

Master of Advanced Studies in Human Systems Engineering

School of Management

2007/2008



Building Competence. Crossing Borders.



Masterstudium in Human Systems Engineering

«Das Unternehmen, seine Teams
und Individuen auf Wettbewerbsvorteile
ausrichten – die integrative Leadership-
Ausbildung.»

Das Konzept



Ausgangslage und Nutzen

Die Führung von Unternehmen und Organisationen ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, das Handeln aller Mitwirkenden auf die Mission und die strategischen Ziele auszurichten. Dazu müssen Führungskräfte das Zusammenwirken der Organisationsmitglieder, der verschiedenen Teams und Teilorganisationen verstehen und gezielt beeinflussen können. Um in diesem Sinne gestaltend auf das Humansystem einzuwirken, stehen Führungskräften heute zahlreiche Mittel für die Analyse, das Design und die Lenkung der Organisation zur Verfügung.

Es geht dabei um die Gesetzmässigkeiten des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen, um das Strukturieren von Organisationen, um Verhaltensbeeinflussung und -ausrichtung, um den Einsatz von Lenkungsinstrumenten und die Entwicklung der Team- und Organisationskultur.

Das Masterstudium Human Systems Engineering vermittelt den Teilnehmenden diese Verfahren und Instrumente zur Gestaltung der Humansysteme, die in der betriebswirtschaftlichen Managementausbildung mehrheitlich ausgeblendet werden und in der Praxis kaum oder nur teilweise bekannt und meist nicht systematisch in die Managementpraxis integriert sind. Ohne Human Systems Engineering-Kompetenzen lassen sich aber betriebswirtschaftliche Managementkenntnisse nur schlecht umsetzen.

Das Studium schliesst deshalb eine Lücke. Es ermöglicht den Teilnehmenden Ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse mit den Human Systems Engineering-Kompetenzen für eine erfolgreiche und effektive Unternehmens- oder Organisationsführung zu verbinden.

Die Teilnehmenden lernen das Humansystem der Organisation, oder der Organisationseinheit, die Sie leiten, in seiner ganzen Komplexität zu verstehen. Sie gewinnen eine umfassende Einsicht in die Gesetze des menschlichen und organisationalen Verhaltens und in das Zusammenspiel von Faktoren wie Macht, Kultur, Motivation. Sie lernen diese «weichen» Faktoren über die Gestaltung der Abläufe, Strukturen und Regeln systematisch zu beeinflussen, um Ihre «harten» Organisationsziele (Marktstellung, Liquidität, Ertrag etc.) erreichen zu können.

Das Studium vermittelt anerkannte Modelle, Theorien und Wirkungsweisen, die in der Praxis erprobt sind und sich in besonderem Masse für den Transfer in die eigene Führungsrealität eignen. Diese Grundlagen für das Verstehen und Handeln der Teilnehmenden sind interdisziplinär und reichen von der Organisations- und Managementlehre, über die Soziologie und Betriebswirtschaftslehre bis zur Psychologie.

Teilnehmende

- Selbständige Unternehmer/-innen, Geschäftsführer/-innen und Geschäftsleitungsmitglieder von KMU und Nonprofit-Organisationen...
- Mitglieder des höheren Kaders grosser Unternehmen und Verwaltungen...
- HR-Leiter/-innen...
- Projektleiter/-innen von grösseren Projekten...

... , die in komplexem und anspruchsvollem Umfeld ein Projekt oder einen Veränderungsprozess leiten, Einfluss auf Kultur und Strategie des Unternehmens nehmen und diesem dadurch zum Erfolg verhelfen.



Ziele

Die Teilnehmenden

- entwickeln ein umfassendes Verständnis von Organisationen als Humansysteme
- lernen die Werkzeuge und Verfahren kennen, mit denen Sie Strukturen, Regeln und Kultur von Humansystemen angemessen analysieren, interpretieren und gestalten können
- können Massnahmen entwickeln und anwenden, in denen das Humansystem in Richtung Leistungsförderung, -erhaltung und Motivation beeinflusst werden kann
- entwickeln einen realistischeren Managementstil, indem Sie Widerstände und Hindernisse rechtzeitig in Ihr Planungs- und Führungshandeln einbeziehen
- vertiefen Ihre kommunikativen Fähigkeiten und Ihr Führungsgeschick auf den Ebenen gesamte Organisation, Team und Individuum.

Methoden

Neben den klassischen Methoden spielen die Aufarbeitung eigener Fragenstellungen durch kollegiale Beratung, Teilnehmer/-innen aktivierende Methoden wie Fallstudien, virtuelle Kooperationen etc. eine wichtige Rolle.

Leistungsnachweis

Die Teilnehmenden erbringen während der einzelnen Module je einen Leistungsnachweis gemäss Master-Studienordnung.

Masterarbeit (15 ECTS-Punkte)

Ihre Masterarbeit widmen die Teilnehmenden einzeln oder zu zweit konkreten Themen aus der Praxis. Dabei werden sie von einem Dozierenden betreut.

Teilnehmende, die mindestens 80% jedes Moduls des Masterstudiums besucht und einen mindestens genügenden Leistungsnachweis pro Modul erbracht haben, erhalten ein eidgenössisch anerkanntes Masterzertifikat der ZHW School of Management.

Leitung

Dr. Maja Bailer, Zentrum Human Capital Management, ZHW

Dozierende

Erfahrene Dozierende aus Hochschule und Praxis, welche in den interdisziplinären Grundlagen des Human Systems Engineering die neusten Erkenntnisse und Praxisbeispiele vermitteln.

- Dr. Maja Bailer, Zentrum Human Capital Management, ZHW
- Prof. Dr. Daniela Eberhardt, Zentrum Human Capital Management, ZHW
- Prof. Dr. Andreas König M.A., Zentrum Human Capital Management, ZHW
- Prof. Dr. Peter Kohlhaas M.A., Zentrum Human Capital Management, ZHW
- Dr. Christophe Muth, Programmdirektor Human Systems Engineering
- weitere Dozierende zu Einzelthemen

Modul 1: Organisation als lebendes System verstehen und beeinflussen

Dauer: 20 Tage

ECTS-Punkte: 12

Die Unternehmensführung muss das Zusammenwirken der Organisation und ihrer Teile verstehen, um es beeinflussen zu können. Aufgrund der Komplexität von Humansystemen erweisen sich die zu beeinflussenden Größen jedoch oft als erstaunlich unbeweglich oder die Interventionen erzeugen gar unbeabsichtigte und unvorhergesehene Ergebnisse. Die systemische Sicht auf Organisationen gibt einen erweiterten Blick auf Zusammenhänge, die eigenes und fremdes Verhalten neu einzuordnen erlauben. Versteht man Organisationen als lebende Systeme, so folgen daraus neue Modelle für das Verstehen und Handeln.

Das Modul „Organisation als lebendes System verstehen und beeinflussen“ geht von bekannten Forschungsergebnissen über das Funktionieren und Gestalten von Organisationen aus und erweitert diese um die Sicht des Humansystems. Anhand eigener Fälle lernen die Teilnehmenden Grundbegriffe der Organisations- und Unternehmenskulturlehre sowie konkrete Instrumente und Methoden kennen und anzuwenden. Komplexität neu zu denken und Organisationen auf Selbstorganisation und Komplementarität auszurichten erfordert von den Teilnehmenden Selbstreflexion und die Bereitschaft, gewohnte Strukturen des Managements in Frage zu stellen, sowie in Prozessen und Kreisläufen zu denken und das Handeln danach auszurichten.



Modul 1

Kurs 1

8 Tage

Organisation als lebendes System verstehen

Das Unternehmen als Humansystem

3 Tage

Das Konzept des Humansystems und seine wissenschaftlichen Grundlagen verstehen, Ansatzpunkte und Prozesse der Mitgestaltung erarbeiten

Organisationen analysieren

3 Tage

Methoden und Instrumente für die Analyse der Organisationskultur bestimmen und mitgestalten

Der Wert der Organisation

2 Tage

Organisationen vergleichen und bewerten – Methoden und Instrumente für die Einschätzung der «weichen Faktoren»

Kurs 2

12 Tage

Organisation als lebendes System beeinflussen

Organisationsstrukturen

3 Tage

Modelle von Organisationen kennen lernen und die eigene Organisationsstruktur gestaltend beeinflussen

Unternehmenskultur gezielt beeinflussen

3 Tage

Organisationale Anpassungsfähigkeit steigern durch gezielte Interventionen

Unternehmenskommunikation

3 Tage

Sprache, Macht und Politik in Organisationen: Unternehmenskommunikation als Systemdimension analysieren, verstehen und beeinflussen

Organisationales Lernen

3 Tage

Strukturen schaffen für die Reflexion der Praxis, den Dialog und den Wissensaustausch



Modul 2: Dynamik und Leistung von Teams gestalten

Dauer: 20 Tage

ECTS-Punkte: 12

„Best in Class“-Organisationen und -Unternehmen unterscheiden sich vom Durchschnitt immer (auch) darin, dass sie es verstehen, die Potenziale ihrer Mitarbeitenden in Wettbewerbsfähigkeit umzumünzen. Fähigkeiten, Interessen und Ideen von einzelnen Organisationsmitgliedern sind limitiert, egal wie brillant sie im Einzelfall sind. Die Organisation als Ganzes weiss und kann mehr, hat ein grösseres Netzwerk, etc. In der Praxis bleibt sie aber meist weit hinter ihrem Leistungspotenzial zurück und erreicht oftmals eine Gesamtleistung, die nicht einmal den individuellen Leistungen entspricht. Die Herausforderung von Führungskräften besteht deshalb darin, Reibungsquellen auszuschalten und das Potenzial an Synergien durch effektive Teamarbeit optimal zu nutzen.

Im Modul „Dynamik und Leistung von Teams gestalten“ lernen die Teilnehmenden, Teamstrukturen für unterschiedliche unternehmerische Herausforderungen zu schaffen und Teamprozesse nach neusten sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen zu initiieren und zu unterstützen.



Modul 2

Kurs 1

Gruppen in der Organisation

6 Tage

Einführung: Gruppen und ihre Eigenheiten als zentrale Elemente einer jeden Organisation
Möglichkeiten und Eigendynamik aus Sicht der Managementlehre und der Sozialpsychologie

1 Tag

Gruppen als Bausteine der Organisation: Arten, Gestaltungsmöglichkeiten und erfolgskritische Faktoren

2 Tage

Phänomene, Besonderheiten und Eigendynamik in Gruppen aus sozialpsychologischer Sicht verstehen und nutzbar machen

3 Tage

Kurs 2

Prozesse in Gruppen verstehen, steuern und zielgerichtet ausrichten

9 ½ Tage

Teamentwicklung (Summer School): Einzelne Stärken erkennen und als Team nutzen, im Team erfolgreich sein und Prozessverluste der Gruppenarbeit überwinden

4 Tage

Entscheidungsfindung in Gruppen: Grundzüge der Interaktionsdiagnostik und Nutzung dieser Ergebnisse in der Optimierung von Gruppensitzungen

2 Tage

Moderation von Veranstaltungen in Gruppen: Logik, Methodik und praktische Anwendung

2 Tage

Praktischer Nutzen der Arbeit mit grossen Gruppen: Konzeption und Durchführung von Open Space und anderen Grossgruppenveranstaltungen

1 ½ Tage

Kurs 3

Interkulturelle und virtuelle Teams meistern

4 ½ Tage

Interkulturelle Teams in ihrer Dynamik verstehen, nutzenstiftend einsetzen und steuern

2 Tage

Besonderheiten und Steuerungsmöglichkeiten virtueller Teams

2 ½ Tage



Modul 3: Das Verhalten von Individuen in der Organisation beeinflussen

Dauer: 20 Tage

ECTS-Punkte: 12

Für den Unternehmenserfolg ist entscheidend, dass die Mitarbeitenden - mit ihren je eigenen Persönlichkeiten und Interessen - ihre Fähigkeiten und Erfahrungen voll und ganz in den Dienst der Unternehmensziele stellen. Gelingt es, die Anforderungen der Organisation und die Interessen der Einzelnen in Einklang zu bringen, sind die Voraussetzungen gegeben, um das Engagement und die Fähigkeiten zu gewinnen, zu erhalten und weiter auszubauen.

Das Modul „Das Verhalten von Individuen in der Organisation beeinflussen“ vermittelt die psychologischen Kenntnisse und Kommunikationsgesetze zum Verständnis individueller Motivationen und Verhaltensmuster und zeigt die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beeinflussung. Die Teilnehmenden lernen diese Kenntnisse für die Ausrichtung der individuellen Motivationen und Potenziale auf die Unternehmensziele zu nutzen. Ein wesentlicher Aspekt ist die Reflektion der eigenen Person und des eigenen Verhaltens bei der Gestaltung der Interaktionen mit anderen.

Kollegiale Beratung

Begleitend zu den Modulen 2 und 3 werden in regelmässigen Abständen eigene Fragestellungen und Fälle durch Kollegiale Beratung bearbeitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen Methoden und Techniken der Intervision in Gruppen kennen. Während der Durchführungen der Kollegialen Beratung findet eine Fallsupervision statt.

Kollegiale Beratung unter Führungskräften ist eine sehr geschätzte Form der strukturierten Bearbeitung von Führungsfragen. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, eine umfassende Problemsicht ihrer Fragestellung zu erfahren und eine Vielzahl differenzierter Lösungsmöglichkeiten zu erhalten. Der Transfer in die Praxis wird sichergestellt. Zusätzlich zeigt sich hier ganz konkret, wie das Lösungspotenzial einer Gruppe genutzt werden kann, wenn sichergestellt wird, dass ein intensiver und offener themenbezogener Austausch stattfindet.



Modul 3

Kurs 1 **2 ½ Tage** **Die Gestaltung menschlicher Beziehungen in der Organisation**

Einführung: Individuen in der Organisation – die 360°-Perspektive des Human Systems Engineering ½ Tag

Ethik, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung als Herausforderung in der Gestaltung der Mitarbeitenden-Beziehung 1 Tag

Auswirkungen von Organisationsmodellen und Menschenbildern auf das Verhalten von Organisationsmitglieder: Soziale Wahrnehmung – Filter der Realität in Organisationen und Grundlage jeglicher Führungs- und Verhaltensintervention 1 Tag

Kurs 2 **7 ½ Tage** **Individuelles Erleben und Verhalten**

Eigene und andere Persönlichkeiten kennen lernen und respektieren; sich selbst und andere «führen»; Grenzen der Einflussnahme: Verhalten steuern statt Persönlichkeit verändern 3 Tage

Lernprozesse gestalten, lernstilgerechte Entwicklung einleiten und unterstützen 1 Tag

Motivationsprozesse verstehen und individuell gestalten 1 Tag

Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität und Entscheidungsfindung verstehen und entwickeln 1 Tag

Fokusbeispiel Führung: Führungsrollen, -stile und Erfolgsfaktoren und deren praktische Umsetzung 1 ½ Tage

Kurs 3 **5 Tage** **Kommunikation fördern**

Zusammenhang von Wahrnehmung, Kommunikation und Verhalten verstehen und für die Kommunikation im Unternehmen nutzen 2 Tage

Gesetzmässigkeiten und Einflussbereiche sozialer Kommunikation und Interaktion 1 Tag

Nonverbale Kommunikation und ihre Bedeutung 1 Tag

Kommunikationsstörungen und Konflikte 1 Tag

Kurs 4 **5 Tage** **Kollegiale Beratung**

Einführung und Anwendung der Kollegialen Beratung 5 Tage

Eigene Fragen des Human Systems Engineering reflektieren und systematisch bearbeiten

Fallsupervision



Modul 4: Performance Management

Dauer: 17 Tage
ECTS-Punkte: 10

Kurs 1

Leistung auf Unternehmensziele ausrichten 4 Tage

Kurs 2

Unternehmensstrukturen leistungsorientiert gestalten 6 Tage

Kurs 3

Ziele umsetzen, Zielerreichung sicherstellen und beurteilen 5 Tage

Präsentation der Arbeiten und Kursauswertung 2 Tage

Das detaillierte Programm und die Durchführungsdaten finden Sie in unserem Performance Management Prospekt oder auf unserer Website www.zhcm.ch.

Ihr Weg zum MAS in Human Systems Engineering

Die Module 1–3 des Zentrums Human Capital Management (ZHCM) bilden einen festen Bestandteil des Masters of Advanced Studies (MAS) in Human Systems Engineering.

Das Modul 4 kann von den Teilnehmenden wahlweise an der ZHW School of Management oder an der HES-SO Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale besucht werden.

Das ZHCM bietet den Interessenten das Modul Performance Management aus dem MAS Human Capital Management an. Von der HES-SO werden etwa 8 bis 10 Vertiefungsmodule angeboten. Detaillierte Angaben zu diesen Modulen erhalten Sie von der Studiengangleitung.

Organisation

Management

Telefon 052 267 79 39 für Fragen betreffend Zulassung oder Inhalt

Administration

Telefon 052 267 75 62, E-Mail: zhcm@zhwin.ch

Umfang

Insgesamt 77 Tage Unterricht und ca. 400 Stunden für die Masterarbeit

Daten

Bitte informieren Sie sich auf unserer Website www.zhcm.ch

Zeiten

Jeweils von 9.00 Uhr bis 17.30 Uhr

Ort

Zürcher Hochschule Winterthur
Zentrum Human Capital Management
St. Georgenplatz 2, 8401 Winterthur

Gebühr

Das Masterstudium kostet CHF 25 000.– inklusiv Unterrichtsunterlagen und externe Veranstaltung, exklusiv Verpflegung. Die Verrechnung erfolgt pro Modul.

Zertifikat

Eidgenössisch anerkanntes Masterzertifikat der ZHW School of Management mit 61 ECTS-Punkten

Anmeldung

Mit der Anmeldekarte oder via Internet, www.zhcm.ch

Abmeldung

Abmeldungen bis 30 Tage vor Beginn des ersten Moduls bleiben ohne Kostenfolge. Bei späterer Abmeldung wird eine Bearbeitungsgebühr von CHF 500.– erhoben. Bei Abmeldung nach Beginn des ersten Moduls oder bei Fernbleiben von den Modulen wird die gesamte Gebühr fällig.

Zürcher Hochschule Winterthur
School of Management
Zentrum Human Capital Management
St. Georgenplatz 2
8401 Winterthur

www.zhcm.ch

Fon +41 (0)52 267 75 62
Fax +41 (0)52 268 75 62

E-Mail zhcm@zhwin.ch