



EHB

EIDGENÖSSISCHES
HOCHSCHULINSTITUT FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

Module – Führungskompetenz

Zusatzausbildung mit Zertifikat CAS

vom 29. Juni 2015

Die Direktorin des Eidgenössischen Hochschulinstituts für Berufsbildung EHB IFFP IUFPF, gestützt auf Artikel 13 Absatz 3 des EHB-Studienreglements vom 22. Juni 2010, erlässt die folgenden Module:

Module

Pflichtmodule

Modul F1 Führung und Finanzen	5 ECTS-Kreditpunkte
- Kurs F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung	
- Kurs F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling	
Modul F2 Organisation und Projektmanagement	5 ECTS-Kreditpunkte
- Kurs F2a Organisation und Administration	
- Kurs F2b Projekte erfolgreich managen	
Modul F3 Kommunikation und Personal	5 ECTS-Kreditpunkte
- Kurs F3a Personalmanagement	
- Kurs F3b Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	

Inkrafttreten

Dieser Erlass tritt am 1. August 2015 in Kraft.



Modul F1 – Modulbeschreibung

Modulname	Führung und Finanzen Modul F1 ist Teil der Zusatzausbildung <ul style="list-style-type: none">- CAS EHB in Führungskompetenz
Modulniveau	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
Modultyp	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
Thematische Felder	F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling
Anzahl ECTS-Kreditpunkte	5 ECTS-Kreditpunkte
Lernstunden <ul style="list-style-type: none">- Präsenzstudium- Selbststudium- Qualifikationsverfahren	150 Lernstunden 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
Inhalte	F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung <ul style="list-style-type: none">- Wirksame Führung- Aufgaben wirkungsvoller Führung- Führungsthesen und Führungsverständnis- Führungswerkzeuge und Führungsstile- Führungskultur- Führungsleitbild F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling <ul style="list-style-type: none">- Controlling und Reporting- Bildungscontrolling mit Kennzahlen- Strategisches Finanzmanagement und Finanzplanung- Budget und Budgetierung- Kosten und Qualitätskontrolle- Bilanz und Bilanzanalyse Schriftliche Arbeit <ul style="list-style-type: none">- Integration und Reflexion der im Modul erworbenen Kenntnisse;- Anwendung im Rahmen eines Projekts zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation;- Darstellung des Projekts und der Erkenntnisse in der Transferarbeit;- Präsentation der Transferarbeit und Erfahrungsaustausch im Rahmen der Präsenzstunden.

	<p>Peer Consulting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interventionsgruppe; - Kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen; - Erfahrungsaustausch; - Selbständige Organisation durch die Gruppe.
<p>Lernziele und Kompetenzen</p>	<p>F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Kernaufgaben einer wirksamen Führung als Leitungsperson erkennen und die eigene Rolle kritisch reflektieren; - Zielorientierung als zentrale Handlungsmaxime verstehen und anwenden lernen; - Die eigene Führungsrolle reflektieren und ein situationsgerechtes und ressourcenorientiertes Führungsverhalten entwickeln; - Die eigene Kompetenz in verschiedenen Führungs- und Beratungssituationen erweitern und dabei sach- und personenbezogene Aspekte der Führung integrieren können; - Funktionsbewusstheit und Rollenflexibilität anhand des eigenen Führungsstils überdenken und Schlussfolgerungen für den eigenen Führungsalltag ziehen; - Chancen und Risiken der Schulentwicklung analysieren können als Grundlage für die Strategieentwicklung; - Einen Orientierungsrahmen (ein Modell) zur Verfügung haben, um Strategien in der Schule entwickeln zu können; - Strategien im Spannungsfeld von normativer und organisatorischer Ebene entwickeln können; - Methoden und Mittel des Controllings kennenlernen, um den Status der Schulentwicklung zu kennen. <p>F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen und Grundbegriffe des Rechnungswesens kennen; - Die Bilanz in ihren Grundzügen verstehen und lesen können; - Die Zusammenhänge zwischen Aktiv- und Passivkonten, der Erfolgsrechnung und dem Jahresabschluss überblicken können; - Die Aufgaben der Kostenrechnung kennen lernen und sich dabei in der Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung bewegen können; - fixe und variable Kosten unterscheiden; Deckungsbeitrags- und Normalkostenrechnung aufstellen können; - Kennzahlenanalyse: die Aufbereitung der Zahlen für die Bilanz- und Erfolgsanalyse kennen lernen und anwenden lernen; - Möglichkeiten der Kostenkontrolle und Bildungscontrolling-Kennzahlen kennenlernen; - Auswertungen und Interpretationen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vornehmen und daraus entsprechende Massnahmen sinnvoll ableiten können; - verschiedene Finanzierungsarten kennenlernen; - Die Liquiditätsplanung verstehen und eine Mittel- und Geldflussrechnung aufstellen lernen; - Gesamtkonzept des Controllings als führungsunterstützende In-



	<p>strument und Haltung verstehen;</p> <ul style="list-style-type: none">- Finanzplanung, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung für die Erfordernisse eines operativen Controllings vertiefen;- mit praktischen Beispielen und Fallstudien das betriebswirtschaftliche, vernetzte und ganzheitliche Denken üben;- Einen Business-Plan aufstellen können;- Finanzgespräche mit der vorgesetzten Behörde zielgerichtet einsetzen können;- Budgetfreigaben im Rahmen von Globalbudget und organisatorischen Erfordernissen steuern können.
Prüfungsverfahren	<p>Schriftliche Arbeit</p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 7 bis 10 Seiten - Maximal 18'000 Zeichen <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Maximal 3 Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden. <p><u>Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar;- Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit sind klar und sinnvoll;- die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;- wichtige theoretische Grundlagen sind adäquat berücksichtigt und verständlich dargestellt;- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;- die Arbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.
Erforderliche Vorkenntnisse oder Module	Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen
Anschlussmodule	F2 Organisation und Projektmanagement F3 Kommunikation und Personal
Unterrichts- und Lernmethoden	<ul style="list-style-type: none">- Vorbereitung durch Selbststudium;- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;- Vertiefung in Partner- und Gruppenarbeiten;- Konsolidierung durch Selbststudium und Transferarbeit;- Entwicklung eines Projekts;- Verfassen der Transferarbeit;- Präsentation der Transferarbeit;- Peer Consulting; Erfahrungsaustausch.



Modul F2 – Modulbeschreibung

Modulname	Organisation und Projektmanagement Modul F1 ist Teil der Zusatzausbildung CAS EHB in Führungskompetenz
Modulniveau	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
Modultyp	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
Thematische Felder	F2a Organisation und Administration F2b Projekte erfolgreich managen
Anzahl ECTS-Kreditpunkte	5 ECTS-Kreditpunkte
Lernstunden - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	150 Lernstunden 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
Inhalte	F2a Organisation und Administration - Organisationstheoretische Grundlagen - Organisationsstrukturen - Funktions- und Stellenbeschreibung - Hauptprozesse und Unterstützungsprozesse - Prozessmanagement F2b Projekte erfolgreich managen - Instrumente und Methoden des Projektmanagements - Erfolgsfaktoren und Stolpersteine - Differenzierung von Linien- und Projektorganisation - Auftragsklärung - Projektplanung - Steuerung von Projekten Schriftliche Arbeit - Integration und Reflexion der im Modul erworbenen Kenntnisse; - Anwendung im Rahmen eines Projekts zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation; - Darstellung des Projekts und der Erkenntnisse in der Transferarbeit; - Präsentation der Transferarbeit und Erfahrungsaustausch im Rahmen der Präsenzstunden.

	<p>Peer Consulting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervisionsgruppe; - Kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen; - Erfahrungsaustausch; - Selbständige Organisation durch die Gruppe.
<p>Lernziele und Kompetenzen</p>	<p>F2a Organisation und Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisationstheoretische Grundlagen (von der Linien- bis zur Matrixorganisation) kennen lernen und anhand der Modelle die eigenen Schulstrukturen kritisch reflektieren; - Sich einen Überblick über das Big Picture der Aufbauorganisation verschaffen; - Strukturen in der Bildungsinstitution gestalten können; - Stellen- und Funktionsbeschreibungen aufgabenadäquat erstellen und einsetzen (Funktionsbeschreibung, Stellenbeschreibung); - Phasen der Organisationsentwicklung kennen lernen und Gestaltungserfordernisse ableiten; - Ziele eines Prozessmanagements verstehen und Ansatzpunkte zur Optimierung der Effizienz und Effektivität kennen; - Eine Prozesslandschaft erstellen können und sich damit einen Überblick über die wichtigsten Prozesse verschaffen können, Beschreibung von Hauptprozessen (z.B. Unterrichtsgestaltung) und Unterstützungsprozessen (z.B. betriebliche Administration); - Ansatzpunkte zur Prozessdokumentation und Prozesssteuerung kennen; - Die Systematik des Qualitätsmanagements unter besonderer Berücksichtigung ihrer praktischen sowie methodischen Herausforderungen kennen und verstehen und sie auf die Qualitätsarbeit im eigenen Führungsalltag übertragen können; - Qualitätsziele entwickeln und operationalisieren, verschiedene Methoden der Qualitätsbeurteilung kennen, Einflussmöglichkeiten zur Qualitätsentwicklung erkennen und nutzen; - überbetriebliche Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Bildungspartnern zweckmässig organisieren; - Besprechungsformate gestalten und ergebnisorientiert steuern. <p>F2b Projekte erfolgreich managen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente und Methoden des Projektmanagements kennen und anwenden lernen; - Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Projektmanagement sind verdeutlicht; - Unterschiede zwischen Linien- und Projektorganisation und der damit verbundenen Wechselwirkungen insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Verankerung in der Organisation sind bewusst; - Der Projektbegriff ist geklärt und die Voraussetzungen für Projektwürdigkeitsprüfungen in der eigenen Schule geschaffen; - Es ist geklärt, wie eine Idee zu einer Auftragsklärung weitergeführt werden kann; - Die Studierenden sind befähigt, Auftragsklärungsgespräche mit po-



	<p>enziellen Auftraggebern zu führen;</p> <ul style="list-style-type: none">- Know-how liegt vor, um die Ausgangssituation konstruktiv zu analysieren;- Es sind die zentralen Anforderungen geklärt, wie ein Projekt strukturiert zu planen ist (Projektstrukturplan);- Eine Projektarchitektur planen können und die Erfolgsfaktoren der Planung kennen;- Orientierung zur Steuerung von Projekten bekommen;- das Projektcontrolling machen, die Projektkommunikation definieren, Projekte im Team gestalten können;- Projekte abschliessen können;- als Führungskraft die Spannungsfelder in Projekten gestalten können.
Prüfungsverfahren	<p>Schriftliche Arbeit</p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 7 bis 10 Seiten - Maximal 18'000 Zeichen <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Maximal 3 Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden. <p><u>Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar;- Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit sind klar und sinnvoll;- die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;- wichtige theoretische Grundlagen sind adäquat berücksichtigt und verständlich dargestellt;- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;- die Arbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.
Erforderliche Vorkenntnisse oder Module	Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen Modul F1 Führung und Finanzen
Anschlussmodule	F3 Kommunikation und Personal
Unterrichts- und Lernmethoden	<ul style="list-style-type: none">- Vorbereitung durch Selbststudium;- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;- Vertiefung in Partner- und Gruppenarbeiten;- Konsolidierung durch Selbststudium und Transferarbeit;- Entwicklung eines Projekts;- Verfassen der Transferarbeit;- Präsentation der Transferarbeit;- Peer Consulting; Erfahrungsaustausch.



Modul F3 – Modulbeschreibung

Modulname	Kommunikation und Personal Modul F1 ist Teil der Zusatzausbildung - CAS EHB in Führungskompetenz
Modulniveau	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
Modultyp	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
Thematische Felder	F3a Personalmanagement F3b Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
Anzahl ECTS-Kreditpunkte	5 ECTS-Kreditpunkte
Lernstunden - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	150 Lernstunden 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
Inhalte	F3a Personalmanagement - Job design und Assignment Control (Einsatzsteuerung) - Employer Branding - Personalbeschaffung und -auswahl - Personalplanung - Mitarbeitergespräche - Entlohnungskonzepte - Arbeitszeitmanagement - Personalbeurteilung - Persönlichkeitsrecht F3b Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit - Auftrittskompetenz - Präsentationskompetenz und Rhetorik - Public Relations - Brandentwicklung CI/CD - Entwicklung von Kommunikationskonzepten - Umgang mit Medien Peer Consulting - Intervisionsgruppe; - Kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen; - Erfahrungsaustausch; - Selbständige Organisation durch die Gruppe.

	<p>Development Center</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzraster für die Schulleitung: Kompetenzraster basierend auf den Modulen der 3 CAS; - Setting von Führungsaufgaben: Übungen und Aufgabenstellungen aus der Praxis; - Begleitung durch die Settings: Beobachtung und Begleitung durch die Übungen; - Bericht mit Empfehlung: Benennung von Entwicklungsmassnahmen, die die Teilnehmenden in ihrem Fähigkeitsbereich unterstützen sollen; - Reflexionsbericht der Teilnehmenden: Ausarbeitung von Entwicklungsplänen und Entwicklungszielen.
<p>Lernziele und Kompetenzen</p>	<p>F3a Personalmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben und Prozesse des Personalmanagements kennen; - Einen Überblick zu den zentralen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements haben; - Die Personalstrategie als längerfristiges Handlungsprogramm des Personalmanagements verstehen lernen; - Kriterien der Personalbeschaffung kennenlernen; - Vorgehen und Methoden der Personalauswahl kennen und beurteilen können; - Methoden und Anforderungen eines effektiven Job Design kennenlernen: Wie kann man ein Job Design durchführen? - Mitarbeitergespräche als wirksames Mittel der Qualitätssicherung, der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen können; - Bedeutung und Methoden der Personalplanung verstehen; - Mitarbeiterführung und Interventionsmöglichkeiten als Schulleiter kennen; - Möglichkeiten und Methoden der Personalentwicklung kennen; - Vergütungsmodelle und Instrumente der Leistungssteuerung in Schulen kennen; - Entlohnungssysteme und Anreizmechanismen in Bildungssystemen verstehen; - Möglichkeiten und Vorgehensweise der Personalfreistellung (Pensionierung, Personalentlassung) verstehen, Lehrpersonenentschädigungsmodelle reflektieren. <p>F3b Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen der Kommunikation, Kommunikationsbedürfnisse und -strukturen in der Organisation im Überblick; - Praxistaugliche Kommunikationskonzepte basierend auf den spezifischen Gegebenheiten der Institution und ihren Stakeholdern erstellen; - Möglichkeiten und Mängel der Kommunikation in der eigenen Organisation kritisch analysieren und Ansatzpunkte zur Verbesserung erarbeiten; - Als Führungskraft kommunikative Prozesse im Kontext von Strategie und Stakeholder-Erwartungen erfassen und gestalten können; - Effizienz und Effektivität der internen Zusammenarbeit verbessern

	<p>können;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hilfestellungen und Werkzeuge für den Umgang mit Qualitätsdefiziten bei Lehrpersonen erhalten; - Grundlagen der Gesprächsführung in Bildungsinstitutionen in verschiedenen Settings anwenden; - Die Aufgaben und die Bedeutung des Marketings verdeutlichen und die Haltung des Marketings als Schulleitungsaufgabe verstehen; - Die Studierenden können eine Stakeholder-Analyse durchführen und haben damit Ansatzpunkte, die für die Anspruchsgruppen relevanten Problembereiche zu identifizieren; - Strategisches Marketing: Situationsanalyse, Anspruchsgruppenanalyse, Konkurrenzanalyse, strategische Planungstechniken, Positionierung, Strategie- und Zielformulierung; - Corporate Identity als übergreifende Kommunikationsaufgabe in Schulen und die Übersetzung in ein Corporate Design gestalten können; - Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit verstehen und anwenden können; - Öffentlichkeitsarbeit, Formen und Mittel von Public Relations und Sponsoring einsetzen können; - Rhetorische Grundlagenkenntnisse zur Stärkung der Auftrittskompetenz beherrschen; - Präsentationstechnik und Präsentationskompetenz schärfen und situationsgerecht einsetzen können.
Prüfungsverfahren	<p>Reflexionsbericht</p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 bis 10 Seiten - Maximal 18'000 Zeichen <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximal 3 Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden. <p><u>Kriterien für die Bewertung des Reflexionsberichts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Ausarbeitung von Entwicklungsplänen und Entwicklungszielen ist relevant und nachvollziehbar; - die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Reflexion haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion; - der Bericht ist formal und sprachlich korrekt und lese-freundlich.
Erforderliche Vorkenntnisse oder Module	<p>Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen Modul F1 Führung und Finanzen Modul F2 Organisation und Projektmanagement</p>
Anschlussmodule	-
Unterrichts- und Lernmethoden	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung durch Selbststudium; - Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;



	<ul style="list-style-type: none">- Vertiefung in Partner- und Gruppenarbeiten;- Konsolidierung durch Selbststudium und Reflexionsbericht;- Absolvierung der 5 Elemente des Development-Center- Verfassen des Reflexionsberichts;- Peer Consulting; Erfahrungsaustausch.
--	--