

# HFHS Dornach

Ruchti-Weg 7, 4143 Dornach

## Weiterbildung Teamleitung

Durchführung 2018/2019

Zulassung zur eidg. Berufsprüfung



# Inhaltsverzeichnis

Allgemeines .....	5
Zielsetzung .....	5
Zielgruppe .....	5
Voraussetzungen .....	6
Zulassung zur Weiterbildung .....	6
Abschluss .....	6
Führungsverständnis .....	7
Module und Kompetenznachweise .....	8
Umfang und Gliederung .....	9
Arbeitsweise .....	9
Die einzelnen Module .....	10
Daten und Unterrichtszeiten .....	15
Anmeldung und Durchführungsort .....	16
Kosten .....	16
Korrespondenzadresse .....	16



## Allgemeines

Personen, die Leitungsfunktionen übernehmen wollen, müssen über ein zeitgemäßes Führungsverständnis verfügen. Mit der Weiterbildung Teamleitung erwerben sich Führungsverantwortliche eine entsprechende Qualifikation.

Der Abschluss „Teamleitung“ bildet die erste Stufe innerhalb eines dreistufigen Weiterbildungs-Modells (2. Stufe: Leitung mittleres Management; 3. Stufe: Institutionsleitung). Die HFHS bietet derzeit nur die 1. Stufe an. Näheres zu den Stufen 2 und 3 erfahren Sie unter: [www.fachausweis-teamleitung.ch](http://www.fachausweis-teamleitung.ch)

## Zielsetzung

Ziel der Weiterbildung ist das Erarbeiten eines zeitgemässen Führungsverständnisses und das Erüben und Reflektieren eines entsprechenden Führungsverhaltens.

Die Teilnehmenden erhalten Gelegenheit

- Dynamik und Gesetzmässigkeiten des sozialen Miteinanders und ihren Führungsauftrag darin zu verstehen
- Gestaltungsgesichtspunkte für ihre Führungsaufgaben kennen zu lernen
- sich mit verschiedenen Realisierungsformen von Führung vertraut zu machen
- für die Führungsaufgabe grundlegende Methoden und Instrumente kennen zu lernen, zu bearbeiten und zu üben
- die eigene Praxis und sich selbst zu reflektieren.

Es werden grundlegende Inhalte vermittelt und Handlungsansätze vorgestellt. Dem Transfer des Erlernten in die Praxis und der Reflektion der individuellen Praxis der Teilnehmenden wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Grundlage der Weiterbildung bilden Forschungsergebnisse des sozialwissenschaftlichen Diskurses und die aktuellen Führungstheorien. Dabei liegt ein Schwergewicht auf den anthroposophisch orientierten sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und Erfahrungen.

## Zielgruppe

Diese Weiterbildung richtet sich an Gruppenleitende und weitere Fachleute, die in ihrer Institution Führungsaufgaben wahrnehmen und sich für diese Aufgaben weiterqualifizieren möchten.

## Voraussetzungen

Die Weiterbildung baut auf den aktuellen Grundlagen der Themenbereiche „Kommunikation“ und „Verständnis von Gruppen“ auf.

- Kommunikation: Axiome nach Watzlawick, Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun, Feedbackregeln
- Verständnis von Gruppen: Gruppe als System, Gruppendynamik, Normen und Rollen, Gruppenphasen

Am 14.09.2018 wird ein eintägiger Vorkurs angeboten, zu dem sich Interessierte bei Bedarf separat anmelden können (Ausschreibung auf [www.hfhs.ch](http://www.hfhs.ch)).

## Zulassung zur Weiterbildung

Für die Teilnahme an der Weiterbildung zur Teamleiterin, zum Teamleiter gelten die folgenden Voraussetzungen:

- Ausbildung im Bereich Soziales mindestens auf Stufe EFZ
- Berufserfahrung: 1 Jahr nach Abschluss der Ausbildung von mindestens 60% (kleinere Pensen werden angerechnet)
- Personalführungsauftrag im Stellenbeschrieb oder eine Bestätigung der Arbeitgebenden, dass Personalführungsaufgaben (wie Leitung von Teamsitzungen, Durchführung von Mitarbeitendengesprächen, Arbeitsplanung, Führen mit Zielvereinbarungen) im betreuerischen, agogischen oder pflegerischen Bereich während der Weiterbildung in der Praxis geübt werden können.  
Die Funktion als Praxisausbildende, Praxisausbildender gilt dabei nicht als Führungserfahrung.

Über allfällige Äquivalenzanträge entscheidet die Leitung HFHS.

## Abschluss

Der erfolgreiche Abschluss aller Kompetenznachweise ist Voraussetzung zur Erlangung des Abschlusszertifikats HFHS und für die Zulassung zur eidg. Berufsprüfung Teamleitung in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen.

Nähere Informationen zum Branchenzertifikat finden sich auf der Website [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch)

Soziale Arbeit ist kein mechanischer Produktionsvorgang und erschliesst sich deswegen auch nicht durch mechanistische, normative Betrachtungsweisen. Vielmehr ist die Dienstleistung, die in der sozialen Arbeit erbracht wird, eine Beziehungsdienstleistung: sie vollzieht sich im Akt der Begegnung. Das ist besonders aus zwei Blickwinkeln bedeutsam: zum einen geht es in der unmittelbaren Begleitung von Menschen um eine Beziehungsgestaltung, die möglichst angemessen gestaltet sein muss: gegenwartsbezogen, den anderen wahrnehmend, situativ, schöpferisch, authentisch. Zum anderen ist der Empfänger dieser Dienstleistung nicht einfach ein Material – er ist vielmehr Mitgestalter seines eigenen Unterstützungsprozesses und nimmt damit Einfluss auf das Resultat, das nicht im Voraus einseitig bestimmt werden kann. Beziehungsdienstleistung beschreibt einen Prozess der Wechselwirkung mit offenem Ergebnis. Alle Beteiligten sind Gestaltende und Gestaltete.

Die zentrale Führungsfrage, die sich aus diesem Verständnis sozialer Arbeit und damit auch sozialer Organisationen ergibt, lautet: Wie muss sich die Zusammenarbeit einer Arbeitsgemeinschaft gestalten, damit sich die Mitwirkenden möglichst authentisch und schöpferisch in die oben skizzierten Begleitprozesse begeben und ihre Aufgaben eigenverantwortlich und selbstorganisiert im Interesse der Menschen mit Unterstützungsbedarf wahrnehmen können?

Welche Voraussetzungen und Leitplanken müssen vorhanden sein und welche Reflektionsgefäße braucht es, damit sich diese jeweils individuelle, verlaufsoffene Leistung zugunsten der Klientinnen und Klienten vollziehen kann? Strukturfragen sind in diesem Verständnis nur auf der Grundlage partizipativer, transparenter und die Eigenverantwortung stärkender Prozesse zu gestalten.

Ein möglichst bewusster Umgang mit den eigenen Werten, Einstellungen und Rollenzuschreibungen ist Voraussetzung für eine qualifizierte Beziehungsdienstleistung. Auch deswegen gehört es zu den zentralen Führungsaufgaben, eine Organisationskultur zu unterstützen, die klare Strukturen aufweist, die aber doch Raum für eigenständiges Handeln ermöglicht.

Ein wichtiger Bezugspunkt in der Weiterbildung bildet das Qualitätsmanagementverfahren „Wege zur Qualität“.

## Module und Kompetenznachweise

### Allgemeines

Die Weiterbildung ist modularisiert und gliedert sich in 5 Module. Sie wird in der Regel als Ganzes durchlaufen. Eine Teilnahme an einzelnen Modulen kann – sofern Platz – auf Anfrage geprüft werden.

Die einzelnen Module finden jeweils in 2 Blöcken statt. Nach jedem Block ist ein Praxistransfer-Auftrag zu bearbeiten. Entweder treffen sich die Teilnehmenden in dezentralen Gruppen zur Intervention oder sie erhalten einen Auftrag, der zu bearbeiten und auch schriftlich zu dokumentieren ist.

Die Module 1/2 sowie 4/5 werden als Doppelmodule angeboten.

### Kompetenznachweise

Die Teilnehmenden schliessen das Doppelmodul 1+2, das Modul 3 und das Doppelmodul 4+5 mit je einem Kompetenzausweis ab.

Für den erfolgreichen Abschluss eines Moduls müssen zudem 90% der Kontaktaktionen besucht werden.

Der erfolgreiche Abschluss aller Kompetenznachweise ist Voraussetzung zur Erlangung des Abschlusszertifikats HFHS und für die Zulassung zur eidg. Berufsprüfung Teamleitung in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen. Hierfür sind die Kompetenznachweise 5 Jahre gültig.

### Übersicht der Gliederung von Modulen und Kompetenznachweisen

#### Modul 1

**Modul 2**       $\Rightarrow$       Kompetenznachweis Doppelmodul 1 / 2

---

**Modul 3**       $\Rightarrow$       Kompetenznachweis Modul 3

---

#### Modul 4

**Modul 5**       $\Rightarrow$       Kompetenznachweis Doppelmodul 4 / 5

---



## Umfang und Gliederung

### Kontaktstunden / Umfang der Module

Jedes der 5 Module umfasst 5 Tage à 8 Lernstunden. Zur verbindlichen Anwesenheit zählen zudem 3 Intervisionssitzungen sowie 2.5 Prüfungstage.

### Angeleitete Selbstlernzeiten

Für angeleitete, strukturierte Arbeitsaufträge, die neben den Modulen zu bearbeiten sind, muss mit einem Umfang von 5-6 Tagen pro Modul gerechnet werden.

### Unbegleitetes Selbststudium, Vor- und Nachbereitung

Es wird von den Teilnehmenden erwartet, dass sie in Eigenverantwortung weitere Themen bearbeiten bzw. Schwerpunkte setzen. Damit sind zum Beispiel gemeint: Vor- und Nachbereitung des Unterrichts; Erarbeitung von thematischen Aspekten; Literaturstudium; individuelle Vertiefung einzelner Fragestellungen; Reflektion des Berufsalltages anhand der neu erworbenen Erkenntnisse.

**Total der Lernstunden gesamt / 5 Module = 525 Lernstunden**

### Absenzen

Für den erfolgreichen Abschluss der Fortbildung müssen 90% der Kontaktlektionen besucht werden. Bei mehr als zwei Tagen Abwesenheit in einem Modul findet ein Gespräch mit dem Verantwortlichen statt, ob das Modul anerkannt werden kann.

## Arbeitsweise

### Allgemeines

Ein Aufbau von Kompetenzen ist ohne den aktiven Miteinbezug der Studierenden nicht möglich. Es wird Wert auf einen dialogorientierten Unterricht und selbstverantwortliches Lernen gelegt. Wichtiger Bestandteil der Unterrichtsgestaltung ist die Reflektion der Praxis und das Bearbeiten von Situationen aus dem Alltag.

Folgende Lernmethoden werden eingesetzt:

- Referat
- Unterrichtsgespräch, Diskussion
- Gruppenarbeiten, Partnerübungen
- Schriftliche Einzelarbeit
- Rollenspiele und weitere szenische Übungen
- Fallbesprechungen, Intervision
- Lerntagebuch
- Projektarbeiten, Beobachtungsübungen in der Praxis

## Die einzelnen Module

### Modul 1

#### Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, als Teamleiter

In diesem ersten Modul wird eine Art Grundlegung gemacht: Was ist und wie entwickelt sich Zusammenarbeit? Welchen Einfluss hat das eigene Menschen- und Führungsverständnis auf den Führungsalltag?

Der Blick wird dabei auch auf die Führungsperson / auf die Teilnehmenden gerichtet und es erfolgt eine Standortbestimmung, unter anderem zur Ermittlung des eigenen Lernbedarfs. Es werden ein Verständnis für die Führungsaufgabe erarbeitet und erste Methoden und Handlungsansätze für den Führungsalltag vorgestellt.

Das Modul wird in zwei Blöcke aufgeteilt (3 Tage / 2 Tage).

#### Lernziele

- die eigene Führungsbiographie beschreiben und reflektieren
- das eigene Führungsverständnis darstellen und begründen
- die zentralen Führungsaufgaben benennen und darstellen
- ein Grundverständnis von Team und Zusammenarbeit erwerben
- verschiedene Führungsrollen differenzieren und die Doppelrolle zwischen Kollegin, Kollege und Vorgesetzten wahrnehmen und gestalten
- die persönliche Arbeitstechnik als Grundpfeiler des Selbstmanagements reflektieren
- ein Grundverständnis von Konfliktmanagement erwerben
- unterschiedliche Führungsstile kennen, beschreiben und das eigene Handeln daran reflektieren
- Kenntnis von Methoden der Fallbesprechung im Team

#### Thematische Schwerpunkte

- Reflexion des eigenen Führungsverständnisses
- Menschenverständnis und Ethik im Zusammenhang mit Teamleitung
- Grundverständnis Zusammenarbeit, Führung und Führungsverständnis
- Führungsrollen, Führungsstile
- Konfliktmanagement, Einführung
- Einführung kollegiale Beratung
- Arbeitstechniken, Selbstmanagement

## **Modul 2**

### **Zielorientiertes Führen im Team**

11

In diesem Modul geht es um Zielfindungsprozesse, um Zielvereinbarungen im Dialog mit den Betroffenen und um eine angemessene Ergebniskontrolle. Grundlagen und Prinzipien des zielorientierten Führens werden herausgearbeitet.

Es werden Grundlagen der Teamentwicklung vermittelt und der eigene Alltag daran reflektiert.

Die Teilnehmenden lernen die Bedeutung und Methoden der Personalentwicklung kennen.

Das Modul wird in zwei Blöcke aufgeteilt (2 Tage / 3 Tage).

Der Kompetenznachweis des Doppelmoduls 1/2 findet zu einem separaten Termin nach Abschluss des Moduls 2 statt.

#### **Lernziele**

- MbO als Führungskonzept kennen, verstehen, umsetzen und reflektieren
- Führungskreislauf kennen und anwenden
- Prinzipien der Delegation verstehen und anwenden können
- Prinzipien der Teamentwicklung verstehen und anwenden können
- Möglichkeiten der Selbst- und Fremdkontrolle kennen und anwenden können
- Methoden der Personalselektion kennen, neue Mitarbeitende einführen und Arbeitsbeziehungen abschliessen
- Präsentationstechniken kennen und anwenden

#### **Thematische Schwerpunkte**

- Führen mit Zielen
- Ergebniskontrolle, Fremd- und Selbstkontrolle
- Delegation; Verhältnis Einzelner und Team, Rückblick und Rechenschaftslegung
- Teamentwicklung
- Personalselektion, Einführung neuer Mitarbeitender, Abschluss von Arbeitsbeziehungen
- Präsentationstechniken

## **Modul 3**

### **Organisation und Qualität in der Teamarbeit**

In diesem Modul stehen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozesse im Zentrum. Dabei geht es auch darum, den eigenen Beitrag als Teil der Gesamtorganisation zu verstehen. Es werden Grundlagen der Betriebsorganisation und -führung vermittelt.

Daneben brauchen Teamleiterinnen und Teamleiter ein Grundwissen über Arbeitsrecht, finanzielle Zusammenhänge und über Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz.

Das Modul wird in zwei Blöcke aufgeteilt (3 Tage / 2 Tage).

Der Kompetenznachweis des Moduls 3 findet zu Beginn des Moduls 4 statt.

#### **Lernziele**

- Qualitätsmanagementprozesse verstehen und Methoden zur Entwicklung anwenden, Wirksamkeitskontrolle
- Kenntnis und Verständnis von Verantwortungs- und Kompetenzregelungen und deren Einsatz kennen und verstehen
- Grundpfeiler Projektmanagement und Case-Management kennen
- Gesichtspunkte zur Gestaltung von Arbeitsplänen kennen
- relevantes Grundwissen Arbeitsrecht erlangen
- relevantes Grundwissen Finanzen erlangen
- relevantes Grundwissen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz erlangen

#### **Thematische Schwerpunkte**

- Verständnis für Qualitätssicherung und -entwicklung, Wirksamkeitskontrolle
- Grundwissen Aufbau- und Ablauforganisationen
- Grundlagen Projektmanagement
- Grundlagen Case-Management
- Grundwissen Arbeitsrecht
- Grundwissen Finanzen
- Grundwissen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Arbeitsplanung

## **Modul 4**

### **Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit**

13

In diesem Modul stehen die Teamentwicklung und das Gestalten von Führungsprozessen im Zentrum. Um dabei die Vielfalt der Ressourcen in einem Team zu nutzen, hilft der Blick auf verschiedene Berufsgruppen, Kulturen und Genderfragen.

Ein weiterer Schwerpunkt in Modul 4 ist die Selbstführung von Teams. Dazu werden ausgewählte, aktuelle Methoden vorgestellt.

Die Teamsitzung ist der zentrale Ort der gemeinsamen Wahrnehmung. Von dort gehen Entwicklungsimpulse aus, es werden Vereinbarungen getroffen oder Regelungen transparent gemacht. Deshalb ist eine sinnvolle und effiziente Sitzungsleitung von grosser Bedeutung.

Es wird das Thema „Konflikte“ wieder aufgegriffen und vertieft. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Kompetenz der Gesprächsführung.

Das Modul wird in zwei Blöcke aufgeteilt (2 Tage / 3 Tage).

#### **Lernziele**

- Grundlagen zur Gestaltung von Teamsitzungen sowie Werkzeuge der Sitzungsleitung und Moderation kennen
- Vertiefung der Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung
- Grundlagen der Gesprächsführung kennen und Gesprächsführung üben
- Teambildungs-, Teamentwicklungs- und Teamführungsprozesse verstehen, beschreiben und gestalten
- Selbstführung von Teams: Grundverständnis erlangen und ausgewählte, aktuelle Methoden kennen
- Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden aus verschiedenen Berufsgruppen und Kulturen kennen und beschreiben können

#### **Thematische Schwerpunkte**

- Selbstführung von Teams: aktuelle Methoden
- Gestaltung und Moderation von Teamsitzungen
- Diversity-Management
- Methoden der Konfliktbearbeitung, Supervision und Klärungshilfe
- Methoden der Gesprächsführung

## **Modul 5**

### **Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben**

In diesem Modul soll auf der Grundlage der Konzepte und Handlungsansätze aus den Modulen 1 bis 4 ein Führungsprojekt geplant, durchgeführt, evaluiert und anschließend präsentiert werden. Dieser Prozess wird zum einen geübt, zum anderen geht es darum, einen „Methodenkoffer“ zu bündeln.

Das dialogische Führen und die ethische Perspektive des Führens stehen im Zentrum. Ein weiterer Schwerpunkt ist das Change-Management, womit die Kompetenz zum Gestalten von Veränderungsprozessen angeregt werden soll.

Das Modul wird in zwei Blöcke aufgeteilt (3 Tage / 2 Tage).

Der Kompetenznachweis des Doppelmoduls 4/5 findet zu einem separaten Termin nach Abschluss des Moduls 5 statt.

#### **Lernziele**

- Führungssituationen analysieren; Führungsinterventionen planen, durchführen und evaluieren
- Präsentation: Auftrittskompetenz vertiefen
- Aspekte des dialogischen Führens reflektieren und im Alltag anwenden können
- Grundlagen des Change-Managements kennen und anwenden können

#### **Thematische Schwerpunkte**

- Analyse und Bearbeitung von eigenen Führungssituationen
- Kolloquium Führungsleitsätze und ethische Fragen
- Dialogisches Führen nach Karl Martin Dietz
- Change-Management
- Methodenkoffer, Methodenkompetenz
- Auftrittskompetenz, Präsentation, Auffrischung, Übung

# Daten und Unterrichtszeiten

## Daten der einzelnen Module

### **Modul 1 / 5 Tage**

Mittwoch, 26. September bis Freitag, 28. September 2018 (3 Tage)

Donnerstag, 25. Oktober bis Freitag, 26. Oktober 2018 (2 Tage)

### **Intervision: 1 Tag**

Donnerstag, 8. November 2018 13:00 – 17:00 Uhr

### **Modul 2 / 5 Tage**

Mittwoch, 21. November bis Freitag, 23. November 2018 (3 Tage)

Donnerstag, 17. Januar bis Freitag, 18. Januar 2019 (2 Tage)

**Prüfungstag:** Donnerstag, 14. Februar 2019

### **Modul 3 / 5 Tage**

Mittwoch, 27. Februar bis Freitag, 1. März 2019 (3 Tage)

Donnerstag, 28. März bis Freitag, 29. März 2019 (2 Tage)

### **Intervision: 1 Tag**

Donnerstag, 11. April 2019 13:00 – 17:00 Uhr

### **Modul 4 / 5 Tage**

Mittwoch, 8. Mai bis Freitag, 10. Mai 2019 (3 Tage)

Donnerstag, 6. Juni bis Freitag, 7. Juni 2019 (2 Tage)

### **Intervision: 1 Tag**

Donnerstag, 20. Juni 2019 13:00 – 17:00 Uhr

### **Modul 5 / 5 Tage**

Mittwoch, 21. August bis Freitag, 23. August 2019 (3 Tage)

Donnerstag, 19. September bis Freitag, 20. September 2019 (2 Tage)

### **Prüfungstag und Übergabe Zertifikate:**

Donnerstag, 24. Oktober und Freitag, 25. Oktober 2019

## Unterrichtszeiten

In der Regel gelten die folgenden Unterrichtszeiten:

Unterrichtsbeginn jeweils um 8.40 Uhr

Unterrichtsende jeweils um 17.20 Uhr

## Anmeldung und Durchführungsort

Die Module sowie die Prüfungen finden in der Regel an der HFHS statt. Zur Intervention werden dezentrale Gruppen eingerichtet.

Die Anmeldung erfolgt mit beiliegendem Anmeldeformular.

**Anmeldeschluss ist Mitte August 2018.**

Der Kurs findet statt, sofern sich 15 Teilnehmende anmelden.

Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Die Anmeldungen werden nach Eingang der vollständig eingereichten Unterlagen berücksichtigt.

## Kosten

Die Kosten für die gesamte Weiterbildung betragen CHF 6'250.-

### **Annullierungsbedingungen**

Bis 30. August 2018 beträgt die Bearbeitungsgebühr CHF 100.-. Ab 1. September 2018 sind die gesamten Teilnahmekosten fällig. Wenn der Platz wieder besetzt werden kann, wird lediglich die Bearbeitungsgebühr von CHF 100.- erhoben.

### **Kostenbeteiligung SBFI**

Wer sich mit einem Kurs auf eine eidgenössische Prüfung vorbereitet, wird neu vom Bund finanziell unterstützt. Der Bund übernimmt 50 Prozent der angefallenen Kursgebühren, wenn im Anschluss an den Besuch der Weiterbildung die eidgenössische Prüfung absolviert wird. Der Bund zahlt das Geld direkt an die Absolvierenden aus (Subjektfinanzierung). Die Rechnung und die Zahlungsbestätigung der HFHS müssen auf den Namen der/des Absolvierenden lauten. Eine allfällige Vereinbarung zur Kostenbeteiligung durch die Institution ist Sache der Teilnehmenden.

Genauere Informationen dazu finden sich unter <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/hbb/finanzierung.html#-1141721085>

## Korrespondenzadresse

**HFHS – Höhere Fachschule für anthroposophische Heilpädagogik**

CH-4143 Dornach, Ruchti-Weg 7

Telefon 061/ 701 81 00, Fax 061/ 701 81 11

E-Mail: [bkaldenberg@hfhs.ch](mailto:bkaldenberg@hfhs.ch), [www.hfhs.ch](http://www.hfhs.ch)