



Berner  
Fachhochschule



Certificate of Advanced Studies

## Führung (CAS F)

**Sie sind in einer leitenden Position oder möchten eine Führungsposition übernehmen und wollen Führungsprozesse besser gestalten und Ihr Team überzeugender motivieren. Mit dem CAS Führung (CAS F) verschaffen Sie sich die nötigen Führungs- sowie Sozialkompetenzen und damit die Basis für erfolgreiche Arbeit.**

## Zielpublikum

Das CAS F richtet sich an Gruppen-, Team- und Projektleitende, Consultants, Kleinunternehmen und angehende Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, welche ihre Mitarbeitenden nach den neuesten Methoden authentisch führen möchten und strategische Ziele effizient erreichen wollen.

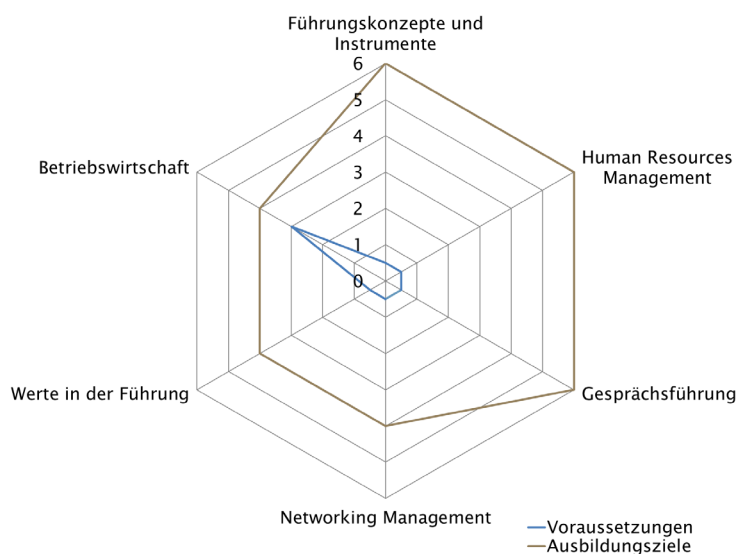
## Voraussetzungen

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind von Vorteil.

## Ausbildungsziele

- Sie erkennen und entwickeln die Potentiale Ihres Teams.
- Sie lösen Konflikte und blockierende Teamdynamiken geschickt mit passenden Interventionsinstrumenten.
- Sie kennen die Instrumente der Beschaffung, Erhaltung, Entwicklung, Entlohnung und Betreuung des Personals.
- Sie lernen den Nutzen von aktivem Beziehungsmanagement und erweitern Ihr Wirkungsfeld durch gezieltes Netzwerken und lösungsorientiertes Verhandeln.

## Kompetenzprofil



### Kompetenzstufen

1. Kenntnisse/Wissen
2. Verstehen
3. Anwenden
4. Analyse
5. Synthese
6. Beurteilung

## Termine, Anmeldung und Durchführungsort

Kursstart Kalenderwoche 17. Anmeldeschluss Ende Kalenderwoche 13. Das CAS dauert ein Semester und findet Freitagnachmittag, von 13:00 Uhr bis 20:00 Uhr und an einem Samstag, von 09:00 Uhr bis 16:00 Uhr statt.

Berner Fachhochschule, Weiterbildung, Wankdorffeldstrasse 102, 3014 Bern,  
Telefon +41 31 848 31 11, E-Mail [office.ti-be@bfh.ch](mailto:office.ti-be@bfh.ch).



Berner  
Fachhochschule

## Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld	4
2	Zielpublikum	4
3	Voraussetzungen	4
4	Ausbildungsziele	4
5	Kursübersicht	5
6	Kompetenzprofil	6
7	Kursbeschreibungen	7
7.1	Einführungsveranstaltung	7
7.2	Werte in der Führung	7
7.3	Führung	7
7.4	Human Resources Management	8
7.5	Teamentwicklung	8
7.6	Diversity Management/Interkulturelle Kompetenzen	8
7.7	Motivation und Selbstmanagement	9
7.8	Kommunikation/Konfliktmanagement	9
7.9	Seminare	9
7.10	Networking Management	10
7.11	Living Case Führung	10
8	Kompetenznachweise	11
9	Obligatorische Lehrmittel	11
10	Dozierende	12
11	Organisation	12
12	Termine	12

**Sie sind in einer leitenden Position oder möchten eine Führungsposition übernehmen und wollen Führungsprozesse besser gestalten und Ihr Team überzeugender motivieren. Mit dem CAS Führung (CAS F) verschaffen Sie sich die nötigen Führungs- sowie Sozialkompetenzen und damit die Basis für erfolgreiche Arbeit.**

## 1 Umfeld

Wer in einer Führungsfunktion Erfolg haben will, muss hohe Anforderungen erfüllen. Nebst strategischem und zukunftsorientiertem Denken braucht es die Fähigkeit, solide Werte zu erarbeiten und durchzusetzen sowie starke Sozialkompetenzen – zum Beispiel dann, wenn verschiedene Generationen zu einem Team zusammenschweissen sind oder die Mitarbeitenden auf Veränderungen vorbereitet werden müssen. Für den Erfolg braucht es zudem ein solides Netzwerk, starke Kommunikationsfähigkeiten und Verhandlungstechnik.

Das CAS F bietet die ganze Palette erfolgreicher Führungsarbeit: von den Konzepten über die verschiedenen Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensschulung.

## 2 Zielpublikum

Das CAS F richtet sich an Gruppen-, Team- und Projektleitende, Consultants, Kleinunternehmen und angehende Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, welche ihre Mitarbeitenden nach den neuesten Methoden authentisch führen möchten und strategische Ziele effizient erreichen wollen.

## 3 Voraussetzungen

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind von Vorteil.

## 4 Ausbildungsziele

- Sie erkennen und entwickeln die Potentiale Ihres Teams.
- Sie lösen Konflikte und blockierende Teamdynamiken geschickt mit passenden Interventionsinstrumenten.
- Sie kennen die Instrumente der Beschaffung, Erhaltung, Entwicklung, Entlohnung und Betreuung des Personals.
- Sie lernen den Nutzen von aktivem Beziehungsmanagement und erweitern Ihr Wirkungsfeld durch gezieltes Netzwerken und lösungsorientiertes Verhandeln.

## 5 Kursübersicht

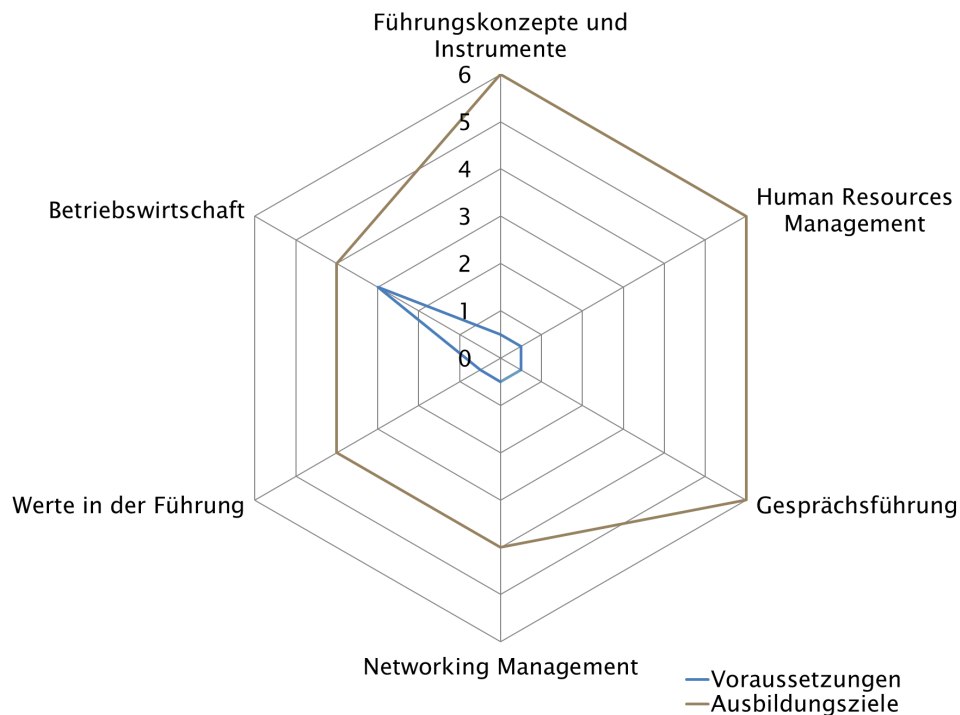
Kurs/Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Einführung	8		Martine-Laure Wissmann
Werte in der Führung	8		Ulrich Appenzeller
Human Resources Management	16		Martine-Laure Wissmann
Grundlagen der Führung, Motivation	16		Christoph Roth
Teamentwicklung	8		Dr. Ina Goller
Diversity Management/Interkulturelle Kompetenzen	8		Erika Lüthi Stephan Orths
Kommunikation/Konfliktmanagement	8		Martine-Laure Wissmann
Networking Management	24		Tom Seeger
Seminare (Interviewtechnik, Gesprächsführung, Verhandlungstechnik)	16		Dr. Ina Goller, Christoph Roth, Martine-Laure Wissmann
Living Case Führung, 4 Sequenzen	32	140	Dr. Ina Goller, Christoph Roth, Martine-Laure Wissmann
* Selbststudium		120	
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>260</b>	

Das CAS umfasst insgesamt 12 ECTS-Punkte. Für die einzelnen Kurse ist entsprechend Zeit für Selbststudium, Prüfungsvorbereitung etc. einzurechnen.

\* Das vorbereitende Selbststudium ist ein wesentlicher Bestandteil des Studiums und dient der Aufbereitung von Theorie. Daher wird die Vorbereitung auf die jeweiligen Unterrichtstage erwartet und überprüft. Die entsprechenden Vorbereitungsaufträge pro Kurs finden Sie im Moodle als Dokument «begleitetes Selbststudium für Studierende».

Im Frühjahr Semester haben die Studierenden die Option, die Studienreise nach China zu buchen, siehe dazu Anhang zum Study Guide.

## 6 Kompetenzprofil



Legende:

1. Kenntnisse von Begriffen, Definitionen und Regeln; Faktenwissen
2. Verstehen von Zusammenhängen, Sachverhalte erklären können
3. Anwendung des Wissens in einfachen Situationen
4. Analyse der eigenen Lösung
5. Synthese neuer Lösungen und Anwendung in komplexen Situationen
6. Beurteilung der Anwendbarkeit für bestimmte Probleme und Situationen, methodische Abwägung und Evaluation von Alternativen, Beziehungen zu anderen Fachgebieten

## 7 Kursbeschreibungen

Nachfolgend sind die einzelnen Kurse dieses Studienganges beschrieben.

Der Begriff Kurs schliesst alle Veranstaltungstypen ein, es ist ein zusammenfassender Begriff für verschiedene Veranstaltungstypen wie Vorlesung, Lehrveranstaltung, Fallstudie, Living Case, Fach, Studienreise, Semesterarbeiten usw.

### 7.1 Einführungsveranstaltung

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ethik in der Führung als Grundhaltung leben, indem die gesellschaftlichen, kulturellen und rechtlichen Grundprinzipien bewusst berücksichtigt werden.</li><li>– Individuelle Erwartungen der Mitarbeitenden anhand best practice</li><li>– Konzepte erfüllen können.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Skript</li><li>– Literaturempfehlung: [1] Führen: Worauf es wirklich ankommt</li></ul>

### 7.2 Werte in der Führung

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Bedeutung von vereinbarten Werten in der Führung, der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung erkennen.</li><li>– Werteorientierung als Führungsinstrument und als unterstützende Kommunikation im Alltag nutzen.</li><li>– Gemeinsame Werte und Visionen als Motivation und Leitstern einsetzen.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Skript</li></ul>

### 7.3 Führung

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Führung als Interaktion im komplexen System einer Organisation verstehen.</li><li>– Grundlagen der Führungsarbeit kennen.</li><li>– Aktuelle Führungsinstrumente kennen und gezielt einsetzen können. Zielführende Interventionen für das wirkungsvolle Führen planen und umsetzen können.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literaturempfehlung: [1] Führen: Worauf es wirklich ankommt</li><li>– Skript</li></ul>

## 7.4 Human Resources Management

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Rolle und Konzepte des Personalmanagements verstehen verstehen und die Aufgaben als Vorgesetzten in der Begleitung von Mitarbeitenden von der Rekrutierung bis zum Austritt kennen.</li><li>– Prozesse und Instrumente der Personalgewinnung,</li><li>– Personalentwicklung, Personalarbeit und Personalfreisetzung sowie arbeitsrechtliche Grundlagen anwenden können.</li><li>– Bewerbungsgespräche effizient vorbereiten, durchführen und nutzbringende Schlussfolgerungen ziehen können.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Skript</li></ul>

## 7.5 Teamentwicklung

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Konzepte der Sozialpsychologie nutzen, um gruppendynamische Prozesse zu initiieren und zu gestalten.</li><li>– Rahmenbedingungen und Interventionsmöglichkeiten nutzen, um Leistungsfähigkeit des Teams zu erhalten, fördern und weiterzuentwickeln.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literaturempfehlung: [1] Führen: Worauf es wirklich ankommt</li><li>– Skript</li></ul>

## 7.6 Diversity Management/Interkulturelle Kompetenzen

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Diversity Management/Interkulturelle Kompetenzen als Erfolgsfaktor im Führungsalltag kennen und nutzen. Konzepte nutzen, um Diversity Kompetenzen gezielt zu entwickeln und das Potential der Diversität im Team zu heben.</li><li>– Kulturdimensionen und Stereotypisierung in der Führung heterogener multikultureller Teams kennen und Konsequenzen daraus ziehen.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Skript</li></ul>



## 7.7 Motivation und Selbstmanagement

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Anforderungen an eine Führungskraft erkennen und anhand Selbstreflexion Handlungs- und Entwicklungsziele ableiten.</li><li>– Motivationale Einflussnahme im Führungskontext erkennen und Führungsprozesse wertschätzend gestalten.</li><li>– Verantwortung als Führungskraft bezüglich Gesundheitsmanagement wahrnehmen und Mitarbeitende in Stress-, Belastungs- und Krisensituationen unterstützen.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literaturempfehlung: [1] Führen: Worauf es wirklich ankommt</li><li>– Skript</li></ul>

## 7.8 Kommunikation/Konfliktmanagement

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fähigkeit, Gespräche im Führungs- und Projektumfeld so zu gestalten, dass ein konstruktiver und zielorientierter Gesprächsverlauf möglich ist.</li><li>– Fähigkeit, Kontakt zu Gesprächspartner aufzubauen, so dass auch in schwierigen Gesprächssituationen eine vertrauensvolle Kommunikationsbasis geschaffen werden kann.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literaturempfehlung: [1] Führen: Worauf es wirklich ankommt</li><li>– Skript</li></ul>

## 7.9 Seminare

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fähigkeit, Bewerbungsgespräche zielorientiert und effizient zu führen, so dass Einstellungsentscheidungen möglich sind.</li><li>– Fähigkeit, Leistungsbeurteilungsgespräche in einem vertrauensvollen Umfeld und inspirierend zu führen, damit Entwicklung möglich ist.</li><li>– Fähigkeit, Gespräche im Führungs- und Projektumfeld so zu gestalten, dass ein konstruktiver und zielorientierter Gesprächsverlauf auch in schwierigen Gesprächssituationen möglich ist.</li><li>– Fähigkeit, auf fairer Basis zu verhandeln und dank überzeugendem Argumentieren andere zu begeistern.</li></ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Skript</li></ul>

## 7.10 Networking Management

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Selbst- und Fremdeinschätzung der eigenen Person und die persönliche Haltung und Wirkung in Beziehungen (er)kennen.</li> <li>– Beziehungen knüpfen, aufbauen, vertiefen, und Problemen begegnen</li> <li>– Erstellen der eigenen Netzwerklandkarten, reflektieren und den persönlichen Handlungsbedarf ableiten</li> <li>– Netzwerke in Organisationen verstehen und die Anforderungen an die Führungskräfte ableiten</li> <li>– Kennen der Verhandlungsphasen und Gestalten des Verhandlungsprozesses</li> <li>– Verhandlungs-Strategie und Ziele im Vorfeld festlegen und interessenorientiert verhandeln</li> <li>– Elemente des persönlichen Auftritts kennen und anhand derer den eigenen Auftritt reflektieren</li> </ul>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Literaturempfehlung: [2] Beziehungsmanagement: Fünf Schritte zum Aufbau guter Beziehungen</li> <li>– Literaturempfehlung: [3] Verhandeln: Verhandeln und Überzeugen</li> <li>– Skript</li> </ul>

## 7.11 Living Case Führung

Kursbeschreibung	
Lernziele und Themen	<p>Organisationen sind soziale Systeme und in sozialen Systemen laufen zwischenmenschliche Prozesse – solche, die der Zielerreichung förderlich sind, aber auch solche, die Energien und Potenziale vernichten. Gefragt sind Führungskräfte, die Prozessdynamiken erfassen und professionell gestalten können.</p> <p>Im Living Case Führung wird die Anwendung von Methoden und Instrumenten zur Weiterentwicklung der Ressource Mitarbeitende, von Teams und von Organisationseinheiten trainiert. Ziel ist die Erarbeitung eines ganzheitlichen Führungskonzeptes unter Anwendung aller behandelten Theorien mit hohem Praxisbezug.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse des eigenen Führungssystems mittels definierter Instrumente und Modellen, Klärung der Zielkonflikte, Unklarheiten, Rivalitäten und Konflikte</li> <li>– Beschreibung des gewünschten Sollzustandes und Ableiten möglicher Handlungsfelder und Ziele.</li> <li>– Entwicklung eines ganzheitlichen Führungskonzeptes und möglicher Lösungen zur Zielerreichung.</li> </ul> <p>Abgabe eines strukturierten Berichtes und Präsentation des Living Case mit anschließender Diskussion und Selbstreflexion.</p>
Lehrmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Literaturempfehlung: [1] Führen: Worauf es wirklich ankommt</li> <li>– Skript</li> </ul>

## 8 Kompetenznachweise

Für die Anrechnung der 12 ECTS-Punkte ist das erfolgreiche Bestehen der Qualifikationsnachweise (Prüfungen, Projektarbeiten) erforderlich, gemäss folgender Aufstellung:

Kompetenznachweis	Gewicht	Art der Qualifikation	Erfolgsquote Studierende
Vortrag	2	Vortrag	0 - 100 %
One pager	3	Zusammenfassungen	0 - 100 %
Living Case Führung	5	Living Case	0 - 100 %
Gesamtgewicht / Gesamterfolgsquote	<b>10</b>		0 - 100 %
<b>ECTS-Note</b>			<b>A - F</b>

Alle Studierenden können in einem Qualifikationsthema eine Erfolgsquote von 0 bis 100% erarbeiten. Die gewichtete Summe aus den Erfolgsquoten pro Thema und dem Gewicht des Themas ergibt eine Gesamterfolgsquote zwischen 0 und 100%. Die Gesamterfolgsquote wird in eine ECTS-Note A bis E umgerechnet, gemäss Studienreglement. Weniger als 50% Gesamterfolgsquote ergibt eine ungenügende Note F.

Studierende, die die Studienreise nach China absolvieren, erstellen anstelle des one pagers einen Bericht zur Reise mit ebenfalls Gewichtung 3.

## 9 Obligatorische Lehrmittel

Die nachfolgend aufgeführten Lehrmittel sind wesentlich für das Lernen während des geführten Unterrichtes. Sie sind durch die Studierenden zu beschaffen.

Nr	Titel	Autoren	Verlag	Jahr	ISBN Nr.
[1]	Führen: Worauf es wirklich ankommt	Daniel F. Pinnow	Gabler	2012 6. Auflage	ISBN: 978-3-8349-4066-7
[2]	Beziehungsmanagement: Fünf Schritte zum Aufbau guter Beziehungen	Johanna Meier	GABAL		Wird abgegeben
[3]	Verhandeln: Verhandeln und Überzeugen	Marco Behmann	Hogrefe	2013	ISBN: 978-3-8017-2477-1

## 10 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Dr. Ina Goller	Skillsgarden AG / BFH	<a href="mailto:ina.goller@bfh.ch">ina.goller@bfh.ch</a>
Erika Lüthi		<a href="mailto:erika.luethi@i-conet.ch">erika.luethi@i-conet.ch</a>
Stephan Orths	Synetz-changeprozesse	<a href="mailto:stephan.orths@synetz-changeprozesse.de">stephan.orths@synetz-changeprozesse.de</a>
Ulrich Appenzeller	Stiftung Balm	<a href="mailto:ulrich.appenzeller@bfh.ch">ulrich.appenzeller@bfh.ch</a>
Christoph Roth	ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH	<a href="mailto:roth@ila.ch">roth@ila.ch</a>
Tom Seeger	ameglio GmbH	<a href="mailto:tom.seeger@ameglio.ch">tom.seeger@ameglio.ch</a>
Martine-Laure Wissmann	HRmove GmbH	<a href="mailto:m.wissmann@hrmove.ch">m.wissmann@hrmove.ch</a>

## 11 Organisation

### CAS-Leitung:

Martine-Laure Wissmann

Tel: +41 79 292 03 03

E-Mail: [martine-laure.wissmann@bfh.ch](mailto:martine-laure.wissmann@bfh.ch)

E-Mail: [m.wissmann@hrmove.ch](mailto:m.wissmann@hrmove.ch)

### CAS-Administration:

Barbara Reichmuth

Tel: +41 31 848 32 04

E-Mail: [barbara.reichmuth@bfh.ch](mailto:barbara.reichmuth@bfh.ch)

## 12 Termine

Daten:

KW 17 2019 bis KW 39 2019

Freitagnachmittag, von 13:00 Uhr bis 20:00 Uhr, 1 Samstag, 09:00 Uhr bis 16:00 Uhr

## Dokumenteninformation

Study Guide CAS F  
2019-03-26

Dieser Study Guide gilt für die Publikation ab Frühlingssemester 2019.

Während der Durchführung des CAS können sich Anpassungen bezüglich Inhalten, Lernzielen, Dozierenden und Kompetenznachweisen ergeben. Es liegt in der Kompetenz der Dozierenden und der Studienleitung, aufgrund der aktuellen Entwicklungen in einem Fachgebiet, der konkreten Vorkenntnisse und Interessenslage der Teilnehmenden, sowie aus didaktischen und organisatorischen Gründen Anpassungen im Ablauf eines CAS vorzunehmen.

**Berner Fachhochschule**  
Technik und Informatik  
Weiterbildung  
Wankdorffeldstrasse 102  
CH-3014 Bern

Telefon +41 31 848 31 11  
Email: [office.ti-be@bfh.ch](mailto:office.ti-be@bfh.ch)

→ [ti.bfh.ch/weiterbildung](https://ti.bfh.ch/weiterbildung)  
→ [ti.bfh.ch/cas-f](https://ti.bfh.ch/cas-f)