



Certificate of Advanced Studies

# Systemisches und agiles Projektmanagement

Wer mit einem Projekt Erfolg haben will, muss methodisch solide vorgehen und ganzheitlich denken. Das CAS Systemisches und agiles Projektmanagement (CAS SAPM) kombiniert Methoden und Konzepte des klassischen Projektmanagements mit den auf Komplexität zugeschnittenen Ansätzen der Systemik und agilen Vorgehensweisen, sowie hybride Organisationsformen für Transformation und dualen Betrieb.

# 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 Modul Systemik	6
	9.2 Modul Projektmanagement	6
	9.3 Modul Agile Vorgehensweisen	7
	9.4 Modul Hybride PM-Organisationen	7
	9.5 Modul Fallstudie	8
10	Kompetenznachweis	10
11	Lehrmittel	10
12	Dozierende	11
13	Organisation	12

Stand: 02.04.2024

# 1 Umfeld

Viele Projekte scheitern, weil die Abwicklung zu mechanistisch angegangen wird. Es werden projektrelevante Faktoren übersehen, beispielsweise knapper werdende Ressourcen, verkürzte Erneuerungszyklen oder laufend veränderte Anforderungen.

Je komplexer ein Projekt ist und je dynamischer das Umfeld, desto stärker ist die Projektleitung auf einen systemischen Ansatz und agile Vorgehensweisen angewiesen. Im CAS SAPM steht deshalb dieser systemische Umgang mit Komplexität und Agilität im Fokus. Die Teilnehmenden lernen, Projekte ganzheitlich anzugehen, alle projektrelevanten Faktoren zu vernetzen und damit auch anspruchsvolle Projekte erfolgreich zu führen.

# 2 Zielpublikum

Das CAS SAPM richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende – nicht nur jene aus Industrie-, Technologie- und IT-Unternehmen – die in einem anspruchsvollen Projektumfeld arbeiten. Es sind Personen in unterschiedlichen Funktionen und Branchen angesprochen.

# 3 Ausbildungsziele

- Sie wenden die ganzheitlichen Lösungsansätze der Systematik an und können Projekte erfolgreich erfassen und wenden Tools an und entwickeln innovative Lösungskonzepte.
- Sie konsolidieren Projektmanagement-Kenntnisse – methodisch und praxisrelevant.
- Sie verwenden Methoden der agilen Vorgehensweise – kulturell und methodisch.
- Sie verstehen, wie klassisches in agiles, bzw. hybrides PM überführt werden kann.
- Sie erkennen strategische, finanzielle, operationelle, aber auch ganzheitlich-nachhaltige Chancen und Risiken bei der Planung und Durchführung eines Projektes anhand der Fallstudie.

# 4 Voraussetzungen

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

# 5 Unterrichtssprache

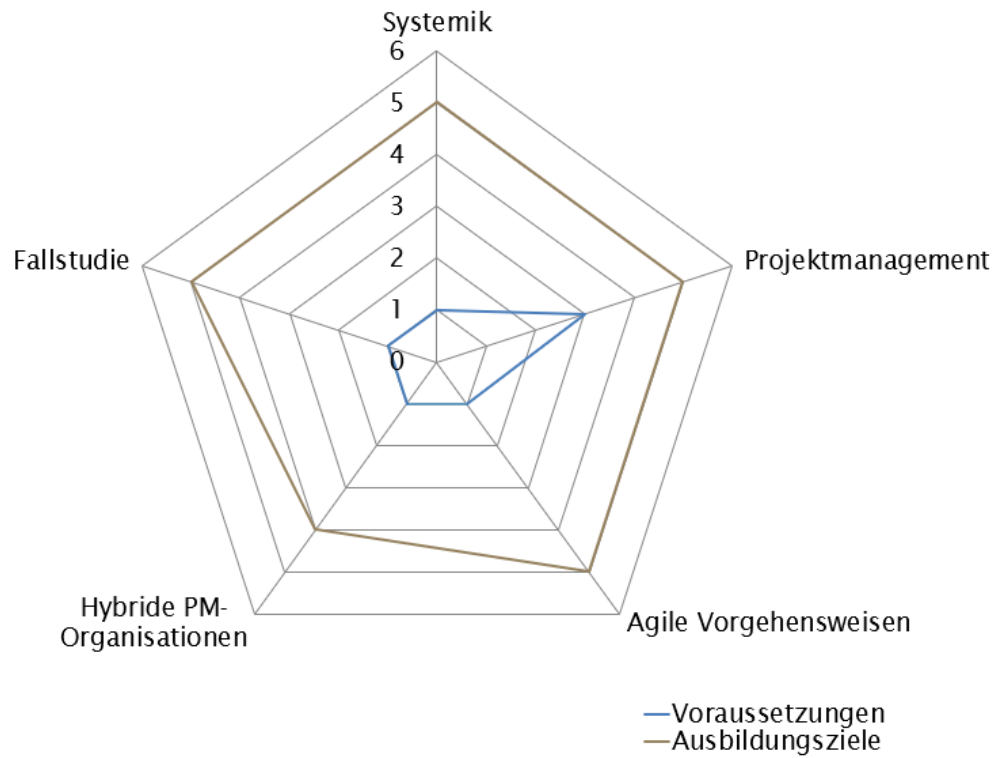
Die Unterrichtssprache ist Deutsch, die Unterlagen sind teilweise in Englisch.

# 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

Hier kommt das Spider-Diagramm hin (Doppelklick auf den Text, Menu «Einfügen» «Bilder», Bild auswählen)



### Kompetenzstufen

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

## 8 Kursübersicht

Modul / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Systemik	40	40	Leo Bürki
Projektmanagement	24	20	Brigitte Hulliger
Agile Vorgehensweisen	32	20	Daniel Frey / Alain Hofer
Hybride PM-Organisationen	24	20	Franziska Gottschalk
Fallstudie	24	80	Andreas Walter
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>180</b>	

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

## 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 Modul Systemik

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– systemisches Denken (systems thinking) und Grundlagen der Systemtheorie kennen</li><li>– Ansätze der ganzheitlichen Systemanalyse anwenden</li><li>– Methoden im Umgang mit Komplexität und Ungewissheit (Antifragilität) im Living Case anwenden</li><li>– Methoden für die Interpretation dynamisch-komplexer Systeme und Entwicklung von soft modelling anwenden</li><li>– innovative Lösungsentwicklung basierend auf Systemanalyse anwenden und management-tauglich kommunizieren</li><li>– Anwendungsbereich der Systemik einschätzen können</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Systemtheorie und «Systems thinking» - Grundlagen der Agilität</li><li>– Sensibilisierung für Management in VUCA-Welt</li><li>– Entwicklung nachhaltiger Lösungen (sustainability)</li><li>– Kommunikationsprinzipien für systemische Lösungen</li><li>– Systemik in Team-Arbeit anwenden (systemischer Lösungszyklus)</li><li>– Komplexitätsmanagement – praktische Anwendungen</li><li>– Outcome-Driven-Innovation – Anwendung auf Fallstudie</li><li>– systemische Organisationsentwicklung und agile Skalierung</li></ul>
Lernform	<ul style="list-style-type: none"><li>– Lern-Dialoge</li><li>– Anwendung von Blended Learning</li><li>– Tool-unterstützte Anwendung von Theorie und Methodik</li><li>– Team-Arbeit in Fallstudie (inkl. Firmenbesuch)</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Skript (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li><li>– Software &amp; online-Tools (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li><li>– Web-Ressourcen (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li></ul>

### 9.2 Modul Projektmanagement

Lernziele	<p>Aufbauend auf den Kenntnissen der Studierenden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Projektgegenstand erkennen und Anforderungen definieren</li><li>– Entscheidungsgrundlagen für agile oder klassische Projektabwicklung schaffen</li><li>– Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Projektleitenden kennen und anwenden: Projekte planen, durchführen und lenken</li><li>– Qualität in Projekten sicherstellen</li><li>– häufigste Fehler im Projektmanagement kennen und darauf reagieren</li><li>– Best Practices kennen und anwenden können</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Projektmanagement auf Basis HERMES 2022</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie führe, kontrolliere und manage ich mein Projekt von der Idee bis zum Abschluss?</li> <li>– Tools für effektives und effizientes Projektmanagement</li> <li>– Erfolgsfaktoren im Projektmanagement</li> </ul>
Lernform	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Skript und Folien (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li> <li>– Web-Ressourcen (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li> <li>– Hermes 2022 Referenzhandbuch und Tools, gratis online unter <a href="http://www.hermes.admin.ch">www.hermes.admin.ch</a> verfügbar</li> </ul>

### 9.3 Modul Agile Vorgehensweisen

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterschiede zwischen agilem und klassischem Ansatz verstehen</li> <li>– die Rollen, Artefakte und Events von Scrum</li> <li>– Befähigung, ein agiles Team aufzubauen und zum Erfolg zu führen</li> <li>– mit Kanban die Arbeitsprozesse in Teams effizient gestalten</li> <li>– dank agilem Projektstart früher mit der Umsetzung beginnen</li> <li>– Risiken minimieren durch agile Planung</li> <li>– mit agiler Produktentwicklung marktgerechte Lösungen bauen</li> <li>– Agilität skalieren mittels agilem Programmmanagement</li> <li>– die richtige Teamkonstellation als Voraussetzung für Selbstorganisation</li> <li>– Retrospektiven als Grundlage des systemischen Regelkreises</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agiles Mindset</li> <li>– Scrum</li> <li>– Kanban</li> <li>– skalierte Agilität</li> <li>– Zusammenarbeit</li> <li>– psychologische Sicherheit</li> </ul>
Lernform	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lern-Dialoge</li> <li>– interaktive Anwendung in Teams - Rollenspiele</li> <li>– Fallbeispiele in praktischer Anwendung - Firmenbesuch</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehrmaterial (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li> <li>– Internet</li> <li>– Literaturempfehlung: Agiles Projektmanagement, Jörg Preußig, Haufe TaschenGuide, 2. Auflage 2018</li> </ul>

### 9.4 Modul Hybride PM-Organisationen

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sie kennen die Entscheidungsszenarien zwischen klassischem, agilem und hybridem PM.</li> </ul>
-----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klassische Organisationsformen auf hybride Ansätze abstimmen und die Transitionsphase gestalten</li> <li>– den Projektaufbau eines hybriden PM planen</li> <li>– die Ablauforganisation eines hybriden PM gestalten und anwenden</li> <li>– geeignete Steuerungskenngrößen für ein hybrides PM ableiten und in die Prozesse integrieren</li> <li>– anhand des vermittelten Stoffes Ihren unternehmungsspezifischen Handlungsbedarf ansatzweise einschätzen</li> <li>– Massnahmen bestimmen, um die hybride Projektorganisation kontinuierlich zu verbessern</li> <li>– einen real geführten Betrieb kennenlernen</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einflussfaktoren zur Wahl des hybriden PM</li> <li>– Cynefin-Framework</li> <li>– Stacey Matrix</li> <li>– Chancen und Risiken des hybriden PM-Umfeldes</li> <li>– Kommunikation in hybriden PM Organisationen</li> <li>– Steuerungsmessgrößen wie Indikatoren, KPIs</li> <li>– Duale Organisation versus agile Transformation</li> <li>– Kulturentwicklung (Purpose) als Motor von hybriden Veränderungsprozessen</li> <li>– QM: Fehlerfreundlichkeit und psychologische Sicherheit durch learn fast using Feedback sowie Fail fast, early and cheap</li> <li>– QM: Lernende Organisation durch kontinuierliche Verbesserung</li> </ul>
Lernformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehr-Dialoge</li> <li>– Team-Arbeiten</li> <li>– Fallbeispiele und Firmenbesuch</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehrmaterial (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li> <li>– Internet</li> </ul>

### 9.5 Modul Fallstudie

Lernziele	<p>Die Fallstudie 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 der Fallstudie weiterentwickelt und in der Abschlusspräsentation zur Wirkung kommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ein komplexes System beschreiben und Chancen und Risiken identifizieren</li> <li>– interdisziplinäre Zusammenhänge und ihre Spannungsfelder beschreiben und interpretieren</li> </ul>
-----------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten durch eine strategische Eingriffsplanung ausarbeiten</li> <li>– kreative Lösungen entwickeln und ihre Wirkung im System beurteilen</li> <li>– den Mehrwert aus der Erkenntnis der systemischen Analyse für die Umsetzung und Verankerung im Projekt nutzen</li> <li>– agiles Vorgehen auf komplexe Projektabwicklungen anwenden</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– selbstständiges Einarbeiten in eine komplexe Systemumgebung</li> <li>– Formierung eines effizienten und umsetzungsstarken Teams</li> <li>– Umsetzung methodischer Kompetenz in einer konkreten Anwendung</li> <li>– Erkenntnisgewinn und Lernen durch gemeinsame Umsetzung, Scheitern, Korrigieren und Erfolge feiern</li> <li>– Gratwanderung zwischen Beherrschen und Überforderung</li> <li>– Reflektion des Auftrags und Bewertung der Umsetzbarkeit</li> <li>– Präsentation der Ergebnisse und Überzeugung des Auftraggebers</li> </ul>
Lernformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Input-Referate</li> <li>– Anwendung klassisches, agiles und hybrides PM</li> <li>– Teamarbeiten Fallstudie</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fallstudienauftrag und Skript (auf Moodle-Plattform verfügbar)</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
Systemik	2	Prüfung (+ Entwicklung Fallstudie 1)	0 - 100 %
Projektmanagement	2	Prüfung / Projektarbeit	0 - 100 %
Agile Vorgehensweisen	2	Prüfung / Projektarbeit	0 - 100 %
Hybride PM-Organisationen	2	Transferarbeit	0 - 100 %
Fallstudie	2	Präsentation Fallstudien 1 & 2	0 - 100 %
Gesamtgewicht / Erfolgsquote	10		100 %
<b>ECTS-Note</b>			

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 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	2016	<a href="http://www.hermes.admin.ch">www.hermes.admin.ch</a> Download als PDF gratis
2.	<u>Systemische Führungskräfte-Entwicklung: Die summative Kraft der Führung leben (Systemisches Management)</u>	Thiel, Linnepe	Schäffer Poeschel	2021	3791052268
3.	<u>Systemics: Viable Solutions for Complex Challenges</u> (English Edition)	Ninck, Bürki, Hungerbühler, Mühlemann	Heuris Publishing	2014	1500453285

4.	The essentials of theory U – core principles and applications	C. Otto Scharmer	Berrett-Koehler Publishers, Inc.	2018	9781523094400
5.	Jobs to be done – theory to practice	Anthony W. Ulwick	Strategyn Holdings, L.L.C	2016	978-0-692-13685-0
6.	Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen	Nassim Nicholas Taleb	btb	2014	3442744695
7.	Projektmanagement	Gerold Patzak, Günter Rattay	Linde Verlag, Wien	2017	EAN: 9783709408896 Neu als eBook erhältlich
8.	Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.	Jörg Preußig	Haufe Verlag, 2. Auflage	2018	9783648121887
9.	Web-Seite zu «Scaled Agile Framework»	Dean Leffingwell	SAFe		<a href="https://www.scaledagileframework.com/">https://www.scaledagileframework.com/</a>

## 12 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Leo Bürki	Modulleiter BFH CAS SAPM, Bern BSK-Organisationsentwicklung, Bern SBB/Konzern, Agile Innovation Guide, Bern	<a href="mailto:leo.buerki@bfh.ch">leo.buerki@bfh.ch</a> <a href="mailto:buerki.leo@bluewin.ch">buerki.leo@bluewin.ch</a> <a href="mailto:leo.buerki@sbb.ch">leo.buerki@sbb.ch</a>
Brigitte Hulliger	Co-Founder & Owner Break the Box GmbH, Co-Founder & Board Member Be Like Grace, Dozentin feusi Bildungszentrum	<a href="mailto:brigitte.hulliger@bfh.ch">brigitte.hulliger@bfh.ch</a> <a href="mailto:brigitte@breakthebox.ch">brigitte@breakthebox.ch</a>
Daniel Frey Alain Hofer	KEGON Schweiz GmbH, Zürich	<a href="mailto:daniel.frey@bfh.ch">daniel.frey@bfh.ch</a> <a href="mailto:alain.hofermeyer@bfh.ch">alain.hofermeyer@bfh.ch</a>
Andreas Walter	MMI Schweiz AG, Zürich	<a href="mailto:Andreas.walter@bfh.ch">Andreas.walter@bfh.ch</a> <a href="mailto:andreas.walter@mmi-group.ch">andreas.walter@mmi-group.ch</a>
Franziska Gottschalk	Collaboration & Human Leadership, Biel	<a href="mailto:franziska.gottschalk@bfh.ch">franziska.gottschalk@bfh.ch</a> <a href="mailto:mail@franziskagottschalk.ch">mail@franziskagottschalk.ch</a>

## 13 Organisation

### **CAS-Leitung:**

Prof. Leo Bürki

Tel: +41 79 6982706

E-Mail: [leo.buerki@bfh.ch](mailto:leo.buerki@bfh.ch)

### **CAS-Administration:**

Ana Held

Tel: +41 31 848 60 21

E-Mail: [ana.held@bfh.ch](mailto: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**

Weiterbildung

Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne)

2503 Biel

Telefon +41 31 848 31 11

Email: [weiterbildung.ti@bfh.ch](mailto:weiterbildung.ti@bfh.ch)

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