

# CAS Leadership

## Certificate of Advanced Studies CAS

S12

### 1 Einstieg

---

Mittwoch, 11.12.24  
und

Donnerstag,  
12.12.24, Olten

Sarah Bestgen  
Lukas Walser

Zum Auftakt erwartet Sie eine Einführung in die Themenfelder des CAS-Programms. Wir machen eine Auslegeordnung und verorten aktuelle Führungsherausforderungen. Führung in der modernen Welt erfordert oft die Navigation durch Paradoxien – scheinbar widersprüchliche Aspekte, die nebeneinander existieren. Dies erschwert den klaren Blick auf die Gesamtsituation und macht die Herausforderungen teilweise schwer greifbar.

Nebst dem inhaltlichen Einstieg werden die Wahlschwerpunkte vorgestellt und administrative Schritte wie etwa das Bilden von Interventionsgruppen vorgenommen.

### 2 Workshop I: Widerspruch, Widerstand und Konflikt

---

Montag, 03.02.25  
bis

Mittwoch,  
05.02.25, Olten

Olaf Geramanis  
Lukas Walser

#### **Führung im Widerspruch**

Führungsaufgaben stehen meist in einem Spannungsverhältnis unterschiedlicher Zielsetzungen und Bedürfnisse. Unterschiedliche Abteilungen vertreten unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Mitarbeitende haben unterschiedliche Bedürfnisse, Meinungen und Anliegen. Sie als Führungskraft müssen sich widersprechende Ziele unter einen Hut bekommen.

Manche dieser Dilemmata lassen sich durch sachliche Kompromissfindung einigermaßen befriedigend handhaben. Die meisten dieser Konflikte lassen sich jedoch nicht auf einer ausschliesslich sachlogischen Ebene bereinigen.

In diesem Workshop erkunden wir über unterschiedliche Zugänge die Quellen von Widersprüchen, Widerständen und Konflikten und erarbeiten, welche Lösungsansätze uns ergänzend zu unserem bisherigen Repertoire zur Verfügung stehen.

### 3 Wahlmodule (Termine zwischen Februar und April 2025)

---

Termine zwischen Februar –  
April 2024

Falko von Ameln  
Larissa Braun  
Melanie Germann  
Nadine Käser

Sie vertiefen sich in eines der nachfolgenden Themen:

- **Organisationale Resilienz –  
Krisenkompetenz für Führungskräfte**

Ob durch Fachkräftemangel, volatile Märkte, die Digitalisierung oder eine unerwartete Pandemie: Die gefühlte Komplexität und Unsicherheit in Organisationen steigen. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, trotz eigener Unsicherheiten Entscheidungen treffen und Sicherheit vermitteln zu müssen. In diesem Modul stellen Sie sich einen für Ihre Organisation passenden Koffer von (Denk-)Werkzeugen zusammen, die sich besonders für komplexe und von Unsicherheit geprägte Kontexte eignen.

- **Führung und Diversität**

Diversitätssensibel zu handeln gehört heute zu einer zentralen Schlüsselkompetenz in der Führungsarbeit. Es gibt Hinweise darauf, dass diverse Teams kreativer zusammenarbeiten können und sich die Performance erhöhen kann. Als Voraussetzung gilt

eine entsprechende Organisationskultur, die den Fokus auf die Stärken der Mitarbeitenden legt und Sicherheit vermittelt. In diesem Fachseminar werden entsprechende Grundlagen vermittelt. Ihr Bewusstsein für diversitätssensibles Handeln wird geschärft und mit Ihrem Arbeitskontext verknüpft.

- **Modern Leadership – Neue Wege für neue Ansprüche**  
Dieses Fachseminar widmet sich der Vertiefung des eigenen Führungsverständnisses, dies unter Berücksichtigung der modernen Ansprüche. Remote Work, Fachkräftemangel, der Generationenwandel sind Gegebenheiten unter weiteren, die einen Einfluss auf die Führungsansprüche haben. In diesem Fachseminar befassen Sie sich mit diesen Themen im Kontext Ihrer Führungsarbeit, reflektieren Handlungsansätze aus dem Positive Leadership und erweitern Ihr Verständnis unter Einbezug der digitalen Transformation.

An insgesamt sechs Tagen (in Zwei- bis Dreitages-Blöcken) widmen Sie sich einem Vertiefungsthema. Sie wählen dies entlang Ihrer Interessen und haben damit die Möglichkeit, sich spezifisches Wissen anzueignen und daraus Handlungswerkzeuge für Ihren Berufsalltag zu entwickeln.

#### **4 Zwischenfazit: Synthese der Wahlmodule**

---

Mittwoch, 30.04.25, Olten

Sarah Bestgen

Gemeinsam bringen wir die Erkenntnisse der Vertiefungen zusammen und diskutieren diese mit Blick auf die den eigenen Führungskontext. Welche Take Aways möchten wir im Plenum teilen? Welche Fragen haben sich dadurch ergeben, die vielleicht durch Andere beantwortet werden könnten? Was machen wir mit den bisherigen Erkenntnissen? Das Zwischenfazit hilft uns, die bisherigen Erfahrungen und Inhalte zu ordnen und zu verarbeiten.

## 5 Leadership Training

---

Montag, 26.05.25 bis

Freitag, 30.05.25,

Hotel Kreuz, Lenk

Claudius Fischli  
Olaf Geramanis  
Lukas Walser

Führungsvisionen und Führungsabsichten allein machen noch keine Führung aus. Wer Teams führen will, muss immer wieder einen Führungsanspruch erheben und Menschen für den eigenen Weg gewinnen können. Hierzu gehört es, eigene Ideen und Vorstellungen mit allen Beteiligten abzustimmen sowie einen Vorschlag für das Vorgehen zu fassen. Dabei gibt es immer auch eine Reihe nicht planbarer Prozesse. Während manches restriktiv von aussen vorgegeben wird, kann vieles erst im unmittelbaren Tun ausgehandelt werden. So haben die gemeinsame Geschichte, Zusammensetzung, An- oder Abwesenheiten und Rahmenbedingungen Auswirkungen auf die Prozessverläufe. Das 5-tägige Leadership Training dient dazu, die eigene Führungs-Expertise im unmittelbaren Tun erfahrungsorientiert weiterzuentwickeln.

- Wie kann ich mir meiner Ziele und Absichten klar werden? Will ich tatsächlich führen und wie bewusst bin ich mir dessen?
- Welche Bedeutung haben Rahmenbedingungen? Welche Regeln, Normen, Strukturen fördern, bzw. hemmen den Prozess?
- Wie viel Spielraum habe ich bzgl. fremd- und selbstgesetzter Ziele? Welche Auswirkungen haben der äussere und innere Kontrakt?
- Wie können konkrete Auftragsklärungen mit den Teams aussehen? Wie viele Abstimmung braucht es? Wie wird ein Design entwickelt?

## 6 Workshop II: Entscheidungsprozesse – individuell und kollektiv

---

Montag, 25.08.25 bis

Mittwoch, 27.08.25, Olten

Claudius Fischli  
Lukas Walser

Wie ein Team aufgestellt ist, hängt von dessen inneren Beschaffenheit und dem übergeordneten Geschehen in der Organisation ab. Gruppen- und Organisationsdynamik bedingen sich gegenseitig. In diesem Workshop wird das Sensorium für diese Wechselwirkung geschärft. In interaktiven und erfahrungsorientierten Übungen können Sie Ihre individuellen Verhaltens- und Führungsmöglichkeiten in kollektiven Entscheidungsprozessen erproben, reflektieren und erweitern.

- Wozu muss ich mich überhaupt entscheiden? Welche Entschlossenheit braucht es und was passiert, wenn nicht entschieden wird? Was macht eine Entscheidung zu einer Entscheidung und wann handelt es sich „nur“ um eine Bedürfnisäusserung, eine Absichtserklärung, einen Wunsch?
- Was hat entscheiden mit Macht, Freiheit und Willkür zu tun? Welche Bedeutung hat es, sich für das Eine zu entscheiden und für das Andere nicht?
- Wie beeinflussen sich Arbeitsauftrag und Gruppenprozess? Wie wird Steuerung wahrgenommen und wie wird sie wirksam?
- Wie vollziehen sich formelle und wie informelle Entscheidungen? Wie werden sie aufrechterhalten?
- Wie viel Verbindlichkeit braucht ein Team? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Entscheidungen und Verbindlichkeit?

Mittwoch, 22.10.25 und  
Donnerstag, 23.10.25, Olten  
Sarah Bestgen  
Lukas Walser

Wir fassen die Inhalte des CAS-Programms nochmals zusammen und kommen auf die eingangs erfolgte Auslegeordnung zurück: was ist heute anders als zum Kursstart? Wie wurden die bisherigen Erkenntnisse in den eigenen Arbeitskontext eingebettet? Wir machen die Ergebnisse sichtbar und präsentieren diese am Ende des Kurses. Diesen Abschluss nehmen wir zum Anlass, über Abschlüsse und Übergänge und die damit zusammenhängenden Rituale zu sprechen. Denn auch diese Prozesse verlangen nach Führung und sind Teil einer Kultur. Um dem Ende gerecht zu werden, gilt es sich den folgenden Fragen zu stellen: Welche Bedeutung haben Übergänge für die Führung und welche Rituale braucht es organisational und individuell? Wie finden wir einen guten Abschluss, wenn wir aufgrund der Aufgabenvielfalt nicht innehalten und uns diesen Momenten widmen? Wie werden Teams auf Verabschiedungen vorbereitet, damit die Individuen einen Abschluss finden können?

Wir beenden den zweiten und damit letzten Kurstag mit der Zertifikatsübergabe und einem anschliessenden Apéro.

### Elemente der Fortbildung

---

Alle Elemente dieses CAS-Programms orientieren sich an den übergreifenden Themen: Leadership Grundlagen, Kooperationssysteme prozessorientiert führen, Führungskompetenzen vertiefen, Integration und Wissenstransfer.

- Workshop** In den Workshops erwerben Sie theoretisches Wissen und lernen diagnostische Konzepte und Interventionsstrategien kennen. Die Theorie wird sowohl auf die gemeinsam erlebten Gruppenprozesse als auch auf die Praxisfelder der Teilnehmenden angewandt. Sie gewinnen ein erweitertes Handlungsrepertoire für Ihre Leitungs- und Beratungsrolle.
- Training** In der Trainingswoche erfahren Sie, wie Ihr konkretes Verhalten auf andere wirkt und wie Sie selbst auf fremdes Verhalten reagieren. Sie erweitern Ihr soziales Wahrnehmungsvermögen und lernen Verhaltensmuster und deren Bedeutung für die Entwicklung von Teams einzuschätzen. Sie entwickeln ein neues Rollenverständnis in der Leitung und Beratung und entdecken Ihre Autorität und Ihre persönlichen Potenziale.
- Intervision** Intervision ist zugleich auch als Peer-Gruppe oder kollegiale Fallberatung bekannt. Es geht um Beratung unter Gleichen. Kolleginnen und Kollegen beraten sich in einer Gruppe gegenseitig im Hinblick auf ihr berufliches Handeln; sie suchen als Gleichberechtigte nach Klärungen und Lösungen für den jeweiligen Fall.  
Die Intervisionsgruppen finden ohne Begleitung statt und organisieren ihre jeweiligen Treffen selbst. Es sind 24 Lektionen zu absolvieren.
- Leistungsnachweis** Sie verfassen eine schriftliche Reflexion zu einem Führungsforschungsprojekt aus ihrem Führungsalltag (Führungsintervention, Veränderungsvorhaben, persönliche Entwicklungsthematik etc.) mit einem Umfang von 6-8 Seiten.  
  
In Abschluss-Modul präsentieren Sie im Rahmen einer 10–15-minütigen Kurzpräsentation ihr Führungsforschungsprojekt.
- Abschluss** Der CAS-Kurs ist dann erfolgreich abgeschlossen, wenn Sie
- Mind. 90% Präsenzzeit nachweisen können
  - Die Intervision abgeschlossen haben
  - Der Leistungsnachweis angenommen wurde

## Programmleitung

---

**Lukas Walser**, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung  
+41 61 228 54 93, lukas.walser@fhnw.ch

## Verantwortliche Fachseminar

---

**Sarah Bestgen**, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement  
+41 62 957 21 01, sarah.bestgen@fhnw.ch

## Dozierende

---

**Falko von Ameln**, Dr., Dipl.-Psychologe, Organisationsberater und Führungskoach, Promotion zu systemischen Führungskonzepten, Habilitation mit venia Beratungswissenschaft. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Change-Prozessen, Teamentwicklung von Management-Teams, Führungskräfteentwicklung, Aus- und Fortbildung von Beratern. Lehraufträge zu Leadership und Organisationsentwicklung an verschiedenen Hochschulen. Editor-in-Chief der Fach-zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“.

**Larissa Braun**, Mein “Why”? Ich liebe es, Menschen zu inspirieren, zu entwickeln, zu unterrichten und zu führen. Ich bin eine erfahrene und ergebnisorientierte Führungsperson aus den Bereichen Marketing/Business Development/Kommunikation. Für mich ist es äusserst spannend zu entdecken, wie gute Führung gelingt, wie man Teams schnell erfolgreich macht und zu top Leistungen führen kann. Dabei steht für mich der Mensch im Mittelpunkt.

**Claudius Fischli**, Dr., selbstständiger Trainer und Berater, Studium der Angewandten Psychologie Universität Zürich; Weiterbildung Harvard Extension School; Körpertherapeut; Gruppendynamiker und Lehr-Trainer ÖGGO.

**Olaf Geramanis**, Prof. Dr., Dozent, Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW; Coach, Supervisor, Organisationsberater (bso), Lehr-Trainer für Gruppendynamik (DGGO), olaf.geramanis@fhnw.ch

**Melanie Germann**, Dozentin, Studienzentrum, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

**Nadine Käser**, Dozentin, Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW