

Certificate of Advanced Studies

# Führung und Zusammenarbeit in Non-Profit- Organisationen

6. Januar bis 5. November 2025

## **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 und immer neuer Herausforderungen aus dem organisationalen Kontext. Theoretische Impulse, der Austausch in der Gruppe, die Reflexion der eigenen Situation und das Lernen an Fallbeispielen stehen im Zentrum.**

## **Mitarbeitende unterstützen und sich selber managen.**

**Führungskräfte sind Dienstleistende für ihre Organisation und ihre Mitarbeitenden. Sie wählen Fachkräfte aus, gestalten Entscheidungsprozesse, lösen Probleme und organisieren die Zusammenarbeit im Team zur Erreichung von Zielen. Zentral ist dabei die konkrete Umsetzung im realen Arbeitsalltag. Die heterogen zusammengesetzte Gruppe von Teilnehmenden stellt sicher, dass unterschiedliche Perspektiven, Kulturen und Führungsansätze in die Diskussionen und Gruppenarbeiten einfließen. Der CAS bietet Raum für Input, Diskussion, Übung. Wer sich wirkungsvoll für seine Organisation einsetzt, muss immer auch die eigenen Ressourcen im Blick haben. Führung beginnt mit Selbstführung.**

## **Feedback und Selbstreflexion als Lernquellen.**

**Der CAS vermittelt den Teilnehmenden umfassendes Grundlagenwissen und praxisnahe Methoden für die Führung von Personen und Teams. Die Reflexion des individuellen Führungsverständnisses sowie Feedbacks zum eigenen Tun sind wichtige Elemente der Weiterbildung. Die Teilnehmenden lernen sich mittels einer Führungskompetenzanalyse besser kennen und werden mit Online-Coachingssessions von Dozierenden mit breiter Führungs- und Beratungserfahrung aus dem Non-Profit- und dem Profit-Sektor in ihrer Selbstreflexion unterstützt. Lerngruppen, in der kollegiale Beratungen stattfinden, ergänzen die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führen im konkreten Alltag.**

# Zielgruppe

Der CAS wendet sich an Führungskräfte – insbesondere an Team-, Abteilungs- und Bereichsleitende aus Organisationen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich, aus öffentlichen Ämtern sowie allen anderen Non-Profit-Organisationen. 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 Führung von Mitarbeitenden und Teams sowie zur Selbstführung. Mit der Bearbeitung und Reflexion unterschiedlicher Führungsthemen vertiefen die Teilnehmenden ihr Know-how und entwickeln ein eigenes Führungsverständnis. Reflexion, Coachings und Feedbacks unterstützen sie dabei, ihre Handlungskompetenzen im Führungsalltag zu erweitern.

# Struktur

Der CAS umfasst drei Module mit insgesamt 21 Unterrichtstagen (168 Kontaktstunden/Lektionen). Als Vorbereitung für den CAS beschäftigen sich die Teilnehmenden mit einer Basislektüre und absolvieren eine Kompetenzanalyse. Im unbegleiteten Selbststudium vertiefen die Teilnehmenden die Inhalte aus dem Präsenzunterricht und reflektieren ihr Führungshandeln in kollegialen Beratungsgruppen. Nach Abschluss des Kontaktstudiums fassen sie ihre Erkenntnisse zusammen und wenden sie im Rahmen der Zertifikatsarbeit auf eine konkrete Herausforderung aus ihrem Führungsalltag an.

# Methodik

Der CAS zeichnet sich durch didaktische Abwechslung aus. Er knüpft an die Führungserfahrungen der Teilnehmenden an und vertieft ihr Handlungsrepertoire durch Referate, Gruppenarbeiten, Fallstudien, vertiefende Diskussionen, Übungen und Rollenspiele. Diese Vielfalt gilt auch für die drei Online-Unterrichtseinheiten. Selbstreflexion, Feedbacks, eine individuelle Führungskompetenzanalyse, Online-Coachingsessions und vier kollegiale Beratungen runden die Weiterbildung ab.

# Blended Learning / Unterrichtsunterlagen

Der CAS ist nach dem Blended-Learning-Ansatz gestaltet. Der Unterricht findet mehrheitlich im Toni-Areal in Zürich statt. Damit bieten wir den bestmöglichen Rahmen für den persönlichen Austausch und das Netzwerken. Ergänzend werden digitale Elemente zur Wissensvermittlung und zur Unterstützung des begleiteten Selbststudiums eingebunden – teilweise auch zeit- und ortsunabhängig. 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 Leistungsnachweise für die drei Module bestanden sind:

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

Erfolgreiche Absolvent:innen 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 ein Wahlpflicht-CAS des MAS Sozialmanagement und wird auch als Wahl-CAS an bestimmte MAS des Departements Soziale Arbeit angerechnet. Die Administration Weiterbildung gibt Ihnen gerne dazu Auskunft.

## Studienleiter



**«Klarheit über die eigene Rolle und die Ziele der Organisation – das macht Führungskräfte erfolgreich und gibt Mitarbeitenden Sicherheit.»**

### **Tobias Lengsfeld**

Lic. phil. I, Stv. Leiter Institut für Sozialmanagement; Leiter Studiengang MAS Sozialmanagement

Telefon +41 58 934 85 15

✉ [tobias.lengsfeld@zhaw.ch](mailto:tobias.lengsfeld@zhaw.ch)

## Studienleiterin



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

### **Francesca Tommasi**

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

Telefon +41 78 600 35 85

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

Die Studienleitenden beraten Sie gerne bei allen inhaltlichen Fragen.

# Weitere Dozierende und Coaches

## **Sabina Erni**

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

## **Gina Meyer**

MSc in Sozialer Arbeit, Wissenschaftliche Mitarbeiterin ZHAW Soziale Arbeit, Teamleiterin am Institut für Sozialmanagement

## **Anina Jendreyko**

SchauspielerIn, RegisseurIn, Dozentin für Auftrittskompetenz

## **Jana Leidenfrost**

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

## **Ruth Kulcsàr Meienberger**

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

## **Eve Moser**

Psychologin lic. phil., Vizedirektorin der Sozialen Dienste der Stadt Zürich (SOD),  
Dozentin für Psychologie, Kommunikation, Konfliktmanagement und Führung

## **Elena Obreschkow**

Dipl. klinische Heil- und Sozialpädagogin, Mediatorin und Trainerin in Konfliktarbeit,  
Deeskalation und Selbstschutz

# Inhalte und Daten

Unterrichtszeiten: 8.45 bis 16.45 Uhr,

## Modul ①

5 ECTS

## Führungsgrundlagen und -theorien

## Modul ②

5 ECTS

## Führungskompetenzen in der Anwendung

## Modul ③

5 ECTS

## Coaching, kollegiale Beratung und Selbstreflexion

### Check-in

Der CAS startet mit einer individuellen Vorbereitungsphase. Eine Basislektüre führt in die Herausforderungen der Führungsrolle ein und bereitet den Boden für einige der zentralen Themen und Fragestellungen des Unterrichts. Parallel führen die Teilnehmenden eine Führungskompetenzanalyse durch, deren Ergebnisse in einem ersten individuellen Online-Coaching besprochen werden.

---

**Mo – Fr, 6. – 10. Januar 2025, 1. Online-Coaching**

**Coaches: Ruth Kulcsár Meienberger, Jana Leidenfrost, Tobias Lengsfeld, Gina Meyer, Francesca Tommasi, Frank Wittmann**

---

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

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 organisationale Veränderungsprozesse anzustossen bzw. umzusetzen. Dabei geht der Blick immer wieder auf die Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Führungskräften. Im Unterricht werden zudem auch zentrale Führungsdilemmata analysiert (u.a. Führung in der Sandwichposition) und konstruktive Umgangsweisen erprobt.

**1**

**Do-Sa, 16. – 18. Januar 2025, 24 Kontaktstunden**

**Dozierende: Tobias Lengsfeld, Francesca Tommasi**

## **Selbstführung**

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.

**3**

**Fr/Sa, 07./08. Februar 2025, 16 Kontaktstunden**

**Dozentin: Jana Leidenfrost**

## **Kommunikation und Konfliktmanagement**

Spannungen und Unstimmigkeiten sind ein grundlegender Bestandteil einer lebendigen Organisation. Sie lösen oft unangenehme Emotionen aus und die Kommunikation funktioniert nicht mehr wie gewünscht. Ein bewusstes und konstruktives Herangehen an Konflikte ist eine zentrale Führungsaufgabe. Ein Konflikt zeigt sich auf der Ebene von Protagonist:innen, nährt sich aber aus dem Umfeld und entfaltet eine eigene Dynamik. Diese Dynamik wahrnehmen, das Umfeld analysieren und sich der eigenen Rolle in der Konstellation bewusst werden, um daraus Interventionsmöglichkeiten abzuleiten, ist der Weg zu einer nachhaltigen Konfliktbearbeitung.

**2**

**Fr/Sa, 28. Februar - 1. März 2025, 16 Kontaktstunden**

**Dozentinnen: Eve Moser, Elena Obreschkow**



## Arbeitsrecht

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, um in diesem Feld geschickt zu navigieren.

1

**Fr/Sa, 21./22. März 2025, Videokonferenz, 16 Kontaktstunden**

**Dozentin: Sabina Erni**

## Personalentwicklung und Inklusionsmanagement

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.

2

**Fr/Sa, 11./12. April 2025, 16 Kontaktstunden**

**Dozent: N.N.**

## Leadership Challenge Lab

Personal- und Teamführung ist nicht immer einfach. Change-Prozesse und der Umgang mit «schwierigen» Mitarbeitenden fordern die Leitungspersonen genauso wie der Umgang mit gesellschaftlichen Transformationen wie beispielsweise Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Das Lab bietet Raum, diese Themen zu vertiefen. Es werden Fälle analysiert und Übungen durchgeführt, um Lösungen für grosse Führungsherausforderungen zu entwickeln. Die Teilnehmenden erhalten ausserdem Zeit, um innezuhalten und ihr eigenes Handeln zu reflektieren.

2

**Mi – Fr, 11. – 13. Juni 2025, 24 Kontaktstunden**

**Dozierende: Tobias Lengsfeld, Francesca Tommasi**

## Auftrittskompetenz

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.

---

**Gruppe 1: Fr/Sa, 16./17. Mai 2025 / Gruppe 2: Fr/Sa, 23./24. Mai 2025,**

**3 16 Kontaktstunden**

**Dozentin: Anina Jendreyko**

---

## Agile und kollegiale Führung

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/Sa, 27./28. Juni 2025, 16 Kontaktstunden**

**2 Dozentin: Ruth Kulcsár Meienberger**

---

## Abschlusskolloquium: Innovation und Zukunftsfähigkeit

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.

---

**Fr, 11. Juli 2025, 8 Kontaktstunden**

**1 Dozierende: Tobias Lengsfeld, Francesca Tommasi**

---

## Kollegiale Beratung

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. Mindestens eine dieser kollegialen Beratungen findet online als Videokonferenz statt.

---

**Fr, 24. oder Sa, 25. Januar 2025 / Fr, 14. oder Sa, 15. März 2025**

**2 Fr, 13. oder Sa, 14. Juni 2025 / Fr, 29. oder Sa, 30. August 2025**

---

## **Zertifikatsarbeit und Check-out**

Im zweiten individuellen Online-Coaching wählen die Teilnehmenden einen Fall aus ihrem Führungsalltag zur vertieften Bearbeitung im Rahmen der Zertifikatsarbeit aus. Abgabedatum der schriftlichen Zertifikatsarbeit ist der 28. September 2025.

---

### **Juni 2025, 2. Online-Coaching**

**1**

**Coaches: Ruth Kulcsàr Meienberger, Jana Leidenfrost, Tobias Lengsfeld, Gina Meyer, Francesca Tommasi, Frank Wittmann**

---

Die Teilnehmenden erhalten Feedback auf die in der Abschlussarbeit dokumentierten Erkenntnisse und fallbezogenen Schlussfolgerungen in einem dritten individuellen Online-Coaching im Oktober 2025.

---

### **Oktober 2025, 3. Online-Coaching**

**Coaches: Wie oben**

---

## **Zertifikatsfeier**

---

**Mi, 5. November 2025, 18.00 Uhr**

---

# 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 15. November 2024 an: [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.

## Kosten

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

## Ort

Campus Toni-Areal  
Pfingstweidstrasse 96  
8005 Zürich

Gewisse Unterrichtstage finden ortsunabhängig per Videokonferenz statt.

## Administration und Auskunft

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

Änderungen bleiben vorbehalten.

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## **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



### **Immer gut informiert.**

Möchten Sie über aktuelle Veranstaltungen, neueste Forschungsergebnisse, praxisrelevante Themen und Ihre Weiterbildungsmöglichkeiten informiert sein? Dann abonnieren Sie den E-Newsletter der ZHAW Soziale Arbeit.

↳ [www.zhaw.ch/sozialarbeit/newsletter](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit/newsletter)