IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Certificate of Advanced Studies in **Change Management, Organisationsberatung- & entwicklung**

Organisationsentwicklung aktiv gestalten

Anerkannt im MAS Coaching & Organisations-beratung

zhaw.ch/iap/cas-cmo

Inhaltsverzeichnis

Einführung **3**

Zielpublikum **4**

Lernziele **4**

Aufbau und Inhalte **5**

Methodisches Konzept **7**

Kursinformationen **8**

Dozierende **11**

IAP Institut für Angewandte Psychologie **13**

Veränderung erfolgreich umsetzen

Die permanente und in ihrer Dynamik zunehmende Wandlung von Wirtschaft, Gesellschaft, Technologien, Märkten und Kunden ist Anlass für Organisationen, Veränderungsprojekte in steigender Zahl zu lancieren und durchzuführen. Diese Projekte werden häufig vor dem Hintergrund eines wahrgenommenen Veränderungsdrucks ins Leben gerufen. Sie können jedoch auch als Auslöser für innovative und produktive Prozesse in Organisationen verstanden werden.

Im CAS befassen sich die Teilnehmenden damit, wie sie Organisationsentwicklung aktiv gestalten und erfolgreich durchführen können. Zudem wird verdeutlicht, welche Chancen und Risiken mit der Beratung bzw. Führung von Organisationsentwicklungsprojekten für die daran beteiligten Personen verbunden sind. Das IAP Institut für Angewandte Psychologie orientiert sich dazu am Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung.

Der CAS Change Management, Organisationsberatung & -entwicklung ist im MAS Coaching & Organisationsberatung sowie im MAS Leadership & Management anerkannt.

Zielpublikum

Der Zertifikatslehrgang richtet sich an Personen, die Beratungs- und/oder Steuerungsaufgaben in Veränderungsprozessen wahrnehmen: Führungspersonen, interne und selbständige Berater/innen, Personalentwickler/innen, Supervisoren/-innen, Trainer/innen, Projektleitende und Fachkräfte mit Steuerungsaufgaben in Veränderungsprozessen.
Der CAS kann nach Absprache auch für Einsteiger in der Organisationsberatung genutzt werden. Voraussetzung ist das Einbringen eines aktuellen Veränderungsprojekts.

Angesprochen sind Personen mit eigenen Veränderungsvorhaben, die konkrete Fragestellungen einbringen und die Prinzipien und Leitgedanken der Organisationsentwicklung auf eigene Projekte übertragen möchten.

Lernziele

Die Teilnehmenden
- betrachten Veränderungen in Organisationen aus einem systemischen Blickwinkel und erkennen deren Komplexität, Wechselwirkungen und Dynamik.
- können Sinn, Bedeutung und Notwendigkeit von Veränderungen aus verschiedenen Perspektiven analysieren und widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen professionell managen.
- designen projektbezogene Veränderungsarchitekturen und gestalten Phasen der Veränderung kontextbezogen konkret aus.
- sind in der Lage, geplante Veränderungen prozessorientiert und partizipativ im sozialen System einzuführen, wirkungsvoll zu begleiten und die Ergebnisse zu evaluieren.
- haben ihr eigenes Rollenverständnis in Veränderungsprozessen reflektiert und handeln entsprechend der Rollenvielfalt und den daraus resultierenden Anforderungen.
- sind sich ihrer persönlichen Haltung und Wirkung als Berater/in bewusster, haben ihre Expertise erweitert und ihre Handlungskompetenz entwickelt.

Aufbau und Inhalte

Der CAS Change Management, Organisationsberatung & -entwicklung ist in fünf Kurse und das Schlusskolloquium gegliedert.

Kurs	Themen/Inhalte	Umfang
1	**Grundlagen und Phasen wirksamer Veränderung in Organisationen** – Ansätze, Formen und Strategien von organisationalem Wandel – Kritische Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in Veränderungsprozessen – Merkmale, Prinzipien und Phasen der Organisationsentwicklung – Orientierungsphase, Situationsklärung und Veränderungsziele in der Organisationsentwicklung (OE) – Analyse relevanter Stakeholder	3 Tage
2	**Vertiefung und Anwendung systemisches Denkmodell – Systemische Organisationsberatung** – Vertiefung der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise – Angewandte Grundlagen systemischer Organisationsberatung – Haltung, Rolle und Auftragsklärung – Gestaltungsebenen der Organisationsberatung: Architektur, Design und (systemische) Interventionen	3 Tage
3	**Transformationsarchitekturen und -designs entwickeln** – Kooperationssysteme (Beratungssysteme) in Beratungsmandaten etablieren – Wirkungsvolle und zielführende Transformationsarchitekturen entwickeln – Stringente Workshop-Designs mittels situationsangemessener Methoden kreieren – Beratungs- und Changemanagement-Zugänge (Prozess-/Fachberatung und integrierte Ansätze) und damit verbundene Beratungs- und Führungsrollen kennen und für sich selbst adaptieren.	3 Tage
4	**Praxisorientierte Anwendung von vertiefenden Methoden, Instrumenten und Interventionen** – Vertiefende Betrachtung grundlegender Phasen und Aspekte organisationaler Veränderung – Reflexion des eigenen Erlebens und der persönlichen Überzeugungen im aktuellen Veränderungsprozess – Psychologische Phasen der Veränderung und mögliche Interventionen – Umgang mit Widerständen und unlösbaren Widersprüchen in Veränderungssituationen – Erarbeiten von Methoden und Interventionen anhand konkreter Fragen und Anliegen der Teilnehmenden (Praxisfälle)	3 Tage

Kurs	Themen/Inhalte	Umfang
5	**Reflexion des eigenen Rollenverständnisses** – Reflexion von handlungsleitenden Rollenbildern, Motiven und Modellen – Eigene Identität, persönliche Bedürfnisse und Beweggründe in Veränderungsprozessen – Persönliche Werte, Haltung und Prinzipien in Veränderungssituationen – Umgang mit «Widerstand» in Veränderungsprozessen	3 Tage
6	**Schlusskolloquium** Präsentationen der OE-Projekte, fachlicher Diskurs und projektbezogenes Feedback	2 Tage
Total CAS Change Management, Organisationsberatung & -entwicklung		**17 Tage**

Methodisches Konzept

Unser didaktisch-methodisches Vorgehen basiert auf einem systemisch-konstruktivistischen Verständnis. Aus diesem Grund gestalten wir die Zertifikatslehrgänge im Dialog mit den Teilnehmenden. Der erforderliche Wissensstoff wird je nach Vorkenntnissen über Lektüre, Kurzreferate und Diskussionen erarbeitet.

Im CAS haben die Teilnehmenden die Gelegenheit, Modelle und Konzepte für die eigenen OE-Projekte zu erarbeiten. Situationsadäquate Vorgehensweisen und Strategien zur Veränderung werden geplant und umgesetzt. Dementsprechend arbeitet jede/r Teilnehmer/in an einem selbst eingebrachten OE-Projekt, um das theoretische Wissen praktisch anzuwenden. Dieses Projekt wird im Schlusskolloquium präsentiert, diskutiert und beurteilt.

Die Basis des methodisch-didaktischen Vorgehens stellt das IAP Weiterbildungsverständnis dar. Nähere Informationen dazu finden Sie unter **www.zhaw.ch/iap/wb-verstaendnis**.

Kursinformationen

Studienleitung
Prof. Dr. Volker Kiel, Diplom-Pädagoge (Schwerpunkte Psychologie, Organisationswissenschaften und Erwachsenenbildung). Aus- und Weiterbildungen in Beratungsmethoden der Humanistischen Psychologie (BVPPT), in lösungsorientiertem Coaching (DBVC) und systemischer Beratung (SG). Mehrjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler, Führungskräftetrainer und Coach in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungsentwicklung, zu Change Management, Konfliktmanagement, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften. Am IAP als Dozent und Berater tätig.

Dr. Christine Seiger, Diplom-Psychologin/M.Sc. Psychologie, Promotion in Psychologie an der Universität Zürich, Ausbildung zur Redakteurin. Diverse Aus- und Weiterbildungen in (systemischer) Psychotherapie und Beratung, Organisationsberatung und -entwicklung. Erfahrung als Psychotherapeutin, Coach/Beraterin, Personal- und Organisationsentwicklerin sowie in Forschung und Lehre. Feldkompetenz im Hochschul- und Gesundheitswesen. Am IAP als Dozentin und Beraterin tätig im Zentrum für Leadership, Coaching und Change Management mit den Arbeitsschwerpunkten: Organisationsentwicklung und -beratung, Teamcoaching und -entwicklung, Führungsentwicklung und -coaching, Workshop-Moderation.

Abschluss
Das Certificate of Advanced Studies in Change Management, Organisationsberatung und -entwicklung kann unter folgenden Voraussetzungen erteilt werden:
– regelmässige und aktive Teilnahme am Zertifikatslehrgang (max. 10 % Abwesenheit)
– schriftlich verfasste Arbeit zur Reflexion eines eigenen OE-Projekts aus der Praxis
– erfolgreich bestandenes Schlusskolloquium

Der Abschluss entspricht 15 ECTS-Punkten gemäss European Credit Transfer System.

Der CAS kann für den Zusatztitel «Organisationsberater/in BSO» angerechnet werden bei Personen, die bereits eine BSO-Anerkennung als Supervisor/Coach besitzen.
Der CAS ist im MAS Coaching & Organisationsberatung und im MAS Leadership & Management anerkannt.

Dauer und Termine

17 Tage, die aktuellen Daten und Termine des Lehrgangs finden Sie unter **www.zhaw.ch/iap/cas-cmo**.

Infoveranstaltungen
Es finden regelmässig Informationsveranstaltungen statt. Weitere Informationen und das Anmeldeformular finden Sie unter **www.zhaw.ch/iap/cas-cmo**.

Ort
Die Kurstage finden in den Schulungsräumen des IAP in Zürich oder in Seminarzentren im Grossraum Zürich statt.

Kosten
CHF 10 400.– inkl. ausführlicher Kursunterlagen, vier Fachbücher, Fotokopien diverser Fachartikel und weiterführender Literaturempfehlungen.
Preis- und Programmänderungen vorbehalten.

Zulassungs- und Teilnahmebedingungen
- Abschluss einer fachlichen oder universitären Hochschule, einer höheren Fachschule oder einer vergleichbaren Vorbildung mit entsprechender Berufserfahrung (Entscheid der Studienleitung «sur dossier»)
- Einbringen eines eigenen OE-Projekts aus der Praxis, um das theoretische Wissen praktisch anzuwenden; diese Fallstudie wird im Schlusskolloquium präsentiert und beurteilt

Die allgemeinen Zulassungs- und Teilnahmebedingungen finden Sie online unter **www.zhaw.ch/iap/agb**. Die detaillierten Zulassungsbedingungen finden Sie in dieser Broschüre sowie auf unserer Website in der entsprechenden Kursausschreibung. Weitere Informationen finden Sie zudem in der Studienordnung der Weiterbildung.

Mit der Anmeldung bestätigt der Teilnehmer oder die Teilnehmerin, von den Zulassungs- und Teilnahmebedingungen sowie von den Kursbedingungen gemäss Ausschreibung Kenntnis genommen zu haben und diese zu akzeptieren.

Weitere Informationen

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 71
Fax +41 58 935 83 71

» leadership.iap@zhaw.ch
» zhaw.ch/iap/cas-cmo

Dozierende

Prof. Dr. Volker Kiel, Diplom-Pädagoge (Schwerpunkte Psychologie, Organisationswissenschaften und Erwachsenenbildung). Aus- und Weiterbildungen in Beratungsmethoden der Humanistischen Psychologie (BVPPT), in lösungsorientiertem Coaching (DBVC) und systemischer Beratung (SG). Mehrjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler, Führungskräftetrainer und Coach in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungsentwicklung, zu Change Management, Konfliktmanagement, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften. Am IAP als Dozent und Berater tätig.

Dr. Christine Seiger, Diplom-Psychologin/M.Sc. Psychologie, Promotion in Psychologie an der Universität Zürich, Ausbildung zur Redakteurin. Diverse Aus- und Weiterbildungen in (systemischer) Psychotherapie und Beratung, Organisationsberatung und -entwicklung. Erfahrung als Psychotherapeutin, Coach/Beraterin, Personal- und Organisationsentwicklerin sowie in Forschung und Lehre. Feldkompetenz im Hochschul- und Gesundheitswesen. Am IAP als Dozentin und Beraterin tätig im Zentrum für Leadership, Coaching und Change Management mit den Arbeitsschwerpunkten: Organisationsentwicklung und -beratung, Teamcoaching und -entwicklung, Führungsentwicklung und -coaching, Workshop-Moderation.

Prof. Dr. Eric Lippmann, Studium der Psychologie und der Soziologie an der Universität Zürich. Ausbildung in Paar- und Familientherapie, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (BSO-Mitglied). Mehrjährige Tätigkeit in Jugend- und Familienberatung und Suchtprävention. Seit 1991 als Trainer, Supervisor und Coach am IAP, inner- und überbetriebliche Lehr- und Beratungstätigkeit, Leiter des Bereichs Coaching & Supervision am IAP, Dozent am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW.

Dr. phil. Marc Wülser, Organisationsberater, Führungscoach und Dozent für Führungsthemen, Organisationsberatung und Gesundheitsmanagement. Ausbildung und mehrjährige Tätigkeit als Konstrukteur in Industrieunternehmen. Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie (Universität Bern), Promotion zum Thema Erschöpfung bei personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten (Universität Potsdam), Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Coaching. Mitinhaber der Wülser Inversini Organisationsberatung in Zürich, Mitbegründer der Kompass Leadership für verantwortliche Führungsarbeit.

Madeleine Zbinden, lic. rer. pol., Organisationsberaterin, Führungscoach und Dozentin für Führungsthemen, Organisationsberatung und Personalmanagement. Studium der Betriebswirtschaftslehre (Universität Bern), Nachdiplomstudium Human Resources Management (FH Nordwestschweiz), Weiterbildungen in Organisationsentwicklung, Coaching, hypnosystemischer Beratung und Innovationsmanagement. Mehrjährige Erfahrung als Personalleiterin und Organisationsentwicklerin sowie in Führungspositionen in nationalen und globalen Unternehmen im In- und Ausland. Autorin des 2022 erschienenen Buches «Menschlichkeit in der Führung». Inhaberin der Madeleine Zbinden GmbH Organisationsberatung in Zürich, Mitbegründerin der Juno Community für Frauen in der Organisationsberatung.

Dr. phil. Simone Inversini, Organisationsberaterin, Führungscoach und Lehrbeauftragte für Führungsthemen, Organisationsberatung und Coaching. Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie (Universität Bern), Promotion zu Change Management (Universität Potsdam). Weiterbildungen in Organisationsentwicklung, Coaching, hypnosystemischer Beratung, Meditation und buddhistischer Psychologie. Mitinhaberin der Wülser Inversini Organisationsberatung in Zürich, Mitbegründerin der Kompass Retreats für Fach- und Führungspersonen und der Kompass Leadership für verantwortliche Führungsarbeit sowie der Juno Community für Frauen in der Organisationsberatung.

IAP Institut für Angewandte Psychologie

Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Mit Beratung und Weiterbildung fördert das IAP die Kompetenz von Menschen und Organisationen und unterstützt sie dabei, verantwortungsvoll und erfolgreich zu handeln.

Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungspersonen aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand und sozialen Institutionen sowie für Psychologen/-innen, psychosoziale Fachpersonen und Ärzte/-innen. Das Lehrkonzept vermittelt Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz. Für Unternehmen bietet das IAP massgeschneiderte Weiterbildungsprogramme und Beratungsleistungen an.

Das Beratungsangebot des IAP umfasst Human Resources, Corporate Learning, Leadership, Coaching & Change Management, Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie, Sportpsychologie, Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung sowie Krisenberatung & Psychotherapie.

Das IAP ist ein Hochschulinstitut des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Im Zusammenspiel von Beratung, Weiterbildung, Forschung und Lehre bereichern sich neuste Erkenntnisse aus der Wissenschaft und langjährige Erfahrung in der Praxis gegenseitig. Auf dieser Basis entsteht ein Angebot, das praxisorientiert, praxiserprobt und gleichermassen wissenschaftlich fundiert ist. Das Angebot des IAP ist eduQua-zertifiziert.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

07/2025

IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33
Fax +41 58 935 83 33

E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap

blog.zhaw.ch/iap
IAP Podcast «Psychologie konkret»