische Effekte und Emotionen der betroffenen Akteure empathisch wahrnehmen.</li><li>– Weg von vertrauten Machtmechanismen hin zu partizipativem Führen.</li></ul>
Lehrmittel	Skript / Präsentation

### 9.4 Seminare «Mein Leben als Change Agent» / «Moderation im Change»

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen die Rolle des Change Agents kennen und erlernen die Anwendung von Techniken in der Moderation.
Themen und Inhalte	Veränderungen sind dann wirkungsvoll, wenn Betroffene zu Beteiligten werden. Dem Change Agent kommt dabei die wichtige Rolle der Moderation zu: Kulturgestaltung und Moderation von Workshops Im Rahmen von 2 Seminaren werden hierfür die wichtigsten Techniken und Tools geübt.
Lehrmittel	Skript / Präsentation

### 9.5 Knowledge Management in Veränderungen

Lernziele	Die Teilnehmenden erkennen die Wichtigkeit von Knowledge Management in Veränderungsprozessen und sind in der Lage, konkrete Handlungsoptionen für die Praxis zu entwickeln.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Grundlagen Knowledge Management</li><li>– Knowledge Management in Führungs- und Veränderungssituationen</li><li>– Knowledge Management als integraler Bestandteil von Standardprozessen</li><li>– Einsatz von Collaborationstools</li></ul>
Lehrmittel	Skript / Präsentation

### 9.6 Arbeitsrecht im Change

Lernziele	Die Teilnehmenden erkennen entscheidende arbeitsrechtliche Herausforderungen in einem Change-Prozess rechtzeitig und können diese einordnen.
Themen und Inhalte	Vorgehensmethoden beim Bewältigen von rechtlichen Herausforderungen im Arbeitsrecht in Veränderungsprozessen
Lehrmittel	Skript / Präsentation

## 9.7 Ethik und Change

Lernziele	Die Teilnehmenden setzen sich mit den Themen Ethik, Moral, Werte und Verantwortung auseinander und erkennen deren Bedeutung in Veränderungsprozessen.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klärung von ethischen Grundbegriffen: allgemeine Ethik und angewandte Ethik</li> <li>– Erarbeitung der Begriffe Moral, Werte, Gerechtigkeit und Verantwortung</li> <li>– Wie die Ethik unsern Blickwinkel auf wirtschaftliche Themen prägt (Framing)</li> <li>– Wandel und Ethik - Was gilt es in Gestaltungsprozessen zu berücksichtigen? Klärung der Verantwortung in gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandlungsprozessen (Person - Unternehmen - Gesellschaft)</li> <li>– Erarbeitung einer persönlichen «Change-Ethik»</li> </ul>
Lehrmittel	Skript / Präsentation

## 9.8 Führung im Wandel

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen die herausfordernden Aspekte der Führung in Veränderungsprozessen kennen und anwenden.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zusammenhang von Führung und Organisation erkennen und verstehen</li> <li>– Organisationen als Systeme verstehen - Einblick in die Systemtheorie erlangen und erfahren, was Führung in Systemen leistet</li> <li>– Notwendigkeit von Führung in agilen Organisationsmodellen erkennen und anwenden</li> <li>– Die (neue) Rolle der Führungskraft verinnerlichen und den Unterschied zwischen Vorgesetztem und Führungskraft erarbeiten</li> <li>– Praxisorientierte Auseinandersetzung mit agilen Führungsmethoden</li> <li>– Diskurs über den Zusammenhang von Führung und Macht und was mit der Macht in autonomen Organisationsmodellen geschieht</li> <li>– Kennenlernen von Formen der Selbststeuerung als notwendige Führungsmethoden in agilen, autonomen Organisationen</li> </ul>
Lehrmittel	Skript / Präsentation

## 9.9 Fallstudie und Living Case Change Management

Lernziele	<p>Die Fallstudie ist als Vorstudie zu betrachten, die sich mit den Grundlagen und der Methodik zur Gestaltung von Managementmodellen beschäftigt. Der Living Case beschreibt dann die eigentliche Veränderung, die Menschen zu bewältigen haben, um den angestrebten Change zu erzielen.</p> <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– lernen eine konkrete Ausgangslage zu analysieren und Handlungsfelder abzuleiten.</li> <li>– entwickeln basierend auf der Situationsanalyse ein Lösungskonzept und planen die konkrete Umsetzung. Die vorgeschlagene Lösung soll die Aspekte der Organisation, Betriebsprozesse und den</li> </ul>
-----------	---



	Veränderungsprozess einschliessen sowie Massnahmen zur Kommunikation, Teamentwicklung und Kulturgestaltung inklusive Ideen zur Erfolgsmessung enthalten.
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– In der ersten Phase ermitteln und beschreiben die Studierenden die Ausgangssituation und eruieren die Ursachen der anstehenden Veränderung. Basierend auf dieser Situationsanalyse werden die Handlungsfelder definiert.</li> <li>– In der zweiten Phase entwickeln die Studierenden Lösungsmöglichkeiten zu den definierten Handlungsfeldern, die anschliessend in Bezug zum jeweiligen Geschäftskontext bewertet werden, um die attraktivste Lösungsvariante zu identifizieren.</li> <li>– In der abschliessenden Phase beschreibt jedes Team die angestrebte Organisation und entwickelt ein konkretes Veränderungskonzept mit allen Massnahmen, einen Vorgehensplan sowie ein passendes Kommunikationskonzept. Dabei werden Kulturaspekte und konkrete Vorschläge zur Erfolgsmessung erarbeitet.</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Literaturempfehlung Nr. 1</li> <li>– Skript / Präsentation</li> </ul>

## 10 Kompetenznachweis

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 Studierende
Change Management	4	Living Case	0 - 100 %
Gestaltung Management-Modelle	3	Fallstudie	0 - 100 %
Vorträge	3	individuell	0 - 100 %
Gesamtgewicht / Erfolgsquote	10		0 - 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 Empfohlenes Lehrmittel

Für das Einlesen und als Begleitmaterial werden nachfolgend aufgeführte Bücher empfohlen. Die Beschaffung liegt im Ermessen der Studierenden.

Nr.	Titel	Autoren	Verlag	Jahr	ISBN Nr.
1	Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch	Dietmar Vahs	Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart	2019	ISBN: 978-3-7910-4281-7

## 12 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Dr. Ina Goller	BFH / Skillsgarden AG	<a href="mailto:ina.goller@bfh.ch">ina.goller@bfh.ch</a> <a href="mailto:i.goller@skillsgarden.ch">i.goller@skillsgarden.ch</a>
Myrtha Dick	CSP AG, Competence Solutions Projects	<a href="mailto:myrtha.dick@csp-ag.ch">myrtha.dick@csp-ag.ch</a>
Christoph Lindinger	Skillsgarden AG	<a href="mailto:c.lindinger@skillsgarden.ch">c.lindinger@skillsgarden.ch</a>
Martine-Laure Wissmann	HRmove GmbH	<a href="mailto:m.wissmann@hrmove.ch">m.wissmann@hrmove.ch</a>
Tom Seeger	ameglio GmbH	<a href="mailto:tom.seeger@ameglio.ch">tom.seeger@ameglio.ch</a>
Michael Hein	Xpand Schweiz GmbH	<a href="mailto:m.hein@xpand.ch">m.hein@xpand.ch</a>
Matthias Widmer	Energie Service Biel/Bienne	<a href="mailto:matthias.widmer@esb.ch">matthias.widmer@esb.ch</a>
Mirjam Ambühl	Skillsgarden AG	<a href="mailto:m.ambuehl@skillsgarden.ch">m.ambuehl@skillsgarden.ch</a>
Andreas Liedtke	BFH	<a href="mailto:andreas.liedtke@bfh.ch">andreas.liedtke@bfh.ch</a>

## 13 Organisation

### CAS-Leitung:

Martine-Laure Wissmann

Tel: +41 79 292 03 03

E-Mail-Adressen: [martine-laure.wissmann@bfh.ch](mailto:martine-laure.wissmann@bfh.ch), [m.wissmann@hrmove.ch](mailto:m.wissmann@hrmove.ch)

### CAS-Administration:

Lluna Bohnenblust

Tel: +41 31 848 30 46

E-Mail: [lluna.bohnenblust@bfh.ch](mailto: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 Vorkenntnisse und Interessenslage der Teilnehmenden sowie aus didaktischen und organisatorischen Gründen Anpassungen im Ablauf eines CAS vorzunehmen.

**Berner Fachhochschule**

Technik und Informatik

Weiterbildung

Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne)

2503 Biel

Telefon +41 31 848 31 11

E-Mail: [weiterbildung.ti@bfh.ch](mailto:weiterbildung.ti@bfh.ch)

[bfh.ch/ti/weiterbildung](http://bfh.ch/ti/weiterbildung)

[bfh.ch/cas-cm](http://bfh.ch/cas-cm)