



Certificate of Advanced Studies

Systemisches und agiles Projektmanagement

Erfolg in Projekten erfordert methodische Kompetenz sowie ganzheitliches und vernetztes Denken.

Das CAS «Systemisches und agiles Projektmanagement» kombiniert die Ansätze des klassischen Projektmanagements mit systemischen Methoden, die speziell für den Umgang mit Komplexität entwickelt wurden. Ergänzt durch agile Vorgehensweisen, praxisorientierte Businessagilität und integrierte KI-Anwendungen bietet das Programm praxisnahe und innovative Lösungen für Projekte und deren Umfeld.

Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld	3
2	Zielpublikum	3
3	Ausbildungsziele	3
4	Voraussetzungen	3
5	Didaktik	3
6	Unterrichtssprache	3
7	Durchführungsort	4
8	Kompetenzprofil	4
9	Kursübersicht	5
10	Kursbeschreibungen	5
	10.1 Kurs Systemik	6
	10.2 Kurs Projektmanagement	6
	10.3 Kurs Agile Vorgehensweisen	7
	10.4 Kurs Businessagilität	8
	10.5 Kurs Living Case	9
11	Kompetenznachweis	10
12	Lehrmittel	10
13	Dozierende	11
14	Organisation	12

Stand: 12.02.2025

1 Umfeld

Viele Projekte scheitern, weil ihre Abwicklungen zu mechanistisch erfolgen. Wichtige Faktoren wie knappe Ressourcen, verkürzte Innovationszyklen oder sich kontinuierlich ändernde Anforderungen werden im Projektalltag oft übersehen.

Mit zunehmender Komplexität und Dynamik im Projektumfeld wächst die Bedeutung eines systemischen Ansatzes und agiler Vorgehensweisen. Im CAS «Systemisches und agiles Projektmanagement» (CAS SAPM) stehen deshalb der Umgang mit Komplexität sowie die Integration von KI-Anwendungen und praxisorientierte Agilität im Zentrum. Die Teilnehmenden lernen, Projekte ganzheitlich zu planen, relevante Faktoren zu vernetzen und auch anspruchsvolle Projekte in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu steuern.

2 Zielpublikum

Das CAS SAPM richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende, die in komplexen und dynamischen Projektumfeldern tätig sind. Angesprochen werden Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichsten Branchen und Tätigkeitsfeldern – von Industrie, Technologie und IT bis hin zu Dienstleistung, Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Das Programm bietet inspirierende Impulse für alle, die Projekte erfolgreich gestalten und transformative Ansätze wie Systemik, Agilität und KI-Anwendungen gezielt in ihrem Arbeitsumfeld einsetzen möchten.

3 Ausbildungsziele

- Sie wenden systemische und ganzheitliche Ansätze an, um komplexe Projekte zu analysieren, praxisnahe Tools einzusetzen und innovative Lösungen zu entwickeln.
- Sie vertiefen und kombinieren Ihre Kenntnisse im klassischen und agilen Projektmanagement.
- Sie nutzen agile Methoden methodisch und fördern damit kulturellen Wandel in Organisationen.
- Sie verstehen, wie klassische und agile Ansätze strategisch integriert werden können.
- Sie erkennen Chancen und Risiken und bearbeiten diese kontinuierlich an einem «Living Case».
- Sie nutzen Tools, inkl. KI, für effizientes Projektmanagement und fundierte Entscheidungen.

4 Voraussetzungen

Sie verfügen bereits über methodische Grundkenntnisse des «klassischen» Projektmanagements und/oder praktische Erfahrung in der Projektführung.

5 Didaktik

Die Didaktik des CAS SAPM kombiniert neuste, erwachsenenbildungsgerechte Methoden mit einem Fokus auf Praxisnähe und Flexibilität. Interaktive Vorlesungen, Dialoge und Blended Learning werden durch Rollenspiele, Simulationen und Teamarbeit ergänzt. Digitale Plattformen und KI-Tools unterstützen die Analysen und Reflexionen. Der Living Case schafft einen kontinuierlichen Praxisbezug für die Anwendung von Erkenntnissen und Methoden im Team.

6 Unterrichtssprache

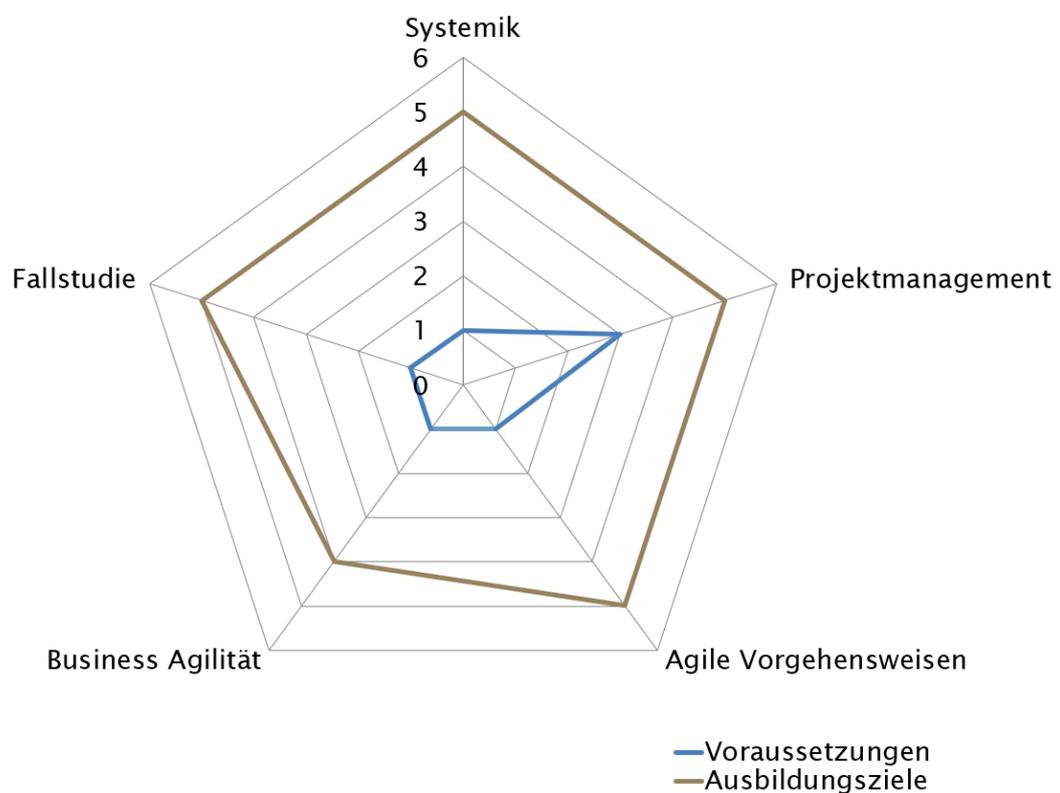
Die Unterrichtssprache ist Deutsch, die Unterlagen sind teilweise in Englisch.

7 Durchführungsort

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

8 Kompetenzprofil

In den fünf vermittelten Kursen werden untenstehende Kompetenzen entwickelt, aufbauend auf der Kompetenzstufe 3 im klassischen Projektmanagement:



Kompetenzstufen

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

9 Kursübersicht

Kurs / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Systemik	32	40	Leo Bürki
Projektmanagement	24	20	Brigitte Hulliger
Agile Vorgehensweisen	32	20	Charles von Grünigen
Business Agilität	24	20	Marcel Reinhard
Living Case (Teil 1 & Teil 2)	24	80	Andreas Walter
Total	136	180	

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

10 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.

Der Nachdiplomstudiengang CAS SAPM ist in zwei Teile gegliedert:

Teil 1: Systemik und klassisches Projektmanagement

Der erste Teil vermittelt die Grundlagen des klassischen Projektmanagements sowie des systemischen Denkens und Handelns. Im Fokus stehen ausgewählte Theorien, neuste Konzepte und deren praxisnahe Anwendung. Durch interaktive Lernformate im Rahmen von «*Learning by Doing*» werden die Teilnehmenden dazu befähigt, klassische und systemische Ansätze auf den Living Case (Teil 1) anzuwenden. Die Studierenden lernen, komplexe Zusammenhänge zu analysieren, passende Tools einzusetzen und ihre Erkenntnisse kritisch zu reflektieren.

Teil 2: Agile Vorgehensweisen und Businessagilität

Der zweite Teil konzentriert sich auf agile Vorgehensweisen und Businessagilität, wobei das praktische Ausprobieren und direkte Erleben im Mittelpunkt stehen: «*Doing and Learning*». Die Teilnehmenden setzen agile Praktiken in Teamarbeiten ein, analysieren deren Wirkung und erweitern ihr Wissen durch Inputs der Dozierenden sowie begleitende Materialien. Der Living Case (Teil 2) wird fortgeführt, um agile Ansätze in dynamischen und komplexen Projektumfeldern anzuwenden, Potenziale zu erkennen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

10.1 Kurs Systemik

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> – Die Grundlagen des systemischen Denkens (Systems thinking) und der Systemtheorie verstehen und anwenden – Ansätze für ganzheitliche Systemanalysen und deren Integration in praxisnahe Projekte anwenden – Methoden zur Bewältigung von Komplexität und Ungewissheit (einschliesslich Antifragilität) am Living Case Teil 1 einsetzen – Dynamisch-komplexe Systeme basierend auf der «Double cross impact analyze» interpretieren und «Soft Modelling» für strategische Entscheidungsfindungen nutzen – Innovative Lösungsansätze auf Basis systemischer Analysen entwickeln und managementgerecht kommunizieren – KI-gestützte Tools für Analyse, Interpretation und Entscheidungsfindung gezielt nutzen – Strategische, operative und kulturelle Wechselwirkungen in Organisationen verstehen und in Lösungsentwicklungen integrieren
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> – Systemtheorie («Systems thinking») – Grundlagen der Agilität – Sensibilisierung für Management und Entscheidungen in VUCA-Welt – Entwicklung nachhaltiger und lebensfähiger Lösungen (sustainability) – Kommunikationsprinzipien für systemische Lösungen, einschliesslich Storytelling und wirkungsvoller Stakeholder-Interaktion – Anwendung des systemischen Lösungszyklus in Teamarbeit, mit Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und Vernetzung – Tools und Methoden zur Analyse und Steuerung komplexer Systeme – Outcome-driven Innovation: Erarbeitung zukunftsorientierter Lösungen anhand des Living Cases – Möglichkeiten und Grenzen von KI in der Systemik: Kritische Reflexion und gezielte Anwendung
Lernform	<ul style="list-style-type: none"> – Dialogorientiertes Lernen in interaktiven Vorlesungen und Workshops – Kombination aus virtuellen und vor-Ort-Formaten für flexibles und individuelles Lernen – Praxisorientierte Anwendung von Theorie und Methodik mit Unterstützung neuer Tools, einschliesslich KI-basierter Anwendungen – Intensives Arbeiten im Team am Living Case, ergänzt durch Einblicke aus Firmenbesuchen und praxisnahe Reflexionen.
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> – Skript (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Software & online-Tools (u.a. auf Moodle-Plattform verfügbar) – ChatGPT (Prompts für Systemik-Anwendungen) – Web-Ressourcen (Links auf Moodle-Plattform verfügbar) – Literatur (siehe 11. Lehrmittel)

10.2 Kurs Projektmanagement

Lernziele	<p>Aufbauend auf den Kenntnissen der Studierenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projektgegenstand erkennen und Anforderungen definieren – Projekte methodisch und unter Einbezug systematischer Vorgehensweise planen, durchführen, überwachen und lenken – Qualität in Projekten sicherstellen
-----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> – Häufigste Fehler im Projektmanagement (PM) kennen und darauf reagieren – Beurteilungsfähigkeit für den Einsatz von klassischem PM
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> – Projektmanagement auf Basis von Hermes 2022 – Behandlung aller wesentlichen Planungstools – Wie führe, kontrolliere und manage ich mein Projekt von der Idee bis zum Abschluss – Festigung und Challenges vorhandener PM-Kenntnisse
Lernform	Das Modul Projektmanagement ist didaktisch als «Blended Learning» aufgebaut. Das bedeutet, die Studierenden bereiten Grundlagenwissen im Selbststudium selbstständig auf und nutzen den Kontaktunterricht für die Vertiefung und Anwendung der Theorie in die Praxis. Auf Moodle sind umfangreiche Ressourcen für das Selbststudium bereitgestellt. Das Gelernte wird im Team an konkreten Projektbeispielen angewendet.
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> – Präsentationen (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Selbsttests für jeden Unterrichtsblock (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Web-Ressourcen (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Hermes 2022 Referenzhandbuch und Tools, Gratis online unter www.hermes.admin.ch verfügbar

10.3 Kurs Agile Vorgehensweisen

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> – Unterschiede zwischen agilem und klassischem Ansatz verstehen – Die Rollen, Artefakte und Events von Scrum – Befähigung, ein agiles Team aufzubauen und zum Erfolg zu führen – Mit Kanban die Arbeitsprozesse in Teams effizient gestalten – Dank agilem Projektstart früher mit der Umsetzung beginnen – Risiken minimieren durch agile Planung – Mit agiler Produktentwicklung marktgerechte Lösungen bauen – Agilität skalieren in Form von Team-of-Teams-Organisationen – Die richtige Teamkonstellation als Voraussetzung für Selbstorganisation – Retrospektiven als Grundlage des systemischen Regelkreises – Moderationstechniken im agilen Kontext (Visual Facilitation)
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> – Agiles Mindset – Scrum – Kanban – Skalierte Agilität – Zusammenarbeit – Psychologische Sicherheit – Situative Themen gemäss Inputs der Teilnehmenden
Lernform	<ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung des Wissens in iterativen Sequenzen – Lernen durch Reflexion – Interaktive Anwendung in Teams – Rollenspiele – Praktisches Vertiefungsprojekt in der Lerngruppe – Firmenbesuch in Absprache mit dem Kurs «Hybride PM-Organisationen»

Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> – Lehrmaterial (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Internet und Miro – Skript (auf Moodle Plattform verfügbar) – Foto-Protokolle
------------	--

10.4 Kurs Businessagilität

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> – Kennen die Dimensionen der Agilität und können diese einordnen – Verstehen, was Business Agilität heisst – Lernen die Business Agilität mit den OKR (Objectives Key Results) kennen – Können die verschiedenen Ebenen der Business Agilität einschätzen – Kennen die Abläufe und die Rollen des OKR-Frameworks – Verstehen den Aufbau einer agilen Organisation nach kollegialer Führung – Setzen Rahmenbedingungen als Grundlage einer agilen Organisation – Verstehen das Zusammenspiel innerhalb einer agilen Organisation – Können eine eigene agile Organisation skizzieren – Können sich gegenseitig beraten – Lernen, wie man eine gute Change Story aufbaut – Bauen die eigene Change Story für den Case auf – Lernen, wie man Geschichten und Narrative aufbaut
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> – Sechs Dimensionen der Agilität – Ebenen der Businessagilität (Strategie, Taktisch, Operativ) – Iteratives Framework für Zielsetzungen mittels OKRs – Förderung der Selbstorganisation – Agile Organisationen mit kollegialer Führung – Rahmenbedingungen setzen und Delegieren – Organisation mit Kreisen – Systemprinzipien, Entscheidungen, Kulturbildende Momente – Kollegiale Fallberatung – Change Story & Storyverse Canvas – Pitch und Bewertung der Change Story – Hat immer einen Bezug zur konkreten Umsetzung für den eigenen Case
Lernformen	<ul style="list-style-type: none"> – Lehrdialoge – Teamarbeiten am eigenen Case – Spielerische Lernelemente – Check-in-Spiele – Reflexionen nach jedem Modul – Peer-Feedback und gegenseitige Bewertungen – Praxisbezogene Impulse
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> – Skript (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Lehrmaterial (auf Moodle-Plattform verfügbar) – Internet

10.5 Kurs Living Case

Lernziele	<p>Der Living Case ist eine integrierte Möglichkeit, Gelerntes praktisch anzuwenden. Im 1. Teil werden die Grundlagen der Systemik im Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen trainiert. Mit der Präsentation der chronologischen Vorgehensweise der Systemanalyse und ersten Lösungskonzepten schliesst der 1. Teil ab. Im 2. Teil wird die Eingriffsstrategie mittels Projektmanagement agil und systemisch bis zur operativen Umsetzung durchgespielt und konkretisiert. Das strategische und operative Vorgehen für erfolgreiche Systementwicklungen, inkl. der dazugehörigen Kommunikationsfähigkeiten, sind weitere Fähigkeiten, die während des Living Cases weiterentwickelt werden und in der Abschlusspräsentation zur Wirkung kommen.</p> <ul style="list-style-type: none">– Ein komplexes System beschreiben und Chancen und Risiken identifizieren– Interdisziplinäre Zusammenhänge und ihre Spannungsfelder beschreiben und interpretieren– Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten durch eine strategische Eingriffsplanung ausarbeiten– Kreative Lösungen entwickeln und ihre Wirkung im System beurteilen– Den Mehrwert aus der Erkenntnis der systemischen Analyse für die Umsetzung und Verankerung im Projekt nutzen– Agiles Vorgehen auf komplexe Projektabwicklungen anwenden
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none">– Selbstständiges Einarbeiten in eine komplexe Systemumgebung– Formierung eines effizienten und umsetzungsstarken Teams– Umsetzung methodischer Kompetenz in einer konkreten Anwendung– Erkenntnisgewinn und Lernen durch gemeinsame Umsetzung, Scheitern, Korrigieren und Erfolge feiern– Gratwanderung zwischen Beherrschen und Überforderung– Reflektion des Auftrags und Bewertung der Umsetzbarkeit– Präsentation der Ergebnisse und Überzeugung des Auftraggebers
Lernform	<ul style="list-style-type: none">– Input-Referate– Anwendung von klassischem, agilem und hybridem PM– Teamarbeiten Living Case
Lehrmittel	Auftrag Living Case und Skript (auf Moodle-Plattform verfügbar)

11 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
Systemik	2	Prüfung (+ Entwicklung Living Case 1)	0 - 100 %
Projektmanagement	2	Prüfung / Projektarbeit	0 - 100 %
Agile Vorgehensweisen	2	Prüfung / Projektarbeit	0 - 100 %
Businessagilität	2	Transferarbeit	0 - 100 %
Living Case	2	Präsentation Living Case 1 & 2	0 - 100 %
Total	10		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.

12 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	Hermes 2022 <u>Referenzhandbuch</u>	ISB	ISB	2022	www.hermes.admin.ch Download als PDF gratis
2	Das Buch, das ich als junge Führungskraft gebraucht hätte und meine Chefs hätten lesen sollen	Martin Wachinger	Editio Vigilans	2024	3982681413
3	Der Loop Approach - Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst	Sebastian Klei, Ben Hughes	campus	2019	9783593511191
4	<u>Systemics: Viable Solutions for Complex Challenges</u> (English Edition)	Ninck, Bürki, Hungerbühler, Mühlemann	Heuris Publishing	2014	1500453285
5	The essentials of theory U - core principles and applications	C. Otto Scharmer	Berrett-Koehler Publishers, Inc.	2018	9781523094400

6	Jobs to be done - theory to practice	Anthony W. Ulwick	Strategyn Holdings, L.L.C	2016	978-0-692-13685-0
7	Antifragilität - Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen	Nassim Nicholas Taleb	btb	2014	3442744695
8	Innovationsstrategie Die Brücke zur Unternehmenszukunft	Daniel Huber, Heiner Kaufmann, Martin Steinmann	Springer Gabler	2023	978-3-662-65059-2
9	Die Magie der Transformation	Reza Razavi	Haufe	2022	978-3-648-15763-3
10	Projektmanagement	Gerold Patzak, Günter Rattay	Linde Verlag, Wien	2017	EAN: 9783709408896 Neu als eBook erhältlich
11	Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.	Jörg Preußig	Haufe Verlag, 2. Auflage	2018	9783648121887
12	Web-Seite zu «Scaled Agile Framework»	Dean Leffingwell	SAFe		https://www.scaledagileframework.com/

13 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Leo Bürki	Modulleiter BFH CAS SAPM, Bern BSK-Organisationsentwicklung, Bern Systemik, Coaching, Strategie & Szenarien	leo.buerki@bfh.ch buerki.leo@bluewin.ch
Brigitte Hulliger	Co-Founder & Owner Break the Box GmbH, Co-Founder & Board Member Be Like Grace, Dozentin feusi Bildungszentrum	brigitte.hulliger@bfh.ch brigitte@breakthebox.ch
Charles von Grünigen	SBB, Unternehmensentwicklung Konzern, Senior Innovations- und Agil-Coach	charles.von_gruenigen@sbb.ch
Marcel Reinhard	agil & mehr gmbh, Marcel Reinhard	marcel.reinhard@agilundmehr.ch
Andreas Walter	MMI Schweiz AG, Zürich	Andreas.walter@bfh.ch andreas.walter@mmi-group.ch

14 Organisation

CAS-Leitung:

Prof. Leo Bürki

Tel: +41 79 698 27 06

E-Mail: leo.buerki@bfh.ch

CAS-Administration:

Ana Held

Tel: +41 31 848 60 21

E-Mail: ana.held@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, 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

Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne)

2503 Biel/Bienne

Telefon +41 31 848 31 11

E-Mail: weiterbildung.ti@bfh.ch

bfh.ch/ti/weiterbildung

bfh.ch/cas-sapm