



# EHB

EIDGENÖSSISCHES  
HOCHSCHULINSTITUT FÜR  
BERUFSBILDUNG

*Schweizer Exzellenz in Berufsbildung*

## **Modulbeschreibungen – Leadership und Change Management**

### **Zusatzausbildung mit Diplom DAS**

vom 12. Oktober 2016

*Die Direktorin des Eidgenössischen Hochschulinstituts für Berufsbildung EHB,  
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
Modul F2	Organisation und Projektmanagement	5 ECTS-Kreditpunkte
Modul F3	Kommunikation und Personal	5 ECTS-Kreditpunkte
Modul C1	Schulentwicklung	5 ECTS-Kreditpunkte
Modul C2	Teamentwicklung	5 ECTS-Kreditpunkte
Modul C3	Personenentwicklung	5 ECTS-Kreditpunkte
Diplomarbeit		5 ECTS-Kreditpunkte

### **Inkrafttreten**

Dieser Erlass tritt rückwirkend auf den 1. Oktober 2016 in Kraft.



## Modul F1

<b>Modulname</b>	<b>Führung und Finanzen</b> Modul F1 ist Teil der Zusatzausbildung - <i>CAS Führungskompetenz</i>
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Thematische Felder</b>	F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b> 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
<b>Inhalte</b>	<b>F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung</b> - Wirksame Führung - Aufgaben wirkungsvoller Führung - Führungsthesen und Führungsverständnis - Führungswerkzeuge und Führungsstile - Führungskultur - Führungsleitbild  <b>F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling</b> - Controlling und Reporting - Bildungscontrolling mit Kennzahlen - Strategisches Finanzmanagement und Finanzplanung - Budget und Budgetierung - Kosten und Qualitätskontrolle - Bilanz und Bilanzanalyse  <b>Schriftliche Arbeit</b> - 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><b>Peer Consulting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventionsgruppe;</li> <li>- kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen;</li> <li>- Erfahrungsaustausch;</li> <li>- selbstständige Organisation durch die Gruppe.</li> </ul>
<p><b>Lernziele und Kompetenzen</b></p>	<p><b>F1a Strategien und Werkzeuge wirksamer Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kernaufgaben einer wirksamen Führung als Leitungsperson erkennen und die eigene Rolle kritisch reflektieren;</li> <li>- Zielorientierung als zentrale Handlungsmaxime verstehen und anwenden lernen;</li> <li>- die eigene Führungsrolle reflektieren und ein situationsgerechtes und ressourcenorientiertes Führungsverhalten entwickeln;</li> <li>- die eigene Kompetenz in verschiedenen Führungs- und Beratungssituationen erweitern und dabei sach- und personenbezogene Aspekte der Führung integrieren können;</li> <li>- Funktionsbewusstheit und Rollenflexibilität anhand des eigenen Führungsstils überdenken und Schlussfolgerungen für den eigenen Führungsalltag ziehen;</li> <li>- Chancen und Risiken der Schulentwicklung analysieren können als Grundlage für die Strategieentwicklung;</li> <li>- einen Orientierungsrahmen (ein Modell) zur Verfügung haben, um Strategien in der Schule entwickeln zu können;</li> <li>- Strategien im Spannungsfeld von normativer und organisatorischer Ebene entwickeln können;</li> <li>- Methoden und Mittel des Controllings kennenlernen, um den Status der Schulentwicklung zu kennen.</li> </ul> <p><b>F1b Finanzmanagement und Finanzcontrolling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen und Grundbegriffe des Rechnungswesens kennen;</li> <li>- die Bilanz in ihren Grundzügen verstehen und lesen können;</li> <li>- die Zusammenhänge zwischen Aktiv- und Passivkonten, der Erfolgsrechnung und dem Jahresabschluss überblicken können;</li> <li>- die Aufgaben der Kostenrechnung kennenlernen und sich dabei in der Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung bewegen können;</li> <li>- fixe und variable Kosten unterscheiden;</li> <li>- Kennzahlenanalyse: die Aufbereitung der Zahlen für die Bilanz- und Erfolgsanalyse kennenlernen und anwenden lernen;</li> <li>- Möglichkeiten der Kostenkontrolle und Bildungscontrolling-Kennzahlen kennenlernen;</li> <li>- Auswertungen und Interpretationen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vornehmen und daraus entsprechende Massnahmen sinnvoll ableiten können;</li> <li>- verschiedene Finanzierungsarten kennenlernen;</li> <li>- die Liquiditätsplanung verstehen und eine Mittel- und Geldflussrechnung aufstellen lernen;</li> <li>- Gesamtkonzept des Controllings als führungsunterstützende Instrument und Haltung verstehen;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanzplanung, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung für die Erfordernisse eines operativen Controllings vertiefen;</li><li>- mit praktischen Beispielen und Fallstudien das betriebswirtschaftliche, vernetzte und ganzheitliche Denken üben;</li><li>- einen Business-Plan aufstellen können;</li><li>- Finanzgespräche mit der vorgesetzten Behörde zielgerichtet einsetzen können;</li><li>- Budgetfreigaben im Rahmen von Globalbudget und organisatorischen Erfordernissen steuern können.</li></ul>
<b>Prüfungsverfahren</b>	<b>Schriftliche Arbeit</b>  <u>Umfang</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- 7 bis 10 Seiten, maximal 15'000 Zeichen</li></ul> <u>Frist für die Einreichung</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Maximal zwei Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden.</li></ul> <u>Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeit</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar;</li><li>- Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit sind klar und sinnvoll;</li><li>- die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;</li><li>- wichtige theoretische Grundlagen sind adäquat berücksichtigt und verständlich dargestellt;</li><li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li><li>- die Arbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.</li></ul>
<b>Erforderliche Vorkenntnisse oder Module</b>	Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen
<b>Anschlussmodule</b>	F2 Organisation und Projektmanagement F3 Kommunikation und Personal
<b>Unterrichts- und Lernmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung durch Selbststudium;</li><li>- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;</li><li>- Vertiefung in Partner- und Gruppenarbeiten;</li><li>- Konsolidierung durch Selbststudium und Transferarbeit;</li><li>- Entwicklung eines Projekts;</li><li>- Verfassen der Transferarbeit;</li><li>- Präsentation der Transferarbeit;</li><li>- Peer Consulting, Erfahrungsaustausch.</li></ul>

## Modul F2

<b>Modulname</b>	<b>Organisation und Projektmanagement</b>  Modul F2 ist Teil der Zusatzausbildung - <i>CAS Führungskompetenz</i>
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Thematische Felder</b>	F2a Organisation und Administration F2b Projekte erfolgreich managen
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium  - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b> 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
<b>Inhalte</b>	<b>F2a Organisation und Administration</b> - Organisationstheoretische Grundlagen - Organisationsstrukturen - Funktions- und Stellenbeschreibung - Hauptprozesse und Unterstützungsprozesse - Prozessmanagement  <b>F2b Projekte erfolgreich managen</b> - Instrumente und Methoden des Projektmanagements - Erfolgsfaktoren und Stolpersteine - Differenzierung von Linien- und Projektorganisation - Auftragsklärung - Projektplanung - Steuerung von Projekten  <b>Schriftliche Arbeit</b> - 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><b>Peer Consulting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventionsgruppe;</li> <li>- kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen;</li> <li>- Erfahrungsaustausch;</li> <li>- selbstständige Organisation durch die Gruppe.</li> </ul>
<p><b>Lernziele und Kompetenzen</b></p>	<p><b>F2a Organisation und Administration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationstheoretische Grundlagen (von der Linien- bis zur Matrixorganisation) kennenlernen und anhand der Modelle die eigenen Schulstrukturen kritisch reflektieren;</li> <li>- sich einen Überblick über das Big Picture der Aufbauorganisation verschaffen;</li> <li>- Strukturen in der Bildungsinstitution gestalten können;</li> <li>- Stellen- und Funktionsbeschreibungen aufgabenadäquat erstellen und einsetzen (Funktionsbeschreibung, Stellenbeschreibung);</li> <li>- Phasen der Organisationsentwicklung kennenlernen und Gestaltungserfordernisse ableiten;</li> <li>- Ziele eines Prozessmanagements verstehen und Ansatzpunkte zur Optimierung der Effizienz und Effektivität kennen;</li> <li>- 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);</li> <li>- Ansatzpunkte zur Prozessdokumentation und Prozesssteuerung kennen;</li> <li>- 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;</li> <li>- Qualitätsziele entwickeln und operationalisieren, verschiedene Methoden der Qualitätsbeurteilung kennen, Einflussmöglichkeiten zur Qualitätsentwicklung erkennen und nutzen;</li> <li>- überbetriebliche Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Bildungspartnern zweckmässig organisieren;</li> <li>- Besprechungsformate gestalten und ergebnisorientiert steuern.</li> </ul> <p><b>F2b Projekte erfolgreich managen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumente und Methoden des Projektmanagements kennen und anwenden lernen;</li> <li>- Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Projektmanagement sind verdeutlicht;</li> <li>- Unterschiede zwischen Linien- und Projektorganisation und der damit verbundenen Wechselwirkungen insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Verankerung in der Organisation sind bewusst;</li> <li>- der Projektbegriff ist geklärt und die Voraussetzungen für Projektwürdigkeitsprüfungen in der eigenen Schule geschaffen;</li> <li>- es ist geklärt, wie eine Idee zu einer Auftragsklärung weitergeführt werden kann;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- die Studierenden sind befähigt, Auftragsklärungsgespräche mit potenziellen Auftraggebern zu führen;</li><li>- Know liegt vor, um die Ausgangssituation konstruktiv zu analysieren;</li><li>- es sind die zentralen Anforderungen geklärt, wie ein Projekt strukturiert zu planen ist (Projektstrukturplan);</li><li>- eine Projektarchitektur planen können und die Erfolgsfaktoren der Planung kennen;</li><li>- Orientierung zur Steuerung von Projekten bekommen;</li><li>- das Projektcontrolling machen, die Projektkommunikation definieren, Projekte im Team gestalten können;</li><li>- Projekte abschliessen können;</li><li>- als Führungskraft die Spannungsfelder in Projekten gestalten können.</li></ul>
<b>Prüfungsverfahren</b>	<p><b>Schriftliche Arbeit</b></p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 7 bis 10 Seiten; maximal 15'000 Zeichen</li></ul> <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Maximal zwei Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden.</li></ul> <p><u>Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar;</li><li>- Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit sind klar und sinnvoll;</li><li>- die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;</li><li>- wichtige theoretische Grundlagen sind adäquat berücksichtigt und verständlich dargestellt;</li><li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li><li>- die Arbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.</li></ul>
<b>Erforderliche Vorkenntnisse oder Module</b>	Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen Modul F1 Führung und Finanzen
<b>Anschlussmodule</b>	F3 Kommunikation und Personal
<b>Unterrichts- und Lernmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung durch Selbststudium;</li><li>- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;</li><li>- Vertiefung in Partner- und Gruppenarbeiten;</li><li>- Konsolidierung durch Selbststudium und Transferarbeit;</li><li>- Entwicklung eines Projekts;</li><li>- Verfassen der Transferarbeit;</li><li>- Präsentation der Transferarbeit;</li><li>- Peer Consulting, Erfahrungsaustausch.</li></ul>

## Modul F3

<b>Modulname</b>	<b>Kommunikation und Personal</b>  Modul F3 ist Teil der Zusatzausbildung - CAS <i>Führungskompetenz</i>
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Thematische Felder</b>	F3a Personalmanagement F3b Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium  - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b> 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
<b>Inhalte</b>	<p><b>F3a Personalmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Job design und Assignment Control (Einsatzsteuerung)</li> <li>- Employer Branding</li> <li>- Personalbeschaffung und –auswahl</li> <li>- Personalplanung</li> <li>- Mitarbeitergespräche</li> <li>- Entlohnungskonzepte</li> <li>- Arbeitszeitmanagement</li> <li>- Personalbeurteilung</li> <li>- Persönlichkeitsrecht</li> </ul> <p><b>F3b Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftrittskompetenz</li> <li>- Präsentationskompetenz und Rhetorik</li> <li>- Public Relations</li> <li>- Brandentwicklung CI/CD</li> <li>- Entwicklung von Kommunikationskonzepten</li> <li>- Umgang mit Medien</li> </ul> <p><b>Peer Consulting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventionsgruppe;</li> <li>- kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen;</li> <li>- Erfahrungsaustausch;</li> <li>- selbstständige Organisation durch die Gruppe.</li> </ul>

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

	<p>nen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilfestellungen und Werkzeuge für den Umgang mit Qualitätsdefiziten bei Lehrpersonen erhalten;</li> <li>- Grundlagen der Gesprächsführung in Bildungsinstitutionen in verschiedenen Settings anwenden;</li> <li>- die Aufgaben und die Bedeutung des Marketings verdeutlichen und die Haltung des Marketings als Schulleitungsaufgabe verstehen;</li> <li>- die Studierenden können eine Stakeholder-Analyse durchführen und haben damit Ansatzpunkte, die für die Anspruchsgruppen relevanten Problembereiche zu identifizieren;</li> <li>- strategisches Marketing: Situationsanalyse, Anspruchsgruppenanalyse, Konkurrenzanalyse, strategische Planungstechniken, Positionierung, Strategie- und Zielformulierung;</li> <li>- Corporate Identity als übergreifende Kommunikationsaufgabe in Schulen und die Übersetzung in ein Corporate Design gestalten können;</li> <li>- Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit verstehen und anwenden können;</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit, Formen und Mittel von Public Relations und Sponsoring einsetzen können;</li> <li>- rhetorische Grundlagenkenntnisse zur Stärkung der Auftrittskompetenz beherrschen;</li> <li>- Präsentationstechnik und Präsentationskompetenz schärfen und situationsgerecht einsetzen können.</li> </ul>
<b>Prüfungsverfahren</b>	<p><b>Reflexionsbericht</b></p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 bis 2 Seiten, maximal 3'000 Zeichen</li> </ul> <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximal zwei Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden.</li> </ul> <p><u>Kriterien für die Bewertung des Reflexionsberichts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Ausarbeitung von Entwicklungsplänen und Entwicklungszielen ist relevant und nachvollziehbar;</li> <li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Reflexion haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li> <li>- der Bericht ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.</li> </ul>
<b>Erforderliche Vorkenntnisse oder Module</b>	<p>Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen</p> <p>Modul F1 Führung und Finanzen</p> <p>Modul F2 Organisation und Projektmanagement</p>
<b>Anschlussmodule</b>	-
<b>Unterrichts- und Lernmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung durch Selbststudium;</li> <li>- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;</li> <li>- Vertiefung in Partner- und Gruppenarbeiten;</li> <li>- Konsolidierung durch Selbststudium und Reflexionsbericht;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Absolvierung der 5 Elemente des Development-Center;</li><li>- verfassen des Reflexionsberichts;</li><li>- Peer Consulting, Erfahrungsaustausch.</li></ul>
--	---

## Modul C1

<b>Modulname</b>	<b>Schulentwicklung</b> Modul C1 ist Teil der Zusatzausbildung - <i>CAS Führung und Change Management</i>
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Thematische Felder</b>	C1a Organisationsentwicklung C1b Die Schule als lernende Organisation
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b> 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
<b>Inhalte</b>	<p><b>C1a Organisationsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungen aufgrund von externen und internen Entwicklungen aufnehmen und umsetzen</li> <li>- Initiieren, planen und steuern von Veränderungsprozessen</li> <li>- Einbezug und Motivation von betroffenen Mitarbeitenden</li> </ul> <p><b>C1b Die Schule als lernende Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Schulentwicklung</li> <li>- Evaluation als Basis der Qualitätsentwicklung</li> <li>- Bildungsangebote den Marktbedürfnissen anpassen</li> <li>- Initiieren, planen und fördern von Schulentwicklungsprozessen</li> </ul> <p><b>Schriftliche Arbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration und Reflexion der im Modul erworbenen Kenntnisse;</li> <li>- Anwendung im Rahmen eines Projekts zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation;</li> <li>- Präsentation der Transferarbeit und Erfahrungsaustausch im Rahmen der Präsenzstunden.</li> </ul> <p><b>Peer Consulting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventionsgruppe;</li> <li>- Kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen;</li> <li>- Selbstständige Organisation durch die Gruppe.</li> </ul>

<b>Lernziele und Kompetenzen</b>	<p><b>C1a Organisationsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsdiagnose als Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses durchführen können;</li> <li>- Organisationsentwicklung in einem ausgewogenen Verhältnis von Veränderung und Bewahrung planen können;</li> <li>- Ansprüche der Stakeholder aktiv aufgreifen und eine motivierende Zielandschaft entwickeln;</li> <li>- Psychologische Aspekte von Veränderungen kennenlernen;</li> <li>- typische Phasen der Organisationsentwicklung und dazu passende Interventionsmöglichkeiten kennen;</li> <li>- Spannungsfelder in Veränderungsprozessen gestalten können;</li> <li>- Widerstand analysieren, bewerten und Lösungswege aufzeigen können.</li> </ul> <p><b>C1b Die Schule als lernende Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschiedene Qualitätsmanagementsysteme analysieren und bewerten können;</li> <li>- das geeignete Qualitätsmanagementsystem für die eigene Schule auswählen können;</li> <li>- Grundlogik der Qualitätsspirale kennen;</li> <li>- den Evaluationsprozess unter besonderer Berücksichtigung seiner praktischen sowie methodischen Herausforderungen kennen;</li> <li>- Qualitätsmanagement auf den drei Ebenen: Legitimation – Steuerung – Schulentwicklung anwenden können;</li> <li>- Qualitätsziele planen und festlegen;</li> <li>- Massnahmen zur Qualitätsentwicklung durchführen, evaluieren und anpassen können.</li> </ul>
<b>Prüfungsverfahren</b>	<p><b>Schriftliche Arbeit</b></p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 bis 10 Seiten, maximal 15'000 Zeichen</li> </ul> <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximal zwei Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden.</li> </ul> <p><u>Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar;</li> <li>- Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit sind klar und sinnvoll;</li> <li>- die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;</li> <li>- wichtige theoretische Grundlagen sind adäquat berücksichtigt und verständlich dargestellt;</li> <li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li> <li>- die Arbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.</li> </ul>



<b>Erforderliche Vorkenntnisse oder Module</b>	Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen
<b>Anschlussmodule</b>	C2 Teamentwicklung C3 Personenentwicklung
<b>Unterrichts- und Lernmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung durch Selbststudium;</li><li>- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;</li><li>- Konsolidierung durch Selbststudium und Transferarbeit;</li><li>- Entwicklung eines Projekts;</li><li>- Verfassen der Transferarbeit;</li><li>- Präsentation der Transferarbeit;</li><li>- Peer Consulting.</li></ul>

## Modul C2

<b>Modulname</b>	<b>Teamentwicklung</b> Modul C2 ist Teil der Zusatzausbildung - CAS <i>Führung und Change Management</i>
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Thematische Felder</b>	C2a Kernstücke der Kommunikation C2b Konfliktmanagement
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b> 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
<b>Inhalte</b>	<p><b>C2a Kernstücke der Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung der Kommunikation zur Zielerreichung</li> <li>- Wirkungsvolle Kommunikationsmodelle</li> <li>- Kommunikationsmittel</li> <li>- Auftritt- und Präsentationskompetenz</li> <li>- Moderationskompetenz</li> </ul> <p><b>C2b Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung des Konfliktmanagements für die Organisation</li> <li>- Analyse und Bewertung von Konflikten</li> <li>- Methoden der Konfliktbearbeitung</li> <li>- Konfrontationsgespräche und –moderation</li> <li>- Eigenes Konfliktverhalten</li> </ul> <p><b>Schriftliche Arbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration und Reflexion der im Modul erworbenen Kenntnisse;</li> <li>- Anwendung im Rahmen eines Projekts zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation;</li> <li>- Präsentation der Transferarbeit und Erfahrungsaustausch im Rahmen der Präsenzstunden.</li> </ul> <p><b>Peer Consulting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervisionsgruppe;</li> <li>- Kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen;</li> <li>- Selbstständige Organisation durch die Gruppe.</li> </ul>

<b>Lernziele und Kompetenzen</b>	<p><b>C2a Kernstücke der Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation zur Zielerreichung wirkungsvoll einsetzen können;</li> <li>- Kommunikationsmittel zielgruppenspezifisch und sachgerecht anwenden können;</li> <li>- verschiedene Kommunikationsmodelle kennen und persönliche Erkenntnisse für die eigene Kommunikation ableiten können;</li> <li>- eigenes kommunikatives Verhalten analysieren und bewerten können;</li> <li>- Fragen – und Interventionstechniken anwenden können;</li> <li>- die Voraussetzungen für den Erfolg von Sitzungen und Konferenzen kennen;</li> <li>- Besprechungen im Team effizient leiten können.</li> </ul> <p><b>C2b Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfliktmanagementsystem für die eigene Organisation entwickeln können;</li> <li>- Konflikte frühzeitig erkennen, akzeptieren und Massnahmen zur Prävention entwickeln können;</li> <li>- Konfliktursachen und -verhalten analysieren können;</li> <li>- ausgewählte Methoden und Instrumente der Konfliktbearbeitung anwenden können;</li> <li>- Konflikt- und Konfrontationsgespräche führen können;</li> <li>- das eigene Konfliktverhalten reflektieren können.</li> </ul>
<b>Prüfungsverfahren</b>	<p><b>Schriftliche Arbeit</b></p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 bis 10 Seiten, maximal 15'000 Zeichen</li> </ul> <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximal zwei Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden.</li> </ul> <p><u>Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar;</li> <li>- Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit sind klar und sinnvoll;</li> <li>- die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;</li> <li>- wichtige theoretische Grundlagen sind adäquat berücksichtigt und verständlich dargestellt;</li> <li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Arbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li> <li>- die Arbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.</li> </ul>
<b>Erforderliche Vorkenntnisse</b>	Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen Modul C1 Schulentwicklung

<b>Anschlussmodule</b>	C3 Personalentwicklung
<b>Unterrichts- und Lernmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung durch Selbststudium;</li><li>- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;</li><li>- Konsolidierung durch Selbststudium und Transferarbeit;</li><li>- Entwicklung eines Projekts;</li><li>- Verfassen und Präsentation der Transferarbeit;</li><li>- Peer Consulting.</li></ul>

## Modul C3

<b>Modulname</b>	<b>Personalentwicklung</b> Modul C3 ist Teil der Zusatzausbildung - <i>CAS Führung und Change Management</i>
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Thematische Felder</b>	C3a Personalmanagement und Personalentwicklung C3b Werteorientierte Personenführung
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b> 48 Std. (8 Präsenztage à 6 Stunden; inkl. Peer Consulting und Präsentation Transferarbeit) 72 Std. Selbststudium 30 Std. Schriftliche Arbeit (Transferarbeit)
<b>Inhalte</b>	<p><b>C3a Personalmanagement und Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalmanagementsysteme und -instrumente</li> <li>- Personalplanung, -gewinnung und -bindung</li> <li>- Beurteilen, fördern und entwickeln von Mitarbeitenden</li> <li>- Personal- und Teamentwicklung</li> </ul> <p><b>C3b Werteorientierte Personenführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtsgrundsätze gesellschaftlicher Verantwortung</li> <li>- Wertesystem und Schulkultur</li> <li>- Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit</li> <li>- Beurteilen, fördern und entwickeln der Schulkultur</li> <li>- Sozialkompetenz und Selbstverantwortung</li> </ul> <p><b>Peer Consulting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventionsgruppe;</li> <li>- Kollegialer gegenseitiger Austausch zu Modulthemen;</li> <li>- Selbstständige Organisation durch die Gruppe.</li> </ul> <p><b>Development Center</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzraster für die Schulleitung basierend auf den Modulen;</li> <li>- Setting von Führungsaufgaben mit Übungen und Aufgabenstellungen aus der Praxis;</li> <li>- Begleitung durch die Settings;</li> <li>- Bericht mit Empfehlung von Entwicklungsmaßnahmen;</li> <li>- Reflexionsbericht der Teilnehmenden mit Ausarbeitung von Entwick-</li> </ul>

	<p>lungsplänen und Entwicklungszielen.</p>
<b>Lernziele und Kompetenzen</b>	<p><b>C3a Personalmanagement und Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarf und Bedürfnisse für die Personalentwicklung analysieren können;</li> <li>- Ziele der Personalentwicklung in Abstimmung mit den strategischen Anforderungen klären;</li> <li>- Personalentwicklungsmassnahmen planen und zur Umsetzung bringen;</li> <li>- Orientierung für interne und externe Formen der Personalentwicklung konzipieren;</li> <li>- Personalentwicklung in der eigenen Organisation kritisch reflektieren können.</li> </ul> <p><b>C3b Werteorientierte Personenführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soziale Verantwortung in der Führungsarbeit analysieren können;</li> <li>- die Werte der Schule prägen, festlegen und einfordern können;</li> <li>- sich der eigenen Werte und der eigenen Vorbildfunktion bewusst werden;</li> <li>- soziale wie ökologische Aspekte in die Schulführung integrieren können;</li> <li>- Ressourcen- und Gesundheitsschutz für Mitarbeitende als Führungsaufgabe erkennen.</li> </ul>
<b>Prüfungsverfahren</b>	<p><b>Reflexionsbericht</b></p> <p><u>Umfang</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 bis 2 Seiten, maximal 3'000 Zeichen</li> </ul> <p><u>Frist für die Einreichung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximal zwei Monate nach Abschluss des Moduls mit der Dozentin/dem Dozenten. Wird die Modularbeit nicht innerhalb der vorgegebenen Frist eingereicht, gilt sie als nicht bestanden.</li> </ul> <p><u>Kriterien für die Bewertung des Reflexionsberichts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Ausarbeitung von Entwicklungsplänen und Entwicklungszielen ist relevant und nachvollziehbar;</li> <li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Reflexion haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li> <li>- der Bericht ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich.</li> </ul>
<b>Erforderliche Vorkenntnisse</b>	<p>Kenntnisse Grundlagen in Kaderfunktionen  Modul C1 Schulentwicklung  Modul C2 Teamentwicklung</p>
<b>Anschlussmodule</b>	-
<b>Unterrichts- und Lernmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung durch Selbststudium;</li> <li>- Darstellung der Grundlagen im Rahmen des Präsenzstudiums;</li> <li>- Konsolidierung durch Selbststudium und Reflexionsbericht;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Absolvierung der 5 Elemente des Development-Center;</li><li>- Verfassen des Reflexionsberichts;</li><li>- Peer Consulting.</li></ul>
--	--



## Diplomarbeit

<b>Modulname</b>	<b>Diplomarbeit</b> Die Diplomarbeit ist Teil der Zusatzausbildung - DAS Leadership und Change Management
<b>Modulniveau</b>	A Advanced level course Modul zur Förderung und Verstärkung der Fachkompetenz
<b>Modultyp</b>	C Core course Modul des Kerngebiets eines Studienprogramms
<b>Kurse</b> <b>Thematische Felder</b>	Diplomarbeit
<b>Anzahl ECTS-Kreditpunkte</b>	5 ECTS-Kreditpunkte
<b>Lernstunden</b> - Präsenzstudium - Selbststudium - Qualifikationsverfahren	<b>150 Lernstunden</b>  150 Stunden Diplomarbeit
<b>Lernziele und Kompetenzen</b>	Die Diplomarbeit dient dem Nachweis, dass eine Teilnehmerin/ein Teilnehmer die Zusatzausbildung mit Diplom erfolgreich absolviert hat und ein Thema der Zusatzqualifikation nach wissenschaftlich anerkannten Regeln selbstständig bearbeiten kann. Die Diplomarbeit soll eine praktische Fragestellung eines der Module aufgreifen und der qualitativen Weiterentwicklung eines ausgewählten Aspekts der (Berufs-) Bildung dienen.
<b>Prüfungsverfahren</b>	<b>Schriftliche Arbeit</b>  <u>Grundlage</u> - Richtlinien für Modul- Diplom- und Masterarbeit im Rahmen der Zusatzausbildungen  <u>Umfang</u> - 25 bis 30 Seiten; maximal 45'000 Zeichen  <u>Frist für die Einreichung</u> - Maximal 6 Monate nach der Themenvereinbarung mit der Dozentin/dem Dozenten.  <u>Kriterien für die Bewertung der Diplomarbeit</u> - Die Fragestellung ist für die Leitungsfunktion relevant und nachvollziehbar hergeleitet; - Zielsetzungen und Aufbau der Diplomarbeit sind klar und sinnvoll; - die gewählten Methoden sind für die Bearbeitung der Fragestellung zweckmässig und werden fachgerecht eingesetzt;



	<ul style="list-style-type: none"><li>- der Bezug zur Theorie wird hergestellt, sie ist eigenständig verarbeitet und interpretiert;</li><li>- die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Diplomarbeit haben einen praktischen Nutzen für die Leitungsfunktion;</li><li>- die Diplomarbeit ist formal und sprachlich korrekt und leserfreundlich;</li><li>- die Diplomarbeit beinhaltet eine Zusammenfassung mit allen wesentlichen Informationen in der gebotenen Kürze;</li><li>- die Diplomarbeit entspricht den Anforderungen an die Selbstständigkeit;</li><li>- der Diplomarbeit liegt eine Kurzfassung in Form eines Management Summary bei; der Text ist veröffentlichungsgerecht gestaltet.</li></ul>
<b>Erforderliche Vorkenntnisse oder Module</b>	Siehe Zulassungsvoraussetzungen gemäss Studienplan