

CAS Organisationskultur in agilen & digitalen Zeiten: Kultur wofür? – Kulturdiagnose – praktische Kulturentwicklung (2021)

In Kollaboration mit der Beratungs- und Trainingsfirma intermedio, Zürich.

Certificate of Advanced Studies in Organisationskultur in agilen & digitalen Zeiten – NEU durchgeführt in Zürich.

Konzeption

In der Organisationskultur manifestiert sich die Erfahrung der Vergangenheit in Form von Werten, Normen und Einstellungen. Allerdings sind die heutigen Organisationen unter dem Einfluss unaufhaltsamer Trends wie der



Digitalisierung durch Schnelllebigkeit und stetigen Wandel gekennzeichnet. Manche Unternehmen reagieren darauf mit dem Wunsch, agile Prozesse, agile Strukturen und ein agiles Leadership einzuführen. Dabei ist nicht zuletzt eine Veränderung der Denkweise, der Einstellungen und des Verhaltens notwendig, d.h. eine Anpassung der Organisationskultur. Somit wird Kultur zum Erfolgsfaktor der digitalen Transformation. Wie aber können Projektverantwortliche und Stakeholders die

bestehende Kultur erfassen und eine neue entwickeln und implementieren, welche die Unternehmensziele und das Geschäftsmodell effektiv unterstützen? Welche Widerstände und Stolpersteine sind dabei zu erwarten und welche Lösungen bieten sich an, um erfolgreich voranzukommen?

Dafür braucht man, sagen alle Experten und Forschungsergebnisse, nicht nur Wissen, sondern vor allem Entscheidungs- und Handlungskompetenzen, also know-why und know-how. Darum geht es in diesem CAS.

Konkret geht es um die folgenden Fragen (und Antworten):

- WARUM: Welche Anforderungen und Möglichkeiten stecken im Entwickeln von Organisationskulturen?
- WOFÜR: Welche Wirkung wollen wir damit erzielen? Welche Erfolgspotentiale sollen wir ausbauen?
- WIE können wir die passenden Methoden auswählen, evtl. anpassen und effizient einsetzen?
- WAS müssen Management und verantwortliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konkret tun, um den optimalen Nutzen zu erzielen?

Zielgruppe

Der CAS Organisationskultur in agilen & digitalen Zeiten erweitert und vertieft das heute zugängliche Wissen über die neusten Kulturentwicklungen in Organisationen und eignet sich für:

- Führungskräfte und Projektleitende, welche die Kultur in ihrer Organisation verändern und weiterentwickeln wollen oder müssen
- Change Manager, Spezialistinnen und Spezialisten aus den Bereichen von Organisations-, Unternehmensentwicklung und Human Resources
- Beraterinnen und Berater, Cultural Coaches, Supervisorinnen und Supervisoren
- Digital und Innovation Manager

Nutzen

Der Zertifikatskurs vermittelt den Teilnehmenden Wissen, Kompetenzen und Tools, damit sie:

- Expertise im Bereich der Organisationskultur-Entwicklung erlangen und einsetzen können
- eine Schlüsselrolle zur erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungs- und Agilisierungsprojekten wahrnehmen können

- sich ein Portfolio von wertvollen Methoden und Tools zur Organisationskultur-Entwicklung aneignen
- auf Herausforderungen und Risiken der neuen Trends proaktiv reagieren können

Anwendungsorientierte Methodik & individuelles Coaching

Dieser Lehrgang wird sowohl in der Blended Learning- als auch in der reinen Online-Variante angeboten. Im Blended-Learning-Format wechseln sich Tagesseminare und Abend-Sequenzen mit Experten ab.

In beiden Varianten kommen vier Studien- und Transferformen zum Einsatz:

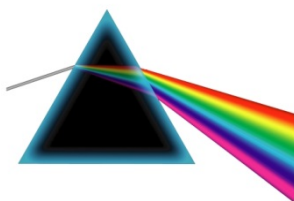
- *Multimediale Online-Materialien* zur Vermittlung eines breiten Portfolios an Theorien und Tools. Sie bilden das Fundament für die sichere Anwendung im eigenen Umfeld. Alle grundlegenden Dokumente und Werkzeuge sind auf Deutsch; optionale Materialien oder Medien können auch auf Englisch sein. Alle Kursteilnehmer werden auch ohne weitere Kosten für den *Online-Kurs Organisationskultur in agilen und digitalen Zeiten* registriert, um sich bei Interesse in den relevanten Methoden weiter zu vertiefen.
- *Handlungsorientierte Kurstage und Abendsequenzen*, in denen Kulturentwicklung umsetzungsorientiert konzipiert und durch Erfahrungsaustausch reflektiert werden. Dabei steht die Verbindung von Theorie und Praxis im Vordergrund, um Methoden-, Entscheidungs- und Führungskompetenzen zu schärfen.
- Peer-to-Peer-Arbeiten, Kollaboratives Arbeiten, Collaborative Practice: Hier sind spezifische, bilaterale oder Aufgaben in kleinen Gruppen gemeint, wobei die Arbeitssitzungen dezentral und auf Initiative der jeweiligen Teilnehmenden erfolgen.
- *Projekt-Transferarbeit* zur gezielten Anwendung der Modelle und Methoden auf die Entwicklung im eigenen Unternehmen oder Netzwerk.
- *Individuelle Coachings* zur Vertiefung der Handlungskompetenzen. Jeder Teilnehmer reflektiert die Ziele und Methoden für seinen Anwendungsbereich aus persönlicher und systemischer Sicht. Schon während des Lehrgangs profitiert die eigene Organisation von konkreten Massnahmen.

Mit den interaktiven Lehrmethoden und den Dozierenden mit ihren diversen Hintergründen und Erfahrungen werden die Inhalte direkt auf den eigenen Kontext angewendet. Durch das individuelle Coaching kommt das Gelernte unmittelbar der eigenen Organisation zugute. Auch hierfür nutzen wir gemeinsam relevante Tools (z.B. Transformation Canvas) und Techniken (u.a. Design Thinking) im Sinne von «*We will walk the talk*».

Stärken des Lehrgangs

- Die Modelle und Methoden werden unmittelbar im eigenen Kontext *angewandt*.
- Erhöhung der *Wirkung* der Teilnehmenden, sei es in formalen Führungspositionen, in Teams oder in Netzwerken.
- Die Dozenten decken eine grosse Bandbreite von industriellen KMU über Handelsunternehmen und Finanzdienstleistern bis zu Bildungsinstitutionen und Beratung ab. Mit ihren Kompetenzen und Praxiserfahrungen vermitteln sie konkrete Handlungskompetenzen.

Der Lehrgang kann als separater *CAS*, als Modul eines *MAS* oder *MBA* oder als Grundlage eines längerfristigen *Strategie-Projekts* absolviert werden.



Lieber in-house?

Diese Weiterbildung kann in kompakter Form und mit angepassten Inhalten und Methoden auch in-house durchgeführt werden. Dabei arbeiten die Teilnehmenden durchgängig an unternehmensspezifischen Zielen und Herausforderungen. Die konkreten Details werden in einem Vorgespräch vereinbart.

Lehrplan

Organisationskultur in agilen & digitalen Zeiten

Termine: 05.03.2021 – 2.7.2021

Ort: Im Campus der PH Zürich, Lagerstrasse 2, 8001 Zürich (Der Campus der PH Zürich befindet sich neben dem Hauptbahnhof Zürich bei der Sihlpost).

9 Kurstage (jeweils 9:15-16:30 Uhr) und 4 Abendtermine (jeweils 17:30-21:00 Uhr) zuzüglich Peer-to-Peer-Arbeit und Praxisprojekt im eigenen Unternehmen mit individuellem Coaching sowie umfangreiche Online-Materialien und -Tools. Änderungen vorbehalten / Stand: 13.07.2020

Kultur wofür?			
Themen	Methoden & Tools	Datum	Dozierende
<p><i>Trends – Challenges – wie weiter?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einführung in den Lehrgang, Kennenlernen Start mit induktiver Methode zur Wahrnehmung von Kultur am eigenen Beispiel und/oder am konkreten Praxisfall - Mega-Trends als Einflussfaktoren des Unternehmens und Aussichten - Reflexionsarbeit: Was bedeuten die Mega-Trends für mein Unternehmen: Herausforderungen identifizieren, Coping-Ansätze 	Kollaboratives Trendmanagement	1 Fr.,05.03.21	Noureddine Yous / Dietmar Treichel
<p><i>Soft Skills für Hard Facts</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relevante hard factors identifizieren. Wie kann ich diese Faktoren beeinflussen? - Soft factors: Kommunikationsstile, Leadership, Zusammenarbeit - Werte (Was ist der jeweiligen Organisation wichtig) - Was macht Organisationskultur aus? - Organisation als System; Kultur als organisationaler Lernprozess (individuelle & kollektive Intelligenz) 	Eisberg Sozio-technische Systeme	2 Sa.,06.03.21	Noureddine Yous / Franziska Knechtenhofer

Kulturdiagnose			
Themen	Methoden & Tools	Datum	Dozierende
<p><i>Ansätze zur Kulturanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Theorien, Modelle & Techniken aus unterschiedlichen Perspektiven - Kulturdiagnose: Anwendungsübungen zu verschiedenen Methoden und Tools. - Kulturdiagnose aus Sicht Effizienz & Effektivität 	Kulturdimensionen Competing Values Model Werteprofil Neurologische Kulturdiagnose	3 Sa.,10.04.21	Noureddine Yous
<p><i>Organisationskultur & Digitalisierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Was bedeutet Digitalisierung für die Kultur - Kultur als Faktor der digitalen Transformation; - Nachgewiesene Erfolgsfaktoren: wissenschaftliche Erkenntnisse & praktische Erfahrungen; - Notwendige individuelle & kollektive Kompetenzen & Synergieeffekte 	Praxisfall „DBS Bank“	4 Sa.,17.04.21	Noureddine Yous
<p><i>Organisationskultur & agile Methoden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist eine „Scrum Kultur“? - Nachgewiesene Erfolgsfaktoren - Notwendige individuelle & kollektive 	Praxisfall / Best practice	5 Sa.,08.05.21	Franziska Knechtenhofer

Kompetenzen & Synergieeffekte			
- Was ist, wenn Kultur fehlt?			

Praktische Kulturentwicklung			
Themen	Methoden & Tools	Datum	Dozierende
<p><i>Entwicklungsstrategie definieren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsmodell, Business Transformation & Organisationskultur - Effizienz & Effektivität: Agile & digitale Arbeits- und Kooperationsprozesse - Kultur als Entscheidungs- und Handlungsorientierung - Entwicklung eines spezifischen Zielbildes 	<p>Culture Mapping Transformation Canvas Big Picture</p>	<p>6 Sa., 15.05.21</p>	<p>Ralph Höfliger / Noureddine Yous</p>
<p><i>Vorgehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kulturentwicklung als Projekt & Prozess - Verbindung mit Organisations- und Personalentwicklung, Change Leadership, Innovations- und Projektmanagement - Qualitative Erfolgskriterien & ökonomische Kennzahlen 	<p>Phasenmodelle (Kotter u.a.) Business Culture Design (Sagmeister) Design Thinking</p>	<p>7 Fr., 28.05.21</p>	<p>Noureddine Yous / Irma Endres</p>
<p><i>Vorgehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interventionsmethoden - Agile Methoden übertragen auf Kulturentwicklung - Systemische Beratung 	<p>Kanban & Scrum Beratungsmethodik (Schein, Glasl)</p>	<p>8 abends Di., 01.06.21</p>	<p>Franziska Knechtenhofer</p>
<p><i>Vorgehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erlebnisorientierte Interventionsmethoden 	<p>Legos Serious Play, Flemo, Brettspiele, etc.</p>	<p>9 abends Di., 8.06.21</p>	<p>Beat Knechtli / Franziska Knechtenhofer</p>
<p><i>Vorgehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Systemische Intervention mittels Grossgruppen-Methoden - Beleuchten von deren Wirkung und die Arbeit nach partizipativen Ansätzen - Bewährte Einsatzbereiche und Adaption auf kleine Gruppen 	<p>Grossgruppen-Methoden live erleben</p>	<p>10 abends Di., 15.06.21</p>	<p>Franziska Knechtenhofer</p>
<p><i>Transformationale Führung in der Kulturentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisationskultur als Rahmen & Mittler - Transformationale Führung als Führung für den Wandel - Förderung von innovativem Verhalten und Verringerung des Veränderungszynismus 	<p>Einsatz von MLQ Trainingsprogramm von Bass & Riggio - Konzept zum Training von transformationalen Skills von Sosik & Jung.</p>	<p>11 Sa., 19.06.21</p>	<p>Noureddine Yous / Franziska Knechtenhofer</p>
<p><i>Kulturorientierte Führungsentwicklung und die Rolle des HR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Besondere Rolle der HR im Transformationsprojekt. - Anwendungsbeispiel von transformationalem Training 	<p>Mitarbeiter-Umfragen, Talent-Management Praxisfall</p>	<p>12 abends Di., 22.06.21</p>	<p>Franziska Knechtenhofer / Noureddine Yous</p>

Zusammenfassung & Abschluss			
Themen	Methoden & Tools	Datum	Dozierende
<i>Kollegiale Mündliche Prüfung</i> - Fallbearbeitung und -präsentation - Lessons Learned, - Evaluation & Feedback	Methoden-Portfolio Präsentationstechniken	13 Fr., 02.07.21	Franziska Knechtenhofer / Noureddine Yous / Irma Endres

Dozierende

Dieser CAS-Lehrgang wird in Zusammenarbeit mit Intermedio, Zürich durchgeführt. Intermedio kombiniert Beratung und Training in Theorie und Feldpraxis. Sie bringen eigene Erfahrungen aus aktuellen Kunden-Transformationsprojekten in den Lehrgang ein.

Irma Endres, lic.phil.	Studienleitung IKF, Mediatorin SDM, Transkultureller Coach; Auslandserfahrung: Russland, Neuseeland, Südafrika, Italien; Kommunikationstrainerin in Universitäten und internationalen Unternehmen.
Ralph Höfliger	Transformations und Executive Coach, hoefligerpartners.swiss.
Franziska Knechtenhofer, Dipl. HF, MAS	Co-Studienleitung CAS OKE IKF, Geschäftsführerin bei intermedio, Beraterin & Coach, Dozentin bei Lernwerkstatt Olten, vormals Senior Projektleiterin in Personalentwicklung & Marketing bei Migros-Genossenschafts-Bund.
Beat Knechtli	Organisationsentwickler bei Baloïse, Business Coach.
Prof. Dr. Dietmar Treichel, MA MBA	Institutsleitung u. Kursleitung IKF, Transformations-Leadership-Projekte in Europa, Amerika, Australien, Asien mit Wirtschaftsunternehmen & Non-Profit-Organisationen.
Noureddine Yous, MSc, MAS	Co- Studienleitung CAS OKE IKF, Geschäftsführer bei intermedio, Berater & Coach, vormals Executive Director bei SIX Group sowie Vorsitzender von diversen Projektteams und Ausschüssen in internationalen Organisationen.

Literaturauswahl zum Eindenken in Organisationskultur und digitale Strategien sowie agiles Leadership

- Berner, W. (2019) *Culture Change – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil* (2. Aufl.), Schäfer-Poeschel
- Lewrick, M., Link, P., Leifert, L. & Langensand, N. (Hrsg.) (2018). *Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*, Franz Vahlen.
- Schein, E. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, 5th edition, Wiley.