

# WEGLEITUNG ZUR PRÜFUNGSORDNUNG

mit detaillierten Bestimmungen über die

**Eidg. Berufsprüfung Teamleiter/-in in sozialen  
und sozialmedizinischen Institutionen**

Gültig ab 01.01.2019

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
1. Allgemeines	3
2. Modulares Ausbildungsangebot	3
3. Anerkennung der Module	5
4. Gleichwertigkeit anderer Kompetenznachweise	5
5. Zulassung	5
6. Kompetenznachweise	5
7. Abschlussprüfung	6
7.1. Präsentation Führungsprojekt	6
7.2. Fachgespräch	6
7.3. Fallanalysen	6
7.4. Bewertung	6
7.5. Expertinnen, Experten	7
7.6. Wiederholung	7
8. Kosten	7
9. Inkrafttreten	7

## **Anhang: Modulbeschreibungen**

- A. Definition der Verantwortungsstufe, des Spezialisierungsgrads und des Komplexitätsniveaus der in den Modulen 1 -5 vermittelten Kompetenzen
- B. Module Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen
- C. Raster Kompetenznachweis 5. Modul
- D. Qualifikationsprofil ‚Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen‘

## 1. Allgemeines

Die Wegleitung ist Bestandteil der Prüfungsordnung und wird durch die QS-Kommission erlassen. Sie wird mind. alle 4 Jahre überprüft und nach Bedarf angepasst. Wegleitung, Prüfungsordnung und weitere relevante Unterlagen sind unter [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch) aufgeschaltet.

## 2. Modulares Ausbildungsangebot

Die Berufsprüfung Teamleiterin und Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen ist die erste Stufe eines modularen Ausbildungsmodelles im Bereich Führung/Management in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen. Dieses Ausbildungsmodell sieht folgende Stufen vor:

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

Mit diesem Modell werden sowohl Anliegen der Branche nach gut ausgebildeten Führungskräften als auch Anliegen der Absolventinnen und Absolventen nach Karrieremöglichkeiten und des Gesetzgebers nach einem kohärenten System erfüllt (‚Kein Abschluss ohne Anschluss‘).

Das Ausbildungsangebot auf der ersten Stufe umfasst folgende 5 im Anhang dieser Wegleitung beschriebenen Module:

### *Module Eidg. Berufsprüfung Teamleiterin, Teamleiter*

1. Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, Teamleiter
2. Zielorientiertes Führen im Team
3. Organisation und Qualität der Teamarbeit
4. Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit
5. Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben

Die Module 1 und 2 sowie 4 und 5 können auch als Doppelmodule angeboten werden. Die Kompetenznachweise der Module resp. Doppelmodule 1 - 5 bzw. die Gleichwertigkeitsbestätigungen der QS-Kommission sind Voraussetzung zur Zulassung zur Abschlussprüfung. Weitere Zulassungsbedingungen sind in der Prüfungsordnung (Ziff. 3.3) festgehalten.

## Abschlussprüfung

- Präsentation Führungsprojekt
- Fachgespräch
- Fallanalysen

### Modul 5

Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben

Kompetenznachweis

### Modul 4

Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit

Kompetenznachweis

### Modul 3

Organisation und Qualität der Teamarbeit

Kompetenznachweis

### Modul 2

Zielorientiertes Führen im Team

Kompetenznachweis

### Modul 1

Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, Teamleiter

Kompetenznachweis

### Doppelmodul 4 und 5

Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben

Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit

Kompetenznachweis

### Modul 3

Organisation und Qualität der Teamarbeit

Kompetenznachweis

### Doppelmodul 1 und 2

Zielorientiertes Führen im Team

Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiterin, Teamleiter

Kompetenznachweis

## Überblick Eidg. Berufsprüfung Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen

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

<sup>1</sup> Lernstunden umfassen Kontaktlektionen, begleitetes Lernen und Selbststudium. Der Aufwand für die Abschlussprüfung ist in den Zahlen nicht inbegriffen.

### 3. Anerkennung der Module

Die QS-Kommission anerkennt auf Antrag der Modulanbieter die durch diese angebotenen Module. Sie erarbeitet zu diesem Zweck entsprechende Instrumente (siehe ‚Wegleitung zur Akkreditierung der Module von Modulanbietern‘). Die für die Überprüfung anfallenden Kosten werden den Gesuchstellenden verrechnet.

### 4. Gleichwertigkeit anderer Kompetenznachweise

Die QS-Kommission entscheidet auf Antrag der Prüfungskandidatin, des Prüfungskandidaten im Einzelfall über die Äquivalenz von nicht anerkannten Modulen. Sie erarbeitet zu diesem Zweck ein nachvollziehbares Verfahren (siehe ‚Wegleitung zur Gleichwertigkeitsbeurteilung von fremderworbenen Kompetenzen‘). Für die Überprüfung eines von einer anderen Trägerschaft organisierten Kompetenznachweises werden die anfallenden Kosten verrechnet.

### 5. Zulassung

Die Zulassungsbedingungen sind in der Prüfungsordnung Ziff. 3.3 aufgeführt.

Personen mit einem Eidgenössischen Fähigkeitszeugnis oder einem tertiären Abschluss ausserhalb des Sozial- und Gesundheitswesens, können ihren Abschluss von der QS-Kommission als ‚gleichwertigen Ausweis‘ gem. Ziff. 3.31a resp. 3.31b anerkennen lassen, sofern sie nachweisen, dass sie seit mind. 4 Jahren zu mind. 60% in einer sozialen oder sozialmedizinischen Institution arbeiten und während der genannten Dauer im Umfang von mindestens 60% eine betreuerische, agogische oder pflegerische Funktion ausgeübt haben, d.h. dass die Prüfungskandidatinnen und -kandidaten mit den betreuten Menschen direkt gearbeitet resp. sie über längere Zeit begleitet haben. Kleinere Pensen werden angerechnet.

Praxis in Form einer Anstellung von mind. 60% im betreuerischen, agogischen oder pflegerischen Bereich nach Abschluss der Grundbildung: Mit einem Pflichtenheft oder einem Arbeitszeugnis ist zu belegen, dass während der genannten Dauer im Umfang von mindestens 60% eine betreuerische, agogische oder pflegerische Funktion ausgeübt wurde, d.h. dass die Prüfungskandidatinnen und -kandidaten mit den betreuten Menschen direkt gearbeitet, sie über längere Zeit begleitet haben. Kleinere Pensen werden angerechnet.

Über Führungserfahrung gem. Ziff. 3.31 Bst. d der Prüfungsordnung verfügt, wer als verantwortliche oder stellvertretende Person ein Team führt. Ein Team besteht aus mindestens 2 Personen; von den zwei Personen muss mindestens eine fachspezifisch ausgebildet sein. Die in einem Stellenbeschrieb, einem Funktionendiagramm, einem Organigramm oder einem Arbeitszeugnis dokumentierte Führungsaufgabe beinhaltet zwingend Personalführung. Die Funktion als Ausbilder/-in (von Lernenden und/oder Praktikant/-innen) gilt nicht als Führungserfahrung.

### 6. Kompetenznachweise

Die Module resp. Doppelmodule werden mit Kompetenznachweisen abgeschlossen. Kompetenznachweise bestätigen, dass die Teilnehmenden die geforderten Kompetenzen erfüllen. Kompetenznachweise werden neben den weiteren in Ziff. 3.3 der Prüfungsordnung genannten Bedingungen für die Zulassung zur Abschlussprüfung gefordert.

Sofern in den Modulen keine wesentlichen Änderungen in den Kompetenzen vorgenommen wurden und die antragstellende Person nachweist, dass sie aktuell und während mind. einem Jahr als Teamleitende resp. als Bereichs- oder Institutionsleitende tätig war, kann die QS-Kommission die Dauer der Laufzeit der Module resp. Gleichwertigkeitsbestätigungen verlängern. Die Verlängerung der Laufzeit erfolgt auf ein individuelles und kostenpflichtiges Gesuch hin gemäss Gebührenordnung.

Bei einer Verlängerung der Laufzeit des 5. Moduls werden die Kandidatinnen und Kandidaten darauf hingewiesen, dass die bestehende Dokumentation des Führungsprojekts aus dem 5. Modul mit einer Aktualisierung ergänzt werden muss: diese Aktualisierung kann z. B. Antworten auf folgende Fragen enthalten: Wie ist die thematische Auseinandersetzung weiter gegangen? Welche neuen Erkenntnisse konnten seit der Projektdurchführung gewonnen werden?

## 7. Abschlussprüfung

Die Abschlussprüfung besteht gem. Ziff. 5.11 der Prüfungsordnung aus 3 Teilen:

1. Präsentation Führungsprojekt
2. Fachgespräch
3. Fallanalysen

Bis zu der vom Prüfungssekretariat genannten Frist haben die Kandidatinnen und Kandidaten die Dokumentation zu einem eigenständig durchgeführten Führungsprojekt einzureichen - in der Regel wird die im 5. Modul abgegebene Dokumentation eingereicht. Es kann aber auch eine neue Dokumentation, die den Bedingungen für die Dokumentation im 5. Modul entspricht, eingereicht werden. Wird eine nicht aktuelle Dokumentation eingereicht, so muss in der Präsentation aufgezeigt werden, wie sich die Auseinandersetzung mit der Thematik bei der Kandidatin, beim Kandidaten seit dem Abfassen der Dokumentation weiterentwickelt hat, welche neuen Erkenntnisse sie/er in der Zwischenzeit dazu gewonnen hat. Die Dokumentation dient als Grundlage für das Fachgespräch - sie wird nicht (nochmals) bewertet.

Das Führungsprojekt wird in 3 gedruckten, gebundenen Exemplaren (Spiralbindung) beim Prüfungssekretariat eingereicht. Zusätzlich ist es in Form einer elektronischen Datei (unverschlüsseltes pdf-Format; alle Daten in einer einzigen Datei zusammengeführt) hochzuladen.

### 7.1 Präsentation Führungsprojekt

In der 15-minütigen Präsentation stellen die Kandidatinnen und Kandidaten das in der Praxis durchgeführte Führungsprojekt anschaulich und verständlich vor. Die folgenden Elemente müssen enthalten sein, Schwerpunktsetzungen sind möglich:

- Ausgangslage
- Analyse
- Ziele
- Massnahme(n)
- Ergebnis(se)

Sie wählen dazu geeignete Formen (Folien, Illustrationen, Unterlagen). Die Expertinnen und Experten stellen Verständnisfragen. Im Rahmen der Präsentation dürfen keine (in der Dokumentation) fehlenden Dokumente nachgereicht werden

### 7.2 Fachgespräch

Im anschliessenden 30-minütigen Fachgespräch stellen die Expertinnen und Experten ausgehend von den in der Präsentation und Dokumentation vorgestellten Inhalten vertiefende und weiterführende Fragen. Die Kandidatinnen und Kandidaten stellen ihr Tun in einen grösseren Zusammenhang. Sie stellen Bezüge zu weiteren Führungsaspekten her und zeigen auch mögliche Alternativen auf.

### 7.3 Fallanalysen

In den schriftlichen Fallanalysen geht es darum, in 4 Stunden (2 mal 2 Stunden) schriftlich vorgegebene Praxissituationen unter Berücksichtigung der in den Modulen erworbenen Kompetenzen zu analysieren und daraus entsprechende Handlungsstrategien abzuleiten und zu bewerten.

### 7.4 Bewertung

Die Prüfungsteile werden nach folgenden Kriterien bewertet:

1. Präsentation Führungsprojekt:
  - Die formalen Bedingungen an die Präsentation sind erfüllt (Präsentation orientiert sich an der vorgegebenen Struktur, das Thema entspricht der abgegebenen Dokumentation, die vorgegebene Zeit wird eingehalten, die allfällig verwendeten Unterlagen sind sinnvoll einbezogen).
  - Die Absicht und das Ziel der Präsentation sind erkennbar.
  - Die Präsentation ist gut verständlich.

- Die Präsentatorin, der Präsentator überzeugt in der Ganzheit der Präsentation (Sprache, Gestik, Mimik, Ausstrahlung, Kontakt).

## 2. Fachgespräch:

- Die gestellten Fragen sind fachlich/inhaltlich richtig beantwortet.
- Die eigenen Überlegungen sind verständlich.
- Bezüge zu weiteren Führungsaspekten sind hergestellt.
- Alternative Handlungsmöglichkeiten sind aufgezeigt.

## 3. Fallanalysen:

- Die Situationsanalyse ist verständlich und nachvollziehbar.
- Die Situationsanalyse berücksichtigt alle wesentlichen Aspekte.
- Konkrete Handlungsstrategien sind aufgezeigt, begründet und nachvollziehbar.
- Theoretische Modelle, welche auf die Situation anwendbar sind, sind aufgezeigt und erläutert.
- Eine realistische Einschätzung der Chancen und Risiken des eigenen Vorgehens ist erfolgt.

Die 3 Prüfungsteile werden gem. Ziff. 6 der Prüfungsordnung bewertet.

### 7.5 Expertinnen, Experten

Die Prüfungen werden durch zwei Expertinnen, Experten beurteilt. Die Expertinnen, Experten werden gem. Ziff. 2.2 und 4.41 der Prüfungsordnung durch die QS-Kommission gewählt. Die Namen der Expertinnen, Experten werden den Kandidatinnen, Kandidaten gem. Ziff. 4.13 der Prüfungsordnung mit dem Aufgebot zugestellt.

### 7.6 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. 8 der Wegleitung).

Es müssen jeweils nur diejenigen Prüfungsteile repetiert werden, in denen eine ungenügende Note erzielt wurde. Bei Repetition der Prüfungsteile 1 und 2 (Präsentation und Prüfungsgespräch) werden die Kandidatinnen und Kandidaten gebeten, die Dokumentation eines Führungsprojekts unaufgefordert einzureichen. Wird eine nicht aktuelle Dokumentation eingereicht, so muss in der Präsentation aufgezeigt werden, wie sich die Auseinandersetzung mit der Thematik bei der Kandidatin, beim Kandidaten seit dem Abfassen der Dokumentation weiterentwickelt hat, welche neuen Erkenntnisse sie/er in der Zwischenzeit dazu gewonnen hat. Wer nur das Fachgespräch wiederholt, hat dennoch eine 15-minütige Präsentation vorzubereiten und durchzuführen. Die Präsentation dient als Ausgangspunkt für das Fachgespräch, wird aber nicht nochmals bewertet.

### 8. Kosten

Die Prüfungsgebühr gem. Ziff. 3.41 der Prüfungsordnung wird durch die QS-Kommission in Absprache mit der Trägerschaft festgelegt. Hinzu kommt die durch das SBFI festgelegte Gebühr für Druck und Registrierung des Fachausweises. Die QS-Kommission setzt die Gebühren für Repetentinnen und Repetenten fest. Die aktuell gültigen Gebühren sind auf [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch) publiziert.

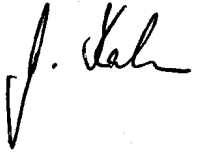
### 9. Inkrafttreten

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

### Erläss

Bern, 15.10.2012, angepasst am 28.01.2013, am 01.12.2015 und am 26.10.2018

Präsident QS-Kommission

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Kahn', with a stylized initial 'G'.

Gérard Kahn



## ANHANG

### A. Definition der Verantwortungsstufe, des Spezialisierungsgrads und des Komplexitätsniveaus der in den Modulen 1 -5 vermittelten Kompetenzen

Die Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen entsprechen:

- der Verantwortungsstufe:  
Selbständige 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 (Klienten/Klientinnen, 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 **Handlungs-Kompetenzen**.

## B. Module Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen

<b>Modul 1*</b>	<b>Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen</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 Mitarbeitergesprächen, 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  <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 Praxistransfers (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>• Führungskonzeptionen und -stile</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 andern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 2*</b>	<b>Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen</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 Mitarbeitergesprächen, 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>  <i>b. die Zielsetzung</i>  <i>c. die Umsetzung im eigenen Team</i>  <i>d. die dabei gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse</i>  <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 andern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 3*</b>	<b>Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen</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 Mitarbeiterengesprächen, 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>• 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>Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen</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 Mitarbeitergesprächen, 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 (Berufsdisziplinen, 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:</i>  <i>Eine eigene Lernerfahrung wird nach folgendem Raster vertieft bearbeitet:</i>  a. Darstellung einer zum Modulinhalt passenden Situation  b. Analyse der Situation, Zusammenhänge mit den Modulhalten  c. Gewählte Ziele und Prozesse  d. Evaluation der eigenen Lernerfahrungen  <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 (Berufsdisziplinen, 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 andern Modulen zuordnen.</p>

<b>Modul 5</b>	<b>Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen</b>
<b>Titel</b>	Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetenznachweise 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 Mitarbeitergesprächen, 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 andern Modulen zuordnen.

## **C. 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>2</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>2</sup> Richtwerte



## Qualifikationsprofil

Teamleiterin, Teamleiter in sozialen und sozialmedizinischen Institutionen mit FA (2012)

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. Lembedarf 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 (Berufsdisciplinen, Alter, Geschlecht, Kulturen etc.) konstruktiv nutzen (Diversity)  
Zusammenarbeit analysieren und Ziele für die weitere Entwicklung im Team ableiten  
Erfolg der Umsetzung der Ziele analysieren