



LEHRGANGSBESCHREIBUNG

TEAMLEITUNG & SOZIALMANAGEMENT IN DER JUGENDARBEIT

Inhalt

1. Kurzbeschreibung	- 3 -
2. Zielgruppe und Teilnahmevoraussetzungen	- 3 -
3. Qualifikation und Lehrgangsziele	- 3 -
4. Methodik und Didaktik	- 3 -
5. Umfang und Aufbau.....	- 4 -
6. Beschreibung Lehrgangsmodule	- 5 -
7. Kriterien für den Lehrgangsabschluss	- 14 -
8. Anforderungen an schriftliche Arbeiten	- 14 -
9. Lernergebnisse und deren Feststellung	- 16 -

1. Kurzbeschreibung

Der Lehrgang Teamleitung und Sozialmanagement ist eine Fortbildung für Leitungspersonen aus der Kinder- und Jugendarbeit und vermittelt praxisnah Methoden, Theorien und Kompetenzen rund um das Thema Leiten von Teams und Organisationen in der Jugendarbeit.

Der Lehrgang besteht aus zwei in sich abgeschlossenen Lehrgangsteilen (Lehrgangsteil Teamleitung & Lehrgangsteil Sozialmanagement). Die einzelnen Lehrgangsteile können unabhängig voneinander absolviert werden und schließen jeweils mit einem Lehrgangszertifikat ab.

2. Zielgruppe und Teilnahmevoraussetzungen

Der Lehrgang richtet sich an Personen, die in einem Praxisfeld der Jugendarbeit mit Leitungsaufgaben arbeiten, an Team- und Bereichsleiter_innen im Jugend- und Sozialbereich sowie an Personen, die in Abstimmung mit ihrem_ihrer Arbeitgeber_in zukünftig eine Leitungsfunktion im Team oder eine Funktion in der Geschäftsführung übernehmen werden.

Voraussetzung für die Aufnahme ist die aktive Mitarbeit in der außerschulischen Kinder- und Jugendarbeit. Eine nachgewiesene oder nachweislich geplante Ausübung einer Leitungsfunktion in der Kinder- und Jugendarbeit wird vorausgesetzt.

Die 22 Plätze werden ausgewogen und nach folgenden Kriterien vergeben: Geschlecht, Alter, höchster abgeschlossener Bildungsabschluss. Ziel ist eine ausgewogene und durchmischte Zusammenstellung der Gruppe. Mitarbeiter_innen von der Stadt Wien geförderten Organisationen werden bevorzugt aufgenommen.

3. Qualifikation und Lehrgangsziele

Der Lehrgang Teamleitung und Sozialmanagement in der Jugendarbeit soll im Lehrgangsteil Teamleitung Leitungspersonen und solche, die kurz davorstehen eine Leitungsfunktion in der Jugendarbeit zu übernehmen, dabei unterstützen, ihre Leitungsrolle zu reflektieren, zu stärken und Tools zur Leitung von Teams zu erwerben.

Der Lehrgang vermittelt im Lehrgangsteil Sozialmanagement Grundlagenwissen zum Führen von Organisationen und soll Personen mit Funktionen in der bzw. als Geschäftsführung dazu befähigen, Strategien für Organisationen zu entwickeln und Veränderungsprozesse professionell zu begleiten.

Die Qualifizierung der Leitungspersonen im Lehrgang Teamleitung und Sozialmanagement soll die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit sichern und weiterentwickeln sowie einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes Jugendarbeit leisten.

4. Methodik und Didaktik

Um den Zielsetzungen des Lehrgangs gerecht zu werden, kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Je nach Lerninhalten und Zielsetzungen der einzelnen Module beinhalten die Bildungsveranstaltungen neben theoretischen Inputs immer auch praktische, aktivierende Übungen, sodass Wissensvermittlung praxisorientiert stattfinden kann.

Zentral im Lehrgang Teamleitung und Sozialmanagement sind die persönlichen Erfahrungen, die Teilnehmer_innen bereits in der Leitungspraxis gesammelt haben. Diese werden im Lehrgang durch Theorie und praktische Anwendung der Inhalte erweitert.

So probieren die Teilnehmer_innen im Rahmen der einzelnen Module zum Beispiel Modelle zum Thema Führen und Leiten aus, um sie anschließend gemeinsam in Bezug auf Theorie und Praxis zu reflektieren.

Folgende Methoden können - abgestimmt auf die zu erreichenden Lernergebnisse - eingesetzt werden: Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Rollenspiele, Gesprächssimulationen, Planspiele, Fallanalysen, Frontalvortrag, Plenumsrunden, Diskussionen, moderierte Erfahrungsberichte, praxiserprobte Übungen, Coaching etc. Auf gender- und diversitätsgerechte Didaktik wird bei der Durchführung aller Module geachtet.

5. Umfang und Aufbau

Der voraussichtliche Lernaufwand für den gesamten Lehrgang wird mit 360 Unterrichtseinheiten (300 Stunden) bemessen. Der Lernaufwand setzt sich zusammen aus Kontaktstunden zwischen Lernenden und Lehrenden (Lehrgangsmodule/ Präsenzeinheiten) sowie der Bearbeitung der Reflexionsbögen, dem Erstellen einer Abschlussarbeit im Umfang von mindestens 20 Seiten. Die Abschlussarbeit wird im Rahmen der Abschlusspräsentation vorgestellt.

Im Rahmen des Lehrgangs sind 178 Unterrichtseinheiten in Form von Präsenzeinheiten mit Lehrenden zu jeweils 50 Minuten geplant. Dies entspricht rund 148 Kontaktstunden zwischen Lernenden und Lehrenden. Der Arbeitsaufwand außerhalb der Präsenzeinheiten wird mit mindestens 182 Unterrichtseinheiten (152 Stunden) bemessen.

Der Besuch des Lehrgangs Teamleitung und Sozialmanagement in der Jugendarbeit erstreckt sich über einen Zeitraum von 2 Semester bzw. 12 Monaten.

Der Lehrgang besteht aus 2 Lehrgangsteilen, die auch unabhängig voneinander absolviert werden können. Der Lehrgangsteil Teamleitung (Teil 1) umfasst 98 Unterrichtseinheiten und der Lehrgangsteil Sozialmanagement (Teil 2) umfasst 80 Unterrichtseinheiten.

Überblick Lehrgangsmodule (Präsenzeinheiten)					
Teil 1: Teamleitung in der Jugendarbeit			Teil 2: Sozialmanagement in der Jugendarbeit		
		UE			UE
Modul 1	Auftakt und Vernetzung I	16	Modul 1	Auftakt und Vernetzung II	4
Modul 2	Selbstkompetenz der Führungsperson	16	Modul 7	Sozialwirtschaft und Betriebswirtschaftliche Grundlagen	16
Modul 3	Personalführung und Arbeitsrecht	16	Modul 8	Organisationsentwicklung	16
Modul 4	Personal- und Teamentwicklung	16	Modul 9	Öffentlichkeitsarbeit	16
Modul 5	Projektmanagement	16	Modul 10	Evaluierung und Qualitätssicherung	16
Modul 6	Kommunikation als Führungsinstrument	16	Modul 11	Abschlussarbeit und Coaching	8
Modul 12	Zwischen- und Abschlussreflexion	2	Modul 12	Zwischen- und Abschlussreflexion	4
		98			80

6. Beschreibung Lehrgangsmodule

Modul 1: Auftakt und Vernetzung I +II

Verortung und Einstieg (12 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none">▪ Verortung in der Jugendarbeit (Aufgabenbereiche und Arbeitsfelder)▪ Begriffsdefinitionen I: Führung und Leitung, Leadership und Management▪ Grundlagen der Führung: Qualifikationen & Qualitäten, Aufgaben & Verantwortlichkeiten▪ Überblick über die Funktionen der Führung
Ziele	In diesem Modul artikulieren die Teilnehmer_innen ihre Erwartungen an den Lehrgang. Die Teilnehmer_innen verorten sich in der Jugendarbeit, indem sie Aufgabenbereiche und -felder benennen und kontextualisieren. Durch die Erarbeitung der Begrifflichkeiten zum Thema Leiten und Führen und die Vermittlung von Grundlagenwissen zum Thema Führung werden die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten in einer Führungsfunktion erläutert.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none">▪ Die Absolvent_innen kennen die Grundlagen und Funktionen von Führung.▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen. (LE4)

Werte, Haltung und Netzwerkarbeit (8 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none">▪ Grundlagen der Netzwerkarbeit▪ Netzwerkarbeit als Aufgabe einer Führungskraft▪ Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte in der Jugendarbeit durch die Stadt Wien▪ Leitbilder der Kinder- und Jugendorganisationen▪ Entwicklung der Ziele der Jugendarbeit von früher bis heute▪ Haltung, Prinzipien und politischer Zugang zur Jugendarbeit▪ Vernetzung in der Jugendarbeit▪ Informationen über relevante Entscheidungsträger_innen/-gremien▪ Interessensvertretung
Ziele	Durch die Vermittlung der Grundlagen der Netzwerkarbeit wird die Vernetzungsfunktion in Leitungspositionen thematisiert. Die Bedeutung von Vernetzung in der Jugendarbeit wird von Seiten der Stadt Wien – Jugend und Bildung anhand praktischer Beispiele erläutert. Die Teilnehmer_innen erfahren außerdem, welche Vorgaben es im Feld der verbandlichen und offenen Jugendarbeit gibt. Erwartungen und Anforderungen an die Führungskräfte werden erläutert. Die Teilnehmer_innen reflektieren ihre Haltung im Feld der Jugendarbeit und zu den Jugendlichen als Zielgruppe.

Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen können Parameter für Rahmenbedingungen nennen, um fachliche Vernetzung in der Kinder- und Jugendarbeit zu ermöglichen und bei Bedarf zu erweitern. (LE1) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, sich für Anliegen von Kindern und Jugendlichen als Interessensvertretungen einzusetzen und deren Anliegen sowie die Anliegen der Jugendarbeit nach außen zu vertreten. (LE2) ▪ Die Absolvent_innen kennen die Anforderungen an Führungskräfte in der Jugendarbeit und agieren den Prinzipien der Jugendarbeit entsprechend. ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, in ihrer Rolle als Teamleitungen Teamprozesse zu steuern und in unterschiedlichen Arbeitsgruppen strategisch zu handeln. (LE10)
----------------	---

Modul 2: Selbstkompetenz der Führungsperson (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexion eigener Werthaltungen ▪ Persönliche Haltung als Führungsperson (Verantwortung, Aufgaben als Führungsperson) ▪ Selbstmotivation, Strategien der Selbstkontrolle (Selbstmanagement) ▪ Strukturiertes und lösungsorientiertes Arbeiten ▪ Abgrenzung & Work Life Balance
Ziele	Die Teilnehmer_innen erfahren die Grundzüge der Selbstführung, die Voraussetzung ist, um andere zu führen. Durch das Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Grenzen wird die Haltung als Führungsperson reflektiert. Die Wahrnehmung der Verantwortungsgebiete sowie die professionelle Erledigung aller Aufgaben einer Führungsperson soll mittels Methoden des Selbstmanagements erreicht werden.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen schätzen ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen realistisch ein und gestalten ihre Arbeit dementsprechend. ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen. (LE4) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre biografischen Erfahrungen in Bezug auf die professionelle Beziehungsgestaltung mit den Jugendlichen miteinzubeziehen. (LE8) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, in ihrer Rolle als Teamleitungen Teamprozesse zu steuern und in unterschiedlichen Arbeitsgruppen strategisch zu handeln. (LE10)

Modul 3: Personalführung und Arbeitsrecht (16 UE)

Personalführung

Inhalte	<ul style="list-style-type: none">▪ Begriffsdefinitionen II: Führung und Leitung, Leadership und Management▪ Diversity Management▪ Verantwortung als Führungskraft in außergewöhnlichen Situationen (z.B. Mobbing, Burnout und psychische Belastungen am Arbeitsplatz)▪ Tools der Personalführung▪ Motivation von Mitarbeiter_innen▪ Zeitmanagement (Effektive Prioritätensetzung)▪ Entscheidungsfindung in der Führungsarbeit
Ziele	Die Teilnehmer_innen lernen Modelle zur Führung und Förderung von Mitarbeiter_innen und sozialer Systeme im Organisationskontext kennen und setzen sich mit dem Instrumentarium sowie dem Einsatz von Interventionstechniken der professionellen Führung, Personalmanagement sowie des Diversity Managements auseinander. Die Verantwortungsbereiche einer Führungskraft werden anhand von Beispielen bearbeitet und der professionelle Umgang mit außergewöhnlichen Situation thematisiert. Die Teilnehmer_innen erhalten außerdem Methoden zur notwendigen Prioritäten- und klaren Zielsetzung im Beruf, wodurch Work Life Balance ermöglicht werden soll.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none">▪ Die Absolvent_innen kennen die theoretischen Grundlagen zu den Aufgaben- und Verantwortungsbereichen von Führung und Leitung.▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre eigene Arbeit und die Arbeit ihres Teams klar zu strukturieren und dadurch effizientes Arbeiten sicherzustellen. (LE3)▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen. (LE4)▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und ihnen Möglichkeiten individueller Weiterentwicklung zu eröffnen. (LE5)▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Entscheidungen zu treffen und diese nach innen und nach außen nachvollziehbar zu kommunizieren.

Arbeitsrecht

Inhalte	<ul style="list-style-type: none">▪ Stufenbau der Rechtsordnung▪ Dienstvertrag und Dienstverhältnisse▪ Fürsorge- und Treuepflicht▪ Arbeitszeit und Urlaub▪ Karenzzeiten und Mutterschutz▪ Auflösung von Dienstverhältnissen▪ Sonstige Themen des Arbeitsrechts aus der beruflichen Praxis
Ziele	Die Teilnehmer_innen werden für Themen des Arbeitsrechts im Kontext ihrer Führungsverantwortung sensibilisiert. Durch die Ver-

	mittlung der Grundzüge des Arbeitsrechts lernen die Teilnehmer_innen entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen zu handeln. Neben den Grundzügen des Arbeitsrechts werden Beispiele aus der Leitungspraxis bearbeitet.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen kennen den arbeitsrechtlichen Rahmen ihres Verantwortungsbereiches. ▪ Die Absolvent_innen können die Grundzüge des Arbeitsrechts in der jeweiligen Führungsverantwortung anwenden.

Modul 4: Personal- und Teamentwicklung (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlagen und Modelle der Personal- und Teamentwicklung ▪ Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen aus der systemischen Perspektive ▪ Umgang mit Emotionen und Konflikten in der Teamarbeit ▪ Funktion von Mitarbeiter_innengesprächen
Ziele	Ziel ist die Erweiterung der Handlungskompetenz der Teilnehmer_innen in Fragen entwicklungsorientierter Mitarbeiter_innenführung. Sie erhalten einen Überblick über Modelle und Vorgehensweisen betreffend Personal- und Teamentwicklung und erproben konkrete Entwicklungstools. Die Teilnehmer_innen lernen auch – als wesentliche Voraussetzung für ihre Führungs- und Entwicklungsfunktion – Tools zur Reflexion ihrer Wirksamkeit kennen und anwenden. Personal- und Teamentwicklung wird im Kontext der Organisationsentwicklung betrachtet.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen. (LE4) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und ihnen Möglichkeiten individueller Weiterentwicklung zu eröffnen. (LE5) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre Mitarbeiter_innen dabei anzuleiten, Projekte zu planen und durchzuführen, die Lernen ermöglichen. (LE6) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Kompetenzen ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und kennen Methoden, um den Einsatz dieser Kompetenzen zu fördern. (LE9)

Modul 5: Projektmanagement (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlagen des Projektmanagements ▪ Möglichkeiten und Grenzen des Projektmanagements ▪ Methoden und Instrumente von Projektmanagement und einzelner Phasen des Projektmanagements bzw. Prozesse ▪ Spezifika des Projektmanagements in Non-Profit-Organisationen ▪ Relevante Aspekte der Budgetierung (Projektcontrolling) für das Projektmanagement ▪ Berichtswesen und Dokumentation ▪ Veranstaltungsrecht
---------	---

Ziele	Die Teilnehmer_innen lernen die Grundlagen des Projektmanagements kennen. Ziel dieses Moduls ist es, Methoden und Instrumente des Projektmanagements zu erlernen, um die Planung, Steuerung und Dokumentation von befristeten Aufträgen möglichst ressourcenorientiert und zielgerichtet umzusetzen. Die Teilnehmer_innen beschäftigen sich mit Veranstaltungsrecht und Förderstrukturen, um kleinere Projekte selbst planen zu können. Einblicke in die Projektfinanzierung, Budgetierung sowie die Prozessgestaltung runden dieses Modul ab.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen kennen die Grundlagen des Projektmanagements von der Auftragsklärung bis zur Dokumentation. ▪ Die Absolvent_innen kennen Methoden und Instrumente des Projektmanagements.

Modul 6: Kommunikation als Führungsinstrument (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation als Führungsinstrument: Anwendung von Kommunikationsmodellen im Führungsalltag ▪ Kommunikation und Moderationstechniken (Teambesprechungen, Sitzungsmoderation) ▪ Etablierung einer Kommunikationskultur ▪ Feedbackkultur und Feedbackgespräche ▪ Verhandlungsführung und -sicherheit ▪ Führungskommunikation in schwierigen Situationen und Konfliktsituationen ▪ Mitarbeiter_innengespräche: Lob, Kritik, Leistungsbeurteilung und Feedback, Funktion, Möglichkeiten, Ziele ▪ Arbeitsverteilung (Delegationsgespräch) ▪ Zielvorgabe- und -kontrolle (Zielvereinbarung)
Ziele	Die Teilnehmer_innen lernen Kommunikation als Führungsinstrument sowie Kommunikationstechniken für unterschiedliche Situationen kennen. Verhandlungstechniken und Entscheidungsfindung, Kommunikation in Konfliktsituationen, Einsatz von Lob und Kritik sowie Feedbackgespräche sind zentrale Elemente des Moduls. Mitarbeiter_innengespräche als Methode zur Förderung und Forderung von Teammitgliedern werden aus Perspektive der Kommunikationskultur beleuchtet.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre eigene Arbeit und die Arbeit ihres Teams klar zu strukturieren und dadurch effizientes Arbeiten sicherzustellen. (LE3) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen. (LE4) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Entscheidungen zu treffen und diese nach innen und nach außen nachvollziehbar zu kommunizieren. ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, der Situation entsprechend unterschiedliche Kommunikationsmodelle anzuwenden.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Kompetenzen ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und kennen Methoden, um den Einsatz dieser Kompetenzen zu fördern. (LE9) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, in ihrer Rolle als Teamleitungen Teamprozesse zu steuern und in unterschiedlichen Arbeitsgruppen strategisch zu handeln. (LE10) ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und ihnen Möglichkeiten individueller Weiterentwicklung zu eröffnen. (LE5) ▪ Die Absolvent_innen kennen unterschiedliche Methoden, um den Handlungsbedarf für die Entwicklung des Teams/der Organisation zu ermitteln (LE13)
--	---

Modul 7: Sozialwirtschaft und betriebswirtschaftliche Grundlagen (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wirtschaftsrecht und Sozialwirtschaft (Steuern, Spenden) ▪ Vereinsrecht (Aufbau und Funktionen eines Vereins) ▪ Betriebswirtschaftliche Instrumente für Personalführung ▪ Personalverrechnung ▪ Grundlagen des Rechnungswesens ▪ Internes Rechnungswesen: Buchhaltung und Kennzahlen Controlling, Kostenrechnung und Kalkulation Budget- und Finanzplanung, Ressourcenplanung ▪ Externes Rechnungswesen: Bilanzierung, Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss
Ziele	In diesem Modul erhalten die Teilnehmer_innen einen Überblick über rechtliche Grundlagen der Sozialwirtschaft, insbesondere des Aufbaus und der Funktionen innerhalb eines Vereins. Die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Grundlagen gibt den Teilnehmer_innen einen Einblick in unterschiedliche Felder des Rechnungswesens. Ebenso setzen sich die Teilnehmer_innen mit der Erarbeitung eines Finanzplans und der Erstellung eines Jahresabschlusses in Grundzügen auseinander.
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen verfügen über betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen für ihren Arbeitsbereich und können dieses anwenden. ▪ Die Absolvent_innen können einen Finanzplan für ihren Arbeitsbereich erstellen. ▪ Die Absolvent_innen kennen rechtliche Grundlagen zur Abwicklung des Budgets.

Modul 8: Organisationsentwicklung (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlagen der Organisationsentwicklung ▪ Organisationsformen kennen lernen ▪ Organisationskulturen: Ansätze zur Weiterentwicklung der Organisationskultur ▪ Unterschiede und Überschneidungen zwischen Organisation- und Personalentwicklung
---------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Change-Management: Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen für Teams und Organisationen aus der systemischen Perspektive, Etablierung einer positiven Fehlerkultur, Förderung der organisationalen Resilienz ▪ Strategieentwicklung (z.B. Vision, Leitbild)
Ziele	<p>In diesem Modul beschäftigen sich die Teilnehmer_innen mit unterschiedlichen Organisationsformen und Organisationskulturen. Die Teilnehmer_innen werden auf den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Produktivität bzw. den Zusammenhalt in Teams aufmerksam. Durch die Vermittlung von grundlegendem Wissen zur Organisationsentwicklung lernen die Teilnehmer_innen, Veränderungsprozesse in Teams und Organisationen zu begleiten und zu gestalten. Zusätzlich beschäftigen sie sich mit Methoden zur Strategieentwicklung und zur Erarbeitung von Organisationsleitbildern.</p>
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen kennen unterschiedliche Ansätze von Organisationsformen und Organisationskultur. ▪ Die Absolvent_innen haben ein Verständnis für Strategieentwicklung in Organisationen. ▪ Die Absolvent_innen kennen Instrumente, um Veränderungsprozesse innerhalb einer Organisation zu gestalten. ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen. (LE4) ▪ Die Absolvent_innen kennen unterschiedliche Methoden, um den Handlungsbedarf für die Entwicklung des Teams/der Organisation zu ermitteln. (LE13)

Modul 9: Öffentlichkeitsarbeit (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentlichkeitsarbeit ▪ Definieren von relevanten Zielgruppen und Öffentlichkeiten ▪ Entwicklung eines Kommunikationskonzepts ▪ Basics der Kampagnenplanung ▪ Medienarbeit (Umgang mit Presse und Journalist_innen) ▪ Web und Social Media ▪ Beschwerdemanagement ▪ Sozialmarketing
Ziele	<p>Die Teilnehmer_innen kennen die wesentlichen Grundlagen der strategischen Öffentlichkeitsarbeit im Kontext von Jugendarbeit. In der Jugendarbeit ist vor allem die kommunale Ebene von großer Bedeutung: Welche Öffentlichkeiten gibt es hier und wie kann ich sie in meiner Arbeit mitdenken? Welche Zielgruppen hat meine Öffentlichkeitsarbeit? Wie erreiche ich diese auch mit sehr eingeschränkten finanziellen Mitteln? Welche (neuen) Kanäle kann ich nutzen? Worauf ist im Umgang mit Journalist_innen zu achten? Wie manage ich ressourcenschonend Beschwerden? Welche „Message“ möchte ich meiner Zielgruppe vermitteln und wie transportiere ich diese „Message“.</p>
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, sich für Anliegen von

	<p>Kindern und Jugendlichen als Interessensvertretungen einzusetzen und deren Anliegen sowie die Anliegen der Jugendarbeit nach außen zu vertreten. (LE2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen kennen strategische Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit und können diese anwenden. (LE12) ▪ Die Absolvent_innen kennen relevante Kommunikationskanäle und positionieren ihre Inhalte abgestimmt auf die jeweiligen Zielgruppen.
--	---

Modul 10: Evaluierung und Qualitätssicherung (16 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über Konzepte und Faktoren der Qualitätsentwicklung ▪ Instrumente der Qualitätsentwicklung - von der Evaluation zur Dokumentation ▪ Nutzen und Risiken der Anwendung von Qualitätssicherungsinstrumenten ▪ Wirksamkeitsmessungen
Ziele	<p>Evaluierung und Qualitätssicherung sind wichtige Instrumente in sozialwirtschaftlichen Betrieben (Vereinen etc.). Sowohl die Qualität als auch die Quantität der geleisteten Arbeit muss in Form von Abschluss- bzw. Jahresberichten dokumentiert und evaluiert werden. In diesem Modul erhalten die Teilnehmer_innen einen Überblick über grundlegende Tools zur Evaluierung und Qualitätssicherung.</p> <p>Im Rahmen dieses Moduls beschäftigen sich die Teilnehmer_innen mit den Fragen, wie die Qualität in der offenen Jugendarbeit erfasst und weiterentwickelt werden kann und welche bekannten Instrumente dazu geeignet sind oder ob eigene entwickelt werden müssen. Abschließend wird auch geklärt, welchen Nutzen und welche Risiken die Anwendung von Qualitätssicherungsinstrumenten, insbesondere der Wirksamkeitsmessung bringt.</p>
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen stellen strukturell sicher, dass Lernerfahrungen aus abgeschlossenen Projekten in zukünftige Projekte übertragen werden können. (LE11) ▪ Die Absolvent_innen kennen Instrumente der Qualitätssicherung und können diese anwenden. ▪ Die Absolvent_innen kennen unterschiedliche Methoden, um den Handlungsbedarf für die Entwicklung des Teams/der Organisation zu ermitteln. (LE13)

Modul 11: Abschlussarbeit und Coaching (8 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Themenfindung bzw. Ausarbeitung eines praktischen Fallbeispiels ▪ Formale Kriterien für das Erstellen der Abschlussarbeit ▪ Informationen zu relevanten Themen (Zitieren, Plagiate, gendergerechte Sprache, ...) ▪ Verfestigung der Inhalte und Erkenntnisse
---------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung des Repertoires an Theorien und Methoden im Feld „Teamleitung und Sozialmanagement“ bzw. „Führen von Teams und Organisationen“ ▪ Praxistransfer der Lehrgangsinhalte in die Leitungspraxis ▪ Reflexion der eigenen Erfahrungen in der Leitungspraxis ▪ Ausarbeitung von Handlungsanleitungen für die Praxis (Checklisten, Handbücher, Manuals, ...)
Ziele	<p>Die Identifikation einer Problemstellung bzw. die Ausarbeitung einer Fragestellung, die im Zuge der Abschlussarbeit bearbeitet bzw. beantwortet werden soll, steht im Mittelpunkt dieses Moduls.</p> <p>Die Teilnehmer_innen kennen die Vorgehensweise der Beurteilung des Gesamtlehrgangs und erwerben Wissen über die inhaltliche wie formale Vorgehensweise zur Erstellung einer Abschlussarbeit mit einem Fallbeispiel aus der Leitungspraxis.</p> <p>Im Zuge der Coachingeinheiten werden relevante theoretische Aspekte erarbeitet, die als Hintergrund für die Bearbeitung des Fallbeispiels dienen. Die Abarbeitung des Fallbeispiels erfolgt durch den Vergleich des aktuellen Stands der Literatur mit der aktuell vorliegenden Situation bzw. mit einem angestrebten Soll-Zustand. Als Ergebnis liegen praxisnahe Lösungen vor, die innerhalb der Organisation oder auch organisationsübergreifend sofort angewendet werden können.</p> <p>Die Teilnehmer_innen werden beim Prozess der Bearbeitung des Fallbeispiels bzw. der Erstellung der Abschlussarbeit begleitet und zur Arbeit in Lerngruppen motiviert.</p>
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent_innen sind in der Lage, wissenschaftliche Erkenntnisse reflektiert in ihre Arbeitspraxis einfließen zu lassen. (LE7) ▪ Die Absolvent_innen reflektieren laufend ihre Erfahrungen aus der Leitungspraxis zur persönlichen Weiterentwicklung.

Modul 12: Zwischen- und Abschlussreflexion (6 UE)

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurzdarstellung der Module ▪ Reflexion der Lerninhalte ▪ Kontextualisierung und Praxisbezug ▪ Feedback zum Ablauf und den Inhalten ▪ Transfersicherung
Ziele	<p>Die Teilnehmer_innen erhalten einen Überblick über die Inhalte der absolvierten Module des Lehrgangs. Mittels Austausch mit Kolleg_innen und Herstellung eines Praxisbezugs können die Teilnehmer_innen die Module noch einmal reflektieren und in Form von Feedback an die Lehrgangsleitung wertvolle Rückmeldungen geben.</p>
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Teilnehmer_innen sind in der Lage, die Lerninhalte im Kontext des gesamten Lehrgangs bzw. des jeweiligen Abschnitts zu reflektieren. ▪ Die Teilnehmer_innen reflektieren Lerninhalte im Kontext ihrer Arbeitspraxis und geben konstruktives Feedback.

7. Kriterien für den Lehrgangsabschluss

Die Voraussetzungen für die Zulassung zum Feststellungsverfahren sind: Anwesenheit bei den Lehrgangsmodulen, fristgerechte Abgabe der schriftlichen Arbeiten (Reflexionsbögen und Abschlussarbeit) sowie Präsentation der Abschlussarbeit. Die Erfüllung der Voraussetzungen sowie die Erreichung aller unter Punkt 9 genannten Lernergebnisse im Zuge des Feststellungsverfahrens (siehe Punkt 9) ergeben die Kriterien für einen erfolgreichen Lehrgangsabschluss.

Wenn die Mindestanzahl der Kontaktstunden zwischen Lehrenden und Lernenden (173UE / 144h) nicht erreicht werden kann, ist in Ausnahmefällen und in Absprache eine Kompensation der jeweiligen Unterrichtseinheiten in Form von „Ersatzbildungsveranstaltungen“ möglich. Erforderlich sind das Verfassen und die fristgerechte Abgabe der Reflexionsbögen und der Abschlussarbeiten nach den definierten inhaltlichen und formalen Anforderungen (Punkt 8). Der Lehrgang Teamleitung und Sozialmanagement schließt mit einer Abschlusspräsentation ab. Der Lehrgang Teamleitung und Sozialmanagement ist durch die Stadt Wien - Bildung und Jugend zertifiziert und strebt eine Zertifizierung der österreichweiten Zertifizierungsstelle aufZAQ an.

Die einzelnen Teile des Lehrgangs können unabhängig voneinander besucht und mit einem Lehrgangszertifikat abgeschlossen werden.

8. Anforderungen an schriftliche Arbeiten

Kriterien für den schriftlichen Reflexionsbogen zur Selbsteinschätzung

- Der Reflexionsbogen zur Selbsteinschätzung muss vollständig bearbeitet und selbständig ausgefüllt werden.
- Zur Beantwortung der vorgegebenen Reflexionsfragen müssen Erfahrungen aus der Leitungspraxis herangezogen werden.
- Der Reflexionsbogen muss eine Praxisbeschreibung (inkl. Beantwortung der Fragestellungen) zumindest im Umfang von 6.000-10.000 Zeichen inkl. Leerzeichen beinhalten.
- Eine gendergerechte Schreibweise muss beim Verfassen der Reflexion berücksichtigt werden.

Kriterien für die Bearbeitung der Reflexionsbögen

- Die Reflexionsbögen müssen vollständig bearbeitet und selbständig ausgefüllt werden.
- Zur Beantwortung der vorgegebenen Reflexionsfragen müssen Erfahrungen aus der beruflichen Praxis der Jugendarbeit herangezogen werden.
- Der Reflexionsbogen muss eine Praxisbeschreibung (inkl. Beantwortung der Fragestellungen) zumindest im Umfang von 6.000-10.000 Zeichen inkl. Leerzeichen beinhalten.
- Eine gendergerechte Schreibweise muss beim Verfassen der Reflexion berücksichtigt werden.

Kriterien für die schriftliche Abschlussarbeit

- In der schriftlichen Abschlussarbeit muss eine wissenschaftliche Fragestellung mit Bezug zu einem Fallbeispiel aus der Leitungspraxis mit wissenschaftlicher Fachliteratur bearbeitet werden.
- Der inhaltliche Teil der Abschlussarbeit muss mindestens 20 (ohne Deckblatt, Inhaltsangabe, Quellenangabe, Anhang) umfassen (= ca. 60.000 Zeichen inkl. Leerzeichen).
- Die schriftliche Abschlussarbeit muss folgende Struktur vorweisen: Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Einleitung, Hauptteil, Resümee, Literatur- bzw. Quellenverzeichnis, Anhang.
- Beim Verfassen der Abschlussarbeit müssen wissenschaftliche Kriterien berücksichtigt werden: Zitierregeln, Quellenangaben, Quellenverzeichnis etc.
- Für das Verfassen der Abschlussarbeit müssen mindestens 8 Quellen (Bücher, Zeitschriften, Artikel, Texte, ...) verwendet werden.
- Eine gendergerechte Schreibweise muss beim Verfassen der Abschlussarbeit berücksichtigt werden.
- Im Rahmen einer Abschlusspräsentation werden die Inhalte und Ergebnisse der Abschlussarbeit präsentiert.

9. Lernergebnisse und deren Feststellung

Neben der Erfüllung der Abschlusskriterien ist der positive Abschluss des Feststellungsverfahrens Voraussetzung für die erfolgreiche Absolvierung des Lehrgangs.

Das Feststellungsverfahren beschreibt die Vorgehensweise bei der Begutachtung und Bewertung der Erreichung der beschriebenen Lernergebnisse. Die Lernergebnisse sowie Methode und Kriterien des Feststellungsverfahrens werden im Folgenden erläutert. Im Anschluss befindet sich ein Überblick über die einzelnen Kriterien, die zur Erreichung der einzelnen Lernergebnisse vorzuweisen sind.

Lernergebnisse*

LE1: Die Absolvent_innen können Parameter für Rahmenbedingungen nennen, um fachliche Vernetzung in der Kinder- und Jugendarbeit zu ermöglichen und bei Bedarf zu erweitern.

LE2: Die Absolvent_innen sind in der Lage, sich für Anliegen von Kindern und Jugendlichen als Interessensvertretungen einzusetzen und deren Anliegen sowie die Anliegen der Jugendarbeit nach außen zu vertreten.

LE3: Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre eigene Arbeit und die Arbeit ihres Teams klar zu strukturieren und dadurch effizientes Arbeiten sicherzustellen.

LE4: Die Absolvent_innen sind in der Lage, als Führungspersonen Entscheidungen der Organisation mitzutragen und diese umzusetzen.

LE5: Die Absolvent_innen sind in der Lage, Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und ihnen Möglichkeiten individueller Weiterentwicklung zu eröffnen.

LE6: Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre Mitarbeiter_innen dabei anzuleiten, Projekte zu planen und durchzuführen, die Lernen ermöglichen.

LE7: Die Absolvent_innen sind in der Lage, wissenschaftliche Erkenntnisse reflektiert in ihre Arbeitspraxis einfließen zu lassen.

LE8: Die Absolvent_innen sind in der Lage, ihre biografischen Erfahrungen in Bezug auf die professionelle Beziehungsgestaltung mit den Jugendlichen miteinzubeziehen.

LE9: Die Absolvent_innen sind in der Lage, Kompetenzen ihrer Mitarbeiter_innen zu erkennen und kennen Methoden, um den Einsatz dieser Kompetenzen zu fördern.

LE10: Die Absolvent_innen sind in der Lage, in ihrer Rolle als Teamleitungen Teamprozesse zu steuern und in unterschiedlichen Arbeitsgruppen strategisch zu handeln.

LE11: Die Absolvent_innen stellen strukturell sicher, dass Lernerfahrungen aus abgeschlossenen Projekten in zukünftige Projekte übertragen werden können.

LE12: Die Absolvent_innen kennen strategische Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit und können diese anwenden.

LE13: Die Absolvent_innen kennen unterschiedliche Methoden, um den Handlungsbedarf für die Entwicklung des Teams/der Organisation zu ermitteln

* Die Lernergebnisse L1-L13 wurden im Zuge der aufZAQ-Zertifizierung den Kompetenzbeschreibungen im Kompetenzrahmen

(<http://www.aufzaq.at/kompetenzrahmen/>) zugeordnet. Die Erreichung dieser Lernergebnisse wird mittels Feststellungsverfahren überprüft. Eine vollständige Darstellung der Lernergebnisse ergibt sich aus den Modulbeschreibungen.

Methoden und Kriterien der Lernergebnisfeststellung

Methoden zur Erreichung der Lernziele: L1-LE13:

- 1) Begutachtung und Bewertung des Reflexionsbogens 1 + 2 zur Selbsteinschätzung durch die Lehrgangsführung mittels Feststellungsbogen nach dem letzten Modul des Lehrgangsteils 1 bzw. 2. (LE1, LE2, LE3, LE4, LE5, LE6, LE8, LE9, LE10, LE11, LE12, LE13)

Die Teilnehmer_innen erhalten zu Beginn des jeweiligen Lehrgangsteils einen Reflexionsbogen zur Selbsteinschätzung, der nach genannten Kriterien vollständig bearbeitet und spätestens nach dem letzten Lehrgangsmodule (vor der Reflexionseinheit) abgegeben werden muss.

Nach Ende des Moduls wird von der Lehrgangsleitung anhand des Reflexionsbogens beurteilt, ob die Teilnehmer_innen die jeweiligen Feststellungskriterien erfüllen. Die Erreichung der Lernergebnisse wird anhand eines Feststellungsbogens und folgender Feststellungskriterien dokumentiert und überprüft:

- Fachwissen zum Thema Netzwerkarbeit wird im Zuge des Reflexionsbogens zur Selbsteinschätzung sichtbar.
- Anhand von Beispielen aus der Praxis der Jugendarbeit wird die Kompetenz als Interessenvertretung zu agieren, im Zuge des Reflexionsbogens zur Selbsteinschätzung sichtbar.
- Anhand eines Beispiels aus der Leitungspraxis wird im Zuge des Reflexionsbogens zur Selbsteinschätzung die Kompetenz sichtbar, Arbeitsabläufe von Teams zu strukturieren.
- Anhand eines Beispiels aus der Praxis der Jugendarbeit wird im Zuge des Reflexionsbogens sichtbar, dass Vorgaben der Organisation innerhalb des Teams im Sinne der Organisation umgesetzt wurden.
- Möglichkeiten und Methoden zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter_innen werden im Zuge des Reflexionsbogens benannt.
- Möglichkeiten und Methoden zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter_innen werden im Zuge des Reflexionsbogens benannt.
- Strategien zur professionellen Selbstkontrolle/Selbstführung und Reflexion können im Zuge des Reflexionsbogens benannt werden.
- Möglichkeiten und Methoden zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter_innen werden im Zuge des Reflexionsbogens benannt.
- Anhand eines Beispiels aus der Leitungspraxis wird im Zuge des Reflexionsbogens eine professionelle Arbeitshaltung als Teamleitung sichtbar.
- Qualitätssicherungsmaßnahmen und Evaluierungsmethoden werden im Zuge des Reflexionsbogens benannt.
- Erfahrungen mit Methoden der strategischen Öffentlichkeitsarbeit werden im Zuge des Reflexionsbogens für die Kinder- und Jugendarbeit beschrieben.
- Methoden des Change-Managements werden im Zuge des Reflexionsbogens benannt, um Veränderungsprozesse in Teams/Organisationen zu begleiten.
- Beratungsansätze und Kommunikationsmethoden zur Förderung des respektvollen Umgangs von Jugendlichen untereinander in Einzel- und Gruppensettings werden im Zuge der Reflexionsbögen zur Selbsteinschätzung beschrieben.

- Die Handlungsprinzipien der Kinder- und Jugendarbeit sind bekannt und werden im Zuge der Reflexionsbögen zur Selbsteinschätzung mit Beispielen aus der Praxis der Jugendarbeit verknüpft. Das Handlungsprinzip „Bedürfnisorientierung“ und „Partizipation“ wird bei der Beschreibung der Praxis sichtbar.

Die Teilnehmer_innen erhalten eine Rückmeldung von der Lehrgangsleitung, sofern eines der Feststellungskriterien im Zuge des Reflexionsbogens nicht erfüllt werden konnte. Die Teilnehmer_innen werden auf die Kompensationsmöglichkeit im Rahmen der Abschlusspräsentation in Form eines Reflexionsgesprächs hingewiesen.

- 2) Begutachtung und Bewertung der Abschlussarbeit durch die Lehrgangsleitung anhand eines Feststellungsbogens nach angekündigtem Abgabetermin (LE7)

Die Teilnehmer_innen erhalten zu Beginn des Lehrgangs alle Informationen zur Abschlussarbeit. Die Abschlussarbeit muss nach den genannten Kriterien erstellt und spätestens zum vereinbarten Abgabetermin eingereicht werden.

Nach der Abgabefrist wird von der Lehrgangsleitung anhand des Feststellungsbogens beurteilt, ob die Teilnehmer_innen die jeweiligen Feststellungskriterien erfüllen. Die Erreichung der Lernergebnisse wird anhand eines Feststellungsbogens und folgender Feststellungskriterien dokumentiert und überprüft:

- Mit dem Verfassen der Abschlussarbeit wird die Fähigkeit nachgewiesen, innerhalb einer vorgegebenen Zeit ein Fallbeispiel aus der Leitungspraxis selbstständig und nach wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten.

Kompensationsmöglichkeit:

- 3) Beurteilung der Beantwortung von Fragen im Zuge eines Reflexionsgesprächs anhand eines Feststellungsbogens im Rahmen der Abschlusspräsentation

Im Rahmen der Abschlusspräsentation ist eine Kompensation nicht nachgewiesener Lernergebnisse möglich: In Form eines Reflexionsgesprächs werden die (noch) nicht erfüllten Kriterien durch die Lehrgangsleitung erfragt und bewertet. Die Erreichung der Lernergebnisse werden in einem Feststellungsbogen schriftlich dokumentiert und begründet.

Die Abgabe der Abschlussarbeit kann innerhalb von 2 Jahren nachgeholt werden (im Zuge des darauffolgenden Lehrgangs).

Weitere detaillierte Informationen finden sich in den Dokumenten, die die Teilnehmer_innen im Laufe des Lehrgangs erhalten.