Certificate of Advanced Studies

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 diese praktisch anzuwenden.

Berner
Fachhochschule

Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld	3
2	Zielpublikum	3
3	Berufsperspektiven	3
4	Ausbildungsziele	3
5	Voraussetzungen	3
6	Unterrichtssprache	3
7	Durchführungsort	4
8	Kompetenzprofil	4
9	Kursübersicht	5
	9.1 Lehrgefässe	5
	9.2 Kursübersicht	5
10	Kursbeschreibungen	6
	10.1 Gestaltung Management-Modelle	6
	10.2 Grundlagen und soziale Aspekte des Change Managements	6
	10.3 Recht im Change	7
	10.4 Führung im Wandel	7
	10.5 Ethik und Change	8
	10.6 Knowledge Management im Change	8
	10.7 Seminare Kulturgestaltung und Moderation	8
	10.8 Change Game	9
	10.9 Fall Studie und Living Case Change Management	9
11	Kompetenznachweis	10
12	Lehrmittel	10
13	Dozierende	10
14	Organisation	11

Stand: 14.09.2026

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 als 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 Berufsperspektiven

Für Absolventen*innen dieses CAS eröffnen sich u.a. folgende berufliche Perspektiven

- Als **Change Manager*in** oder **Lead Change**: Vorantreiben der Planung, Steuerung und nachhaltige Umsetzung von Veränderungsprozesses in Organisationen.
- Als **Führungsperson** mit Transformationsverantwortung: Übernahme einer Linienfunktion mit Fokus auf Organisationsentwicklung, Kulturwandel sowie Mitarbeiterführung in Veränderungs-situationen.
- Als **Projektleiter*in** für Organisations- und Transformationsprojekte: Übernahme komplexer Change-, Reorganisations- oder Strategieumsetzungsprojekte unter Berücksichtigung von Struktur, Menschen und rechtlichen Rahmenbedingungen.
- Als **interne*r Berater*in** oder **Change Agent**: Unterstützung der Geschäftsleitung, von Führungskräften und Teams bei ihren Veränderungsvorhaben durch Moderation und Begleitung von Workshops und Lernprozessen.

4 Ausbildungsziele

- Veränderungen strategisch und operativ verstehen und Veränderungsbereitschaft erzeugen
- Veränderungsprozesse erfolgreich und nachhaltig gestalten
- Mitarbeitende für die Veränderung gewinnen und einbeziehen
- Wirkungsvolle Kommunikation konzipieren, planen und durchführen
- Veränderungen kulturell nachhaltig verankern

5 Voraussetzungen

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind von Vorteil.

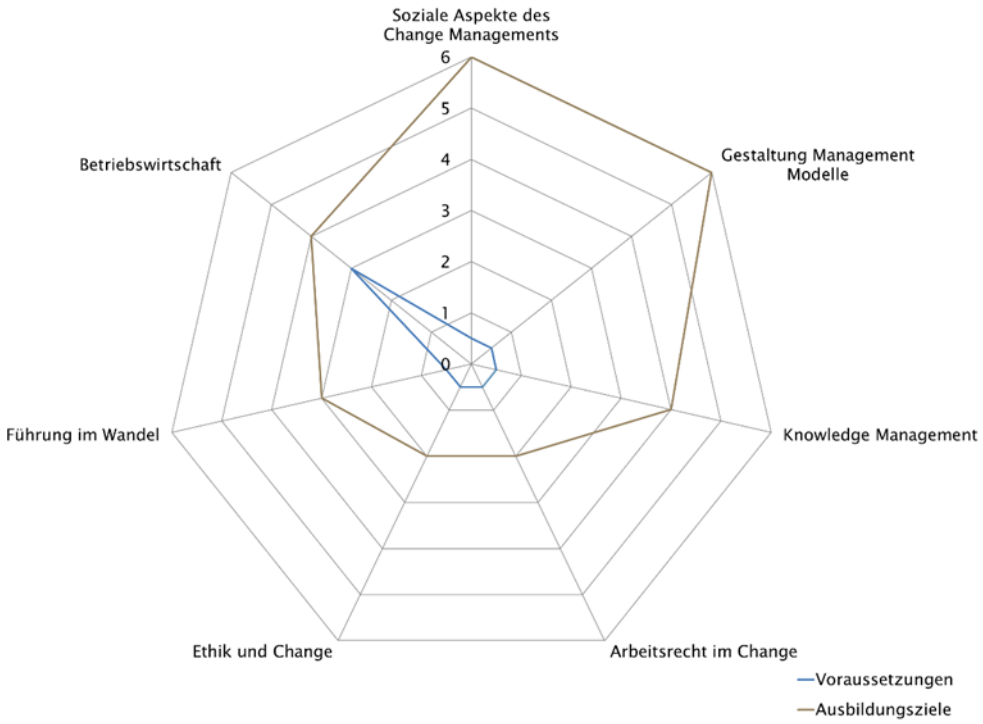
6 Unterrichtssprache

Unterricht und Kursunterlagen sind in Deutsch.

7 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.

8 Kompetenzprofil



Kompetenzstufen

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

9 Kursübersicht

9.1 Lehrgefässe

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

<table>
<tr><td>Kontaktstudium

155 Lektionen
(verteilt auf 26 Kurstage)</td><td rowspan="2">Projektarbeit

160 Stunden</td></tr>
<tr><td>Individuelles Selbststudium

40 Stunden</td></tr>
<tr><td colspan="2">CAS = 12 ECTS (360 Stunden)</td></tr>
</table>

Die drei Gefässe individuelles Selbststudium, Kontaktstudium und begleitetes Selbststudium greifen ineinander. Im individuellen Selbststudium eignen sich die Studierenden insbesondere die theoretischen Grundlagen an. Im Kontaktstudium werden die Themen dann zusammengefasst, diskutiert, vertieft und geübt. Daher wird die Vorbereitung auf die jeweiligen Unterrichtstage erwartet. In der durch einen Lerncoach begleiteten Projektarbeit wenden die Teilnehmer*innen das Gelernte an einem Projekt in einer Lerngruppe an und erwerben so die notwendige Handfertigkeit, um das Erlernte im eigenen Projekt umzusetzen.

9.2 Kursübersicht

Kurs / Lehreinheit	Anzahl Lektionen	Dozierende
Einführung und Gestaltung Change-Prozesse	12	Martine-Laure Wissmann
Gestaltung und Vertiefung Management-Modelle	33	Christoph Lindinger
Information und Kommunikation im Change	10	Martine-Laure Wissmann
Recht im Change	6	Martine-Laure Wissmann Matthias Widmer
Führung im Wandel	6	Isabel Götz
Ethik und Change	6	Michael Hein
Knowledge Management im Change	10	Myrtha Dick
Menschen im Wandel	6	Mirjam Ambühl
Unternehmenskultur	10	Mirjam Ambühl
Seminare Kulturgestaltung und Moderation	12	Mirjam Ambühl Martine-Laure Wissmann
Change Game	12	Andreas Liedtke und Coaches

Einführung und Begleitung Living Case und Fallstudie	32	Martine-Laure Wissmann Christoph Lindinger
Total	**155**	

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 in Form und Fragestellungen aus der eigenen Firma Fälle aufgenommen und bearbeitet werden.

Wir werden rund 50% in Distance Learning über Microsoft Teams arbeiten und 50% vor Ort in Präsenz an der BFH in Biel (Kursstart und -abschluss auswärts, siehe Stundenplan). Vor allem die Themeneinführungen, Seminare und die Abschlussveranstaltung finden vor Ort statt. Die Detailplanung ist im Stundenplan aufgeführt.

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.

10.1 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	- Grundlagen des Management-Modells sowie die Bedeutung von Historie, Führung und Koordination für Organisationen - Aktive und reaktive Zukunftsgestaltung: Vision – Mission – Strategie, Handlungsbedarf, Zukunftsszenarien, Tools und Messkriterien - Moderne und traditionelle Organisationskonzepte, Trends und Gestaltungselemente sowie Entscheidungsfindung - Zusammenarbeit und Motivation: Hintergründe und Einflussfaktoren auf organisationale Change-Prozesse
Lehrmittel	Skript/Präsentation, Literaturempfehlung Nr. 1

10.2 Grundlagen und soziale 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	- Einführung, Theorielandschaft, Modelle: Vergleich diverser Gedankenmodelle und Diskussion bezüglich Eignung im Alltag

	- **Wandel als Gestaltungsaufgabe:** Gestaltungsmodelle, Durchdringungsstrategien, Planung und Steuerung eines Change-Prozesses, Instrumente und Controlling zu Veränderungsprozessen - **Menschen im Wandel:** Widerstand und Ableitung von Umgangsstrategien, Umgang mit Konflikten, Lernbereitschaft und Lernfähigkeiten fördern - **Kommunikation im Wandel:** Kommunikationsmodelle, Kommunikationstechniken und Kommunikationskonzept sowie Informationskonzept, Interventions- und Gestaltungsmöglichkeiten als Führungskraft bezüglich Teamentwicklung - **Unternehmenskultur:** Gedankenmodell zur Unternehmenskultur von Edgar Schein, Prozess der Kulturveränderung
Lehrmittel	Präsentation, Literaturempfehlung Nr. 1

10.3 Recht 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

10.4 Führung im Wandel

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen die herausfordernden Aspekte der Führung in Veränderungsprozessen kennen und anwenden.
Themen und Inhalte	- Zusammenhang von Führung und Organisation erkennen und verstehen - Organisationen als Systeme verstehen – Einblick in die Systemtheorie erlangen und erfahren, was Führung in Systemen leistet - Notwendigkeit von Führung in agilen Organisationsmodellen erkennen und anwenden - Die (neue) Rolle der Führungskraft verinnerlichen und den Unterschied zwischen Vorgesetzten und Führungskraft erarbeiten - Praxisorientierte Auseinandersetzung mit agilen Führungsmethoden - Diskurs über den Zusammenhang von Führung und Macht und was mit der Macht in autonomen Organisationsmodellen geschieht - Kennenlernen von Formen der Selbststeuerung als notwendige Führungsmethoden in agilen, autonomen Organisationen
Lehrmittel	Skript, Präsentation

10.5 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	- Klärung von ethischen Grundbegriffen: allgemeine Ethik und angewandte Ethik - Erarbeitung der Begriffe Moral, Werte, Gerechtigkeit und Verantwortung - Wie die Ethik unseren Blickwinkel auf wirtschaftliche Themen prägt (Framing) - Wandel und Ethik – Was gilt es in Gestaltungsprozessen zu berücksichtigen? Klärung der Verantwortung in gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandlungsprozessen (Person – Unternehmen – Gesellschaft) - Erarbeitung einer persönlichen «Change-Ethik»
Lehrmittel	Skript, Präsentation

10.6 Knowledge Management im Change

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	- Grundlagen Knowledge Management - Knowledge Management in Führungs- und Veränderungssituationen - Knowledge Management als integraler Bestandteil von Standardprozessen - Einsatz von Collaboration Tools
Lehrmittel	Skript, Präsentation

10.7 Seminare Kulturgestaltung und Moderation

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen die Rolle des Change Agents kennen und erlernen die Anwendung von Techniken 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

10.8 Change Game

Lernziele	Die Teilnehmenden lernen, soziale Prozesse in Veränderungen zu steuern und erkennen die eigene Be- und Gefangenheit.
Themen und Inhalte	- Prozessdynamiken reflektieren und neue hilfreiche Sichtweisen in die Steuerung einfliessen lassen - Soziale Rollen, informelle gruppendynamische Effekte und Emotionen der betroffenen Akteure empathisch wahrnehmen - Weg von vertrauten Machtmechanismen hin zu partizipativem Führen
Lehrmittel	Skript, Präsentation

10.9 Fall Studie und Living Case Change Management

Lernziele	Die Fallstudie ist als Vorstufe 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. Die Teilnehmenden - lernen eine konkrete Ausgangslage zu analysieren und Handlungsfelder abzuleiten. - entwickeln basierend auf der Situationsanalyse ein Lösungskonzept und planen die konkrete Umsetzung. Die vorgeschlagene Lösung soll die Aspekte der Organisation, Betriebsprozesse und den Veränderungsprozess einschliessen sowie Massnahmen zur Kommunikation, Teamentwicklung und Kulturgestaltung inklusive Ideen zur Erfolgsmessung enthalten.
Themen und Inhalte	- 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. - 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. - 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.
Lehrmittel	Skript, Präsentation, Literaturempfehlung Nr. 1

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
Change Management	4	Living Case	0 – 100 %
Gestaltung Management-Modelle	3	Fallstudie	0 – 100 %
Vorträge	3	individuell	0 – 100 %
Total	**10**		

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

Das nachfolgende aufgeführte Lehrmittel stellt ein Nachschlagewerk dar und kann entsprechend empfohlen werden. Eine allfällige Beschaffung erfolgt durch die Studierenden selbst.

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

13 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Martine-Laure Wissmannb	HRmove	m.wissmann@hrmove.ch martine-laure.wissmann@bfh.ch
Christoph Lindinger	Skillsgarden AG	c.lindinger@skillsgarden.ch christoph.lindinger@bfh.ch
Myrtha Dick	Peakline GmbH	myrtha.dick@peakline.ch myrtha.dick@bfh.ch
Isabel Götz	BFH	isabel.goetz@bfh.ch
Michael Hein	Xpand Schweiz GmbH	m.hein@xpand.ch michael.hein@bfh.ch
Matthias Widmer	Energie Service Biel	matthias.widmer@esb.ch

Mirjam Ambühl	Skillsgarden AG	m.ambuehl@skillsgarden.ch mirjam.ambuehl@bfh.ch
Andreas Liedtke	BFH	andreas.liedtke@bfh.ch

14 Organisation

CAS-Leitung:
Martine-Laure Wissmann
Tel: +41 79 292 03 03
E-Mail: martine-laure@wissmann@bfh.ch / m.wissmann@hrmove.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 Inhalte, Lernziele, Dozierende und Kompetenznachweise 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-cm