



IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

Master of Advanced  
Studies ZFH in  
**Ausbildungsmanagement**



Bedürfnisgerechte Ausbildungspolitik  
für Ihre Organisation

**Strategien zu  
lebenslangem  
Lernen**

---

## **Inhaltsverzeichnis**

---

Einführung **3**

Zielpublikum **5**

Lernziele **5**

Aufbau und Inhalt **6**

Methodisches Konzept **13**

Kursinformationen **15**

IAP Institut für Angewandte Psychologie **19**

## Strategien zu lebenslangem Lernen

Lernen und Ausbildung sind in einer Wissensgesellschaft zentral für den beruflichen und unternehmerischen Erfolg. Entsprechend hoch ist der Stellenwert der Aus- und Weiterbildung. Die professionelle Kompetenz der Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen und Personalentwickler/innen in Organisationen ist dabei entscheidend.

Sie sind gefordert, unternehmerische und mitarbeitendenbezogene Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Der Weiterbildungs-Masterstudiengang MAS Ausbildungsmanagement befähigt die Teilnehmenden, als Führungspersönlichkeit ihre Organisation in allen Bereichen des modernen Bildungsmanagements wirkungsvoll zu unterstützen. Sie lernen in dieser Weiterbildung, eine bedürfnisgerechte Ausbildungspolitik für ihre Organisation zu entwickeln und in die strategischen Entscheidungen der Organisation einzubringen. Aus- und Weiterbildungsmanagement ist in diesem Sinne auch professionelle Begleitung im Rahmen des Wandels. Ziel des MAS Ausbildungsmanagement ist es, sowohl wissenschaftliche Theorien als auch Handlungskompetenzen im Bereich Bildungsmanagement zu vermitteln.

Der MAS ist berufsbegleitend sowie berufsfeldbezogen und ermöglicht eine gründliche Auseinandersetzung mit:

- dem Bildungsmanagementwissen
- dem Rollenprofil der Ausbildungsverantwortlichen, sei es im Ausbildungsbereich oder in den Bereichen Human Resource Management und Change Management
- den damit verbundenen Fähigkeiten und dem methodischen Know-how

Der modularisierte MAS Ausbildungsmanagement ist bedürfnisorientiert auf veränderte aktuelle Herausforderungen in den verschiedenen Anwendungsfeldern des Bildungsmanagements und der Personalentwicklung ausgerichtet und integriert die neusten Erkenntnisse und den aktuellen Forschungsstand aus der Arbeits- und Organisationspsychologie. Themenfelder sind u.a. die Möglichkeiten und Grenzen von digitalem Lernen in der betrieblichen Bildung, eine transferorientierte Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen, die Anwendung und Implementierung von Strategien zu lebenslangem Lernen sowie die interkulturellen Kompetenzen im Kontext einer lernenden Organisation.

Der MAS Ausbildungsmanagement ist modular aufgebaut. Er besteht aus vier anerkannten Zertifikatslehrgängen, die auch unabhängig voneinander absolviert werden können. Den Abschluss des MAS bildet das Mastermodul.

Im **CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren** werden die Teilnehmenden zur Entwicklung und Gestaltung von formellen und informellen Bildungsangeboten (Aus- und Weiterbildungsprogramme) in Organisationen von der Bedarfserhebung bis zur Wirkungsanalyse befähigt.

Im **CAS Lernprozesse von Individuen & Gruppen** lernen die Teilnehmende Gruppen und Teamdynamiken zu erkennen und zu steuern und formelle und informelle Lernprozesse von Individuen und Gruppen zu unterstützen.

Im **CAS Innovation & Transformation** in der Bildung lernen die Teilnehmenden die aktive Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen innerhalb von Bildungsorganisationen. Sie lernen aber auch, wie Bildungsorganisation die Gesamtorganisation in Innovations- und Veränderungsprozessen unterstützen kann.

Im **CAS Bildung in Organisationen strategisch führen** lernen die Teilnehmenden, eine Bildungsorganisation strategisch auszurichten und zu führen, die Angebote zu vermarkten und die Qualität kontinuierlich weiterzuentwickeln. |

Als Ergänzung eignet sich der CAS Didaktik-Methodik für eine umfassende didaktisch-methodische Grundausbildung. Beim Besuch der drei Zertifikatslehrgänge CAS Didaktik-Methodik, CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren und CAS Lernprozesse von Individuen und Gruppen gestalten wird das Diploma of Advanced Studies in Ausbilder/in in Organisationen IAP vergeben.

Der MAS Ausbildungsmanagement wurde vom ehemaligen Ausbildungsmanager-Seminar kontinuierlich zum jetzigen Weiterbildungs-Masterstudiengang weiterentwickelt. Das IAP hat dabei in über 25 Jahren mehr als 20 Kurse erfolgreich durchgeführt. Die regelmässig vorgenommenen Kurs- und Programmevaluationen zeigen eine sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden aus unterschiedlichsten Branchen.

## Zielpublikum

Der MAS Ausbildungsmanagement richtet sich an Bildungsverantwortliche und Projektleitende von Bildungs- und Veränderungsprojekten aller Branchen sowie aller Organisationsformen (Unternehmen, Bildungsinstitutionen, Hochschulen, Verbände, Non-Profit-Organisationen usw.).

Dies sind zum Beispiel:

- Leiter/innen von Projekten der Reorganisation, der Implementierung neuer Technologien, des Qualitätsmanagements etc.
- Leiter/innen von Bildungsinstitutionen
- Ausbilder/innen in Betrieben und Organisationen
- Lehrlingsausbilder/innen mit erweiterter Verantwortung
- mit Ausbildung betraute Linienvorgesetzte
- Personalentwickler/innen
- Personen mit verantwortlichen Funktionen im ausserbetrieblichen Schulungsbereich (allgemeine Erwachsenenbildung, Schulbereich und Fachhochschulbereich)

## Lernziele

Der MAS Ausbildungsmanagement ermöglicht eine fundierte Auseinandersetzung mit Ausbildungsmanagementwissen, dem Rollenprofil der Ausbildungsverantwortlichen und dem didaktisch-methodischen Know-how. Die vermittelten Kompetenzen basieren auf dem Kompetenzprofil Ausbildungsmanagement

Teilnehmenden sind in der Lage:

- eine auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnittene Ausbildungsstrategie zu entwickeln und zu vertreten.
- Innovations- und Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten.
- fundierte Entscheidungen und Konzepte zu realisieren und kompetent zu begründen.
- die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Ausbildung zu berücksichtigen und in die Ausbildungs- und Veränderungsprojekte zu integrieren.
- die erworbenen kommunikativen, beraterischen, methodischen und didaktischen Kompetenzen im Ausbildungsmanagement adäquat einzusetzen.
- Mitarbeitende in der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsarbeit zu führen.
- Interkulturelle Unterschiede wahrzunehmen und in ihre Tätigkeit als Bildungsexperten/-innen zu integrieren.

## Aufbau

Der MAS Ausbildungsmanagement ist modular aufgebaut. Die einzelnen Zertifikatslehrgänge können auch unabhängig voneinander absolviert werden. Den Abschluss des MAS bildet das Mastermodul. Die Zertifikatslehrgänge im Überblick:

### **CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren IAP**

Der CAS befähigt zur Entwicklung und Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen in Organisationen von der Bedarfserhebung bis zur Wirkungsanalyse. Es werden unterschiedliche Lernformen angeboten.

### **CAS Lernprozesse von Individuen & Gruppen gestalten IAP**

Die Teilnehmenden lernen Gruppen und Teamdynamiken zu erkennen, zu steuern und formelle und informelle Lernprozesse zu unterstützen. Grundlage bilden beraterische Fertigkeiten sowie lernpsychologische Grundsätze der Kompetenzentwicklung.

### **CAS Innovation & Transformation in der Bildung gestalten IAP**

Die Teilnehmenden lernen die aktive Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen innerhalb von Bildungsorganisationen. Sie lernen aber auch, wie Bildungsorganisation die Gesamtorganisation unterstützen kann.

### **CAS Bildung in Organisationen strategisch führen IAP**

Die Teilnehmenden lernen, eine Bildungsorganisation strategisch auszurichten und zu führen, die Angebote zu vermarkten und die Qualität kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### **Interkulturelles Modul**

Interkulturelle Kompetenz entwickeln

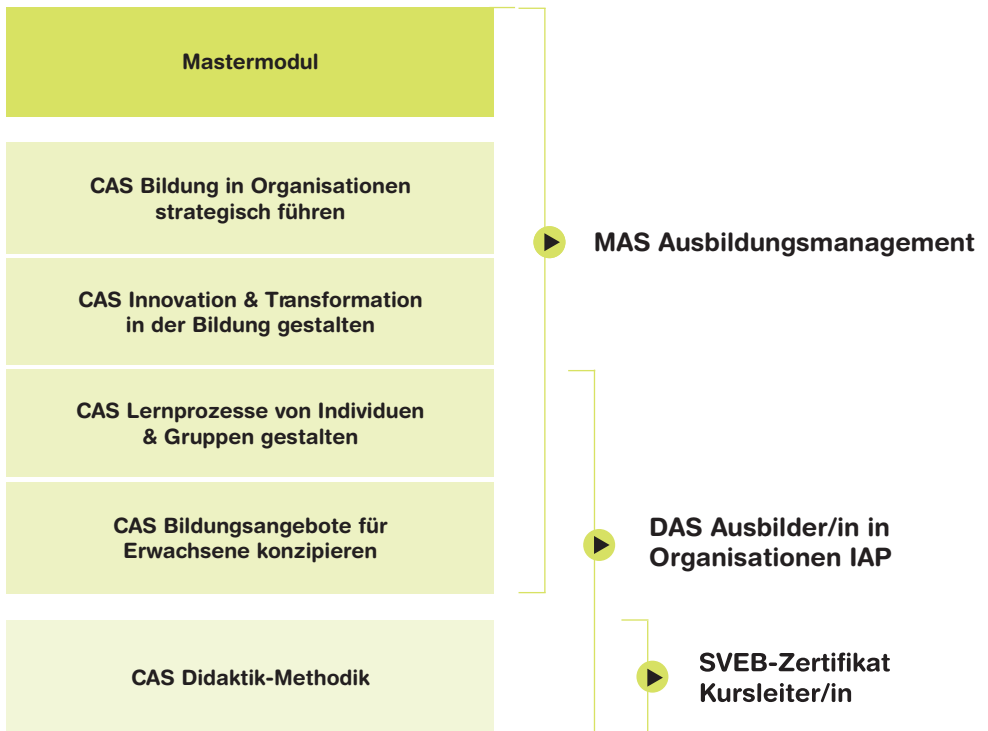
### **Mastermodul**

Masterarbeit, Dispositions- und Abschlusskolloquium

### **CAS Didaktik-Methodik IAP**

Der CAS Didaktik-Methodik eignet sich ergänzend für eine umfassende didaktisch-methodische Grundausbildung. Beim Besuch der Lehrgänge CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren, CAS Lernprozesse von Individuen und Gruppen gestalten und CAS Didaktik-Methodik wird ein Diploma of Advanced Studies (DAS) in Ausbilder/in in Organisationen vergeben.

Die Inhalte der Zertifikatslehrgänge sind aufeinander abgestimmt und werden idealerweise in der aufgeführten Reihenfolge absolviert. Äquivalente Leistungsnachweise anderer Hochschulen können angerechnet werden. Die Studienleitung prüft Anträge und entscheidet abschliessend.



# Inhalte

Modul	Themen/Inhalte	Umfang	ECTS-Punkte
<b>CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren</b>			
<b>A</b>	<b>Bildungsprozesse planen und evaluieren</b>	<b>6 Tage</b>	<b>8</b>
	– Bildungsbedarf ermitteln	2 Tage	
	– Bildungskonzepte entwickeln	2 Tage	
	– Wirkungsanalyse und Evaluation von Bildungsangeboten	2 Tage	
<b>B</b>	<b>Methoden zur Gestaltung von Lernprozessen nutzen</b>	<b>9 Tage</b>	<b>4</b>
	– Gestaltung von formellen und informellen Bildungsangeboten	2 Tage	
	– Integration von komplexen Bildungsmethoden in Bildungsmassnahmen	2 Tage	
	– Supervisionsgruppen	2 ½ Tage	
	– Selbstorganisiertes Lernen in Gruppen	2 ½ Tage	
<b>Total CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren</b>		<b>15 Tage</b>	<b>12</b>

## Lernziele

Im CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren werden die Teilnehmenden befähigt, ein formelles und informelles Bildungsangebote für ihre Organisation zu entwickeln sowie nach didaktischen und methodischen Grundsätzen zu gestalten.

## Die Teilnehmenden

- entwickeln ein in ihrer Organisation umsetzbares Bildungskonzept und sind darin als Referent/in tätig.
- erweitern ihre Fach- und Methodenkompetenz im Bereich der didaktischen Gestaltung von Bildungsveranstaltungen.
- gestalten und richten das Curriculum didaktisch und methodisch auf ihre Zielgruppe aus.
- lernen wichtige Instrumente des Bildungscontrollings kennen und berücksichtigen bei ihren Konzeptionen auch betriebswirtschaftliche Aspekte der Bildungsprogramme.
- organisieren sich selbstgesteuert in Lerngruppen und nutzen diese Lernform für den Erfahrungsaustausch und die Reflexion ihrer Lernprozesse.
- lernen die Methode der Supervision kennen und kennen ihren Wert als lern- und entwicklungsförderndes Instrument.

## Kosten

CHF 5400.–



Modul	Themen/Inhalte	Umfang	ECTS-Punkte
<b>CAS Lernprozesse von Individuen &amp; Gruppen gestalten</b>			
<b>C</b>	<b>Gruppen- und Teamdynamik steuern</b> – Grundlagen zu gruppendynamischen Prozessen – Kommunikation, Störungen und Widerstände – Reflexion von Diversity-Aspekten – Teams und Organisationseinheiten bezüglich der kontinuierlichen Entwicklung beraten	<b>5 Tage</b>	<b>4</b>
<b>D</b>	<b>Formelle und informelle Lernprozesse von Individuen und Gruppen fördern</b> – Begleitete und informelle Lernprozesse fördern – Lernpsychologie auf Lernprozesse in Organisationen anwenden – Erwachsene in Lernprozessen unterstützen – Konflikte in Lernsituationen lösen – Selbstorganisiertes Lernen in Gruppen	<b>10 Tage</b>  2 Tage 2 Tage 2 Tage 2 Tage 2 Tage	<b>6</b>
<b>Total CAS Lernprozesse von Individuen &amp; Gruppen gestalten</b>		<b>15 Tage</b>	<b>10</b>

**Lernziele**

Im CAS Lernprozesse von Individuen & Gruppen gestalten lernen die Teilnehmenden, gruppendynamische Lernprozesse zu erkennen, zu steuern, zu begleiten und zu gestalten und diese für die Lernprozesse von Individuen und Gruppen nutzbar zu machen.

**Die Teilnehmenden**

- erkennen, erleben, steuern Gruppen-/Teamprozesse, sodass Lernprozesse initiiert und gefördert werden.
- verstehen es, ihr Vorgehen erwachsenengerecht zu gestalten, und berücksichtigen dabei sowohl lernpsychologische wie auch gruppendynamische Prinzipien.
- kennen die Grundlagen der Lernpsychologie und der Beratung, so dass Teilnehmende professionell und kompetenzorientiert angeleitet werden können.
- kennen die Grundformen des ganzheitlichen Lernens, befassen sich mit verschiedenen Theorien sowie Modellen von Bildung und Didaktik und können diese adäquat umsetzen.
- kennen die Bildungslandschaft Schweiz als Grundlage für ihre Beratungstätigkeit.
- organisieren sich selbstgesteuert in Lerngruppen und nutzen diese Lernform für den Erfahrungsaustausch und die Reflexion ihrer Lernprozesse.

**Kosten**

CHF 5000.–

Modul	Themen/Inhalte	Umfang	Punkte
<b>CAS Innovation &amp; Transformation in der Bildung gestalten</b>			
<b>E</b>	<b>Bildungs- und Personalentwicklungsprojekte leiten</b>	<b>6 Tage</b>	<b>4</b>
	– Projekt- und Veränderungsmanagement, Projektgruppen bilden, initiieren und führen	2 Tage	
	– Präsentation der Projektarbeiten	2 Tage	
	– Development Center (DC) inkl. Feedbackgespräch	2 Tage	
<b>F</b>	<b>Innovation in Bildungsorganisationen initiieren und umsetzen</b>	<b>4 Tage</b>	<b>4</b>
	– Innovationen initiieren und begleiten innerhalb und ausserhalb von Bildungsorganisationen	2 Tage	
	– Integration von komplexen Bildungsmethoden in Bildungsmassnahmen	2 Tage	
<b>G</b>	<b>Veränderungsprozessen begleiten</b>	<b>4 Tage</b>	<b>4</b>
	– In Veränderungsprozessen beraten	2 Tage	
	– Changeprozesse begleiten	2 Tage	
<b>Total CAS Innovation &amp; Transformation in der Bildung gestalten</b>		<b>14 Tage</b>	<b>12</b>

### Lernziele

Im CAS Innovation & Transformation in der Bildung gestalten werden die Teilnehmenden befähigt Innovations- und Veränderungsprozesse in Bildungsorganisationen zu initiieren und in Organisationen zu unterstützen. Dabei erwerben sie die notwendigen Kompetenzen für ein ganzheitliches Projekt und Change-management sowie eine prozessorientierte Beratung.

### Die Teilnehmenden

- erwerben die theoretischen und handlungspraktischen Grundlagen im Bereich des Projektmanagements und können ihr Fachwissen in einem konkreten Projekt systematisch umsetzen.
- absolvieren ein Development Center zur persönlichen Standortbestimmung und Entwicklung.
- verfolgen Veränderungen in der Bildungslandschaft, initiieren Innovationen und beziehen wesentliche Anspruchsgruppen in Veränderungsprozesse mit ein.
- erweitern ihre Beratungskompetenzen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Konzepten der systemisch-lösungsorientierten Beratung. Sie lernen verschiedene Techniken und Methoden kennen und erproben diese in praktischen Übungen.
- begleiten Veränderungsprozesse.

### Kosten

CHF 7000.– (inkl. Development Center)

Modul	Themen/Inhalte	Umfang	Punkte
<b>CAS Bildung in Organisationen strategisch führen</b>			
<b>H</b>	<b>Bildungsorganisation strategisch ausrichten und führen</b> – Bildungsorganisationen strategisch ausrichten – Bildungsorganisationen führen	<b>4 Tage</b> 2 Tage 2 Tage	<b>4</b>
<b>I</b>	<b>Bildungsangebote vermarkten</b> – Bildungsangebote vermarkten – Netzwerke nutzen und Rahmenbedingungen gestalten	<b>4 Tage</b> 2 Tage 2 Tage	<b>4</b>
<b>J</b>	<b>Qualität in Organisationen entwickeln</b> – Organisationsentwicklung und Wissensmanagement gestalten – Wirksamkeit und Transfer überprüfen und verbessern	<b>4 Tage</b> 2 Tage 2 Tage	<b>4</b>
<b>Total CAS Bildung in Organisationen führen</b>		<b>12 Tage</b>	<b>12</b>

### Lernziele

Im CAS Bildung in Organisationen strategisch führen erwerben die Teilnehmenden die Fähigkeiten, Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Organisation strategisch auszurichten, zu gestalten und zu führen.

### Die Teilnehmenden

- erwerben theoretische und handlungspraktische Grundlagen der Führungsarbeit.
- erhalten einen Einblick in die zentralen Konzepte zur Wirkung und Wertschöpfung von Bildungsmaßnahmen und können konkrete Umsetzungskonzepte entwerfen.
- sind in der Lage, eine auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnittene Aus- und Weiterbildungspolitik zu entwickeln, zu vertreten und diese in der Strategie der Organisation zu verankern.
- verstehen Bildungsmarketing als einen ganzheitlichen Managementprozess und werden befähigt, Bildungsangebote nach betriebswirtschaftlichen Aspekten und Marketinggrundsätzen zu bewerten, zu analysieren und zu kommunizieren.
- verstehen die Grundlagen von Lernen in Organisationen und setzen sich mit dem Wissensmanagement als strategischem Prozess auseinander.

### Kosten

CHF 6900.–

Modul	Themen/Inhalte	Umfang	Punkte
<b>Weitere Module</b>			
<b>K</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz</b>	<b>5 Tage</b>	<b>3</b>
<b>L</b>	<b>Mastermodul</b>	<b>2 Tage</b>	<b>15</b>
	– Fachinput Masterarbeit und Präsentation Ideen für Disposition	1 Tag	
	– Abschlusskolloquium mit Präsentation der Masterarbeit	1 Tag	
<b>Total Weitere Module</b>		<b>7 Tage</b>	<b>18</b>
<b>Total MAS Ausbildungsmanagement</b>		<b>63 Tage</b>	<b>64</b>

### Lernziele

Die Teilnehmenden zeigen anhand der Masterarbeit, dass sie ein theoretisch oder praktisch relevantes Thema selbständig bearbeiten können. Sie erbringen den Nachweis, dass sie Theorie und Praxis des professionellen Ausbildungsmanagements zusammenführen und kritisch diskutieren können. Die Masterarbeit muss eine Fragestellung beinhalten, welche für die persönliche Funktion als Ausbildungsmanager/in von grundsätzlicher Bedeutung ist.

### Kosten

CHF 3300.–

Änderungen im gesamten Programm vorbehalten.

## Methodisches Konzept

Der MAS Ausbildungsmanagement zeichnet sich durch methodische Vielfalt und die Verknüpfung verschiedener Lernebenen aus. Die theoretischen Inhalte innerhalb der Kurse werden mit Referaten, Lehrgesprächen, Übungen, Rollenspielen, Fallstudien, Planspiel, verhaltensorientiertem Training, Praxisberichten von Gastdozenten/-innen sowie durch die Arbeit an Fallbeispielen aus der Praxis der Teilnehmenden vermittelt und vertieft. Vorbereitende Aufgaben sowie Transferaufgaben ergänzen und vertiefen die Sequenzthemen. Es werden digitale Lernformen eingesetzt. Zudem wird grossen Wert auf die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Kernfragen des Bildungsmanagements und dem eigenen Rollenverständnis gelegt.

In regelmässigen Prozessreflexionen wird der Lernprozess auf inhaltlicher Ebene integriert und der Kooperationsprozess auf Gruppenebene reflektiert. Zusammen mit der kollegialen Beratung werden damit die Gruppe sowie der Wissens- und Erfahrungstransfer in der Gruppe gleichermaßen genutzt und gestärkt.

Die persönliche Entwicklung wird im MAS Ausbildungsmanagement gezielt unterstützt. Die Reflexion der eigenen Rolle bildet eine beständige didaktische Grösse. Im Development Center werden persönliche Zielsetzungen erarbeitet. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild sowie eine intensive Feedbackkultur tragen zu erhöhter Selbstreflexion und Stärkung der personalen und sozialen Kompetenzen bei.

Der Kompetenzerwerb der Teilnehmenden wird durch elektronische Medien unterstützt. In den Gruppen- und Projektarbeiten kommen verschiedene Social-Media-Anwendungen zum Einsatz. Die Vor- und Nachbereitung der Seminare wird über eine Lernplattform gesteuert.

Die Masterarbeit erfordert eine eigenständige, vertiefte Auseinandersetzung mit einem relevanten Thema aus dem Bereich des Bildungsmanagements. Die zentrale Herausforderung ist es, Theorie für die Praxis in einer logisch kohärenten und gehaltvollen Art nutzbar zu machen.

Die Basis des methodisch-didaktischen Vorgehens stellt das IAP Weiterbildungsverständnis dar. Nähere Informationen dazu finden Sie unter [www.zhaw.ch/iap/wb-verstaendnis](http://www.zhaw.ch/iap/wb-verstaendnis).

## Methodik in einzelnen CAS Lehrgängen

### **CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren IAP**

#### **CAS Lernprozesse von Individuen & Gruppen gestalten IAP**

In den Lerngruppen

- wird mit Erfahrungsfällen aus dem Praxisfeld der Teilnehmenden gearbeitet.
- wird Literatur bearbeitet und werden Studieninhalte vertieft.
- können sich die Teilnehmenden über die Arbeiten im Rahmen des Abschlussverfahrens austauschen und unterstützen.
- werden Aufträge als Vertiefung zu den einzelnen Kursen bearbeitet.

### **CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren IAP**

Die Supervisionsgruppen dienen zur Klärung von Fragen, Problemen und Konflikten im Arbeitsfeld der Teilnehmenden mit dem Ziel, die Professionalität, Handlungskompetenz und Selbstsicherheit zu erhöhen.

### **CAS Innovation & Transformation in der Bildung gestalten IAP**

In den Projektgruppen wird an aktuellen Fragestellungen aus den Unternehmen der Teilnehmenden gearbeitet. Die Projektarbeit verfolgt folgende Ziele:

- Lerntransfer durch selbstständige und vertiefte Auseinandersetzung bzw. Analyse eines Problembereichs
- Sammeln von Erfahrungen in Gruppenprozessen, d.h. wie ein Team über einen längeren Zeitraum hinweg zu einer gemeinsamen Leistung kommen kann
- Sammeln von arbeitstechnischen Erfahrungen wie Organisation, Koordination und Präsentation eines Arbeitsprojekts

### **CAS Bildung in Organisationen strategisch führen IAP**

Im CAS wird mit Erfahrungsfällen aus dem Praxisfeld der Teilnehmenden gearbeitet. Eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung eines Themas bereitet auf die Masterarbeit vor.

# Kursinformationen

## Studienleitung

### MAS Ausbildungsmanagement

#### CAS Innovation & Transformation in der Bildung gestalten

**Jürg Gabathuler**, lic. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe. Arbeitete zuerst als Berater für diagnostische Verfahren mit Schwerpunkt Potenzialerfassung für Führungskräfte und Aufbau/Durchführung von ACs und DCs. Anschliessend langjährige Erfahrung als Leiter Personalentwicklung für zwei Unternehmen aus dem Bereich Finanzdienstleistungen. In der letzten Position als Stv. Leiter HR und Leiter Personalentwicklung für ein Unternehmen in der Telekommunikationsbranche tätig. Interessensschwerpunkte sind Lernen und Verhaltensveränderung, Persönlichkeit, Personalentwicklung und Führung in der Zukunft sowie die Entwicklung einer Unternehmenskultur für Hochleistungsteams.

### DAS Ausbilder/in in Organisationen

#### CAS Lernprozesse von Individuen & Gruppen gestalten

**Urs Blum**, lic. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe. Langjährige Tätigkeit in interdisziplinären Teams im Gesundheitswesen und als HR Business Partner in der Industrie. Einsätze in der Begleitung von Teams im Outdoor-Bereich und in der Selektion von Talenten in Assessment Center. Mehrjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen aller Branchen und Grössen im Aufbau einer gesundheitsförderlichen Betriebskultur und in der Umsetzung eines strategischen betrieblichen Gesundheitsmanagements, mit Fokus auf die Ausbildung von Entscheidungsträgern, Führungspersonen und Mitarbeitenden.

## Dozierende

Die Dozierenden sind ausgewiesene Experten/-innen auf ihrem Gebiet und spezifisch für die einzelnen Kurse und Module ausgewählt. Es handelt sich dabei um Personen mit hoher Reputation im Fach, langjähriger praktischer Erfahrung sowie der erforderlichen theoretischen Ausbildung.

## **Abschluss**

### **Master of Advanced Studies ZFH in Ausbildungsmanagement**

Der Abschluss entspricht 64 ECTS-Punkten gemäss European Credit Transfer System. Für einen erfolgreichen Abschluss des Master of Advanced Studies ZFH in Ausbildungsmanagement müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Teilnahme an sämtlichen Modulen der Zertifikatslehrgänge (maximale Absenz pro CAS 10 %). Bei einer Absenz eines Pflichtkurses kann eine Nacharbeit verlangt werden.
- Erfolgreicher Abschluss aller relevanten CAS-Module
- Als bestanden angenommene Masterarbeit

Mit dem Abschluss Master of Advanced Studies ZFH in Ausbildungsmanagement erfüllt man die Voraussetzungen, um zur Diplomprüfung des Eidg. Diplom Ausbildungsleiter/in beim SVEB zugelassen zu werden.

### **Diploma of Advanced Studies in Ausbilder/in in Organisationen IAP**

Beim Besuch der Lehrgänge CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren und CAS Lernprozesse von Individuen und Gruppen gestalten sowie dem ergänzenden CAS Didaktik-Methodik wird ein Diploma of Advanced Studies in Ausbilder/in in Organisationen IAP vergeben. Der DAS-Abschluss entspricht 32 ECTS-Punkten gemäss European Credit Transfer System.

### **Certificate of Advanced Studies IAP**

Die Zertifikatslehrgänge können als in sich abgeschlossene Lehrgänge auch einzeln besucht werden. Bei erfolgreichem Abschluss wird jeweils ein Certificate of Advanced Studies im Umfang von 10 bis 15 ECTS-Punkten, je nach CAS, erteilt.



### **Dauer und Termine**

63 Tage (56 Kurstage, 5 Lerngruppentage und 2 Tage Dispositions- und Abschlusskolloquium) verteilt auf 2 bis 3 Jahre. Zusätzliche Zeit muss für die Vor- und Nachbereitung der Kurstage, die Projektarbeit, die Masterarbeit sowie die Vorbereitung und Erbringung der Modulabschlüsse aufgewendet werden. Die aktuellen Daten und Termine des Lehrgangs finden Sie unter [www.zhaw.ch/iap/mas-am](http://www.zhaw.ch/iap/mas-am).

### **Infoveranstaltungen**

Es finden regelmässig Informationsveranstaltungen statt. Weitere Informationen und das Anmeldeformular finden Sie unter [www.zhaw.ch/iap/mas-am](http://www.zhaw.ch/iap/mas-am).

### **Ort**

Die Kurstage finden in den Schulungsräumen des IAP in Zürich statt. Wenige Kurse führen wir in Seminarzentren und -hotels im Grossraum Zürich bzw. in der Deutschschweiz durch.

### **Kosten**

CAS Bildungsangebote für Erwachsene konzipieren _____	CHF 5400.–
CAS Lernprozesse von Individuen & Gruppen gestalten _____	CHF 5000.–
CAS Innovation & Transformation in der Bildung gestalten _____	CHF 7000.–
CAS Bildung in Organisationen strategisch führen _____	CHF 6900.–
Modul Interkulturelle Kompetenz fördern _____	CHF 2500.–
Mastermodul _____	CHF 3300.–

Die Kosten beinhalten Aufnahmegespräch, Unterricht, Fachliteratur sowie Benutzung der Hochschul-Fachbibliotheken, Digitale Lernmedien, Feedbackgespräch zum Development Center, Supervision, Outdoortraining, Diplomierungsverfahren, Modulabschlüsse sowie ausführliche Unterlagen und Benutzung einer Lernplattform.

Die Reise- und Unterkunftskosten für die externen Kurse gehen direkt zu Lasten der Teilnehmenden. Preis- und Programmänderungen vorbehalten.

### **Zulassungs- und Teilnahmebedingungen**

Für die Zulassung zum MAS müssen die Kandidaten/-innen über eine mindestens 2-jährige einschlägige Berufspraxis verfügen. Ausserdem muss eine der folgenden Bedingungen erfüllt sein:

- Abschluss einer fachlichen oder universitären Hochschule
- Abschlussdiplom einer höheren Fachschule
- gleichwertige Ausbildung mit entsprechend langjähriger einschlägiger Berufspraxis

Für Teilnehmende von MAS-Lehrgängen, die «sur dossier» ohne Hochschulabschluss (Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Universität) zugelassen werden, ist die ergänzende Teilnahme am Weiterbildungskurs «Wissenschaftsbasiertes Arbeiten» obligatorisch. Der Weiterbildungskurs «Wissenschaftsbasiertes Arbeiten» wird mehrmals im Jahr durchgeführt. Weitere Informationen finden Sie unter [www.zhaw.ch/iap/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/iap/weiterbildung).

Die allgemeinen Zulassungs- und Teilnahmebedingungen finden Sie online unter [www.zhaw.ch/iap/agb](http://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 / 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  
Pfungstweidstrasse 96  
Postfach  
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 79

» [development.iap@zhaw.ch](mailto:development.iap@zhaw.ch)

» [zhaw.ch/iap/mas-am](http://zhaw.ch/iap/mas-am)

## **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.

# 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](mailto:info.iap@zhaw.ch)

Web [zhaw.ch/iap](http://zhaw.ch/iap)



[blog.zhaw.ch/iap](http://blog.zhaw.ch/iap)

IAP Podcast «Psychologie konkret»