



Berner
Fachhochschule

Management und Führung

Alle Weiterbildungsangebote im Überblick



Kompetent führen in Sozialen Organisationen

- 2 Soziale Dienstleistungen werden von Organisationen getragen und geprägt. Die strategische Einbettung, die Führung von Mitarbeitenden, die Gestaltung von Strukturen, Abläufen und Veränderungsprozessen sowie die Vertretung der Organisation nach innen und aussen sind wichtige Aspekte für professionelles Handeln.

An Führungskräfte sind neben dem fachlichen Know-how hohe Anforderungen an Wissen, Können und Verhalten gestellt, um die verschiedenen Kräfte und Ressourcen der Organisation zu bündeln und nutzenorientiert auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Wichtig sind dabei die Weiterentwicklung der Selbst- und Sozialkompetenzen und die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden. Es gilt die professionelle Leistung sicherzustellen und für deren Wirkung und Qualität zu sorgen.

Angesichts sich wandelnder gesellschaftlicher Problemlagen gewinnt auch die dynamische Weiterentwicklung von Sozialen Organisationen an Bedeutung. Partizipative Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen sind zentrale Aufgaben von Führungskräften und Projektverantwortlichen.

Mit unseren Weiterbildungsstudiengängen haben Sie die Möglichkeit, sich dafür umfassende Kompetenzen anzueignen. Unsere Studiengänge richten sich an Personen im strategischen und operativen Management sowie an Fachverantwortliche in verschiedenen Praxisfeldern. Bitte beachten Sie auch unsere verschiedenen Veranstaltungen zu aktuellen und ausgewählten Führungsthemen. Informationen dazu finden Sie unter bfh.ch/soziale-arbeit/management.

Gerne stehen wir Ihnen für eine individuelle Studienberatung oder Informationen zu unseren Dienstleistungsangeboten zur Verfügung.



Prof. Dr. Christoph Gehrlach
Dozent
Master of Business Administration
MBA
christoph.gehrlach@bfh.ch



Prof. Melanie Germann
Dozentin
Dipl. Sozialarbeiterin MSc
melanie.germann@bfh.ch



Prof. Roger Pfiffner
Dozent
lic. phil.
roger.pfiffner@bfh.ch



Prof. Dr. Simon Steger
Dozent
Dipl. Sozialarbeiter MSc
simon.steger@bfh.ch

4 Unser Weiterbildungsangebot im Überblick

5 Fachkurse

Organisationen gestalten und entwickeln: agil und digital unterwegs

Organisationen gestalten und entwickeln: strategisch gut positioniert

Organisationen gestalten und entwickeln: veränderungsmotiviert und innovativ gestalten

Organisationen gestalten und entwickeln: Businessplan – wirksam und ganzheitlich

8 Certificate of Advanced Studies (CAS)

Führungskompetenzen I: Effektives Führungshandeln

Führungskompetenzen II: Organisationen gestalten und entwickeln

10 Master of Advanced Studies (MAS)

Integratives Management

11 Weitere Informationen

Kontakt Studienorganisation

Infoveranstaltungen

Anmeldung

Zulassung

Newsletter

Alle Informationen unter
bfh.ch/soziale-arbeit/management



Fragen Sie sich, was die Zukunft
für Führungskräfte in Sozialen
Organisationen bringt?

Die Antwort darauf von unserem
Lehrbeauftragten Bruno Christen

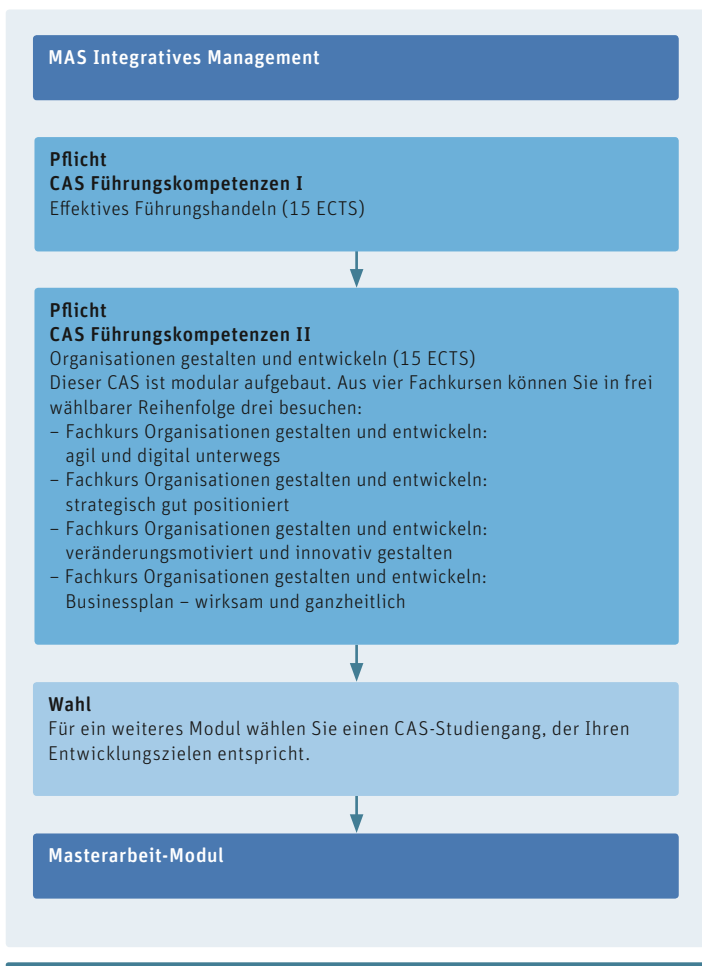
Seite 6/7



Unser Weiterbildungsangebot im Überblick

- 4 Die Studiengänge im Bereich Management und Führung sind modular aufgebaut. Im Angebot sind ein MAS-Studiengang, zwei CAS-Studiengänge und vier Fachkurse.

Mit unseren Angeboten bauen Sie Ihre Kompetenzen im Bereich Management und Führung ganzheitlich auf und aus. Wir arbeiten dafür mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus der Praxis und der Hochschule zusammen und unterrichten mit zeitgemässen Lehrformen. Dadurch lernen Sie nicht nur Methoden, Ansätze und Werkzeuge kennen, sondern können diese auch erproben und schliesslich direkt in Ihre Praxis und den Führungsalltag transferieren. Unser Ziel ist es, dass Sie durch unsere Angebote Ihre Führungsrolle aktiver gestalten können. Zudem befähigt Sie unser integrativer Ansatz, komplexe und anspruchsvolle Führungsaufgaben mit Sicherheit anzugehen. Die innovativen und passenden Grundlagen, die wir Ihnen mit auf den Weg geben, zeigen Ihnen nicht zuletzt, wie Sie Ihre Organisation gezielt weiterentwickeln können.



Organisationen gestalten und entwickeln: agil und digital unterwegs

Die Digitalisierung verändert die Bedürfnisse der internen und externen Anspruchsgruppen Ihrer Organisation. Wie können Sie diesen Veränderungen erfolgreich begegnen? Der Fachkurs vermittelt Ihnen Wissen über Konzepte und neue Methoden. Er befähigt Sie, die Gestaltungsräume zu nutzen und Ihre Organisation aktiv weiterzuentwickeln.

7 Kurstage

Organisationen gestalten und entwickeln: strategisch gut positioniert

Organisationen können auf gesellschaftliche Veränderungen oder neue politische Rahmenbedingungen adäquat reagieren, wenn sie über eine klare Strategie verfügen. Die Strategieentwicklung ist für Sie als Führungsperson einer staatlichen Einrichtung oder einer Non-Profit-Organisation besonders herausfordernd, weil sie im Wettbewerb um eine gesicherte Finanzierung stehen. In diesem Fachkurs lernen Sie konkrete Instrumente kennen und anwenden, damit Sie diese Entwicklungsprozesse in Ihrer Organisation unterstützen können.

7 Kurstage

Alle Informationen unter
bfn.ch/soziale-arbeit/management



Organisationen gestalten und entwickeln: veränderungsmotiviert und innovativ gestalten

Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen erfordern von Ihnen als Führungskraft hohe Kompetenzen im Umgang mit Wandel. Besonders in Organisationen im öffentlichen und Non-Profit-Bereich, die im Wettbewerb um gute Fachkräfte und eine gesicherte Finanzierung stehen, stellt dies eine Herausforderung dar. Mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten erwerben Sie Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, um beim Initiieren, Begleiten und Kommunizieren von Wandel erfolgreich unterwegs zu sein.

7 Kurstage

Organisationen gestalten und entwickeln: Businessplan – wirksam und ganzheitlich

Wie kreieren Sie aus Visionen, Ideen und politischen Vorgaben erfolgreiche Projekte? Welche wirksamen Steuerungs- und Arbeitsinstrumente begleiten Sie zur erfolgreichen Umsetzung einer Geschäftsidee im Public- und Non-Profit-Bereich? In diesem Fachkurs, den wir gemeinsam mit dem Departement Wirtschaft der BFH anbieten, lernen Sie entsprechende Projekte zu entwickeln, erfolgreich zu planen und umzusetzen.

7 Kurstage

Was fordert die Zukunft von Führungskräften in Sozialen Organisationen?

Soziale Organisationen stehen mehr denn je unter Druck sich Veränderungen anzupassen. Welche Folgen dies für Führungskräfte hat, zeigt der folgende Artikel. Er ist unter Mitarbeit von Bruno Christen, erfahrener Organisationsberater und BFH-Lehrbeauftragter, entstanden.

Den Kulturwandel in der Softwareunternehmung, die Personalentwicklung im Spital oder Entscheide nach Diskussionen über alternative Führungsmodelle in Gemeindeverwaltungen, er hat alles Mögliche gesehen. Bruno Christen berät seit 1994 Organisationen und Führungspersonen in ganz unterschiedlichen Kontexten. Blickt der Lehrbeauftragte der BFH zurück auf die Erscheinungsformen von Wandel in Organisationen, die ihm in den vergangenen Jahren begegnet sind, dann fällt auf, dass sich die Voraussetzungen gegenüber seinen Anfangszeiten stark verändert haben. Im Vergleich zu den eher stabilen und kontinuierlichen Bedingungen mit einem lokalen Radius in seinen frühen Jahren sind Organisationen heute in grösseren Zusammenhängen gefordert.

Den Königsweg gibt es nicht!

Christen beschreibt die Veränderungen in den Organisationen so: «Wir bewegen uns heute in einer **VUKA-Welt**. Vieles ist volatil, unsicher, komplex und das **A** steht für ambiguity, also mehrdeutig.» Volatil bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderung. Was gestern noch galt, kann heute aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ganz anders sein. «Es poppt ein neues Thema, eine neue Methode oder eine neue Strategie auf. Wir wissen nicht, wie nachhaltig solche Trends sind und welchen Einfluss sie auf unsere Organisationen haben werden.»

Als Beispiele hierfür sind Themen wie Digitalisierung, Agilität, Technologie, Outsourcing oder dann später wieder Insourcing zu nennen. Dies führe zu Unsicherheit. Dinge scheinen angesichts des raschen Wandels kaum mehr planbar. «In der heutigen Welt lassen sich Entwicklungen sehr beschränkt voraussagen.»

Zahllose Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren wollen deshalb bedacht sein. Gefordert sei systemisches Denken, meint Christen. Durch die Mitwir-

Bruno Christen über neue Ansprüche an Führungskräfte



kung von verschiedenen Disziplinen und Fachgebieten kämen Führungspersonen nicht darum herum, sich der Komplexität zu stellen. «Managen erschwert sich durch den Umstand, dass Ursache und Wirkung von Entscheidungen oft kaum mehr nachvollziehbar sind. Die Zeit der Königswege ist vorbei.» Heute dominierten statt klaren Konturen in Schwarz-Weiss Widersprüchlichkeiten in vielfältige Schattierungen. Die Sowohl-als-auch-Logik mache Entscheidungen zunehmend schwierig.

Diese Mehrdeutigkeit stelle besonders Führungspersonen, welche stark im politischen Kontext tätig seien, vor grosse Herausforderungen, sagt Christen und denkt dabei wohl an die Organisation, die ihre Dienstleistungen wegen knapper Ressourcen grundsätzlich hinterfragen musste und mit seiner Begleitung eine Verzichtsplangung erstellt hat.

Mehr antizipieren und agieren

Der Druck auf Soziale Organisationen sich weiterzuentwickeln, werde anhalten, meint Bruno Christen, der private Unternehmen, öffentliche Dienste und Institutionen, die im öffentlichen Auftrag tätig sind, beraten und begleitet hat. Er ist überzeugt, dass der öffentliche Bereich nicht um weitere Strukturanpassungen herumkommt. Auch der Spar- und Legitimationsdruck wird demnach nicht abnehmen. Organisationen und Behörden seien wohl auch künftig gezwungen, Rechenschaft abzulegen, ob ihre Angebote wirksam sind.

Was die Zukunft sonst noch bringt? Christen ist überzeugt, dass Leitungspersonen ihr Führungsverständnis anpassen müssen, wenn sie wirksam bleiben wollen. Wer eine Expertenorganisation leite, müsse wie der Bandleader einer Jazzband unterwegs sein: «Das heisst, ich muss nicht alle Instrumente beherrschen, ich kann den verschiedenen Spielerinnen und Spielern ein Solo bieten, wir müssen uns aber auf Rhythmus und Groove einigen.» Improvisation sei nötig, ebenso wie lustvolles miteinander Auftreten. Das Schlüsselthema dabei sei eine gelingende, intensive Kommunikation.

Nochmal schöpft Christen aus seinen Erfahrungen, wenn er sagt: «In vielen Organisationen wird verzögert reagiert, anstatt antizipiert und agiert.» Führungspersonen sollten demnach für die Organisationen als eine Art Frühwarnsystem funktionieren. Sie müssten dabei die kollektive Intelligenz in Organisationen mehr nutzen. Ausserdem sind sie es, die eine geeignete Form finden müssen, um die Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse miteinzubeziehen und für die nötigen Interventionen mit an Bord zu holen. «Nur gemeinsam sind die Herausforderungen der Zukunft zu meistern!» ■

Autorin:
Melanie Germann



Certificate of Advanced Studies (CAS)

8 CAS Führungskompetenzen I: Effektives Führungshandeln

Ein Team führen, Ergebnisverantwortung für hochwertige Dienstleistungen tragen, sich selbst und andere managen, Projekte steuern und voranbringen – und das alles aus der typischen «Sandwichposition» des mittleren Managements heraus. Dies ist eine grosse Herausforderung.

Der Erfolg beruht dabei auf der Kombination von Fachwissen, Methodenkompetenzen sowie ausgewiesenen Selbst- und Sozialkompetenzen – den sogenannten Soft Skills. Der bewährte CAS-Studiengang vermittelt Ihnen das nötige Rüstzeug, um Ihr Führungspotenzial umzusetzen, zu stärken und das Gelernte in der eigenen Praxis anzuwenden.

23 Studientage

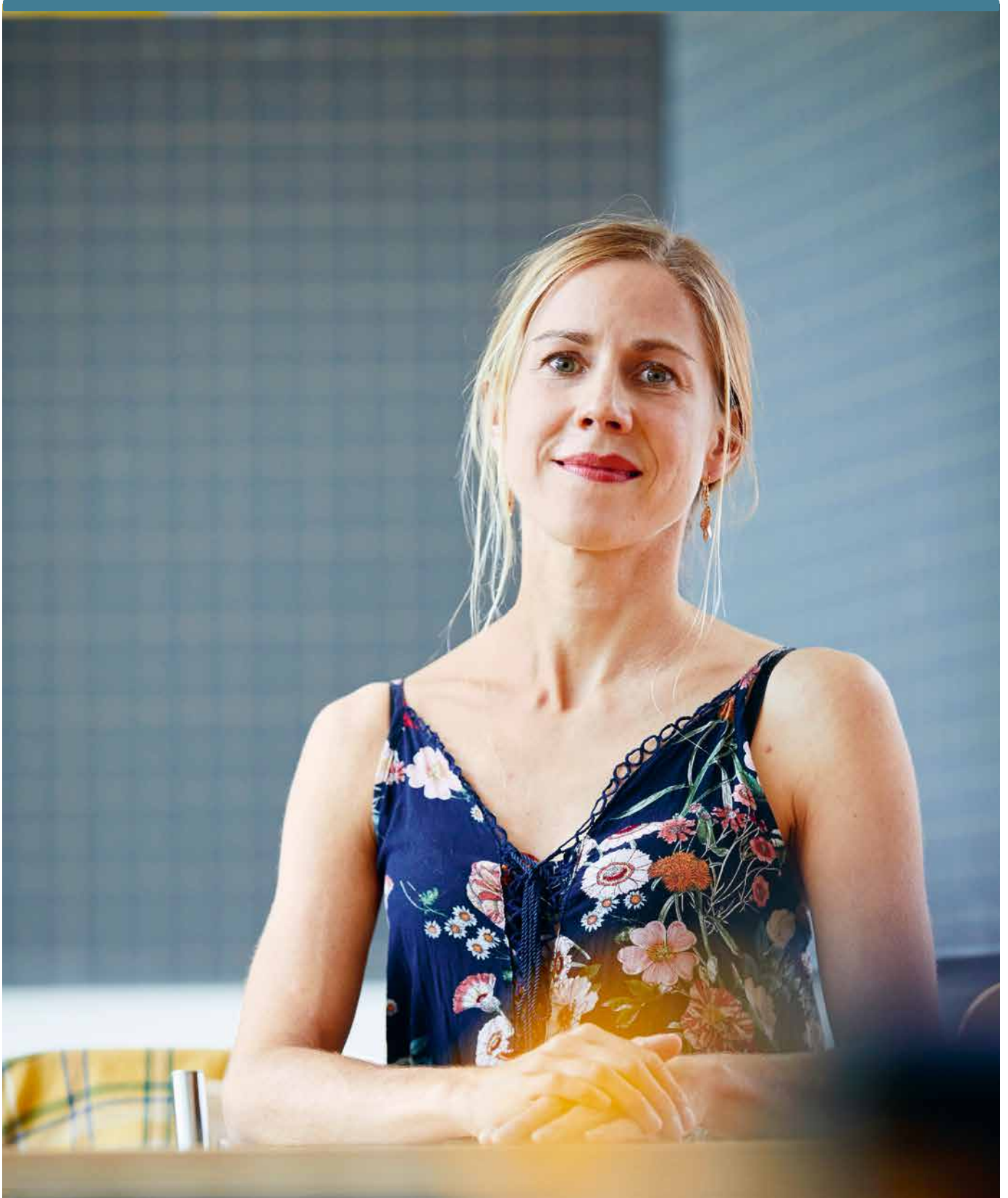
CAS Führungskompetenzen II: Organisationen gestalten und entwickeln

Organisationen müssen auf gesellschaftliche Veränderungen, neue Anforderungen und politische Rahmenbedingungen rasch reagieren können. Eine Schlüsselrolle in diesen Prozessen fällt Ihnen als Führungskraft zu. Im Studiengang lernen Sie ganzheitliche, innovative und passende Ansätze kennen. Wir befähigen Sie, Ihre Organisation gezielt weiterzuentwickeln. Der Studiengang setzt sich zusammen aus drei frei wählbaren Fachkursen (vgl. Seite 5).

21 Studientage

Alle Informationen unter
bfh.ch/soziale-arbeit/management





«Der CAS Führungskompetenzen I hat mich absolut überzeugt und vom ersten Studientag an begeistert – ein in sich schlüssiger Studiengang auf hohem Niveau, stets mit klarem Praxisbezug! Dozierende und Coaches sind gut ausgewählt und Meister ihres jeweiligen Fachgebietes.»

Lisa Harke, Leiterin Betreuung einer Primarschule, Stadt Zürich

10 MAS Integratives Management

Organisationen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen erbringen personenbezogene Dienstleistungen. Sie arbeiten nach fachlichen und ökonomischen Kriterien in einem gesellschaftlich und politisch sensiblen Kontext. Integratives Management versteht Führung als Coachingauftrag und als permanente, persönliche Entwicklungsaufgabe für die Führungskraft selbst. Dem Ansatz liegt ein systemisches Organisationsverständnis zugrunde. Im Fokus stehen die kommunikativen und reflexiven Kompetenzen in der Führung von Mitarbeitenden und die umsichtige Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Studiendauer 3 bis 5 Jahre

Alle Informationen unter
bfh.ch/soziale-arbeit/management



«Um einen beweglichen, offenen Umgang mit Veränderungen, unterschiedlichen Anspruchsgruppen und Erwartungen zu pflegen, gilt es kontinuierlich in Kontakt zu sein, zu verbinden und Klarheit zu schaffen. Die Auseinandersetzung mit aktuellen Führungsthemen erweiterte mein Rollenverständnis. Heute lote ich den Handlungsspielraum im Rahmen meines Verantwortungsbereiches bewusster aus.»

Ken Maranta, Absolvent CAS Führungskompetenzen I,
Abteilungsleiter Schlossgarten Riggisberg

Weitere Informationen

Kontakt Studienorganisation

Lorraine Krebs
lorraine.krebs@bfh.ch
Telefon +41 31 848 36 56

Infoveranstaltungen

Wir bieten regelmässig Infoveranstaltungen zu unserem Angebot an. Informieren Sie sich über die aktuellen Termine unter bfh.ch/soziale-arbeit/infoveranstaltungen-wb

Anmeldung

Ein Anmeldeformular und weitere Informationen finden Sie beim entsprechenden Angebot unter bfh.ch/soziale-arbeit/management

Zulassung

CAS

Für die Zulassung zu unseren CAS-Studiengängen werden ein Hochschulabschluss (FH, Uni, ETH, PH), ein Weiterbildungszertifikat einer eidgenössisch anerkannten Hochschule oder ein eidgenössisch anerkannter Abschluss einer Höheren Fachschule (HF), mindestens zwei Jahre Berufserfahrung sowie Management-/Führungspraxis während des Studiums vorausgesetzt.

MAS

Für die Zulassung zu unserem MAS-Studiengang sind ein Hochschulabschluss (Uni, ETH, FH, PH) sowie Management-/Führungspraxis während des Studiums Voraussetzung.

Personen ohne einen der erwähnten Abschlüsse bieten wir ein «sur dossier»-Verfahren an. Mit dem erfolgreichen Besuch des Kurses «Einführung ins wissenschaftliche Arbeiten» können auch sie den Zugang zu unseren CAS- oder MAS-Studiengängen erlangen.

Bitte beachten Sie unsere allgemeinen Zulassungsbedingungen bfh.ch/soziale-arbeit/zulassung

Fachkurse

Fachkurse können von allen interessierten Personen besucht werden. Die Teilnehmenden erhalten eine Kursbestätigung.

Rechtlicher Hinweis:

Die vorliegende Broschüre dient der allgemeinen Orientierung. Im Zweifelsfall ist der Wortlaut der gesetzlichen Bestimmungen und Reglemente massgebend. Überdies bleiben Änderungen vorbehalten.

10'000 Exemplare, August 2019

Newsletter

Möchten Sie von uns weiter auf dem Laufenden gehalten werden?

Abonnieren Sie unseren Newsletter:

bfh.ch/soziale-arbeit/newsletter

Berner Fachhochschule

Soziale Arbeit

Weiterbildung

Schwarztorstrasse 48

3007 Bern

Telefon +41 31 848 36 50

weiterbildung.soziale-arbeit@bfh.ch

bfh.ch/soziale-arbeit/weiterbildung