

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	4
2	Zielpublikum	4
3	Ausbildungsziele	4
4	Voraussetzungen	4
5	Didaktik	4
6	Durchführungsort	4
7	Kompetenzprofil	5
8	Modulübersicht	6
9	Modulbeschreibungen	6
	9.1 Modul Systemik	7
	9.2 Modul Projektmanagement	8
	9.3 Modul Agile Vorgehensweisen	9
	9.4 Modul Business Agilität	10
	9.5 Modul Fallstudie	11
10	Kompetenznachweis	12
11	Lehrmittel	12
12	Dozierende	13
13	Organisation	14

Stand: 07.08.2024

# 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 Didaktik

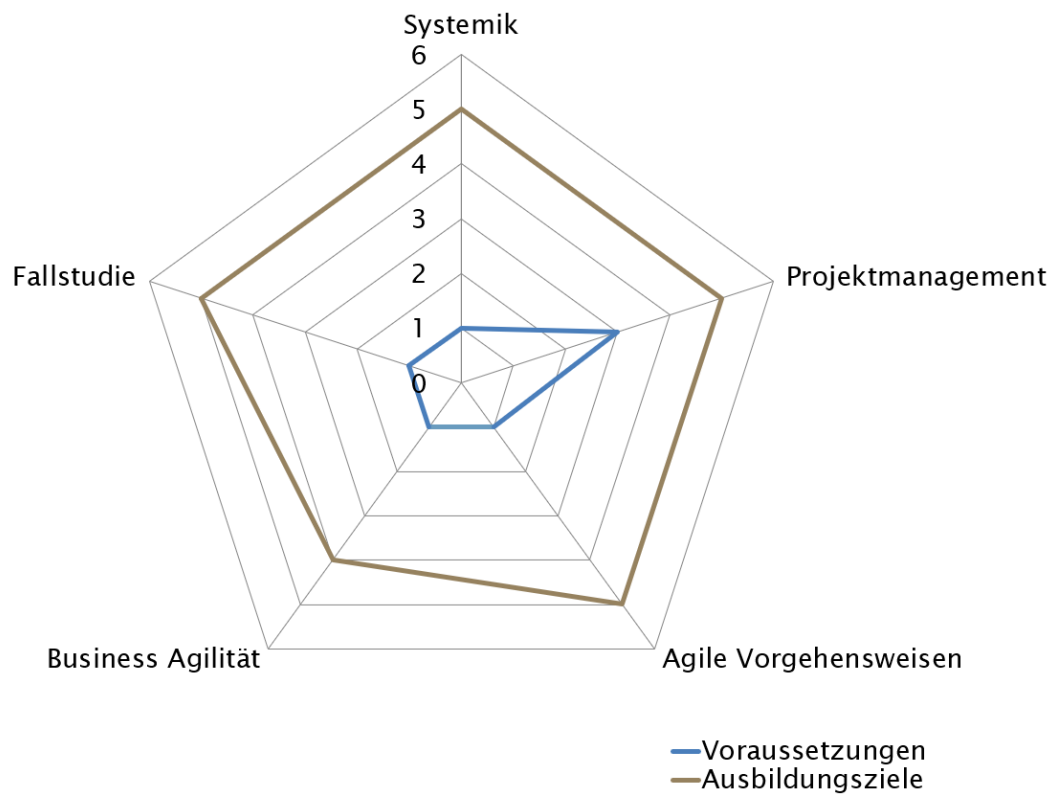
Erwachsenenbildungsgerechte Unterrichtsformen – von interaktiven Vorlesungen über Dialoge, Rollenspiel, Blended Learning zu Teamarbeit in Modulen und Fallstudie.

# 6 Durchführungsort

Berner Fachhochschule, Weiterbildung, Aarbergstrasse 46, 2503 Biel  
Telefon +41 31 848 31 11 / E-Mail [weiterbildung.ti@bfh.ch](mailto:weiterbildung.ti@bfh.ch)

## 7 Kompetenzprofil

In den fünf vermittelten Modulen 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

## 8 Modulübersicht

Modul / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Systemik	32	40	Leo Bürki
Projektmanagement	24	20	Brigitte Hulliger
Agile Vorgehensweisen	32	20	Charles von Grünigen
Hybride PM-Organisationen	24	20	Marcel Reinhard
Fallstudie (Teil 1 & Teil 2)	24	80	Andreas Walter
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>180</b>	

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

## 9 Modulbeschreibungen

Nachfolgend sind die einzelnen Module dieses Studienganges beschrieben.

Der Begriff Modul 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 Hauptphasen gegliedert:

**Teil 1: Systemik und klassisches Projektmanagement**

Dieser Abschnitt fokussiert auf Grundlagen des klassischen Projektmanagements und der Systemik. Theorien werden in interaktiven Lernveranstaltungen durch "Learning and Doing" an realen Cases (Fallstudie Teil 1) erprobt und diskutiert, was den Studierenden ermöglicht, erlerntes Wissen praktisch und kritisch anzuwenden.

**Teil 2: Agile Vorgehensweisen und hybride Projektorganisationen**

Der zweite Teil widmet sich dem erlebbar gemachten Einsatz agiler und hybrider Methoden innerhalb Projektstrukturen. Teilnehmende wenden diese Praktiken in Teamarbeiten an, reflektieren Erfahrungen und ergänzen ihre so erworbenen Kenntnisse durch gezieltes Studium von Lernmaterialien und theoretischen Ergänzungen der Dozierenden. Parallel dazu wird die Fallstudie fertiggestellt (Fallstudie Teil 2).

## 9.1 Modul Systemik

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systemisches Denken (systems thinking) und Grundlagen der Systemtheorie kennen</li> <li>– Ansätze ganzheitlicher Systemanalysen anwenden</li> <li>– Methoden im Umgang mit Komplexität und Ungewissheit (Antifragilität) in Fallstudie Teil 1 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 und Einsatzmöglichkeiten der KI kennenlernen</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>– Einsatzmöglichkeiten von KI kennenlernen und kritisch würdigen</li> <li>– Systemische Organisationsentwicklung und agile Skalierung</li> </ul>
Lernform	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lern-Dialoge</li> <li>– Blended Learning, dialogischer Lernprozess</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>– ChatGPT (Systemik-Chat) – interaktive Lernmöglichkeiten</li> <li>– Web-Ressourcen (Links 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>– Projekte methodisch und unter Einbezug systematischer Vorgehensweise planen, durchführen, überwachen und lenken</li><li>– Qualität in Projekten sicherstellen</li><li>– Häufigste Fehler im Projektmanagement kennen und darauf reagieren</li><li>– Beurteilungsfähigkeit für Einsatz klassisches PM</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Projektmanagement auf Basis von Hermes 2022</li><li>– Behandlung aller wesentlichen Planungstools</li><li>– Wie führe, kontrolliere und manage ich mein Projekt von der Idee bis zum Abschluss</li><li>– Festigung und Challenges vorhandener PM-Kenntnisse</li></ul>
Lernform	<p>– 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.</p>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Präsentationen (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li><li>– Selbsttests für jeden Unterrichtsblock (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 in Form von Team of Teams Organisationen</li> <li>– Die richtige Teamkonstellation als Voraussetzung für Selbstorganisation</li> <li>– Retrospektiven als Grundlage des systemischen Regelkreises</li> <li>– Moderationstechniken im agilen Kontext (Visual Facilitation)</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> <li>– Situative Themen gemäss Inputs der Teilnehmenden</li> </ul>
Lernform	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung des Wissens in iterativen Sequenzen</li> <li>– Lernen durch Reflexion</li> <li>– Interaktive Anwendung in Teams</li> <li>– Rollenspiele</li> <li>– Praktisches Vertiefungsprojekt in der Lerngruppe</li> <li>– Firmenbesuch in Absprache mit dem Modul «Hybride PM-Organisationen»</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehrmaterial (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li> <li>– Internet und Miro</li> <li>– Skript (auf Moodle Plattform verfügbar)</li> <li>– Foto-Protokolle</li> </ul>



## 9.4 Modul Business Agilität

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kennen die Dimensionen der Agilität und können diese einordnen</li> <li>– Verstehen, was Business Agilität heisst</li> <li>– Lernen die Business Agilität mit den OKR (Objectives Key Results) kennen</li> <li>– Können die verschiedenen Ebenen der Business Agilität einschätzen</li> <li>– Können eigene gute Ziele</li> <li>– Kennen die Abläufe und die Rollen des OKR-Frameworks</li> <li>– Verstehen den Aufbau einer agilen Organisation nach kollegialer Führung</li> <li>– Setzen Rahmenbedingungen als Grundlage einer agilen Organisation</li> <li>– Verstehen das Zusammenspiel innerhalb einer agilen Organisation</li> <li>– Können eine eigene agile Organisation skizzieren</li> <li>– Können sich gegenseitig beraten</li> <li>– Lernen, wie man eine gute Change Story aufbaut</li> <li>– Bauen die eigene Change Story für den Case auf</li> <li>– Lernen wie man Geschichten und Narrative aufbaut</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sechs Dimensionen der Agilität</li> <li>– Ebenen der Business Agilität (Strategie, Taktisch, Operativ)</li> <li>– Iteratives Framework für Zielsetzungen mittels OKRs</li> <li>– Förderung der Selbstorganisation</li> <li>– Agile Organisationen mit kollegialer Führung</li> <li>– Rahmenbedingungen setzen und Delegieren</li> <li>– Organisation mit Kreisen</li> <li>– Systemprinzipien, Entscheidungen, Kulturbildende Momente</li> <li>– Kollegiale Fallberatung</li> <li>– Change Story &amp; Storyverse Canvas</li> <li>– Pitch und Bewertung der Change Story</li> <li>– Hat immer einen Bezug zur konkreten Umsetzung für den eigenen Case</li> </ul>
Lernformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehr-Dialoge</li> <li>– Team-Arbeiten am eigenen Case</li> <li>– Spielerische Lernelemente</li> <li>– Check-In Spiele</li> <li>– Reflexionen nach jedem Modul</li> <li>– Peer-Feedback und gegenseitige Bewertungen</li> <li>– Praxisbezogene Impulse</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Skript (auf Moodle-Plattform verfügbar)</li> <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> <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>– Team-Arbeiten 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-Punkte 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 %
Business Agilität	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	2022	<a href="http://www.hermes.admin.ch">www.hermes.admin.ch</a> Download als PDF gratis
2.	Systemische Führungskräfte- Entwicklung: Die summative Kraft der Führung leben (Systemisches Management)	Thiel, Linnepe	Schäffer Poeschel	2021	3791052268
3.	Systemics: Viable Solutions for Complex Challenges (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.	Innovationsstrategie Die Brücke zur Unternehmenszukunft	Daniel Huber, Heiner Kaufmann, Martin Steinmann	Springer Gabler	2023	978-3-662-65059-2
8.	Die Magie der Transformation	Reza Razavi	Haufe	2022	978-3-648-15763-3
9.	Projektmanagement	Gerold Patzak, Günter Rattay	Linde Verlag, Wien	2017	EAN: 9783709408896 Neu als eBook erhältlich
10.	Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.	Jörg Preußig	Haufe Verlag, 2. Auflage	2018	9783648121887
11.	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 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, 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

## 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 32 42

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

Standortadresse: Aarbergstrasse 46, 2503 Biel (SIPBB)

Postadresse: Quellgasse 21, 2502 Biel

Zentrale

+41 31 848 31 11

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

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

[bfh.ch/ti/cas-sapm](https://bfh.ch/ti/cas-sapm)