CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung 2025

Start: 20.01.2025
Ende: 25.11.2025

Version 18.09.2024, Änderungen vorbehalten

Kurs 1: Strategische Relevanz der Personal- und Organisationsentwicklung

Datum	Zeit	Ort	Thema	Dozierende
Mo 20.01.25	09:00 – 16:45	Olten	**Wertschöpfungsbeitrag der Personal- und Organisationsentwicklung** Einstieg in den CAS (gemeinsam arbeitsfähig werden). Employee Experience, Employee Engagement & Performance und Well-Being als wichtige Basiskonzepte. Übersicht über Human Capital Trends. Wertschöpfungsbeitrag und strategische Relevanz der Personal- und Organisationsentwicklung. Erstellen einer Landkarte der strategischen Handlungsfelder (HR, PE, OE) für die eigene Organisation	Prof. Dr. Anita Graf
Di 21.01.25	09:00 – 16:45	Olten	**Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld Strategie – Struktur – Kultur** Verständnis von Organisationsentwicklung, Change Management und Kulturentwicklung. Historie der Organisationsentwicklung, Landkarte der Unternehmensentwicklung (Strategie-Struktur-Kultur), inkl. Verstehen der Vernetzungen und Abhängigkeiten. Bearbeitung konkreter Praxisbeispiele und Fallstudien. Bedeutung organisationaler Ambidextrie. Kennenlernen wirksamer Interventionsmöglichkeiten	Michael Zimmermann
Mi 22.01.25	09:00 – 16:45	Olten	**Arbeitswelt 4.0 – Implikationen für Menschen und Organisationen** Wie verändern die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen unsere Arbeit und Zusammenarbeit? Der Kurstag gibt Einblicke in die Entwicklung von Arbeit und zeigt auf, wie die Veränderungen vorausschauend begleitet werden können und wie sich die Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge der Transformation verändert	Barbara Josef
Mo 27.01.25 oder Mi 29.01.25	09:00 – 10:00 17:00 - 18:00	Online Online	**Kick-off "Kollaborationskultur CAS"** Philosophie und Organisation der Kollaborationen (Communities of Practice, Intervisionen, Knowledge Sharing etc.), Tools für die Unterstützung der Kollaborationskultur im CAS *Es stehen 2 Termine zur Verfügung (frei wählbar)*	Prof. Dr. Anita Graf

Kurs 2: Fokus Personalentwicklung – Entwicklung von Menschen in Organisationen					
Datum		**Zeit**	**Ort**	**Thema**	**Dozierende**
Mi	26.02.25	09:00 – 16:45	Olten	**Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 1** Philosophie der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung – Utopie oder Realität? Der individuellen Lebenszyklus mit seinen 5 Teilzyklen. Die Phasen des biosozialen, familiären, beruflichen, organisationalen und stellenbezogenen Lebenszyklus - Themen, Aufgaben, Herausforderungen und Chancen. Implikationen für die Entwicklung von Menschen in Organisationen. Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit im Lebensverlauf. Grundlagen von Lernen und Entwicklung – der Ansatz der Dynamisierung. Praxisbeispiele	Prof. Dr. Anita Graf
Do	27.02.25	09:00 – 16:45	Olten	**Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 2, Kollaborationskultur CAS** Vormittag: Impulse aus der Praxis a) Galaxus – Wie gelingt kontinuierliche persönliche Entwicklung in einer agilen Organisation? b) Digitale Transformation bei der Post: StayFit – damit es dir auch Morgen gut geht Nachmittag: Erarbeitung und Reflexion von Herangehensweisen für die Umsetzung der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung in der eigenen Organisation. Kollaboration – Einführung in die Methode der kollegialen Fallberatung bzw. Intervision	Prof. Dr. Anita Graf, Fabienne Gsponer, Natascha Mattich
				Gamification in der Personal- und Organisationsentwicklung	
Di	04.03.2025	17:00 – 18:00	Online	Impuls 1 aus der Praxis	Alain Stebler
Do	20.03.2025	17:00 – 18:00	Online	Impuls 2 aus der Praxis	Wolfgang Rathert
Di	25.3.25	09:00 – 16:45	Olten	**Wertschöpfung schaffen durch Teamentwicklung, Coaching, Mentoring** Möglichkeiten, Anwendung und Grenzen bei der Entwicklung von Teams, praxiserprobte Teamübungen und worauf speziell zu achten ist. Nutzen von ChatGTP für das Design von Entwicklungsmassnahmen. Feedback & Feedforward. Verbindlichkeit in selbstgesteuerten Teams. Belbin Teamrollen-Modell. Coaching, Mentoring, Shadowing im Überblick. Aktuelle Entwicklungen – Konsent-Entscheidungen im Team und insbesondere die Bedeutung von Coaching in der «agilen Welt»	Michael Zimmermann
Mi	26.03.25	09:00 – 16:45	Olten	**Leadership Development mit Fokus Mindset, Agilität und Wirksamkeit** Führungskräfteentwicklung wirkungsvoll gestalten – als nachhaltigen Lernprozess, als Massnahme der Kulturentwicklung. Kennenlernen eines Führungsstil-Diagnose-Instruments und dessen Anwendung in der Praxis. Leadership 4.0 – Begriffsklärung und Reflexion. Einflussnahme der Führungskraft auf die «psychologische Sicherheit» von Mitarbeitenden	Michael Zimmermann

	April – Mai	***4 Webinare***		**Online-Training: Personal- und Organisations-entwicklungs-Controlling kompakt** Kennenlernen verschiedener Modelle und Strategien des PE-/OE-Controllings inklusive deren Möglichkeiten und Grenzen, Sichtbar- und Messbarmachen des Einflusses von PE/OE, Massnahmen auf den Unternehmenserfolg, Return on Investment von PE-/OE-Initiativen, sinnvolle Nutzung von KPIs und Benchmarking	Dr. Silvan Winkler
Di	01.04.2025	16:00 – 17:30	Online		
Do	10.04.2025	16:00 – 17:30	Online		
Do	15.05.2025	16:00 – 17:30	Online		
Di	27.05.2025	16:00 – 17:30	Online		
Mo	05.05.25	09:00 – 16:45	Olten	**Performance Management und Kompetenz-management der Zukunft** Innovative Lernformen wie selbstorganisierte Kompetenzentwicklung sowie Up- und Re-Skilling sind entscheidend, um Mitarbeitende und Teams fit für die Zukunft zu machen. Moderne Ansätze wie OKRs (Objectives and Key Results) fördern Flexibilität und Mehrwert. Kontinuierliches Feedback und offene Gespräche dienen dazu, die Potenziale der Mitarbeitenden gezielt und nachhaltig zu entfalten. Beispiele aus der Praxis zeigen, wie zukunftsgerichtete Performance- und Kompetenz-Management-Konzepte designt und implementiert werden können		Mirjam Jaeger
Di	06.05.25	09:00 – 16:45	Olten	**Talentmanagement und flexible Laufbahnent-wicklung als strategischer Erfolgsfaktor** Eine komplexer werdende Arbeitswelt und aktuelle Trends wie Transformation und Fachkräftemangel verlangen neue Ansätze. Wichtige strategische Fragen sind, was ein Talent ausmacht und wie sie in verschiedenen organisationalen Settings identifiziert und entwickelt werden können. Flexible Laufbahnmodelle (Co-Leitung, Top Sharing), dynamische Rollenmodelle und personalisierte Entwicklungswege (spiralförmige Laufbahn, Mosaikkarriere) sind Beispiele für gezielte Karrieregestaltung. Talentpools, gezielte Förderung und Nachfolgemanagement sichern den langfristigen Erfolg und die Mitarbeitendenbindung		Mirjam Jaeger
Mi	21.05.25	09:00 – 16:45	Olten	**Wertschöpfung der PE & OE, Workshop «Kick-off Projektkonzept»** Präsentation der Landkarten der strategischen Handlungsfelder (HR, PE, OE) für die eigene Organisation (Aufgabe aus Kurs 1). Workshop «Kick-off Projektkonzept»: Generieren eines Wertschöpfungsbeitrag der PE & OE für die eigene Organisation. Status Kollaborationskultur CAS		Prof. Dr. Anita Graf, Daniela Landau

Kurs 3: Fokus Organisationsentwicklung – Gestaltung von Transformationsprozessen					
Datum		**Zeit**	**Ort**	**Thema**	**Dozierende**
Di	17.06.25	09:00 – 16:45	Olten	**Organisationsentwicklung – eine Einordnung als Ausgangspunkt** Erkundung der Begriffe «Organisation» und «Organisationsentwicklung» sowie der wichtigsten Forschungskonzepte. Auf der Basis des Modells der «Adaptive Cycles» die eigene Organisation hinsichtlich Resilienz und Zukunftsfitness untersuchen und im Austausch Unterschiede erkennen. Systemische Organisationsentwicklung in der Abgrenzung zu anderen OE-Ansätzen begreifen und ihre wichtigsten Komponenten anhand von praxisnahen Interventionen erfahren	Ursula Jucker
Mi	18.06.25	09:00 – 16:45	Olten	**Unternehmenskultur, die organisationale Energie entfacht** Das Konzept von organisationaler Energie und die Bedeutung von Unternehmenskultur im Kontext einer lebendigen Organisationsenergie verstehen. Auf der Basis von Praxisbeispielen über die Macht der «unsichtbaren» Ebene einer Organisation reflektieren. Die Bedeutung des eigenen Werteverständnisses im Arbeitskontext bewusstmachen und davon ausgehend den Einfluss von Werten und «Mindset» auf die zentralen Themen in Organisationen untersuchen. Mit Ansätzen für werteorientierte Kultur- und Organisationsentwicklung aus der Praxis arbeiten	Ursula Jucker
Mi	02.07.25	09:00 – 16:45	Olten	**Absichtsvolle Entwicklung in Organisationen** Kritische Auseinandersetzung mit konventionellen Vorstellungen von Personal- und Organisationsentwicklung, Führung und Organisation. Untersuchung der Grenzen dieser Ansätze im Hinblick auf die Bewältigung komplexer Unternehmensanforderungen. Einführung in das dialektische Denken und das Konzept der absichtsvollen Entwicklungspraxis in Organisationen – als mögliche Lösungssätze für effektives Handeln in einer zunehmend komplexen, vernetzten und dynamischen Welt	Patrick Scheuerer
Mi	27.08.2025	09:00 – 16:45	Olten	**Change Management- und OE-Modelle in der praktischen Anwendung** Kennenlernen wirksamer OE-Modelle und Reflexion, wann und wie diese sinnvollerweise in Organisationen eingesetzt werden können. Best Practice-Beispiele unterschiedlicher Firmen – mit dem Fokus zu verstehen, was in der Praxis funktioniert und was nicht funktioniert. Bearbeitung eigener Fragestellungen (mit Rückmeldung Dozent und Klasse)	Michael Zimmermann
Do	28.08.2025	09:00 – 16:45	Olten	**Veränderungsprozesse wirksam begleiten** Bearbeitung von Fallstudien und Reflexion bezüglich wesentlicher Grundprinzipien. Gestaltung und Wirksamkeit von Veränderungsprozessen, inkl. die Rolle des Topmanagements, des HR sowie von Change Ambassadoren in OE-Prozessen. Einstimmung von Führungskräften auf bevorstehende Veränderungen («Change-Checkliste»). Transformation von mittelständischen KMU's mit Blick auf die Arbeitswelt 4.0	Michael Zimmermann

Mo	15.09.2025	09:00 – 16:45	Olten	**Gestaltung von Transformationsprozessen in der Praxis** Der Fokus dieses Tages liegt auf dem Praxistransfer. Anhand von Praxisbeispielen (Mobiliar und andere) wird aufgezeigt, wie aus der Unternehmensstrategie ein proaktiv gestalteter Transformationsprozess abgeleitet werden kann. Der Transformationsprozess beinhaltet dabei Elemente aus der Organisationsentwicklung, dem Change Management, darauf abgestimmte Ausbildungsmassnahmen sowie die Entwicklung eines Führungsmodells. Zusätzlich wird besprochen, wie sich ein Strategiewechsel auf den Transformationsprozess auswirkt.	Thomas Keller
Mi	24.09.2025	09:00 – 16:45	Olten	**Evolutionäre Organisationsentwicklung** Kritische Auseinandersetzung und Reflexion der Herausforderungen und Limitationen konventioneller Governance-Modelle (Management-Hierarchie). Alternative Modelle (Holacracy, Soziokratie, Agile Organisation, New Work) und deren Differenzierung. Entwicklung zentraler Konzepte wie verfassungsbasiertes Management, rollenbasierte Organisation, Regeln der Zusammenarbeit, verteilte Führung und Befugnisse, neue Meetingformate. Erste praktische Erfahrungen mit Holacracy durch Simulationen und erfahrungsbasiertem Lernen	Patrick Scheuerer
Do	25.09.2025	09:00 – 12:30	Olten	**Holacracy in der Praxis und konkrete Anwendungsszenarien** Vertiefte Diskussion zu praxisrelevanten Fragen und Anwendungsszenarien in Holacracy (z. B. Vergütung, Entlassungen, Entscheidungsfindung). Reflexion über häufige Herausforderungen im Kontext von Transformationsprozessen und deren Bewältigung. Austausch zu Erfahrungen aus der Praxis und Reflexion zur Übertragbarkeit auf den eigenen Arbeitskontext	Patrick Scheuerer
Do	25.09.25	13:30 – 16:45	Olten	**Zusammenführen, Fazit** Präsentation der Ergebnisse «Kollaborationskultur CAS», Erkenntnisse aus dem CAS, Implikationen für die eigene Organisation. Erstellen einer Landkarte mit Konzepten, Ansätzen und Instrumenten des CAS, Fazit	Prof. Dr. Anita Graf

Weitere Termine

Datum	Zeit	Ort	Thema	Dozierende
Mo 24.11.25 & Di 25.11.25	09:00 – 17:00 09:00 – 12:00	Olten Olten	**Schlusskolloquium CAS** Präsentation der Projektkonzepte, Diskussion und Reflexion, Evaluation und Abschluss	Prof. Dr. Anita Graf, weitere Expert*innen

Mi, 25.11.25 ab ca. 12.15 Uhr Apéro im FHNW-Glassaal

Administration und Auskunft

Dagmar Witschi dagmar.witschi@fhnw.ch T +41 62 957 20 18