

# WEGLEITUNG ZUR PRÜFUNGSORDNUNG

mit detaillierten Bestimmungen über die

**Höhere Fachprüfung Institutionsleiter/-in  
im sozialen und sozialmedizinischen Bereich**

Gültig ab 01.12.2015

## Inhalt

1. Allgemeines	3
2. Nähere Zweckbestimmung, Berufsbild	3
3. Modulares Ausbildungsangebot	3
4. Anerkennung der Module	5
5. Gleichwertigkeit anderer Modulabschlüsse	5
6. Kompetenznachweise	5
7. Zulassung zur Abschlussprüfung	5
7.1. Erforderliche Berufserfahrung	5
7.2. Erforderliches Branchenwissen	5
7.3. Erforderliche Führungserfahrung	6
7.4. Erforderliche Führungsposition	6
8. Abschlussprüfung	6
8.1. Diplomarbeit	7
8.2. Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit	9
8.3. Fallstudie	10
8.4. Expertinnen, Experten	10
8.5. Wiederholung	10
9. Kosten	11
10. Inkrafttreten	11

## Anhang: Modulbeschreibungen

- A) Definition des Komplexitätsniveaus, der Verantwortungsstufe und des Spezialisierungsgrads der Kompetenzen, welche in den Modulen 1 bis 5 beschrieben sind
- B) Modulbeschreibungen Teamleiter/-in
- C) Definition des Komplexitätsniveaus, der Verantwortungsstufe und des Spezialisierungsgrads der Kompetenzen, welche in den Modulen 6 bis 10 beschrieben sind
- D) Modulbeschreibungen Institutionsleiter/-in
- E) Raster Kompetenznachweis 5. Modul
- F) Qualifikationsprofil ‚Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen‘
- G) Qualifikationsprofil ‚Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich‘

Gestützt auf Ziff. 2.21 Bst. a der Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich vom 5. Mai 2011 erlässt die Kommission für Qualitätssicherung (QS-Kommission) folgende Wegleitung.

## 1. Allgemeines

Die Wegleitung ist Bestandteil der Prüfungsordnung und konkretisiert diese. Sie wird durch die QS-Kommission erlassen und mindestens alle 4 Jahre überprüft und nach Bedarf angepasst.

## 2. Nähere Zweckbestimmung, Berufsbild<sup>1</sup>

Das eidg. Diplom ‚Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich‘ zeichnet Leiterinnen und Leiter von sozialen oder sozialmedizinische Unternehmen mit einem anerkannten Titel aus. Die Absolventinnen und Absolventen führen mit einem breiten Wissens- und Erfahrungshintergrund eine stationäre, teilstationäre oder ambulante Einrichtung, welche unterstützungsbedürftige Klientinnen und Klienten vorübergehend oder dauerhaft begleitet und betreut, beispielsweise Alters- und Pflegeheime, Spitexorganisationen, Wohnheime oder geschützte Werkstätten für Behinderte, Erwerbslosenprogramme, Kinderheime oder Kindertagesstätten.

Die Leitung solcher Organisationen stellt besondere Anforderungen an die Verantwortlichen. Verschiedene Gruppierungen wie Klientinnen, Angehörige oder Finanzierer machen mannigfaltige Ansprüche geltend, welche sich gegenseitig auch widersprechen können. Aus den Bedürfnissen und Erwartungen der Anspruchsgruppen ergeben sich für die Leitenden unterschiedliche Aufgabenbereiche, für die sie die Verantwortung zu übernehmen haben.

Die Absolventinnen und Absolventen der eidg. höheren Fachprüfung verfügen über die erforderlichen Handlungskompetenzen, um eine entsprechende Organisation nach ethischen, unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen, ökologischen und fachlichen (gerontologischen, sozialpädagogischen etc.) Grundsätzen in einem komplexen Umfeld zu führen. Besonderes Gewicht kommt dabei der Sozial- und Selbstkompetenz der Führungspersonen zu, da diese ein System gestalten und leiten, in welchem die Klientinnen und Klienten zum Teil stark abhängig sind und vielgestaltiger Unterstützung bedürfen. Von grosser Bedeutung ist zudem die Kompetenz, eine Kultur des Vertrauens, des Lernens und der Reflexion aufzubauen.

## 3. Modulares Ausbildungsangebot

Die eidg. höhere Fachprüfung ‚Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich‘ ist die dritte Stufe eines modularen Ausbildungsmodells im Bereich Führung/Management in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen/Unternehmen. Dieses Ausbildungsmodell sieht folgende Stufen vor:

1. Stufe: Eidg. Berufsprüfung für Teamleiter/innen in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen
2. Stufe: Branchenzertifikat für Abteilungs-/Bereichsleiter/innen
3. Stufe: Eidg. höhere Fachprüfung für Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich

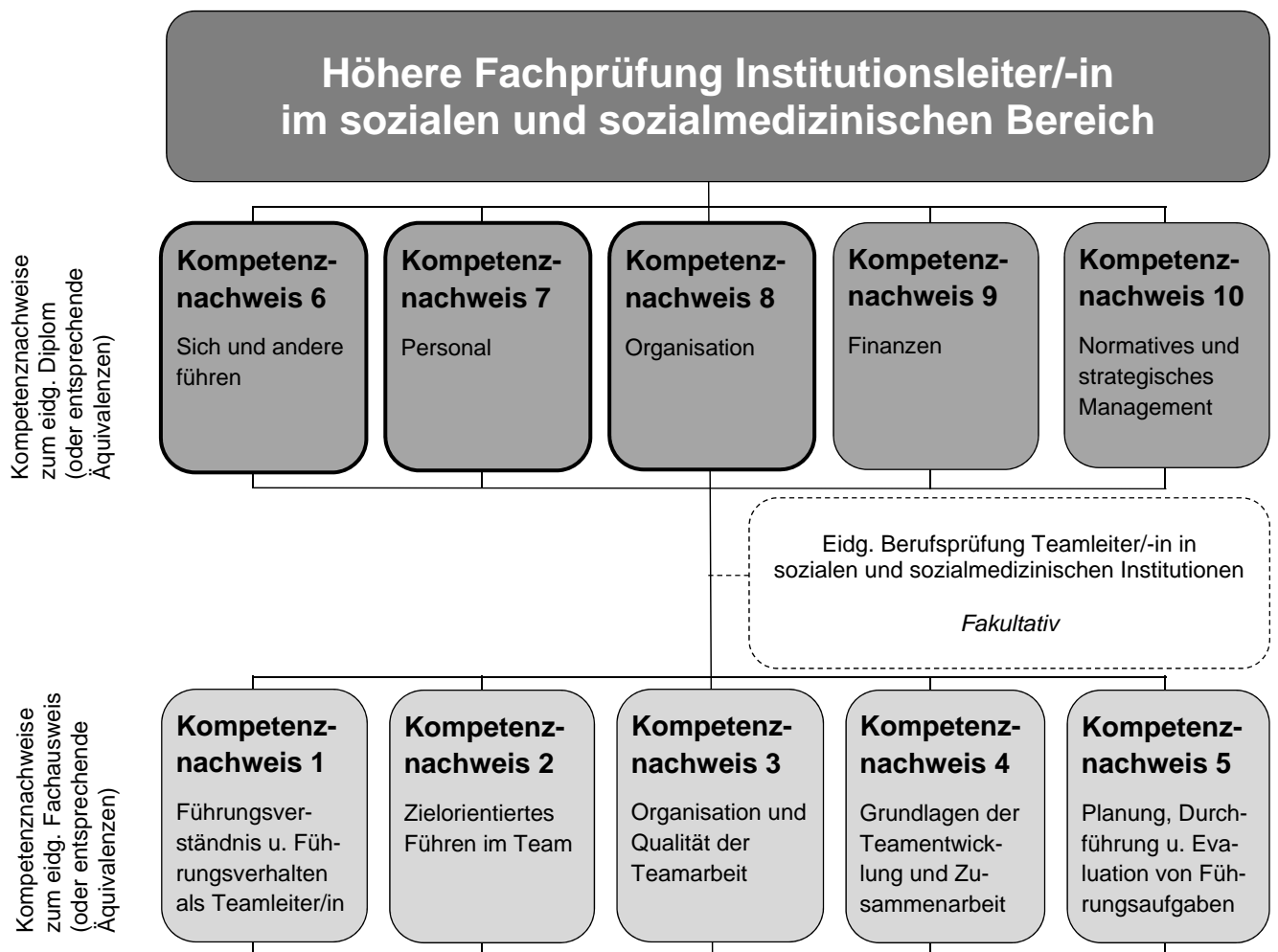
In der Praxis fassen zwei unterschiedliche Gruppen die höhere Fachprüfung ins Auge. Zur ersten Gruppe (a) gehören Teamleiterinnen und Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen, welche zunächst die eidg. Berufsprüfung anstreben und sich erst im Verlauf ihrer weiteren Berufskarriere für die Führung einer Abteilung oder einer ganzen sozialen resp. sozialmedizinischen Institution entschliessen. Für sie stellen das Branchenzertifikat und die eidg. höhere Fachprüfung zu Beginn der Ausbildung lediglich Optionen dar. Demgegenüber streben die Mitglieder der zweiten Gruppe (b) von Beginn weg

---

<sup>1</sup> Vgl. Berufsverband Sozial-Management bvsm.ch (2008). Berufsbild Leiterin, Leiter soziale/sozialmedizinische Institution.

die eidg. höhere Fachprüfung an. Sie haben bereits bei Ausbildungsbeginn eine Abteilungs- oder Bereichsleitung inne.

Um den unterschiedlichen Karrierewegen und Lernbedürfnissen gerecht zu werden, werden zwei unterschiedliche Wege zur eidg. höheren Fachprüfung angeboten. Der direkte Weg ist an die Situation der Mitglieder der zweiten Gruppe (b) angepasst Er ermöglicht es, die zehn geforderten Kompetenznachweise ohne eidg. Berufsprüfung zu erwerben. Beim Weg über den eidg. Fachausweis werden die geforderten Kompetenznachweise zum eidg. Diplom erst nach dem Absolvieren der eidg. Berufsprüfung in Angriff genommen. Dieser Weg wird von den Mitgliedern der ersten Gruppe (a) gewählt.



Die Kompetenznachweise der Module 6 bis 8 (fett umrandet) führen zum Branchenzertifikat für Abteilungs- und Bereichsleitende und stellen damit einen weiteren möglichen formalisierten Karriereschritt im modularen Ausbildungsmodell dar.

Der Richtwert für den Gesamtaufwand für die Module 1 bis 5 beträgt 500 Lernstunden<sup>2</sup>, davon 150 Kontaktstunden (resp. 200 Kontaktlektionen à 45 Min. oder 180 Kontaktlektionen à 50 Min.).

Der Richtwert für den Gesamtaufwand für die Module 6 bis 10 beträgt 505 Lernstunden<sup>2</sup>, davon 255 Kontaktstunden (resp. 340 Kontaktlektionen à 45 Min. oder 306 Kontaktlektionen à 50 Min.).

<sup>2</sup> Lernstunden umfassen Kontaktlektionen, begleitetes Lernen und Selbststudium. Der Aufwand für die Abschlussprüfung ist in den Zahlen nicht inbegriffen.

#### **4. Anerkennung der Module**

Für die Organisation und Durchführung der Abschlussprüfung sowie die Überprüfung der Kompetenznachweise ist gemäss der Prüfungsordnung (Ziff. 2.11) die QS-Kommission zuständig.

Die QS-Kommission anerkennt auf Antrag die Module der Modulanbieter. Zu diesem Zweck erarbeitet sie entsprechende Instrumente (siehe ‚Wegleitung zur Akkreditierung der Module von Modulanbietern‘). Die für die Überprüfung anfallenden Kosten werden den Gesuchstellern verrechnet.

#### **5. Gleichwertigkeit anderer Modulabschlüsse**

Die QS-Kommission entscheidet auf Antrag der Prüfungskandidatin, des Prüfungskandidaten im Einzelfall über die Äquivalenz von Modulen, welche bei nicht anerkannten Modulanbietern absolviert worden sind. Sie erarbeitet zu diesem Zweck ein nachvollziehbares Verfahren (siehe ‚Wegleitung zur Gleichwertigkeitsbeurteilung von fremderworbenen Kompetenzen‘). Die für die Prüfung anfallenden Kosten werden den Prüfungskandidatinnen und -kandidaten verrechnet.

#### **6. Kompetenznachweise**

Die Module werden mit Kompetenznachweisen abgeschlossen. Die Definition der Kompetenznachweise ist Teil der Modulbeschreibung. Die Modulbeschreibungen finden Sie im Anhang dieser Wegleitung.

Die Kompetenznachweise bestätigen, dass die Teilnehmenden über die geforderten Kompetenzen verfügen.

#### **7. Zulassung zur Abschlussprüfung**

Die Zulassungsbedingungen sind in der Prüfungsordnung (Ziff. 3.3) festgelegt und betreffen die Grundausbildung, die Berufserfahrung, das Branchenwissen, die Führungserfahrung sowie die aktuelle Position innerhalb der Organisation.

##### **7.1 Erforderliche Berufserfahrung**

Die Lehrzeit wird nicht als Praxis anerkannt. Die erforderliche Berufserfahrung ist mit schriftlichen Dokumenten (z.B. Arbeitszeugnis) zu belegen. Berufserfahrung im sozialen und sozialmedizinischen Bereich bedeutet im Hinblick auf die Höhere Fachprüfung Berufserfahrung in einer sozialen oder sozialmedizinischen Einrichtung. Die Berufserfahrung muss nicht zwingend eine betreuerische, agogische oder pflegerische Aufgabe beinhalten.

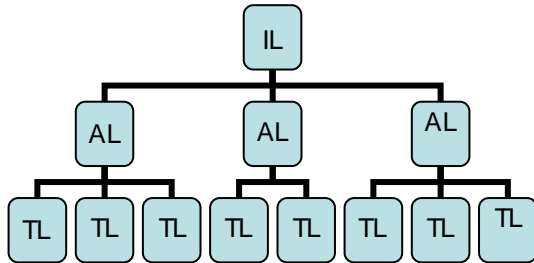
##### **7.2 Erforderliches Branchenwissen**

Prüfungskandidatinnen und -kandidaten ohne anerkannten Abschluss im Sozial- und Gesundheitswesen müssen mit einer abgeschlossenen Aus- oder Weiterbildung von mindestens 20 Kurstagen oder dem Nachweis fremderworbener Kompetenzen belegen, dass sie über vertiefte Fachkenntnisse in einem Teilbereich (Gerontologie, Heilpädagogik, Kinder- und Jugendhilfe etc.) verfügen. Die branchenspezifische Aus- oder Weiterbildung im sozialen und sozialmedizinischen Bereich kann aus einem Lehrgang von 20 Tagen oder aus der Summe von einzelnen Weiterbildungsveranstaltungen bestehen (mit einem Total von insgesamt 20 Tagen à 8 Lektionen).

### 7.3 Erforderliche Führungserfahrung

Die geforderten drei Jahre Führungserfahrung müssen mindestens auf der Stufe Teamleitung gesammelt worden sein.

Die Leitung eines Bereichs beinhaltet i. d. R. die Führung von Teamleiterinnen und Teamleitern (Führung von Führenden).



IL - Institutionsleitende/r

AL - Abteilungs- oder Bereichsleitende

TL - Team-, Stations- oder Gruppenleitende

Bei Kleinstheimen gilt Erfahrung auf der obersten operativen Ebene als Führungserfahrung.

Die geforderte Führungserfahrung ist im Hinblick auf die Höhere Fachprüfung nicht an eine betreuende, agogische oder pflegerische Aufgabe gebunden.

Die erforderliche Führungserfahrung ist mit schriftlichen Dokumenten (z.B. Pflichtenhefte, Organigramme, Arbeitszeugnisse) zu belegen.

### 7.4 Erforderliche Führungsposition

Die Prüfungskandidatinnen und -kandidaten müssen nachweisen, dass sie zum Zeitpunkt der Anmeldung zur höheren Fachprüfung oder früher zumindest eine Bereichs- oder Abteilungsleitung in einer sozialen oder sozialmedizinischen Institution wahrnehmen bzw. wahrgenommen haben.

## 8. Abschlussprüfung

Die Abschlussprüfung besteht gem. Ziff. 5.1 der Prüfungsordnung aus 3 Teilen:

1. Diplomarbeit
2. Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit
3. Fallstudie

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Konkretisierung	Zeit
Diplomarbeit	schriftlich	schriftliche Arbeit	vorgängig erstellt
Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit	mündlich	Position 1: Präsentation DA mündlich	20 Min.
		Position 2: Befragung DA mündlich	30 Min.
Fallstudie	mündlich	Befragung/Gespräch	30 Min. Vorbereitung, 40 Min. Befragung/Gespräch

Bei der Organisation der Abschlussprüfung wird darauf geachtet, dass die beiden mündlichen Prüfungsteile eines Kandidaten/einer Kandidatin nicht vom gleichen Expert/innenpaar abgenommen werden.

Die drei Prüfungsteile werden für die Abschlussnote gleich gewichtet. Die Abschlussprüfung ist gemäss Ziff. 6.4 der Prüfungsordnung bestanden, wenn kein Prüfungsteil den Notenwert 4.0 unterschreitet.

Im Folgenden werden die Anforderungen an die drei Prüfungsteile erläutert.

## **8.1 Diplomarbeit**

### **a) Thema und Bearbeitung des Themas**

Die Diplomarbeit besteht aus einer praxisorientierten Projektarbeit (keine reine Theoriearbeit) in einer Institution des Gesundheits- und Sozialwesens und stützt sich auf die Grundlagen methodischer Projektarbeit ab. Ihr soll eine betriebliche Problemstellung zugrunde liegen, und sie soll einen Bezug zur Führungspraxis der Autorin/des Autors aufweisen bzw. als Projekt im eigenen Betrieb durchgeführt werden können. Es handelt sich grundsätzlich um die Klärung eines komplexen Problems unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen. und unter zu Hilfenahme von geeigneter Fachliteratur.

Eine Fragestellung zeigt sich dann als komplexes Problem, wenn verschiedene Akteure oder Gruppen eines Betriebs in die Lösung involviert sind, mehrere Kompetenzbereiche und/oder mehrere Organisationsebenen betroffen sind und mehrere Lösungswege denkbar sind (d.h. keine Standardlösung vorliegt). Beispiele für ein solch vielschichtiges Problem sind u.a. ein Reorganisationsprojekt in einer sozialen oder sozialmedizinischen Institution, ein Vorhaben zur Qualitätsentwicklung, ein durch einen Konflikt ausgelöstes Organisationsentwicklungsprojekt, ein Strategieentwicklungsprozess oder ein Kulturentwicklungsprozess.

Nebst einer nachvollziehbaren Problemlösungsmethode und der Anwendung geeigneter Techniken soll sich die Verfasserin/der Verfasser auch gedanklich mit dem Problem auseinandersetzen (Systemdenken). Schliesslich wird erwartet, dass Führungsaspekte sowie Vorgehen, Prozessverlauf und Ergebnis reflektiert und nachvollziehbar beschrieben sind. Zu beschreiben ist auch, wie die Erfahrungen einerseits auf die Sichtweisen, Handlungen und Reflexionen der am Projekt beteiligten Mitarbeitenden und andererseits auf die Strukturen, Kultur, Strategie und Prozesse der Organisation wirksam wurden. In gleicher Weise interessieren die individuellen Lernerfahrungen der Verfasserin oder des Verfassers.

### **b) Eigenständigkeit der Diplomarbeit**

Mit der Diplomarbeit belegen die Prüfungskandidatinnen und -kandidaten, dass sie in der Lage sind, komplexe Fragestellungen zur Führung von sozialen oder sozialmedizinischen Institutionen praxisbezogen und theoriegeleitet zu beantworten. Die Diplomarbeit ist deshalb eigenständig zu verfassen.

Bereits qualifizierte schriftliche Arbeiten dürfen nicht als Diplomarbeit eingereicht werden. Sie können jedoch als Literatur oder Materialien berücksichtigt und zitiert werden. Die Kompetenznachweise der absolvierten Module können als Inspirationsquelle für die Diplomarbeit dienen, indem die dort erarbeiteten Resultate zitiert und weiterentwickelt werden. Den Kandidatinnen und Kandidaten ist es frei gestellt, sich bei der Erarbeitung der Diplomarbeit methodisch beraten zu lassen.

Plagiate werden mit dem Ausschluss von der Prüfung gemäss Ziff. 4.3 der Prüfungsordnung geahndet.

Die Kandidatinnen und Kandidaten bestätigen mit einem Formular schriftlich, dass sie ihre Diplomarbeit selbständig konzipiert und eigenständig verfasst haben und dass alle Zitate als solche gekennzeichnet und mit einem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen sind. Ausserdem notieren sie auf dem Formular, wie viele Zeichen der Kernteil ihrer Arbeit umfasst und halten gegebenenfalls den Namen der Fachperson fest, welche sie bei der Erarbeitung der Diplomarbeit beraten hat.

Das Formular steht auf der Website [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch) zum Download bereit und ist zusammen mit der Diplomarbeit einzureichen.

### c) Aufbau der Diplomarbeit

Der Aufbau orientiert sich an der idealtypischen Gliederung von Diplomarbeiten:

- Titelblatt
- Zusammenfassung (Management Summary)
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung mit Erläuterungen zur Fragestellung, zur Zielsetzung, zum Vorgehen und zum Aufbau
- Kernteil
- Diskussion und Schlussfolgerungen
- Glossar, Abkürzungsverzeichnis
- Literaturverzeichnis
- Anhang

### d) Formales

- Titelblatt mit Titel; Untertitel; Name und Adresse von Autor/Autorin; Diplomarbeit zur Erlangung der höheren Fachprüfung für Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich; Jahr
- Kernteil: Umfang 25 – max. 40 Seiten A4 zu durchschnittlich 2'000 Zeichen inkl. Leerzeichen (total 50'000 bis 80'000 Zeichen inkl. Leerzeichen). Titelblatt, Inhalts- und Literaturverzeichnis sowie allfällige Anhänge werden nicht dem Kernteil zugerechnet.
- Anhang (Darstellung Projektplan, erarbeitete Formulare etc.) nach Bedarf. Die Diplomarbeit muss auch ohne Anhang gelesen und verstanden werden können.
- Schriftgrad: 11 Punkt (Referenzschrift Times New Roman. Es können auch andere Schrifttypen wie beispielsweise Arial gewählt werden. Falls die Schriftgrösse stark von Times New Roman abweicht, ist der Schriftgrad entsprechend anzupassen.)
- Zeilenabstand: 1,5
- Seitenränder: alle vier Ränder mindestens 3 cm und höchstens 4 cm breit (Ausnahme: graphische Darstellungen, welche mehr Platz beanspruchen)

### e) Abgabe der Diplomarbeit

Die Qualitätskommission setzt den Abgabetermin fest und veröffentlicht ihn auf [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch). Nichteinhalten dieses Termins schliesst die weitere Teilnahme an der Abschlussprüfung aus.

Die Diplomarbeit wird in 3 gedruckten Exemplaren zusammen mit dem ausgefüllten Formular (Selbständigkeitserklärung, siehe Punkt 8.1 b) beim Prüfungssekretariat eingereicht. Zusätzlich ist sie in Form einer elektronischen Datei (unverschlüsseltes pdf-Format; alle Daten in einer einzigen Datei zusammengeführt) ans Prüfungssekretariat zu mailen.



## f) Bewertungskriterien für die schriftliche Arbeit

- *Problemstellung und Methodik*: Es wird erwartet, dass die Problemstellung nachvollziehbar formuliert wird, die Auswahl der Problemlösungsmethoden verständlich begründet ist und die Logik des Aufbaus der Arbeit überzeugt.
- *Beizug und Nutzung von Fachwissen*: Es wird erwartet, dass geeignete Fachliteratur zur Problembearbeitung beigezogen wird, die ausgewählten theoretischen Konzepte korrekt dargestellt sind und plausible Schlussfolgerungen aus der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur gezogen werden.
- *Leistungs- und Führungsaspekte*: Es wird erwartet, dass die für die Problemstellung relevanten Vernetzungen reflektiert werden, die Durchführung des Projekts nachvollziehbar und methodisch begründet dargestellt ist und das eigene Führungsverständnis differenziert zum Ausdruck kommt.
- *Reflexionen und persönliche Lernerfahrungen*: Es wird erwartet, dass die umgesetzten Schritte, die eingesetzte Methodik sowie die eigenen Führungsrolle reflektiert sind und plausible Schlussfolgerungen gezogen werden.
- *Formales*: Es wird erwartet, dass die formalen Vorgaben eingehalten werden, die Arbeit sprachlich korrekt und verständlich formuliert ist und die Gestaltung ansprechend wirkt.

## 8.2 Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit

Die Kandidatinnen und Kandidaten präsentieren ihre Diplomarbeit und werden danach in Form eines Fachgesprächs von zwei Expertinnen/Experten zu ihrer Arbeit befragt.

Mit der Präsentation und der Beantwortung der Fragen im Fachgespräch zeigen die Kandidatinnen und Kandidaten, dass sie fähig sind, überzeugend aufzutreten, die relevanten Aspekte anschaulich und wirkungsvoll zu präsentieren sowie präzise auf Fragen zu antworten.

Die Präsentation dauert 20 Minuten und erfolgt in Schriftsprache.

Die Befragung zur Diplomarbeit findet in Form eines 30-minütigen Fachgesprächs unmittelbar anschließend an die Präsentation statt. Die Fragen beziehen sich auf den Inhalt der Diplomarbeit, können aber auch andere, mit dem Inhalt verwandte Themen der Institutionsleitung berühren. Den Kandidatinnen und Kandidaten ist es frei gestellt, im Fachgespräch Mundart oder Standardsprache zu sprechen.

Die Präsentation und die Argumentation im Fachgespräch werden wie folgt bewertet:

### Kriterien zur Bewertung der Präsentation und des Fachgesprächs zur Diplomarbeit

- *Aufbau und Gliederung der Präsentation*: Es wird erwartet, dass der Aufbau die Orientierung der Zuhörenden unterstützt und die Auswahl der präsentierten Schwerpunkte nachvollziehbar begründet wird.
- *Gehalt und Richtigkeit der Präsentation*: Es wird erwartet, dass die ausgewählten Inhalte korrekt und verständlich präsentiert werden, Bewertungen begründet sind und die Folgerungen der Diplomarbeit sowie die Weiterentwicklung des Projekts seit Abschluss der Diplomarbeit reflektiert werden.
- *Methoden und Mittel der Präsentation*: Es wird erwartet, dass die eingesetzten Präsentationsmethoden die Orientierung und das Verständnis der Zuhörenden unterstützen.
- *Argumentation im Fachgespräch*: Es wird erwartet, dass die Antworten auf die Fragen der Expert/innen inhaltlich korrekt, nachvollziehbar und gehaltvoll sind und persönliche Stellungnahmen begründet werden.

- *Überzeugungskraft, persönliches Engagement (ganzer Prüfungsteil)*: Es wird erwartet, dass die Kandidat/-innen sicher auftreten, Engagement zeigen und bei Unvorhergesehenem improvisieren können.
- *Sprache (ganzer Prüfungsteil)*: Es wird erwartet, dass sich die Kandidat/-innen sprachlich korrekt ausdrücken und ihre Sprache situationsangemessen ist.
- *Non- und paraverbales Verhalten (ganzer Prüfungsteil)*: Es wird erwartet, dass Mimik und Gestik mit dem Gesagten übereinstimmen und die Intonation passend ist.

### 8.3 Fallstudie

Den Kandidatinnen und Kandidaten wird ein knapp beschriebenes, komplexes Fallbeispiel zugelost, dessen Bearbeitung sie während 30 Minuten in Einzelarbeit vorbereiten können. Während dieser Vorbereitungszeit dürfen die Kandidatinnen und Kandidaten auf schriftliches Material im Umfang eines A4-Bundesordners zurückgreifen, welches sie in Vorbereitung der Abschlussprüfung selber zusammengestellt oder geschrieben haben.

Anschliessend an die Vorbereitungszeit werden sie während 40 Minuten von zwei Expertinnen/Experten mündlich zum Fallbeispiel befragt.

Mit der mündlichen Prüfung belegen die Kandidatinnen und Kandidaten, dass sie im Stande sind, ohne fremde Hilfe eine komplexe Problemsituation rasch zu erfassen und fachgerecht zu analysieren sowie mittels Konzepten und Instrumenten Lösungen zu erarbeiten. Zudem wird von den Kandidatinnen und Kandidaten erwartet, dass sie ihre Lösungen zu begründen vermögen sowie das zu Grunde liegende Managementverständnis erläutern und in Bezug zu ihren Führungsentscheiden setzen können.

#### Kriterien zur Bewertung des Fachgesprächs zur Fallstudie

- *Erfassen der wesentlichen Punkte*: Es wird erwartet, dass die wichtigsten Problemsituationen korrekt wiedergegeben werden und die problematischen Aspekte in ihrer Ganzheitlichkeit erfasst sind.
- *Analyse der Probleme*: Es wird erwartet, dass Hypothesen zu den Ursachen der Probleme gebildet werden, die Zusammenhänge benannt sind und die Auswirkungen der Probleme aufgezeigt werden.
- *Vorgehen zur Lösung der Probleme*: Es wird erwartet, dass geeignete und umsetzbare Vorgehensvorschläge entwickelt werden.
- *Problemlösungsmethoden und Einsatz von Instrumenten/Techniken*: Es wird erwartet, dass geeignete Instrumente/Techniken vorgeschlagen und korrekt dargestellt werden sowie alternative Lösungsmöglichkeiten geprüft werden.
- *Begründung*: Es wird erwartet, dass die Problemlösungsvorschläge und das eigene Managementverständnis nachvollziehbar begründet werden.
- *Auftritt*: Es wird erwartet, dass die Fragen klar und nachvollziehbar beantwortet werden und der Auftritt überzeugt.

### 8.4 Expertinnen, Experten

Die Prüfungen werden durch zwei Expertinnen oder Experten beurteilt. Die Expertinnen und Experten werden gem. Ziff. 2.2 der Prüfungsordnung durch die QS-Kommission gewählt. Die Namen der Expertinnen und Experten werden den Kandidatinnen und Kandidaten gem. Ziff. 4.13 der Prüfungsordnung mit dem Aufgebot zugestellt.

## **8.5 Wiederholung**

Gem. Ziff. 6.5 der Prüfungsordnung kann die Prüfung zweimal wiederholt werden. Für die Wiederholung gilt die durch die QS-Kommission festgelegte Gebühr (siehe Ziff. 9 der Wegleitung).

## **9. Kosten**

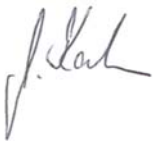
Die Prüfungsgebühr wird durch die QS-Kommission in Absprache mit der Trägerschaft festgelegt. Hinzu kommt die durch das SBFI festgelegte Gebühr für Druck und Registrierung des Diploms. Die QS-Kommission setzt die Gebühren für Repetentinnen und Repetenten fest.

## **10. Inkrafttreten**

Diese Wegleitung tritt mit der Genehmigung durch die QS-Kommission in Kraft.

## **Erlass**

Bern, 5. Mai 2011, ergänzt am 01.07.2013 und am 01.12.2015



Gérard Kahn

Präsident QS-Kommission

## ANHANG

### **Beschreibung der Module ‚Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich‘**

- A) Definition des Komplexitätsniveaus, der Verantwortungsstufe und des Spezialisierungsgrads der Kompetenzen, welche in den Modulen 1 bis 5 beschrieben sind
- B) Modulbeschreibungen Teamleiter/-in
- Modul 1\*: Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, Teamleiter
  - Modul 2\*: Zielorientiertes Führen im Team
  - Modul 3\*: Organisation und Qualität der Teamarbeit
  - Modul 4\*: Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit
  - Modul 5\*: Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben (Integration)
- C) Definition des Komplexitätsniveaus, der Verantwortungsstufe und des Spezialisierungsgrads der Kompetenzen, welche in den Modulen 6 bis 10 beschrieben sind
- D) Modulbeschreibungen Institutionsleiter/-in
- Modul 6: Sich und andere führen
  - Modul 7: Personal
  - Modul 8: Organisation
  - Modul 9: Finanzen
  - Modul 10: Normatives- und strategisches Management
- E) Raster Kompetenznachweis 5. Modul
- F) Qualifikationsprofil ‚Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen‘
- G) Qualifikationsprofil ‚Institutionsleiterin und Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich‘

*\*Die Module 1 bis 5 führen zur eidg. Berufsprüfung Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen.*

## A) Definition des Komplexitätsniveaus, der Verantwortungsstufe und des Spezialisierungsgrads der Kompetenzen, welche in den Modulen 1 bis 5 beschrieben sind

Die Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen entsprechen:

- der Verantwortungsstufe:  
Selbstständige operative Führung der Organisationseinheit Gruppe/Team innerhalb interner (Aufgabe, Struktur, Kultur) und externer (Gesetze usw.) Rahmenbedingungen
- dem Spezialisierungsgrad:  
Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung der Arbeiten im Zuständigkeitsbereich (in der Verantwortungsstufe) Mitarbeitendenförderung, Teamführung
- dem Komplexitätsniveau.  
Auseinandersetzung mit verschiedenen, teilweise sich widersprechenden Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Klient/-innen, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Angehörigen, Gesetzgeber, Finanzierer etc.)

Als Teamleiterinnen, Teamleiter von sozialen und sozialmedizinischen Institutionen sind die Absolventinnen und Absolventen in der Lage, ihre eigene Praxis zu beschreiben und zu reflektieren. Sie sind fähig, **fachlich begründet zu handeln** und dabei korrekte theoretische Bezüge herzustellen. Der Schwerpunkt liegt insbesondere in der Beschreibung und Analyse der Kompetenzen und Ressourcen. Ziel der Berufsprüfung ist die Überprüfung von **Handlungskompetenzen**.

## B) Beschreibung der Module 1-5

<b>Modul 1<sup>*</sup></b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, Teamleiter
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführungsauftrag im Stellenbeschrieb (verantwortliche oder stellvertretende Leitung eines Teams, nicht nur Tagesverantwortung) oder</li> <li>• Bestätigung des/der Arbeitgebenden, dass Personalführungsaufgaben während des Modulbesuchs in der Praxis geübt werden können (Führung von Mitarbeitendengesprächen, Leiten von Teamsitzungen, Gestalten von Entscheidungsprozessen, Führen mit Zielvereinbarungen, Planen von Arbeitseinsätzen).</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigenes Führungsverständnis im Team darstellen und begründen</li> <li>• Führungsrolle gestalten</li> <li>• Konfliktsituationen im Team managen, Konfliktlösungen unterstützen</li> <li>• Entscheidungsprozesse im Team gestalten</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Kurzpräsentation</p> <p><i>In max. 15 Minuten stellt die Teilnehmerin, der Teilnehmer eine zum Modulinhalt passende Situation aus dem eigenen Team vor. Sie, er stellt dar:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>die Ausgangssituation</i></li> <li><i>die Zielsetzung</i></li> <li><i>die eigene Intervention</i></li> <li><i>die weitere Entwicklung</i></li> <li><i>die Konsequenz aus der gemachten Erfahrung</i></li> </ol> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswahl der Situation (passend zum Modulinhalt)</li> <li>▪ Beschreibung des Verlaufs (nachvollziehbar)</li> <li>▪ Konsequenz (plausibel, in Zusammenhang mit beschriebener Erfahrung)</li> </ul> <p>Werden Modul 1 und 2 als Doppelmodul besucht, so besteht der Kompetenznachweis für das Doppelmodul aus der Dokumentation und Präsentation des Praxis-transfers (siehe Modul 2).</p>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Biographie</li> <li>• eigene Stärken und Schwächen</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Grundlegende Führungsaufgaben</li> <li>• Menschenbild und Führungsverständnis, Ethik im Zusammenhang mit Teamleitung</li> <li>• Rollenkonzept der Führung (inkl. Führungsstil-Modelle)</li> <li>• Doppelrolle (Kollege/Kollegin und Vorgesetzte) und Rollengestaltung</li> <li>• Vernetztes Denken</li> <li>• Konfliktmanagementmethoden (inkl. Konfliktgespräche)</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen, Fragen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder anderen Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 2*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	Zielorientiertes Führen im Team
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführungsauftrag im Stellenbeschrieb (verantwortliche oder stellvertretende Leitung eines Teams, nicht nur Tagesverantwortung) oder</li> <li>• Bestätigung des/der Arbeitgebenden, dass Personalführungsaufgaben während des Modulbesuchs in der Praxis geübt werden können (Führung von Mitarbeitendengesprächen, Leiten von Teamsitzungen, Gestalten von Entscheidungsprozessen, Führen mit Zielvereinbarungen, Planen von Arbeitseinsätzen).</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Team, eine Gruppe unter Anwendung von vorhandenen Führungsinstrumenten zielorientiert führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Einführung von neuen Mitarbeitenden planen und durchführen</li> <li>- Ziele vereinbaren und die Zielerreichung überprüfen</li> <li>- Mitarbeitende anleiten, begleiten, motivieren und qualifizieren</li> </ul> </li> <li>• eigene Arbeiten und Arbeiten des Teams zielorientiert planen</li> <li>• Arbeiten delegieren und die Delegation kontrollieren</li> <li>• Lernbedarf bei den Teammitgliedern erkennen und Personalentwicklungsmassnahmen vorschlagen</li> <li>• bei der Personalgewinnung mitwirken</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Dokumentation Praxistransfer</p> <p><i>Eine im Modul vorgestellte Aufgabe wird in der Praxis umgesetzt. In der Dokumentation, die max. 10 Seiten umfasst, wird dargestellt</i></p> <p><i>a. die Aufgabe</i></p> <p><i>b. die Zielsetzung</i></p> <p><i>c. die Umsetzung im eigenen Team</i></p> <p><i>d. die dabei gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse</i></p> <p><i>e. die daraus zu ziehenden Konsequenzen</i></p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung der Aufgabe(n) und deren Umsetzung (nachvollziehbar)</li> <li>▪ Benennung der Erfahrung(en)</li> <li>▪ Begründung der Konsequenzen (mittels gemachter Erfahrung)</li> </ul> <p>Werden Modul 1 und 2 als Doppelmodul besucht, so besteht der Kompetenznachweis für das Doppelmodul aus der Dokumentation und Präsentation des Praxistransfers.</p>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarung und Mitarbeiter/-innenqualifikation</li> <li>• zielorientierte Arbeitsplanung</li> <li>• Delegation, Stellvertretung und Kontrolle</li> <li>• ev. Anleitung, Begleitung und Motivation von Mitarbeitenden</li> <li>• Personalentwicklungsmassnahmen</li> <li>• Personalgewinnung</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen, Fragen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder ändern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 3*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	Organisation und Qualität der Teamarbeit
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführungsauftrag im Stellenbeschrieb (verantwortliche oder stellvertretende Leitung eines Teams, nicht nur Tagesverantwortung) oder</li> <li>• Bestätigung des/der Arbeitgebenden, dass Personalführungsaufgaben während des Modulbesuchs in der Praxis geübt werden können (Führung von Mitarbeitendengesprächen, Leiten von Teamsitzungen, Gestalten von Entscheidungsprozessen, Führen mit Zielvereinbarungen, Planen von Arbeitseinsätzen).</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Aufgaben des Teams entsprechend der Organisationsstruktur und den festgelegten Qualitätsstandards planen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufträge unter Einhaltung vereinbarter Kostenrahmen planen und ausführen</li> <li>- Arbeits- und Einsatzpläne entsprechend der Qualitätsnormen erstellen</li> <li>- Qualität der durch das Team geleisteten Arbeit sicherstellen</li> </ul> </li> <li>• gesundheitsfördernde Massnahmen im Team umsetzen</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Schriftliche Prüfung</p> <p><i>Fragen zu den im Modul vermittelten Inhalten werden schriftlich beantwortet. Die schriftliche Prüfung dauert 1 Stunde.</i></p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korrekte Beantwortung der Fragen</li> </ul>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsorganigramme und betriebliche Abläufe</li> <li>• Strukturieren von Aufträgen</li> <li>• Aufgabenbezogene Rechtliche Aspekte: arbeitsrechtliche Bestimmungen (Probezeit, Verweis, Kündigung, Ruhezeiten etc.), Datenschutz, Rechte von Klienten/ Klientinnen, etc.)</li> <li>• betriebswirtschaftliche Zusammenhänge (Grundlegendes zur Finanzierung von sozialen und sozialmedizinischen Institutionen, Teambudget, Kostenbewusstsein, Ressourcenorientierung)</li> <li>•</li> <li>• Qualitätssicherungsinstrumente, Fehlerkultur</li> <li>• Arbeits- und Einsatzpläne, Absenzenmanagement</li> <li>• gesundheitsfördernde Massnahmen (inkl. Zeitmanagement)</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen, Fragen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder anderen Modulen zuordnen.</p>



<b>Modul 4*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführungsauftrag im Stellenbeschrieb (verantwortliche oder stellvertretende Leitung eines Teams, nicht nur Tagesverantwortung) oder</li> <li>• Bestätigung des/der Arbeitgebenden, dass Personalführungsaufgaben während des Modulbesuchs in der Praxis geübt werden können (Führung von Mitarbeitendengesprächen, Leiten von Teamsitzungen, Gestalten von Entscheidungsprozessen, Führen mit Zielvereinbarungen, Planen von Arbeitseinsätzen).</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Team führen und entwickeln</li> <li>• multidisziplinäre Zusammenarbeit gestalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- soziale Vielfalt der Mitarbeitenden (Berufsdisciplinen, Alter, Geschlecht, Kulturen, etc.) konstruktiv nutzen (Diversity)</li> <li>- Zusammenarbeit analysieren und Ziele für die weitere Entwicklung im Team ableiten</li> <li>- Erfolg der Umsetzung der Ziele analysieren</li> </ul> </li> <li>• betriebsinterne Kommunikation und Kommunikation mit Angehörigen und gesetzlichen Vertreterinnen und Vertretern gewährleisten und gestalten</li> <li>• Sitzungen leiten und moderieren</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Lerndokumentation, Lerntagebuch (Beschreibung und Reflexion)  <i>Während der Dauer des Moduls werden die eigenen Lernerfahrungen dokumentiert: Die Dokumentation erfolgt nach folgendem Raster:</i></p> <p><i>a. Darstellung einer zum Modulinhalt passenden Situation</i>  <i>b. Analyse der Situation, Zusammenhänge mit den Modulhalten</i>  <i>d. Gewählte Ziele und Prozesse</i>  <i>d. Evaluation der eigenen Lernerfahrungen</i>  <i>Die Dokumentation ist auf max. 15 Seiten beschränkt.</i></p> <p>Beurteilungskriterien:  Nachvollziehbare sach- und fachgerechte Selbstreflexion bezüglich der ausgewählten Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darstellung der Situation (nachvollziehbar)</li> <li>▪ Analyse und Zusammenhänge (sach- und fachgerecht)</li> <li>▪ Lösung (begründet), Ziele und Prozesse (realistisch und überprüfbar)</li> <li>▪ Konkrete Erfahrungen sind benannt, mögliche Konsequenzen gezogen</li> </ul> <p>Wenn die Module 4 und 5 als Doppelmodul durchgeführt werden, dann muss das Projekt zwingend den Aspekt Teamentwicklung oder Zusammenarbeit umfassen. Die Lerndokumentation des 4. Moduls entfällt.</p>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gruppendynamische und strukturelle Teamentwicklung</li> <li>• Analyse der Zusammenarbeit im Team</li> <li>• Diversity: Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden (Berufsdisciplinen, Alter, Geschlecht, Kulturen, etc.)</li> <li>• Kommunikationsgrundlagen</li> <li>• Grundlagen der Sitzungsleitung und –moderation</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen, Fragen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder ändern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 5</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben (Integration)
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modulabschlüsse Module 1 – 4</li> <li>▪ Personalführungsauftrag im Stellenbeschrieb (verantwortliche oder stellvertretende Leitung eines Teams, nicht nur Tagesverantwortung)</li> </ul> <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestätigung des/der Arbeitgebenden, dass Personalführungsaufgaben während des Modulbesuchs in der Praxis geübt werden können (Führung von Mitarbeitendengesprächen, Leiten von Teamsitzungen, Gestalten von Entscheidungsprozessen, Führen mit Zielvereinbarungen, Planen von Arbeitseinsätzen).</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungsaufgaben ökologisch und nachhaltig planen, durchführen, evaluieren und präsentieren (Integration der Kompetenzen aus den Modulen 1- 4)</li> <li>▪ kleinere Projekte mit Bezug zur Führungsaufgabe als Teamleiter/-in im Team planen, durchführen und evaluieren</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Projekt</p> <p><i>Die Teilnehmerin, der Teilnehmer führt ein kleineres Projekt mit Bezug zur Führungsaufgabe als Teamleiter/-in durch. Dabei greift sie, er ein aktuelles Führungsthema an ihrem, seinem Praxisort auf. Sie, er plant eine Massnahme, führt sie durch und evaluiert sie (siehe ‚Raster Kompetenznachweis 5. Modul‘).</i></p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Themenwahl (begründet und mit Bezug zur Funktion als Teamleiter/-in)</li> <li>▪ Analyse des Themas (sach- und fachgerecht)</li> <li>▪ Ziele (realistisch und überprüfbar)</li> <li>▪ Massnahme (plausibel),</li> <li>▪ Beschreibung des Verlaufs (nachvollziehbar)</li> <li>▪ Evaluation (bezogen auf beschriebenen Verlauf)</li> <li>▪ Dokumentation entspricht den formalen Anforderungen</li> </ul> <p>Wenn die Module 4 und 5 als Doppelmodul durchgeführt werden, dann muss das Projekt zwingend den Aspekt Teamentwicklung oder Zusammenarbeit umfassen. Die Lerndokumentation des 4. Moduls entfällt.</p>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektarbeit, Grundlagen der Projektmethodik</li> <li>• Führungssituationen analysieren</li> <li>• Führungsinterventionen planen, durchführen und evaluieren</li> <li>• Absichten und Erfahrungen, resp. eigene Führungsleitsätze prägnant darstellen</li> <li>• Grundsätze der Moderation/Präsentation kennen, resp. Medien sinnvoll einsetzen</li> <li>• Auftrittskompetenz</li> <li>• Vernetztes, vorausschauendes Denken und Handeln</li> </ul>
<b>Bemerkungen, Fragen</b>	** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder anderen Modulen zuordnen.

**C) Definition des Komplexitätsniveaus, der Verantwortungsstufe und des Spezialisierungsgrads der Kompetenzen, welche in den Modulen 6 bis 10 beschrieben sind**

Die Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen haben folgendem **Komplexitätsniveau** und folgender **Verantwortungsstufe** zu entsprechen:

- Selbstständige operative Führung der Organisation,
- Mitwirkung<sup>3</sup> an der normativen und strategischen Führung der Organisation (Verantwortung liegt beim Vorstand, Stiftungsrat etc.),
- Führung der Organisation in einem komplexen, sich rasch wandelnden und wenig berechenbaren Umfeld,
- Führung einer Organisation, welche konfrontiert ist mit verschiedenen, teilweise sich widersprechenden Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (KlientInnen, Angehörigen, Gesetzgeber, Finanzierer etc.)

Als Leiterinnen und Leiter von sozialen und sozialmedizinischen Institutionen sind die Absolventinnen und Absolventen **Management-Generalistinnen und -Generalisten**. Sie sind fähig, die relevanten Problemstellungen ihrer Organisation zu erkennen, das für die Problemlösung notwendige Know-how zu organisieren und die Problemlösung zu steuern.

---

<sup>3</sup> In vielen sozialen/sozialmedizinischen Organisationen, welche von ehrenamtlichen Vorständen oder Stiftungsräten beaufsichtigt werden, liegt die Führung der normativen und strategischen Prozesse de facto in den Händen der operativen Leitung.

## D) Beschreibung der Module 6-10

<b>Modul 6*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	<b>Sich und andere führen</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Kompetenznachweise resp. Gleichwertigkeitsbestätigungen der Module 1, 2, 3, 4 und 5 des eidg. Fachausweises Teamleiter/in in sozialen u. sozialmedizinischen Institutionen
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Prozess der Erarbeitung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Führungsgrundsätzen unter Berücksichtigung von Genderaspekten leiten</li> <li>• Die Führungsgrundsätze der Institution kommunizieren und begründen</li> <li>• Teams und Führungskräfte auf der Grundlage der Führungsgrundsätze führen</li> <li>• Das eigene Führungsverständnis reflektieren und weiterentwickeln</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Hausarbeit:  <i>Reflexion der Selbstführung im Kontext der Führungsgrundsätze der eigenen Institution auf der Grundlage eines Lerntagebuchs.</i>  <i>Im Lerntagebuch werden wichtige Ereignisse des Führungsalltags festgehalten und reflektiert.</i>  <i>Umfang der Hausarbeit: 5 Seiten</i></p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerntagebuch: vorhanden</li> <li>• Hausarbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachvollziehbare, zusammenfassende Darstellung von ausgewählten Führungserfahrungen (passend zu den Modulinhalten)</li> <li>– Reflexion der Führungserfahrungen vor dem Hintergrund der Führungsgrundsätze der eigenen Institution</li> <li>– Reflexion des eigenen Lernprozesses</li> </ul> </li> </ul>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkenntnis und Selbstmanagement</li> <li>• Direkte/interaktionelle Führung, Leadership</li> <li>• Indirekte/strukturelle Führung, Führungssysteme</li> <li>• Führungskompetenz unter Berücksichtigung von Genderaspekten</li> <li>• Kommunikation und Information</li> <li>• Formale und informale Organisation</li> <li>• Konfliktmanagement</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder andern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 7*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	<b>Personal</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Kompetenznachweise resp. Gleichwertigkeitsbestätigungen der Module 1, 2, 3, 4 und 5 des eidg. Fachausweises Teamleiter/in in sozialen u. sozialmedizinischen Institutionen
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse zur Gewinnung, Beurteilung, Honorierung, Förderung und Trennung von Mitarbeitenden nach fachlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten führen und optimieren</li> <li>• Die Entwicklung und Umsetzung von Systemen des Personalmanagement steuern</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>3-stündige Prüfung:</p> <p>a) Wissensfragen (Multiple Choice)</p> <p>b) schriftliche Bearbeitung einer Fallstudie oder 15-minütige mündliche Befragung zur Fallstudie</p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <p>a) Wissensfragen: Korrekte Antworten</p> <p>b) schriftliche (oder mündliche) Prüfung: Sach- und fachgerechte Analyse sowie realistische, begründete Lösungsvorschläge</p>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgewinnung</li> <li>• Personaleinführung</li> <li>• Personalbeurteilung</li> <li>• Personalthonorierung</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Personaltrennung</li> <li>• Personaladministration</li> <li>• Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder ändern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 8*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	<b>Organisation</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Kompetenznachweise resp. Gleichwertigkeitsbestätigungen der Module 1, 2, 3, 4 und 5 des eidg. Fachausweises Teamleiter/in in sozialen u. sozialmedizinischen Institutionen
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die kontinuierliche Verbesserung der Aufbauorganisation sowie der Prozessorganisation (Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse) steuern</li> <li>• Bei Bedarf die Erneuerung der Aufbauorganisation sowie der Prozessorganisation (Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse) steuern</li> <li>• Die Qualität der Leistungen steuern und weiterentwickeln</li> <li>• Das Unternehmen nach ökologischen Kriterien organisieren</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>Hausarbeit:  <i>Schriftliche Reflexion eines in der eigenen Institution geplanten und/oder durchgeführten Projektes</i>  <i>Umfang: 5 bis 10 Seiten</i></p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sach- und fachgerechte Analyse der Ausgangssituation; Ableiten von geeigneten Zielen</li> <li>○ Realistische und begründete Projektorganisation</li> <li>○ Nachvollziehbare Beschreibung des (geplanten) Projektverlaufs</li> <li>○ Differenzierte Reflexion der (geplanten) Resultate</li> </ul>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsverständnisse</li> <li>• Grundlagen der Organisation (Aufbau- und Prozessorganisation)</li> <li>• Organisationaler Wandel und Changemanagement</li> <li>• Prozessmanagement</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Ökologische Unternehmensführung</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder anderen Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 9*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	<b>Finanzen</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Kompetenznachweise resp. Gleichwertigkeitsbestätigungen der Module 1, 2, 3, 4 und 5 des eidg. Fachausweises Teamleiter/in in sozialen u. sozialmedizinischen Institutionen
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Aufbau, die Nutzung und die Weiterentwicklung eines betrieblichen und finanziellen Rechnungswesens steuern</li> <li>• Die finanziellen Ziele der Organisation bestimmen, die Zielerreichung regelmässig überprüfen und korrigierende Massnahmen einleiten</li> <li>• Risiken erkennen und gezielt vorbeugen</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	<p>3-stündige schriftliche Prüfung</p> <p>a) Wissensfragen (<i>Multiple Choice</i>)</p> <p>b) Bearbeitung einer Fallstudie</p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensfragen: Korrekte Beantwortung der Fragen</li> <li>• Bearbeitung der Fallstudie: Sach- und fachgerechte Analyse und realistische, begründete Lösungsvorschläge</li> </ul>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzbuchhaltung</li> <li>• Betriebsbuchhaltung</li> <li>• Finanzielle Führung / operatives Controlling</li> <li>• Rechtliche Vorschriften im Finanzbereich</li> <li>• Risikomanagement</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen</b>	<p>* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge.</p> <p>** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder anderen Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 10*</b>	<b>Institutionsleiterin / Institutionsleiter im sozialen und sozialmedizinischen Bereich</b>
<b>Titel</b>	<b>Normatives und strategisches Management</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Kompetenznachweise resp. Gleichwertigkeitsbestätigungen der Module 1, 2, 3, 4 und 5 des eidg. Fachausweises Teamleiter/in in sozialen u. sozialmedizinischen Institutionen
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die ethischen Grundlagen der Institution kommunizieren</li> <li>• normative Entwicklungsprozesse initiieren, leiten und verankern</li> <li>• strategische Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse führen</li> <li>• die Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung eines integrierten Führungs- und Steuerungssystems leiten</li> <li>• die Institution vor dem Hintergrund der sich wandelnden Kunden-/ Klientenbedürfnisse, Marktbedingungen und gesellschaftlichen Verhältnisse erfolgsversprechend positionieren</li> <li>• einen professionellen Umgang mit den relevanten Anspruchsgruppen und den Medien pflegen</li> </ul>
<b>Kompetenznachweis</b>	Präsentation: <i>Analyse der gegenwärtigen Positionierung der Institution und Soll-Entwurf Präsentation (20 Min.) und Befragung (30 Min.) durch Experten</i>  Beurteilungskriterien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sach- und fachgerechte Analyse der Ist-Situation</li> <li>• Nachvollziehbare Beschreibung des Vorgehens (Einsatz von Instrumenten)</li> <li>• Realistischer und begründeter Soll-Entwurf</li> <li>• Überzeugende, klare und verständliche Präsentation</li> </ul>
<b>Themenfelder**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethik</li> <li>• Vision, Mission, Leitbild</li> <li>• Sozial- und Gesundheitspolitik, Umfeld der sozialen/sozial-medizinischen Institutionen</li> <li>• Strategieentwicklung</li> <li>• Strategische Steuerung (Performance Measurement Management)</li> <li>• Marketing</li> <li>• Public Relations</li> <li>• Fundraising</li> <li>• Verhandlungsführung, Kontraktmanagement</li> </ul>
<b>Laufzeit</b>	5 Jahre
<b>Bemerkungen</b>	* Die Nummerierung dient der besseren Unterscheidbarkeit der einzelnen Module und entspricht keiner beabsichtigten Reihenfolge. ** Im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen können die Modulanbieter einzelne Themenfelder anderen Modulen zuordnen.



## **E) Raster Kompetenznachweis 5. Modul**

### **Kompetenzen**

- Führungsaufgaben ökologisch und nachhaltig planen, durchführen, evaluieren und präsentieren (Integration der Kompetenzen aus den Modulen 1- 4)
- Kleinere Projekte mit Bezug zur Führungsaufgabe als Teamleiter/-in im Team planen, durchführen und evaluieren

### **Themenfelder**

- Projektarbeit, Grundlagen der Projektmethodik
- Führungssituationen analysieren
- Führungsinterventionen planen, durchführen und evaluieren
- Absichten und Erfahrungen, resp. eigene Führungsleitsätze prägnant darstellen
- Grundsätze der Moderation/Präsentation kennen, resp. Medien sinnvoll einsetzen
- Auftrittskompetenz
- Vernetztes, vorausschauendes Denken und Handeln

### **Kompetenznachweis**

Die Teilnehmenden führen ein kleineres Projekt mit Bezug zur Führungsaufgabe als Teamleiter/-in durch. Dabei greifen sie ein aktuelles Führungsthema am Praxisort auf. Sie planen eine Massnahme, führen sie aus und evaluieren sie.

Wenn die Module 4 und 5 als Doppelmodul durchgeführt werden, dann muss das Projekt zwingend den Aspekt Teamentwicklung oder Zusammenarbeit umfassen. Die Lerndokumentation des 4. Moduls entfällt. Der Verlauf des Projekts wird anhand des nachfolgenden Rasters dokumentiert.

### **Themenwahl und Form**

Das Thema muss einen klaren Bezug zur Führungsarbeit der Teamleiter/innen haben. Die Teammitglieder müssen in das Projekt einbezogen werden. Die Arbeit umfasst 20'000 bis 30'000 Zeichen inkl. Leerzeichen (ohne Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Literaturverzeichnis und Anhänge). Schriftgrösse: 12, Zeilenabstand 1,5. Verwendete Literatur bzw. Quellen sind korrekt anzugeben. Das Inhaltsverzeichnis ist mit Seitenangaben zu versehen.

## Beurteilungskriterien

- Themenwahl (begründet und mit Bezug zur Funktion als Teamleiter/-in)
- Analyse des Themas (sach- und fachgerecht)
- Ziele (realistisch und überprüfbar)
- Massnahme (plausibel)
- Beschreibung des Verlaufs (nachvollziehbar)
- Evaluation (bezogen auf den beschriebenen Verlauf)
- Dokumentation entspricht den formalen Anforderungen

Nr.	Titel	Erläuterung	Umfang <sup>4</sup> in %
1	<b>Themenwahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist mein Thema?</li> <li>• Wie komme ich gerade zu diesem Thema?</li> <li>• Welchen Bezug hat das gewählte Thema zu meiner Funktion als Teamleiter/in?</li> <li>• Welche Aufgaben und welche Rolle nehme ich in meiner Institution wahr?</li> <li>• In was für einer Institution arbeite ich (Auftrag der Institution, Teamzusammensetzung etc.)?</li> </ul>	10
2	<b>Analyse des Themas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Problemstellung/Aufgabenstellung aus? Wie zeigt sie sich in der Praxis?</li> <li>• Welche konkreten Fragen stellen sich?</li> <li>• Was habe ich mir dazu überlegt?</li> <li>• Welche Antworten habe ich bereits?</li> <li>• Welche Inhalte der Module 1 – 4 resp. welche theoretischen Modelle sind für die Analyse des Themas hilfreich?</li> <li>• Inwiefern helfen mir die theoretischen Modelle bzw. Inhalte der Module 1-4 dabei, die Aufgabenstellung/Problemstellung zu bearbeiten?</li> </ul>	25
3	<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele sollen erreicht werden? (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)</li> <li>• Was möchte ich in meiner Funktion als Teamleiter/in erreichen?</li> </ul>	5
4	<b>Massnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können die vorgegebenen Ziele erreicht werden?</li> <li>• Wie plane ich mein Vorgehen? Wer macht was, wann und weshalb?</li> <li>• Wo liegen mögliche Stolpersteine oder Ressourcen?</li> <li>• Wie werte ich mein Führungsprojekt aus? Wer ist dabei wie beteiligt?</li> </ul>	20
5	<b>Beschreibung des Verlaufs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bin ich vorgegangen?</li> <li>• Was hat sich wie verändert (oder auch nicht)?</li> </ul>	20
6	<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele wurden erreicht?</li> <li>• Was hat sich bewährt? Was würde ich nicht mehr tun? Weshalb?</li> <li>• Welche Alternativen gäbe es noch? Wie beurteile ich diese?</li> <li>• Was habe ich für meine Funktion als Teamleiter/in gelernt?</li> <li>• Was hat sich durch das Projekt für das Team verändert?</li> <li>• Wie habe ich das Ganze erlebt (die Intervention in der Praxis und das Verfassen des Kompetenznachweises)?</li> </ul>	20

<sup>4</sup> Richtwerte

## F. Qualifikationsprofil

### Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen

	Tätigkeitsbereiche		Tätigkeiten				
	1	2	3	4	5		
<b>A</b> Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, Teamleiter	A1. Eigenes Führungsverständnis im Team darstellen und begründen	A2. Führungsrolle gestalten	A3. Konfliktsituationen im Team managen, Konfliktlösungen unterstützen	A4. Entscheidungsprozesse im Team gestalten			
<b>B</b> Zielorientiertes Führen im Team	B1. Ein Team, eine Gruppe unter Anwendung von vorhandenen Führungsinstrumenten zielorientiert führen (siehe unten)	B2. Eigene Arbeiten und Arbeiten des Teams zielorientiert planen	B3. Arbeiten delegieren und die Delegation kontrollieren	B4. Lernbedarf bei den Teammitgliedern erkennen und Personalentwicklungsmaßnahmen vorschlagen	B5. Bei der Personalgewinnung mitwirken		
<b>C</b> Organisation und Qualität der Teamarbeit	C1. Die Aufgaben des Teams entsprechend der Organisationsstruktur und den festgelegten Qualitätsstandards planen (siehe unten)	C2. Gesundheitsfördernde Massnahmen im Team umsetzen					
<b>D</b> Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit	D1. Ein Team führen und entwickeln	D2. Multidisziplinäre Zusammenarbeit gestalten (siehe unten)	D3. betriebsinterne Kommunikation und Kommunikation mit Angehörigen und gesetzlichen Vertreter/-innen gewährleisten und gestalten	D4. Sitzungen leiten und moderieren			
<b>E</b> Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben (Integration)	E1. Führungsaufgaben ökologisch und nachhaltig planen, durchführen, evaluieren und präsentieren (Integration der Kompetenzen aus den Tätigkeitsbereichen A - D)	E2. Kleinere Projekte im Team planen, durchführen und evaluieren					

zu B1: die Einführung von neuen Mitarbeitenden planen und durchführen  
Ziele vereinbaren und die Zielerreichung überprüfen  
Mitarbeitende anleiten, begleiten motivieren und qualifizieren

zu C1: Aufträge unter Einhaltung vereinbarter Kostenrahmen planen und ausführen  
Arbeits- und Einsatzpläne entsprechend der Qualitätsnormen erstellen  
Qualität der durch das Team geleisteten Arbeit sicherstellen

zu D2: soziale Vielfalt der Mitarbeitenden (Berufsdiskiplinen, Alter, Geschlecht, Kulturen etc.) konstruktiv nutzen (Diversity)  
Zusammenarbeit analysieren und Ziele für die weitere Entwicklung im Team ableiten  
Erfolg der Umsetzung der Ziele analysieren

## G. Qualifikationsprofil

Dipl. Institutionsleiter, dipl. Institutionsleiterin im sozialen und sozialmedizinischen Bereich

		Tätigkeiten					
		1	2	3	4	5	6
<b>A</b>	<b>Sich und andere führen</b>	A1. Den Prozess der Erarbeitung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Führungsgrundsätzen unter Berücksichtigung von Genderaspekten leiten	A2. Die Führungsgrundsätze der Institution kommunizieren und begründen	A3. Teams und Führungskräfte auf der Grundlage der Führungsgrundsätze führen	A4. Das eigene Führungsverständnis reflektieren und weiterentwickeln		
<b>B</b>	<b>Personal</b>	B1. Prozesse zur Gewinnung, Beurteilung, Honorierung, Förderung und Trennung von Mitarbeitenden nach fachlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten führen und optimieren	B2. Die Entwicklung und Umsetzung von Systemen des Personalmanagement steuern				
<b>C</b>	<b>Organisation</b>	C1. Die kontinuierliche Verbesserung der Aufbauorganisation sowie der Prozessorganisation (Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse) steuern	C2. Bei Bedarf die Erneuerung der Aufbauorganisation sowie der Prozessorganisation (Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse) steuern	C3. Die Qualität der Leistungen steuern und weiterentwickeln	C4. Das Unternehmen nach ökologischen Kriterien organisieren.		
<b>D</b>	<b>Finanzen</b>	D1. Den Aufbau, die Nutzung und die Weiterentwicklung eines betrieblichen und finanziellen Rechnungswesens steuern	D2. Die finanziellen Ziele der Organisation bestimmen, die Zielerreichung regelmässig überprüfen und korrigierende Massnahmen einleiten	D3. Risiken erkennen und gezielt vorbeugen			
<b>E</b>	<b>Normatives und strategisches Management</b>	E1. Die ethischen Grundlagen der Institution kommunizieren	E2. Normative Entwicklungsprozesse initiieren, leiten und verankern	E3. Strategische Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse führen	E4. Die Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung eines integrierten Führungs- und Steuerungssystems leiten	E5. Die Institution vor dem Hintergrund der sich wandelnden Kunden-/Klientenbedürfnisse, Marktbedingungen und gesellschaftlichen Verhältnisse erfolgsversprechend positionieren	E6. Einen professionellen Umgang mit den relevanten Anspruchsgruppen und den Medien pflegen