

D-M4: Eine Organisationseinheit führen

Handlungskompetenz

Die Absolvent/innen des Moduls führen eine Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich, administrativ und personell.

Kompetenzen

Organisations- und Kommunikationsstrukturen und -prozesse nutzen und weiterentwickeln

Ausbildungsleiter/innen kennen die Organisations- und Kommunikationsstrukturen und -prozesse in ihrer Organisationseinheit und nutzen sie effektiv. Sie sichern die Koordination und die Kommunikation mit unter-, neben- oder übergeordneten Stellen oder wichtigen externe Akteuren. Sie überprüfen periodisch die Angemessenheit und Effizienz der Strukturen und Prozesse und passen diese falls notwendig an veränderte Rahmenbedingungen an.

Ziele festlegen und Arbeitsplanungen erstellen

Ausbildungsleiter/innen stimmen die Ziele und Aktivitäten ihrer Organisationseinheit mit übergeordneten Strategien ab. Sie legen kurz- und mittelfristige Arbeitsplanungen fest, unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Sie überprüfen periodisch die Einhaltung der Planung, und sie passen diese gegebenenfalls an veränderte Rahmenbedingungen an.

Jahresbudgets und Jahresrechnungen erstellen

Ausbildungsleiter/innen erstellen – evtl. in Zusammenarbeit mit einer buchhalterischen Fachperson – Jahresbudgets und Jahresrechnungen für ihre Organisationseinheit, in Übereinstimmung mit den Vorgaben übergeordneter Stellen und den definierten Strategien und Zielen. Sie führen ein regelmässiges Controlling durch.

Aufträge an interne oder externe Stellen oder Personen vergeben

Ausbildungsleiter/innen definieren Arbeitsaufträge an unternehmensinterne oder externe Stellen oder Personen. Sie führen Verhandlungen über Umfang, Inhalt und Frist der übertragenen Arbeiten sowie die Qualität der Ausführung, und sie formulieren die entsprechenden Verträge oder Vereinbarungen.

Ressourcen

Kenntnisse (bez. Umfeld, Richtlinien, Theorien, Modelle und Methoden)

- *Sozio-ökonomisches Umfeld*: Marktkenntnisse bezüglich Löhne, Honorare, Preise für Dienstleistungen, Anstellungsbedingungen
- *Organisationelles Umfeld*: Strukturen der eigenen Organisation und deren Umfeld
- *Rahmenbedingungen*: Rechtsgrundlagen für verschiedene Typen von Arbeitsverträgen, Basiswissen über Sozialwerke
- *Theorien und Modelle*: Basiswissen Organisationslehre, Grundwissen Informationsmanagement, Basiswissen Rechnungswesen (z. B. Kostenstellen, Kostenarten, wichtige Kennzahlen, Kostenträgerrechnung), Basiswissen Führungsmodelle, *Gender, Diversity* und *Gendered Diversity*
- *Methoden und Instrumente*: Führungsinstrumente, Planungsmethoden und -instrumente (z. B. Ablaufdiagramme), Vertragswesen, Methoden zur Mitarbeiterbeurteilung

Fähigkeiten (kognitive Fähigkeiten, praktische Fertigkeiten, relationale Fähigkeiten)

- *Kognitive Fähigkeiten*: Arbeitsabläufe und Kommunikationsflüsse erkennen und analysieren, in Systemen und Alternativen denken, Zusammenhänge erkennen, strukturiert denken und handeln, Trends einschätzen, Prognosen stellen
- *Vorgehensweisen*: Arbeitsabläufe und Kommunikationsflüsse definieren, kurz- und mittelfristige Arbeitsplanungen erstellen, erreichbare und überprüfbare Ziele (kurz-/mittelfristig, Jahresziele) verständlich und in Übereinstimmung mit strategischer Ausrichtung formulieren, nach institutionellen Vorgaben Budgets erstellen (für eine Aufgabe, ein Projekt, eine Stelle und eine Organisationseinheit), Jahresrechnungen erstellen, über Strategien zur laufenden Korrektur / Anpassung von Arbeits- und Finanzplanung verfügen, Ressourcenplanung für eine Organisationseinheit durchführen, Funktionsbeschreibungen erstellen, Zweier-Gespräche führen (Einstellung, Standortbestimmung, Feedback, Beratung)
- *Arbeitsorganisation*: Wesentliches erkennen und Prioritäten setzen, erkennen welches die wichtigen Kennzahlen für die Organisationseinheit sind und diese verfolgen, Arbeiten delegieren
- *IKT-Fähigkeiten*: IKT autonom und effektiv nutzen (Niveau ECDL), insbesondere organisationsinterne Netzwerke und Standardprogramme, Organisationsstrukturen, Informationswege und Arbeitsabläufe darstellen

Mitarbeiter/innen einstellen, sie in ihre Aufgaben einführen, begleiten, fördern und beurteilen

Ausbildungsleiter/innen planen den Personalbedarf in ihrer Organisationseinheit, stellen – evtl. in Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen und/oder übergeordneten Stellen – administratives oder andragogisches Personal ein und führen dieses in ihre Aufgaben ein. Sie begleiten ihre Mitarbeiter/innen, beurteilen periodisch ihre Leistungen und führen mit ihnen Standorts- und Qualifikationsgespräche. Sie überprüfen dabei vorgängig definierte Ziele und bestimmen, entsprechend dem Potenzial der Mitarbeiter/Innen und den Anforderungen und Möglichkeiten des Arbeitsplatzes, neue Entwicklungsziele. Sie handeln bei der Personalplanung und bei der Förderung von Mitarbeiter/innen nach klaren Grundsätzen im Bezug auf *Gender* und *Diversity*.

Ausbilder/innen und Fachdozent/innen im Bezug auf die Entwicklung ihrer andragogischen Kompetenzen begleiten, fördern und beurteilen

Ausbildungsleiter/innen begleiten Ausbilder/innen und Fachdozent/innen, individuell oder in Gruppen, bei der kritischen Reflexion ihrer Praxis. Sie beobachten sie bei ihrer Ausbildungstätigkeit und geben ihnen für ihren Ausbildungsstand förderliche Feedbacks. Sie leisten Hilfestellungen bei besonders anspruchsvollen Unterrichtssituationen oder Schwierigkeiten, und sie beraten sie im Bezug auf weitere Entwicklungsschritte zur Erlangung einer Qualifikation oder zur Erfüllung des Anforderungsprofils der Institution.

Ein Team von Mitarbeiter/innen führen

Ausbildungsleiter/innen gehen konstruktiv und wertschätzend mit unterschiedlichen Hintergründen und Fähigkeiten von Mitarbeiter/innen um und setzen die spezifischen Stärken und Ressourcen der Einzelnen bewusst ein. Sie sind sich ihres Führungsstils bewusst, können ihre Schwächen kontrollieren und ihre Stärken zugunsten einer angenehmen, offenen und anregenden Arbeitsatmosphäre einsetzen.

- *Sprachliche Fähigkeiten*: mündlich und schriftlich klar und eindeutig kommunizieren, Beobachtungen festhalten und begründen
- *Schriftliche Kommunikation*: Beobachtungen und Beurteilungen nachvollziehbar schriftlich darstellen
- *Didaktisch-methodisches Know-how*: zur Praxisreflexion anleiten
- *Gruppendynamisches Know-how*: Arbeitsbesprechungen im Team leiten, spezifische Kompetenzen und individuelle Stärken für die Team-Leistung nutzen, Missverständnisse und Konflikte im Team klären
- *Relationale Fähigkeiten*: mit Vorgesetzten, Mitarbeiter/innen, Auftragnehmer/innen verhandeln, Menschen einschätzen, Stärken und Defizite erkennen, für spezifische Aufgaben die geeigneten Mitarbeiter/innen auswählen, konstruktives Feedback geben, Rollen klären
- *Selbstreflexion*: eigene Performanz in der Führungsrolle reflektieren und evaluieren

Haltungen

- Realitätssinn
- Flexibilität und Kreativität (Anpassen an veränderte Bedingungen)
- Bereitschaft, Führung und Verantwortung zu übernehmen
- Bewusstsein über eigenen Führungsstil und eigene Verhaltensmuster in kritischen Situationen
- Handeln aufgrund von transparenten Werten und Kriterien
- Zuverlässigkeit
- Beobachtungsgabe
- Aufrichtigkeit
- Wertschätzende, aber klare Haltung/Kommunikation (z. B. bei Mitarbeitergesprächen oder Konfliktsituationen)
- Mut zur Konfrontation (z. B. Unangenehmes anzusprechen)
- Reflektierte Haltung gegenüber eigenen Schwächen und Fehlern und denjenigen von anderen
- Rollenklarheit (z. B. Abgrenzung Beratung / Beurteilung)