



Soziale  
Arbeit

School of  
Management  
and Law

Certificate of Advanced Studies

# Betriebswirtschaft und finanzielle Führung in Non-Profit- Organisationen

21. Januar bis 09. Juli 2025



## **Modelle und Instrumente für den langfristigen Erfolg.**

Umfeld und Trends zu analysieren, die zukünftige Nachfrage einzuschätzen, die Kostenstruktur zu optimieren und neue Einnahmequellen zu erschliessen, ist für Non-Profit-Organisationen nicht nur ratsam, sondern notwendig. Der CAS Betriebswirtschaft und finanzielle Führung hilft Fach- und Führungskräften, ihre Managementkompetenzen vor dem Hintergrund eines kompetitiven Umfelds weiterzuentwickeln und mithilfe des Social Business Model Canvas ihre eigene Organisation besser zu verstehen.

## **Die Verbindung von Theorie und Praxis zahlt sich aus.**

Konzipiert und durchgeführt wird der CAS vom Institut für Sozialmanagement gemeinsam mit der ZHAW School of Management and Law. Die Dozierenden vermitteln neben den Normen der Rechnungslegung ausgesuchte Fachkonzepte. Dazu gehören die Fragen, wie mit finanziellem Druck umgegangen werden kann, wie die Beziehungen zu Umfeld und Anspruchsgruppen analysiert und gestaltet werden, wie die Dienstleistungen effektiv erbracht werden und wie zielführend mit wichtigen Anspruchsgruppen verhandelt wird.

## **Machen Sie Ihren Betrieb fit für die Zukunft.**

Der CAS vermittelt ausgesuchtes und auf soziale Organisationen abgestimmtes Know-how in Betriebswirtschaft. Was Sie dabei gewinnen, lohnt sich für alle.

## Zielgruppe

Dieser Lehrgang richtet sich an Fachleute und Führungskräfte aus dem Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich sowie aus verwandten Branchen, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie Non-Profit-Organisationen in einem kompetitiven Umfeld erfolgreich positioniert werden. Vorausgesetzt wird ein Interesse an der finanziellen Führung, Vorkenntnisse im Rechnungswesen sind nicht notwendig.

## Ziele

Der CAS vermittelt theoretische Modelle und praktische Instrumente für die Führung einer Non-Profit-Organisation. Die Teilnehmenden können finanzielle Informationen analysieren und daraus Schlüsse für die Führung einer Organisation oder Organisationseinheit ableiten. Sie können Schlüsselindikatoren hinsichtlich ihrer Aussagekraft beurteilen, die Relevanz unterschiedlicher Anspruchsgruppen für den Erfolg einer Organisation einschätzen und die eigene Vernetzungstätigkeit zielgerichtet gestalten.

## Methodik

Der Unterricht umfasst Frontalunterricht, Kurzreferate, vertiefende Diskussionen, Fallstudien in Kleingruppen oder Einzelarbeiten, die Bearbeitung und Präsentation von Fallbeispielen aus der Arbeitspraxis der Teilnehmenden. Diese Methoden werden sowohl vor Ort als auch in den Online-Unterrichtseinheiten vorgesehen.

## 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, das Netzwerken und für gruppendynamische Prozesse. 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.

## Struktur

Der CAS ist eingeteilt in die beiden Module «Finanzielle Führung» sowie «Betriebswirtschaft und Marketing». Insgesamt umfasst der CAS 20 Unterrichtstage (160 Kontakt-

stunden/Lektionen). Nach dem Modul 1 ist eine E-Learning-Sequenz/Lernselbstkontrolle zum Thema Accounting und Controlling zu absolvieren. Das Modul 2 wird mit einer schriftlichen Praxisarbeit abgeschlossen, welche im Laufe des CAS zu einem selbst gewählten Thema erarbeitet wird. Für das begleitete Selbststudium werden gegen 80 Stunden aufgewendet, für das autonome Selbststudium inklusive Leistungsnachweis rund 210 Stunden.

## **Abschluss / ECTS**

Das Zertifikat (Certificate of Advanced Studies CAS) wird erteilt, wenn die vorgeschriebenen Kontaktstunden absolviert sind und die Leistungsnachweise für die 2 Module bestanden sind:

Modul 1: Lernselbstkontrolle

Modul 2: Praxisarbeit

Erfolgreiche Absolvent:innen erhalten 15 Punkte im europaweiten ECTS-Punktesystem.

## **Zwei Institute – ein Lernerfolg**

Profitieren Sie von dieser Zusammenarbeit, denn sie kombiniert das Fachwissen aus Betriebswirtschaftslehre und Sozialmanagement. Vergleiche zwischen Disziplinen und Branchen erweitern den Horizont.

### **Institut für Financial Management**

Das Institut für Financial Management (IFI) der ZHAW School of Management and Law beschäftigt sich mit praxisrelevanten Fragen rund um die Themen Rechnungslegung, Controlling, Auditing sowie Corporate Finance und Corporate Banking. Mit breit abgestützter Fachkompetenz und langjähriger Erfahrung entwickelt es wertschöpfende Lösungen für Theorie und Praxis.

### **Institut für Sozialmanagement**

Das Institut für Sozialmanagement (ISM) der ZHAW Soziale Arbeit unterstützt Organisationen, die sich mit sozialen Problemen beschäftigen. Es eröffnet neue Perspektiven auf das Management im Non-Profit-Bereich und vermittelt eine differenzierte Sichtweise auf Politik und Gesellschaft sowie Methodik und Berufsethik in der Sozialen Arbeit.

## Studienleiterin



**«Nur wer seine Umwelt, Anspruchsgruppen, Erfolgspotenziale und Finanzkennzahlen kennt und versteht, kann den Weg der Zukunft gestalten und beeinflussen.»**

### **Esther Thahabi**

Dr. rer. pol., Inhaberin thahabi & partner und Dozentin ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement

Telefon +41 58 934 85 41

✉ [esther.thahabi@zhaw.ch](mailto:esther.thahabi@zhaw.ch)

Die Studienleiterin berät Sie gerne bei allen inhaltlichen Fragen.

# Weitere Dozierende

## **Michael Bullinger**

Inhaber Bullinger Institut für Verhandlungsprozesse

## **Konstantin Kehl**

Dr. rer. pol., Dozent ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement

## **Beatrice Meyer**

Dr., eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin, Dozentin ZHAW School of Management and Law

## **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 Betriebswirtschaft und finanzielle Führung 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.

# Inhalte und Daten

Unterrichtszeiten: 8.45 bis 16.45 Uhr

## Modul ①

8 ECTS

## Finanzielle Führung

### **Einführung in das NPO-Management und in die Buchhaltung**

Es werden Aufgaben und Instrumente in Führung und Management von Non-Profit-Organisationen vermittelt und zueinander in einen Zusammenhang gestellt. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei dem Spannungsfeld zwischen finanzieller, fachlicher, politischer und berufsethischer Logik sowie dem Umgang mit Zielkonflikten. Dies wird auf spielerische Art und Weise im Rahmen eines Unternehmensplanspiels aufgezeigt.

---

**Di/Mi, 21./22.01. Januar 2025, 16 Kontaktstunden**

**Dozentinnen: Beatrice Meyer, Esther Thahabi**

---

### **Accounting und Controlling in Non-Profit-Organisationen**

Der Einfluss verschiedener Rechtsformen auf die Buchführung und die Unterschiede zu marktorientierten Unternehmungen werden behandelt. Die Jahresabschlüsse und die Daten einer Kosten- und Leistungsrechnung werden analysiert sowie Kostenrechnungsarten verglichen. Ausserdem wird der Nutzen finanzieller Daten als Führungsinstrument erläutert. Das Modul wird mit dem Vorbereitungshalbtag für die Lernselbstkontrolle abgeschlossen. Die Lernselbstkontrolle führen die Teilnehmenden in den darauffolgenden Wochen zu Hause durch. Dieser Test erfolgt zum Teil via E-Learning.

---

**Di/Mi, 28./29. Januar 2025, Di/Mi, 04./05. Februar 2025**

**Di/Mi, 25./26. Februar 2025, Di/Mi, 04./05. März 2025, 56 Kontaktstunden**

**Dozentin: Beatrice Meyer**

---

## Modul ②

7 ECTS

# Betriebswirtschaft und Marketing

### **Einführung in das Strategische Management**

Ausgangspunkt ist das strategische Grundverständnis der Organisation und die Identifikation der unterschiedlichen Ansprüche und Anspruchsgruppen. Ebenso werden Methoden zur Erfassung der Organisationsumwelt sowie der Social Business Model Canvas diskutiert und angewandt. Schliesslich findet als Abschluss dieser Unterrichtseinheit eine Einführung in die Praxisarbeit statt.

---

**Di, 11. März 2025, Di/Mi, 18./19. März 2025, 24 Kontaktstunden**

**Dozierende: Esther Thahabi**

---

### **Strategisches und operatives Marketing sowie Verhandlungsmanagement**

Profilierter Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen müssen bei den adressierten Personen und den zuweisenden Stellen bekannt und anerkannt sein. Ausgehend von der Unternehmensstrategie und ihrer Erfolgspotenziale müssen ein Marketingkonzept entwickelt sowie Kommunikations- und Verkaufskanäle erschlossen werden. Besonders zu beachten sind dabei die Besonderheiten des Non-Profit-Marketings, wozu in dieser Unterrichtseinheit Beispiele aus der Praxis vorgestellt und analysiert werden. Ebenso wird mit dem Zürcher Verhandlungsmodell von Michael Bullinger ein Thema aufgegriffen, welches im Rahmen von NPO-Marketing zentral ist.

---

**Mi 12. März 2025, Di/Mi, 25./26. März 2025, 24 Kontaktstunden**

**Dozenten: NN, Michael Bullinger**

---

### **Wirkung und Effektivität**

Im Non-Profit-Management sind Informationen über die Wirkung der eigenen Arbeit unerlässliche Ergänzungen zu den finanziellen Kenndaten. Dabei geht es um Qualität und Effektivität der erbrachten Dienstleistungen sowie um die Reputation einer Organisation. Dazu werden theoretische Modelle vermittelt im Bereich der Analyse, Messung und Modellierung von Wirkung. Zudem werden konkrete Konzepte und Instrumente behandelt wie Key Performance Indicators, Social Impact Measurement oder Social Return on Investment.

---

**Di/Mi, 08./09. April 2025, 16 Kontaktstunden**

**Dozent: Konstantin Kehl**

---



## **Coaching Praxisarbeit**

Im Rahmen des Coachingtages haben die Studierenden die Möglichkeit, ihr Thema für die Praxisarbeit durch Peers und die Dozierenden kritisch prüfen zu lassen. Die Studierenden präsentieren ihre Themeneingabe der Praxisarbeiten und es werden häufige Stolpersteine bei der Erarbeitung von Praxisarbeiten diskutiert.

---

**Do, 10. April 2025 (Halbtag), Online-Unterricht, 4 Kontaktstunden**

**Dozentinnen: Beatrice Meyer, Esther Thahabi**

---

## **Abschlussstag**

Den Abschluss bildet ein Austausch mit Vertreter:innen aus der Praxis.

---

**Mi, 9. Juli 2025, 8 Kontaktstunden**

**Dozentin: Esther Thahabi**

---

## **Zertifikatsfeier**

anschliessend

# Organisatorisches

## Zulassung

Vorausgesetzt wird ein abgeschlossenes Studium in Sozialer Arbeit oder einer verwandten Disziplin an einer Hochschule (bzw. deren Vorgängerinstitution). Zudem ist eine zweijährige Berufserfahrung nach Abschluss der Ausbildung erforderlich. Wer die formalen Voraussetzungen nicht erfüllt, kann im Rahmen eines Äquivalenzverfahrens aufgenommen werden. In diesem Fall muss der kostenpflichtige Kurs Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten (CHF 250.–) absolviert werden.

➤ [www.zhaw.ch/sozialearbeit/wb-zulassung](http://www.zhaw.ch/sozialearbeit/wb-zulassung)

## Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis zum 29. 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. Zertifizierung, exkl. Literatur)

## Ort

Campus Toni-Areal  
Pfungstweidstrasse 96  
8005 Zürich

## 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)