

Certificate of Advanced Studies

# Change und Innovation in Non-Profit- Organisationen

10. Februar 2027 bis 9. Juli 2027

Eine Kooperation mit



**DENKMOTOR**



## **Neuen Ideen zum Durchbruch verhelfen.**

Der politische, ökonomische und ökologische Wandel führt zu vielfältigen Veränderungen in Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Verwaltung. Möchten Sie neue Angebote entwickeln, weil sich die Bedürfnisse Ihrer Klientinnen und Klienten verändern? Ziehen veränderte Rahmenbedingungen Anpassungen bei der Leistungserbringung nach sich? Suchen Sie nach Wegen, um bestmöglich mit knappen Ressourcen umzugehen? Der CAS vermittelt Wissen über Organisationen und ihr Change- und Innovationsmanagement, damit Sie Ihre Ideen für die Gestaltung der Zukunft nutzen können.

## **Unternehmerisch denken und handeln.**

Für den Erfolg von Organisationen im Non-Profit-Sektor ist entscheidend, dass sie sich nah an ihren Zielgruppen bewegen und ihre Dienstleistungen bedarfsgerecht und strategisch weiterentwickeln. Als Teilnehmende wenden Sie aktuelle Erkenntnisse und Techniken aus der Change- und Innovationsforschung praktisch an und lernen die Energie von organisationalen Dynamiken konstruktiv zu nutzen. Mit den vermittelten Methoden und Instrumenten sowie mit einer agilen, unternehmerischen Haltung lassen sich viele komplexe Herausforderungen erfolgreich meistern.

## **Ganz konkret: Learning by Doing.**

Sie arbeiten im CAS an konkreten Change- und Innovationsprozessen – sowohl aus Ihrer eigenen Organisation als auch aus anderen Betrieben. Unterschiedliche Projektideen und die Fäden aus Theorie und Praxis werden in drei Innovationswerkstätten zusammengeführt. Der CAS bietet Ihnen eine Plattform, um Gelerntes direkt anzuwenden und dadurch Ihre Kompetenzen bei der Gestaltung von Veränderungs- und Innovationsvorhaben schrittweise zu vertiefen.

# Zielgruppe

Führungspersonen, Projektleitende, Stabsstellenmitarbeitende sowie Fachspezialisten und Fachspezialistinnen aus dem Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen sowie aus weiteren Handlungsfeldern von Public- und Non-Profit-Organisationen, die Veränderungen und Innovation in ihrer Organisation anstossen und implementieren möchten.

# Ziele

- Die Teilnehmenden können aus zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen Schlüsse für ihre Organisationen ziehen.
- Sie eignen sich im Unterricht und in konkreten Projekten die Kompetenzen an, um Veränderungs- und Innovationsvorhaben erfolgreich zu entwickeln und umzusetzen.
- Sie reflektieren ihre Rolle bei organisationalen Prozessen und erweitern dadurch ihr Handlungsrepertoire.

# Methodik

Der Schwerpunkt des Selbststudiums liegt auf der Ausarbeitung einer Projektidee aus der eigenen Organisation oder anderen Betrieben. Dieser Prozess beginnt am ersten Unterrichtstag mit der Innovationswerkstatt 1 und endet am letzten Unterrichtstag mit der Innovationswerkstatt 3. Kontakt- und Selbststudium spielen zusammen: Der Unterricht und die Werkstätten sind auf den Erwerb von Fähigkeiten zur Gestaltung von Change und Innovation ausgelegt. Diese Kompetenzen lassen sich konkret in den Projekten der Teilnehmenden anwenden, sodass sie dort einen unmittelbaren Mehrwert bieten. Die methodischen Elemente umfassen unter anderem Paar- und Gruppenarbeiten, Fallbeispiele und Rollenspiele sowie Coachings der Projektgruppen.

# 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 gruppensdynamische 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 umfasst drei Module mit insgesamt 18 Unterrichtstagen (144 Kontaktstunden). Im Mittelpunkt steht die Anwendung von Methoden und Instrumenten auf der Grundlage praktischer Erfahrung. Hierfür bindet der CAS Expert:innen aus Non-Profit-Organisationen, Sozialunternehmen und Beratungsfirmen ein. Teil des Kontaktstudiums sind drei Innovationswerkstätten, in denen die Teilnehmenden Projekte kollaborativ ausarbeiten und das im CAS vermittelte Know-how anwenden. 13 Unterrichtstage finden (in Blöcken) in den ZHAW-Räumlichkeiten statt, fünf Unterrichtstage werden als Videokonferenzen durchgeführt.

## Abschluss / ECTS

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

- Modul 1: Präsentation
- Modul 2: Kurz-Projektkonzept
- Modul 3: Umsetzungsplan oder Erfahrungsbericht

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 Change und Innovation in NPO 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



**«Ich unterstütze Menschen dabei, sich und ihre Organisation neu zu erfinden.»**

**Konstantin Kehl**

Prof. Dr. rer. pol.,

Dozent ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement

Telefon +41 58 934 85 14

✉ [konstantin.kehl@zhaw.ch](mailto:konstantin.kehl@zhaw.ch)

Der Studienleiter berät Sie gerne bei allen inhaltlichen Fragen.

# Weitere Dozierende

## **Ramona Bischoff**

Social Entrepreneur, Co-Founderin KontextMensch, Bern, Wirtschaftspsychologin und Dozentin an der WHU – Otto Beisheim School of Management

## **Felix Endrejat**

Programm-Manager und Design Thinking Coach, Social Innovation Lab

## **Markus Müller**

Systemischer Organisationsberater und Innovationscoach, Mitarbeiter Denkmotor GmbH, Zürich, Gründer und CEO Soulworxx, Olten

## **Marco Petoia**

Digital Transformation und Executive Coach bso/FH, Gründer Lumturo AG

## **Philippe Staehelin**

Organisationsberater, Coach und Senior Consultant BCP Business Consulting Partner AG, Basel

## **Daniela E. Steiner**

Beraterin, Organisationsentwicklerin und Coach, Sonqo, Küsnacht

# Inhalte und Daten

Unterrichtszeiten: 8.45 bis 16.45 Uhr

## Modul ①

6 ECTS

## Experimentieren und kooperieren

### Innovationswerkstatt 1 (Auftakt)

In der Innovationswerkstatt 1 lernen Sie die anderen Teilnehmenden sowie ihre Organisationen und Herausforderungen kennen. Sie stellen Ihre Ideen für ein Praxisprojekt vor und entscheiden gemeinsam, welche Projekte Sie im Rahmen der ersten Werkstatt und des weiteren CAS kollaborativ in Gruppen ausarbeiten möchten. Sie meistern im Team einen Prozess oder eine Herausforderung aus Ihrer oder einer Organisation der anderen Teilnehmenden. Sie entwickeln die Idee kreativ und experimentell bis hin zu einem ersten Projekt-Prototypen.

---

**Mi – Fr , 10. – 12. Februar 2027, 24 Kontaktstunden**

**Dozenten: Konstantin Kehl, Markus Müller**

---

### Innovatives soziales Handeln

Die sich ändernden gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie neue Bedürfnisse von Klientinnen und Klienten stellen Organisationen vor die Herausforderung, sich weiterzuentwickeln und sich an den neuen Gegebenheiten auszurichten. Der Umgang mit finanziellen Risiken sowie die veränderte Wertehaltung und Neuausrichtung sind wichtige Bestandteile sozialer Innovation und sozialunternehmerischen Denkens und Handelns. Diese werden Ihnen aus der Perspektive von Forschung und Praxis vermittelt. Sie lernen unterschiedliche Innovationskonzepte und Beispiele gelungener Innovation kennen.

---

**Do/Fr, 4./5. März 2027, 16 Kontaktstunden (online)**

**Dozenten: Felix Endrejat, Konstantin Kehl**

---

### Grundlagen von Organisationsentwicklung und Change-Management

Organisationen befinden sich in einem ständigen Wandel – getrieben durch den eigenen Wunsch nach Weiterentwicklung und Lernen sowie durch externe Einflüsse wie technologische Innovationen und die digitale Transformation. Gemeinsam erarbeiten wir die zentralen Grundlagen der Organisationsentwicklung und des

Change-Managements. Wir vertiefen verschiedene Organisationsmodelle und Entwicklungsphasen und setzen uns mit dem Einfluss eines systemischen Verständnisses der Gestaltung von Interventionen im Führungs- und Veränderungskontext auseinander.

---

**Fr/Sa, 12./13. März 2027, 16 Kontaktstunden**

**Dozent: Marco Petoia**

---

### **Umgang mit Veränderungen**

Nachhaltige Transformation und Innovation gelingen nur, wenn unterschiedliche Stakeholder für ein gemeinsames Zielbild gewonnen und aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden. In der Unterrichtseinheit reflektieren Sie Ihren eigenen Umgang mit Veränderung und setzen sich damit auseinander, wie Sie Spannungen, widersprüchliche Erwartungen, Emotionen und Widerstand wahrnehmen, einordnen und konstruktiv damit umgehen. Sie schärfen das Bewusstsein für Ihre eigene Rolle, Haltung und Wirksamkeit in Transformationsprozessen. Sie reflektieren, wie Sie mit Machtverhältnissen, unterschiedlichen Stakeholderinteressen und Spannungsfeldern umgehen.

---

**Fr/Sa, 19./20. März 2027, 16 Kontaktstunden (online)**

**Dozent: Marco Petoia**

---

## **Modul ②**

**5 ECTS**

## **Konzipieren und entwickeln**

### **Learning from Social Entrepreneurs / Innovationswerkstatt 2**

Change- und Innovationsprozesse sind Führungsaufgaben. Ihre Umsetzung erfordert die Fähigkeit, mit internen Beharrungskräften konstruktiv umzugehen und diese in positive Dynamiken zu verwandeln. Eine Sozialunternehmerin nimmt Sie mit auf eine Reise und teilt ihre Erfahrung, wie Sie sich und Ihr Umfeld für Veränderungen und Innovation begeistern können. Während der anschließenden Innovationswerkstatt arbeiten Sie die Ideen und Prototypen aus der ersten Werkstatt zu einem Kurz-Projektkonzept aus – oder widmen sich einer neuen, aktuellen Herausforderung aus Ihrer Organisation. Sie verständigen sich auf Vorgehensschritte, um einen nachhaltigen Organisationsprozess aufzulegen.

---

**Mi – Fr, 14. – 16. April 2027, 24 Kontaktstunden**

**Dozierende: Ramona Bischoff, Markus Müller, Konstantin Kehl**

---

## **Toolbox Agiles Projektmanagement und Future Skills / Innovationskultur gestalten**

Am ersten Tag dieses Unterrichtsblocks befassen wir uns mit erprobten Werkzeugen und Techniken, um Lösungen für auftretende Probleme zu finden, Planungen rollend anzupassen, mit Unsicherheiten umzugehen und die Partizipation der beteiligten Akteure zu gestalten. Dazu gehören Future Skills, um sich in einer sich schnell wandelnden Arbeits- und Lebenswelt erfolgreich zu orientieren. Sie gehen am zweiten und dritten Tag der Frage nach, was eine funktionierende Innovationskultur ausmacht und wie Sie zu ihrer Entwicklung beitragen – innerhalb von Organisationen, aber auch gegen aussen. Sie lernen, Beziehungen mit relevanten Akteuren strategisch zu gestalten und schlagkräftige Koalitionen von Gleichgesinnten aufzubauen.

---

**Mi – Fr, 26. – 28. Mai 2027, 24 Kontaktstunden (davon mittwochs 8 online)**

---

**Dozierende: Daniela E. Steiner, Markus Müller, Konstantin Kehl**

---

### **Modul ③**

**4 ECTS**

## **Handeln und verändern**

### **Leading Change**

Change- und Innovationsprojekte werden beteiligungsorientiert entwickelt und umgesetzt. Bei der Implementierung von Innovationen und sonstigen Veränderungen sind Führungskräfte besonders gefordert. Ihr Einbezug muss im ganzen Verlauf von entsprechenden Projekten sichergestellt und das Projekt-Design entsprechend ausgerichtet werden (Auftrag, Projektorganisation, Analyse, Kommunikation, Change-management etc.). In der Umsetzungsphase bedürfen die Kommunikation auf allen Seiten und der Umgang mit Dynamiken sowohl auf der Personen- als auch auf der Team- und Organisationsebene durch Führungspersonen besonderer Aufmerksamkeit.

---

**Do/Fr, 17./18. Juni 2027, 16 Kontaktstunden**

---

**Dozent: Philippe Staehelin**

---

### **Innovationswerkstatt 3 (Abschluss-Workshop)**

Sie stellen einen kurzen Umsetzungsplan und/oder erste Erfahrungen mit der Projektimplementierung vor. Sie werten Ihre persönlichen Lernerfahrungen sowie daraus abgeleitete Schlussfolgerungen für Sie und Ihre Organisation aus. Die Ergebnisse werden vorgestellt, kontextualisiert und diskutiert.

---

**Fr, 9. Juli 2027, 8 Kontaktstunden**

**Dozierende: Konstantin Kehl, Daniela E. Steiner**

---

### **CAS-Abschluss und Zertifikatsfeier**

anschliessend

### **Leistungsnachweise**

Die Leistungsnachweise werden im Rahmen der Innovationswerkstätten abgelegt:

- Präsentation eines Projekt-Prototypen (Innovationswerkstatt 1 / Gruppenarbeit)
- Kurz-Projektkonzept (Innovationswerkstatt 2 / in Gruppen oder individuell)
- Umsetzungsplan resp. Erfahrungsbericht (Innovationswerkstatt 3 / in Gruppen oder individuell)

Die Eingabe des letzten Leistungsnachweises erfolgt bis zum 2. Juli 2027.  
Sie erhalten eine kurze Rückmeldung dazu vor dem Abschluss-Workshop

# Organisatorisches

## Zulassung

Die Zulassung zu einem CAS setzt einen Studienabschluss (Diplom, Lizentiat, Bachelor- oder Masterabschluss) einer staatlich anerkannten Hochschule oder einen Abschluss der höheren Berufsbildung, wie beispielsweise Berufsprüfung BP (eidgenössischer Fachausweis), Höhere Fachprüfung HFP (eidgenössisches Diplom) oder Höhere Fachschule HF voraus. Ebenso können Personen zugelassen werden, wenn sich deren Befähigung zur Teilnahme aus einem anderen Nachweis ergibt. Die Details der Zulassungsvoraussetzungen finden Sie in der jeweiligen CAS-Studienordnung.

➤ [www.zhaw.ch/sozialarbeit/studienordnungen](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit/studienordnungen). Zusätzlich ist in der Regel eine zweijährige, qualifizierte Berufserfahrung zum Zeitpunkt des Starts der Weiterbildung erforderlich. Die Studienleitung prüft jeweils die Anmeldungen und entscheidet über die Zulassung ➤ [www.zhaw.ch/sozialarbeit/wb-zulassung](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit/wb-zulassung)

## Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis zum 10. Dezember 2026 an: ➤ [www.zhaw.ch/sozialarbeit](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit). Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs geprüft. Sie erhalten innerhalb von zwei bis drei Wochen Bescheid, ob Sie zugelassen werden.

## Kosten

CHF 8800.– (inkl. Zertifizierung, exkl. Literatur)

## Ort

Campus Toni-Areal, Pfingstweidstrasse 96, 8005 Zürich

## Administration und Auskunft

Administration Weiterbildung

Telefon +41 58 934 86 36

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

[weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch](mailto:weiterbildung.sozialearbeit@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/sozialearbeit/newsletter](http://www.zhaw.ch/sozialearbeit/newsletter)