

### 3. Führungslehrgang mit Abschlusszertifikat SVF-ASFC



Führungsausbildungen in der Schweiz werden durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC koordiniert und im Hinblick auf die Qualität der Bildungslehrgänge überwacht ([www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch)).

#### Ausbildungskonzept

Die SVF-ASFC versteht Führung in einem umfassenden Sinn, d. h. als Kombination von Leadership (Aspekte zwischenmenschlicher Beziehungen) und Management (institutionelle, prozedurale und instrumentale Aspekte). Dementsprechend umfasst die Führungsausbildung gemäss SVF Module in den Bereichen Leadership und Management. Die Ausbildung erfolgt dabei über drei Stufen.

- 1. Stufe: SVF-ASFC- Zertifikate**
- 2. Stufe: Eidgenössischer Fachausweis Führungsfachfrau/-mann**
- 3. Stufe: Eidgenössisches Diplom Führungsexpertin/-e**

Mit dem Abschluss der Stufen 1 und 2 werden die Absolventinnen und Absolventen befähigt, eine Gruppe / ein Team / eine Abteilung sowohl personell als auch betriebswirtschaftlich direkt zu führen. Der Abschluss der 3. Stufe, d. h. die Höhere Fachprüfung mit eidgenössischem Diplom zielt darauf ab, eine Organisationseinheit (Bereich, Sektor, KMU) personell und betriebswirtschaftlich direkt und indirekt zu führen.

## Modulabschlüsse

Die Modulprüfungen bilden die erste Stufe im SFV-ASFC Prüfungssystem. Es werden zwei Bereiche geprüft: „Leadership“ und „Management“.

Das Zertifikat „Leadership“ umfasst die folgenden **fünf Module**:

- Selbstkenntnis
- Selbstmanagement
- Eine Gruppe/ein Team führen
- Mit der Gruppe/dem Team kommunizieren, die Gruppe / das Team informieren
- In der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen

Das Zertifikat „Management“ umfasst die folgenden sechs Module:

- Grundzüge der Betriebswirtschaft auf Stufe Gruppe/Team
- Finanzielles und betriebliches Rechnungswesen auf Stufe Gruppe/Team
- Personalwesen auf Stufe Gruppe/Team
- Eine Gruppe/ein Team organisieren
- Projektmanagement
- Recht auf Stufe Gruppe/Team

Wer alle Modulbescheinigungen erworben hat, hat Anrecht auf das Zertifikat SVF-ASFC „Leadership“ bzw. „Management“. Der erfolgreiche Abschluss sämtlicher Modulprüfungen ist zudem Voraussetzung für die Zulassung zur eidgenössischen Fachprüfung (Stufe 2).

## Weiterbildungsangebot der Berufsakademie Luzern

Im Rahmen dieser Weiterbildung bietet die Berufsakademie Luzern ab 2010 den Ausbildungsbereich „Leadership“ an und für das 2011 ist der Ausbildungsbereich „Management“ geplant.

**Ausbildungsbereich Leadership**

Fachbereich	Lernzeit (Lernstunden)		
	Präsenzunterricht	Selbststudium	Total
Selbstkenntnis	24	32	56
Selbstmanagement	24	32	56
Eine Gruppe/ein Team führen	24	32	56
Mit der Gruppe kommunizieren, die Gruppe/das Team informieren	24	32	56
In der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen	24	32	56
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>160</b>	<b>280</b>

Die 120 Lernstunden Präsenzunterricht entsprechen 15 Ausbildungstagen und sind auf drei Semester verteilt.

Zu den total 280 Lernstunden kommen noch 24 Lernstunden interne Modulprüfungen hinzu.

**Kosten**

Kosten für den gesamten Bildungsgang Leadership bei Vorauszahlung	Fr. 4850.--
Kosten für den gesamten Bildungsgang Leadership bei Bezahlung pro Semester (3 x Fr. 1700.-)	Fr. 5100.--
Schulmaterial pro Semester	Fr. 200.--
Modulprüfungen Leadership SVF-ASFC	Fr. 1200.--
GPOP Persönlichkeitsanalyse	Fr. 300.--

---

**Modul A: Selbstkenntnis**

<b>Kompetenz</b>	Die Absolventinnen und Absolventen reflektieren kritisch ihre Erfahrungen als Führungsperson oder Geführte/r.
<b>Kompetenznachweis</b>	Schriftliche Dokumentation der eigenen Reflexion und der daraus gezogenen Erkenntnisschritte anhand persönlicher Beispiele
<b>Lernziele</b>	<p>Die Absolventinnen und Absolventen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sind sich ihrer prägenden Erfahrungen als Führungsperson oder als Geführte/r bewusst</li><li>• sind sich ihrer Einstellung als Führungsperson oder Geführte/r bewusst</li><li>• kennen ihr Selbstbild und gehen mit Fremdbildern um</li><li>• erkennen ihre Verhaltensmuster und Verhaltensweisen und verbessern ihr Verhalten</li><li>• kennen ihre Stärken und Schwächen als Führungsperson oder Geführte/r, arbeiten an den Schwächen und stärken die Stärken</li><li>• sind sich ihrer Verantwortungs- und Risikobereitschaft und ihres Entscheidungsverhaltens als Führungsperson oder Geführte/r bewusst und passen ihr Verhalten situativ an</li><li>• erkennen die Grenzen ihrer Belastbarkeit und treffen individuelle Massnahmen zur Stressbewältigung</li><li>• transferieren die hauptsächlichen Erkenntnisse ihres Reflexionsprozesses in ihr Verhalten</li></ul>
<b>Anerkennung</b>	Durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC im Rahmen des Qualifikationsverfahrens für den Eidgenössischen Fachausweis Führungsfachfrau/ Führungsfachmann
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prägende Erfahrungen als Führungsperson oder Geführte/r</li><li>• Werte, Motive und Ziele als Führungsperson oder Geführte/r</li><li>• Selbstbild und Fremdbild / Umgang mit Fremdbildern / Blinder Fleck</li><li>• Verhaltensmuster / Verhaltensänderungen</li><li>• Stärken- und Schwächenprofil als Führungsperson oder Geführte/r</li></ul>

---

<b>Fortsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwortungsbereitschaft, Risikobereitschaft und Entscheidungsverhalten als Führungsperson oder Geführte/r / Verbesserung des Entscheidungsverhaltens</li><li>• Belastbarkeit / Umgang mit Stress / Massnahmen zur Stressbewältigung</li><li>• Entwicklungsplan zur Steigerung des persönlichen Profils</li><li>• Transfer der hauptsächlichen Erkenntnisse des Reflexionsprozesses mittels Aktionsplan</li></ul>
<b>Lernzeit</b>	56 Lernstunden, davon 24 Lernstunden Präsenzunterricht
<b>Gültigkeitsdauer für die Zulassung zum Erwerb des eidg. Fachausweises</b>	5 Jahre ab Bestehen des Kompetenznachweises
<b>Bemerkungen</b>	<p>Die angegebene Lernzeit ist eine Empfehlung zuhanden der Anbieter.</p> <p>Für die Persönlichkeitsanalyse (Selbstkenntnis) wird das bewährte Modell GPOP (Golden Profiler of Personality) eingesetzt; die Persönlichkeitslehre von Carl Gustav Jung</p> <p>Es empfiehlt sich ein Lerntagebuch zu führen.</p> <p>Für den Kompetenznachweis gelten die Richtlinien für die Modulabschlüsse und die Erteilung von Modulbescheinigungen im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC sowie insbesondere der Leitfaden für die Kompetenznachweise in den Modulen Leadership 1 im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC.</p>

---

**Modul B: Selbstmanagement**

<b>Kompetenz</b>	Die Absolventinnen und Absolventen organisieren sich in ihrem Aufgabengebiet selber so, dass sie effektiv und effizient arbeiten können.
<b>Kompetenznachweis</b>	Schriftliche Einzelprüfung, wobei der Nachweis der Arbeitstechnik und des Selbstmanagements zentral ist und keine reinen Wissensfragen gestellt werden
<b>Lernziele</b>	Die Absolventinnen und Absolventen <ul style="list-style-type: none"><li>• analysieren und verbessern ihre Arbeitstechnik</li><li>• setzen Ziele und Prioritäten</li><li>• wählen situationsgerechte Methoden/Verfahren/Techniken aus und wenden diese an, um gesetzte oder vorgegebene Ziele zu erreichen und dabei das Zeitmanagement zu optimieren</li><li>• wählen geeignete Mittel/Ressourcen aus und setzen diese ein, um persönlich gesetzte oder vorgegebene Ziele zu erreichen</li><li>• können wichtige Erkenntnisse ins eigene Selbstmanagement integrieren</li></ul>
<b>Anerkennung</b>	Durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC im Rahmen des Qualifikationsverfahrens für den Eidgenössischen Fachausweis Führungsfachfrau/Führungsfachmann
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse von Arbeitsverhalten und Tätigkeiten / Verbesserung von Arbeitsverhalten und Arbeitsorganisation</li><li>• Setzen von Zielen/Setzen von Prioritäten/Eisenhower-Prinzip/ABC-Aufgabenanalyse/Pareto-Prinzip</li><li>• Lerntypen/Lerntechniken</li><li>• Planungstechniken/Problemlösungstechniken</li><li>• Arbeitstechniken/Entscheidungstechniken</li><li>• Zeitmanagement/persönliche Leistungskurve</li><li>• Einsatz von Mitteln/Ressourcen</li><li>• Transfer von wichtigen Erkenntnissen ins Selbstmanagement mittels Aktionsplan</li></ul>
<b>Lernzeit</b>	56 Lernstunden, davon 24 Lernstunden Präsenzunterricht
<b>Gültigkeitsdauer für die Zulassung zum Erwerb des eidg. Fachausweises</b>	5 Jahre ab Bestehen des Kompetenznachweises

**Bemerkungen**

Die angegebene Lernzeit ist eine Empfehlung zuhanden der Anbieter.

Es empfiehlt sich ein Lerntagebuch zu führen.

Für den Kompetenznachweis gelten die Richtlinien für die Modulabschlüsse und die Erteilung von Modulbescheinigungen im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC sowie insbesondere der Leitfaden für die Kompetenznachweise in den Modulen Leadership 1 im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC.

---

**Modul C: eine Gruppe / ein Team führen****Kompetenz**

Die Absolventinnen und Absolventen reflektieren ihre Situation in der Gruppe/im Team und wirken situationsgerecht effektiv und effizient auf die Mitglieder ihrer Gruppe/ihres Teams ein.

**Kompetenznachweis**

Mündliche Einzelprüfung mit vorgängigem schriftlichem Bericht. Zentral ist der Nachweis der praktischen Führungsfähigkeiten; reine Wissensfragen werden nicht gestellt.

Die Module „Eine Gruppe/ein Team führen“, „Mit der Gruppe/dem Team kommunizieren“ und die „Gruppe/das Team informieren“ sowie „In der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen“ sind inhaltlich eng vernetzt. Daher können die Handlungskompetenzen der drei Module sowohl einzeln als auch in einer kombinierten Prüfung nachgewiesen werden.

**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
- reflektieren ihre Rolle als Führungsperson oder Geführte/r in den Gruppen-/Teamstrukturen und -prozessen und handeln dementsprechend situationsbezogen
- fördern die Selbstmotivation ihrer Gruppen-/Team-Mitglieder
- wenden den Erfolg versprechendsten Führungsstil situativ an
- treffen klare Anordnungen und erteilen klare Aufträge, bereiten eine Teamsitzung vor, leiten diese auftrags- und menschenorientiert und werten sie nutzbringend aus
- beurteilen die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden ihrer Gruppe/ihres Teams gesamthaft und in Einzelaspekten, motivieren die Mitarbeitenden zu einer kritischen Selbstbeurteilung und gewinnen sie für die Vorgesetztenbeurteilung
- transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über Gruppen/Teamführung in ihre eigene Führungstätigkeit

**Anerkennung**

Durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC im Rahmen des Qualifikationsverfahrens für den Eidgenössischen Fachausweis Führungsfachfrau/Führungsfachmann

---

<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menschenbild/Menschenbilder</li><li>• Wahrnehmung von anderen</li><li>• Sensibilität für andere</li><li>• Empathie/Umgang mit anderen</li><li>• Gruppenstrukturen/Gruppenprozesse/Gruppendynamik</li><li>• Rolle/Rollen im Team/Rollenverhalten im Team</li><li>• Motivation/Selbstmotivation</li><li>• Förderung der Selbstmotivation der Gruppen-/Team-Mitglieder</li><li>• Führungsstile und Führungstechniken</li><li>• Treffen von Anordnungen/Erteilen von Aufträgen</li><li>• Teamsitzung vorbereiten, leiten und auswerten</li><li>• Beurteilung von Mitarbeitenden</li><li>• Führungsumfeld (externe und interne Einflussfaktoren)</li><li>• Transfer von wichtigen Erkenntnissen über Gruppen/Teamführung in die eigene Tätigkeit mittels Aktionsplan</li></ul>
<b>Lernzeit</b>	56 Lernstunden, davon 24 Lernstunden Präsenzunterricht
<b>Gültigkeitsdauer für die Zulassung zum Erwerb des eidg. Fachausweises</b>	5 Jahre ab Bestehen des Kompetenznachweises
<b>Bemerkungen</b>	<p>Die angegebene Lernzeit ist eine Empfehlung zuhanden der Anbieter.</p> <p>Es empfiehlt sich ein Lerntagebuch zu führen.</p> <p>Für den Kompetenznachweis gelten die Richtlinien für die Modulabschlüsse und die Erteilung von Modulbescheinigungen im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC sowie insbesondere der Leitfaden für die Kompetenznachweise in den Modulen Leadership 1 im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC.</p>

---

**Modul D: Mit der Gruppe/dem Team kommunizieren und die Gruppe / das Team informieren****Kompetenz**

Die Absolventinnen und Absolventen kommunizieren und verhandeln situationsgerecht mit den Mitgliedern ihrer Gruppe/ihres Teams und informieren sie situationsgerecht.

**Kompetenznachweis**

Mündliche Einzelprüfung mit vorgängigem schriftlichem Bericht. Zentral ist der Nachweis der praktischen Führungsfähigkeiten; reine Wissensfragen werden nicht gestellt.

Die Module „Eine Gruppe/ein Team führen“, „Mit der Gruppe/dem Team kommunizieren und die Gruppe/das Team informieren“ sowie „In der Gruppe / im Team vorhandene Konflikte bewältigen“ sind inhaltlich eng vernetzt. Daher können die Handlungskompetenzen der drei Module sowohl einzeln als auch in einer kombinierten Prüfung nachgewiesen werden.

**Lernziele**

Die Absolventinnen und Absolventen

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

**Anerkennung**

Durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC im Rahmen des Qualifikationsverfahrens für den Eidgenössischen Fachausweis Führungsfachfrau/Führungsfachmann

**Inhalte**

## 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, Einsatzmöglichkeiten)
- Verhandeln (Verhandlungssituation, Verhandlungspartner und ihre Interessen, Verhandlungstechniken, Verhandlungsprozess gestalten und steuern, Win-win-Situationen schaffen)
- Informieren (Information als zentrale Voraussetzung für optimale Leistung der Gruppe/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)
- Sprachverhalten, Wirkung des (eigenen) Sprachverhaltens, Verbesserung des eigenen Sprachverhaltens
- nonverbale Signale (Mimik, Gestik, Körpersprache), Wirkung von nonverbalen Signalen
- Präsentation (Vorbereitung, Durchführung, Visualisierung und Auswertung)
- Transfer von wichtigen Erkenntnissen über Kommunikation, Information und Verhandeln in die eigene Tätigkeit mittels Aktionsplan

**Lernzeit**

56 Lernstunden, davon 24 Lernstunden Präsenzunterricht

**Gültigkeitsdauer für die Zulassung zum Erwerb des eidg. Fachausweises**

5 Jahre ab Bestehen des Kompetenznachweises

**Bemerkungen**

Die angegebene Lernzeit ist eine Empfehlung zuhanden der Anbieter.

Es empfiehlt sich ein Lerntagebuch zu führen.

Für den Kompetenznachweis gelten die Richtlinien für die Modulabschlüsse und die Erteilung von Modulbescheinigungen im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC sowie insbesondere der Leitfaden für die Kompetenznachweise in den Modulen Leadership 1 im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC.

---

**Modul E: In der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen**

<b>Kompetenz</b>	Die Absolventinnen und Absolventen bewältigen situationsgerecht vorhandene Konflikte in ihrer Gruppe/ihrem Team.
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Mündliche Einzelprüfung mit vorgängigem schriftlichem Bericht. Zentral ist der Nachweis der praktischen Führungsfähigkeiten; reine Wissensfragen werden nicht gestellt.</p> <p>Die Module „Eine Gruppe/ein Team führen“, „Mit der Gruppe/dem Team kommunizieren“ und die „Gruppe/das Team informieren“ sowie „In der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen“ sind inhaltlich eng vernetzt. Daher können die Handlungskompetenzen der drei Module sowohl einzeln als auch in einer kombinierten Prüfung nachgewiesen werden.</p>
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• reflektieren kritisch und verbessern ihr eigenes Konfliktverhalten</li><li>• nehmen Anzeichen für Konflikte in ihrer Gruppe/ihrem Team bewusst wahr</li><li>• erkennen und analysieren die Ursachen von Konflikten in ihrer Gruppe/ihrem Team</li><li>• wenden situationsgerechte Konfliktbewältigungs-Taktiken und - Techniken in ihrer Gruppe/ihrem Team erfolgreich an</li><li>• transferieren wichtige eigene Erkenntnisse und Fremderkenntnisse über die Bewältigung von Konflikten, die in Gruppen/Teams vorhanden sind, in ihre eigene Führungstätigkeit</li></ul>
<b>Anerkennung</b>	durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC im Rahmen des Qualifikationsverfahrens für den Eidgenössischen Fachausweis Führungsfachfrau/Führungsfachmann
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konfliktverhalten (als Führungsperson)/menschliches Konfliktverhalten</li><li>• Umgang mit Belastungen in Konfliktsituationen</li><li>• Konfliktanzeichen/Wahrnehmung von Konfliktanzeichen</li><li>• Erkennen von Konfliktursachen/Analyse von Konfliktursachen</li><li>• Formen der Konfliktaustragung Phasen der Konfliktbewältigung</li><li>• Konfliktbewältigungs-Taktiken (Vermeiden, Nachgeben, Kooperieren, Kompromiss, Durchsetzen, Win-win-Situationen)</li></ul>

**Fortsetzung**

- Konfliktbewältigungs-Techniken
- Konfliktarten (Sachkonflikte, Beziehungskonflikte, Bewertungs-/Beurteilungskonflikte, Verteilungskonflikte, Wahrnehmungskonflikte, Rollenkonflikte)
- Schaden- und Nutzenpotenziale von Konflikten
- Konflikte in Gruppenprozessphasen (Forming, Storming, Norming, Performing)
- Mobbing/Mobbing-  
Prophylaxe/Führungsmassnahmen bei Mobbing
- Konfliktverarbeitung
- Transfer von wichtigen Erkenntnissen über die Bewältigung von Konflikten, die in Gruppen/Teams vorhanden sind, in die eigene Tätigkeit mittels Aktionsplan

**Lernzeit**

56 Lernstunden, davon 24 Lernstunden Präsenzunterricht

**Gültigkeitsdauer für die Zulassung zum Erwerb des eidg. Fachausweises**

5 Jahre ab Bestehen des Kompetenznachweises

**Bemerkungen**

Die angegebene Lernzeit ist eine Empfehlung zuhanden der Anbieter.

Es empfiehlt sich ein Lerntagebuch zu führen.

Für den Kompetenznachweis gelten die Richtlinien für die Modulabschlüsse und die Erteilung von Modulbescheinigungen im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC sowie insbesondere der Leitfaden für die Kompetenznachweise in den Modulen Leadership 1 im Rahmen der Führungsausbildung SVF-ASFC.