



Patrick Brügger, IWB-Student

## MODULARE FÜHRUNGS- AUSBILDUNG SVF

Als Führungsfachmann/Führungsfachfrau mit eidg. Fachausweis verfügen Sie über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, ein Team in personeller und fachlicher Hinsicht direkt zu führen.



## INHALT

ÜBERBLICK	4
FÜHRUNGSFACHMANN/FÜHRUNGSFACHFRAU MIT EIDG. FACHAUSWEIS	5
GRUNDIDEE	6
ZIEL	6
KURSDAUER/KURSZEITEN	7
LEKTIONENTAFEL	8
VORAUSSETZUNGEN	9
PRÜFUNGEN	9
ABSCHLUSS/TITEL	10
AUSBILDUNGSTEAM	10
AUSBILDUNGSMETHODIK	10
KOSTEN	11
INFORMATIONSSABEND	11
LEITUNG UND BERATUNG	12
INHALT/LERNZIELE	13

## ÜBERBLICK

### MODULARE FÜHRUNGS-AUSBILDUNG SVF

Führungsfachmann/-fachfrau mit eidg. Fachausweis  
Vereinigung Kaufmännische Führungsschulen KFS  
Aarau – Basel – Bern – Biel – Liestal – **Luzern** – St.Gallen – Zürich

#### Höhere Fachprüfung\* Führungsexperte/-in mit eidg. Diplom (Stufe 4)

Führungspersonen (auf der Stufe eidg. Diplom; Expertenstufe) verfügen über die Kompetenzen, um eine Organisationseinheit (Abteilung, KMU) direkt und indirekt erfolgreich zu führen. Direkte Führung bedeutet unmittelbare personale Interaktion zwischen Führendem und Geführten; indirekte Führung ist die apersonale Einflussnahme ausgehend von der unternehmensspezifischen Ausgestaltung von Strategie, Struktur und Kultur.

#### 5 Module auf Expertenstufe\* (Stufe 3)

- Innovation im Leistungserstellungs- und Führungsprozess
- Analyse, Methodik und Entscheidung im Führungsprozess
- Strategie- und marktorientierte Führung
- Kommunikation und Wissensentwicklung im Führungsprozess
- Umsetzungsorientierte und wirkungsvolle Führung

#### Eidg. Berufsprüfung Führungsfachmann/-fachfrau mit eidg. Fachausweis (Stufe 2)

Führungsfachleute verfügen über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, eine Gruppe bzw. ein Team in personeller und fachlicher Hinsicht direkt zu führen und alle damit verbundenen komplexen Aufgaben und Funktionen sowohl im mitarbeiterbezogenen Bereich als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht verantwortungsvoll und kompetent auszuüben.

#### Zertifikat SVF-ASFC Management Stufe Team/Gruppe (Stufe 1)

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig, eine Gruppe/ein Team betriebswirtschaftlich direkt zu führen.

##### 6 Module

- Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre
- Rechnungswesen
- Recht
- Personalwesen (HR Management)
- (Team-) Organisation
- Projektmanagement

#### Zertifikat SVF-ASFC Leadership Stufe Team/Gruppe (Stufe 1)

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig, eine Gruppe/ein Team personell direkt zu führen.

##### 5 Module

- Selbstkenntnis
- Selbstmanagement
- Teamführung
- Kommunikation/Information
- Konfliktmanagement

## FÜHRUNGSFACHMANN/FÜHRUNGSFACHFRAU MIT EIDG. FACHAUSWEIS

Mit der zunehmenden Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft stellen sich den Führungskräften neue Anforderungen. Neben der Fachkompetenz sind auch ausgewogene Führungsqualitäten vonnöten. Diese Ausgewogenheit bezieht sich im Wesentlichen auf die Bereiche Leadership und Management.

Damit überhaupt Führungsverantwortung wahrgenommen werden kann, gilt es, über das nötige Wissen, die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu verfügen. Dazu zählen: Selbstkenntnis, Selbstmanagement, Führung allgemein, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, Konflikte zu bewältigen.

Eine gute Führungsperson versteht es, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt einzusetzen und beim Ausführen der Aufgaben zu unterstützen. Dazu bedarf es einer umfassenden Fachkompetenz, welche sich aus spezifischen Branchen- und Marktkenntnissen, Erfahrungen und aus allgemeinem Managementwissen zusammensetzt.

Eine gute Führungskraft verhält sich dezent, drängt sich nicht in den Vordergrund, sondern leistet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Aufgabenerfüllung Support. Um diesen Support zu gewährleisten, ist Wissen über Leadership und Management unumgänglich.

Der von der **Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF** entwickelte Lehrgang Führungsfachmann/Führungsfachfrau mit eidg. Fachausweis erfüllt diese Funktion. Im Zentrum dieses Bildungsgangs steht eine auf die Bereiche Leadership und Management fokussierte Führungsausbildung.

## GRUNDIDEE

Ausgehend von einem umfassenden Führungsverständnis, vermittelt dieser Lehrgang Leadership- und Managementwissen und verbindet die beiden Bereiche zu einem neuen Ganzen. Ein zentrales Element bilden dabei die Reflexion über die im Lehrgang vermittelten Erkenntnisse und der damit verbundene Transfer in die eigene Führungspraxis.

## ZIEL

Ziel des Lehrgangs ist, die in der heutigen Führungspraxis nötigen Leadership- und Managementkompetenzen gezielt aufzubauen bzw. zu fördern. Das Lösen von komplexen Leadership- und Managementaufgaben setzt einerseits ein breites Fachwissen wie auch Problemlösestrategien und damit Methodenkompetenz voraus. Andererseits rücken Selbst- und Sozialkompetenz vermehrt in den Vordergrund. Der modularisierte Aufbau der Führungsausbildung ermöglicht einen auf die wesentlichen Führungsaufgaben fokussierten Erwerb dieser Kompetenzen. Sie gliedern sich in folgende Bereiche:

### MANAGEMENT

- Betriebswirtschaft
- Rechnungswesen
- Personalwesen
- Organisation
- Projektmanagement
- Recht

### LEADERSHIP

- Selbstkenntnis
- Selbstmanagement
- Kommunikation
- Führung
- Konfliktmanagement

Die Bereiche werden bewusst separat geschult und später miteinander verflochten (vgl. dazu die Ausführungen unter Ausbildungsmethodik Seite 10).

Der Lehrgang richtet sich sowohl an potenzielle Führungskräfte als auch an bereits mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wirtschaft und Verwaltung.

## KURSDAUER/KURSZEITEN

### DAUER

4 Semester berufsbegleitend (total ca. 530 Lektionen)

### KURSTAGE/ZEITEN

- Startseminar Mitte Oktober (extern, mit Übernachtung):  
Freitag ganzer Tag, Samstag bis 13.00 Uhr
- Dann jeweils Mittwoch, 16.55–21.00 Uhr,  
ca. jeden zweiten Samstag, 8.00–13.10 Uhr

### KURSORT

Räumlichkeiten des KV BILDUNGSZENTRUMS LUZERN sowie externe Seminarhotels

## LEKTIONENTAFEL

Bereich/Module	Lektionen
<b>MANAGEMENTMODULE</b>	
Betriebswirtschaft	40
Rechnungswesen	80
Personalwesen	40
Organisation	40
Projektmanagement	40
Recht	50
Interne Modulprüfungen	8
<b>Total Management</b>	<b>298</b>

Bereich/Module	Lektionen
<b>LEADERSHIPMODULE</b>	
Selbstkenntnis	32
Selbstmanagement	32
Führung	34
Kommunikation	34
Konfliktmanagement	32
Interne Modulprüfungen	20
<b>Total Leadership</b>	<b>184</b>

Vernetzung Leadership und Management	28
Startseminar Teamentwicklung für Führungskräfte	20
<b>Total</b>	<b>530</b>

Externes Vorbereitungsseminar an die eidg. Berufsprüfung (optional)	30
---	----

Änderungen bleiben vorbehalten.

Pro Lektion ist – je nach Vorbildung – mit einem Arbeitsaufwand (Selbststudium und Verfassen von Berichten, Reflexionen etc.) von ca. 60 Minuten zu rechnen.

## VORAUSSETZUNGEN

Zur Abschlussprüfung wird zugelassen, wer

- im Besitze eines eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses, eines Maturitätszeugnisses oder eines diesen Zeugnissen gleichwertigen Abschlusses ist und eine mindestens dreijährige einschlägige Berufspraxis, davon mindestens ein Jahr als Leiter eines Teams, nachweist;
- nicht im Besitze eines Zeugnisses nach lit. a ist, aber eine mindestens fünfjährige Berufspraxis, davon mindestens ein Jahr als Leiter eines Teams, nachweist;
- über die erforderlichen Modulabschlüsse bzw. Gleichwertigkeitsbestätigungen\* verfügt.

Der Entscheid über die Zulassung zur Abschlussprüfung wird dem Bewerber mindestens drei Monate vor Beginn der Prüfung schriftlich mitgeteilt.

\* Über die Anerkennung bzw. Anrechnung anderer Abschlüsse entscheidet die Qualitätssicherungskommission (QSK) der SVF-ASFC.

## PRÜFUNGEN

Die Module werden nebst den offiziellen SVF-ASFC-Prüfungen mit internen Modulprüfungen abgeschlossen.

**«Die Ausbildung am INSTITUT FÜR WEITERBILDUNG IWB wurde von der Qualitätssicherungskommission SVF als gleichwertig anerkannt. Aus diesem Grunde sind Studierenden des Lehrgangs «Führungsfachmann/-fachfrau» von den externen Modulprüfungen in den Managementfächern befreit und können die Modulprüfungen intern ablegen.»**

Erfolgreiche Kandidatinnen und Kandidaten erhalten bei mindestens 80 %iger Unterrichtspräsenz das interne IWB-Zertifikat. Es führt Umfang und Inhalte der absolvierten Module auf und attestiert den erfolgreichen Abschluss.

Die für die Zulassung zur eidg. Berufsprüfung erforderlichen Modulabschlüsse werden durch das Bestehen der SVF-Prüfungen erworben. Prüfungstermine sind jeweils Mitte März und Anfang September.

Die eidgenössischen Berufsprüfungen (Vernetzungsmodule) finden jeweils im Herbst statt.

## **ABSCHLUSS/TITEL**

- Stufe 1: Zertifikat SVF
- Stufe 2: Führungsfachfrau/Führungsfachmann mit eidg. Fachausweis
- Stufe 3: eidg. dipl. Führungsexperte/-in

## **AUSBILDUNGSTEAM**

Erfahrene Fachleute und Praktiker aus der Wirtschaftspraxis, die über eine langjährige Erfahrung in der Kaderausbildung verfügen.

## **AUSBILDUNGSMETHODIK**

Anhand von abwechslungsreichen Lern- und Arbeitsmethoden werden Gruppen- und Lernprozesse bewusst gesteuert. Im Bereich Leadership wird ein Lerntagebuch geführt. Die Wahl der Methode ist vom Grundsatz abhängig, Lernprozesse und Ergebnisse individuell wie auch gruppenspezifisch optimal zu unterstützen bzw. systematisch zu reflektieren. Starkes Gewicht wird auf die Relevanz der Inhalte für die persönliche Führungspraxis der Teilnehmenden gelegt.

Die Vernetzung der beiden Bereiche Leadership und Management erfolgt durch ausgewählte Problemstellungen während der Erarbeitungsphase der einzelnen Module. Die für das Bearbeiten dieser Problemstellungen nötigen Informationen werden von der Kursleitung zur Verfügung gestellt und teilweise im Team beschafft.

Es besteht die Option, am Ende des Lehrganges ein Intensivseminar zur Vorbereitung der eidg. Prüfung zu besuchen. Die daraus resultierenden Kosten sind nicht im Kursgeld inbegriffen.

## **KOSTEN**

Gemäss aktuellem KursInfo und [www.kbz.ch](http://www.kbz.ch)

Das Kursgeld wird semesterweise in Rechnung gestellt.

## **INFORMATIONSBEND**

### **ZEITPUNKT**

Gemäss aktuellem KursInfo und [www.kbz.ch](http://www.kbz.ch)

### **ORT**

KV BILDUNGSZENTRUM LUZERN  
INSTITUT FÜR WEITERBILDUNG IWB  
Dreilindenstrasse 20  
6006 Luzern

### **INHALT**

- Zulassungsbedingungen
- Kursinhalt, Aufbau, Kosten
- Prüfungsformen
- Diplom/Titel
- Kursleistungen

## LEITUNG UND BERATUNG

Prof. Dr. Daniel Peter, Lehrgangleiter,  
Mitglied der Qualitätssicherungskommission QSK,  
Verantwortlicher für die schriftliche Berufsprüfung  
Telefon 079 938 29 43  
dpeter@hispeed.ch

### ADMINISTRATIVE AUSKUNFT

KV BILDUNGSZENTRUM LUZERN  
INSTITUT FÜR WEITERBILDUNG IWB  
Andrea Beerli  
Landenbergstrasse 37  
6005 Luzern  
Telefon 041 417 16 67  
Telefax 041 417 16 66  
andrea.beerli@kbz.ch  
www.kbz.ch

Luzern, Mai 2010

## INHALT/LERNZIELE\*

### MANAGEMENT

#### MODUL 1: BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

#### KOMPETENZEN

Die Absolventinnen und Absolventen schaffen nutzbringende Bezüge zwischen betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, die für ihre Führungsstufe relevant sind und ihrer praktischen Tätigkeit als Gruppen- bzw. Teamleiter entsprechen.

#### LERNZIELE

- Die Absolventinnen und Absolventen
- erklären die zentralen betriebswirtschaftlichen Grundbegriffe
  - interpretieren den Auftrag der Unternehmung im wirtschaftlichen Umfeld und beurteilen daraus resultierende Auswirkungen auf das Individuum und die Gesellschaft
  - beschreiben die Unternehmung als Teil eines grösseren Systems mit Wechselwirkungen und Zielkonflikten
  - kennen die Elemente und deren Beziehungen des «Neuen St. Galler Management Modells».
  - formulieren Ziele für die betriebliche Leistungserstellung unter Berücksichtigung der wichtigsten Zieldimensionen
  - analysieren Abhängigkeiten und Zielkonflikte zwischen den wichtigsten Prozessen einer Unternehmung und reflektieren diese mit der eigenen Führungspraxis
  - transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre in ihre eigene Führungstätigkeit.

\* Änderungen bleiben vorbehalten.

## MODUL 2: RECHNUNGSWESEN

### KOMPETENZEN

Die Absolventinnen und Absolventen stellen für das von ihnen geführte Team aussagekräftiges Zahlenmaterial und finanzielle Daten für einzelne Projekte/Produkte oder Bereiche bereit, für die sie verantwortlich zeichnen. Sie verstehen, analysieren, interpretieren die Zahlen und leiten daraus entsprechende Handlungsbedürfnisse und -möglichkeiten ab.

### LERNZIELE

Die Absolventinnen und Absolventen

- erklären die Bedeutung des Rechnungswesens als Führungsinstrument
- tragen den wesentlichen handelsrechtlichen Gesetzesbestimmungen Rechnung
- bilden Geschäftsfälle der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen wertmässig ab und dokumentieren diese nach den gängigen Regeln der kaufmännischen Buchführung
- leiten für ihren Bereich Massnahmen ab aus den Ergebnissen von Analysen der Bilanz und Erfolgsrechnung
- sind mit dem üblichen Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens vertraut und nutzen sowohl die Kostenstellen- als auch die Kostenträgerrechnung als zentrale Führungsinstrumente
- erstellen für ihren Verantwortungsbereich ein Budget und legen darüber Rechenschaft ab, erkennen Ursachen für Abweichungen und schätzen allfällige Steuerungsmassnahmen ab
- erstellen Kalkulationen und fällen darauf aufbauende Entscheide
- transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über das Rechnungswesen in ihre eigene Führungstätigkeit.

## MODUL 3: PERSONALWESEN

### KOMPETENZEN

Die Absolventinnen und Absolventen setzen zeitgemässe Systeme und Instrumente des Personalmanagements in der täglichen Führungsarbeit in der Gruppe/im Team erfolgreich ein, indem sie die in der Unternehmung vorhandenen Vorgaben und Mittel miteinbeziehen oder diese selber neu (mit)gestalten.

### LERNZIELE

Die Absolventinnen und Absolventen

- leiten aus den Unternehmungsziele Handlungsschwerpunkte für das Personalwesen ab
- beschreiben wichtige Aufgaben einer zentralen HRM-Stelle und/oder wissen, in welchen Situationen externe Spezialisten beizuziehen sind
- sind fähig, geeignete Mitarbeitende zu gewinnen, einzuführen und zu halten
- beurteilen elementare Arbeitszeitmodelle
- erkennen Ziele, Funktionen und Bedeutung der Personalbeurteilungen für die Unternehmung
- beurteilen Lohnsysteme, Lohnkomponenten und Lohnformen
- wirken bei der Personalentwicklung mit
- erkennen die unterschiedlichen Aspekte beim Personalaustritt
- vernetzen die verschiedenen Teilgebiete des Personalwesens untereinander und bringen diese in Einklang mit den Unternehmungsziele
- transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über das Personalwesen auf Stufe Gruppe/Team in ihre eigene Führungstätigkeit.

**MODUL 4: ORGANISATIONSLEHRE:  
EINE GRUPPE/EIN TEAM ORGANISIEREN**

**KOMPETENZEN**

Die Absolventinnen und Absolventen organisieren eine Gruppe/ ein Team aufgaben-, individuums-, gruppen-/team-, ressourcen- und unternehmensgerecht.

**LERNZIELE**

Die Absolventinnen und Absolventen

- erkennen den Gestaltungsraum des Individuums in einer Gruppe/einem Team und nutzen diesen situationsgerecht
- führen in einer Gruppe/einem Team situationsgerechte Organisationsprozesse ein und schaffen diesen entsprechende Organisationsstrukturen
- befolgen in einer Gruppe/einem Team Organisationsprinzipien situationsgerecht und setzen Organisationsinstrumente situationsgerecht ein
- entwickeln situationsgerechte organisationale Veränderungsmaßnahmen für eine Gruppe/ein Team und setzen diese in einem systematischen Prozess mit den Phasen Analyse, Gestaltung, Implementierung um
- transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über das Organisieren in ihre eigene Führungstätigkeit.

**MODUL 5: PROJEKTMANAGEMENT**

**KOMPETENZEN**

Die Absolventinnen und Absolventen können kleinere Projekte ganzheitlich leiten, können den Gesamtzusammenhang von grossen Projekten erkennen und daraus ihren Beitrag als Teilprojektleitende resp. als Projektmitarbeitende ableiten.

**LERNZIELE**

Die Absolventinnen und Absolventen

- kennen grundlegende Begriffe des Projektmanagements
- kennen Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Projektmanagements
- erarbeiten situationsgerechte Projektorganisationen
- führen ein Projekt erfolgreich entlang der verschiedenen Projektphasen
- erstellen die notwendigen Dokumente (z.B. Projektauftrag, Projektstatusbericht)
- transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über das Projektmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit.

## MODUL 6: RECHT

### KOMPETENZEN

Die Absolventinnen und Absolventen erkennen im Rahmen ihrer Führungstätigkeit die sich ergebenden grundsätzlichen rechtlichen Fragestellungen und wenden die Grundsätze und Bestimmungen des Bundesrechts sachgerecht sowie lösungsorientiert an.

### LERNZIELE

Die Absolventinnen und Absolventen

- wenden die Grundsätze des allgemeinen Vertragsrechts, des Kaufvertrags, Werkvertrags und des einfachen Auftrags an
- wenden die Bestimmungen des privaten Arbeitsvertragsrechts einschliesslich Daten- und Arbeitnehmerschutz sowie des öffentlichen Arbeitsrechts bezüglich Rekrutierung, Einführung, Einsatz und Freistellung des Personals an
- tragen den Bestimmungen des Personen- und Gesellschaftsrechts namentlich auch im Bereiche der Vertretung Rechnung
- beachten das sich in der Alltagspraxis ergebende gesetzliche, vertragliche und ausservertragliche Haftungsrecht
- transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse aus dem Fachgebiet Recht in ihre eigene Führungstätigkeit.

## LEADERSHIP

### MODUL 1: SELBSTKENNTNIS

- Prägende Erfahrungen als Geführte(r)
- Persönliche Werte, Motive und Ziele als Führungsperson/persönliche Identität als Führungsperson/situationsgerechte Änderung der eigenen Werte, Motive und Ziele als Führungsperson
- Selbstbild und Fremdbild als Führungsperson/Blinder Fleck/positiver Umgang mit entsprechenden Fremdbildern
- Eigene Verhaltensmuster als Führungsperson/eigenes Führungsverhalten/Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens
- Persönliche Stärken und Schwächen als Führungsperson/Massnahmen zur Überwindung der Schwächen und zur Stärkung der Stärken
- Eigene Flexibilität/Kreativität/Innovationsfähigkeit als Führungsperson
- Eigene Verantwortungsbereitschaft, persönliche Risikobereitschaft und eigenes Entscheidungsverhalten als Führungsperson/Verbesserung des eigenen Entscheidungsverhaltens als Führungsperson
- Eigene Belastbarkeit als Führungsperson/gegenseitige Abhängigkeit von Berufs- und Privatleben/Planung von Berufs- und Privatleben für die nächsten 3 bis 5 Jahre/individuelle Massnahmen zur Stressbewältigung
- Aktuelles persönliches Profil als (künftige) Führungsperson
- Kurzfristiger und längerfristiger Entwicklungsplan zur Steigerung des persönlichen Profils als (künftige) Führungsperson
- Erkennen, Analyse und Verbesserung der Wirkung als Führungsperson
- Lerntagebuch
- Transfer der hauptsächlichen Erkenntnisse des Reflexionsprozesses in die eigene Führungspraxis/kurzfristiger und längerfristiger Transfer-Aktionsplan

### LERNZIELE

Die Absolventinnen und Absolventen

- sind sich ihrer prägenden Erfahrungen als Geführte(r) bewusst und sind in der Lage, sich diese Erfahrungen für ihre (künftige) Führungstätigkeit zu Nutze zu machen
- sind sich ihrer Einstellung als (künftige) Führungsperson bewusst und sind in der Lage, diese Einstellung situationsgerecht zu ändern

- haben ein realistisches Selbstbild als (künftige) Führungsperson und können mit entsprechenden Fremdbildern positiv umgehen
- erkennen ihre Verhaltensmuster und Verhaltensweisen als (künftige) Führungsperson und sind fähig, ihr (künftiges) Führungsverhalten zu verbessern
- kennen ihre Stärken und Schwächen als (künftige) Führungsperson und sind in der Lage, an den Schwächen zu arbeiten und die Stärken zu stärken
- sind sich ihrer Verantwortungs- und Risikobereitschaft und ihres Entscheidungsverhaltens als (künftige) Führungsperson bewusst und sind fähig, ihr (künftiges) Entscheidungsverhalten zu verbessern
- erkennen die Grenzen ihrer Belastbarkeit als (künftige) Führungsperson und sind in der Lage, individuelle Massnahmen zur Stressbewältigung zu treffen
- sind in der Lage, ihre Wirkung als Führungsperson zu erkennen, zu analysieren und zu verbessern
- sind fähig, die hauptsächlichen Erkenntnisse ihres Reflexionsprozesses in ihre (künftige) Führungstätigkeit zu transferieren.

#### **MODUL 2: SELBSTMANAGEMENT**

- Analyse des eigenen Arbeitsverhaltens/Tätigkeitsanalyse/Verbesserung des eigenen Arbeitsverhaltens
- Setzen von eigenen Zielen/Setzen von eigenen Prioritäten/Eisenhower-Prinzip/ABC-Aufgabenanalyse/Pareto-Prinzip
- Lerntypen/Lernen und Vergessen/Lerntechniken
- Arbeitstechniken/Planungstechniken/Problemlösungstechniken/Entscheidungstechniken
- Zeitmanagement/persönliche Leistungskurve
- Einsatz von Mitteln/Ressourcen
- Lerntagebuch
- Transfer von wichtigen eigenen Erkenntnissen und Fremderkenntnissen über das Selbstmanagement in die eigene Führungstätigkeit/Transfer-Aktionsplan

#### **LERNZIELE**

Die Absolventinnen und Absolventen

- sind in der Lage, ihr eigenes Arbeitsverhalten kritisch zu analysieren und ständig zu verbessern

- können sich selbst Ziele und Prioritäten setzen
- sind in der Lage, situationsgerechte Methoden/Verfahren/Techniken auszuwählen und anzuwenden, um selbst gesetzte oder vorgegebene Ziele zu erreichen
- sind fähig, geeignete Mittel/Ressourcen auszuwählen und einzusetzen, um selbst gesetzte oder vorgegebene Ziele zu erreichen
- können wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über das Selbstmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit transferieren.

#### **MODUL 3: KOMMUNIKATION**

Basiskompetenzen des Kommunizierens

- Aktives Zuhören (Wechselwirkung Haltung/Verhalten, Nutzen des aktiven Zuhörens, Methoden: Türöffner, Spiegeln, Umschreiben)
- Wirksames Fragen (Fragen als Führungsinstrument, Fragearten: offene/geschlossene Fragen, Konkretisierungsfragen, Anschlussfragen, hypothetische Fragen, selbstwertstärkende Fragen)
- Verständliches Sprechen (Einfachheit, Kürze, Prägnanz)
- Ich-Botschaften versus Du-Botschaften
- Feedback (Bedeutung des Feedbacks für gelingende Kommunikation, Regeln für Feedback-Geben und -Empfangen, Anwendung von Feedback)
- Metakommunikation (Metakommunikation als Führungsinstrument im Kommunikationsprozess, Methoden, Einsatzmöglichkeiten)
- Verhandeln (Verhandlungssituation, Verhandlungspartner und ihre Interessen, Verhandlungstechniken, Verhandlungsprozess gestalten und steuern, Win-win-Situationen schaffen)
- Informieren (Information als zentrale Voraussetzung für optimale Leistung des Teams, Rolle des Informationssenders und des Informationsempfängers, adressaten- und sachgerechte Aufbereitung der Information, Prinzipien der Informationsübermittlung, Hol-Prinzip/Bring-Prinzip, Information nach unten/Information nach oben/horizontale Information, Informationsprozess)

## Präsentation

- Vorbereitung
- Durchführung (verbale und nonverbale Gestaltungsmittel, Visualisierung, Einsatz von Hilfsmitteln/Umgang mit Lampenfieber, Memorisierungstechniken/Auftreten/persönliche Performance, Umgangsformen, Dress for success)
- Analyse und Auswertung
- Lerntagebuch
- Transfer von wichtigen eigenen Erkenntnissen und Fremderkenntnissen über Kommunikation, Information und Verhandeln in die eigene Führungstätigkeit/Transfer-Aktionsplan

## LERNZIELE

Die Absolventinnen und Absolventen

- kennen die Basiskompetenzen des Kommunizierens und wenden sie beim Kommunizieren mit ihrem Team an (aktives Zuhören, wirksames Fragen, verständliches Sprechen, Ich-Botschaften)
- kennen die Bedeutung des Feedbacks und wenden die Feedback-Regeln beim Kommunizieren mit ihrem Team situationsgerecht an
- wenden Methoden der Metakommunikation beim Kommunizieren mit ihrem Team situationsgerecht an
- gestalten und führen Verhandlungen mit ihrem Team so, dass für alle Beteiligten befriedigende Lösungen resultieren
- informieren ihr Team oder einzelne Mitglieder davon adressaten- und sachgerecht
- sind in der Lage, die Wirkung ihrer verbalen Signale (Sprachverhalten) und ihrer nonverbalen Signale zu erkennen, zu analysieren und zu verbessern
- können eine Präsentation systematisch vorbereiten, zielgruppenorientiert durchführen und deren Wirkung auf die Zielgruppe analysieren
- können wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über Kommunikation, Information und Verhandeln in ihre eigene Führungstätigkeit transferieren.

## MODUL 4: FÜHRUNG

- Eigenes Menschenbild/Menschenbilder
- (Eigene) Wahrnehmung von anderen/(eigene) Sensibilität für andere/(eigene) Empathie/(eigener) Umgang mit anderen (ohne Human Resources Management)
- Gruppenstrukturen/Gruppenprozesse/Gruppendynamik (eigene) Rolle/Rollen im Team/(eigenes) Rollenverhalten im Team

- Motivation/Selbstmotivation
- Förderung der Selbstmotivation der Teammitglieder
- Eigener Führungsstil/Führungsstile
- Eigene Führungstechnik/Führungstechniken
- Treffen von Anordnungen
- Erteilen von Aufträgen
- Teamsitzung (mentale, inhaltliche und organisatorische Vorbereitung)
- Auftrags- und menschenorientierte Leitung (Teamsitzung)
- Inhalts- und prozessbezogene Auswertung
- Beurteilung von Mitarbeitenden
- Führungsumfeld (externe und interne Einflussfaktoren)
- Lerntagebuch
- Transfer von wichtigen eigenen Erkenntnissen und Fremderkenntnissen über Teamführung in die eigene Führungstätigkeit/Transfer-Aktionsplan

## LERNZIELE

Die Absolventinnen und Absolventen

- sind sich ihres Menschenbildes, ihrer Wahrnehmung von anderen, ihrer Sensibilität für andere, ihrer Empathie und ihres Umgangs mit anderen bewusst, und sie sind fähig, diesbezügliche Einstellungs- und Verhaltensänderungen vorzunehmen
- sind in der Lage, ihre Rolle als Führungsperson in den Teamstrukturen und -prozessen kritisch zu reflektieren und diesbezügliche Einstellungs- und Verhaltensänderungen vorzunehmen
- sind fähig, die Selbstmotivation ihrer Teammitglieder zu fördern
- sind in der Lage, ihren Führungsstil situativ anzupassen
- sind fähig, klare Anordnungen zu treffen und klare Aufträge zu erteilen, eine Teamsitzung umsichtig vorzubereiten, auftrags- und menschenorientiert zu leiten und nutzbringend auszuwerten
- sind in der Lage, die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden ihres Teams gesamthaft und in Einzelaspekten zu beurteilen, die Mitarbeitenden zu einer kritischen Selbstbeurteilung zu motivieren und sie für die Vorgesetztenbeurteilung zu gewinnen
- können wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über Teamführung in ihre eigene Führungstätigkeit transferieren.

## **MODUL 5: KONFLIKTMANAGEMENT**

- Eigenes Konfliktverhalten (als Führungsperson)/menschliches Konfliktverhalten/(eigener) Umgang mit Belastungen in Konfliktsituationen
- Konfliktanzeichen/Wahrnehmung von Konfliktsanktionen
- Erkennen von Konfliktursachen/Analyse von Konfliktursachen
- Formen der Konfliktaustragung
- Phasen der Konfliktbewältigung
- Konfliktbewältigungstaktiken (Vermeiden, Nachgeben, Kooperieren, Kompromiss, Durchsetzen)
- Konfliktbewältigungstechniken
- Konfliktarten (Sachkonflikte, Beziehungskonflikte, Bewertungs-/ Beurteilungskonflikte, Verteilungskonflikte, Wahrnehmungskonflikte, Rollenkonflikte)
- Schaden- und Nutzenpotenziale von Konflikten
- Konflikte und Gruppenprozessphasen (Forming, Storming, Norming, Performing)
- Mobbing/Mobbing-Prophylaxe/Führungsmassnahmen bei Mobbing
- Lerntagebuch
- Transfer von wichtigen eigenen Erkenntnissen und Fremderkenntnissen über die Bewältigung von Konflikten, die in Gruppen/ Teams vorhanden sind, in die eigene Führungstätigkeit/Transfer-Aktionsplan

## **LERNZIELE**

Die Absolventinnen und Absolventen

- sind in der Lage, ihr eigenes Konfliktverhalten kritisch zu reflektieren und zu verbessern
- können Anzeichen von Konflikten in ihrem Team bewusst wahrnehmen
- sind fähig, die Ursachen von Konflikten in ihrem Team zu erkennen und zu analysieren
- sind in der Lage, situationsgerechte Konfliktbewältigungstaktiken und -techniken in ihrem Team erfolgreich anzuwenden
- können wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über die Bewältigung von Konflikten, die in Teams vorhanden sind, in ihre eigene Führungstätigkeit transferieren.

## **NOTIZEN**

## NOTIZEN