

## CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung 2025-2026

Start: 12.11.2025

Ende: 10.09.2026

Version 29.10.2025, Änderungen vorbehalten

Kurs 1: Strategische Relevanz der Personal- und Organisationsentwicklung					
Datum	Zeit	Ort	Thema	Dozierende	
Mi 12.11.25	09:00 – 16:45	Olten	<b>Wertschöpfungsbeitrag der Personal- und Organisationsentwicklung</b> 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	
Do 13.11.25	09:00 – 16:45	Olten	<b>Arbeitswelt 4.0 – Implikationen für Menschen und Organisationen</b> 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 8.12.25	09:00 – 16:45	Olten	<b>Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld Strategie – Struktur – Kultur</b> 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	
Di 09.12.25	16:00 – 17:00	Online	<b>Kick-off “Kollaborationskultur CAS”</b> Philosophie und Organisation der Kollaborationen (Communities of Practice, Intervisionen, Knowledge Sharing etc.), Tools für die Unterstützung der Kollaborationskultur im CAS <i>Es stehen 2 Termine zur Verfügung (frei wählbar)</i>	Prof. Dr. Anita Graf	
oder					
Do 18.12.25	09:00 - 10:00	Online			

**Kurs 2: Fokus Personalentwicklung – Entwicklung von Menschen in Organisationen**

Datum	Zeit	Ort	Thema	Dozierende
Di 20.01.26	09:00 – 16:45	Oltén	<b>Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 1</b> Philosophie der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung – Utopie oder Realität? Der individuellen Lebenszyklus mit seinen 5 Teilzyklen. Die Phasen des biosozialen, familiären, beruflichen, organisationsbezogenen und stellenbezogenen Lebenszyklus: Phasentypische Merkmale, Aufgaben, Chancen und Herausforderungen. Implikationen für die Entwicklung von Menschen in Organisationen, der Ansatz der Dynamisierung als Grundlage für Lernen und Entwicklung. Praxisbeispiel Galaxus: Wie gelingt die kontinuierliche persönliche Entwicklung in einer agilen Organisation?	Prof. Dr. Anita Graf, Fabienne Gsponer
Mi 21.01.26	09:00 – 16:45	Oltén	<b>Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 2, Kollaborationskultur CAS</b> Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit im Lebensverlauf. Praxisbeispiel Post: StayFit – damit es dir auch morgen gutgeht.» Reflexion und Design von Herangehensweisen für die Umsetzung der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung in der eigenen Organisation. Kollaborationskultur im CAS – Einführung in die Methode der kollegialen Fallberatung bzw. Intervention	Prof. Dr. Anita Graf, Natascha Mattich
Mo 02.02.26	09:00 – 16:45	Oltén	<b>Performance Management und Kompetenzmanagement der Zukunft</b> 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 design und implementiert werden können	Mirjam Jaeger
Di 03.02.26	09:00 – 16:45	Oltén	<b>Talentmanagement und flexible Laufbahnentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor</b> 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

Di	24.02.26	17:00 – 18:00	Online	<b>Gamification in der Personal- und Organisationsentwicklung</b> Impuls 1 aus der Praxis Impuls 2 aus der Praxis	Alain Stebler Wolfgang Rathert
Di	03.03.26	17:00 – 18:00	Online		
Di	10.03.26	09:00 – 16:45	Olten	<b>Wertschöpfung schaffen durch Teamentwicklung, Coaching, Mentoring</b> 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	11.03.26	09:00 – 16:45	Olten	<b>Leadership Development mit Fokus Mindset, Agilität und Wirksamkeit</b> 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
<b>Mär. – Mai. 4 Webinare</b>				<b>Online-Training: Personal- und Organisationsentwicklungs-Controlling kompakt</b>	Dr. Silvan Winkler
Do	19.03.26	16:00 – 17:30	Online	Kennenlernen verschiedener Modelle und Strategien des PE-/OE-Controllings inklusive deren Möglichkeiten und Grenzen, Sichtbar- und Messbar machen des Einflusses von PE/OE, Massnahmen auf den Unternehmenserfolg, Return on Investment von PE-/OE-Initiativen, sinnvolle Nutzung von KPIs und Benchmarking	
Do	26.03.26	16:00 – 17:30	Online		
Di	28.04.26	16:00 – 17:30	Online		
Mi	13.05.26	16:00 – 17:30	Online		
Mo	23.03.26	09:00 – 16:45	Olten	<b>Wertschöpfung der PE &amp; OE, Workshop «Kick-off Projektkonzept»</b> 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	
Mi 22.04.26	09:00 – 16:45	Olten	<b>Organisationsentwicklung – eine Einordnung als Ausgangspunkt</b> 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	
Do 23.04.26	09:00 – 16:45	Olten	<b>Unternehmenskultur, die organisationale Energie entfacht</b> 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	
Do 07.05.26	09:00 – 16:45	Olten	<b>Absichtsvolle Entwicklung in Organisationen</b> 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	
Di 02.06.2026	09:00 – 16:45	Olten	<b>Change Management- und OE-Modelle in der praktischen Anwendung</b> 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	
Mi 03.06.2026	09:00 – 16:45	Olten	<b>Veränderungsprozesse wirksam begleiten</b> Bearbeitung von Fallstudien und Reflexion bezüglich wesentlicher Grundprinzipien. Gestaltung und Wirksamkeit von Veränderungsprozessen, inkl. die Rolle des Topmanagements, des HR sowie von Change Ambassadors 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	

Do	18.06.2026	09:00 – 16:45	Olten	<b>Gestaltung von Transformationsprozessen in der Praxis</b> Der Fokus dieses Tages liegt auf dem Praxistransfer. Anhand von Praxisbeispielen (Möbiliar 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	01.07.2026	09:00 – 16:45	Olten	<b>Evolutionäre Organisationsentwicklung</b> 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 verfasungs-basiertes 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	02.07.2026	09:00 – 12:30	Olten	<b>Holacracy in der Praxis und konkrete Anwendungsszenarien</b> 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	02.07.26	13:30 – 16:45	Olten	<b>Zusammenführen, Fazit</b> 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 (Diese Termine sind nur für CAS-Absolvent*innen)					
Datum	Zeit	Ort	Thema	Dozierende	
Do	10.09.26	09:00 – 17:00	Olten	<b>Schlusskolloquium CAS</b> Präsentation der Projektkonzepte, Diskussion und Reflexion, Evaluation und Abschluss	Prof. Dr. Anita Graf, weitere Expert*innen
<b>D0, 10.09.26</b>		<b>ab ca. 17.00 Uhr Apéro im FHNW-Glassaal</b>			

#### Administration und Auskunft

Christine Kähr

christine.kaehr@fhnw.ch

T +41 62 957 26 98