



**Weiterbildung**

**Führung / Management**  
2025

## Führung / Management

T +41 41 419 72 62, [wb.management@artisetbildung.ch](mailto:wb.management@artisetbildung.ch)

### Administration

Birgit Freier, [birgit.freier@artisetbildung.ch](mailto:birgit.freier@artisetbildung.ch)

Elke Schratzer, [elke.schratzer@artisetbildung.ch](mailto:elke.schratzer@artisetbildung.ch)

### Bildungsbeauftragte

Cornelia Koch Meier, [cornelia.koch@artisetbildung.ch](mailto:cornelia.koch@artisetbildung.ch)

Rita Naef, [rita.naef@artisetbildung.ch](mailto:rita.naef@artisetbildung.ch)

Martin Zentner, [martin.zentner@artisetbildung.ch](mailto:martin.zentner@artisetbildung.ch)

Unsere Lehrbeauftragten finden Sie unter:

[www.artisetbildung.ch/weiterbildung/ueber-uns](http://www.artisetbildung.ch/weiterbildung/ueber-uns)

Allgemeine Geschäftsbedingungen:

[www.artisetbildung.ch/agb](http://www.artisetbildung.ch/agb)

Weitere Broschüren:

- Selbst- und Sozialkompetenz
- Sozialpädagogik/ Kindheitspädagogik
- Pflege und Betreuung
- Gastronomie/ Hauswirtschaft



Zum Download oder Bestellung einer Printausgabe:

[www.artisetbildung.ch/weiterbildung/weiterbildungen/kursprogramme/PY0aQ](http://www.artisetbildung.ch/weiterbildung/weiterbildungen/kursprogramme/PY0aQ)

Stand August 2024, Änderungen vorbehalten

## **ARTISET Bildung**

Weiterbildung

Abendweg 1, Postfach, 6000 Luzern 6

T +41 41 419 01 72

[wb@artisetbildung.ch](mailto:wb@artisetbildung.ch), [artisetbildung.ch/weiterbildung](http://artisetbildung.ch/weiterbildung)

# Editorial

**Künstliche Intelligenz – Soziale Intelligenz – Menschsein im Wandel  
Bildung ist gefragt – in vielfältiger Form!**

**Wir stehen inmitten umwälzender Entwicklungen in Gesellschaft und Technik. Dazu gehören Verunsicherungen und Verwerfungen im grossen Stil. Was uns stabil und verlässlich schien, ist in Frage gestellt oder teilweise schon nicht mehr vorhanden. Dafür entstand und entsteht bahnbrechend Neues – in einem uns oft noch nicht bewussten Ausmass. Und in völlig neuen Dimensionen und Qualitäten. Diese bieten grosse Chancen, gerade auch in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Pädagogik. Und sie bergen Gefahren, die wir erkennen müssen.**

Diese Entwicklungen fordern uns heraus: zum Weiterdenken, Weiterlernen, Reflektieren und Entscheiden. Worauf lassen wir uns ein, speziell im digitalen Bereich? Wo halten wir an Qualitäten fest, die Maschinen nicht ersetzen können? Wo liegt der ideale Mix? Wie gestalten wir künftig soziales Leben mit hoher Lebensqualität für Mitarbeitende und Bewohnende, für betreute und begleitete kleine und grosse Menschen?

Der Austausch in einer lebendigen Lernkultur inspiriert das eigene Denken, Handeln und die Zukunftsgestaltung. Lassen Sie sich herausfordern und entwickeln Sie sich weiter. In Fachkursen, Lehrgängen und Nachdiplomkursen, Inhouse-Schulungen und Beratungen, in Fokusveranstaltungen und bei Tagungen.

Unter [www.artisetbildung.ch/weiterbildung](http://www.artisetbildung.ch/weiterbildung) finden Sie neben den Detailprogrammen den aktuellen Stand zu allen Angeboten. Wir freuen uns auf Sie – in Ihrer Institution zur Inhouse-Weiterbildung, bei uns in Luzern und Bern oder an einem unserer anderen Kursorte in der Deutschschweiz wie Zürich, Olten, St. Gallen und einigen mehr!

Susanne Eberle und das Weiterbildungsteam von ARTISET Bildung

# Inhaltsverzeichnis

Inhouse-Angebote: Führung/Management	6
Inhouse-Angebot: Interdisziplinäre Zusammenarbeit – gemeinsam erfolgreich	7
Inhouse-Angebot: Ethische Unterstützungsstrukturen in sozialen Institutionen	8

## Führungslehrgänge

M1/2/3 Führungslehrgänge im Gesundheits- und Sozialbereich	12
M4 NDK Leiten von Teams in sozialen Institutionen	14
M5 Lehrgang Führen in der Hotellerie-Hauswirtschaft	15

## Grundlagen

M6 Grundlagen der Führung	16
M7 Grundlagen der Teamentwicklung	17
M8 Das «Wir» gestalten	18
M9 Mitarbeitende führen	19
M10 Reflexion als Führungsaufgabe	20
M11 Drei Bausteine, um Führungsarbeit zu gestalten	21
M12 Der Notfallkoffer für die Führungsarbeit	22
M13 Selbstmanagement – sich und andere führen	23
M14 Führen im Spannungsfeld Vorgesetzte – Mitarbeitende	24
M15 Heute Kolleg:in, morgen Vorgesetzte:r	25
M16 Ethik und Moral – sind das Geschwister?	26
M17 Positive Leadership – Alter Wein in neuen Schläuchen?	27
M18 Agiles Führen und Positive Leadership	28
M19 Neues Denken und Handeln in veränderten Zeiten	29
M20 Mentaltraining – Grundlagen und Techniken	30

## **Kommunikation**

M21	Wirksam kommunizieren	31
M22	Delegieren – Eine Führungsaufgabe	32
M23	Führen mit Mediationskompetenz	33
M24	Veränderungen begleiten	34
M25	Erfolg mit Projektmanagement	35

## **Betriebswirtschaft/ Human Resources/ Recht**

M26	Rechtsfragen im Institutionsalltag	36
M27	Arbeitszeugnis – richtig formulieren und verstehen	37
M28	Bindung der Mitarbeitenden stärken – weniger Personalwechsel	38
M29	Mitarbeitendengespräche als Führungsaufgabe	39
M30	Absenzenmanagement	40
M31	Berufsbildner:in Praxis	41
M32	Grundkurs Finanzen für Führungskräfte	42
M33	Finanzgrundlagen im Langzeitpflegebereich besser verstehen	43
M34	ICT verstehen lernen und die Herausforderungen meistern	44

## **Eidg. Berufsprüfungen**

Eidg. Berufsprüfung Teamleiter:in in sozialen und sozialmedizinischen Organisationen	45
Eidg. Höhere Fachprüfung Institutionsleitung in sozialen und sozialmedizinischen Organisationen	46

## Inhouse-Angebote: Führung / Management

Berufliche Aufgaben verändern sich; sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende müssen flexibel auf den Wandel reagieren können. Qualitätssicherung und -entwicklung werden von einer Institution erwartet. Dies bedeutet, dass auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden immer grösser werden und ein gemeinsamer Lernprozess wichtig ist. Die dabei erworbenen Qualifikationen bilden eine neue gemeinsame Verständigungsbasis. Dies erleichtert und fördert die Zusammenarbeit und erhöht die Qualität in der Institution. Besonders nachhaltig wirken sich institutionsinterne Weiterbildungen aus, wenn sie auf die Entwicklungsziele der Institution abgestimmt sind.

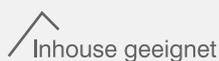
Wir bieten Ihnen massgeschneiderte Angebote zu allen Führungs- und Managementthemen in Form von:

### Fachlichen und praxisnahen Weiterbildungstagen/Vorträgen

- z. B. Arbeitszeugnisse korrekt erstellen und bewerten, Kommunikationstrainings, Qualifikationsgespräche kompetent führen
- z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit Trägerschaften, Ethik und Werthaltung, Datensicherheit

### Beratung und Begleitung im Bereich der Team- und Organisationsentwicklung

- zu komplexen Führungsfragen, wie Interkulturell-Multikulturell, Interdisziplinäre
- Zusammenarbeit oder auch zu institutionsübergeordneten Themen wie Unternehmenskultur und
- Veränderungsprozessen zu Teamentwicklung, z.B. Teamchallenge mit Foxtrail



Grundsätzlich können alle Fachkurse aus dem Kursprogramm auch inhouse gebucht werden. Produkte, die wir für besonders geeignet halten, sind mit einem speziellen Logo gekennzeichnet.

# Inhouse-Angebot: Interdisziplinäre Zusammenarbeit – gemeinsam erfolgreich

**Interprofessionelle oder interdisziplinäre Zusammenarbeit ist selbstverständlich, passiert täglich und alle wissen, was darunter zu verstehen ist.**

Oder meinen wir zu verstehen und entdecken im Arbeitsalltag immer wieder, dass dem nicht so ist? Warum kommt es immer wieder zu Missverständnissen oder gar Spannungen, wo doch klar ist, dass verschiedene Bereiche miteinander zusammenarbeiten müssen? Denn darüber sind sich alle im Klaren: im Zentrum steht das Wohl unserer Zielgruppe, seien es Kinder, Menschen mit Beeinträchtigungen oder Menschen im Alter mit Unterstützungsbedarf.

Das Verstehen von unterschiedlichen Denkweisen und Ansichten, die eigene Sichtweise überprüfen, andere Perspektiven einnehmen, die Komplexität von Prozessen und Zusammenhängen erfassen – all das will immer wieder bewusst angeschaut, reflektiert und sogar trainiert werden.

Sie sind bereit, aktuelle Herausforderungen anzupacken? Sie erkennen in Ihrer Institution einen Handlungsbedarf, Sie wollen eine gemeinsame Sichtweise weiterentwickeln...?

Verschaffen Sie sich eine Übersicht über die folgenden Bausteine, kommen Sie mit uns in Kontakt und erstellen Sie mit unserer Unterstützung ein massgeschneidertes Konzept/Programm, das Ihrem Anliegen, Ihren Perspektiven und auch Ihren Ressourcen entspricht.

## **Wählen Sie aus folgenden Bausteinen aus:**

- Kaderworkshop – erfolgreiche, bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- Basistag 1 – Gemeinsames interdisziplinäres Verständnis
- Basistag 2 – Interdisziplinäre Kommunikation
- Vertiefungstag – Arbeitsprozesse analysieren und verstehen
- Vertiefungstag – Vertiefung Kommunikation
- Fachspezifische Themen-Weiterbildung
- Praxisauftrag
- Coaching

## **Zielgruppe**

Führungskräfte und Mitarbeitende aus allen Fachbereichen einer Institution: Administration, Beratung, Betreuung, Infrastruktur, Reinigung, Pflege, Schule, Therapie, Werkstatt, Küche, Hauswirtschaft, etc.

Die interdisziplinäre Zusammensetzung wird jeweils anhand der vereinbarten Ziele des Auftrages definiert.

# Inhouse-Angebot: Ethische Unterstützungsstrukturen in sozialen Institutionen

**Ethische Fragen innerhalb von Heimen und sozialen Organisationen sind nicht neu: Was tun, wenn die Zeit für die Betreuung und/oder Pflege fehlt? Wie sollen wir rationalisieren, ohne zu rationieren? Wann darf ich einen Klienten gegen seinen Willen waschen?**

Diese Fragen haben sich jedoch angesichts unserer modernen pluralistischen und multikulturellen Gesellschaft verschärft. Die Lösung ethischer Probleme ist schwieriger geworden. Mittels ethischer Unterstützungsstrukturen werden alltägliche Dilemma-Situationen sowie ethische Fragen, vor die sich Mitarbeitende bei ihrer Arbeit gestellt sehen, aufgenommen und Hilfestellungen bei ihrer Beantwortung gemeinsam ausgearbeitet.

## **Nutzen einer ethischen Unterstützungsstruktur für Ihre Institution**

Die Einführung einer ethischen Unterstützungsstruktur fördert einerseits die Lebensqualität der zu betreuenden Personen und steigert andererseits die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden.

Dies wird erreicht, indem die eingeführte Struktur

- die kommunikative und soziale Kompetenz der Mitarbeitenden fördert, welche für eine fruchtbringende Diskussion und zufriedenstellende Beantwortung ethischer Fragen und Entscheidungsfindung unerlässlich ist,
- in Organisationen eine Kultur bewusster ethischer Entscheidungsfindung zu entwickeln hilft,
- das Spannungsverhältnis von Autonomie und Abhängigkeit systematisch und personengerecht thematisiert,
- die alltäglichen Wertekonflikte als Chance für eine gemeinsame Haltung thematisiert,
- Engagement in der Organisation durch gemeinsame Lösungsfindung freisetzt, die Personalführung verbessert und das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Institution stärkt.

Die thematische Bearbeitungstiefe dieser einzelnen Aspekte hängt auch von der Dauer der Begleitung der Unterstützungsform ab.

## **Formen der ethischen Unterstützungsstruktur**

Der Bedarf für eine ethische Struktur wird individuell erhoben, und mögliche erste Schritte zur Implementierung von ethischen Unterstützungsstrukturen werden gemeinsam besprochen. Die Dauer wird entsprechend Ihrem Bedürfnis individuell festgelegt.

Zeitlich kürzere Angebotsformen

- Mitgehen im Alltag einer Ethikerin in der Organisation und anschliessendes ethisches Evaluationsgespräch zur Bedarfserhebung
- Mitarbeiterschulung zu einem ethischen Thema
- Erarbeitung oder Überarbeitung von institutionellen Konzepten mit einem ethischen Bezug

Das Ethik Forum (mehrjährige Begleitung)

- Abklärungen und Aufbau einer der Organisation angepassten Ethikstruktur
- Weiterbildungen der Mitarbeitenden zu ethischen Themen
- Moderation von ethischen Fallbesprechungen und Entwicklung von kompetenten Moderator:innen für die Leitung von Fallbesprechungen
- Gremienarbeit zu gesamtorganisatorischen Themen, z. B. Erarbeitung von Richtlinien, Leitbilder, etc.



# ARTISET Bildung

## Laufbahnberatung

Fachlich kompetent,  
individuell und lösungsorientiert

- Berufliche Standortbestimmung
- Passende Weiterbildungsmöglichkeiten
- Vorbereitung auf eine neue berufliche Rolle
- Wiedereinstieg nach Berufspause
- Schwierige Situationen im Job
- Unterstützung bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen
- Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfung



## Weiterbildung

Das Angebot richtet sich an Führungspersonen Gesundheit/Soziales sowie Fachpersonen Hauswirtschaft, Gastronomie, Sozialpädagogik und Pflege.

Irène Mahnig-Lipp  
dipl. Pflegefachfrau HF, Berufsschullehrerin WPI, MAS Management Soziales und Gesundheit, dipl. Supervisorin/Coach/Organisationsberatung, Leiterin Pflege und Betreuung ARTISET Bildung.



Weitere Informationen



Video

## Führungslehrgänge im Gesundheits- und Sozialbereich

Ein Team, einen Bereich, eine Institution professionell führen

**Die drei Lehrgänge Teamleitung, Bereichsleitung und Institutionsleitung sind für die jeweilige Führungsstufe konzipiert und orientieren sich an Ihrer Laufbahn als Führungsperson.**

### M1: Führungslehrgang Teamleitung Stufe 1

Als Teamleiter:in setzen Sie sich mit Ihrer Rolle, Ihrem Führungsverständnis und -verhalten auseinander, führen Ihr Team zielorientiert, planen und organisieren die Arbeit Ihres Teams. Zudem entwickeln Sie das Team weiter und sichern die Qualität.

### M2: Führungslehrgang Bereichsleitung Stufe 2

Als Bereichsleitende:r führen Sie in der Regel ein Team von Kaderpersonen, vertiefen Ihr Führungsverständnis und -verhalten, entwickeln Ihren Bereich strategisch, strukturell und kulturell weiter, gestalten Schnittstellen zu anderen Bereichen, haben Budgetverantwortung für Ihren Bereich.

### M3: Führungslehrgang Institutionsleitung Stufe 3

Sie führen bereits mit einem breiten Wissens- und Erfahrungshintergrund einen Bereich oder eine Institution. Sie erwerben sich die Kompetenzen, um Ihre Organisation nach ethischen, unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und fachlichen (gerontologischen, sozialpädagogischen, agogischen etc.) Grundsätzen in einem komplexen Umfeld zu führen.

In allen drei Führungslehrgängen stehen, angepasst an die Rollen, die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis, die Gestaltung der Beziehungen sowie das Kennenlernen und nachhaltige Anwenden von Führungskonzepten im Zentrum.

Ein bedeutender Teil des Lernprozesses ist, das Erlernte in der Praxis umzusetzen, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln sowie ein persönliches Netzwerk aufzubauen.

Zielgruppe	Führungspersonen in der jeweiligen Funktionsstufe	
Starts	Lehrgang Teamleitung, Stufe 1	6 Mal jährlich
	Lehrgang Bereichsleitung, Stufe 2	1 Mal jährlich
	Lehrgang Institutionsleitung, Stufe 3	1 Mal jährlich
Detailprogramm	artisetbildung.ch/weiterbildung/management	

**Höhere Fachprüfung Institutionsleitung im sozialen  
und sozialmedizinischen Bereich (eidg. Diplom)**

**Zertifikat Institutionsleitung ARTISET**  
Module 9+10, 21 Tage\*

**Stufe 3: Institutionsleitung**

Nachweis Branchenwissen

**Modul 9**  
8 Tage  
Kompetenznachweis 9

**Modul 10**  
13 Tage  
Kompetenznachweis 10

**Zertifikat Bereichsleitung ARTISET**  
Module 6–8, 22 Tage\*

**Stufe 2: Bereichsleitung**

Nachweis Grundlagen Finanzen

**Modul 6**  
6 Tage  
Kompetenznachweis 6

**Modul 7**  
9 Tage  
Kompetenznachweis 7

**Modul 8**  
7 Tage  
Kompetenznachweis 8

**Berufsprüfung Teamleitung mit eidg. Fachausweis (fakultativ)**

**Zertifikat Teamleitung ARTISET**  
Module 1–5, 24 Tage\*

**Stufe 1: Teamleitung**

**Modul 4**  
4 Tage  
Kompetenznachweis 4/5

**Modul 5**  
4 Tage

**Modul 1**  
5 Tage  
Kompetenznachweis 1

**Modul 2**  
6 Tage  
Kompetenznachweis 2

**Modul 3**  
5 Tage  
Kompetenznachweis 3

\* Siehe aktuelle Datenpläne

## NDK Leiten von Teams in sozialen Institutionen

Schwerpunkt sozialpädagogische Einrichtungen

**Sie leiten ein Team in einer sozialen Institution und möchten Ihre Führungskompetenzen gezielt erweitern und mit theoretischem Wissen ergänzen? Dieser Nachdiplomkurs richtet sich speziell an team- und gruppenleitende Führungspersonen, die nebst ihrer Führungsrolle gleichzeitig zusammen mit den Mitarbeitenden im Alltag ihre Kernaufgaben ausführen.**

In diesem Nachdiplomkurs lernen Sie die wichtigsten Führungsinstrumente kennen und anwenden, reflektieren Ihre Führungsrolle in der persönlichen Arbeitssituation und entwickeln ein geeignetes Handlungs- und Verhaltensrepertoire. Die theoretischen Grundlagen werden anhand von Fallbeispielen und eigenen Erfahrungen vertieft und konkretisiert: Transferaufgaben, Rollenspiele, szenische Darstellungen und weitere aktivierende Arbeitsmethoden ermöglichen ein praxisnahes und direktes Training des Gelernten während der Kurseinheiten.

### Inhalte und Ziele

- Funktion und Rolle als Teamleitende in der eigenen Organisation gestalten und stärken, Methoden der Selbstführung kennen und anwenden, Zeitmanagement und persönliche Arbeitstechnik optimieren
- Zusammenarbeit im Team organisieren, Teamprozesse gestalten und steuern, Teams entwickeln und Arbeitsfähigkeit steigern, Konflikt- und Fehlerkultur im Team stärken
- Führungsgespräche mit Mitarbeitenden zielorientiert vorbereiten und durchführen, Sitzungen gekonnt leiten und moderieren
- Feedback auf Leistungen geben und die Feedbackkultur im Team stärken
- Mitarbeitende auswählen, einarbeiten, gezielt fördern und qualifizieren
- Auseinandersetzung mit rechtlichen Fragen rund um den eigenen Führungsalltag

### Anerkennung

Die Absolvent:innen des Lehrgangs erhalten ein Zertifikat. Zudem besteht die Möglichkeit, mittels Zusatzmodulen und eines Anerkennungsverfahrens zur Berufsprüfung Teamleitung mit eidg. Fachausweis zugelassen zu werden.

Lehrgangsführung	Konstanze Thomas
Zielgruppe	Personen mit HF-Abschluss in der Funktion der Gruppen- oder Teamleitung
Daten	November 2025 bis September 2026 (19 Tage)
Ort	Luzern
Kosten	CHF 4800 Mitglieder ARTISET, CHF 5750 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	25. Oktober 2025
Detailprogramm	<a href="http://artisetbildung.ch/sozialpaedagogik">artisetbildung.ch/sozialpaedagogik</a>

## Lehrgang Führen in der Hotellerie-Hauswirtschaft

12-tägige Weiterbildung für Teamleitende

**Führen will gelernt sein! Teamleitende zeichnen sich meistens durch langjährige Erfahrung und fachliche Kompetenz aus. Sie interessieren sich für die damit verbundenen Aufgaben und werden deshalb konkret für Führungsaufgaben angefragt. Wir bieten dazu das nötige theoretische Rüstzeug und dessen Vernetzung mit den praktischen Situationen des beruflichen Alltags.**

In dieser Weiterbildung erwerben Sie Grundlagen für Ihre Führungsarbeit als Team- oder Gruppenleiter:in in der Hauswirtschaft, sei dies in der Wäscherei, Reinigung oder in der Gästebetreuung.

Selbstmanagement, Mitarbeitende führen und Kommunikation sind die zentralen Themen.

Anhand von Fallbeispielen aus Ihrem Arbeitsalltag reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverständnis und entwickeln das situative Führungsverhalten weiter. Sie lernen, Führungsaufgaben zielgerichtet zu planen, durchzuführen und auszuwerten. In konkreten Gesprächssituationen üben Sie die zielorientierte Gesprächsführung mit Mitarbeitenden.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- entwickeln ihren persönlichen Führungsstil und setzen sich mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinander,
- vertiefen ihre Fähigkeiten in der Mitarbeiterqualifikation und -förderung,
- stärken ihre Auftrittskompetenz,
- leiten Gespräche und Sitzungen effizient.

### Inhalte

- Führungsgrundlagen
- Eigenes Führungsverständnis
- Spannungsfeld Vorgesetzte/Mitarbeitende
- Problemlösungszyklus
- Projektmanagement
- Kommunikation und Gesprächsführung
- Einführung von neuen Mitarbeitenden
- Teamentwicklung
- Umgang mit Veränderungen

### Abschluss

Eine erfolgreich abgeschlossene, schriftlich dokumentierte Führungsaufgabe und deren Präsentation führt zu einem Zertifikat von ARTISET.

Als Pflichtmodule (A) für die eidg. Berufsprüfung Bereichsleitung Hotellerie-Hauswirtschaft anerkannt (exkl. Arbeitsrecht). Stand 2023

Lehrgangsführung	Britta Studer	
Zielgruppe	Fachperson Hotellerie-Hauswirtschaft mit EFZ oder gleichwertige Ausbildung in der aktuellen Funktion der Gruppen- oder Teamleitung	
Daten/Orte	Kurs A	Januar bis Juli 2025 (12 Tage), Bern
	Kurs B	September 2025 bis März 2026 (12 Tage), Zürich
Kosten	CHF 3800 Mitglieder ARTISET, CHF 4600 Nichtmitglieder	
Anmeldeschluss	jeweils ein Monat vor Kursstart	
Detailprogramm	artisetbildung.ch/management	

## Grundlagen der Führung

Vertrauen – Kontrolle – Verantwortung

**Führen als Begabung? Wer seiner Führungsverantwortung gerecht werden will, braucht das nötige Handwerkszeug.**

Der Kurs vermittelt das für eine erfolgreiche Führungstätigkeit notwendige Grundwissen für eine wertschätzende und wirksame Führung. Er ist praxisorientiert: Bei allen Themen wird der Bezug zur Praxis anhand von Übungen, Fallbeispielen usw. sichergestellt. Der Kurs gliedert sich in zwei Teile zu je zwei Tagen, damit in der Zeit dazwischen ein erster Transfer in die Praxis stattfinden kann.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- sind mit den Grundsätzen der Führung vertraut,
- haben sich mit dem eigenen Führungsverhalten auseinandergesetzt,
- fühlen sich in ihrer Führungsrolle sicherer.

### Inhalte

- Führungsverständnis, Führungsstile, Führungsrollen
- Richtig delegieren
- Wertschätzende Führung, wirksame Kommunikation
- Empathie und Selbstführung
- Teamrollen und Teamentwicklung
- Umgang mit Widerstand und Widerstand erkennen
- Konflikte und Konfliktverhalten
- Schwierige Gespräche führen
- Motivation, Lob und Anerkennung

Kursleitung	Raphael Knecht
Zielgruppe	Personen, die vor kurzem eine Führungsfunktion übernommen haben, kurz vor deren Übernahme stehen oder eine Auffrischung wünschen
Daten/Orte	Kurs A 20./21. Januar und 27./28. Februar 2025, Zürich Kurs B 15./16. Mai und 16./17. Juni 2025, Bern Kurs C 11./12. September und 2./3. Oktober 2025, online Kurs D 3./4. November und 9./10. Dezember 2025, Luzern
Kosten	CHF 1280 Mitglieder ARTISET, CHF 1520 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	jeweils 1 Monat vor Kursbeginn

## Grundlagen der Teamentwicklung

Effiziente Teams fallen nicht vom Himmel ... Was Sie tun können!

**Organisationen sind lebendige Systeme, die in einem kontinuierlichen Anpassungs- und Veränderungsprozess stehen. Teamentwicklung ist integraler Bestandteil dieses Veränderungsprozesses und Teil der Führungsaufgabe.**

In einem Team zu arbeiten, ist genauso herausfordernd, wie ein Team zu führen. Unterschiedliche Charaktere, Sprachen und Vorstellungen, kulturelle und fachliche Sozialisationen sind in der Zusammenarbeit eine Herausforderung, deren Auswirkungen für das Teamgefüge bedeutsam sind. Dieser anwendungsorientierte Kurs unterstützt Sie beim Erkennen von grundlegenden Zusammenhängen der Teamentwicklung und lässt Sie daraus professionell-fundierte Handlungsoptionen für Ihren Führungsalltag kreieren.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- erarbeiten ein ganzheitliches Verständnis für die Bildung und Entwicklung von Teams,
- verstehen, welche komplexen Prozesse in Gruppen ablaufen und wie sie die verschiedenen Phasen konkret begleiten können,
- kennen Strategien und entwickeln eine Haltung, um die Synergieeffekte in interdisziplinären/multikulturellen Teams zu nutzen,
- entwickeln ihre Fähigkeiten (weiter), um zufriedenstellende Arbeitsbeziehungen im Team zu gestalten.

### Inhalte

- Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit als fortlaufender Prozess
- Merkmale interdisziplinärer/multikultureller Zusammenarbeit
- Umgang mit sogenannten Widerständen und Konfliktpotenzialen
- Anhand konkreter Anliegen verschiedene Methoden kennen lernen und ausprobieren

Kursleitung	Doro Hepp
Zielgruppe	Führungspersonen des unteren/mittleren Kaders, Personal- und Bildungsverantwortliche
Daten	6./7. Oktober 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	6. September 2025

## Das «Wir» gestalten

Das Potenzial der Zusammenarbeit effektiv nutzen

**Der Spirit in einem Team ist matchentscheidend für die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Eine zentrale Aufgabe von Ihnen als Führungsperson ist es, den konstruktiven Teamgeist zu stärken und die Zusammenarbeit wirksam zu gestalten.**

In diesem Fachkurs erweitern Sie Ihr Führungsrepertoire, indem Sie Vorgehensweisen kennenlernen, die das Team stärken, die Arbeitsqualität erhöhen und Sie als Führungsperson wirksam handeln lassen.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen zentrale Führungsaufgaben, um Impulse zur Entwicklung ihres Teams zu setzen ,
- setzen Methoden und Tools zur Entwicklung der Teamkultur, der Kommunikation und Beziehungsgestaltung ein,
- lernen Werkzeuge zur Entwicklung der Wirksamkeit als Führungsperson kennen.

### Inhalte

- Phasen der Teamentwicklung
- Führungsaufgaben in den einzelnen Phasen
- Kommunikation, Beziehungsgestaltung und Kultur in Teams (z. B. mit Methoden aus der agilen Führung)
- Selbstwirksamkeit als Führungsperson

Kursleitung	Rahel Graf
Zielgruppe	Führungspersonen aller Bereiche
Datum	24. November 2025
Ort	Bern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	24. Oktober 2025

## Mitarbeitende führen

Situativ – wirksam – nachhaltig

**Die Herausforderungen an Führungskräfte sind heute in der Gastronomie wie in der Hauswirtschaft geprägt durch Wandel, Knappheit, Reorganisationen und vieles mehr.**

Die Fähigkeit, situativ, wirksam und gleichzeitig nachhaltig zu führen, wird immer entscheidender. Hilfreich dabei ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsleistung und dem persönlichen Rollenverständnis in der Führungsarbeit.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- setzen sich gezielt mit ihrer Rolle und Wirkung als Führungsperson auseinander,
- erhalten einen Überblick der Instrumente moderner Führung und leiten mögliche Konsequenzen für ihren Führungsalltag ab,
- setzen sich mit nachhaltiger und wirksamer Führungsarbeit auseinander,
- holen sich neuen Schwung für die täglichen Herausforderungen.

### Inhalte

- Aspekte wirksamer und nachhaltiger Führungsarbeit
- Vom Nachgeben und Zumuten
- Erfolgreiche Führung setzt wirksame Kommunikation voraus
- Fit for change

Kursleitung	Ursula Eberle
Zielgruppe	Führungsverantwortliche Gastronomie und Hauswirtschaft
Daten	15./16. Oktober 2025
Ort	Glattbrugg
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	15. September 2025

## Reflexion als Führungsaufgabe

### Wirksame Tools und Instrumente

**Die eigene innere Haltung und die Erfahrungen spiegeln sich in unserem Führungsverhalten wider. Der Kurs bietet die Möglichkeit, die «Reflexion» als Methode zur Weiterentwicklung der eigenen Rolle zu nutzen.**

Der Führungsalltag ist interessant und fordernd. In diesem Kurs reflektieren Sie Ihre Arbeit und Grundhaltung als Führungsperson und lernen unterstützende Theorien und Instrumente kennen, welche im Alltag einfach umsetzbar sind.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- setzen sich mit dem eigenen Führungsverhalten auseinander und reflektieren ihre Rolle aktiv,
- wenden ihr Wissen zu wirksamer und nachhaltiger Führungsarbeit in der Praxis an.

### Inhalte

- Führungsgrundlagen
- Kompetenzfelder der Führung
- Reflexion des eigenen Führungsverhaltens
- Zusammenspiel von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
- Führen mit Hirn und Herz

Kursleitung	Franziska Tschupp-Lüthi
Zielgruppe	Führungspersonen aus der Hotellerie-Hauswirtschaft, Gastronomie und Technischem Bereich
Datum	15. September 2025
Ort	Bern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	15. August 2025

## Drei Bausteine, um Führungsarbeit zu gestalten

Bewusst und zeitgemäss

**Mitarbeitende zu führen, wird immer anspruchsvoller. Es braucht Führungsinstrumente mit geringem Zeitaufwand und hoher Chance, erfreuliche Ergebnisse zu erzielen. Die Führungsarbeit als wichtige Säule des Unternehmenserfolges erfordert ständig eine wachsame Weiterentwicklung. Die Führungskräfte selbst brauchen eine sichere Orientierung in ihrer Systematik der Vorgehensweise.**

Dies benötigt unter anderem Kenntnisse über Führungsinstrumente, die zur rechten Zeit am rechten Ort eingesetzt werden, um die Ergebnisse der Führungsarbeit zur Freude werden zu lassen. Gute Führungsspezialist:innen zeichnen sich aus durch eine wertschätzende Haltung in Verbindung mit einer Vorgehensweise, die eindeutig und verständlich ist.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- erkennen die Potenziale und Interessen der Mitarbeitenden als Basis der Führungsarbeit,
- gewinnen aus der Kombination der Führungsbausteine eine Handreichung für sich und für die Mitarbeitenden,
- üben in der Weiterbildung die Diagnostik des Entwicklungsstandes der Mitarbeitenden, um das angemessene Führungsinstrument auszuwählen.

### Inhalte

- Baustein 1 – Sicherheit: Die Führungskraft ist sicher, welche Mitarbeitenden sie in welcher Weise führt.
- Baustein 2 – Ergebnisorientierung: Die Führungskraft führt ergebnisorientiert. Durch Zielvereinbarung erleben die Mitarbeitenden persönliche Erfolge.
- Baustein 3 – Arbeitsfreude: Das Mitarbeiter:innengespräch als 1-Minuten- oder 5-Minutengespräch ist das Feinwerkzeug.

Kursleitung	Margarete Schneberger
Zielgruppe	Führungspersonen
Daten	15. bis 17. Oktober 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 960 Mitglieder ARTISET, CHF 1140 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	15. September 2025

## Der Notfallkoffer für die Führungsarbeit

Führungsinstrumente für herausfordernde Situationen

**Sie können entspannter arbeiten, wenn in Ihrer «Werkzeugkiste» mit den Führungsinstrumenten auch eine Abteilung für Notfälle eingerichtet ist. Instrumente für Notfälle sollten leicht anzuwenden und ohne das Studium komplizierter Bedienungsanleitungen einsetzbar sein.**

Wie erfahrene Handwerker:innen genau das zur Situation passende Werkzeug benutzen, so hilft es im Führungsalltag, für die überraschenden und die altbekannten kritischen Situationen das entsprechende Werkzeug parat zu haben.

In diesem Fachkurs bekommen Sie handlich beschriebenes «Werkzeug», das Sie in Ihre bestehende Führungssystematik einsortieren können.

Bis 20 Werkzeuge – vom «Fehler an der Wurzel packen» über die «professionelle Entschuldigung» bis zur «Checkliste zur Überprüfung der Kommunikation mit einzelnen Mitarbeitenden» – werden dargestellt und geübt.

Herausfordernde Situationen können z. B. im Verhaltensbereich einzelner Personen, in der Teamarbeit, der Rollenklarheit, dem Zeitdruck, der Kompetenzfragen und der Motivation sichtbar werden.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- können die beschriebenen und in der Übung getesteten Werkzeuge sofort anwenden,
- fühlen sich ermutigt, Herausforderungen strukturiert zu begegnen.

### Inhalte

Darstellung und Übung von Führungsinstrumenten für anspruchsvolle Situationen

Kursleitung	Margarete Schneberger
Zielgruppe	Führungspersonen
Daten	10./11. April 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	10. März 2025

## Selbstmanagement – sich und andere führen

Mensch und Aufgabe im Einklang

**Eigentlich machen Sie alles richtig, und trotzdem läuft Ihnen die Zeit davon. Sie setzen Prioritäten, und trotzdem haben Sie manchmal das Gefühl, das Wesentliche komme zu kurz.**

Dieser Fachkurs unterstützt Sie mit entsprechenden Inputs und Instrumenten, damit Ihnen eine bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst gelingen kann. Gerade erfolgreiche Menschen, die von aussen gesehen «alles im Griff» haben, stellen sich oft die Frage: «Ist es das?». Auslöser ist oft die Erkenntnis, dass wichtige Lebensbereiche zu kurz kommen. Erfolg kann solche Fragen lange verdrängen – aber niemals beantworten.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- setzen sich bewusst mit ihren unterschiedlichen Rollen auseinander und nehmen eine bewusste Gewichtung vor,
- lernen Aspekte des Selbstmanagements kennen und leiten Konsequenzen für Ihren Alltag ab,
- lernen die Zeitquadranten kennen und ziehen Konsequenzen daraus,
- lernen kreative Methoden kennen und anwenden, um sich vermehrt dem Wesentlichen zuwenden zu können,
- reflektieren die Verbindung ihrer Führungshaltung zum «Selbstmanagement».

### Inhalte

- Prioritäten und Ziele: Gedanken zur Effizienz
- Zeitquadranten kennen und anwenden lernen
- «Zeitdiebe» erkennen und eliminieren
- Vom Zeitmanagement zur persönlichen Führungsstärke
- Wir entwickeln Aspekte einer nützlichen Haltung als Führungskraft

Kursleitung	Ursula Eberle
Zielgruppe	Führungspersonen, Personal- und Bildungsverantwortliche
Datum	10. April 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	10. März 2025

## Führen im Spannungsfeld Vorgesetzte – Mitarbeitende

Erfolgreich in der «Sandwichposition»

**Als Vorgesetzte:r arbeiten Sie im Alltag eng mit Ihren Mitarbeitenden zusammen. Egal, ob Sie direkt aus dem Team oder von aussen in Ihre Position gekommen sind: Dieser ständige Wechsel zwischen Führungsaufgabe und Teamposition bringt Sie in verzwickte Situationen. Spezielle Fähigkeiten, welche über klassische Führungskompetenzen hinausgehen, sind gefordert.**

Es ist wertvoll, sich der unterschiedlichen Erwartungen in der sogenannten «Sandwichposition» bewusst zu werden und zu lernen, situationsgerecht damit umzugehen. Vielfältige Inputs, Modelle, die eigene Reflexion und der Austausch mit anderen Vorgesetzten in ähnlichen Rollen unterstützt Sie dabei. Nach zwei Kurstagen wird das Gelernte in einer begleiteten Transferphase in der Praxis erprobt, um am dritten Kurstag reflektiert und vertieft zu werden.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- setzen sich mit ihrem Führungsanspruch und -verständnis auseinander,
- profitieren gegenseitig vom Erfahrungsschatz bezüglich verschiedenen Erwartungen an ihre Führungsrolle,
- hinterfragen ihren Rollentausch und analysieren Spannungsfelder,
- reflektieren ihre Wirkung, befassen sich mit eigenen und fremden Ressourcen im Team,
- setzen sich mit herausfordernden Situationen im Führungsalltag, z. B. dem Verhalten in der «Sandwichposition», auseinander.

### Inhalte

- Vorbilder, welche mein Führungsverständnis geprägt haben
- Spannungsfeld der unterschiedlichen Rollenerwartungen
- Das Team und seine/unsere Vorgeschichte
- Meine Wirkung und die unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team
- Konkrete Teamsituation und lösungsorientierte Ansatzpunkte

Kursleitung	Mirjam Egli-Rohr	
Zielgruppe	Führungspersonen	
Daten/Orte	Kurs A	6./7. Mai und 24. Juni 2025, Wetzikon
	Kurs B	9./10. Oktober und 5. Dezember 2025, Luzern
Kosten	CHF 960 Mitglieder ARTISET, CHF 1140 Nichtmitglieder	
Anmeldeschluss	Kurs A	6. April 2024
	Kurs B	9. September 2025

## Heute Kolleg:in, morgen Vorgesetzte:r

Den Rollenwechsel bewusst gestalten

**Diese Veränderung ist Chance und Herausforderung zugleich. Er fordert involvierte Personen heraus, sich neu zu (er-)finden, Mitarbeitende aus einer veränderten Perspektive wahrzunehmen – und zu führen!**

Lernen Sie im Rahmen dieses Fachkurses, was sich bei einem solchen Rollenwechsel verändert, wie er sich auf das Team und Ihre Arbeit auswirkt. Erhalten Sie Inputs sowie Werkzeuge, um einen solchen Rollenwechsel erfolgreich zu meistern und erste Schritte in eine wirkungsvolle Führungsarbeit zu tun. Erfahren Sie, Do's und Don'ts und worauf es bei der Führungskommunikation ankommt.

Zwischen den beiden Kurstagen findet ein Transfer in die Praxis statt.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- gestalten aktiv die Vorbereitung und den Wechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten,
- sind sich ihrer neuen Rolle, den sich ändernden Aufgaben und Kompetenzen als Vorgesetzte bewusst,

- erkennen die Herausforderungen des Rollenwechsels und wissen, auf was sie in der Startposition achten sollen,
- setzen situativ Prioritäten, um Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen, die Führungsfunktion zu gestalten und die Arbeitsfähigkeit vom Team zu unterstützen,
- lernen Methoden und Tools zur Entwicklung der Teamkultur, der Kommunikation und Beziehungsgestaltung kennen.

### Inhalte

- Die neue Rolle - was verändert sich?
- Dos und Don'ts: Beeinflussende Faktoren eines gelingenden Rollenwechsels
- Herausforderungen beim Rollenwechsel (Nähe/Distanz zu den ehemaligen Kolleginnen, Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen, vom Ich zum Wir ...)
- Erste Schritte und konkretes Handeln zu einer wirkungsvollen Führung
- Führungskommunikation, Beziehungsgestaltung und Kultur in Teams (z. B. mit Methoden aus der agilen Führung)

Kursleitung	Rahel Graf
Zielgruppe	Personen, die eine Führungsfunktion antreten werden oder kürzlich eine übernommen haben
Daten	18. August und 8. September 2025
Ort	Bern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	18. Juli 2025

## Ethik und Moral – sind das Geschwister?

Im Berufsalltag erleben wir vielfältige Situationen, die ethische Entscheidungsfindungen verlangen. Das Erkennen solcher Situationen ist nicht immer eindeutig und manchmal sind sie sogar erst auf den zweiten Blick als solche erkennbar. Weiter sind die Entscheidungen meistens komplex und nicht einfach zu treffen. Der Fachkurs gibt Einblick in die Formen und Möglichkeiten von ethischer Reflexion in der Praxis.

Neben der Klärung von Grundlagen rund um das Thema Ethik und Moral steht die Haltungsentwicklung in Teams bei ethischen Fragen im Fokus. Auch die unterschiedlichen Formen der Institutionalisierung werden thematisiert, d.h. interne Weiterbildungen, Einrichten eines Ethikforums bis hin zur Verknüpfung der Ethik mit den bereits bestehenden institutionellen Konzepten.

Der Fachkurs leistet einen Beitrag zur Klärung, inwiefern Ethik die alltägliche Arbeit unterstützen, die Lebensqualität der Bewohnenden erhöhen und den moralischen Stress der Mitarbeitenden senken kann.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die Unterscheidung zwischen Ethik und Moral,
- wissen, was ethische Unterstützung leisten kann und soll,
- können ihre eigene Haltung zur ethischen Unterstützung formulieren und diese in Bezug zur eigenen Berufssituation stellen,
- sind in der Lage zu erklären, was Ethik ist und was es bedeutet, ethische Unterstützung in der eigenen Organisation aufzubauen.

### Inhalte

- Repetition von ethisch-/moralischem Grundwissen
- Unterschiedliche ethische Unterstützungsformen in Organisationen
- Entscheidungsfindungstools (Fallarbeit)
- Praktische Tipps zur Erarbeitung von Konzepten zu ethischen Themen (oder Weiterentwickeln eines bestehenden Konzeptes)

Kursleitung	Daniela Ritzenthaler
Zielgruppe	Führungspersonen aller Stufen mit Betreuungs-/Pflegeauftrag
Datum	29. September 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	29. August 2025

## Positive Leadership – Alter Wein in neuen Schläuchen?

Wie wirkungsvolle stärkenorientierte Führung gelingt

**Motivierend, optimistisch und stärkenorientiert führen – das ist unser aller Ziel. Oft gelingt die Umsetzung aus unterschiedlichsten Gründen nicht so wie gewollt und wir arbeiten doch (gezwungenermassen) problemorientiert. Wie können wir die Stärken und Interessen der Mitarbeitenden erkennen und fördern? Was lässt uns zusammen mit unseren Teams erfolgreich sein? Wie bewusst oder unbewusst ist uns unser Führungsstil? Dieser Kurs orientiert sich an den wissenschaftlichen Grundlagen der Positiven Psychologie und den eigenen Erfahrungen.**

Positive Psychologie will nichts «schönreden» oder schwierige Rahmenbedingungen verneinen und hat in diesem Sinne wenig gemeinsam mit «Positivem Denken». Es geht vielmehr darum, den einzelnen Mitarbeitenden, den Führungskräften und auch den Organisationen neue strukturelle und persönliche Möglichkeiten zu eröffnen, sich ein zufriedeneres (Arbeits-)Leben zu schaffen, seine Stärken bewusst einzusetzen und ganz im Sinne der Positiven Psychologie «aufzublühen». Dies führt erwiesenermassen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen ihre eigenen Stärken und wenden diese gezielt und vermehrt an,
- erkunden ihre eigene Werterhaltung und entwickeln diese weiter,
- wissen, wie sie ihr Team stärkenorientiert und wirkungsvoll mit Positive Leadership führen und fördern können,
- können Massnahmen planen, einführen und diese auch systematisch einsetzen.

### Inhalte

- Konzept der «Positiven Führung» (Positive Leadership) und neuwissenschaftliche Erkenntnisse
- Eigene Charakterstärken und deren Einsatz im Führungs- und Arbeitskontext
- Steigerung des Engagements, Bedeutung des «Flow» und der positiven Emotionen
- Wissen und erprobte Instrumente, wie die Konzentration auf das Positive gelingt

Kursleitung	Liliane Blurtschi
Zielgruppe	Führungspersonen
Datum	16. Mai 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	16. April 2025

## Agiles Führen und Positive Leadership

Mitarbeitende erfolgreich begleiten

**Wenn wir agiles Führen und Arbeiten mit den Absichten der Positiven Psychologie in Verbindung bringen, stellt sich die Frage: Beinhaltet «Agilität» automatisch auch ein positives Mindset? Die Antwort lautet: Nein, nicht unbedingt. Für eine Führungskraft, die agil führen will, kann die Positive Psychologie einen Mehrwert bringen.**

Menschen und Organisationen mit einem agilen Mindset passen sich ständig an die jeweils aktuellen Bedingungen an, indem sie aus Erfahrungen lernen. Häufig überfordern diese raschen und teils komplexen Veränderungen sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden. Dies kann zur Folge haben, dass Arbeitszufriedenheit und -leistung stagnieren oder sich verschlechtern. Zusätzlich zum agilen Mindset ist deshalb die bewusste Integration von Elementen der Positiven Psychologie hilfreich, um den Menschen in der Organisation eine Orientierung zu geben und sie zu einem Wohlbefinden und zur Zufriedenheit zu führen. Dabei spielen Stichworte wie psychologische Sicherheit, Achtsamkeit und Resilienz sowohl auf der individuellen Ebene als auch für die Organisation als Ganzes eine wichtige Rolle. Die erfolgreiche Organisation der Zukunft ist positiv und agil!

### Ziele

Die Teilnehmenden

- vertiefen ihre Kenntnisse in Positive Leadership und können sie praktisch in ihrem Führungsalltag anwenden,
- kennen die relevanten Faktoren, um agil und positiv führen und arbeiten zu können.

### Inhalte

- Positive Leadership (Vertiefung der Grundlagen)
- Konzepte der organisationalen und individuellen Resilienz
- Psychologische Sicherheit in Organisationen
- Achtsamkeit und Kommunikation
- Agilität und Positivity

### Empfehlung

Grundkenntnisse Positive Leadership, z.B. aus dem Fachkurs «Positive Leadership» (M17)

Kursleitung	Liliane Blurtschi
Zielgruppe	Führungspersonen
Datum	18. September 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	18. August 2025

## Neues Denken und Handeln in veränderten Zeiten

Spiral Dynamics Integral – Ein ganzheitliches Entwicklungsmodell verstehen und nutzen

**Sie fragen sich, warum Sie mit Ihren bewährten Techniken die Mitarbeitenden nicht erreichen? Sie wollen Veränderungen realisieren, doch es will nicht gelingen? Warum? Menschen denken ganz unterschiedlich und können sehr verschiedene Werte haben. So haben Mitarbeitende einer Organisation oft auch unterschiedliche Vorstellungen von der Strategie, dem Auftrag, der gemeinsamen Aufgabe.**

Spiral Dynamics, mit dem zugrundeliegenden Modell von C. Graves, hilft zu verstehen, aus welchen Motiven heraus Menschen, Teams, Kolleg:innen, Kund:innen, Abteilungen und Organisationen handeln und wie diese mit Herausforderungen umgehen. Und es erklärt zugleich, wie Missverständnisse, Konflikte und Probleme entstehen und auf welche Weise diese gelöst werden können.

An diesen zwei Tagen wird die Theorie erfahrbar. Mit Übungen und Reflexionen in Gruppen sowie mit konkreten Beispielen aus der Praxis werden die Konzepte anschaulich und der Transfer in den Berufsalltag möglich.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen und verstehen das ganzheitliche Entwicklungsmodell Spiral Dynamics,
- sind in der Lage, das Modell als Diagnose- und Interventionsinstrument zu nutzen,
- gewinnen einen Einblick in die Strukturen und Potenziale der eigenen Organisation,
- erkennen die Entwicklungsaufgaben für sich, Teams oder die Organisation,
- üben sich in der praktischen Anwendung für den Führungsalltag.

### Inhalte

- Herausforderungen in veränderten, agiler werdenden Zeiten
- Einführung in Spiral Dynamics
- Prinzipien für Veränderung
- Transfer in den Führungsalltag

Kursleitung	Doro Hepp
Zielgruppe	Führungspersonen des mittleren/oberen Kadern
Daten	9./10. September 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	9. August 2025

## Mentaltraining – Grundlagen und Techniken

**Erleben Sie in Stresssituationen manchmal, dass Sie die Kontrolle über Ihre Emotionen verlieren? Haben Sie oft das Gefühl, nicht so souverän zu reagieren, wie Sie es eigentlich möchten?**

Viele von uns kennen diese Situationen. Und wir haben eigentlich auch eine Vorstellung davon, wie wir besser reagieren könnten. Jedoch gelingt es uns oft nicht ganz so, wie wir es uns wünschen.

Mentales Training kann in vielen Lebensbereichen positive Auswirkungen haben. Das intensive Vorstellungstraining von Verhaltensweisen oder Bewegungsabläufen fördert die Zielerreichung und verbessert Ihre Reaktionen auf Stresssituationen. Mentales Training unterstützt Sie dabei, mit den steigenden Anforderungen und Veränderungen im Beruf umzugehen und steigert Ihre Konzentrationsfähigkeit sowie Ihre psychische Belastbarkeit.

In diesem Kurs geht es darum, sich seiner bekannten Denkmuster bewusst zu werden und Instrumente an die Hand zu bekommen, um diese gezielt zu steuern. Sie befassen sich mit Ihren eigenen (negativen) Glaubenssätzen und Stressauslösern und lernen die wichtigsten Techniken des Mentaltrainings kennen. Ebenso erhalten Sie Instrumente, die es Ihnen ermöglichen, für bestimmte Situationen ein gezieltes eigenes Mentaltraining zu entwickeln.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- lernen die wichtigsten Instrumente und Techniken des Mentaltrainings kennen,
- erkennen ihre stressauslösenden Faktoren, setzen sich mit ihren eigenen Glaubenssätzen auseinander und lernen, wie sie diese auflösen können,
- können dieses Wissen in ihrem Arbeitsalltag gezielt einsetzen.

### Inhalte

- Techniken und Instrumente des Mentaltrainings
- Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten von Mentalem Training
- Stress und Glaubenssätze
- Konkrete Zielsetzungen und Entwicklung eines Umsetzungsplans

Kursleitung	Liliane Blurtschi
Zielgruppe	Führungspersonen in sozialen Organisationen
Datum	14. März 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	14. Februar 2025

## Wirksam kommunizieren

Kommunikative Fähigkeiten verbessern und gezielt einsetzen

**Im beruflichen Alltag findet Kommunikation so selbstverständlich statt, dass wir häufig gar nicht darüber nachdenken, auf welche Weise sie geschieht, wann und wo Missverständnisse entstehen und welche Konsequenzen dies für die Zusammenarbeit haben kann.**

Je gezielter Führungskräfte Kommunikation einsetzen können, umso effizienter können sie ihre Aufgaben erfüllen. Deshalb fokussiert der Kurs auf das Verstehen und Beeinflussen von Kommunikationsprozessen. Das Wissen um die Wirkung und die Auswirkungen der Kommunikation hilft Ihnen, Ihren Kommunikationsstil zu reflektieren und Ihr Kommunikationsverhalten zu modifizieren. Neben kurzen theoretischen Inputs werden wir mit verschiedenen Übungen Erfahrungen sammeln, aber auch an eigenen praktischen Beispielen üben.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen ihren eigenen Kommunikationsstil und können ihn wirkungsvoll einsetzen,
- können Kommunikationsprozesse besser steuern.

### Inhalte

- Die Wirkung von Sprache und Kommunikation besser verstehen lernen
- Kommunikationsmuster auf Wirksamkeit analysieren
- Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und dem Kommunikationsstil
- Nonverbale Kommunikation

Kursleitung	Doro Hepp
Zielgruppe	Führungspersonen
Daten	8. April, 5. Mai, 28. Mai 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 960 Mitglieder ARTISET, CHF 1140 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	8. März 2025

## Delegieren – Eine Führungsaufgabe

Mitarbeitende fördern und eigene Freiräume schaffen

**Die Kunst des Delegierens bedeutet, zusätzlich entstandenen Aufgaben konsequent zu verteilen und effektiv zu steuern. Wer nicht delegiert, nimmt den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Übernahme von Verantwortung – und sich selbst die Zeit für die eigentlich wichtigen Führungsaufgaben.**

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, Kompetenzen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten ideal auf verschiedene Personen zu verteilen, dass die Arbeiten optimal ausgeführt werden können. In diesem Fachkurs lernen Sie, wie Sie sich effektiv organisieren, welche Tätigkeiten Sie an wen delegieren, welche nicht, sowie welche Wege Sie dazu gehen können. Geht Sie delegieren schafft Freiräume für Sie und Ihre Ziele!

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die eigenen Führungsaufgaben und können andere loslassen,
- wissen, was und wie delegiert werden kann,
- entwickeln umsetzbare Handlungsstrategien für den eigenen Bereich,
- können ihre Mitarbeitenden befähigen, um kompetente Delegationsempfänger zu werden.

### Inhalte

- Wichtige Voraussetzungen zum Delegieren
- Anwendung des situativen Führungsstils
- Stufen erfolgreichen Delegierens
- Vertrauen und Kontrolle
- Probleme und Risiken beim Delegieren

Kursleitung	Doro Hepp
Zielgruppe	Führungspersonen
Datum	11. November 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	11. Oktober 2025

## Führen mit Mediationskompetenz

Konflikte klären – Zusammenarbeit fördern

**Als Führungsperson ist man immer dann gefragt und gefordert, wenn es im Team oder mit Klient:innen und Angehörigen schwierig wird. In diesem Kurs lernen Sie, Konflikte konstruktiv, allparteilich und lösungsorientiert anzugehen, ohne dabei Ihre Führungsrolle zu verlassen.**

Die Mediation bietet bewährte Handlungsprinzipien, um in Konflikten gemeinsam nachhaltige und tragbare Lösungen zu finden.

Wir nutzen die Grundlagen der Mediation, um sowohl präventiv Haltung und innere Werte zu festigen wie auch im Konfliktfall aus festgefahrenen Sackgassen zu neuen Perspektiven zu gelangen. Dafür erlernen wir hilfreiche Methoden und Kommunikationstechniken. Als Führungsperson mit Mediationskompetenzen unterstützen Sie in Veränderungs- und Konfliktsituationen authentisch, achtsam und trotzdem klar und zielgerichtet.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die Haltung und Vorgehensweisen der Mediation,
- lernen heikle Gesprächssituationen offen und empathisch zu führen,
- lernen ihr persönliches Konfliktmuster und ihre Entwicklungsmöglichkeiten in der Kommunikation und Führung kennen,
- erleben die Wirkung der erlernten Methoden an eigenen Fällen aus ihrem privaten oder Berufsalltag.

### Inhalte

- Das Eisbergmodell und die Phasen der Mediation
- Grundhaltungen und Kommunikationstechniken aus der Mediation
- Das Riemann-Thomann Persönlichkeitsmodell
- Der Perspektivenwechsel und die Stufen der Anerkennung

Kursleitung	Silvia Mathys
Zielgruppe	Führungspersonen aller Stufen und Bereiche
Daten	10. und 28. März 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	10. Februar 2025

## Veränderungen begleiten

Wahrnehmung und Kommunikation als Erfolgsfaktor

**Changemanagement ist in aller Munde. Dabei wird primär an Techniken, Methoden und Modelle rund um das Thema gedacht – wichtige Faktoren für den Erfolg. Die psychologischen Aspekte werden oft eher am Rande diskutiert, respektive es wird vorausgesetzt, dass man das als kompetente:r Change Manager:in einfach kann.**

Als Changeverantwortliche:r haben Sie sich schon lange mit dem Changeprozess auseinandergesetzt, die anderen Changebetroffenen hören aber erst mit dem Kickoff oder vielleicht noch später von den Veränderungen. Zudem geht jede Persönlichkeit unterschiedlich mit Veränderungen um. Es ist also Ihre Aufgabe, alle Betroffenen dort abzuholen, wo sie stehen – Sie müssen alle ins «Boot holen». Dies verlangt Sensibilität als auch unterschiedliches Führungsverhalten – teilweise gleichzeitig für verschiedene Anspruchsgruppen. Keine einfache Aufgabe!

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die Wirkung der Wahrnehmung und Kommunikation für erfolgreiches Veränderungsmanagement,
- sind sensibilisiert bezüglich Zusammenspiel zwischen der (eigenen) Haltung und dem organisationalen System,
- können Erfolgsfaktoren und Massnahmen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen erkennen und definieren.

### Inhalt

- Veränderungen in den Köpfen: Die Bedeutung der eigenen Haltung
- Kommunikation: Lenkung von Emotionen und Verhalten im systemischen Gesamtkontext
- Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen: Für die Gestaltung von (kleinen und grossen) Veränderungsprozessen
- Erarbeitung von Lösungsstrategien: Für Fallbeispiele und Anliegen aus der Praxis

Kursleitung	Doro Hepp
Zielgruppe	Führungspersonen des oberen Kaders, Personal- und Bildungsverantwortliche
Daten	5./6. März 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	5. Februar 2025

## Erfolg mit Projektmanagement

Wie Projekte ressourcenschonend und nachhaltig gelingen

**Wer kennt es nicht? Praktisch zwischen Tür und Angel bittet die Zentrumsleitung darum, dass man sich um einen Auftrag kümmert. Doch wie gleise ich ein Projekt auf, damit es möglichst schlank und ressourcenschonend umgesetzt werden kann?**

Hier kommt das Projektmanagement ins Spiel. Denn der Erfolg eines Projekts ist kein Zufall. Als Projektleiter:in haben Sie es in der Hand, wie Sie den Auftrag klären, die Umsetzung planen, Kolleg:innen abholen und Stolpersteine gar nicht erst entstehen lassen. Im Kurs erhalten Sie einen fundierten Einblick ins Projektmanagement. Ganz praxisnah und mit vielen Erfahrungen und Beispielen aus Projekten im Heimalltag.

Es sind keine theoretischen Vorkenntnisse nötig.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- erkennen Aufträge mit Projektcharakter,
- nutzen die Methoden und Tools aus dem Projektmanagement, um effizient und zielorientiert Fortschritte zu erzielen,
- sind vertraut mit den einzelnen Projektphasen, wissen worauf es darin ankommt und wo klassische Stolpersteine liegen,
- gewinnen Sicherheit im Umgang mit Projekten.

### Inhalte

- Projektdesign und Projektmanagement Ansätze (Wasserfall vs. Agiles Projektmanagement)
- Projektphasen im Wasserfall von der Initiierung bis zum Abschluss
- Projektdokumentationen und deren Sinn/Unsinn
- Moderation von Sitzungen und nützliche Methoden
- Stolpersteine inkl. dienlicher Theorien wie Grundsätze des Change Managements, des Änderungsmanagement oder zum Umgang mit Konflikten

Kursleitung	Janine L. Graf
Zielgruppe	Mitarbeitende der Verwaltung/Zentralen Dienste, Stabs- und Kadermitarbeitende, Teamleitungen, Leistungsassistent:innen
Daten	29./30. Oktober 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	29. September 2025

## Rechtsfragen im Institutionsalltag

Finanzierung, Personalmanagement, Freiheit, Schutz

**In komplexen Alltagssituationen bietet klares rechtliches Wissen Sicherheit bei zum Teil anspruchsvollen Abwägungen. Wie kann ich als Führungskraft den «richtigen» Entscheid treffen?**

Vertieftes Wissen zu den rechtlichen Grundlagen ermöglicht eine klare Definition der Aufträge und Dienstleistungen. Die ständige Reflexion darüber ist ein Erfolgsfaktor und gleichzeitig eine Herausforderung für moderne Institutionen. Im Rahmen des Fachkurses erhalten Sie einen Überblick über die zentralen Rechtsgrundlagen, inkl. Neuerungen. Sie diskutieren die rechtlichen Fragen Ihres Berufsalltags und erlangen so mehr Sicherheit in Fällen von Entschieden.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die wesentlichen Regeln und Ressourcen zur Finanzierung von Aufenthalt, Betreuung, Integration und Pflege,
- kennen die wesentlichen Rechtsgrundlagen und Spielräume zu Freiheit und Schutzansprüchen der zu betreuenden Personen und zu deren Rechten und Pflichten,
- kennen die wesentlichen Regeln zu Aufgaben von Angehörigen, Beiständen und zu Rechtsfragen der Zusammenarbeit im Kontext des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts,
- erhalten Antworten auf typische Rechtsfragen im Führungsalltag von Institutionen in Bereich des Personalmanagements.

### Inhalte

- Rechte und Pflichten der zu betreuenden Personen gegenüber der Institution
- Rahmenbedingungen des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts
- Rechtsfragen der Freiheits- und Bewegungsbeschränkung sowie Haftpflichtfragen
- Rechtsfragen der Finanzierung von Angeboten des Aufenthaltes, der Betreuung, der Pflege und der Integration

Kursleitung	Peter Mösch Payot
Zielgruppe	Führungspersonen des mittleren/oberen Kadern
Datum	21. März 2025
Ort	Bern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	21. Februar 2025

## Arbeitszeugnis – richtig formulieren und verstehen

**Die Erstellung wahrheitsgemässer Arbeitszeugnisse und die korrekte Abgabe von Referenzauskünften sind wichtige Aufgaben von Führungspersonen und Personalverantwortlichen. Arbeitszeugnisse sind zudem wichtige Referenzdokumente für zukünftige Arbeitgeber.**

Ein Zeugnis muss aussagekräftig, möglichst uncodiert und wahr sein. Gefälligkeitszeugnisse dienen in letzter Konsequenz niemandem. Im Sinne einer praxisnahen Orientierungshilfe wird aufgezeigt, wie Arbeitszeugnisse professionell verfasst werden. Anhand verschiedener Praxisbeispiele wird dies geübt.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- gewinnen Sicherheit im Umgang mit Arbeitszeugnissen und Referenzauskünften,
- sind in der Lage, wahrheitsgemässe, aussagekräftige und faire Zeugnisse zu schreiben,
- wissen um die Zusammenhänge zwischen Arbeitszeugnis, Referenzauskünften und Datenschutzgesetz.

### Inhalte

- Anforderungen an das Arbeitszeugnis
- Formulierung negativer Qualifikationen
- Grundlagen
- Referenzauskunft
- Haftung
- Übungen aus der Praxis

Kursleitung	N. N.
Zielgruppe	Führungspersonen aller Stufen und Bereiche, Personalverantwortliche
Datum	31. Oktober 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	30. September 2025

## Bindung der Mitarbeitenden stärken – weniger Personalwechsel

Basis für langjährige Zusammenarbeit schaffen

**Kündigungen von Mitarbeitenden sind für alle Beteiligten intensiv; gerade im Kontext von Fachkräftemangel und knappen Ressourcen ist ein sorgfältiger und achtsamer Umgang mit den Mitarbeitenden noch wichtiger geworden. Mitarbeitende fühlen sich aus verschiedenen Gründen der Institution verpflichtet und brauchen daher auch unterschiedliche Ansätze für eine längerfristige Zusammenarbeit.**

Führungspersonen sind gefragt, wenn es um die Bindung der Mitarbeitenden geht. Sie gestalten im Wissen um die verschiedenen Commitments (sich verpflichtet fühlen) und als Personalbetreuende, passende Arbeitsbedingungen. Mitarbeitende bringen aus unterschiedlichen Gründen gute Leistung und hohe Identifikation mit dem Betrieb. Förderliche Bedingungen stärken und aktiv gestalten, unterstützt die Bindung zur Institution nachweislich. So kann dem Weggang von Mitarbeitenden aktiv entgegenge wirkt werden.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen ein Konzept rund um Mitarbeitendenbindung, das für die Praxis relevant ist,
- wissen auf welcher Ebene sie ansetzen können, um die Bindung der einzelnen Mitarbeitenden zu stärken,
- kennen praktische Massnahmen um vor, während und nach einem Anstellungsverhältnis das Bindungsverhalten positiv zu beeinflussen,
- kennen Möglichkeiten, in der aktuellen Personalmarktsituation proaktiv zu agieren.

### Inhalte

- verschiedene Arten von Commitments sowie Einfluss der Betriebskultur und weiterer Faktoren
- Massnahmen für die eigene Führungsarbeit zusammenstellen
- Rolle und Aufgaben in der Personalbetreuung (z.B. Bleibegespräch) definieren
- Mitarbeitende führen, die in der aktuellen Marktsituation hohe Ansprüche haben

Kursleitung	Doris Fankhauser
Zielgruppe	Führungspersonen
Datum	3. April 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	3. März 2025

## Mitarbeitendengespräche als Führungsaufgabe

Verantwortungsbewusst begleiten, beurteilen und fördern

**Die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen stellt vielfältige Anforderungen an eine Führungskraft. Der Kurs bietet Wissen, Instrumente und Reflexionsgefässe an, um als Führungskraft in diesem zentral wichtigen und anspruchsvollen Prozess einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Organisation/Institution leisten zu können.**

Mitarbeitende sind die wertvollste Ressource in Unternehmen. Mitarbeitendengespräche sind das zentrale Instrument, um Mitarbeitende zu begleiten, zu beurteilen und zu fördern. Es ist für eine Führungskraft wichtig, die entsprechenden Prozesse und Instrumente in der Organisation zu kennen und sich der Organisationskultur und der eigenen Werthaltungen bewusst zu sein. Selbstreflexion und das Einholen von Feedback sind wesentlich für die erfolgreiche Führungsarbeit. Die Führungskraft muss zudem Kenntnisse in Gesprächsführung haben und Konflikte erkennen und konstruktiv bearbeiten können.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die Instrumente und Prozesse zur Führung von Mitarbeitendengesprächen,
- reflektieren die Organisationskultur, ihre eigenen Werthaltungen und ihre Führungsrolle,
- kennen Methoden, um schwierige Gespräche konstruktiv führen zu können,
- können kompetent und klar beurteilen.

### Inhalte

- Mitarbeitendengespräch und -beurteilung im gesamtorganisationalen Kontext und als Führungsinstrument
- Hilfreiches Wissen, hilfreiche Instrumente und Methoden, um den Prozess erfolgreich führen zu können
- Reflexion und Übung anhand von Praxisbeispielen

Kursleitung	Brigitte Steimen
Zielgruppe	Führungspersonen, Personal- und Bildungsverantwortliche
Daten	11./12. September 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 640 Mitglieder ARTISET, CHF 760 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	11. August 2025

## Absenzenmanagement

Wichtiger Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements

**Kranke oder unfallbedingt abwesende Mitarbeitende fehlen bei der Betreuung und Begleitung des Klientels und verursachen direkte sowie indirekte Kosten. Absenzen bringen oft Unruhe sowie Stress ins Team und wirken sich auf die Leistungsfähigkeit und -motivation aus.**

Obwohl diese Auswirkungen von Absenzen bekannt sind, verhalten sich viele Vorgesetzte zurückhaltend. Absenzen werden als gegeben angeschaut und ein möglicher Zusammenhang mit der Arbeitssituation wird oft nicht thematisiert. Mit einem systematischen Absenzenmanagement erkennen Führungspersonen mögliche Belastungen, den Verlauf von Absenzen und können frühzeitig darauf reagieren. Dadurch können Abwesenheiten reduziert, die Gesundheit der Mitarbeitenden gefördert und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht werden.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- erkennen die Bedeutung des Absenzenmanagements als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- erhalten Impulse, um das Absenzenmanagement in der Institution einzuführen oder zu optimieren,
- können Kontakt- und Rückkehrgespräche wertschätzend durchführen,
- erhalten Impulse für die Zusammenarbeit mit den Versicherungen.

### Inhalte

- Sind Absenzen hausgemacht? Zusammenhang von Unternehmenskultur und Absenzen
- Planung und Einführung des Absenzenmanagements
- Kontakt- und Rückkehrgespräch als zentrale Instrumente
- Unterstützende Massnahmen zur Reduzierung der Absenzen und Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden

Kursleitung	Doris Fankhauser
Zielgruppe	Führungspersonen des mittleren und oberen Kaderns, Personal- und Bildungsverantwortliche
Datum	17. November 2025
Ort	Luzern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	17. Oktober 2025

## Berufsbildner:in Praxis

Das Bundesgesetz über die Berufsbildung schreibt eine Ausbildung der Berufsbildner:innen mit einer berufspädagogischen Qualifikation vor. Diese wird durch unser Kursangebot mit dem eidg. anerkannten Kursausweis im Umfang von 40 Kursstunden erreicht. Die Begleitung und Betreuung von Lernenden ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Nebst spezifischen Fachkenntnissen sind pädagogische, soziale und methodische Kenntnisse und Kompetenzen erforderlich. In diesem eidg. anerkannten Kurs vermitteln wir Ihnen entsprechendes Grundlagenwissen.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- sind informiert über die Rahmenbedingungen, die neusten Entwicklungen in der Berufsbildung und die gesetzlichen Grundlagen,
- sind fähig, die Ausbildungsschritte systematisch zu planen, durchzuführen und zu evaluieren,
- verfügen über Grundlagenwissen, um Jugendliche und Erwachsene individuell in ihrem Lernprozess zu unterstützen und zu fördern, erkennen Probleme frühzeitig und leiten die nötigen Schritte ein.

### Inhalte

- Gesetzliche Grundlagen der Berufsbildung, Akteure und ihre Aufgaben, Lehrvertrag
- Rolle als Berufsbildner:in, Führung und Motivation
- Grundsätze des Lehrens und Lernens, Auswahl der Lernenden
- Vorbereiten und Planen der Ausbildung, Zusammenarbeit mit Bildungspartnern
- Lernen im Betrieb, Lehr- und Arbeitsmethoden
- Jugendalter, Entwicklungsaufgaben und Begleitung in der Sozialisation
- Interventionen in schwierigen Situationen
- Beurteilen von Lernleistungen

### Voraussetzungen

- Eidg. Fähigkeitszeugnis oder gleichwertige Qualifikation
- Ein Jahr berufliche Praxis im Lehrgebiet empfohlen

### Abschluss

Nach lückenlosem Kursbesuch erhalten die Absolvent:innen den schweizerisch anerkannten Kursausweis der SBBK | Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz.

Kursleitung	Monika Fiechter, Manuela Bucheli, André Winter	
Daten	Kurs A	12./13./14. Mai, 2./3. Juni 2025 (5 Tage)
	Kurs B	27./28. Oktober, 19./20./21. November 2025 (5 Tage)
Ort	Bern	
Kosten	CHF 1200 Mitglieder ARTISET, CHF 1440 Nichtmitglieder	
Anmeldeschluss	Kurs A	13. April 2025
	Kurs B	28. September 2025

## Grundkurs Finanzen für Führungskräfte

**Führungspersonen auf der Ebene Bereichs- sowie Institutionsleitung haben eine hohe Verantwortung, auch in finanziellen Fragen. Sie sind operativ für die wirtschaftlich erfolgreiche Führung der Institution verantwortlich. Dieser Kurs bietet die Möglichkeit, jene Kompetenzen zu erwerben. Die Weiterbildung ist auch für den Abschluss des Lehrgangs Bereichsleitung erforderlich und ist als Basiswissen Voraussetzung für das Modul Finanzen im Lehrgang Institutionsleitung.**

Das Wissen über die Doppelte Buchhaltung ist Voraussetzung, um die finanziellen Abläufe und Zusammenhänge in einer Institution zu verstehen. Da die finanziellen Aspekte in einer Institution immer mehr an Bedeutung gewinnen, müssen im Lehrgang Institutionsleitung anspruchsvolle Lernziele erreicht werden. Aufgrund der begrenzten Anzahl Lehrgangstage startet das Modul Finanzen und Controlling auf einer Basis, welche das Grundverständnis der Doppelten Buchhaltung voraussetzt. Dieser Einführungskurs vermittelt die Buchhaltungssystematik sowie den Budgetprozess.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die massgebenden gesetzlichen Rahmenbedingungen des Rechnungswesens,
- verstehen die Systematik der kaufmännischen Doppelten Buchhaltung,
- kennen die Funktionalitäten des Hauptbuchs und der Hilfsbücher (Finanzbuchhaltung, Debitoren-, Kreditoren-, Lohn-, Lager- und Anlagenbuchhaltung),
- können einen einfachen Jahresabschluss erstellen,
- verstehen, was bei der Erstellung des Budgets zu beachten ist.

### Inhalte

- Rechtliche und fachtechnische Grundkenntnisse der Buchhaltung
- Aufbau und Gliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung
- Buchungstechnik, Buchungszusammenhänge, einfacher Jahresabschluss
- Haupt- und Hilfsbuchhaltungen (Debitoren, Kreditoren, Lager, Anlagen, Lohn)
- Budgetprozess

Kursleitung	Gregor Rutishauser
Zielgruppe	Führungspersonen des mittleren und oberen Kaders, Personal- und Bildungsverantwortliche
Voraussetzung	vorab Selbststudium «Buchhaltung in 20 Stunden», Jürg Leimgruber/ Urs Prochinig, Verlag SKV Zürich, ISBN 978-3-286-32449-7
Daten	12./13. Mai und 26./27. Mai 2025
Ort	Zürich
Kosten	CHF 1280 Mitglieder ARTISET, CHF 1520 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	12. April 2025

## Finanzgrundlagen im Langzeitpflegebereich besser verstehen

**Wer kennt ihn nicht, den Frust, dass man eigentlich genau weiss, warum man eine Stelle benötigt und dann bei den Vorgesetzten vielleicht sogar ohne Begründung zurückgewiesen wird?**

Ist somit Qualitäts- und Kostenanspruch wirklich ein Zielkonflikt? Dies muss nicht sein. Lernen Sie mehr zu finanz- und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen in der Langzeitpflege und erhalten Sie damit eine Grundlage, um in solchen Situationen adäquat zu argumentieren. Dazu gehört neben dem Wissen zum Finanzfluss und den benötigten Ressourcen auch ein Verhandlungsgeschick. Das heisst, dass neben dem betriebswirtschaftlichen Wissen auch die Kommunikation Teil dieses Fachkurses sein wird.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- interpretieren relevante Kennzahlen richtig und leiten daraus mögliche Konsequenzen und Massnahmen ab,
- wenden Instrumente der Bedarfs- und Einsatzplanung korrekt an,
- setzen ihr Finanzwissen bewusst und begründet ein und können so optimale Ergebnisse innerhalb des Pflegebereichs erzielen,
- informieren, argumentieren und verhandeln durchdacht gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

### Inhalte

- Finanz- und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge in der Langzeitpflege
- Kennzahlen und Grundlagen
- Stellenplan und Berechnungen
- Instrumente der Bedarfs- und Einsatzplanung von Mitarbeitenden
- Information, Argumentation und Verhandlung

Kursleitung	Dominic Bucher
Zielgruppe	Mitarbeitende aller Bereiche der Langzeitpflege mit Führungsverantwortung auf Stufe Team-/Bereichsleitung sowie deren Stellvertreter:innen
Datum	28. April 2025
Ort	Bern
Kosten	CHF 320 Mitglieder ARTISET, CHF 380 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	28. März 2025

## ICT verstehen lernen und die Herausforderungen meistern

Fachkurs für Informations- und Kommunikationstechnik-Verantwortliche

**Verantworten Sie die ICT in Ihrer Institution? Wollen Sie Ihre ICT erfolgreich und ganzheitlich führen? Wir vermitteln Ihnen die nötigen Grundlagen mit Praxistipps aus über 20 Jahren Berufserfahrung. Dieser Kurs richtet sich an werdende oder langjährige ICT-Leitende ohne entsprechende Fachausbildung aus Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf.**

Viele Institutionen verzichten aus Kostengründen auf eine eigene ICT-Abteilung und überlassen das Thema Informations- und Kommunikationstechnologie externen Dienstleistern. Der verantwortlichen Person fehlen nicht selten zeitliche Ressourcen oder Fachwissen, um eine erfolgreiche ICT zu gestalten. Teure Verträge, veraltete Geräte, instabile Netzwerke oder unverständliche Applikationen belasten Finanzen und die tägliche Arbeit der Fachbereiche. In diesem Kurs vermitteln wir das nötige Werkzeug, um die ICT auf strategischer und operativer Ebene zu führen und weiterzuentwickeln.

### Ziele

Die Teilnehmenden

- kennen die wichtigsten Elemente, Gesetze und Kostentreiber der ICT ihrer Institution,
- wissen, worauf es bei der Besetzung einer ICT-Stelle ankommt,
- sind in der Lage, selbständig Hard-, Software- oder Dienstleistungsausschreibungen durchzuführen,
- können Informatikmitarbeitende und -dienstleistende führen,
- können die Bedürfnisse der Organisation an die ICT nachhaltig umsetzen,
- sind in der Lage, ihre ICT angemessen zu analysieren und zu verbessern.

### Inhalte

- Elemente einer ICT-Organisation
- Strategische und operative Planung von Organisation, Prozessen, Applikationen und Infrastruktur
- Das neue Datenschutzgesetz und dessen Auswirkungen für Institutionen
- Ganzheitliche Führung der ICT

Kursleitung	Andrea Crameri, Marco Brügger
Zielgruppe	ICT-Verantwortliche ohne Informatikausbildung
Daten/Orte	17. September 2025, Luzern 30. September 2025, online 14. Oktober 2025, Luzern 28. Oktober 2025, online
Kosten	CHF 1280 Mitglieder ARTISET, CHF 1520 Nichtmitglieder
Anmeldeschluss	17. August 2025

## Eidg. Berufsprüfung Teamleiter:in in sozialen und sozialmedizinischen Organisationen

Teamleiter:innen führen ein Team einer Institution im Alters- und Pflegebereich, im sozialpädagogischen Bereich oder in einer Organisation der Hilfe und Pflege zu Hause. Die Führungsarbeit erfordert auf dieser Stufe die Verbindung der (Personal-)Führungsaufgabe mit der betreuenden und/oder pflegerischen Tätigkeit.

Teamleitende in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Führungsaufgabe unter Einbezug dieser Doppel- oder Mehrfachrollen wahrnehmen können. Sie führen zielorientiert, können das eigene Führungsverhalten reflektieren, Konflikte bearbeiten und die Arbeit im Team weiterentwickeln.

*Wichtige Informationen zum Prüfungsverfahren finden Sie in der Wegleitung und der Prüfungsordnung, verfügbar unter: [www.bp-teamleitung.ch](http://www.bp-teamleitung.ch)*

### Voraussetzungen

Die Zulassungsbedingungen zur Prüfung finden Sie unter: [www.bp-teamleitung.ch](http://www.bp-teamleitung.ch)

### Träger

ARTISET, Agogis, Swiss Leaders, Tertianum, kibesuisse, Anthrosocial

Vorbereitungslehrgänge

Zur Vorbereitung auf die eidg. Berufsprüfung bietet ARTISET Bildung den Führungslehrgang Teamleitung an.

Siehe [artisetbildung.ch/weiterbildung/management](http://artisetbildung.ch/weiterbildung/management) oder M1 (S. 12)

Information/Anmeldung

[www.bp-teamleitung.ch](http://www.bp-teamleitung.ch), [info@examen-sozmed.ch](mailto:info@examen-sozmed.ch)

## Eidg. Höhere Fachprüfung Institutionsleitung in sozialen und sozialmedizinischen Organisationen

**Institutionsleiter:innen führen soziale und sozialmedizinische Einrichtungen. Sie organisieren den Betrieb, sind verantwortlich für die Finanzen, das Personal und die Wirtschaftlichkeit und vertreten ihre Institution nach aussen. Sie sichern die Qualität des Angebots und entwickeln die Institution entsprechend den aktuellen Entwicklungen und Ansprüchen weiter.**

Die Vorbereitungslehrgänge zur Höheren Fachprüfung sind modular aufgebaut und umfassen zehn Module (für Absolvent:innen des Lehrgangs Teamleiter:in fünf Module). Diese werden mit Kompetenznachweisen abgeschlossen. Andere Vorkenntnisse durch entsprechende Weiterbildungen und/oder Berufspraxis im Bereich Führung/Management können über ein Gleichwertigkeitsverfahren angerechnet werden.

*Wichtige Informationen zum Prüfungsverfahren finden Sie in der Wegleitung und der Prüfungsordnung, verfügbar unter: [www.hfp-institutionsleitung.ch](http://www.hfp-institutionsleitung.ch)*

### Voraussetzungen

Die Zulassungsbedingungen zur Prüfung finden Sie unter:  
[www.hfp-institutionsleitung.ch](http://www.hfp-institutionsleitung.ch)

### Träger

ARTISET, Agogis, Swiss Leaders, Tertianum, kibesuisse, Anthrosocial

Vorbereitungslehrgänge	Zur Vorbereitung auf die Eidg. Höhere Fachprüfung bietet ARTISET Bildung die Führungslehrgänge Teamleitung – Bereichsleitung – Institutionsleitung an. Siehe <a href="http://artisetbildung.ch/weiterbildung/management">artisetbildung.ch/weiterbildung/management</a> oder M1, M2, M3 (S. 12)
Information/Anmeldung	Höhere Fachprüfung Institutionsleitung, c/o ICT Berufsbildung Schweiz, Waisenhausplatz 14, 3011 Bern <a href="http://www.hfp-institutionsleitung.ch">www.hfp-institutionsleitung.ch</a> , <a href="mailto:info@examen-sozmed.ch">info@examen-sozmed.ch</a>