

Unternehmensentwicklung

Master of Advanced Studies (MAS)





”

«Der MAS Unternehmensentwicklung befähigt Sie, die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation umfassend mitzuprägen. Zugleich bietet der Studiengang mit seinem modularen Aufbau eine ausgezeichnete Möglichkeit für Ihre persönliche Weiterentwicklung.»

Prof. Dr. Franz Rösli, Leiter Institute for Organizational Viability,
ZHAW School of Management and Law

Editorial

Ein zukunftsfähiges Unternehmen muss sich in einer komplexen, globalisierten Welt zurechtfinden und seine strategische Positionierung festigen.

Unternehmensentwicklung ist ein vieldimensionales Tätigkeitsfeld, mit Funktionen in den Bereichen Strategie, Prozess und Organisation sowie Führung und Personalentwicklung. Genau hier setzt der MAS Unternehmensentwicklung an und bietet den Teilnehmenden eine fokussierte und fundierte Weiterbildung.

Der MAS Unternehmensentwicklung vermittelt nicht nur Fach-, sondern auch Methoden- und Selbstkompetenz. Somit werden die zukünftigen Fach- und Führungspersonen in der Unternehmensentwicklung bestens auf komplexe und interdisziplinäre Herausforderungen vorbereitet. Die Unternehmensentwicklung beschränkt sich nicht auf eine spezifische Branche, sondern betrifft alle Branchen. Fachkräfte im Bereich der Unternehmensentwicklung übernehmen häufig komplexe, umfassende und interdisziplinäre Aufgaben.

Der MAS Unternehmensentwicklung trägt mit seiner inhaltlichen Ausrichtung zur nachhaltigen Entwicklung viabler, robuster Unternehmen bei.

Wir freuen uns auf Sie!



Prof. Dr. Franz Rösli

Studienleiter MAS Unternehmensentwicklung



Inhalt

5	5 GRÜNDE FÜR EINE WEITERBILDUNG AN DER SML
7	MASTER OF ADVANCED STUDIES
8	Studium
9	Aufbau
11	CERTIFICATES OF ADVANCED STUDIES
12	CAS Transformation & New Work
13	CAS Human Capital Analytics and Innovation
14	CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement
15	CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung
16	CAS Human Capital & Leadership
17	CAS Culture Change
19	MODULE
20	Modul Business Constellations
21	Modul Decentralized Autonomous Organization und Metaverse
22	Modul Finanzielle Führung
23	Modul Transformation und OKRs
24	STUDIENLEITENDE
27	ORGANISATORISCHES
29	INSTITUTE FOR ORGANIZATIONAL VIABILITY
30	PRAXISBEZUG
31	ZUKUNFTSORIENTIERT

5 Gründe für eine Weiterbildung an der SML



PRAXISNAH

Unsere Dozierenden sind akademisch qualifiziert und verfügen über viel Berufserfahrung und ein breites Beziehungsnetz. Im Unterricht werden häufig reale Fallstudien bearbeitet und die Teilnehmenden bringen ihre eigene Erfahrung ein. Unser Programm passen wir im Austausch mit Unternehmen und Organisationen laufend an die Bedürfnisse der Praxis an.



INNOVATIVE DIDAKTIK

Der Unterricht an der ZHAW School of Management and Law (SML) wird laufend weiterentwickelt und um moderne Unterrichtsformen wie Digital Learning erweitert. Die Inhalte sind aufeinander abgestimmt. Die Teilnehmenden wenden erworbenes Wissen direkt an und verknüpfen es laufend.



INDIVIDUELLE BEGLEITUNG

Weiterbildungsinteressierte werden an der SML individuell beraten, um sicherzustellen, dass sie sich für ein Angebot entscheiden, das optimal ihren Vorstellungen und Wünschen entspricht. Dank des vorteilhaften Betreuungsverhältnisses ist während der Weiterbildung eine individuelle Begleitung gewährleistet.



STARKER PARTNER

Die 1968 als Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) gegründete SML zählt zu den führenden Business Schools der Schweiz. Sie bietet ein umfassendes Weiterbildungsangebot sowie international anerkannte Bachelor- und Masterstudiengänge und realisiert innovative Forschungs- und Entwicklungsprojekte.



OPTIMAL VERNETZT

Der Standort Winterthur in unmittelbarer Nähe des Finanz- und Businesshubs Zürich ermöglicht ein hervorragendes Beziehungsnetz und erleichtert durch eine optimale Anbindung ans öffentliche Verkehrsnetz das berufsbegleitende Studieren. Dank unserer Partnerschaften und Alumni-Vereinigungen können die Teilnehmenden ihr Karrierenetzwerk gewinnbringend erweitern.



Master of Advanced Studies

Eckdaten

Zielpublikum	Geschäftsführer:innen, Leiter:innen von Geschäfts- und Organisationseinheiten, Leitende resp. Mitarbeitende aus dem Bereich Unternehmensentwicklung / Business Development, Strategic Assistants C-Level, HR Business Partners, Unternehmensberatende
Aufnahmebedingungen	Abschluss Hochschulstudium, höhere Fachschule, höhere Berufsprüfung sowie mehrere Jahre Berufserfahrung. Sur-Dossier-Aufnahmen sind möglich. Für die Zulassung zum Masterstudium findet in jedem Fall ein persönliches Gespräch statt.
Studienbeginn	Laufend
Dauer	Zwischen zwei und fünf Jahren
Arbeitsaufwand	60 ECTS-Credits (entspricht 1500 bis 1800 Stunden Arbeitsaufwand)
Unterrichtsort	ZHAW School of Management and Law in Winterthur, weitere Standorte möglich
Unterrichtszeiten	Die Durchführungszeiten richten sich nach den jeweiligen Zertifikatslehrgängen und Modulen.
Unterrichtssprache	Deutsch. Das Unterrichtsmaterial ist in deutscher und teilweise in englischer Sprache.
Kosten	CHF 34 660.– pro Person (sämtliches Kursmaterial inbegriffen)
Abschluss	Master of Advanced Studies ZHAW in Unternehmensentwicklung

Kompetenzprofil

Mit dem Masterstudium werden den Teilnehmenden Werkzeuge und Fähigkeiten für die Übernahme von anspruchsvollen Führungs- und Expert:innenaufgaben im Bereich der zukunftsfähigen Weiterentwicklung von Organisationen vermittelt.

Alle Informationen zum MAS Unternehmensentwicklung finden Sie unter:

>>> www.zhaw.ch/iov/masue



Studium

Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung

Stärken Sie Ihre Professionalität und bauen Sie Ihre Expertise für die Entwicklung viabler Organisationen aus.

AUSGANGSLAGE

Die Geschwindigkeit von Entwicklungen und die Komplexität nehmen im Umfeld von Unternehmen konstant zu. Unternehmen müssen entsprechend organisiert und positioniert sein sowie die nötigen Fähigkeiten und Potenziale kultiviert haben, um unter diesen Bedingungen langfristige Erfolge erzielen zu können und zukunftsfähig zu bleiben. Führungs- und Fachkräfte müssen Entwicklungen ihrer Unternehmen ziel führend initiieren und begleiten können. Unvorhersehbare Chancen sollen genutzt und plötzlich auftretende Risiken minimiert werden können.

ZIELPUBLIKUM

Zur angesprochenen Zielgruppe gehören Geschäftsführer:innen, Leiter:innen von Geschäfts- und Organisationseinheiten und Expert:innen der Unternehmensentwicklung aus sämtlichen Branchen, die ihre betriebliche sowie persönliche Weiterentwicklung fördern wollen. Sie verfügen über mehrjährige Berufserfahrung. Im Berufsalltag übernehmen Sie häufig komplexe, umfassende und interdisziplinäre Aufgaben und beteiligen sich an der integralen Entwicklung der Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisationen.

LERNZIELE UND NUTZEN

Mit der Weiterbildung erhalten Sie Expertise für die Gestaltung der viablen Weiterentwicklung von Unternehmen. Sie kennen praktikable Werkzeuge der Unternehmensentwicklung sowie ihre fallspezifische Anwendung. Sie verstehen die Dynamik der aktuellen Megatrends und können daraus resultierende Chancen in konkrete Entwicklungsprojekte übersetzen. Sie sind befähigt für die Übernahme von anspruchsvollen Führungs- und Expert:innenaufgaben im Bereich der zukunftsfähigen Weiterentwicklung von Organisationen.

METHODIK

Der Lehrplan ist betont praxisorientiert. Zwei Stossrichtungen bestimmen die Struktur des Masterstudiums: Einerseits werden von den Dozierenden Methoden und Konzepte durch das Bearbeiten von Fallstudien so vermittelt, dass Sie diese im Unternehmen selbstständig und adäquat einsetzen können. Andererseits findet in Gruppenarbeiten und im Erfahrungsaustausch durch Präsentationen der Teilnehmenden ein wertvoller Wissenstransfer über die verschiedenen Branchen hinweg statt. Prioritäres Ziel ist ein interaktives Mitwirken der Teilnehmenden, das durch individuelles Selbststudium ergänzt wird.

ABSCHLUSS

Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss sind drei Wahlpflicht-CAS, zwei Wahlpflicht-Module und eine Masterarbeit (60 ECTS-Credits). Eine Aufnahme «sur dossier» setzt die Erfüllung der Zulassungsbedingungen der CAS, einen Tertiär-B-Abschluss, eine Berufsprüfung BP, eine höhere Fachprüfung HFP oder den Abschluss einer höheren Fachschule HF, mindestens fünf Jahre Berufserfahrung, Englischkenntnisse auf Stufe A2 sowie den Nachweis der Fähigkeit zu wissenschaftsbasiertem Arbeiten voraus.

Aufbau

Hohe Flexibilität und Individualität garantiert

Mit dem MAS Unternehmensentwicklung entscheiden Sie sich für zeitgemässe Weiterbildung. Unser Angebot lautet: Flexibilität.

KONZEPT

Mit seiner Struktur kombiniert das Studium gezielt Ihre inhaltliche Profilbildung und die Wahlmöglichkeit. Damit wollen wir Ihren Bedürfnissen nach Individualität und einer bedarfsgerechten Weiterbildung entsprechen, die im Einklang mit der Lifelong-Learning-Strategie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) steht. Das Studium orientiert sich an betriebswirtschaftlichen und strategischen

Prinzipien zur Entwicklung von zukunftsfähigen Unternehmen. Es bietet Ihnen eine innovative, modulare Struktur. Sie wählen zwei von vier Wahlpflicht-Modulen und drei von sechs Wahlpflicht-CAS aus dem Angebot. Mit den verfügbaren Zertifikatslehrgängen werden die bedeutenden Themen der Unternehmensentwicklung abgedeckt, während mit den ergänzenden Modulen attraktive Vertiefungen ermöglicht werden.

DER MODULARE AUFBAU DES MAS UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Master of Advanced Studies (MAS) 60 ECTS-Credits	MAS Unternehmensentwicklung 3 CAS und 2 Module (48 ECTS-Credits) und Masterarbeit (12 ECTS-Credits)	
Masterarbeit 12 ECTS-Credits	Masterarbeit	
Wahlpflicht-Module (2 Module, freie Wahl) je 6 ECTS-Credits	Modul Business Constellations	Modul Decentralized Autonomous Organization und Metaverse
	Modul Finanzielle Führung	Modul Transformation und OKRs
Wahlpflicht-CAS (3 CAS, freie Wahl) je 12 ECTS-Credits	CAS Transformation & New Work	CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement
	CAS Human Capital & Leadership	CAS Human Capital Analytics and Innovation
	CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung	CAS Culture Change



Certificates of Advanced Studies

Eckdaten

Schwerpunkte	Transformation & New Work Human Capital Analytics and Innovation Kompetenzorientiertes Projektmanagement Digitale Strategie und Wertschöpfung Human Capital & Leadership Culture Change
Aufnahmebedingungen	Abschluss Hochschulstudium, höhere Fachschule oder höhere Berufsprüfung sowie Berufserfahrung. Sur-Dossier-Aufnahmen sind möglich.
Durchführung	halbjährlich
Arbeitsaufwand	12 ECTS-Credits je CAS
Kosten	CHF 8940.– je CAS
Abschluss	Certificate of Advanced Studies (CAS)

Leistungsnachweis

Jeder Zertifikatslehrgang besteht aus zwei Modulen, die jeweils mit einem Leistungsnachweis abgeschlossen werden. Mögliche Leistungsnachweise sind:

- Praxisarbeit, in der eigene Konzepte für das Unternehmen entwickelt werden
- Falldokumentation, in der ein Beratungsfall aus der Berufspraxis dokumentiert wird
- Prüfung oder Präsentation

Die Zertifikatslehrgänge sind in sich abgeschlossene Weiterbildungen. Sie können jeden CAS einzeln besuchen, ohne das ganze Masterstudium zu absolvieren. So vertiefen Sie Ihre Kompetenzen genau in dem Bereich, der für Sie relevant ist.

Alle Informationen zu den einzelnen CAS des MAS Unternehmensentwicklung finden Sie unter:

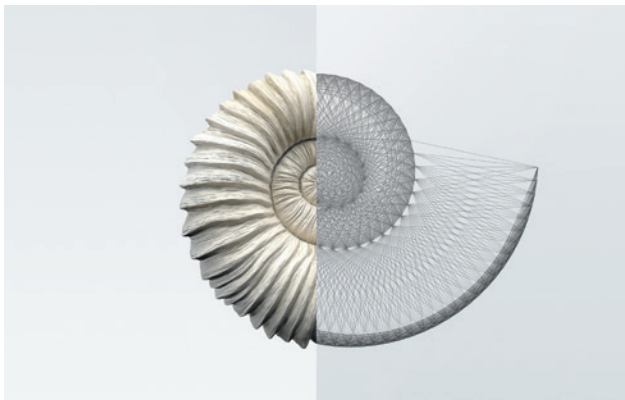
>>> www.zhaw.ch/iov/masue



CAS Transformation & New Work

Zukunft und Zusammenarbeit in neuen Arbeitswelten

Lernen Sie, Organisationen zukunftsfähig zu gestalten, dabei das Ziel im Auge zu behalten und wertebasiert und kollaborativ zu führen. Lernen Sie, von der Zukunft her zu denken.



AUSGANGSLAGE

Die Welt bewegt sich und verändert die Arbeit und unser Verständnis von Wirtschaft. Digitalisierung, Komplexität, Mobilität und Werteververschiebungen schaffen neue Arbeitswelten und fordern die volle Aufmerksamkeit und klare Entscheide, damit die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen gesichert werden kann. Bestehende Organisationen und Unternehmen müssen sich neu definieren und ihre Sinnhaftigkeit immer wieder überprüfen. Neue zukunftsorientierte Organisationen basieren auf Werten, und die Mitarbeitenden sollen gemeinsam Ziele definieren und erreichen. Doch wie können wir solche neuen Organisationen gestalten oder bestehende Unternehmen dahin gehend transformieren?

LERNZIELE

Der CAS bietet einen Einblick in die aktuellen Grundlagen von Organisation und Organisationsdesign und zeigt anhand von Lösungsansätzen und Praxisbeispielen, wie heute zukunfts-fähige Organisationen gestaltet, gelebt und weiterentwickelt werden können. Neue Formen von Zusammenarbeit werden geprüft und Grundlagen von Nachhaltigkeit, zukunfts-fähigen Werten, neuen Haltungen, Denk- und Handlungsmustern re-

flektiert. Die praktischen Fragen der Umsetzung und Transformation werden vertieft angegangen. Der Lehrgang leitet dazu an, sich proaktiv mit den Fragen der Organisationsgestaltung und Zusammenarbeit auseinanderzusetzen, und befähigt Sie, agil, reflektierend und aufmerksam zu handeln.

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/casio

LEITUNG

Francesca Tommasi

ZHAW Soziale Arbeit

Institut für Sozialmanagement

Dr. Jens Martignoni

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability

Nutzen

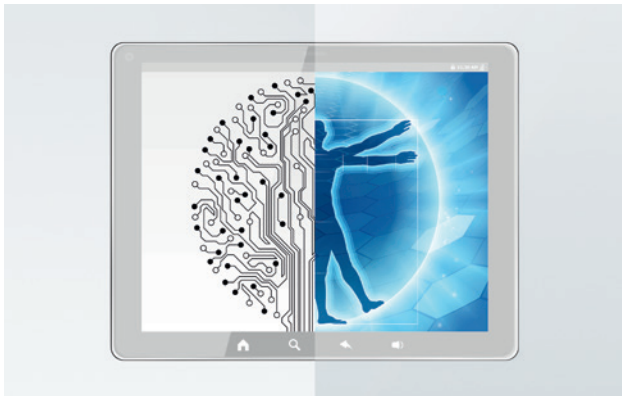


Mit diesem CAS als Denkwerkstatt beleben Sie Ihren Forschungsgeist und arbeiten mit einer aufmerksamen und reflexiven Haltung. Sie explorieren und vertiefen dabei Ihre Fähigkeiten, Organisationen weiterzu-entwickeln.

CAS Human Capital Analytics and Innovation

People Analytics schafft Mehrwert für Unternehmen

People Analytics und Agilität sind Megatrends mit grossem Potenzial für ein evidenzbasiertes Human Capital Management.



DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/cashcml

LEITUNG

Prof. Dr. Marius Gerber

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability

AUSGANGSLAGE

In diesem CAS mit Lernwerkstattcharakter stehen Selbstanwendung sowie Handlungs- und Methodenkompetenz im Vordergrund: Sie lernen, anhand Ihrer Fragestellungen ein umsetzbares People Analytics in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und anzuwenden. Im zweiten Teil lernen und üben Sie in unserem Lab, Human Capital Management Produkte und Services Produkte und Services agil und mitarbeiterzentriert zu gestalten.

LERNZIELE

Der CAS Human Capital Analytics and Innovation vermittelt, wie Sie ein daten- und erfahrungsgeleitetes, evidenzbasiertes Human Capital Management entwickeln können.

Nutzen



Sie erfahren, welche Rahmenbedingungen für ein agiles Human Capital Management (HCM) implementiert werden müssen, um erfolgreiche HCM-Produkte und -Dienstleistungen etablieren und iterativ weiterentwickeln zu können.

CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement

Ihr Projektumfeld erfolgreich analysieren und beeinflussen

Mit diesem CAS steigern Sie nachhaltig und umfassend Ihre Projektmanagement-Kompetenz.



DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/caskpm

LEITUNG

Prof. Dr. Patrick Lehner

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability

AUSGANGSLAGE

Technische Neuerungen, Kundenprojekte oder Change-Vorhaben sind einige Anwendungen des Projektmanagements. Um erfolgreich zu sein, analysieren und beeinflussen Projektleitende das Projektumfeld, wenden Projektmanagement-Konzepte und -Techniken an und setzen ihre Sozialkompetenz ein.

LERNZIELE

Mit dem CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement steigern Sie nachhaltig und umfassend Ihre Projektmanagement-Kompetenz. Zudem erweitern Sie Ihren Horizont für die Projektarbeit, indem Sie mit den typischerweise aus sehr heterogenen Umfeldern kommenden CAS-Teilnehmenden und den verschiedenen Referent:innen intensiv über Praxisthemen diskutieren und konkrete Lösungen erarbeiten. Nach Abschluss des CAS werden Sie in der Lage sein, neuartige, herausfordernde Vorhaben systematisch und ganzheitlich anzugehen und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Nutzen



An Start- und Schluss-Assessments besprechen Sie Ihre Stärken und Entwicklungspotenziale mit Dozierenden. Zusätzlich legen Sie innerhalb dieses CAS eine Zertifizierungsprüfung zum Project Manager nach IPMA (International Project Management Association) ab.

CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung

Digitalisierung verändert Unternehmen

Wir zeigen Ihnen, wie Sie das wertschöpfend gestalten können.



AUSGANGSLAGE

Mit der Digitalisierung findet aktuell die vierte industrielle Revolution statt. Die Digitalisierung transformiert nicht nur einzelne Unternehmen, sondern wälzt mit ihrer disruptiven Kraft ganze Märkte und Industrien um. Höchste Zeit, dass Führungskräfte die digitale Transformation aktiv angehen und in einer fundierten Ausbildung ihre eigene zukünftige digitale Strategie und Wertschöpfung entwickeln. In diesem CAS setzen Sie sich mit den gesellschaftlichen und strategischen Herausforderungen der Digitalisierung anhand Ihrer eigenen Fallbeispiele auseinander. Sie entwickeln entsprechend neue Strategieelemente und skizzieren dafür nötige Anpassungen Ihrer Supply Chain, Ihrer Führung und Ihrer Organisation. Zudem reflektieren Sie in kollegialer Fallberatung kongruente digitale Transformationsideen für Organisationen aus diversen Branchen.

LERNZIELE

Die Teilnehmenden des CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung

- verstehen die Mechanismen der Digitalisierung und erkennen deren Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft und die Strategie des eigenen Unternehmens;
- können eine Strategie als Antwort auf die Digitalisierung erstellen und beurteilen;

- können ihre eigenen Wertschöpfungsketten auf die digital ausgerichtete Strategie abstimmen;
- können Organisationsdesigns und Führungsansätze zur digitalen Transformation entwerfen und beurteilen.

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/casdsw

LEITUNG

Prof. Dr. Kerstin Pichel

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability

Nutzen

In diesem CAS lernen Sie einerseits die neuesten Trends und Erkenntnisse zur effektiven Antwort auf die Digitalisierung kennen. Andererseits übersetzen Sie diese Erkenntnisse aus Forschung und Praxis unmittelbar für Ihre eigenen Fallstudien. Dadurch können Sie spezifische Gestaltungsfragen der digitalen Strategie und Wertschöpfung sofort erkennen. Im kompetenten Netzwerk aus Expert:innen, Unternehmensvertreter:innen und Teilnehmenden erörtern Sie für Ihr Unternehmen passende digitale Entwicklungsmöglichkeiten.

CAS Human Capital & Leadership

Führung muss neu gedacht werden

Führungskräfte stehen vor beispiellosen Herausforderungen, um mit ihren Mitarbeitenden zur nachhaltigen Wertschöpfung ihrer Organisationen beizutragen.



AUSGANGSLAGE

In einer sich ständig verändernden Geschäftswelt müssen Unternehmen und Organisationen ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit intensiv hinterfragen. Das wichtigste Ziel bleibt dabei unverändert: die Koordination des verfügbaren Human Capital, bestehend aus Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung und Kreativität der Mitarbeitenden, um einen Mehrwert zu schaffen. Um dieses Potenzial optimal auszuschöpfen, sind zeitgemässe und zukunftsfähige Führungsfähigkeiten entscheidend.

LERNZIELE

Im 21. Jahrhundert erfährt die Rolle von Führungskräften eine fundamentale Veränderung. Gesellschaftliche und marktbedingte Entwicklungen haben einen starken Einfluss auf das moderne Führungsverständnis. Um diesen zukünftigen Leadership-Herausforderungen gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte kontinuierlich weiterentwickeln. In diesem Lehrgang werden Sie mit den neuesten Entwicklungen und Trends im Bereich Leadership vertraut gemacht, um Ihre Kompetenzen gezielt auszubauen und verschiedene Formen der Zusammenarbeit koordinieren zu können. Die Auseinandersetzung mit den Grundprinzipien und Chancen der New-Work-Konzepte ermöglicht es Ihnen, diese neuen Ansätze zu

reflektieren und deren Potenzial für Ihr Unternehmen auszuschöpfen. Sie entwickeln die Fähigkeit, kompetent mit stetigem Wandel umzugehen. Dadurch sind Sie in der Lage, Ihre Organisation auch in turbulenten Zeiten erfolgreich zu führen. Sie erlangen ein Bewusstsein für Entscheidungsprozesse und lernen, diese gezielt zu gestalten. Sie erfahren, wie Sie Ihre eigenen Führungsqualitäten weiterentwickeln können, um Selbstbewusstsein in Ihrer Führungsrolle zu gewinnen.

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/cashucl

LEITUNG

Dr. Nicoline Scheidegger

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability

Nutzen



Nach Abschluss dieses Kurses haben Sie das nötige Wissen und die Fähigkeiten erlangt, um sich den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt kompetent und erfolgreich zu stellen. Indem Sie Ihre Führungskompetenzen ausbauen und sich mit den neuesten Entwicklungen in der Unternehmensführung vertraut machen, sind Sie optimal gerüstet, um Ihre Organisation zu nachhaltigem Erfolg zu führen.

CAS Culture Change

«Culture eats strategy for breakfast»

Die Unternehmenskultur ist entscheidend für den Erfolg einer Organisation.

AUSGANGSLAGE

«Culture eats strategy for breakfast» – hinter diesem Kultizitat von Peter Drucker steckt die Einsicht, dass die Kultur ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation ist. Dies gilt in besonderem Mass für Organisationen, die sich durch Digitalisierung und gesellschaftlichen Wandel herausgefordert sehen.

Der CAS Culture Change richtet sich an Personen aller Funktionen und Branchen, die an organisationalen Transformationsvorhaben beteiligt sind und den kulturellen Wandel der Arbeitswelt aktiv mitgestalten wollen. Die Weiterbildung versteht sich als multidisziplinärer Impulsgeber, kollaboratives Setting und offener Reflexionsraum. Die Teilnehmenden lernen neuartige Ansätze kennen, lancieren Experimente und treiben ihr individuelles Veränderungsprojekt sukzessive voran. Der CAS bietet Orientierung, vermittelt methodische Sicherheit und unterstützt durch professionelle Begleitung bei der Konzeption und Umsetzung der Veränderungsvorhaben.

LERNZIELE

- Die Teilnehmenden können Kulturveränderungen initiieren und in einem konkreten Projekt vorantreiben.
- Sie verfügen über aktuelle Wissensgrundlagen zu Organisationskultur, Organisationsdesign, Digitalisierung und gesellschaftlichem Wandel.
- Sie eignen sich Instrumente an und können diese in verschiedenen organisationalen Settings erfolgreich anwenden.

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/cascc

LEITUNG

Prof. Dr. Frank Wittmann

ZHAW, Direktor Departement Soziale Arbeit

Stefano Vannotti

ZHdK, Studienleiter MAS Strategic Design

Prof. Dr. Franz Rööfli

ZHAW School of Management and Law

Leiter Institute for Organizational Viability

Nutzen

Sie lernen, wie Sie Kulturveränderungen initiieren und in einem konkreten Vorhaben oder Experiment umsetzen können.





Wandgemälde

Module

Eckdaten

Schwerpunkte	Business Constellations Decentralized Autonomous Organization und Metaverse Finanzielle Führung Transformation und OKRs
Aufnahmebedingungen	Abschluss Hochschulstudium, höhere Fachschule oder höhere Berufsprüfung sowie Berufserfahrung. Sur-Dossier-Aufnahmen sind möglich.
Durchführung	halbjährlich
Arbeitsaufwand	6 ECTS-Credits je Modul
Kosten	ab CHF 4250.– bis CHF 4470.– je Modul
Abschluss	Kursbestätigung

Leistungsnachweis

Jedes Modul wird mit einem Leistungsnachweis abgeschlossen.

Mögliche Leistungsnachweise sind:

- Schriftliche Prüfung
- Referat / mündliche Präsentation

Die Module sind in sich abgeschlossene Weiterbildungen. Sie können jedes Modul einzeln besuchen, ohne das ganze Masterstudium zu absolvieren. So vertiefen Sie Ihre Kompetenzen genau in dem Bereich, der für Sie relevant ist.

Alle Informationen zu den Modulen des MAS Unternehmensentwicklung finden Sie unter:

>>> www.zhaw.ch/iov/masue



Modul Business Constellations

Eine Weiterbildung mit Hochschulanerkennung

Erlernen Sie die Grundkenntnisse, um die Methodik der Business Constellations und ihre Möglichkeiten zu verstehen.

AUSGANGSLAGE

Business Constellations sind professionelle Werkzeuge für Leadership und Beratung. Sie schärfen den Blick für das Wesentliche und schaffen Klarheit, selbst in komplexen Situationen. Wie kaum eine andere Methode visualisieren sie die Dynamiken in Unternehmen, tragen zur Deblockierung von Hindernissen bei und machen Potenziale nutzbar.

LERNZIELE

- Theoriegrundlagen und Handwerkszeug zu Business Constellations
- Anwendungsmöglichkeiten dynamischer Visualisierungen
- Analysen durch Szenariotechniken und Simulationen
- Effektive Interventionstechniken und innovative Tools
- Qualität, Haltung und Safe Space
- Prinzipien der Führung und systemische Ordnungen
- Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen
- Formate, Schemata und ihre praktischen Anwendungen
- Vertiefung in ein bis zwei Themengebieten nach Wahl, z. B. Next Level Leadership, Purpose Power, Online-Systembrett, Agilität
- Anwendung des Gelernten an Praxisfällen, Reflexion der Ergebnisse und Erkenntnisse

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> radicalbusinessinnovation.com/seminare

LEITUNG

Romy Gerhard

Organisationsforscherin und Expertin für Business Constellations

Nutzen



Die Teilnehmenden lernen dynamische Visualisierungs- und Simulationsmöglichkeiten durch Business Constellations kennen und für eigene Anwendungen zu nutzen.

- Dies ermöglicht, multidimensional zu reflektieren und mehr Klarheit zu erlangen.
- Es hilft, Potenziale besser zu erkennen.
- Es befähigt dazu, bewusstere Entscheidungen zu treffen.
- Es ermöglicht, die Energie für das Wesentliche freizusetzen.

Modul Decentralized Autonomous Organization und Metaverse

Konzeption von Projekten der digitalen Transformation

Ihr Grundverständnis für die Blockchain-Technologie wird gefördert und Sie lernen, deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit und Viabilität von Organisationen zu verstehen.

AUSGANGSLAGE

Dieses Modul richtet den Fokus auf die digitale Transformation in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen sowie Institutionen der öffentlichen Verwaltung, die sich mit der Konzeption und dem Aufbau von Blockchain-Projekten mit Bezug zu Non Fungible Tokens (NFTs), Metaverse und Decentralized Autonomous Organizations (DAOs) befassen. Es geht darum, die Blockchain-Prinzipien zu verstehen und damit verbundene Herausforderungen mit NFTs, Metaverse und DAOs (Legal Issues, Business Value etc.) zu beurteilen. Die Anwendung von NFTs, Metaverse und DAOs soll evaluiert werden, um deren Potenziale hinsichtlich neuer Geschäftsanwendungen zu verstehen.

LERNZIELE

- Die Teilnehmenden können neue Ansätze aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung beurteilen, anwenden und reflektieren.
- Die Teilnehmenden können neue Prozesse und Tools im Bereich der Unternehmensentwicklung einsetzen und ihre Aussagekraft beurteilen.
- Die Teilnehmenden werden befähigt, neue Organisationsformen und digitale Geschäftsmodelle hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit und Viabilität ganzheitlich zu analysieren und zu gestalten.

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/wbk-dao

LEITUNG

Dr. Florian Spychiger

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability

Nutzen

Sie verstehen die Veränderung von traditionellen Unternehmen auf der Basis von NFTs, Metaverse und DAOs und kennen die Bedeutung des Metaverse für die Unternehmensentwicklung und die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Sie können die Rolle von verschiedenen Blockchain-basierten dezentralen Organisationsformen für die Viabilität von Unternehmen abschätzen.



Modul Finanzielle Führung (Modul 2 des CAS Managementorientierte BWL)

BWL-Wissen zur Unternehmensführung nutzen

Eine solide finanzielle Führung bildet den Grundstein jedes erfolgreichen Unternehmens.

AUSGANGSLAGE

Sie sind eine Fach- oder Führungskraft ohne spezifische BWL-Vorkenntnisse. Die vermittelten Themen sind sowohl für verantwortliche Personen sowohl in privaten Unternehmen als auch in gemeinnützigen und staatlichen Organisationen relevant.

LERNZIELE

- Grundlagen der finanziellen Führung verstehen
- Finanzanalyse
- Geschäftsberichte interpretieren
- Kostenrechnung
- Investitionsrechnung
- Unternehmensbewertung

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/casmbwl

LEITUNG

Fabian Danko

ZHAW School of Management and Law

Institut für Financial Management

Nutzen

Die Teilnehmenden erlangen ein Grundverständnis zu wesentlichen Themen der BWL.



Modul Transformation und OKRs

Organisationen strategisch und operativ neu ausrichten

Sie lernen, wie Sie Transformationsprozesse in Organisationen erfolgreich konzipieren und mit OKRs begleiten.

AUSGANGSLAGE

Eine dynamische und von Megatrends geprägte Umwelt fordert eine umfassende Weiterentwicklung von Organisationen. Mit einer Transformation, methodisch gestützt durch den Einsatz von Objective and Key Results (OKRs), kann Ihre Unternehmenserneuerung passgenau und strukturiert begleitet und gestaltet werden.

LERNZIELE

Bei uns lernen Sie, Transformationsprozesse gemäss ihren inhaltlichen Besonderheiten zu konzipieren und zielführend mit OKRs zu begleiten. Im Zusammenspiel der drei Kerndisziplinen Strategie & Führung, Human Capital sowie Organisation & Prozesse erkennen Sie, welche Transformationsaspekte in Ihren eigenen Fallbeispielen besonders relevant und miteinander verbunden sind. Sie lernen, entsprechende OKRs zu definieren und diese so zu managen, dass es zu Ihrer Führungskultur passt.

DATEN UND ANMELDUNG

Die Kursdaten sind online publiziert.

>>> www.zhaw.ch/iov/wbk-tro

LEITUNG

Prof. Dr. Kerstin Pichel

ZHAW School of Management and Law

Institute for Organizational Viability



Nutzen

Wir bieten Ihnen einen 7 tägigen Hands-on Kurs, der aktuelle Managemententwicklungen jenseits reiner Modehypes genau passend für Ihr Unternehmen macht.

- Wir analysieren den spezifischen Gestaltungsbedarf Ihrer eigenen Transformationsvorhaben.
- Sie machen Ihre Transformationsaspekte mit Objective und Key Results (OKRs) operativ umsetzbar
- Sie frischen Ihr Methodenwissen auf und sammeln unmittelbare Anwendungserfahrungen
- Coaching durch Expert:innen und kollegiale Fallberatung bieten Ihnen relevante Anwendungstips und ein kompetenes Netzwerk.

Studienleitende

FRANZ RÖÖSLI 1

Prof. Dr., Leiter Institute for Organizational Viability, Studienleitung MAS Unternehmensentwicklung, Co-Studienleitung CAS Culture Change, CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung, CAS Transformation & New Work, CAS Management-orientierte BWL

Telefon +41 58 934 66 73

franz.roeoesli@zhaw.ch

JENS MARTIGNONI 2

Dr., Dozent, Co-Studienleitung CAS Transformation & New Work
Telefon +41 58 934 45 63

jens.martignoni@zhaw.ch

FRANCESCA TOMMASI 3

Studiengangleitung Institut für Sozialmanagement, Co-Studienleitung CAS Transformation & New Work
Telefon +41 78 600 35 85

francesca.tommasi@zhaw.ch

MARIUS GERBER 4

Prof. Dr., Leiter Fachstelle Human Capital, Studienleitung CAS Human Capital Analytics and Innovation
Telefon +41 58 934 62 61

marius.gerber@zhaw.ch

PATRICK LEHNER 5

Prof. Dr., Leiter Fachstelle Organizational Design & Prozesse, Dozent Studienleitung CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement

Telefon +41 58 934 68 63

patrick.lehner@zhaw.ch

KERSTIN PICHEL 6

Prof. Dr., Stv. Institutsleitung, Leiterin Fachstelle Strategie und Leadership, Studienleitung CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung, Leitung Modul Transformation und OKRs

Telefon +41 58 934 68 96

kerstin.pichel@zhaw.ch

NICOLINE SCHEIDEGGER 7

Dr., Dozentin, Modulverantwortliche, Studienleitung CAS Human Capital & Leadership

Telefon +41 58 934 68 57

nicoline.scheidegger@zhaw.ch

STEFANO VANNOTTI 8

Studienleitung CAS Culture Change

Telefon +41 43 446 32 56

stefano.vannotti@zhdk.ch

FRANK WITTMANN 9

Prof. Dr., Direktor Departement Soziale Arbeit, Studienleitung CAS Culture Change

Telefon +41 58 934 89 46

frank.wittmann@zhaw.ch

FLORIAN SPYCHIGER 10

Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leitung Modul Decentralized Autonomous Organization (DAO) und Metaverse

Telefon +41 58 934 42 38

florian.spychiger@zhaw.ch

FABIAN DANKO 11

Dozent, Leiter Modul
Finanzielle Führung

Telefon +41 58 934 6618

fabian.danko@zhaw.ch

ROMY GERHARD 12

Organisationsforscherin und Expertin für Business Constellations, Leitung Modul Business Constellations

Telefon +41 79 774 02 42

info@radicalbusinessinnovation.com





Organisatorisches

Die Voraussetzungen für Ihren Erfolg

Besuchen Sie uns online für weitere Informationen.

AUFNAHMEBEDINGUNGEN

Zugelassen sind Absolvent:innen von Fachhochschulen oder Universitäten mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung. Berufsleute ohne Hochschulabschluss können aufgenommen werden, sofern sie über mindestens fünf Jahre Berufserfahrung und entsprechende Weiterbildungsausweise (höhere Fachschule oder höhere Fachprüfung mit eidgenössischem Fachausweis/Diplom) verfügen. Über die definitive Zulassung entscheidet die Studienleitung.

ANMELDUNG

Die Anmeldungen für das Masterstudium sowie für die einzelnen Zertifikatslehrgänge erfolgen online.

>>> www.zhaw.ch/iov/weiterbildung

ZAHL DER TEILNEHMENDEN

Die Zahl der Teilnehmenden ist auf 24 Personen beschränkt.

DATEN

Die Kursdaten sind jeweils online publiziert:

>>> www.zhaw.ch/iov/weiterbildung

ARBEITSAUFWAND

Für den erfolgreichen Abschluss des Studiengangs werden 60 ECTS-Credits (European Credit Transfer System) vergeben. Pro Credit ist mit einem Arbeitsaufwand von 25 bis 30 Stunden zu rechnen. Für den gesamten Lehrgang entspricht dies 1500 bis 1800 Stunden.

UNTERRICHTSORT

Der Unterricht findet in den Räumlichkeiten der ZHAW School of Management and Law in Winterthur statt, zwei Gehminuten vom Bahnhof Winterthur entfernt. Teilweise findet der Unterricht an anderen Standorten oder online statt.

>>> www.zhaw.ch/sml/campus

KOSTEN

Die Studiengebühr für den MAS Unternehmensentwicklung setzt sich aus den Gebühren für drei Wahlpflicht-CAS à CHF 7940.–, zwei Wahlpflicht-Module ab CHF 3500.– bis CHF 3970.– und die Masterarbeit von CHF 3500.– sowie den Prüfungsgebühren (exkl. Nachprüfungskosten) zusammen. Der Gesamtpreis beträgt ab CHF 34 660.–.

TEILNAHMEBEDINGUNGEN

Die allgemeinen Teilnahmebedingungen für Weiterbildungsveranstaltungen an der SML finden Sie unter:

>>> www.zhaw.ch/sml/atb-wb

Info-Event

Melden Sie sich gleich
für den Info-Event an.
Details und Daten:

>>> www.zhaw.ch/iov/masue



Institute for Organizational Viability

Über uns

Wir verfolgen einen integralen Ansatz: Wir setzen Mensch, Struktur und die Ausrichtung in den Fokus des unternehmerischen Denkens und Handelns

WIR UNTERSTÜTZEN ORGANISATIONEN

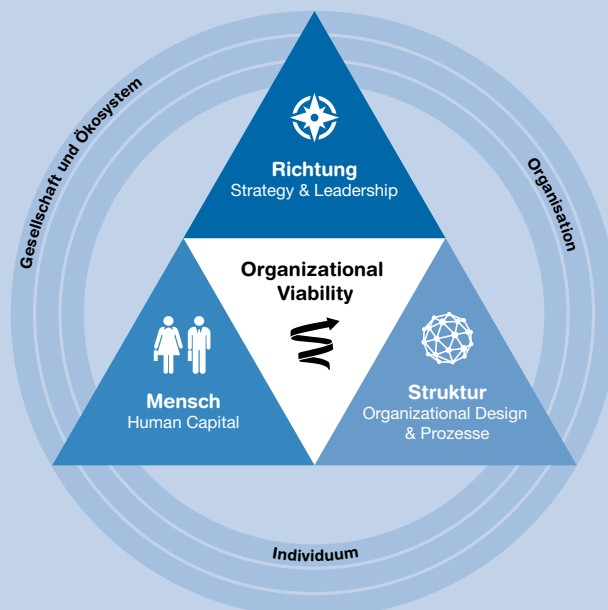
Das Umfeld von Organisationen wird durch Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung oder Mobilität zunehmend anspruchsvoller. Die Unternehmen sehen sich einer ständig steigenden Komplexität gegenüber, die auf sie einwirkt und mit der sie umgehen müssen. Wir unterstützen Organisationen in der Gestaltung der nachhaltigen Viabilität im Kontext von Komplexität.

>>> www.zhaw.ch/iov

Kontakt

Prof. Dr. Franz Röögli
 ZHAW School of Management and Law
 Institute for Organizational Viability
 Theaterstrasse 17
 Postfach
 CH-8401 Winterthur
 Telefon +41 58 934 66 73
franz.roeoesli@zhaw.ch

MODELL INSTITUTE FOR ORGANIZATIONAL VIABILITY



Praxisbezug

Bilden Sie sich praxisnah und berufsbegleitend weiter

An der ZHAW School of Management and Law (SML) wird Praxisorientierung gelebt. Das gilt für die Leistungsbereiche Forschung und Beratung, aber auch für die Studien- und Weiterbildungsangebote, die konsequent auf die Anforderungen der Praxis ausgerichtet sind.

> 170

Weiterbildungs-
angebote

BUILDING COMPETENCE. CROSSING BORDERS.

Als Teil einer Fachhochschule ist die SML der angewandten Forschung verpflichtet. Die Bedürfnisse der Praxis bestimmen die Zielrichtung. Getreu unserem Leitsatz «Building Competence. Crossing Borders.» bündeln wir nicht nur unser eigenes Know-how, sondern überschreiten auch geografische und fachliche Grenzen, wenn es der Auftrag erfordert. Dabei greifen wir auf die Kompetenzen anderer Departemente der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), unserer Praxispartner sowie unserer über 190 Partnerhochschulen weltweit zurück.

> 4100

Weiterbildungsteilnehmende
jährlich

HOHE PRAXISRELEVANZ

Die in der Forschung gewonnenen Erkenntnisse zeichnen sich durch hohe Praxisrelevanz aus und sind rasch umsetzbar. Sie fliessen konsequent in unsere Lehr- und Beratungstätigkeiten mit ein. Dies erlaubt es den Dozierenden, reale Praxisfälle im Unterricht zu behandeln und interessante Aufgabenstellungen abzuleiten. So können die Teilnehmenden unserer Weiterbildungen realistische Fallbeispiele unter Anwendung der erlernten Theorien bearbeiten. Oft lassen sich die so gewonnenen Erkenntnisse auch im eigenen Unternehmen umsetzen.

> 600

Praxisprojekte
seit 2010

FACHERFAHRUNG UND BEZIEHUNGSNETZ

Um alle Leistungsbereiche bedienen zu können, legt die SML bei der Rekrutierung der Dozierenden neben der akademischen Laufbahn grossen Wert auf langjährige Fach- und Führungserfahrung. Das breite Beziehungsnetz, das die Dozierenden mitbringen, kommt auch Teilnehmenden in der Weiterbildung zugute. Zudem werden zu unseren Weiterbildungen nur Personen zugelassen, welche die jeweils nötigen beruflichen und persönlichen Qualifikationen mitbringen. Damit ist ein Erfahrungsaustausch auf hohem Niveau garantiert und die Teilnehmenden profitieren auch gegenseitig von ihrem Know-how.

Zukunftsorientiert

Erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt

Mit Ihrer erweiterten Fachkompetenz profitieren Sie von besseren Karrierechancen. Mehr noch: Sie vergrössern kontinuierlich Ihr Netzwerk, freuen sich an Ihrer beruflichen Weiterentwicklung und lernen die vielen Vorteile des lebenslangen Lernens kennen.



**Netzwerk
ausbauen**



**Perspektive auf
bessere Karrierechancen**



**Berufliche
Weiterentwicklung**



**Lebenslanges
Lernen**



**Verbesserte Chancen
auf dem Arbeitsmarkt**



**Erweiterte
Fachkompetenz**



School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

TRIPLE CROWN



swissuniversities