

Ausbildungskonzept

Zertifikatslehrgang Führen in Nonprofit-Organisationen

Inhalt

Zum Begriff	3
Ziel und Nutzen der Ausbildung	3
Zielgruppe	3
Zulassungsbedingungen	3
Unser Führungsverständnis	4
Ausbildungsverlauf und Abschluss	5
Struktur der Ausbildung in der Übersicht	5
Studienleitung	6
Administration	6
Kompetenzprofil für Führungspersonen in Nonprofit-Organisationen	6
Überblick Basislehrgang	8
Ziele und Nutzen	8
Inhalte	9
Kursleitung, Dozentinnen und Dozenten	10
Aufbaumodule	10
Qualitätsmerkmale der Weiterbildung	11
Anhang	12

Zum Begriff

In der Fachliteratur werden unter Nonprofit-Organisationen Verbände, Genossenschaften, Vereine, Kirchen, Parteien oder soziale, kulturelle und ähnliche Organisationen verstanden. In unserem Verständnis erweitern wir den Kreis auf das öffentliche Gesundheitswesen, Beratungsstellen, Weiterbildungsinstitutionen, staatliche Einrichtungen, Heime, Hilfswerke, etc.

Der Begriff 'Nonprofit-Organisation' ist insofern irreführend und gar falsch, als dass auch in 'Nonprofit-Organisationen' sehr wohl hoher gesellschaftlicher Profit erzeugt wird! Trotz dieser klaren Haltung verwenden wir der Verständlichkeit zuliebe den eingebürgerten Begriff.

Ziel und Nutzen der Ausbildung

Mit Menschen für Menschen eine Organisation leiten und entwickeln.

Die Ausbildung baut Basiskompetenzen zum Leiten einer Nonprofit-Organisation auf. Grundlage dazu bilden Hintergrundwissen zu den wichtigsten Führungs- und Organisationsthemen verbunden mit Werkzeugen, Transfer, Reflexion und Training.

Jede Organisation, jeder Betrieb und jedes Unternehmen hat einen Zweck, einen Aufgabenbereich und Ziele.

Unsere Absolventinnen und Absolventen führen bezogen auf diesen 'Sinn' ihrer Organisation wirkungsvoll, indem sie dazu beitragen, die Energien für die gemeinsame Kernaufgabe zu bündeln.

Sie tun dies ...

- aufgrund breiter Beobachtung und nützlicher Interventionen
- auf der Basis von Grundlagenwissen zum Thema 'Führen in Organisationen'
- mit praktischen Führungsinstrumenten und –werkzeugen
- mittels Evaluation und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Zielgruppe

Leitungsverantwortliche in Nonprofit-Organisationen (→ siehe oben)

Die Ausbildung ist Praxis begleitend. Die Absolvent/innen üben also zumindest in einem Teil ihrer Tätigkeit eine Führungsfunktion aus.

Zu Leitungsfunktionen zählen wir auch Bereichs-, Gruppen-, Projektleitungen etc.

Zulassungsbedingungen

Der Lehrgang steht grundsätzlich Leitungspersonen in Nonprofit-Organisationen unterschiedlicher Hierarchiestufen offen.

Voraussetzungen:

- Abschluss der Sekundarstufe II (drei- oder vierjährige Berufslehre mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis) oder
 - abgeschlossene dreijährige Fachmittelschule oder
 - gymnasiale Maturität
- Berufserfahrung

Darauf können Sie sich verlassen

Wir wissen, wovon wir sprechen

Unsere Dozierenden haben alle breite, aktuelle Erfahrung in der Führung und/oder Beratung von NPOs.

Wir verstehen das didaktische Handwerk

Unsere Dozierenden verfügen über einen professionellen Hintergrund in der Kursgestaltung.

Theorie-Praxis-Transfer

Der Bezug zu wichtigen Theorien ist selbstverständlich; deren Verbindung zur Praxis ist uns ein zentrales Anliegen.

Vielfalt und Horizonsweiterung

Durch die unterschiedliche Herkunft der Teilnehmenden und Dozierenden ergeben sich vielfältige Austauschmöglichkeiten. Wir lernen voneinander.

Unser Führungsverständnis

- Nonprofit-Organisationen erhalten oder geben sich ein Nutzen-Ziel in ihrem gesellschaftlichen Umfeld, sie bestehen dank diesem Kernauftrag und 'Sinn'.
- Führen steht primär im Dienst dieser Kernaufgabe der Organisation!
- Führen hat die Funktion, die Energien und Kräfte im Feld von Organisation, Mensch und Umfeld auf die Kernaufgabe zu richten.
- Diese Zielorientierung und damit Sinnstiftung gelingt vorrangig über Kommunikation.
- Die Führungskultur ist eine gemeinsame 'Konstruktion' der gesamten Organisation und Führung geschieht auf allen Ebenen. Führungsgrundsätze gelten folglich auch auf allen Ebenen.
- Menschen, die mit Führungsaufgaben betraut sind, führen sensibel für die Kultur ihrer Organisation.
- Führungsfunktionen sind - wie andere Funktionen in der Organisation - klar definiert und ausgehandelt.
- Zur Führungsaufgabe gehören die entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen. Nur so kann Führungshandeln auch verantwortet werden.

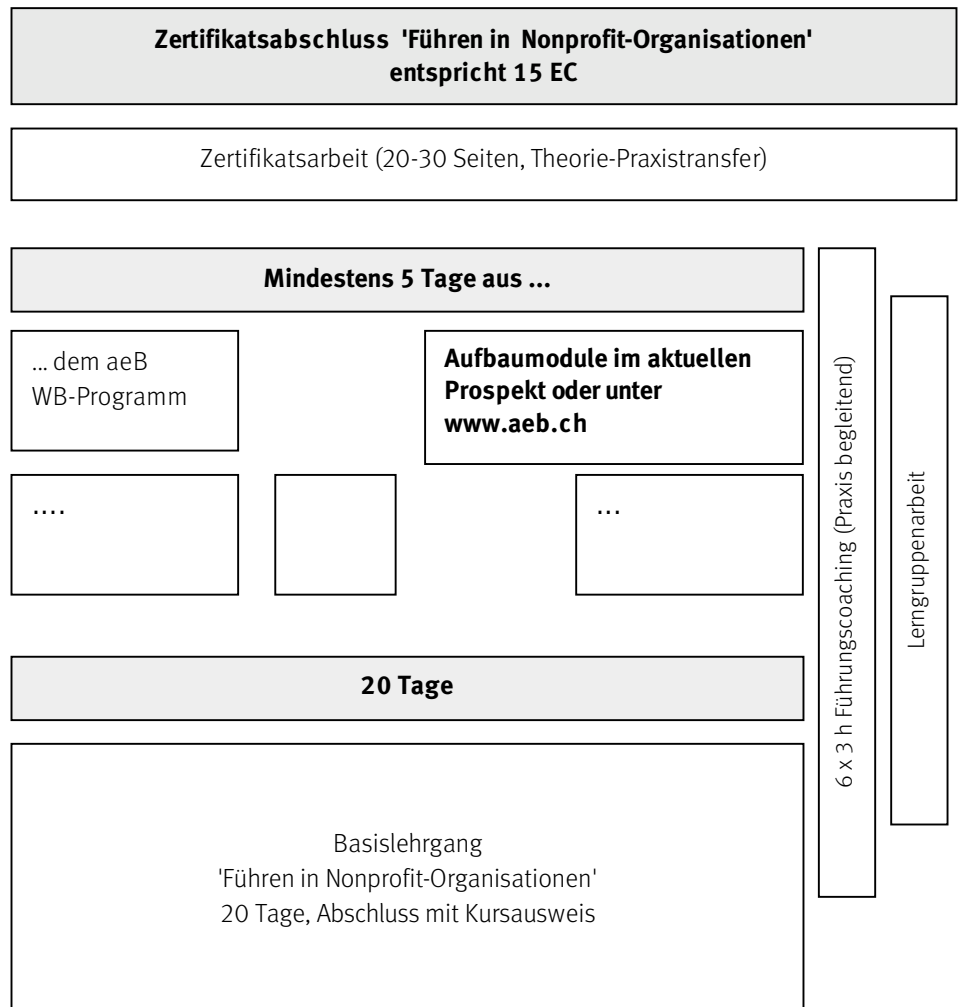
Ausbildungsverlauf und Abschluss

Der Weg zum aeB Schweiz-Zertifikat "Führen in Nonprofit-Organisationen" führt durch folgende Ausbildungselemente:

- 25 Ausbildungstage: Basislehrgang + 5 Tage Wahlmodule aus dem WB-Programm
- Selbststudium, Vor- und Nachbereitung der Präsenztage
- 18 h Führungscoaching in Gruppen
- 15 h Lerngruppenarbeit
- Zertifikatsarbeit

entspricht 15 ECTS-Punkte

Struktur der Ausbildung in der Übersicht



Studienleitung

Ruth Peyer, Dr. phil., Supervisorin und Organisationsberaterin
Bereichsleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung aeB Schweiz
ruth.peyer@aeb.ch

Administration

Verena Binkert, Sachbearbeiterin aeB Schweiz
verena.binkert@aeb.ch, 041 249 44 88 (Mo-Do)

aeB Schweiz
Kasernenplatz 1
Postfach 7091
6000 Luzern 7

www.aeb.ch

Kompetenzprofil für Führungspersonen in Organisationen

Unsere Ausbildung leistet einen Beitrag folgende Kompetenzen aufzubauen und zu erweitern:

Kritisches 'Ja' zur Machtübernahme

- Respektvoll aber angstfrei Ermächtigungen und Entscheidungsverantwortung übernehmen.
- Über hohe Rollenbewusstheit verfügen und Rollenklarheit herstellen.
- Mit Macht bewusst und kritisch umgehen.

Fähigkeit zur mutigen und verpflichteten Selbstreflexion

- Sich in Feedbacksituationen und Selbstreflexion etwas zumuten.
- Selbstreflexion und 360°-Feedback als verpflichtende Folge von Ermächtigung betrachten.

Antinomiefähigkeit in Denken, Handeln und Entscheiden

- Antinomien, sich Widersprechendes erkennen und anerkennen.
- Über hohe Ambiguitätstoleranz verfügen, sich Widersprechendes aushalten.
- Entscheide in Bewusstheit und Würdigung des 'Verlustteils' fällen.

Mehrperspektivisch sehen und beurteilen wollen und können

- Interaktionen von Menschen und Systemen als nichtlineare, dynamische und komplexe Prozesse begreifen.
- Verschiedene Perspektiven zulassen und an diesen interessiert sein.
- Beurteilungen in Abwägung verschiedener Sichtweisen vornehmen.

Mit 'Nähe und Distanz' funktional umgehen können

- Sich einlassen können, sich abgrenzen und distanzieren können.
- In diesem Spektrum Beziehungen situationsgerecht und funktional gestalten und deklarieren können.

'Bühnenfähigkeit': Hinstehen und sich ausdrücken können

- 'Hinstehen' können im doppelten Sinn des Wortes.
- Sich sprachlich klar ausdrücken können.
- Den paraverbalen und nonverbalen Ausdruck bewusst nutzen können.

Forschende Neugier gegenüber Menschen und Organisationen

- Interesse an Menschen, an den Menschen innewohnenden Kräften, Intelligenzen, Gefühlen und Potenzialen haben.
- Interesse an Organisationen, an ihrer Sinnggebung und ihren komplexen und überraschungsreichen Dynamiken haben.

Konfliktvolle Prozesse moderieren können

- Konflikte und/oder Probleme erkennen und benennen.
- In die Auseinandersetzung gehen können und wollen.
- Lösungsorientiert und zielgerichtet Gespräche führen.

Über Führungsinstrumente und -werkzeuge verfügen

- Über ein Methodenrepertoire in Kommunikation und Organisation verfügen.
- Angepasste Instrumente nutzbringend einsetzen, überprüfen und weiterentwickeln.

Überblick Basislehrgang 'Führen in Nonprofit-Organisationen'

Die Basisausbildung baut grundlegende Kompetenzen für Leitungsaufgaben in Nonprofit-Organisationen auf.

Sie lässt sich über verschiedene Weiterbildungsmodulen zum Zertifikatslehrgang ergänzen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Leitungsverantwortliche in Nonprofit-Organisationen wie soziale, sozio-kulturelle, sozial-pädagogische, medizinische Institutionen, Berufsverbände, Vereine, Heime, Hilfswerke, Umweltorganisationen, Arbeitnehmerorganisationen, kirchliche Institutionen, etc.

Ziele und Nutzen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ...

- verstehen Leitung als eigenständige Funktion mit ausgehandeltem Leistungsauftrag
- definieren ihre Führungsrolle im Kontext der Organisationskultur und ihres eigenen Führungsverständnisses
- können die Situation ihrer Organisation angesichts der inneren Entwicklung und der äusseren Ansprüche analysieren und daraus Perspektiven und Handlungen entwickeln
- **Sie führen dadurch auf einer sicheren Grundlage**

- erwerben Instrumente und Kompetenzen zur zielorientierten, gemeinsamen und wirkungsvollen Gestaltung der Arbeit und Weiterentwicklung
- verfügen über Basiskompetenzen der Personalentwicklung
- **Sie führen mit Wissen und Werkzeugen**

- können auch in schwierigen Situationen angepasst kommunizieren
- können Teams wirkungsvoll leiten und zu Weiterentwicklung führen
- **Sie bringen durch ihr Führen etwas in Bewegung**

- werden sich ihrer führungsrelevanten Stärken bewusster und erkennen den persönlichen Entwicklungsbedarf
- können sich in der Führung persönlich einrichten und sachlich organisieren
- **Sie gestalten ihr Führen selbst-gesteuert und selbst-bewusst**

Inhalte

Impulstag	1 Tag	Einstieg in die Ausbildung <ul style="list-style-type: none">– Informationen zur Ausbildung– Meine Rolle in meiner Organisation– Denkmodell zur persönlichen Führungs-"Theorie"
Sequenz 1	3 Tage	Führen und geführt werden <ul style="list-style-type: none">– Grundlagen zu Führen und geführt werden, Führungskonzepte, Rolle, Führungsbiografie– 7 Wesenselemente einer Organisation– Leitung funktional einrichten, Auftrag zur Peer-Review zu diesem Thema
Sequenz 2	4 Tage	Zielorientierte Entwicklung, Führen mit Zielen <ul style="list-style-type: none">– Ziel- und wertorientierte Führungsarbeit: Vom Leitbild zum Alltag– Ganzheitliche Führungsprozesse, Führen mit Zielen, MAG– 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung, Projektmanagement– Wenn's harzt: Schwierige Situationen in der gemeinsamen Entwicklung– Einführung kollegiale Beratung
Sequenz 3	3 Tage	Führungskommunikation <ul style="list-style-type: none">– Führung ist Kommunikation– "Hinstehen" und sich überzeugend ausdrücken können– (auch schwierige) Gespräche führen– Sitzungen und Gespräche in Gruppen leiten
Sequenz 4	3 Tage	Personalführung und -entwicklung <ul style="list-style-type: none">– Zielorientierte Personalführung und -entwicklung– Personalführungs-Konzept: Personal-Gewinnung, Einführung, professionelle Lerngemeinschaften, Formative Instrumente der PE, Personal-Beurteilung, Personalaustritt
Sequenz 5	3 Tage	Teams verstehen und in Teams arbeiten <ul style="list-style-type: none">– Miteinander Ziele erreichen– Teamdiagnose und Teamportfolio– Teamentwicklung als Element der Personalentwicklung– Auswertung der Peer Review
Sequenz 6	3 Tage	Sich gut in der Leitung einrichten <ul style="list-style-type: none">– Personalführung als Selbstführung– Rollengestaltung– Ressourcen und Unterstützungssysteme,– Abschluss und Reflexion der Führungsbiografie

Arbeitsformen

Inputs, Übungen, Transfer, Trainings mit Feedback, Arbeit an Fallbeispielen, Lernpartnerschaften und Praxisberatung als modellhafte Form des Lernens.

Kursleitung

In jedem Kurs wirken 3 bis 4 Dozentinnen/Dozenten aus dem nachfolgendem Leitungsteam mit:

Peter Ambühl, dipl. Coach, Supervisor&Organisationsentwickler BSO, Bern

Thomas Birri, Dipl. Supervisor und Organisationsberater, Brugg

Marianne Cockayne, Bildungs- und Organisationsberaterin, Kyburg

Paul Dettwiler, Supervisor und Organisationsberater, Kolliken

Bianca Ender, Mag., Organisationsberaterin, Innsbruck

Susan Hedinger-Schumacher, Kommunikationsberaterin, Journalistin, Brittnau

Ruth Peyer, Dr. phil., Supervisorin und Organisationsberaterin, aeB Schweiz

Christina Schilt, Supervisorin und Organisationsberaterin, aeB Schweiz

Adrian Schoch, Dipl. Supervisor und Organisationsberater, Wädenswil

Aufbaumodule

Die Aufbaumodule thematisieren verschiedene relevante Aspekte zu 'Führen in Organisationen', von Betriebswirtschaft ... bis zu Einführung in die Mediation ...

Die Absolvent/innen der Ausbildung wählen die Aufbaumodule aufgrund ihrer Interessen und des Bedarfs in ihrer Organisation.

Die Informationen zu den Aufbaumodulen entnehmen Sie bitte unserer Homepage www.aeb.ch.

Qualitätsmerkmale der Weiterbildung

Die Aus- und Weiterbildung orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

Funktionsbegleitende Weiterbildung

Führungsqualifikationen lassen sich sehr beschränkt auf Vorrat aneignen. Sie bauen sich wirksamer an praktischen Erfahrungen und deren Reflexion auf. Darum ist unsere Führungsausbildung funktionsbegleitend und modular angelegt.

Auf Transfer ausgerichtete Lehr-Lernarrangements

Das persönlich verbindliche Lernen und der wechselseitige Transfer zwischen Weiterbildung und Alltagshandeln im Praxisfeld werden durch die gezielte Verbindung von Vermittlung von Expertenwissen, Reflexion der eigenen Praxissituation, Fallarbeiten, Auseinandersetzung in Lernpartnerschaften und Kleingruppen gefördert.

Das Führungscoaching, der Austausch in Lerngruppen und die Zertifikatsarbeit haben ebenfalls ausgeprägte Transferfunktion.

Vielfalt als Ressource nutzen

Unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten in unterschiedlichen Institutionen. Diese Vielfalt verstehen wir als stimulierende Ressource, die zum Vergleichen, zum Voneinander-Lernen, zur Öffnung und Abgrenzung des eigenen Denkens, zur Identitätsbildung und zur Entdeckung neuer Möglichkeiten anregt.

Auseinandersetzung mit der eigenen Person

Führen ist mehr als das Erfüllen einer Funktion; Führen ist immer auch persönlicher Ausdruck. Darum soll es in der Weiterbildung nicht nur um die Vermittlung von instrumentellem Führungswissen gehen, sondern auch um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, mit biographisch gewachsenen 'Bildern' von Führen, mit persönlichen Wünschen, Begrenzungen und Sehnsüchten, mit dem eigenen Verständnis von Führen.

Lernen an Kontroversen

Unsere Ausbildung versteht sich selbst als "offene, lernende Organisation": Sie steht einerseits auf dem Boden unseres Führungsverständnisses und ist andererseits offen für Impulse und Anregungen aus anderen Systemen und deren Kulturen.

Kontinuierliche Selbstevaluation

Wir werten unsere Arbeit zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern systematisch aus, analysieren und bewerten die Ergebnisse im Kursleitungsteam und ziehen Konsequenzen zur Optimierung von Kurskonzept und -praxis. Externe Evaluationen ergänzen und vertiefen periodisch die Selbstevaluation.

Anhang

1. Hinweise zum Führungscoaching
2. Bestätigung des Führungscoachings
3. Hinweise zur Lerngruppenarbeit
4. Bestätigung der Lerngruppenarbeit
5. Hinweise zur Zertifikatsarbeit
6. Zertifizierungsreglement