



IAP
**Institut für Angewandte
Psychologie**

**Certificate of Advanced
Studies in
Agile Führung (flex)**



**Entwicklung von Führungskompetenzen
für die VUCA-Welt**

**Individuelle,
modulare
Führungs-
ausbildung**

Inhaltsverzeichnis

Einführung **3**

Zielpublikum **4**

Lernziele **4**

Aufbau und Inhalte **5**

Kursinformationen **8**

IAP Institut für Angewandte Psychologie **11**

Agile Führungskompetenzen entwickeln

Der CAS Agile Führung (flex) ist speziell für die Herausforderungen der heutigen Zeit konzipiert. Ein dynamisches Umfeld zwingt Organisationen zu einem permanenten Anpassungsprozess. Um diesen erfolgreich zu bewältigen, müssen Organisationen heute agil sein. Agilität wird häufig auf Tools und Techniken wie Scrum oder Design Thinking reduziert. Im Führungskontext beschreibt Agilität aber die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einer unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umwelt situationsgerecht, flexibel und schnell zu reagieren.

Als agile Führungskraft muss man sich in der VUCA-Welt sicher bewegen können. VUCA steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Es geht im Grunde darum, Mitarbeitende in einem dynamischen Umfeld dabei zu unterstützen, sich zu entwickeln und ihre Potenziale und die der Organisation zu entfalten. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Führungsperson selbst ihr Führungshandwerk beherrscht und weiss, wie man hilfreich mit Veränderungen, Widersprüchlichkeiten und Belastungssituationen umgehen kann. Im CAS Agile Führung (flex) entwickeln die Teilnehmenden diese erforderlichen Führungskompetenzen, um sich sicher in der VUCA-Welt zu bewegen.

Der CAS-Lehrgang ist modular aufgebaut und setzt sich aus Weiterbildungskursen, einem kompetenzbasierten 360°-Feedback sowie informellen Lernwegen zusammen. Begleitet wird der Lernprozess von einem persönlichen Entwicklungs-Coaching und prozessorientierten, kollegialen Transfercoachings. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, ihre Führungsausbildung individuell und auf ihre Bedürfnisse abgestimmt zusammenzustellen und ihre spezifischen Kompetenzen zu ergänzen, zu vertiefen oder Erfahrungen zu reflektieren.

Zielpublikum

Der CAS richtet sich an Führungspersonen mit Personalverantwortung und Personen, die komplexe Projekte mit mehreren Projektmitarbeitenden leiten und die Basiskompetenzen einer Führungskraft bereits beherrschen. Dies ist durch eine entsprechende Qualifizierung (z. B. CAS Leadership Basic (flex)) oder eine mindestens dreijährige Führungstätigkeit nachzuweisen.

Lernziele

Im CAS Agile Führung (flex) entwickeln die Teilnehmenden die erforderlichen Führungs-kompetenzen für die Führung von Teams als «Advanced Leaders»:

Die Teilnehmenden

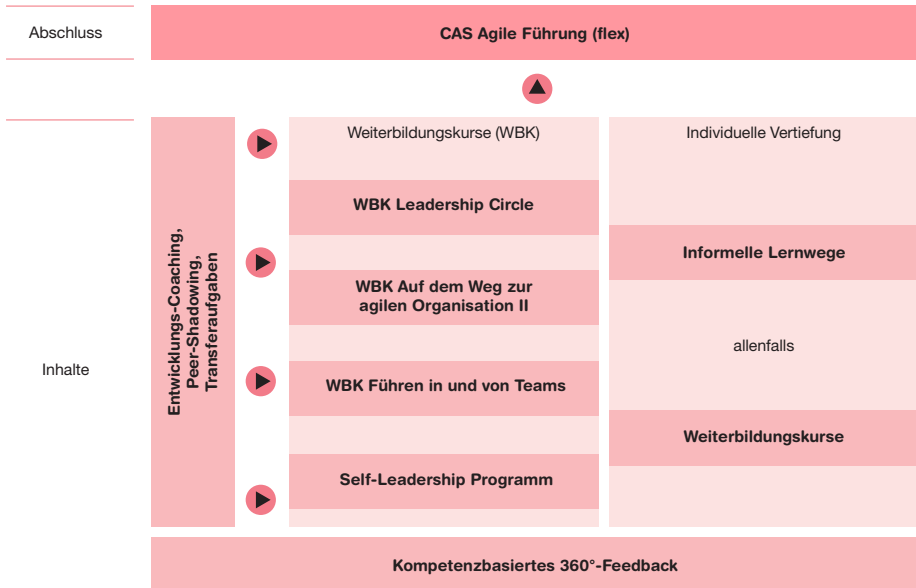
- können produktive und innovative Teams aufbauen und führen. Sie wissen, wie sie die Teamperformance steigern können.
- können ihre Organisation so entwickeln, dass sie angemessen auf die VUCA-Welt reagieren kann. Sie wissen, wie der Übergang von klassischen Organisationsformen zu einer agilen Organisation gelingt.
- gewinnen Sicherheit darin, Führungssituationen hilfreich zu analysieren und adäquate Interventionen durchzuführen.
- entwickeln sich als Führungsperson weiter und können angemessen mit Veränderungen, Widersprüchlichkeiten und Belastungssituationen umgehen.
- sind sich ihrer Stärken bewusst.

Der Fokus dieser Weiterbildung liegt auf dem Können. Die Teilnehmenden erlangen mit diesem CAS die notwendigen Kompetenzen, um sich und ihr Team in der VUCA-Welt optimal zu entwickeln.

Aufbau und Inhalte

Der CAS ist modular aufgebaut. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, ihre Führungsausbildung individuell und auf ihre Bedürfnisse abgestimmt zusammenzustellen und ihre spezifischen Kompetenzen zu ergänzen, zu vertiefen oder Erfahrungen zu reflektieren. Den Start bildet eine kompetenzbasierte Bedarfsanalyse (360°-Feedback), die das evidenzbasierte Zürcher Führungskompetenzmodell als Referenzpunkt nutzt. Darauf aufbauend wird zusammen mit der Studienleitung ein individueller Entwicklungsplan entworfen und in einem prozessbegleitenden Entwicklungs-Coaching umgesetzt.

Neben vier Pflicht-Weiterbildungskursen wählen die Teilnehmenden je nach Bedarf eine individuelle Vertiefung. Das können Weiterbildungskurse aus dem Angebot der ZHAW sein oder auch informelle Lernwege, die mit der Studienleitung definiert werden. Zentral für die eigene Kompetenzentwicklung ist der kontinuierliche Transfer in die Praxis.



Die Pflicht-Weiterbildungskurse (WBK) im Überblick:

Der **WBK Führen in und von Teams** unterstützt die Teilnehmenden mit einem konkreten Handlungsmodell für eine erfolgreiche Teamarbeit, unabhängig davon, wie volatil die Umwelt ist. Auch werden Aspekte thematisiert, wie Mitarbeitende ihr Potenzial entwickeln und ausbauen können und wie eine hilfreiche Lernkultur geschaffen werden kann. Darüber hinaus erleben die Teilnehmenden die Kraft von Facilitative Leadership.

Der **WBK Auf dem Weg zur agilen Organisation** sorgt für das erforderliche Verständnis der aktuellen Herausforderungen von Organisationen und thematisiert, wie dieser Anpassungsprozess erfolgreich bewältigt werden kann.

Im **Self-Leadership Programm** werden die Teilnehmenden angeleitet, ihre Ressourcen zu erkennen und sie bei der Zielumsetzung systematisch zu nutzen. Darauf basierend lassen sich zukünftig belastende und konfliktreiche Situationen besser bewältigen.

Neben dem Entwicklungs-Coaching wird der Lernprozess durch kollegiale Beratungsprozesse im **WBK Leadership Circle** unterstützt. In diesem WBK werden die konkreten Herausforderungen der Teilnehmenden bearbeitet und Lösungsmöglichkeiten entwickelt. So unterstützt sich eine Gruppe gegenseitig über einen längeren Zeitraum und stärkt prozessbegleitend ihre Handlungskompetenz als Führungskräfte und kollegiale Coachs.

Neben diesen Präsenzveranstaltungen kommen weitere Formen der Kompetenzentwicklung zum Einsatz, die nachweislich hohe Transfereffekte bewirken, wie z. B. Transfer-Coaching. Darüber hinaus sind weitere informelle Aspekte der Entwicklung wichtige Meilensteine auf dem Weg der Kompetenzerweiterung.

Besonderheiten des CAS Agile Führung (flex)

- Informelles Lernen als fester Bestandteil
- Verschiedene Bausteine erlauben ein individuelles und flexibles Tempo
- Kompetenzbasierte, individuelle Führungsentwicklung mit konsequenter Transfer-Integration
- Prozessbegleitendes Entwicklungs-Coaching
- Praxisnaher Leistungsnachweis bringt hohen persönlichen Nutzen
- Struktur entspricht aktuellen Anforderungen an Agilität (Flexibilität, Dynamik etc.) und fokussiert auf Führung, Teams und Organisation

Kursinformationen

Studienleitung

Uwe Neumann, Diplom-Pädagoge (Schwerpunkte Erwachsenenbildung und Beratung), Ausbildung in General-Management-Themen bei Malik Management in St. Gallen, Fortbildungen in NLP, Hypnosystemischen Verfahren, Transaktionsanalyse, systemischer Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Mehrjährige Erfahrung als Führungskraft, Berater und Führungsentwickler in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Am IAP als Dozent und Berater tätig mit den Arbeitsschwerpunkten Leadership und Management Development, Advanced Leadership und Senior-Management-Beratung; Begleitung von Entwicklungsprozessen in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur.

Abschluss

Das Certificate of Advanced Studies in Agile Führung (flex) wird erteilt, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Teilnahme an den obligatorischen Weiterbildungskursen (insgesamt 10 Tage)
- Anerkennung der vereinbarten Wege des informellen Lernens durch die Studienleitung
- Leistungsnachweis CAS Agile Führung (flex): Schriftliches Lerntagebuch, zwei qualifizierte Shadowing-Feedback-Berichte auf Basis des Führungskompasses, Anwendung und Reflexion

Der Abschluss entspricht 15 ECTS-Punkten (European Credit Transfer System).
Der CAS Agile Führung (flex) ist im **MAS Leadership & Management** anerkannt.

Dauer und Termine

Die Dauer des CAS Agile Führung (flex) variiert je nach gewählten Weiterbildungskursen. Teilnehmende können durch die Zusammensetzung von einzelnen Bausteinen ein individuelles Tempo wählen (9 Monate bis max. 3 Jahre). In der Regel schliessen die Teilnehmenden innerhalb von 15 Monaten ab.

Die aktuellen Daten und Termine der Weiterbildungskurse finden Sie unter www.zhaw.ch/iap/weiterbildung.

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

Die Kosten des CAS sind abhängig vom individuellen Entwicklungsweg. Es ist mit einer Mindestinvestition von CHF 10 000.- zu rechnen.

| | |
|--|-------------|
| Entwicklungs-Coaching mit 360°-Feedback und Abnahme Leistungsnachweis _____ | CHF 1 800.- |
| WBK Auf dem Weg zur agilen Organisation II _____ | CHF 1 800.- |
| WBK Führen in und von Teams _____ | CHF 1 800.- |
| WBK Leadership Circle _____ | CHF 2 200.- |
| Self-Leadership Programm _____ | CHF 2 400.- |

Die Kosten für die weiteren Wahl-Weiterbildungskurse finden Sie in den einzelnen Kursausschreibungen unter www.zhaw.ch/iap/weiterbildung.
Preis- und Programmänderungen vorbehalten.

Zulassungs- und Teilnahmebedingungen

Das CAS Agile Führung (flex) ist eine Führungsqualifizierung für erfahrene Führungspersonen, die eine Grundausbildung absolviert haben, Teams führen und/oder über mindestens drei Jahre Führungserfahrung verfügen.

Der CAS soll innerhalb von drei Jahren abgeschlossen werden.

Die allgemeinen Zulassungs- und Teilnahmebedingungen finden Sie online unter www.zhaw.ch/iap/agn. Weitere Informationen finden Sie 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.

Anmeldung

Nach der schriftlichen Anmeldung findet ein Beratungsgespräch statt. Dabei wird auch der Einsatz des Feedback-Instruments und die Einbindung des Vorgesetzten geklärt. Das Gespräch wird mit der Studienleitung geführt.

Weitere Informationen

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfungstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 40 78

» leadership.iap@zhaw.ch

» zhaw.ch/iap/cas-af

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, Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung sowie Krisenberatung & Psychotherapie.

Das IAP ist das 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

E-Mail info.iap@zhaw.ch

Web zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap

IAP Podcast «Psychologie konkret»