

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



Soziale Arbeit



Certificate of  
Advanced Studies

# CAS Führung und Zusammenarbeit in Non-Profit-Organisationen

14. Januar bis  
28. Oktober 2022



# CAS Führung und Zusammenarbeit in Non-Profit-Organisationen

## Verantwortungsvoll führen und zukunftsorientiert gestalten.

Führen ist herausfordernd. Wer Mitarbeitende, eine Projektgruppe, ein Team oder eine ganze Einrichtung leitet, übernimmt Verantwortung, gestaltet Prozesse, treibt Veränderungen voran und möchte die Organisation als Ganzes weiterbringen: das alles in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen.

## Mitarbeitende unterstützen und sich selber managen.

Führungskräfte sind Dienstleister für ihre Organisation und ihre Mitarbeitenden. Sie wählen Fachkräfte aus, gestalten Entscheidungsprozesse, lösen Probleme und organisieren die Zusammenarbeit im Team zur Erreichung von Zielen. Wer sich wirkungsvoll für seine Organisation einsetzt, muss immer auch die eigenen Ressourcen im Blick haben. Führung beginnt mit Selbstführung.

## Von anderen Perspektiven lernen.

Der CAS vermittelt den Teilnehmenden umfassendes Grundlagenwissen und praxisnahe Methoden für die Führung von Personen und Teams. Die heterogen zusammengesetzte Gruppe von Teilnehmenden stellt sicher, dass unterschiedliche Perspektiven, Kulturen und Führungsansätze in die Diskussionen und Gruppenarbeiten einfließen. Theoretische Impulse, der Austausch in der Gruppe, das Lernen an Fallbeispielen und die Reflexion des individuellen Führungsverständnisses sind wichtige Elemente der Weiterbildung. Die Teilnehmenden werden unterstützt von Dozierenden mit breiter Führungs- und Beratungserfahrung aus dem Non-Profit- und dem Profit-Sektor.

## **Zielgruppe**

Der CAS wendet sich an Führungskräfte – insbesondere an Team-, Abteilungs- und Bereichsleitende aus Organisationen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich sowie aus öffentlichen Ämtern. Wir sprechen initiative Menschen an, die sich darauf freuen, ihre Handlungs- und Denkmuster zu hinterfragen, und die sich von einer lebendigen Lernatmosphäre inspirieren lassen wollen.

## **Ziele**

Der CAS befähigt die Teilnehmenden, ihre Führungsaufgaben kompetent und erfolgreich wahrzunehmen. Er vermittelt theoretisches Wissen und praktische Tools zur Selbstführung sowie zur Führung von Mitarbeitenden und Teams. Anhand von ausgewählten Führungsthemen vertiefen die Teilnehmenden ihr Know-how und entwickeln ein eigenes Führungsverständnis. Reflexion und Feedbacks unterstützen sie dabei, ihre Handlungskompetenzen im Führungsalltag zu erweitern.

## **Struktur**

Der CAS umfasst drei Module mit insgesamt 20 Unterrichtstagen (160 Kontaktstunden/Lektionen). Die Teilnehmenden vertiefen die Inhalte im Selbststudium und reflektieren ihr Führungshandeln in kollegialen Beratungsgruppen. Zum Selbststudium gehört auch eine Basislektüre vor dem Start des CAS. Nach Abschluss des Kontaktstudiums fassen sie ihre Erkenntnisse zusammen und wenden sie im Rahmen einer Zertifikatsarbeit auf einen praktischen Fall aus ihrem Führungsalltag an.

## **Methodik**

Der CAS knüpft an die Führungserfahrungen der Teilnehmenden an und vertieft ihr Führungsrepertoire durch Referate, Gruppenarbeiten, Fallstudien und vertiefende Diskussionen, Übungen, Rollenspiele und kollegiale Beratung.

## E-Learning / Unterrichtsunterlagen

E-Learning unterstützt das Kontakt- und das Selbststudium. Abgestimmt auf die Lernziele und die Lernbedürfnisse der Teilnehmenden wird die Online-Plattform Moodle benutzt. Aus Gründen der Nachhaltigkeit werden die Unterrichtsunterlagen in der Regel nicht ausgedruckt, sondern auf Moodle zugänglich gemacht.

## Abschluss / ECTS

Das Zertifikat (Certificate of Advanced Studies CAS) wird erteilt, wenn die vorgeschriebenen Kontaktstunden absolviert sind und die Leistungsnachweise für die drei Module bestanden sind:

- Modul 1: Zertifikatsarbeit
- Modul 2: Kollegiale Beratung
- Modul 3: Präsentation

Erfolgreiche Absolventinnen und Absolventen erhalten 15 Punkte im europaweiten ECTS-Punktesystem.

## MAS-Perspektive

Wer einen grösseren Karriereschritt plant, kann an der ZHAW Soziale Arbeit einen Weiterbildungsmaster (Master of Advanced Studies MAS) innerhalb von sechs Jahren absolvieren. Die MAS sind modular aufgebaut und bestehen in der Regel aus drei CAS und dem Mastermodul. Der CAS Führung und Zusammenarbeit in Non-Profit-Organisationen ist Wahlpflicht-CAS des MAS Sozialmanagement und er wird auch als Wahl-CAS an bestimmte MAS des Departements Soziale Arbeit angerechnet. Die Administration Weiterbildung gibt Ihnen gerne dazu Auskunft.

## Studienleiter



**Frank Wittmann**

Prof. Dr. rer. soc.,  
Direktor Departement Soziale Arbeit

Telefon +41 58 934 89 46

✉ [frank.wittmann@zhaw.ch](mailto:frank.wittmann@zhaw.ch)

«Wenn die persönlichen Ziele  
mit jenen der Organisation  
übereinstimmen, beflügelt das alle.»

## Studienleiterin



**Francesca Tommasi**

Lic. phil. I, selbstständige Coach,  
Organisations- und Konfliktberaterin,  
Dozentin ZHAW Soziale Arbeit,  
Institut für Sozialmanagement

Telefon +41 58 934 89 43

✉ [francesca.tommasi2@zhaw.ch](mailto:francesca.tommasi2@zhaw.ch)

«Reflektierte, mutige Führungskräfte  
und ebensolche Teams: So gelingt das  
erfolgreiche Zusammenspiel.»

Die Studienleitenden beraten Sie gerne bei allen inhaltlichen Fragen.

## Weitere Dozierende

### **Ulrike Arens-Fischer**

Sprechwissenschaftlerin DGSS, Kommunikations- und Rhetoriktrainerin, Coach und Supervisorin, Teamentwicklerin, Konfliktberaterin und Mediatorin, Komvisio GmbH

### **Barbara Eppler**

MSc Coaching und Organisation Development, Sprechwissenschaftlerin DGSS, Geschäftsführerin der Komvisio GmbH

### **Sabina Erni**

Lic. iur., Leiterin Beruf und Innovation beim Kaufmännischen Verband Zürich, Dozentin für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht».

### **Felix Helg**

Dr. phil., Coach und Organisationsberater, Inhaber von Helg Consulting

### **Anina Jendreyko**

SchauspielerIn, RegisseurIn, DozentIn für Auftrittskompetenz

### **Ruth Kulcsár Meienberger**

Dipl. Sozialpädagogin, zertifizierte Qualitätsleiterin und Projektmanagerin IPMA, Organisationsentwicklerin und Inhaberin von rkm-beraten GmbH

### **Jana Leidenfrost**

Dr., ehemalige Leistungssportlerin Skilanglauf, heute Trainerin und Beraterin in der Personalentwicklung von internationalen Profit- und Non-Profit-Organisationen

### **Jérôme Oguey**

Betriebsökonom HWW/FH und Coach ICF PCC, Leadership- und Organisationsberater, Inhaber von Reveal GmbH sowie von Inlead

# Inhalte und Daten

Unterrichtszeiten: 8.45 bis 16.45 Uhr

---

## Modul ① **Führungsgrundlagen und -theorien**

5 ECTS

---

## Modul ② **Personalführung und Teamentwicklung**

5 ECTS

---

## Modul ③ **Selbstführung**

5 ECTS

---

Fr/Sa,  
14./15. Januar 2022

16 Kontaktstunden

Dozierende:  
Francesca Tommasi  
Felix Helg

---

### **Führung: Von der Theorie zur Aktion**

①

Zum Start des CAS erkunden die Teilnehmenden die Kernaufgaben von Führung und setzen sich mit zentralen Führungstheorien auseinander. Ausgewählte Ansätze werden als Inspirationsquelle genutzt, um den Führungsstil situativ auf spezifische Kontexte auszurichten und um organisationale Veränderungsprozesse anzustossen bzw. umzusetzen.

---

Fr/Sa,  
21./22. Januar 2022

16 Kontaktstunden

Dozierende:  
Francesca Tommasi  
Felix Helg

---

### **Führungsdilemmata**

①

Führungskräfte verfügen über vielfältige Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie sind aber auch mit spezifischen Zielkonflikten konfrontiert. Im Unterricht werden zentrale Führungsdilemmata analysiert (u.a. Führung in der Sandwichposition) und konstruktive Umgangsweisen erprobt. Die Teilnehmenden setzen sich mit der Frage auseinander, warum sie Führungsperson geworden sind, und entdecken eigene Entwicklungsfelder.

---

Fr/Sa,  
11./12. Februar 2022

16 Kontaktstunden

Dozentin:  
Jana Leidenfrost

---

## Selbstführung

3

Mehrere Projekte gleichzeitig, alles in kurzer Zeit und in hoher Qualität: Hochleistungen kann aber nur erbringen, wer Energie aus eigener Kraft erneuert. Eine stabile Persönlichkeit, Reflexivität, Humor und Fingerspitzengefühl für zwischenmenschliche Situationen sind dafür unabdingbar. Dafür müssen auch unser Gehirn und unsere innere Haltung wie Muskeln trainiert werden. Mit Achtsamkeit, Bodymind und weiteren Ansätzen lassen sich Wege der erfolgreichen Selbstführung erkunden und der konstruktive Umgang mit Stress und negativen Emotionen einüben.

---

Fr/Sa,  
25./26. Februar 2022

16 Kontaktstunden

Dozent:  
Jérôme Oguey

---

## Personalentwicklung und Inklusionsmanagement

2

Die Mitarbeitenden sind die zentrale Ressource von Organisationen. Eine durchdachte Personalpolitik und -entwicklung ist mitentscheidend für das Arbeitsklima und die Leistungsfähigkeit. Zur adäquaten Führung von Mitarbeitenden gehört, ihre unterschiedlichen und sich ergänzenden Kompetenzen und Eigenschaften so zu verbinden, dass aus der Diversität und dem Zusammenspiel im Team ein Mehrwert entsteht. Dafür setzen sich die Teilnehmenden auch mit ihrer eigenen Inklusionskompetenz sowie mit Themen wie Gesundheit am Arbeitsplatz und Gender-Gleichstellung auseinander.

---

Fr/Sa,  
25./26. März 2022

16 Kontaktstunden

Dozentin:  
Sabina Erni

---

## Arbeitsrecht

1

Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist mit zahlreichen arbeitsrechtlichen Aspekten verknüpft. Rechtliche Rahmenbedingungen geben den Handlungsradius vor. Gleichzeitig vermag das Recht nicht jede Einzelheit zu regeln und eröffnet dadurch Spielräume, in denen Führungskräfte verantwortungsbewusst entscheiden müssen. Abgestimmt auf die konkreten Anliegen der Teilnehmenden werden zentrale arbeitsrechtliche Themen behandelt und Möglichkeiten aufgezeigt, in diesem Feld geschickt zu navigieren.



---

**Fr/Sa,  
22./23. April 2022  
und Sa,  
11. Juni 2022**

**24 Kontaktstunden**

**Dozentinnen:  
Ulrike Arens-Fischer  
Barbara Eppler**

---

## **Kommunikation in alle Richtungen**

**2**

Die direkte Kommunikation mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kooperationspartnern beinhaltet grosse Herausforderungen. Führungskräfte sind kommunikativ auf der operativen und strategischen Ebene gefordert. Ihre Kommunikation bewegt sich auf den verschiedenen Ebenen in der Organisation und zu den relevanten Umfeldakteuren hin. Ausgehend von einer dialogischen Grundhaltung werden Modelle vorgestellt und Methoden eingeübt, um in unterschiedlichen Situationen mit Klarheit und Konsequenz zu kommunizieren.

---

**Fr/Sa,  
6./7. Mai 2022**

**16 Kontaktstunden**

**Dozierende:  
Francesca Tommasi  
Felix Helg**

---

## **Leadership Solution Lab**

**2**

Die Bearbeitung von Konflikten, der Umgang mit «schwierigen» Mitarbeitenden, die Entwicklung von Teams und die Stärkung der Feedbackkultur sind Tätigkeiten, die für jede Führungskraft anspruchsvoll sind. Im Lab werden Fälle analysiert und Übungen durchgeführt, um Lösungen für solche Herausforderungen zu entwickeln. Die Teilnehmenden erhalten ausserdem Zeit, um ihr individuelles und interaktives Handeln zu reflektieren.

- 
- **Gruppe 1: Fr/Sa,  
3./4. Juni 2022**
  - **Gruppe 2: Fr/Sa,  
24./25. Juni 2022**

**16 Kontaktstunden**

**Dozentin:  
Anina Jendreyko**

---

## **Auftrittskompetenz**

**3**

Wirkungsvolle Kommunikation erfordert den Einsatz all unserer Ausdrucksmöglichkeiten (Stimme und Sprache, Gedankenkraft, Körper und Körperhaltung, Erscheinungsbild und Bewegung) sowie das wache Wahrnehmen des Gegenübers. Mit einer eigenständigen Haltung sowie mit dem Mut zu Sorgfalt und Klarheit tragen die mündliche Kommunikation und der eigene Auftritt zur gelingenden Kooperation mit anderen bei.

---

**Fr/Sa,  
1./2. Juli 2022**

**16 Kontaktstunden**

**Dozentin:  
Ruth Kulcsàr  
Meienberger**

---

## **Agile und kollegiale Führung**

**2**

In einem sich schnell verändernden Umfeld arbeiten agile Teams häufig effektiver und stiften sinnvollere Zusammenarbeitsformen als traditionell hierarchische Organisationen. Agilität verändert jedoch die Art und die Bedeutung der Zusammenarbeit für die Führungskräfte und Mitarbeitenden des Teams grundlegend. Dazu passende Führungsaufgaben werden gemeinsam definiert und mittels eigener Handlungspraxis umgesetzt.

---

Fr, 8. Juli 2022

8 Kontaktstunden

Dozierende:  
Francesca Tommasi  
Felix Helg

- 
- Fr, 28. oder  
Sa, 29. Jan. 2022
  - Fr, 4. oder  
Sa, 12. März 2022
  - Fr, 13. oder  
Sa, 14. Mai 2022
  - Fr, 26. oder  
Sa, 27. Aug. 2022

---

Fr, 9. Sept. 2022

---

Fr, 28. Oktober 2022  
17.30 Uhr

---

## Abschlusskolloquium: Innovation und Zukunftsfähigkeit 1

---

Am Ende des Kontaktstudiums werden die verschiedenen thematischen Fäden des CAS zusammengeführt. Dies geschieht anhand der Thematik der Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft von Organisationen. Zudem werten die Teilnehmenden ihre Lernerfahrungen aus.

---

## Kollegiale Beratung 2

---

In kleinen Gruppen präsentieren die Teilnehmenden Herausforderungen aus dem eigenen Führungsalltag. Die Gruppe analysiert jeweils gemeinsam die Fälle und eruiert Lösungsoptionen. Die Teilnehmenden verbinden die kollegiale Beratung mit einem gegenseitigen Besuch am Arbeitsort. Eine dieser kollegialen Beratungen findet online als Videokonferenz statt.

---

## Zertifikatsarbeit 1

---

Abgabedatum der schriftlichen Abschlussarbeit ist der 9. September 2022. Die Teilnehmenden erhalten Feedback auf die in der Zertifikatsarbeit dokumentierten Erkenntnisse und fallbezogenen Schlussfolgerungen in einem individuellen Coaching bis spätestens am 14. Oktober 2022.

---

## Zertifikatsfeier

---

## Dienstleistung und Beratung

Wir beraten und begleiten Fach- und Führungskräfte sowie Teams und Organisationen, die sich zukunftsorientiert weiterentwickeln wollen.

- Fachberatung, Evaluation, Gutachten
- Organisationsentwicklung, Prozessgestaltung
- Supervision, Coaching, Mediation
- Massgeschneiderte Weiterbildung
- Vorträge, Moderationen

# Organisatorisches

## Zulassung

Vorausgesetzt wird ein abgeschlossenes Studium in Sozialer Arbeit oder einer verwandten Disziplin an einer Hochschule (bzw. deren Vorgängerinstitution). Neben einer mindestens zweijährigen Berufserfahrung nach Abschluss der Ausbildung ist zudem Führungserfahrung in der Linie erforderlich. Wer die formalen Voraussetzungen nicht erfüllt, kann im Rahmen eines Äquivalenzverfahrens aufgenommen werden. Nähere Angaben: [www.zhaw.ch/sozialearbeit/wb-zulassung](http://www.zhaw.ch/sozialearbeit/wb-zulassung).

## Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis zum 5. November 2021 an unter [www.zhaw.ch/sozialearbeit](http://www.zhaw.ch/sozialearbeit). Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs geprüft. Sie erhalten innerhalb von zwei bis drei Wochen Bescheid, ob Sie zugelassen werden.

## Anzahl Teilnehmende

Maximal 27 Personen

## Kosten

CHF 8300.– (inkl. E-Learning, Basislektüre und Zertifizierung, exkl. weitere Literatur)

## Ort

Hochschulcampus Toni-Areal  
Pfungstweidstrasse 96  
8005 Zürich-West

## Administration und Auskunft

Administration Weiterbildung  
Telefon +41 58 934 86 36  
[weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch](mailto:weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch)

Änderungen bleiben vorbehalten.

## Infoveranstaltungen

Mittwoch, 14. April 2021 (online)  
Montag, 4. Oktober 2021 (Toni-Areal)

Bitte melden Sie sich an:  
[www.zhaw.ch/sozialearbeit/infoabend](http://www.zhaw.ch/sozialearbeit/infoabend). Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist kostenlos.

# Departement Soziale Arbeit

## Institut für Sozialmanagement

Pfingstweidstrasse 96  
Postfach  
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 86 36

**[www.zhaw.ch/sozialarbeit/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit/weiterbildung)**  
[weiterbildung.sozialarbeit@zhaw.ch](mailto:weiterbildung.sozialarbeit@zhaw.ch)

Folgen Sie uns auf



## Forum Sozialmanagement

**Do, 18. März 2021, 17.30–19.00 Uhr**

**Do, 28. Oktober 2021, 17.30–19.00 Uhr**

Suchen Sie neue Inspirationen? Sind Sie am fachlichen Austausch zu Führungs- und Managementthemen interessiert? Möchten Sie ehemalige Weiterbildungskolleginnen und -kollegen wiedersehen? Das Institut für Sozialmanagement der ZHAW lädt aktuelle und ehemalige MAS-, DAS- und CAS-Teilnehmende zum Forum Sozialmanagement ein. Es erwarten Sie kurze fachliche Inputs von Fachleuten aus der Praxis und eine moderierte Diskussion.

Anmeldung unter [ism.sozialarbeit@zhaw.ch](mailto:ism.sozialarbeit@zhaw.ch)