

Wegleitung

zur Prüfungsordnung

Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen / Ausbildungsleiter

Vom 4. August 2025

Inhalt

1.	EINLEITUNG	4
1.1	Zweck der Wegleitung	4
1.2	Trägerschaft	4
1.3	Kommission für Qualitätssicherung	4
1.4	Prüfungsleitung	5
1.5	Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten	5
1.6	Prüfungssekretariat	6
2.	BERUFSBILD	6
3.	MODULARE QUALIFIKATIONSSTRUKTUR	6
4.	ORGANISATION	7
4.1	Prüfungsprozess	7
4.1.1	Von der Anmeldung bis zum Abschluss	7
4.2	Ausschreibung	7
4.2.1	Termine und Anmeldeverfahren	7
4.2.2	Inhalt und Umfang der Ausschreibung	7
4.3	Anmeldung	8
4.4	Ausstandsbegehren und Ausstandsgründe gegen Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten	8
4.5	Zulassungsentscheid	8
4.5.1	Regelung der Zulassung	8
4.5.2	Vorbehalt	9
4.6	Aufgebot	9
4.7	Beurteilung Diplomarbeit, Präsentation und Fachgespräch, Assessment	9
4.8	Erwahrung der Resultate	9
4.9	Ausstellung eidgenössisches Diplom	10
5.	ZULASSUNGSBEDINGUNGEN ZUR ABSCHLUSSPRÜFUNG	11
5.1	Anmeldung und Zulassungsdossier	11
5.1.1	Unterlagen	11
5.1.2	Prüfungssprache	11
5.1.3	Nachweise	11
5.1.4	Modulzertifikate	12

5.2	Gleichwertigkeit	13
5.3	Nachteilsausgleich	13
5.4	Kosten	13
5.4.1	Kosten	13
5.4.2	Zahlungsfrist	13
5.4.3	Rückerstattung von Gebühren	13
6.	DURCHFÜHRUNG DER ABSCHLUSSPRÜFUNG	14
6.1	Aufgebot	14
6.2	Rücktritt	14
7.	FORM UND INHALT DER ABSCHLUSSPRÜFUNG	15
7.1	Prüfungsteile und Positionen	15
7.1.1	Die Abschlussprüfung umfasst folgende modulübergreifende Prüfungsteile und Positionen:	15
7.1.2	Diplomarbeit (Prüfungsteil 1)	16
7.1.3	Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit (Prüfungsteil 2)	17
7.1.4	Assessment (Prüfungsteil 3)	17
7.2	Beurteilung	18
7.3	Bedingungen zum Bestehen der Abschlussprüfung und zur Erteilung des Diploms	18
7.4	Qualitätssicherung	19
8.	BESCHWERDEVERFAHREN	20
9.	SCHLUSSBESTIMMUNGEN	21
9.1	Inkrafttreten	21
10.	ERLASS	21
11.	ANHANG	22
	Anhang 1: Qualifikationsprofil	22
	Anhang 2: Modulbeschreibungen	61
	Anhang 3: Zeitliche Abläufe im Überblick	70

1. EINLEITUNG

1.1 Zweck der Wegleitung

Die Wegleitung wird von der Kommission für Qualitätssicherung (QSK) gestützt auf Ziff. 2.21 a) der Prüfungsordnung über die eidgenössische höhere Fachprüfung Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter vom 15.07.2025 erlassen.

Die Wegleitung kommentiert und präzisiert, was in der Prüfungsordnung festgehalten ist. Sie wird periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst.

Die Wegleitung dient als Informationsquelle für Kandidatinnen und Kandidaten, Arbeitgeber, Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten sowie für Anbieterorganisationen von vorbereitenden Kursen.

1.2 Trägerschaft

Die folgende Organisation der Arbeitswelt bildet die Trägerschaft:

SVEB Schweizerischer Verband für Weiterbildung (Prüfungsordnung Ziff. 1.3)

1.3 Kommission für Qualitätssicherung

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Diplomerteilung werden von der Trägerschaft einer Kommission für Qualitätssicherung (QSK) übertragen. Die Zusammensetzung und die Aufgaben der QSK sind in der Prüfungsordnung in Ziff. 2.1 und Ziff. 2.2 beschrieben.

1.4 Prüfungsleitung

Die Prüfungsleitung hat die Funktion einer Chefexpertin/eines Chefexperten und legt gegenüber der QSK Rechenschaft ab in Bezug auf die Beurteilung der für die Abschlussprüfung erstellten Diplomarbeiten (Prüfungsteil 1), den dazugehörigen Präsentationen und Fachgesprächen (Prüfungsteil 2) sowie den Assessments (Prüfungsteil 3). Sie ist verantwortlich für folgende Aufgaben:

- Zuteilung von Diplomarbeiten sowie entsprechende Präsentationen und Fachgespräche zur Beurteilung an Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten. Zuteilung von Kandidatinnen und Kandidaten an Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten für das Assessment
- Unterstützung der Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten bei der Interpretation und der Beurteilung der Beurteilungskriterien
- Leiten von Sitzungen mit Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten
- Unterstützung der QSK bei der Qualitätssicherung und Umsetzung einer vergleichbaren Beurteilungspraxis durch Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten
- Berichterstattung, Meldung der Resultate der Abschlussprüfung und Rechenschaftslegung zur Prüfungsdurchführung zuhanden der QSK
- Auskünfte zu Prüfungsergebnissen und Durchführung von Akteneinsichten
- Mitarbeit bei Beschwerdeverfahren
- Zusammenarbeit mit und Auskunftspflicht gegenüber der QSK und dem Prüfungssekretariat.
- Vorschlag für Aufgabenstellungen für die Abschlussprüfung an QSK
- Einführen von neuen Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten

1.5 Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten

Die Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten erfüllen folgende Aufgaben:

- Beurteilung von zugewiesenen Diplomarbeiten und den entsprechenden Präsentationen und Fachgesprächen sowie von Assessments.
- Mitwirkung an der Abschlussprüfung als erste Prüfungsexpertin / erster Prüfungsexperte und als zweite Prüfungsexpertin / zweiter Prüfungsexperte
- Zusammenarbeit mit und Auskunftspflicht gegenüber QSK, Prüfungsleitung und Prüfungssekretariat
- Rechenschaftslegung gegenüber QSK und Prüfungsleitung
- Teilnahme und Mitarbeit bei Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sowie zur Umsetzung einer vergleichbaren Beurteilungspraxis
- Mitarbeit bei Beschwerdeverfahren

1.6 Prüfungssekretariat

Gemäss Ziff. 2.22 Prüfungsordnung kann die QSK administrative Aufgaben einem Sekretariat übertragen. Das Prüfungssekretariat erledigt die mit den höheren Fachprüfungen verbundenen administrativen Aufgaben und ist Ansprechstelle für diesbezügliche Fragen.

Adresse des Prüfungssekretariats:

SVEB Schweizerischer Verband für Weiterbildung
Geschäftsstelle Ausbildung der Ausbildenden (AdA)
Hardstrasse 235
8005 Zürich

E-Mail ada@alice.ch
Telefon +41 (0)44 319 71 71
Website www.alice.ch

2. BERUFSBILD

In Ziff. 1.2 Prüfungsordnung und im Anhang 1 dieser Wegleitung ist das Berufsbild Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter mit eidgenössischem Diplom beschrieben.

Die geforderten Handlungskompetenzen und Leistungskriterien sind im Qualifikationsprofil (Anhang 1 dieser Wegleitung) beschrieben.

3. MODULARE QUALIFIKATIONSSTRUKTUR

Die Höhere Fachprüfung ist modular mit Abschlussprüfung. Die vorbereitenden Kurse sind modular angelegt. Die Module werden einzeln abgeschlossen. Die Reihenfolge der Modulabschlüsse ist nicht vorgegeben.

Vorbereitende Kurse können, um die Subjektfinanzierung durch die Kandidatinnen und Kandidaten geltend zu machen, durch die Modulanbieter in der Meldeliste des SBFJ eingetragen werden.

4. ORGANISATION

4.1 Prüfungsprozess

4.1.1 Von der Anmeldung bis zum Abschluss

Der Prüfungsprozess ist im Anhang 3 dieser Wegleitung visualisiert und detaillierter dargestellt. Er läuft wie folgt ab:

1. Ausschreibung der Abschlussprüfung auf der Website alice.ch;
2. Anmeldung und Einreichung Zulassungsdossier inkl. allfälliger Ausstandsbegehren;
3. Zulassungsentscheid durch QSK;
4. Kommunikation Zulassung; Entscheid über die Durchführung der Prüfung
5. Einreichung Diplomarbeit zur höheren Fachprüfung;
6. Aufgebot zur Prüfung
7. Beurteilung Diplomarbeit (Prüfungsteil 1), deren Präsentation und Fachgespräch (Prüfungsteil 2) und des Assessments (Prüfungsteil 3) durch Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten;
8. Erhaltung des Resultats durch die QSK;
9. Ausstellung eidgenössisches Diplom durch SBFI.

4.2 Ausschreibung

4.2.1 Termine und Anmeldeverfahren

Auf der Website alice.ch sind die Informationen und Termine zur Abschlussprüfung und zum Anmeldeverfahren in allen drei Amtssprachen ausgeschrieben.

4.2.2 Inhalt und Umfang der Ausschreibung

Die Ausschreibung orientiert zumindest über: (Ziff. 3.12 Prüfungsordnung)

- a) die Prüfungsdaten;
- b) die Prüfungsgebühr und Diplomgebühr;
- c) die Anmeldestelle;
- d) die Anmeldefrist;

- e) den Ablauf der Prüfung;
- f) das Verzeichnis der Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten, das Vorgehen bei Ausstandsbegehren sowie die Ausstandsgründe.

4.3 Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt gemäss Prüfungsordnung Ziff. 3.2. Informationen zu den Anforderungen an die Anmeldung und zu den einzureichenden Unterlagen sind in Ziff. 3.2 Prüfungsordnung und 5.1 & 5.2 dieser Wegleitung ersichtlich. Der Eingang der Anmeldung wird bestätigt.

4.4 Ausstandsbegehren und Ausstandsgründe gegen Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten

Ausstandsbegehren gegen Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten erfolgen gemäss Prüfungsordnung Ziff. 3.22. Ausstandsgründe von Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten sind in der Prüfungsordnung Ziff. 4.43 aufgeführt. Ausstandsbegehren gegen Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten sind zusammen mit der Anmeldung einzureichen.

Die QSK entscheidet über das Ausstandsbegehren und teilt ihren Entscheid mit dem Aufgebot zur Prüfung mit (Ziff. 6.1 Bst. c dieser Wegleitung).

4.5 Zulassungsentscheid

4.5.1 Regelung der Zulassung

Die Zulassung zur Abschlussprüfung wird in Ziff. 3.3 Prüfungsordnung geregelt. Die QSK entscheidet aufgrund des Zulassungsdossiers über die Zulassung.

Der Entscheid zur Zulassung durch die QSK wird den Kandidatinnen und Kandidaten mindestens 12 Wochen vor Beginn der Abschlussprüfung kommuniziert.

Ein ablehnender Entscheid enthält eine Begründung und die Rechtsmittelbelehrung. (Ziff. 3.33 Prüfungsordnung und Ziff. 7.31 Prüfungsordnung). Über die Rechte der Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Abläufe orientieren die Merkblätter [zum Akteneinsichtsrecht](#) und [zum Beschwerderecht](#) auf der Webseite des SBFI.

In der Regel finden die Sitzungen der QSK viermal, jedoch mindestens dreimal pro Jahr statt. Die Sitzungsdaten und Fristen für das Einreichen des Zulassungsdossiers werden mindestens fünf Monate vorher auf der Website alice.ch kommuniziert.

4.5.2 Vorbehalt

Falls im Zulassungsdossier ein Dokument fehlt, kann die QSK eine Zulassung unter Vorbehalt aussprechen. Den Kandidatinnen oder den Kandidaten wird in diesem Fall eine Frist mitgeteilt, in der das fehlende Dokument nachgereicht werden kann. Wird das Dokument nicht fristgerecht nachgereicht, ist die Kandidatin oder der Kandidat nicht zugelassen.

4.6 Aufgebot

Mindestens 4 Wochen vor Beginn der Abschlussprüfung erhalten die Kandidatinnen und Kandidaten das Prüfungsaufgebot (Ziff. 4.13 Prüfungsordnung). Der Inhalt des Aufgebots ist in Ziff. 6.1 dieser Wegleitung ausführlich beschrieben.

4.7 Beurteilung Diplomarbeit, Präsentation und Fachgespräch, Assessment

Die eingereichte Diplomarbeit (Prüfungsteil 1) sowie deren Präsentation mit Fachgespräch (Prüfungsteil 2) und das Assessment (Prüfungsteil 3) werden von mindestens zwei Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten beurteilt. Die Beurteilung erfolgt gemäss Ziff. 6 Prüfungsordnung und ist in Ziff. 7 dieser Wegleitung ausführlich beschrieben.

4.8 Erhaltung der Resultate

Aufgrund der Beurteilung der Diplomarbeit (Prüfungsteil 1) und deren Präsentation mit Fachgespräch (Prüfungsteil 2) sowie des Assessments (Prüfungsteil 3) durch die Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten werden die Prüfungsergebnisse von der QSK erwhahrt. Die Beurteilung wird den Kandidatinnen und Kandidaten mitgeteilt.

Bei bestandener Abschlussprüfung veranlasst die QSK die Erstellung des eidgenössischen Diploms durch das SBF (Ziff. 6.33 Prüfungsordnung).

Bei nicht bestandener Abschlussprüfung erhalten die Kandidatinnen und Kandidaten die Möglichkeit zur Prüfungswiederholung (Ziff. 6.4 Prüfungsordnung).

Gegen den Entscheid zur nicht Erteilung des Diploms kann innerhalb von 30 Tagen Beschwerde eingereicht werden (Ziff. 7.3 Prüfungsordnung). Über die Rechte der Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Abläufe orientieren die Merkblätter [zum Akteneinsichtsrecht](#) und [zum Beschwerderecht](#) auf der Webseite des SBFI.

4.9 Ausstellung eidgenössisches Diplom

Aufgrund des Antrags der QSK erstellt das SBFI das eidgenössische Diplom und stellt dieses der Prüfungsträgerschaft zu. Die Urkunde wird den Kandidatinnen und Kandidaten von der Trägerschaft zugestellt. Bis zum Vorliegen des eidgenössischen Diploms gilt das vom Prüfungssekretariat ausgestellte Anerkennungsschreiben sowie die Prüfungsverfügung als offizieller Nachweis für die Diplominhaberinnen und Diplominhaber.

5. ZULASSUNGSBEDINGUNGEN ZUR ABSCHLUSSPRÜFUNG

5.1 Anmeldung und Zulassungsdossier

5.1.1 Unterlagen

Die Anmeldung erfolgt mit dem Einreichen des Zulassungsdossiers. Dieses umfasst die Angaben und Unterlagen gemäss Ziff. 3.2 Bst. a bis f der Prüfungsordnung. Dies sind:

- a) Angabe der Prüfungssprache;
- b) Kopie eines gültigen amtlichen Ausweises mit Foto;
- c) Angabe der Sozialversicherungsnummer (AHV- Ausweis)¹;
- d) Belege der für die Zulassung geforderten Abschlüsse gemäss Ziff. 3.31 Bst. a der Prüfungsordnung;
- e) Nachweis der erforderlichen Praxis im Aus- und Weiterbildungsbereich sowie in leitenden Funktionen gemäss Ziff. 3.31 Bst. b der Prüfungsordnung;
- f) Belege der Modulzertifikate beziehungsweise der entsprechenden Gleichwertigkeitsbestätigungen gemäss Ziff. 3.32 der Prüfungsordnung und Ziff. 5.1.4 dieser Wegleitung.

5.1.2 Prüfungssprache

Mit der Anmeldung muss eine Sprache für die Abschlussprüfung gewählt werden (Ziff. 5.1.1 Bst. a dieser Wegleitung). Die Abschlussprüfung kann in Deutsch, Französisch oder Italienisch absolviert werden (Ziff. 4.12 Prüfungsordnung). Es ist möglich, einzelne Praxisbeispiele oder andere Beilagen in der Diplomarbeit (Prüfungsteil 1) in einer anderen der drei Prüfungssprachen oder in Englisch einzureichen (Ziff. 5.12 Prüfungsordnung).

5.1.3 Nachweise

Folgende Dokumente sind als Teile des Zulassungsdossiers (s. Ziff. 3.31 Prüfungsordnung) einzureichen:

- a) Eidgenössischer Fachausweis Ausbilderin/Ausbilder oder eine gleichwertige Qualifikation
- b) Nachweis der Praxis im Aus- und Weiterbildungsbereich von mindestens 1500 Stunden – mindestens über 4 Jahren verteilt. Zusätzlich müssen mindestens 500 Stunden Praxis in einer leitenden Funktion oder in leitenden Aufgaben nachgewiesen

¹ Die rechtliche Grundlage für diese Erhebung findet sich in der Statistikerhebungsverordnung (SR **431.012.1**; Nr. 70 des Anhangs). Die QSK beziehungsweise das SBFI erhebt im Auftrag des Bundesamtes für Statistik die AHV-Nummer, welche ausschliesslich für statistische Zwecke verwendet werden.

werden. Diese Praxis kann, muss sich aber nicht auf den Bildungsbereich beziehen.

Als leitende Funktionen gelten beispielsweise:

- die Leitung eines Bereichs in einem Betrieb, oder die Leitung eines Teilbereichs in einem Grossbetrieb (Ausbildung, Human Resources oder andere);
- die Leitung einer Abteilung oder eines Angebotsbereichs bei einem Bildungsanbieter;
- das Leiten von grösseren Projekten, vorzugsweise im Bildungsbereich.

Unverzichtbare Elemente einer leitenden Funktion, d. h. Kriterien für die Anerkennung von entsprechenden Nachweisen durch die QSK, sind:

- Verantwortung für eine längerfristige Planung
- Budgetverantwortung
- Führung von mindestens drei festen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern oder von mehreren Projektmitarbeiterinnen oder Projektmitarbeitern.

5.1.4 Modulzertifikate

Folgende Modulabschlüsse oder gleichwertige Qualifikationen müssen für die Zulassung zur Abschlussprüfung vorliegen (s. Ziff. 3.32 Prüfungsordnung):

- a) «Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten»;
- b) «Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich steuern»;
- c) «Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen»;
- d) «Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen»
- e) «Bildungsangebote positionieren und kommunizieren»;
- f) «Projekte planen, leiten und evaluieren».

Inhalt und Anforderungen der einzelnen Module, inklusive Anforderungen an die Kompetenznachweise sind in den Modulbeschreibungen der Trägerschaft festgelegt (Ziff. 3.32 Prüfungsordnung). Diese sind im Anhang 2 dieser Wegleitung aufgeführt.

Modulzertifikate von vorbereitenden Kursen werden von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft. Ziff. 5.2 dieser Wegleitung.

5.2 Gleichwertigkeit

Über die Anerkennung beziehungsweise Anrechnung von gleichwertigen Qualifikationen, von Modulzertifikaten und von Gleichwertigkeitsverfahren für die Zulassung zur Abschlussprüfung entscheidet die QSK (Ziff. 2.21 Bst. I Prüfungsordnung).

5.3 Nachteilsausgleich

Menschen mit einer Behinderung können einen Nachteilsausgleich beantragen. Sie müssen eine Behinderung nachweisen können. Der Antrag ist bei der QSK einzureichen und muss spätestens zusammen mit der Anmeldung für die Abschlussprüfung eingereicht werden. Massgebend für das Verfahren ist das entsprechende und aktuelle Merkblatt des SBFI ([Merkblatt Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderungen bei Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen](#)). Dieses ist auf der Website des SBFI publiziert.

5.4 Kosten

Die Kosten für die Abschlussprüfung sind in Ziff. 3.4 Prüfungsordnung geregelt.

5.4.1 Kosten

Die Kosten für die Teilnahme an der Abschlussprüfung werden in der Ausschreibung bekannt gegeben. Die Prüfungsgebühr wird mit der Zulassung in Rechnung gestellt. Die Prüfungsgebühr für Kandidatinnen und Kandidaten, welche die Abschlussprüfung wiederholen, wird im Einzelfall von der QSK unter Berücksichtigung des Prüfungsumfangs festgelegt.

5.4.2 Zahlungsfrist

Die Zustellung des eidg. Diploms setzt eine fristgerechte Zahlung der Prüfungsgebühr voraus. Die Zahlungsfrist wird mit der Rechnung mitgeteilt.

5.4.3 Rückerstattung von Gebühren

Wird die Prüfung wegen eines entschuldbaren Grundes abgebrochen, wird ein Teil der bezahlten Prüfungsgebühr unter Abzug der entstandenen Kosten rückerstattet. Entschuldbare Gründe sind in Ziff. 4.22 Prüfungsordnung aufgeführt. Falls die Abschlussprüfung abgebrochen wird und kein entschuldbarer Grund vorliegt, erfolgt keine Rückerstattung der bereits einbezahlten Kosten.

6. DURCHFÜHRUNG DER ABSCHLUSSPRÜFUNG

6.1 Aufgebot

Die Kandidatin oder der Kandidat erhält das Aufgebot zur Abschlussprüfung, mindestens 4 Wochen vor Beginn der Abschlussprüfung (Ziff. 4.13 Prüfungsordnung). Das Aufgebot enthält:

- a) das Prüfungsprogramm mit Angaben über Ort und Zeitpunkt der Abschlussprüfung sowie die zulässigen und mitzubringenden Hilfsmittel;
- b) die Zuteilung der Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten;
- c) bei Ausstandsbegehren gegen Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten den Entscheid der QSK.

6.2 Rücktritt

In der Prüfungsordnung ist der Rücktritt von der Prüfung geregelt (Ziff. 4.2 Prüfungsordnung).

Die Elternschaft (Ziff. 4.22 Bst. a der Prüfungsordnung) ist wie folgt geregelt: Für die Mutter gilt die Dauer des gesetzlich geregelten Mutterschaftsurlaubs, für den anderen Elternteil bis 2 Wochen nach Geburt des Kindes.

7. FORM UND INHALT DER ABSCHLUSSPRÜFUNG

7.1 Prüfungsteile und Positionen

7.1.1 Die Abschlussprüfung umfasst folgende modulübergreifende Prüfungsteile und Positionen:

Prüfungsteil	Position	Art der Prüfung	Dauer
1 Diplomarbeit		schriftlich	vorgängig erstellt
2 Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit		mündlich	35 Minuten
3 Assessment			
	3.1 Rollenkonformes Handeln	mündlich	15 Minuten*
	3.2 Umgang mit herausfordernden Situationen	mündlich	20 Minuten*
	3.3 Gestaltung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots	mündlich	40 Minuten*
	3.4 Weiterentwicklung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots	mündlich	60 Minuten*
	Total mündliche Prüfung (Prüfungsteile 2 und 3)	mündlich	170 Minuten*

* Bei den angegebenen Zeiten ist die Zeit zur Vorbereitung der einzelnen Positionen nicht inbegriffen. Die Zeiten sind für ein Setting mit vier Kandidatinnen oder Kandidaten berechnet.
In 3er oder 5er Gruppen weichen die Zeiten bei den Positionen 3.3 und 3.4 ab und betragen:

Im 3er Setting

3 Assessment			
	3.1 Rollenkonformes Handeln	mündlich	15 Minuten
	3.2 Umgang mit herausfordernden Situationen	mündlich	20 Minuten

3.3 Gestaltung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots	mündlich	30 Minuten
3.4 Weiterentwicklung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots	mündlich	40 Minuten
Total mündliche Prüfung (Prüfungsteile 2 und 3)	mündlich	140 Minuten

Im 5er Setting

3 Assessment

3.1 Rollenkonformes Handeln	mündlich	15 Minuten
3.2 Umgang mit herausfordernden Situationen	mündlich	20 Minuten
3.3 Gestaltung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots	mündlich	50 Minuten
3.4 Weiterentwicklung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots	mündlich	40 Minuten
Total mündliche Prüfung (Prüfungsteile 2 und 3)	mündlich	160 Minuten

7.1.2 Diplomarbeit (Prüfungsteil 1)

Gemäss Ziff. 5.11 Prüfungsordnung verfassen Kandidatinnen und Kandidaten eine schriftliche Diplomarbeit.

Mit der Diplomarbeit zeigen die Kandidatinnen und Kandidaten, dass sie im Qualifikationsprofil beschriebene Handlungskompetenzen erfüllen und vernetzen können. Die Kandidatinnen und Kandidaten legen in der Diplomarbeit dar, wie sie eine für ihre Tätigkeit im eigenen Praxisfeld relevante Fragestellung bearbeitet haben. Sie berücksichtigen dabei bildungs- und führungstheoretische Grundlagen und Theorien, die sie vertiefen. Zur Diplomarbeit gehört ein Teil, in dem die Kandidatinnen und Kandidaten ihr Vorgehen reflektieren. Die Kandidatinnen und Kandidaten wählen aus den im Anhang 1 beschriebenen Handlungskompetenzbereichen A bis I einen Schwerpunkt und zeigen auf dieser Basis die Vernetzung mit anderen Handlungskompetenzen und Handlungskompetenzbereichen auf.

Die formalen und inhaltlichen Anforderungen an die Diplomarbeit sowie die Beurteilungskriterien werden in der Prüfungsausschreibung kommuniziert.

7.1.3 Präsentation und Fachgespräch zur Diplomarbeit (Prüfungsteil 2)

Die Kandidatinnen und Kandidaten präsentieren und erläutern in Prüfungsteil 2 ihre Diplomarbeit. Sie gehen auf Erkenntnisse ein, die sie aus der Bearbeitung ihrer Fragestellung der Diplomarbeit gewonnen haben. Es geht dabei ausdrücklich nicht um eine Zusammenfassung der Diplomarbeit und darin beschriebener Ergebnisse, die den Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten bekannt sind. Sie haben die Diplomarbeit vorgängig gelesen und beurteilt.

Im anschliessenden Fachgespräch zeigen Kandidatinnen und Kandidaten, wie sie die Inhalte der Diplomarbeit und der Präsentation vertiefen und mit anderen Handlungskompetenzen aus dem Qualifikationsprofil vernetzen können. Prüfungsteil 2 umfasst alle Handlungskompetenzbereiche A bis K.

Die Präsentation dauert 10 Minuten, das anschliessende Fachgespräch 25 Minuten. Somit dauern Präsentation und Fachgespräch zusammen 35 Minuten.

Die formalen und inhaltlichen Anforderungen sowie die Beurteilungskriterien für Präsentation und Fachgespräch werden in der Prüfungsausschreibung kommuniziert.

7.1.4 Assessment (Prüfungsteil 3)

Prüfungsteil 3 findet in Form eines Assessments statt. Das Assessment besteht aus den vier Positionen 3.1, 3.2, 3.3. und 3.4. Zu jeder Position erhalten die Kandidatinnen und Kandidaten eine konkrete Aufgabenstellung. Die Aufgabenstellungen sind praxisrelevant und orientieren sich an Aufgaben von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern. Die vier Positionen werden mündlich geprüft.

Geprüft wird die Fähigkeit zur Vernetzung der Handlungskompetenzbereiche bzw. die Handlungskompetenzen aus dem Qualifikationsprofil (Anhang 1 dieser Wegleitung). Es können alle Handlungskompetenzbereiche A bis K des Qualifikationsprofils geprüft werden. Die Beurteilung der Vernetzungskompetenz erfolgt entlang von Beurteilungsdimensionen. Diese sind in der «Beschreibung der Abschlussprüfung» aufgeführt, verfügbar auf der Website der Trägerschaft. Die den Beurteilungsdimensionen untergeordneten Beurteilungskriterien werden in der Prüfungsausschreibung kommuniziert.

Der konkrete Ablauf der Prüfung, die Beschreibungen der einzelnen Prüfungselemente sowie die Beurteilungsdimensionen sind im Dokument «Beschreibung der Abschlussprüfung», verfügbar auf der Website der Trägerschaft, abgebildet. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Positionen dieses Prüfungsteils kurz beschrieben.

Die Aufgabenstellungen und Beurteilungskriterien zu den Positionen in Prüfungsteil 3 erhalten die Kandidatinnen und Kandidaten mit dem Aufgebot zur Abschlussprüfung. Der Zeitpunkt der Abgabe der Aufgaben am Prüfungstag richtet sich nach den vorgegebenen Bearbeitungszeiten.

Position 3.1: Rollenkonformes Handeln

Kandidatinnen und Kandidaten erhalten schriftlich eine Aufgabe gestellt, in der sie ihre Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten zeigen können.

Schwerpunktmässig geht es bei diesen Aufgabenstellungen um Situationen, die sie als Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter erfassen und bewältigen müssen.

Position 3.2: Umgang mit herausfordernden Situationen

Kandidatinnen und Kandidaten werden mit einer schriftlich formulierten, herausfordernden Situation konfrontiert, die sie kurzfristig bewältigen müssen. Die Aufgabenstellungen sind aus der beruflichen Praxis von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern.

Position 3.3: Gestaltung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots

Kandidatinnen und Kandidaten gestalten aufgrund einer konkreten Aufgabenstellung einen Teil eines Aus- oder Weiterbildungsangebots.

Position 3.4: Weiterentwicklung eines Aus- oder Weiterbildungsangebots

Kandidatinnen und Kandidaten erhalten Einschätzungen und Rückmeldungen zu Ihrem Aus- oder Weiterbildungsangebot (Position 3.3) von anderen Kandidatinnen und Kandidaten. Sie beurteilen ihr eigenes Aus- bzw. Weiterbildungsangebot und die erhaltenen Rückmeldungen. Auf dieser Basis entwickeln sie die weitere Ausgestaltung ihres Aus- bzw. Weiterbildungsangebots.

7.2 Beurteilung

In der Prüfungsordnung Ziff. 6 ist die Beurteilung beschrieben. Demnach erfolgen die Beurteilungen der Prüfungsteile 1, 2 und 3 anhand von auftragsbezogenen Beurteilungskriterien mit entsprechenden Beurteilungsindikatoren. Diese werden in der Prüfungsausschreibung kommuniziert.

7.3 Bedingungen zum Bestehen der Abschlussprüfung und zur Erteilung des Diploms

Die Abschlussprüfung ist bestanden, wenn alle Prüfungsteile als bestanden beurteilt werden (Ziff. 6.3 Prüfungsordnung). Ein Prüfungsteil ist bestanden, wenn die für das Bestehen bestimmten Beurteilungskriterien erfüllt sind.

Wer die Abschlussprüfung bestanden hat, erhält das eidgenössische Diplom (Ziff. 6.33 Prüfungsordnung)

Die QSK stellt jeder Kandidatin und jedem Kandidaten ein Zeugnis über die Abschlussprüfung aus (Ziff. 6.34 Prüfungsordnung).

7.4 Qualitätssicherung

Die Beurteilungssitzung der Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten wird in der Regel von einem Mitglied der QSK visitiert und auf deren Qualität geprüft. Das Mitglied rapportiert an die QSK.

8. BESCHWERDEVERFAHREN

In Ziff. 7.3 Prüfungsordnung sind Rechtsmittel und Beschwerdeverfahren beschrieben. Diese orientieren sich an den Merkblättern des SBFI, die auf der Webseite des SBFI (sbfi.admin.ch) heruntergeladen werden können.

Beschwerden können gegen die Nicht-Zulassung zur Abschlussprüfung sowie gegen die Nicht-Erteilung des Diploms eingereicht werden. Nähere Informationen sind der Rechtsmittelbelehrung im Zeugnis zu entnehmen. Über die Rechte der Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Abläufe orientieren die Merkblätter [zum Akteneinsichtsrecht](#) und [zum Beschwerderecht](#) auf der Webseite des SBFI.

9. SCHLUSSBESTIMMUNGEN


9.1 Inkrafttreten

Diese Wegleitung tritt mit der Genehmigung der Prüfungsordnung in Kraft.

10. ERLASS

Zürich, 04.08.2025

SVEB Schweizerischer Verband für Weiterbildung



Bernhard Grämiger, Direktor SVEB



Gregor Thurnherr, Dr. phil., Präsident QSK

11. ANHANG

Anhang 1: Qualifikationsprofil

Berufsbild

1.1 Arbeitsgebiet

Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter arbeiten selbstständig oder in einem institutionellen Kontext in der Leitung von Bildungsorganisationen, Bildungsabteilungen und Bildungsprojekten. Ihre Arbeit konzentriert sich auf die Entwicklung, Evaluation und Verbesserung von Strukturen und Rahmenbedingungen für Bildungs- und Qualifizierungsprozesse, namentlich in der Aus- und Weiterbildung. Dazu konzipieren sie anspruchsvolle Bildungsangebote unter Berücksichtigung von technologischen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und positionieren diese im Unternehmen oder im Markt.

Sie arbeiten in unterschiedlichen Arbeitskontexten, beispielsweise

- als Leitungsperson einer Bildungsinstitution oder einer Ausbildungsabteilung in einer Organisation;
- als Geschäftsleiterin oder Geschäftsleiter einer Fachstelle im Bildungsbereich oder einer in der Weiterbildung tätigen Unternehmung oder Organisation;
- als selbständige Bildungsunternehmerin oder selbständiger Bildungsunternehmer;
- als Projektleiterin oder Projektleiter für komplexe Bildungsprojekte im bildungspolitischen Bereich oder unternehmerischen Umfeld.

1.2 Wichtigste Handlungskompetenzen

Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter ...

entwickeln, evaluieren und überarbeiten Bildungskonzepte: Sie erarbeiten Bildungskonzepte und Curricula, begründen die entsprechenden Bildungsmassnahmen und stellen deren Entwicklung und Nachhaltigkeit sicher. Sie schätzen die Einsatzmöglichkeiten technologiebasierter Lehr- und Lernszenarien realistisch ein und berücksichtigen diese in ihrer strategischen Planung. In der Konzeption beachten sie den Lebensweltbezug und die biographischen Erfahrungen der Adressatinnen und Adressaten.

leiten komplexe Bildungsangebote: Sie realisieren anspruchsvolle Bildungsveranstaltungen und übernehmen die Verantwortung für die damit zusammenhängenden Prozesse wie z.B. Administrationsprozesse, logistische Prozesse oder Qualifizierungsprozesse und die Tätigkeit aller beteiligten Akteure. Ausserdem

entwickeln sie geeignete Qualifikationsverfahren und überprüfen deren Wirksamkeit laufend. In der Programmplanung, der Kommunikation und der Organisation von Bildungsangeboten nutzen sie die Möglichkeiten aktueller Technologien.

bauen das Qualitätsmanagement auf und sichern deren Umsetzung: Sie bauen ein geeignetes Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystem auf, organisieren und leiten die Evaluation von Bildungs- und Organisationsprozessen. Sie führen Gremien der Qualitätsentwicklung, werten die Evaluationsergebnisse aus und erarbeiten geeignete Massnahmen zur Sicherung der Qualität von Bildungsangeboten.

steuern Organisationseinheiten im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich: Sie legen für ihre Organisationseinheit Jahresziele fest, erstellen Arbeitsplanungen und verantworten sowohl Budgets als auch Jahresrechnungen. Ihr unternehmerisches Handeln orientiert sich an betriebswirtschaftlichen Vorgaben und Strategien der Organisation.

führen eine Organisationseinheit im Bildungsbereich personell: Sie stellen Mitarbeitende ein und begleiten, beurteilen und fördern sie in ihrer Entwicklung. Sie übernehmen die Verantwortung für eine zielführende Kooperation eines Teams von Mitarbeitenden und vergeben Aufträge an interne oder externe Stellen. Konflikte sprechen sie an und lösen diese gemeinsam mit den Beteiligten.

positionieren und kommunizieren Bildungsangebote intern und extern: Sie gestalten Bildungsmassnahmen auf Grund von wirtschaftlichen, kulturellen, gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen und Trends und richten das Bildungsangebot auf den entsprechenden Bedarf aus. Sie nutzen die Kommunikationsprozesse in ihrer Organisation und passen sie innerhalb ihrer Verantwortlichkeit bei Bedarf an. Sie verantworten die Marketing- und Kommunikationsmassnahmen für Produkte und Dienstleistungen in ihrem Bereich. Sie nutzen die neuen Möglichkeiten analoger und digitaler Kommunikations- und Marketingtechnologien.

leiten, delegieren und evaluieren Bildungsprojekte: Sie planen Projekte, stellen die Finanzierung sicher, leiten, evaluieren sowie delegieren und dokumentieren sie und sichern die Resultate. Sie stützen sich dabei auf entsprechende Bedarfs- und Bedürfnisanalysen und verhandeln mit internen wie auch externen Auftraggeberinnen und Auftraggebern.

gestalten Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse mit: Sie unterstützen Veränderungsprozesse in der eigenen Organisation mit gezielten Bildungsmassnahmen. Sie entwickeln und prägen die Kultur in ihrem Bereich in Übereinstimmung mit der übergeordneten Unternehmenskultur.

initiierten Strategieprozesse und gestalten diese mit: Sie führen Markt- und Trendanalysen durch und entwickeln im Rahmen der Unternehmensstrategie Aus- und Weiterbildungsmassnahmen. Sie vertreten ihre Organisation oder ihr Unternehmen gegen aussen und pflegen die überinstitutionelle Zusammenarbeit.

setzen ethische Standards im Berufsalltag um: Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sind sich ihrer gestaltenden Rolle in ihrem Arbeitskontext bewusst. Sie ermöglichen lebenslanges Lernen, schützen die Integrität der Mitarbeitenden und respektieren Diversität in all ihren möglichen Dimensionen. Mitarbeitenden begegnen sie auf Augenhöhe, gestalten ihr Führungshandeln vorurteilsfrei und reflektieren die unterschiedlichen Rollen von Macht. Diverse Werteorientierungen werden als Chance

erkannt und durch Perspektivenwechsel transformiert. Sie richten ihr Handeln nach einer grösstmöglichen Exzellenz aus. In der Unternehmung übernehmen sie in ihrem Wirkungsbereich die Verantwortung für eine nachhaltige Planung personeller und materieller Ressourcen.

1.3 Berufsausübung

Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter leiten Bildungsorganisationen, Bildungsabteilungen oder Bildungsprojekte in personeller und finanzieller Hinsicht und unterstützen interne und externe Anspruchsgruppen mit ihrer Expertise. In Ausbildungsinstitutionen oder in Bildungsabteilungen von Organisationen übernehmen sie entweder eine klassische Linienführungsfunktion mit materiellen und personellen Verantwortlichkeiten oder eine Stabsfunktion mit entsprechender Abteilung.

Sie verfügen über umfassende Kompetenzen im jeweiligen Berufsfeld sowie in Organisation und Management. Ihre Führungskompetenz entwickeln sie über die Reflexion ihres beruflichen Handelns in Kombination mit ihrer wachsenden Erfahrung stetig weiter.

1.4 Beitrag an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur

Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter übernehmen eine zentrale Rolle in der Leitung und Entwicklung von Bildungsorganisationen zur Aus- und Weiterbildung Erwachsener. Denn gut qualifizierte Fachkräfte, die ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen durch qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildungen stetig weiterentwickeln, bilden für erfolgreiche Unternehmungen einen zentralen Pfeiler. Bildung ist auch eine wesentliche Voraussetzung für den sorgfältigen Umgang mit natürlichen Ressourcen und die Bewahrung sowie Weiterentwicklung unseres kulturellen Reichtums. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter fördern die Verankerung von Werten des gemeinsamen Zusammenlebens sowie des nachhaltigen Umgangs mit unserer Umwelt in der Gesellschaft.

Übersicht der Handlungskompetenzen

Kompetenz- bereiche	HK	HK	HK	HK	HK	HK	HK
A Bildungs- konzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten	A1 Bildungskonzepte unter Berücksichtigung von Bedarf und Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten nach wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeln und begründen	A2 Bildungspläne und Curricula in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern entwickeln und evaluieren	A3 Lehr-/Lernmittel, Medien und Infrastruktur evaluieren	A4 Möglichkeiten digital vermittelter Lehr- und Lernszenarien in der Konzeption prüfen und einsetzen	A5 Qualifikationsverfahren entwickeln		

B Bildungs- angebote organisieren und verantworten	B1 Interne und/oder externe Bildungsangebote evaluieren	B2 Bildungsangebote organisieren	B3 Organisation und Prozesse für Bildungsangebote sicherstellen	B4 Qualifikations- verfahren organisieren	B5 Bildungsangebote mit digitalen Technologien und Instrumenten planen und leiten	B6 Kommunikation innerhalb von Bildungsangebot en mit technologiebasier ten Mitteln unterstützen	
C Qualitäts- management aufbauen und sicherstellen	C1 Geeignete Qualitätssicherun gs- und Entwicklungssyst eme kritisch reflexiv auswählen oder entwickeln	C2 Umsetzung von Qualitätssicherun gsmassnahmen koordinieren und überwachen	C3 QM- Zertifizierungen organisieren	C4 Gremien der Qualitätsentwickl ung leiten und begleiten			
D Organisationsein heit im Bildungsbereich betriebs- wirtschaftlich steuern	D1 Ziele und Aktivitäten der Organisationsein heit im Bildungsbereich in Abstimmung mit den finanziellen Strategien der Organisation festlegen	D2 Betriebswirtschaft lichen Bereich für das Bildungsressort der Organisation leiten oder delegieren	D3 Projekte und Innovationen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftl icher Kriterien unterstützen	D4 Mitarbeitenden finanzielle Vorgaben machen und deren Umsetzung kontrollieren	D5 Mit externen Dienstleistern verhandeln und Aufträge vergeben	D6 Kommunikations strukturen und - prozesse der Organisationsein heit im Bildungsbereich gestalten	D7 Koordination und Kommunikation der Prozessabläufe intern sowie extern organisieren oder delegieren

E Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen	E1 Personalbedarf der Organisationseinheit erheben	E2 Personal rekrutieren und einarbeiten	E3 Mitarbeitende begleiten, fördern, unterstützen und beurteilen	E4 Team führen und entwickeln	E5 Das vorhandene Potential von Diversity identifizieren und in Personalentscheidungen einfließen lassen	E6 Konflikte ansprechen und unter Einbezug der Beteiligten gemeinsam lösen	
F Bildungsangebote positionieren und intern und extern kommunizieren	F1 Bildungsangebote auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Bildungspolitik ausrichten	F2 Bildungsbedarf und -bedürfnisse ermitteln	F3 Bildungsangebote mit der internen Strategie und Entwicklung abstimmen	F4 Marketing- und Kommunikationsmassnahmen leiten oder delegieren	F5 Offerten für Bildungsdienstleistungen erstellen und bewerten	F6 Mit internen oder externen Lerndienstleistern zusammenarbeiten	F7 Organisation und deren Interessen bei Anlässen und in Gremien vertreten
G Projekte planen, leiten und evaluieren	G1 Projekte im Bildungsbereich planen und begründen	G2 Projektfinanzierung sicherstellen	G3 Projektorganisation und -planung sicherstellen	G4 Projektverlauf überwachen und wenn notwendig anpassen	G5 Projektteams leiten	G6 Projekte auswerten	G7 Projekte dokumentieren und Ergebnisse implementieren

H Organisations- entwicklungen und Veränderungs- prozesse mitgestalten	H1 Die eigenen Organisationen, Abteilungen und Teams in Aus- und Weiterbildungsfragen beraten	H2 Veränderungsprozesse in Organisationen mit gezielten Bildungsmaßnahmen unterstützen					
I Strategieprozesse initiieren und mitgestalten	I1 Die eigene Organisation in politischen und strategischen Gremien repräsentieren und vertreten	I2 Personalentwicklungskonzepte in Anlehnung an die Unternehmensstrategie entwickeln	I3 Markt- und Trendanalysen durchführen und strategische Massnahmen entwickeln resp. vorschlagen	I4 Interne Aus- und Weiterbildungsstrategien entwickeln	I5 Das Potential aktueller Technologien in strategischen Entscheidungen einfließen lassen		

K Ethische Standards im Berufsalltag umsetzen	K1 Lebenslanges Lernen fördern und ermöglichen	K2 Integrität der Mitarbeitenden bewahren	K3 Diversität bewusst wahrnehmen und konstruktiv nutzen	K4 Das berufliche Handeln vorurteilsfrei ausrichten	K5 Diverse Werteorientierungen akzeptieren und Perspektivenwechsel vornehmen	K6 Lehr-/ Lernprozesse als Ermöglichung interpretieren	K7 Exzellenz im beruflichen Handeln anstreben
	K8 Chancengerechtigkeit ermöglichen	K9 Nachhaltigkeit von personellen und materiellen Ressourcen planen und umsetzen					

Anspruchsniveau

1.1 HK Bereich A: Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten

Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter entwickeln Bildungskonzepte für Betriebe oder Organisationen. Sie stützen sich dabei auf vorhandene Bildungspläne, Curricula, Profile und Analysen oder sie erarbeiten diese Grundlagen selbst. Sie berücksichtigen bei der Konzeption Normen und Gepflogenheiten des Umfelds, Charakteristiken der potenziellen Lerngruppen, Vorgaben in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit der Massnahme sowie weitere Rahmenbedingungen oder Vorgaben.</p> <p>Sie evaluieren und überarbeiten fremde oder eigene Konzepte für Bildungsmassnahmen, Bildungspläne und Curricula oder Lernmaterialien. Dabei stützen sie sich auf bereits bestehende Tätigkeits- und Qualifikationsprofile, oder sie erarbeiten diese Grundlagen selbst. Sie nutzen bei der Definition der Lernprozesse die Möglichkeiten und Charakteristiken verschiedener Lernorte und Lernmodalitäten. Dabei achten sie auf die Aktualität, Kohärenz und Zielgerichtetheit der Bildungsmassnahme sowie auf die Übereinstimmung mit Vorgaben und Rahmenbedingungen. Wenn nötig aktualisieren sie die Konzepte und/oder passen sie an die Bedürfnisse von spezifischen Lerngruppen oder Rahmenbedingungen an.</p> <p>Wo stimmig, stützen sie die Massnahmen auf digitale Möglichkeiten des Lernens.</p> <p>Sie sind in der Lage, Konzepte und Verfahren von Bildungsmassnahmen sowohl inhaltlich als auch wirtschaftlich zu begründen.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter definieren Qualifikationsverfahren aufgrund von Qualifikationsprofilen.</p> <p>Sie bestimmen Kriterien für Kompetenzen- und Ressourcen-Überprüfungen. Bei der Wahl der Settings, der Methoden, des Umfangs und der Rahmenbedingungen für das Qualifikationsverfahren stellen sie Überlegungen zur Verlässlichkeit, zur Angemessenheit und zur Wirtschaftlichkeit des Verfahrens an. Sie begründen die Wahl des Verfahrens gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen.</p>
-----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kontext	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sind für die Aktualität und Wirtschaftlichkeit als auch für die Zielgerichtetheit von Bildungsmassnahmen verantwortlich und sind in die entsprechenden Qualifikationsverfahren involviert. Dazu beobachten sie und beteiligen sich an Entwicklungen und Trends im Schweizerischen Bildungssystem.</p> <p>Bei der Entwicklung oder Überarbeitung von Bildungskonzepten stützen sie sich auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und leiten daraus Überlegungen betreffend ihre eigenen Bildungsbereiche ab. Das heisst, sie sind in der Lage, eigene und fremde Bildungspläne, Curricula, Profile und Analysen zu reflektieren und mit übergeordneten Richtlinien des berufsspezifischen Umfelds in Einklang zu bringen.</p> <p>Durch geeignete Analysen des Bildungsbedarfs und der Bedürfnisse sämtlicher Akteure und Stakeholder schaffen sie die Grundlagen für Angebotsentwicklungen und bildungspolitische Entscheidungen. Ergebnisse präsentieren sie konzis und in verständlicher, adressatengerechter Sprache.</p> <p>Für die Vermittlung und Bearbeitung von Lerninhalten halten sich Ausbildungsleiterinnen oder Ausbildungsleiter auf dem Laufenden bezüglich digitaler Trends, Mittel und Medien im Bildungsbereich und prüfen konzeptionell deren Einsatzfähigkeit im eigenen Bereich. Dabei achten sie auch auf die eigene digitale Fitness und explorieren verschiedene Lernszenarien.</p> <p>Bei der Überprüfung von Bildungsmassnahmen setzen sich Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter mit den vorgegebenen Rahmenbedingungen auseinander.</p>
----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
<p>A1</p> <p>Bildungskonzepte unter Berücksichtigung von Bedarf und Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten nach wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeln und begründen</p>	<p>Auftrag durch Bildungseinheit</p> <p>Modelle zur Bedarfsanalyse, Bedürfnisanalyse und Zieldefinition</p> <p>Zielgruppenbefragung</p> <p>Lehr- und Lerntheorien</p> <p>Bestehende Curricula</p> <p>Eigene didaktische Überlegungen</p> <p>Kompetenzmodelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> – eine Bedarfs- und ggf. Bedürfnisanalyse erstellt und analysiert. – Kompetenzprofile entwickelt – Lerninhalte definiert und kohärent begründet. – Lernorte und Lernmodalitäten an die Zielgruppe anpasst. – theoretische Überlegungen (Modelle, Analysen, Theorien) nachvollziehbar in das Bildungskonzept einfließen lässt und begründet. – berufsfeld-, zielgruppen- und kompetenzorientierte didaktische Überlegungen nachvollziehbar begründet. – einen umfassenden Bildungsplan erarbeitet, in welchen neben fachlichen Inhalten auch Aspekte der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit einfließen.
<p>A2</p> <p>Bildungspläne und Curricula in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern entwickeln und evaluieren</p>	<p>Übergeordnete Richtlinien (intern, extern)</p> <p>Rechtliche und berufsfeldspezifische Normen</p> <p>Analyseinstrumente</p>	<ul style="list-style-type: none"> – aktuelle massgebliche Verordnungen, betriebliche Grundlagen, Gesetze, u.ä. berücksichtigt. – das Umfeld analysiert (Stakeholder, SWOT, Umfeldanalyse u.ä.). – einen kohärenten Bildungsplan aufbaut.
<p>A3</p> <p>Lehr-/Lernmittel, Medien und Infrastruktur evaluieren</p>	<p>Kosten-Nutzen</p> <p>Make oder Buy Entscheid</p> <p>Didaktischer Mehrwert</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Lehr-/Lernmittelentscheide aufgrund didaktischer Kriterien fällt – Make oder Buy Entscheide aufgrund von vorhandenen Ressourcen fällt – Beschaffungsentscheide mit vorhandenem didaktischem Mehrwert begründet

<p>A4</p> <p>Möglichkeiten digital vermittelter Lehr- und Lernszenarien in der Konzeption prüfen und einsetzen</p>	<p>Relevante digitale Trends im Bildungsbereich</p> <p>IT-Infrastruktur/betriebliche Rahmenbedingungen</p> <p>eigene digitale Fitness (digital literacy)</p> <p>Blended Learning Konzepte</p>	<ul style="list-style-type: none"> – virtuelle Lernumgebungen prüft und ggf. auswählt und einplant. – Entwicklungen und Trends in ihre Überlegungen miteinbezieht. – digitale Szenarien sowohl kompensatorisch als auch erweiternd und transformierend einplant.
<p>A5</p> <p>Qualifikationsverfahren entwickeln</p>	<p>Betriebliche Rahmenbedingungen</p> <p>Bestehensregeln und Normen</p> <p>Kriterien und Indikatoren</p> <p>Überlegungen zu Setting und Methoden</p> <p>Kompetenzorientiertes Prüfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – eindeutige Kriterien und Indikatoren definiert. – Überlegungen zu Setting und Methoden nachvollziehbar macht. – ökonomische Überlegungen zur Durchführung anstellt. – die Wahl des Verfahrens begründet.

1.2 HK Bereich B: Bildungsangebote organisieren und verantworten

<p>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter evaluieren und realisieren anspruchsvolle Bildungsveranstaltungen und übernehmen die Verantwortung für die damit zusammenhängenden Prozesse wie zum Beispiel Administrationsprozesse, logistische Prozesse oder Qualifizierungsprozess und die Tätigkeit aller beteiligten Akteure.</p> <p>Sie vergleichen Angebote und Offerten für Bildungsmassnahmen und wählen diejenigen aus, welche sie auf ihre Organisation und ihre aktuelle Situation als am besten geeignet erachten. Sie verfügen über klare Kriterien bei der Auswahl und können diese gegenüber der Organisation schlüssig begründen. Sie richten Ihre Entscheide an den Unternehmenszielen aus, koordinieren mit den administrativen Mitarbeitenden, klären die nötigen Ressourcen und begleiten verantwortungsbewusst.</p> <p>Sie prüfen und optimieren laufende Bildungsmassnahmen periodisch und stellen den Transfer mit geeigneten aktuellen und/oder innovativen Mitteln sicher.</p> <p>In Qualifikationsverfahren schaffen sie Transparenz und Gültigkeit in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden, etablieren Bestehensregeln und klären das Verfahren bei Nichtbestehen.</p> <p>In der Programmplanung, der Kommunikation und der Organisation von Bildungsangeboten nutzen sie die Möglichkeiten aktueller Technologien.</p>
<p>Kontext</p>	<p>Das Evaluieren von fremden oder eigenen Bildungsangeboten, die auf Aktualität und Zielgerichtetheit überprüft und wo nötig optimiert werden, ist ein zentraler Bereich der Arbeit von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern. Sie bedienen sich dabei verschiedener Analysemethoden und -instrumente und werten Wirkung und Wertschöpfung von Bildungsmassnahmen effektiv aus.</p> <p>In ihrer Funktion gleichen sie die Bedürfnisse verschiedener Stakeholder im Bildungsbereich ab und begegnen diesen mit innovativen Konzepten, die sie kohärent begründen. Im dynamischen Umfeld der Bildungspolitik gilt es, Informationen zu analysieren und zu hierarchisieren, Wesentliches herauszufiltern, Synthesen herzustellen und konzeptionelles Denken zu üben, um sich in immer wieder in neuen Fachbereichen und Arbeitsumgebungen zu orientieren.</p> <p>Auch in Bezug auf Entwicklungen im digitalen Bereich halten sich Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter fit. Sie verschaffen sich einen guten Überblick über vorhandene Möglichkeiten und setzen diese verantwortungsbewusst ein. Gegebenenfalls organisieren sie Massnahmen, damit alle Akteure Knowhow und Zugang zu den neuen digitalen Technologien erhalten, sei dies administratives wie auch in der Bildungsmassnahme selbst operatives Personal.</p> <p>Die verschiedenen Angebote von Lernplattformen, ihre Ausgestaltung und individuellen Möglichkeiten, die sie sowohl den Teilnehmenden als auch den</p>

	<p>Lehrenden bieten, müssen mit dem Ziel evaluiert werden, sowohl synchrone als auch asynchrone Kommunikation zu ermöglichen und Prozesse zu vereinfachen.</p> <p>Ein reibungsloser Ablauf von Bildungsmaßnahmen setzt voraus, dass interne Abläufe geklärt sind. Periodischer Austausch mit allen Akteuren, eindeutige administrative Prozesse, die Kommunikation nach innen und aussen gehören in den Verantwortungsbereich von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern. Die Leitung von Sitzungen, das Initiieren von Hospitation, Intervention oder Supervision ermöglichen Knackpunkte frühzeitig zu erkennen und ausgleichende Massnahmen zu ergreifen. Damit werden auch Kosten gespart und potenziell langwierige negative Folgeschlaufen effektiv durchbrochen.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
B1 Interne und/oder externe Bildungsangebote evaluieren	Curriculum Didaktisches/methodisches Knowhow Trends Sozio-ökonomisches Umfeld Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> – Angebote auf Kohärenz und Zielgerichtetheit prüft. – eine Analyse der Angebote erstellt (z.B. SWOT o.a.). – Angebote mit Rahmenbedingungen abgleicht. – die Wirkung und Wertschöpfung eines Angebots klärt.
B2 Bildungsangebote organisieren	Unternehmensziele Rahmenbedingungen Prozessdiagramm Kosten-/Nutzenrechnung	<ul style="list-style-type: none"> – Lehrangebote und/oder Lehrmittel optimiert. – Ressourcen (Raum, Infrastruktur, Personal, Zeit, Material) klärt. – wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt. – Rücktrittsregeln und Umgang mit Beschwerden definiert.
B3 Organisation und Prozesse für Bildungsangebote sicherstellen	Organigramm, Matrix Intervention, Supervision, interner Austausch Parameter und Evaluationskriterien Qualifikationsprofil Kursleitung Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> – Leitungsstrukturen klärt. – administrative Prozesse und Abläufe definiert. – periodischen Austausch unter Akteuren institutionalisiert. – Sitzungen leitet und dokumentiert. – Feedback von Kursleitenden berücksichtigt.

<p>B4</p> <p>Qualifikationsverfahren organisieren</p>	<p>Expertinnen-/Expertenpool</p> <p>Bestehensnormen und Indikatoren</p> <p>Externe Bildungsfachpersonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – das Qualifikations-Setting definiert. – die Expertinnen /Experten in ihre Aufgabe einführt. – Strukturen und Abläufe von Qualifikationsverfahren verständlich darstellt. – Prüfungsmassstäbe einheitlich und nachvollziehbar festlegt. – Prozess bei Nichtbestehen klärt und transparent macht.
<p>B5</p> <p>Bildungsangebote mit digitalen Technologien und Instrumenten planen und leiten</p>	<p>Blended Learning Trends</p> <p>Marktmöglichkeiten digitaler Settings</p> <p>Betriebliche IT-Infrastruktur – ERP Systeme</p> <p>Externe Berater/innen</p> <p>Blended Learning Modelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> – geeignete digitale Unterstützung konzeptionell einbezieht. – Optimierungen der Datenverarbeitung und Datenpflege einleitet. – Information und Begleitung gewährleistet. – Prüfung der Wirkung von digitalen Technologien einplant.
<p>B6</p> <p>Kommunikation innerhalb von Bildungsangeboten mit technologiebasierten Mitteln unterstützen</p>	<p>Digitale Lernumgebungen (learning management systems)</p> <p>Digital vermittelte Kommunikation: virtual classroom, digital Coaching etc.</p> <p>Sprechstunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> – synchrone wie asynchrone digitale Kommunikation gestaltet. – adäquate Mittel für die Kommunikation unter den Teilnehmenden zur Verfügung stellt. – adäquate Mittel für die Kommunikation zwischen Teilnehmenden und Lehrgangsleitung bereitstellt. – Erreichbarkeiten klärt.

1.3 HK Bereich C: Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen

<p>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter bauen ein geeignetes Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystem auf. Sie etablieren geeignete Qualitätssicherungssysteme für unterschiedliche Situationen und Ebenen (Angebote, Lernprozesse, administrative und organisatorische Prozesse). Sie wenden ausgewählte oder vorgegebene Qualitätssicherungsmassnahmen konsequent an oder überwachen und koordinieren deren Anwendung fachlich korrekt.</p> <p>In der Institution übernehmen sie die Verantwortung für die entsprechenden Zertifizierungen und sind Ansprechperson für die externen Auditorinnen und Auditoren.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter führen oder beteiligen sich massgeblich an internen oder externen Gremien der Qualitätsentwicklung. Sie gestalten Kooperationen oder Entwicklungsprojekte und engagieren sich in Initiativen, welche die Förderung von Aus- und Weiterbildung von Erwachsenen zum Ziel haben. Sie pflegen Kontakte zu relevanten Branchen- und/oder Interessenverbänden und beteiligen sich an bildungspolitischen Vorstössen und Meinungsbildungsprozessen.</p>
<p>Kontext</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sind Qualität und Qualitätssicherung ein wichtiges Anliegen. Die Qualität im Bildungsbereich wird immer auf mehreren Stufen sichergestellt.</p> <p>Sie wird von Bildungsdienstleistern und Organisationen für arbeitsmarktliche Massnahmen mit einer Zertifizierung gemäss entsprechender Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung gesichert. Arbeitsmarktliche Standards werden mit den institutionellen Verfahren und Prozessen verglichen und diese wo nötig angepasst. Dabei beziehen Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter ihr Wissen aus der aktiven Mitarbeit in Gremien, aus Marktbeobachtungen und politischen Entwicklungen. Sie wählen das für ihre Institution passende Zertifizierungslabel aus und begründen die Wahl. Im Zertifizierungsprozess sind sie federführend oder begleiten diesen als verantwortliche Person.</p> <p>Auf der Stufe der einzelnen Bildungsmassnahmen bewegen sich Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zwischen den betrieblichen Entwicklungszielen und den effektiven Bildungsmassnahmen beständig klärend und abgleichend hin und her. Sie überprüfen sowohl die Umsetzung von qualitätssichernden Massnahmen als auch deren Effektivität in Bezug auf die internen Ziele.</p> <p>Dem Auswerten der Ergebnisse schenken sie höchste Aufmerksamkeit und bedienen sich dabei verschiedener Methoden, die alle relevanten Ebenen umfassen. Sie stellen die nötigen Rahmenbedingungen sicher und entwickeln diese laufend weiter.</p>

	In der gesamten Qualitätsarbeit involvieren Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sämtliche Stakeholder und machen sie von Betroffenen zu Beteiligten.
	In geregelten Abläufen informieren sie die beteiligten Akteure über Ergebnisse und diskutieren Massnahmen, die sie danach umsetzen und verantworten.

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
C1 Geeignete Qualitätssicherungs- und Entwicklungssysteme kritisch reflexiv auswählen oder entwickeln	Qualitätsbewusstsein und Erfahrungswissen Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssysteme und -standards Institutionelle Richtlinien Markttrends Critical Incident Report System IRS	<ul style="list-style-type: none"> – die Entwicklungsziele des Betriebs mit der Wahl und Ausgestaltung des Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystems in Übereinstimmung bringt. – spezifische Evaluationsinstrumente mit Bezug zu den zu evaluierenden Ebenen und Aspekten auswählt, resp. entwickelt. – klare Kriterien definiert, nach denen Qualität beurteilt wird. – ganzheitlich unter Einbezug aller Stakeholder evaluiert – zu Feedback auffordert. – eine konstruktive Fehlerkultur etabliert.
C2 Umsetzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen koordinieren und überwachen	Betriebliche Leistungs- und Entwicklungsziele Qualitätsziele Auswertungsmethoden Fragebogen Hospitation	<ul style="list-style-type: none"> – spezifische Evaluationsinstrumente geregelt einsetzt. – über Einsicht und Umgang mit Evaluationen informiert. – Evaluation von Bildungsangeboten institutionalisiert.
C3 QM-Zertifizierungen organisieren	Bildungspolitische Strukturen Schweiz QM Systeme Zertifizierungsprogramme	<ul style="list-style-type: none"> – QM-Zertifizierungen evaluiert und etabliert. – die Komplexität des Umfelds berücksichtigt. – qualitätssichernde und -fördernde Massnahmen berechnet. – Mehrwert ableitet. – Zertifizierungen mit entsprechender Akkreditierungsstelle durchführt.

<p>C4</p> <p>Gremien der Qualitätsentwicklung leiten und begleiten</p>	<p>Fachgremien, Kooperationen</p> <p>Interessengruppen, Verbände</p> <p>Reflektierende Haltung gegenüber Stärken und Schwächen</p> <p>Best Practice</p>	<ul style="list-style-type: none"> – sich an Kooperationen und Gremien massgeblich beteiligt oder diese leitet. – die eigene Qualitätsentwicklung mit Trends im Markt abgleicht. – institutionelle Standards klärt und vermittelt. – Mitarbeitende zu einer qualitätsfördernden Haltung motiviert. – Qualitätsentwicklungsziele klärt.
--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.4 HK Bereich D: Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich steuern

<p>Beschreibung des Handlungskompetenz bereiches</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter berücksichtigen die betriebswirtschaftlichen Anforderungen der Organisation. Sie kennen und nutzen die Organisations- und Kommunikationsstrukturen und -prozesse in ihrer Organisationseinheit effektiv. Sie sichern die Koordination und die Kommunikation mit unter-, neben- oder übergeordneten Stellen oder wichtigen externen Akteuren. Sie überprüfen die Angemessenheit und Effizienz der Strukturen und Prozesse periodisch und optimieren diese wo notwendig.</p> <p>Sie legen für ihre Organisationseinheit Jahresziele fest und erstellen unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen kurz- und mittelfristige Arbeitsplanungen. Sie überprüfen periodisch die Einhaltung der Planung und sie passen diese gegebenenfalls an veränderte Rahmenbedingungen an.</p> <p>Sie verantworten sowohl Budgets als auch Jahresrechnungen in Zusammenarbeit und in Abstimmung mit übergeordneten Stellen. Ihr unternehmerisches Handeln orientiert sich an betriebswirtschaftlichen Vorgaben und Strategien der Organisation.</p> <p>Sie führen ein regelmässiges Controlling durch.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter definieren Arbeitsaufträge an unternehmensinterne oder externe Stellen oder Personen. Sie führen Verhandlungen über Umfang, Inhalt und Frist der übertragenen Arbeiten sowie die Qualität der Ausführung und formulieren die entsprechenden Verträge oder Vereinbarungen.</p>
<p>Kontext</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter entscheiden und handeln in einem Spannungsfeld zwischen qualitativ hochstehender Ausbildung und einem wirtschaftlichen Druck nach Leistbarkeit und Kosten-Nutzen- Denken. Ob Profit- oder Nonprofitorganisation, interne Weiterbildungsabteilung oder Bildungsinstitution, Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter gestalten ihre Aufgaben mit begrenzten materiellen Ressourcen. Sie übernehmen entweder eine klassische Linienführungsfunktion mit allen materiellen und personellen Verantwortlichkeiten oder eine Stabsfunktion mit entsprechender Abteilung. Sie initiieren Bildungsprojekte, leiten dies oder delegieren sie. Sie verantworten die Rahmenbedingungen für die Aus- und Weiterbildungen in wesentlichen Teilen. Als pädagogisch affine Persönlichkeiten sind sie mehrheitlich für die organisatorischen Aspekte verantwortlich und damit besonders stark mit Zielkonflikten zwischen den Unternehmen und Bildungsgangleitungen konfrontiert.</p>

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
D1 Ziele und Aktivitäten der Organisationseinheit im Bildungsbereich in Abstimmung mit den finanziellen Strategien der Organisation festlegen	Betriebliche Jahresziele Jahresbudget Zentraler Führungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> – die Ziele der eigenen Organisationseinheit auf betriebliche Jahresziele abstimmt. – die Strategie kommuniziert.
D2 Betriebswirtschaftlichen Bereich für das Bildungsressort der Organisation leiten oder delegieren	Vorgaben und Ziele des Betriebs Berechnungsmethoden Grundbegriffe des Rechnungswesens	<ul style="list-style-type: none"> – ein Jahresbudget erstellt – einzelne Bildungsmassnahmen sinnfällig kalkuliert. – die Kapitalrentabilität überprüft (z.B. ROI-Formel). – die kurz-, mittel- und langfristige Wirtschaftlichkeit darlegt. – ein regelmässiges Controlling durchführt.
D3 Projekte und Innovationen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kriterien unterstützen	Grundwissen über organisatorische Abläufe Bildungsadministration	<ul style="list-style-type: none"> – die Projektorganisation umsetzt. – Projektaufträge resp. Projektanträge zielorientiert formuliert. – Meilensteine definiert und überprüft. – adäquat auf Veränderungen in der Planung reagiert. – unternehmerisch handelt.
D4 Mitarbeitenden finanzielle Vorgaben machen und deren Umsetzung kontrollieren	Knowhow/Erfahrungswissen Controlling Zielgespräche	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeiten an Mitarbeitende delegiert und finanzielle Vorgaben klärt. – Mitarbeitende ihren persönlichen Stärken, Ressourcen und Entwicklungszielen entsprechend einsetzt. – Ziele überprüfbar formuliert. – eine Arbeitsplanung erstellt. – die Einhaltung der Planung und Qualität des Ergebnisses periodisch überprüft.

<p>D5</p> <p>Mit externen Dienstleistern verhandeln und Aufträge vergeben</p>	<p>Offerten von Dritten</p> <p>Analyse-Instrumente</p> <p>Rechtsgrundlagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsaufträge an Externe definiert. – Verhandlungen führt. – Angebote vergleicht. – Verträge ausarbeitet. – Fristen setzt und kontrolliert. – die Qualität der Ausführung überwacht.
<p>D6</p> <p>Kommunikationsstrukturen und -prozesse der Organisationseinheit im Bildungsbereich gestalten</p>	<p>Organigramm</p> <p>Interne Organisations- und Kommunikationsstruktur</p> <p>Kommunikationsmedien</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ein Kommunikationskonzept für die Aufbau-, die Ablauf- wie auch Projektorganisation erstellt und umsetzt. – den Kommunikationsfluss definiert. – Kommunikationsmassnahmen transparent und begründet kommuniziert.
<p>D7</p> <p>Koordination und Kommunikation der Prozessabläufe intern sowie extern organisieren oder delegieren</p>	<p>Fachgremien</p> <p>Informationswege</p> <p>Prozessdiagramme</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Verantwortlichkeiten der internen Kommunikation definiert. – Verantwortlichkeiten der externen Kommunikation definiert. – Medien zur Verfügung stellt. – über einzuhaltende Kommunikationswege informiert.

1.5 HK Bereich E: Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen

<p>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter übernehmen die Personalverantwortung in der ihrer Organisationseinheit im Bildungsbereich: Sie planen den Personalbedarf in ihrer Organisationseinheit, stellen evtl. in Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen und/oder übergeordneten Stellen administratives oder andragogisches Personal ein.</p> <p>Dabei berücksichtigen sie Überlegungen zu Diversity und Teamdynamiken.</p> <p>Bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden halten sie sich an definierte Abläufe oder Standards. Sie beurteilen periodisch Leistungen und führen Standort- und Qualifikationsgespräche. Dabei überprüfen sie vorgängig definierte Ziele und bestimmen, entsprechend dem Potenzial der Mitarbeitenden und den Anforderungen und Möglichkeiten des Arbeitsplatzes, neue Entwicklungsziele.</p> <p>Ihre Führungsrolle gestalten sie transparent und verantwortungsbewusst. Sie übernehmen die Verantwortung für die zielführende Kooperation eines Teams von Mitarbeitenden und vergeben Aufträge an interne oder externe Stellen. Konflikte sprechen sie an und lösen diese gemeinsam mit den Beteiligten.</p>
<p>Kontext</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter leiten oft ganze Aus- und Weiterbildungsabteilungen. Ihnen sind in der Regel in der Linie Ausbilderinnen und Ausbilder unterstellt. Oftmals als Ausbilderin oder Ausbilder sozialisiert, übernehmen sie in ihrer Biographie neu eine Führungsrolle. Dieser Rollenwechsel, der häufig hybrid weitergeführt wird, erfordert von Ausbildungsleiterinnen und -leitern ein hohes Rollenbewusstsein und ein Hineinwachsen in die neue Führungsrolle. Je nach Grösse der Abteilung oder des Unternehmens macht die personelle Führung einen Grossteil der täglichen Arbeit aus. Delegation, Konfliktmoderation, Unterstützung, Qualifikation und Entscheidungsprozesse beanspruchen von Ausbilderinnen und Ausbildern im Arbeitsalltag einen Hauptteil der Zeit. Dagegen nimmt die konzeptionelle inhaltliche Arbeit ab resp. es wird diesbezüglich nur noch stellvertretend entschieden.</p> <p>Mit dem Einsatz für das Wohlergehen der Mitarbeitenden übernehmen sie eine wesentliche Verantwortung für das Unternehmensklima. Dabei sind sie bei der nachwachsenden Generation auch mit Werteverstärkungen konfrontiert und müssen ein Zusammenarbeiten in generationsdurchmischten Gruppen ermöglichen.</p>

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
E1 Personalbedarf der Organisationseinheit erheben	Jahresplanung Bildungsentwicklung Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – den Personalbedarf vorausschauend plant (Ist-/Soll Vergleich). – Personalbedarfsentscheide nachvollziehbar begründet. – ein effizientes Personalmarketing betreibt.
E2 Personal rekrutieren und einarbeiten	Personalabteilung Externe Personalvermittler Einarbeitungsstandards Stellenbeschriebe	<ul style="list-style-type: none"> – sich aktiv an der Rekrutierung von Personal beteiligt. – die Stellen- bzw. Rollenbeschriebe auf dem aktuellen Stand hält. – Standards in der Einarbeitung aufstellt oder optimiert. – neue Mitarbeitende adäquat einführt. – die Kommunikation der Personalrekrutierung und des Onboardings sicherstellt.
E3 Mitarbeitende begleiten, fördern, unterstützen und beurteilen	Einführungsrichtlinien Leitfaden / Prozessdiagramm Coaching, Mentorat Mitarbeitenden-gespräche Standortbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende ressourcenorientiert fördert. – periodische Reflexionen ermöglicht und den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung initiiert. – Standortbestimmungen mit Entwicklungszielen durchführt – Interessen klärt. – Entwicklungsschritte definiert und periodisch überprüft.
E4 Team führen und entwickeln	Führungsstile Personalentwicklungsmodelle Gruppendynamik Teamrollen Feedback Eigene Rolle	<ul style="list-style-type: none"> – wertschätzend mit Vorhandenem umgeht und eigene Ziele und Bedürfnisse transparent macht. – Teamrollen und Aufgabenzuteilungen klärt. – adäquate Mittel zur Steigerung der Performanz eines Teams einsetzt. – Mitarbeitende ihrem persönlichen Potential entsprechend einsetzt. – aus der Rolle heraus Hilfestellungen leistet.
E5 Das vorhandene Potential von Diversity identifizieren und in	Personelle und soziale Vielfalt Potentialdefinition Wertschätzung von Andersartigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – mit sinnfälligem Bezug zu Gender und Diversity handelt. – klare Grundsätze zum Umgang mit Diversity definiert. – Potentiale erkennt und bewusst einsetzt.

Personalentscheide einfließen lassen	Interne Mentorate, Götti/Gotte- System	<ul style="list-style-type: none"> – Durchmischung bewusst fördert. – Richtlinien festlegt. – konstruktiv und wertschätzend mit verschiedenen Hintergründen umgeht.
E6 Konflikte ansprechen und unter Einbezug der Beteiligten gemeinsam lösen	Konflikttheorie Lösungsstrategien Konflikteskalationsstufen Gewaltfreie Kommunikation Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> – gleichen Wissenstand und Transparenz für alle Beteiligten herstellt. – auf Augenhöhe argumentiert. – auch Unangenehmes anspricht. – wertschätzend und ergebnisoffen aktiv zuhört. – adressatengerecht und nachvollziehbar kommuniziert. – konstruktiv an Lösungsfindung mitarbeitet. – Entscheidungen fällt und nachvollziehbar begründet.

1.6 HK Bereich F: Bildungsangebote positionieren und intern und extern kommunizieren

<p>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter positionieren und kommunizieren Bildungsangebote intern und extern. Sie verfolgen Entwicklungen und Trends aktiv und leiten Massnahmen für den eigenen Bildungsbereich ab. Damit gestalten sie Bildungsmassnahmen auf Grund von wirtschaftlichen, kulturellen, gesellschaftlichen und bildungspolitischen Strömungen und richten das Bildungsangebot fundiert auf den entsprechenden Bedarf aus. Sie nehmen an relevanten Informations- und Diskussionsveranstaltungen teil und pflegen ein persönliches Netzwerk.</p> <p>In Zusammenarbeit mit den massgeblichen Stellen der Organisation stimmen sie das Bildungsangebot mit der längerfristigen strategischen Ausrichtung der Organisation und mittelfristigen Entwicklungszielen ab. Sie bereiten auf Wechsel vor und unterstützen Veränderungsprozesse mit gezielten Bildungsmassnahmen. Sie planen und überwachen die Marketing- und Kommunikationsmassnahmen für Produkte und Dienstleistungen in ihrem Bereich, ggf. in Zusammenarbeit mit internen oder externen Fachpersonen. Dabei orientieren sie sich an der Marketing- und Kommunikationsstrategie der Organisation und an Marketingkonzepten. Sie nutzen die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle oder passen diese innerhalb der Möglichkeiten bei Bedarf an.</p> <p>Für interne wie externe Lerndienstleistungen erstellen sie marktfähige und transparente Offerten.</p> <p>Wo nötig formulieren sie Aufträge für Kommunikations- oder Verkaufsförderungsmassnahmen zur Vergabe an externe Stellen oder Personen.</p> <p>Sie nutzen die neuen Möglichkeiten digitaler Kommunikations- und Marketingtechnologien.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter vertreten ihre Organisation bei überinstitutionellen Veranstaltungen, Entwicklungsprojekten oder Informationsanlässen sowie gegenüber Organisationen der Arbeitswelt und öffentlichen Stellen. Sie informieren gezielt und adressatengerecht über die Produkte und Dienstleistungen der Organisation.</p>
<p>Kontext</p>	<p>Die Marktsituation von Anbietern von Bildungsmassnahmen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Das hat auch Auswirkungen auf die innerbetriebliche Weiterbildungsstruktur. Das Qualitätsbewusstsein von Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden ist gestiegen, während die Anbieterseite mit einem branchenübergreifenden Wettbewerb kämpft.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter wissen, welche Herausforderungen sich im Bereich Weiterbildungsmarketing für sie ergeben und helfen bei der klaren Positionierung im Markt. Sie orientieren sich an den Unternehmenszielen und zeichnen sich verantwortlich für eine Marketingstrategie, die sowohl Online- als auch Offline-Aktivitäten berücksichtigt.</p>

	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter klären das Potential von Bildungsmassnahmen mittels zweckdienlicher Kundenerhebungen, Analysen und Bedarfsabklärungen und werten diese aus. Sie vergleichen den Ist- und Sollzustand jeder Bildungsmassnahme und optimieren in Richtung neu gesetzter Erwartung mithilfe eines Marketing-Mixes.</p> <p>Um sich einen Überblick über konkurrierende Bildungsanbieter zu verschaffen, betreiben Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter periodisch Benchmarking. Indem sie die eigenen Alleinstellungsmerkmale ihrer Bildungsprodukte herausarbeiten, heben sie sich in der Kommunikation gegenüber ihrer Mitbewerbenden identifizierbar ab.</p> <p>Partnerschaften mit anderen Bildungsanbietern und externen Fachpersonen dienen dazu, mögliche Lücken zu schliessen. Bei Verhandlungen und Auftragserteilungen sind Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter massgeblich beteiligt.</p> <p>Regelmässige Auftritte im Markt, an Bildungsmessen, Foren, Netzwerktreffen werden von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern dazu genutzt, die Kunden- sowie Branchenkontakte zu pflegen. Sie sind über ihre eigenen Produkte exzellent informiert und können deren Nutzen klar auf den Punkt bringen.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
F1 Bildungsangebote auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Bildungspolitik ausrichten	Branchenkontakte Bildungs- und Qualifikationsprozesse Entwicklungen und Trends Gesetzlicher Rahmen, Subventionen	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungen und Trends auf der wirtschafts-, kultur-, umwelt-, gesellschafts- und bildungspolitischen Ebene verfolgt. – das Bildungsangebot nach Trends und Entwicklungen ausrichtet. – allfällige Subventionen abklärt.
F2 Bildungsbedarf und -bedürfnisse ermitteln	Marktumfeld Zweckdienliche Kundenerhebung, Analysen Bedarfsabklärung Trendbewusstsein Medien Netzwerk, Foren	<ul style="list-style-type: none"> – Analysen erstellt, potentielle Zielgruppen ermittelt und deren Bildungsstand klärt. – auf medialen und persönlichen Netzwerkkanälen Trends beobachtet und dabei Folgen für die Bildung ableitet.
F3 Bildungsangebote mit der internen Strategie und Entwicklung abstimmen	Unternehmensstrategie Jahresziele Eigene Produkte und Dienstleistungen Portfolio Marktprognosen	<ul style="list-style-type: none"> – das Bildungsangebot mit der längerfristigen strategischen Ausrichtung der Organisation und mit den mittelfristigen Entwicklungszielen abstimmt. – den institutionellen Veränderungsprozessen mit adäquaten Bildungsangeboten begegnet.
F4 Marketing- und Kommunikationsmassnahmen leiten oder delegieren	Informations- und Kommunikationstechnik Grundbegriffe Bildungsmarketing Marketing Instrumente und -Strategien Theorien und Modelle Externe Marketing-Fachpersonen	<ul style="list-style-type: none"> – Marketingmassnahmen plant, initiiert und begleitet. – einen geeigneten Marketing-Mix betreibt. – eine adressatengerechte Kommunikation pflegt. – ansprechende Werbetexte schreibt. – betriebsinterne Kommunikations- und Informationskanäle nutzt.

<p>F5</p> <p>Offerten für Bildungsdienstleistungen erstellen und bewerten</p>	<p>Kalkulation</p> <p>Bildungsmassnahmen</p> <p>Offertvorlagen</p> <p>Berufsethos</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <p>Konkurrenzanalyse</p> <p>Orientierungswissen Recht</p>	<ul style="list-style-type: none"> – die Vorgaben von Auftraggebern bei der Offerterstellung berücksichtigt. – die Prinzipien der professionellen Ethik einhält. – transparente und begründete Offerten erstellt. – Bildungsmassnahmen folgerichtig kalkuliert. – eine Konkurrenzanalyse erstellt.
<p>F6</p> <p>Mit internen oder externen Lerndienstleistern zusammenarbeiten</p>	<p>Verhandlungs-Knowhow / Erfahrungswissen</p> <p>Vorgaben</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <p>Orientierungswissen Recht</p>	<ul style="list-style-type: none"> – mit potentiellen betriebsinternen oder externen Dienstleistern verhandelt und dabei die Vorgaben des eigenen Betriebs berücksichtigt. – Aufträge an Externe formuliert u./o. vergibt. – Verträge prüft u./o. aufsetzt.
<p>F7</p> <p>Organisation und deren Interessen bei Anlässen und in Gremien vertreten</p>	<p>Netzwerk</p> <p>Bildungspolitik</p> <p>Verbände</p> <p>Orientierungswissen in relevanten Bereichen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – sich bildungspolitisch betätigt. – das eigene Unternehmen öffentlich vertritt. – über Bildungsmassnahmen und -angebote sowie -produkte richtig und ansprechend informiert. – an relevanten Informations- und Diskussionsveranstaltungen teilnimmt. – loyal gegenüber der eigenen Institution auftritt.

1.7 HK Bereich G: Projekte planen, leiten und evaluieren

Beschreibung des Handlungskompetenz bereiches	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter initiieren und/oder planen Projekte im Bildungsbereich. Sie definieren die Projektorganisation, planen den Ablauf und bestimmen Meilensteine. Sie führen ein regelmässiges Controlling des Projektverlaufs durch und passen die Planung bei Bedarf an veränderte Rahmenbedingungen an.</p> <p>Sie erstellen transparente Projektbudgets und beachten dabei die finanziellen Rahmenbedingungen und die Normen und Gepflogenheiten der Branche oder des Bildungsbereichs. Sie verfassen Finanzierungsanträge an öffentliche und private Stellen und begründen diese. Sie passen die Projektplanung bei Bedarf an veränderte finanzielle Rahmenbedingungen an.</p> <p>Sie gehen mit projektspezifischen Führungsstrukturen, unterschiedlichen Erwartungen und Fähigkeiten von Projektmitarbeitenden konstruktiv um und setzen die spezifischen Stärken und Ressourcen der Projektmitarbeitenden bewusst ein. Sie leiten Sitzungen des Projektteams, und sie intervenieren bei Schwierigkeiten und in problematischen Situationen.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter werten Projekte in Bezug auf die Zielerreichung, die Qualität der erarbeiteten Produkte sowie bezüglich des Prozesses aus und formulieren Schlussfolgerungen für weitere Projekte. Sie dokumentieren die Projektergebnisse für Dritte auf eine zugängliche und verständliche Art und begleiten gegebenenfalls den Umsetzungs- oder Einführungsprozess der erarbeiteten Vorschläge oder Produkte.</p>
Kontext	<p>Projekte und Projektorganisationen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter können Auftraggeber, Projektleiter wie auch Projektmitarbeiter sein. In grossen Organisationen ist es gut möglich, dass sie in unterschiedlichen Projekten unterschiedliche Rollen einnehmen. Ein zielgerichtetes, professionell geleitetes und vor allem auch gut kontrolliertes Projektmanagement trägt viel zum Erfolg resp. zur Weiterentwicklung einer Institution bei. Je nach Unternehmensstruktur tragen Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter wesentlich zur Etablierung einer fortschrittlichen Projektmanagementmethodik bei. Oft sind sie auch dafür verantwortlich, dass die dazu notwendigen Kompetenzen innerbetrieblich geschult und gefördert werden.</p> <p>Zunehmend werden agile Formen von Projektmanagement eingeführt. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter verantworten hier häufig die Transformation von der alten in die neue Form des Projektmanagements.</p> <p>Ein gut etabliertes Projektmanagement garantiert den effizienten und effektiven Einsatz von Mitteln und auf der Basis der Projektergebnisse die Weiterentwicklung des Unternehmens. Projektmanagementkompetenzen können auch als Schlüsselkompetenzen einer Institution bezeichnet werden.</p>

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
G1 Projekte im Bildungsbereich planen und begründen	Projektmanagement Knowhow / Erfahrungswissen Planungsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> – Projekte initiiert und fachlich korrekt begründet. – Projektanträge vollständig formuliert. – Projekte im Bildungsbereich terminiert. – Klare und überprüfbare Ziele definiert.
G2 Projektfinanzierung sicherstellen	Orientierungswissen Betriebswirtschaft Interne Vorlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Projektbudgets und Abrechnungen erstellt. – eine Ressourcenplanung erstellt, begründet und klärt. – Finanzierungsanträge an private oder öffentliche Stellen stellt.
G3 Projektorganisation und -planung sicherstellen	Betriebliche Rahmenbedingungen Projekt-Organigramm oder -Matrix Systemisches Denken Externe Beratungsfachperson	<ul style="list-style-type: none"> – die Projektorganisation definiert. – ein Team zusammenstellt und die Aufgaben klärt. – den Ablauf unter Berücksichtigung elementarer Zeitachsen und Ressourcen plant. – sinnvolle Meilensteine bestimmt.
G4 Projektverlauf überwachen und wenn notwendig anpassen	Projekt Controlling Projekt Management Tools Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> – den Projektverlauf überwacht. – das Erreichen der Meilensteine überprüft. – Ablauf wo nötig optimiert und ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anpasst. – Austausch möglich macht und einfordert.
G5 Projektteams leiten	Projektpsychologie Gruppen- und Projektdynamik Umgang mit Widerstand, Interventionsstrategien Strukturiertes Vorgehen Protokolle	<ul style="list-style-type: none"> – den Start plant und gestaltet. – aktiv und verantwortungsbewusst über den Stand der Dinge informiert. – Projektsitzungen plant, durchführt, leitet und nachbearbeitet. – Sitzungsprotokolle erstellt oder die Erstellung delegiert. – die Kommunikation zwischen den Akteuren sicherstellt. – bei Widerständen oder Schwierigkeiten angemessen interveniert. – den Abschluss plant und gestaltet.
G6	Austausch	<ul style="list-style-type: none"> – eine systemisch sinnvolle Evaluation des Projekts initiiert.

Projekte auswerten	Evaluationstools IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien)	<ul style="list-style-type: none"> – Feedback und Resultate aller relevanten Bereiche einholt. – Parameter und Kriterien zur Auswertung definiert. – den Prozess und das Ergebnis analysiert. – die Informations- und Kommunikationstechnologien autonom und effektiv nutzt.
G7 Projekte dokumentieren und Ergebnisse implementieren	Projektdokumentation Vorher-/Nachher Vergleich Transfer	<ul style="list-style-type: none"> – die Projektergebnisse auf zugängliche Art dokumentiert. – eine adäquate Ressourcenplanung für den Einführungsprozess sicherstellt. – die Umsetzung oder Implementierung fachlich begleitet. – Lernergebnisse aus der Projekterfahrung sichert.

1.8 HK Bereich H: Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse mitgestalten

Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter gestalten Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse mit.</p> <p>Sie unterstützen und beraten die eigene Organisation und auf Mandatsbasis auch andere Organisationen. Veränderungsprozesse unterstützen sie mit gezielten Bildungsmassnahmen. Dabei berücksichtigen sie alle Stakeholder und Akteure sowie die geltenden Unternehmenswerte und -normen.</p> <p>Sie entwickeln und prägen die Kultur in ihrem Bereich in Übereinstimmung mit der übergeordneten Unternehmenskultur. Sie engagieren sich in internen und/oder externen Fachgremien und beteiligen sich an der Überprüfung und Optimierung von Berufsbildern, Kompetenz- und Qualifikationsprofilen.</p>
Kontext	<p>Als Zuständige für Lehr-/Lernprozesse liegt es nahe, dass Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter einen wesentlichen Beitrag zum Lernen des Unternehmens leisten. Sie sind einerseits Fachpersonen für Fragen der Veränderung, sprich Lernen, und andererseits gemäss ihrer Funktion auch zuständig für die Umsetzung von Qualifizierungs- und Veränderungsstrategien. Sowohl qualitative wie auch quantitative personelle Veränderungen verlangen Lernprozesse und allenfalls Qualifizierungsschritte der Mitarbeitenden. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter bringen ihre Expertise und Erfahrung in solch strategische Entscheidungsprozesse ein und setzen im Rahmen ihrer Möglichkeiten die abgeleiteten Massnahmen um.</p>

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
H1 Die eigenen Organisationen, Abteilungen und Teams in Aus- und Weiterbildungsfragen beraten	Beratungstools Orientierungswissen Organisationsentwicklung Fachwissen / Erfahrungswissen Leitbild Werte und Normen	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmenswerte klärt. – Probleme definiert. – Hilfe zur Selbsthilfe bietet. – Lösungsvorschläge formuliert.
H2 Veränderungsprozesse in Organisationen mit gezielten Bildungsmassnahmen unterstützen	Typologie von Veränderungsprozessen Veränderungspsychologie Veränderungsstrategie-Modelle Ist/Soll Vergleich Umgang mit Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> – alle relevanten Stakeholder einbindet. – vertrauensbildende Massnahmen einleitet. – bei Widerstand geeignete Strategien und Interventionen einsetzt. – Aktionsräume schafft.

1.9 HK Bereich I: Strategieprozesse initiieren und mitgestalten

Beschreibung des Handlungskompetenz bereiches	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter arbeiten in Strategieprozessen mit. Sie führen Markt- und Trendanalysen durch und entwickeln im Rahmen der Unternehmensstrategie Bildungsmaßnahmen. Sie richten sich auch bei Personalentwicklungskonzepten nach der Unternehmensstrategie.</p> <p>In ihrem Denken und Handeln zeigen sie sich innovativ und kreativ vorausschauend.</p> <p>Sie lassen das Potential aktueller Technologien in strategische Entscheidungen einfließen.</p> <p>Sie vertreten ihre Organisation oder ihr Unternehmen gegen aussen und pflegen die überinstitutionelle Zusammenarbeit, um bildungspolitische Entscheide mitzugestalten.</p>
Kontext	<p>Unternehmensstrategien werden zunehmend unter Einbezug von Abteilungsleitungen und Stabsmitarbeitenden gemeinsam entwickelt. Mit ihrer Lehr-/Lernperspektive bringen Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter eine wichtige Perspektive und Erfahrung in diesen Prozessen mit ein. Im Zuge eines Fachkräftemangels müssen Veränderungsprozesse meist mit dem bestehenden Personal bewältigt werden. Für die nötigen Adaptionleistungen und Umqualifizierungen stellen Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter eine wesentliche Ressource zur Verfügung. Durch den beschleunigten Wandel im Bereich der Technologien gewinnt das innerbetriebliche kontinuierliche Lernen an Bedeutung. Reine Weiterbildungsmaßnahmen ausserhalb der täglichen Arbeit werden immer unrealistischer und unbezahlbarer. Innovative Weiterbildungskonzepte nahe an der Arbeit sind gefragt.</p>

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
I1 Die eigene Organisation in politischen und strategischen Gremien repräsentieren und vertreten	Podien Gremien Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungen erkennt und aktiv mitprägt. – Schwerpunkte setzt. – Bildungspolitische Entscheide mitgestaltet.
I2 Personalentwicklungskonzepte in Anlehnung an die Unternehmensstrategie entwickeln	Orientierungswissen Betriebswirtschaftslehre Planung langfristiger Unternehmensziele Ressourcenplanung Stärken/Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> – mögliche Zielkonflikte detektiert und anspricht. – einen Plan zur Umsetzung vorlegt. – Mitarbeitendengespräche und Potentialabklärungen organisiert und veranlasst – realistische Personalentwicklungspläne formuliert.
I3 Markt- und Trendanalysen durchführen und strategische Massnahmen entwickeln resp. vorschlagen	Bildungsmarkt Schweiz Analysemodelle Benchmarking Trends	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Ziele definiert und kongruent begründet. – aktiv zum Wachstum durch geeignete Bildungsprodukte anregt. – Angebote strategisch begründet. – Analysen dokumentiert und Erkenntnisse konsolidiert.
I4 Interne Aus- und Weiterbildungsstrategien entwickeln	Betriebliche Bildungsangebote und -produkte Eigene Vision SWOT Analyse	<ul style="list-style-type: none"> – eine Massnahmenkombination erarbeitet. – konkrete Bildungsdefizite und mögliche Lösungen definiert. – aktiv und verantwortungsbewusst an der Entwicklung des Unternehmens mitgestaltet. – kreative Lösungen findet. – innovativ denkt und handelt.
I5 Das Potential aktueller Technologien in strategischen Entscheidungen einfließen lassen	Strategieentwicklungstools EdTech Entwicklungen Datenanalyse-Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> – neue Weiterbildungsmassnahmen mit Hilfe aktueller Technologien realisiert – Internationale «education technology» Trends beobachtet. – mit disruptiven Ideen tradierte Lösungen in Frage stellt

1.10 HK Bereich K: Ethische Standards im Berufsalltag umsetzen

<p>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</p>	<p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sind sich ihrer gestaltenden Rolle in ihrem Arbeitskontext bewusst. Sie ermöglichen lebenslanges Lernen, schützen die Integrität der Mitarbeitenden und respektieren Diversität in all ihren möglichen Dimensionen. Bei der Personalplanung und bei der Förderung von Mitarbeitenden handeln sie nach klaren Grundsätzen in Bezug auf Gender und Diversity.</p> <p>Sie begegnen Mitarbeitenden auf Augenhöhe, gestalten ihr Führungshandeln vorurteilsfrei und reflektieren die unterschiedlichen Rollen von Macht. Diverse Werteorientierungen werden als Chance erkannt und durch Perspektivenwechsel nachvollziehbar gemacht.</p> <p>Lehrprozesse werden mehr als Ermöglichungshandeln denn als Vermittlungstätigkeit verstanden.</p> <p>Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter richten ihr Handeln nach einer grösstmöglichen Exzellenz aus. Sie übernehmen in der Unternehmung in ihrem Wirkungsbereich die Verantwortung für eine nachhaltige Planung personeller und materieller Ressourcen.</p>
<p>Kontext</p>	<p>Der Aus- und Weiterbildungsbereich ist einem steten Wandel unterworfen. Wichtige Konstanten sind übergeordnete und überdauernde Orientierungen und Standards.</p> <p>In ihrem Leitungs- und Führungsverhalten sind sich Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter eigener blinder Flecken bewusst und sind offen für Feedback und Fremdbild. In ihr Kommunikationsverhalten ziehen sie daher Perspektivenwechsel bewusst mit ein, um an der eigenen und fremden Exzellenz im Umgang miteinander und im Umgang mit dem Bildungsumfeld aktiv mitzuwirken.</p> <p>Ein Bildungssystem ist immer auch geprägt von den Werten und Normen derer, die es beleben. Konflikte menschlicher Art, Widerstände und Blockaden gehören dazu. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter beraten intern und extern oft auch in Bezug auf ethische Fragen. Dabei spielt der Umgang mit Diversität eine wesentliche Rolle, der geklärt sein muss. Es ist die Aufgabe von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern, vorurteilsfrei und auf Augenhöhe auf Konflikte und/oder Konfliktpartner zuzugehen und durch Fragen zu führen.</p> <p>Das berufliche Umfeld von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern kann zuweilen stressbelastet und hektisch sein. Zudem ist es ein „People-Business“, ein Geschäft, bei dem immer auch Menschen beteiligt sind, die alle mit ihren jeweiligen Zuständen, Bedürfnissen, Hoffnungen und Zielen als Anspruchsgruppe bedacht sein wollen. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter wissen um die hohe Wirksamkeit von selbstregulierenden Massnahmen und bilden diese soweit möglich in den Strukturen, Prozessen, Settings u.a. ihrer Bildungsmassnahmen ab. Erkenntnisse aus der Resilienzforschung werden mit den eigenen Angeboten und Möglichkeiten</p>

	abgeglichen, Nachhaltigkeits- und Zufriedenheitserhebungen und -berichte werden wo nötig aktiv verantwortet. Dabei legen Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter ihr Augenmerk sowohl auf materielle als auch personelle Ressourcen.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Handlungskompetenz	Beispielhafte Inhalte	Leistungskriterien Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
K1 Lebenslanges Lernen fördern und ermöglichen	Bildungslandschaft Schweiz Interne Angebote Beratungs- und Coachingmodelle Orientierungswissen Psychologie Motivationspsychologie	<ul style="list-style-type: none"> – eine Standortbestimmung und Begleitung ermöglicht (Coaching, Beratung, Mentorat). – allfällig Geringqualifizierte zu Berufsabschlüssen anregt. – die intrinsische Motivation zur Weiterbildung von Mitarbeitenden durch attraktive Angebote fördert.
K2 Integrität der Mitarbeitenden bewahren	Führen durch Fragen Orientierungswissen Psychologie Kommunikationsmodelle Intervision / Supervision Aktives Zuhören Rollenbewusstheit Gewaltfreie Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – das eigene Führungsverhalten vorurteilsfrei gestaltet. – eine Frage-Kultur lebt. – ein Feedback zum Abgleich von Selbstbild/Fremdbild aktiv einholt. – mit Informationen von Mitarbeitenden vertraulich umgeht. – logisch, kongruent und mit wertschätzender Wortwahl argumentiert. – ein aktives Zuhören praktiziert und nachfragt. – angemessen verhandelt und auf Verstehbarkeit achtet. – den Perspektivenwechsel bewusst vorlebt und dazu anregt. – die eigene Position ruhig vertritt.
K3 Diversität bewusst wahrnehmen und konstruktiv nutzen	Leitbild Organigramm / Personalstruktur Prozesse / Abläufe Gremien	<ul style="list-style-type: none"> – die Wertekultur im Unternehmen klärt und Unternehmenswerte bewusst mitgestaltet. – das Leitbild prüft und wo nötig aktiv verändert. – institutionalisierte Prozesse hinterfragt und auf Diversität überprüft. – Diskriminierung anspricht und aktiv auflöst.

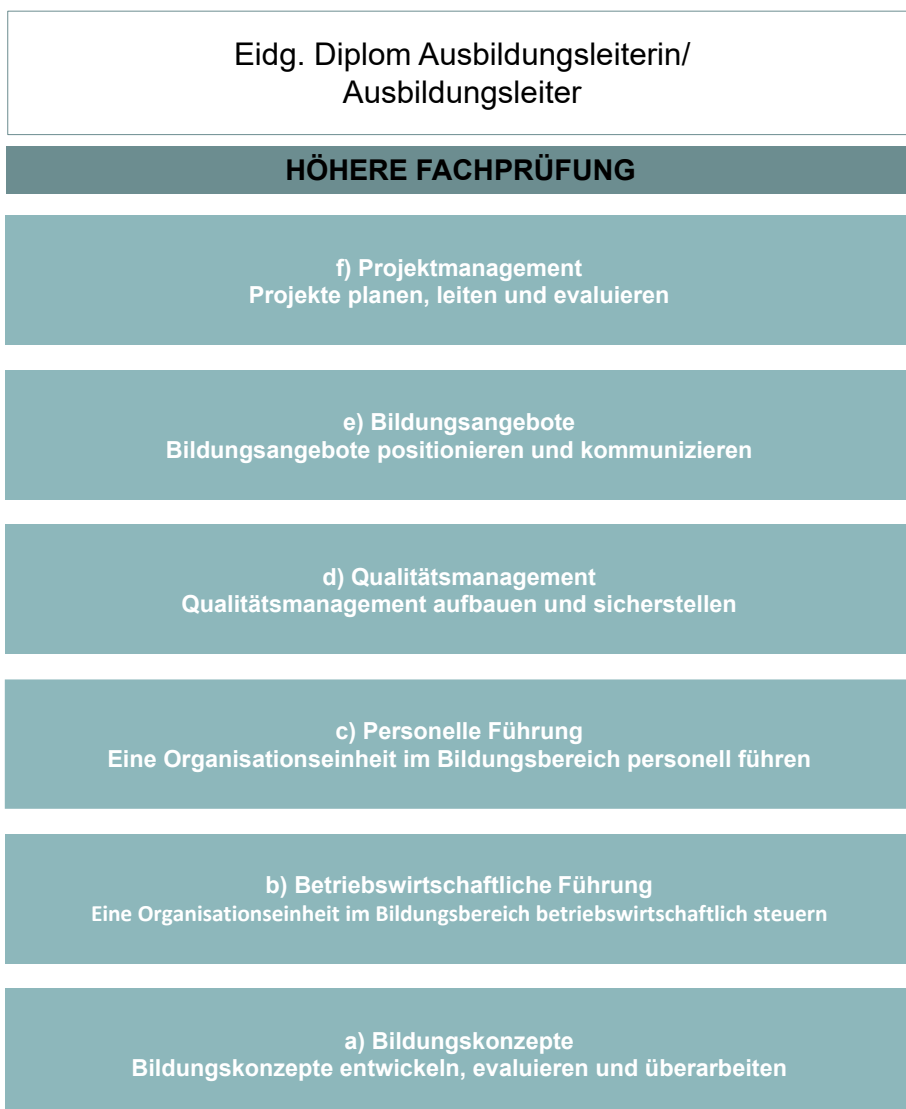
<p>K4</p> <p>Das berufliche Handeln vorurteilsfrei ausrichten</p>	<p>Leitbild</p> <p>Betriebliche Normen</p> <p>Erfahrungswerte</p>	<ul style="list-style-type: none"> – unvoreingenommen kommuniziert und argumentiert. – sich eigener möglicher blinder Flecken bewusst ist. – die eigene Entwicklung fördert. – aktiv Feedback einholt.
<p>K5</p> <p>Diverse Wertorientierungen akzeptieren und Perspektivenwechsel vornehmen</p>	<p>Globale und aktuelle Wertetrends</p> <p>Mediationstechniken</p>	<ul style="list-style-type: none"> – bei Unklarheiten ergebnisoffen nachfragt. – den Perspektivenwechsel transparent praktiziert und evaluiert. – rollenbewusst agiert. – Verantwortung wahrnimmt.
<p>K6</p> <p>Lehr-/ Lernprozesse als Ermöglichung interpretieren</p>	<p>Lehrtheorien</p> <p>Ermöglichungsdidaktik</p> <p>Prinzipien der Selbstregulation</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Settings bietet, die die Selbststeuerung und -regulierung fördert. – zur Selbstreflexion anregt und entsprechende Mittel und Methoden anbietet. – auf die Ko-Konstruktion des Lernwegs achtet. – Ziele individuell setzt.
<p>K7</p> <p>Exzellenz im beruflichen Handeln anstreben</p>	<p>Intervision / Supervision</p> <p>Hospitation</p> <p>Teilnehmenden-Rückmeldungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – lebenslanges Lernen praktiziert. – positive Reize für sich und andere definiert. – regelmässig Fremdbeurteilung einholt. – Feedback konkret überprüft und Massnahmen ableitet. – eigene Kompetenzen ermittelt und kontinuierlich ergänzt.
<p>K8</p> <p>Chancengerechtigkeit ermöglichen</p>	<p>Bildungsreformen</p> <p>Validierungsverfahren</p> <p>Genderforschung</p> <p>Interne Umfragen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Förderungsmassnahmen überprüft und anpasst. – individualisiert fördert und Zugang zur Bildung ermöglicht. – wo nötig systemische Veränderungen herbeiführt. – entsprechende interne Angebote initiiert und entwickelt

<p>K9</p> <p>Nachhaltigkeit von personellen und materiellen Ressourcen planen und umsetzen</p>	<p>Unternehmenskontext</p> <p>Ressourcenplanung</p> <p>Prozesse / Kreisläufe</p> <p>Umfragen</p> <p>Resilienzforschung</p> <p>Gesprächszirkel</p>	<ul style="list-style-type: none"> – personelle Kontakte pflegt und zu achtsamem Umgang anregt. – eine reflektierte Haltung gegenüber eigenen Schwächen und Stärken und gegenüber denjenigen von anderen zeigt. – Netzwerke installiert. – materielle Ressourcen kontinuierlich überprüft und wo nötig ausgleichend resp. optimierend eingreift. – Kreisläufe überprüft und zu umsichtigem Umgang mit Rohstoffen anregt. – Nachhaltigkeitsberichte verfasst.
------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anhang 2: Modulbeschreibungen

Übersicht Module

Stufe III BILDUNGSMANAGEMENT



Stufe II FACHSPEZIALISIERUNG

Eidgenössischer Fachausweis Ausbilderin/Ausbilder

Stufe I BASISQUALIFIKATION

SVEB-Zertifikat Ausbilderin/Ausbilder

Inhaltsverzeichnis

a) Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten	63
b) Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich steuern	64
c) Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen	65
d) Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen	67
e) Bildungsangebote positionieren und kommunizieren	68
f) Projekte planen, leiten und evaluieren	69

a) Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten

oder gleichwertige Qualifikation

Kompetenzen

Kompetenz wird im Modul entwickelt und nachgewiesen	QP*
Bildungskonzepte unter Berücksichtigung von Bedarf und Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten nach wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeln und begründen	A1
Bildungspläne und Curricula in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern entwickeln und evaluieren	A2
Lehr-/Lernmittel, Medien und Infrastruktur evaluieren	A3
Möglichkeiten digital vermittelter Lehr- und Lernszenarien in der Konzeption prüfen und einsetzen	A4
Qualifikationsverfahren entwickeln	A5
Bildungsangebote auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Bildungspolitik ausrichten	F1
Bildungsbedarf und -bedürfnisse ermitteln	F2
Lebenslanges Lernen fördern und ermöglichen	K1

* Qualifikationsprofil

Das Qualifikationsprofil ist im Anhang der Wegleitung zur Prüfungsordnung Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zu finden.

Vorgaben für den Kompetenznachweis

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer schriftlichen Darstellung und Evaluation eines Bildungskonzepts.

Für die Zulassung zur Abschlussprüfung für das eidg. Diplom Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter sind Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von vorbereitenden Kursen mit angebotsspezifischer Qualitätssicherung durch die Trägerschaft sowie Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von Angeboten ohne angebotsspezifische Qualitätssicherung durch die Trägerschaft, welche von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft worden sind, während fünf Jahren gültig.

b) Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich steuern

oder gleichwertige Qualifikation

Kompetenzen

Kompetenz wird im Modul entwickelt und nachgewiesen	QP*
Ziele und Aktivitäten der Organisationseinheit im Bildungsbereich in Abstimmung mit den finanziellen Strategien der Organisation festlegen	D1
Betriebswirtschaftlichen Bereich für das Bildungsressort der Organisation leiten oder delegieren	D2
Projekte und Innovationen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kriterien unterstützen	D3
Mitarbeitenden finanzielle Vorgaben machen und deren Umsetzung kontrollieren	D4
Mit externen Dienstleistern verhandeln und Aufträge vergeben	D5
Offerten für Bildungsdienstleistungen erstellen und bewerten	F5
Die eigene Organisation in politischen und strategischen Gremien repräsentieren und vertreten	I1
Personalentwicklungskonzepte in Anlehnung an die Unternehmensstrategie entwickeln	I2
Markt- und Trendanalysen durchführen und strategische Massnahmen entwickeln resp. vorschlagen	I3
Interne Aus- und Weiterbildungsstrategien entwickeln	I4
Das Potential aktueller Technologien in strategische Entscheidungen einfließen lassen	I5

* Qualifikationsprofil

Das Qualifikationsprofil ist im Anhang der Wegleitung zur Prüfungsordnung Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zu finden.

Vorgaben für den Kompetenznachweis

Kompetenznachweis Option 1 – Transferbericht

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer Darstellung eines wesentlichen Aspekts aus dem Modul mit Bezug zur eigenen Praxis.

Kompetenznachweis Option 2 – Case Study

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer Darstellung eines wesentlichen Aspekts aus dem Modul mit Bezug zur eigenen Praxis.

Für die Zulassung zur Abschlussprüfung für das eidg. Diplom

Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter sind Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von vorbereitenden Kursen mit angebotsspezifischer Qualitätssicherung durch die Trägerschaft sowie Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von Angeboten ohne angebotsspezifische Qualitätssicherung durch die Trägerschaft, welche von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft worden sind, während fünf Jahren gültig.

c) Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen

oder gleichwertige Qualifikation

Kompetenzen

Kompetenz wird im Modul entwickelt und nachgewiesen	QP*
Personalbedarf der Organisationseinheit erheben	E1
Personal rekrutieren und einarbeiten	E2
Mitarbeitende begleiten, fördern, unterstützen und beurteilen	E3
Team führen und entwickeln	E4
Das vorhandene Potential von Diversity identifizieren und in Personalentscheide einfließen lassen	E5
Konflikte ansprechen und unter Einbezug der Beteiligten gemeinsam lösen	E6
Die eigenen Organisationen, Abteilungen und Teams in Aus- und Weiterbildungsfragen beraten	H1
Veränderungsprozesse in Organisationen mit gezielten Bildungsmaßnahmen unterstützen	H2
Integrität der Mitarbeitenden bewahren	K2
Diversität bewusst wahrnehmen und konstruktiv nutzen	K3
Das berufliche Handeln vorurteilsfrei ausrichten	K4
Diverse Werteorientierungen akzeptieren und Perspektivenwechsel vornehmen	K5
Lehr-/Lernprozesse als Ermöglichung interpretieren	K6
Chancengerechtigkeit ermöglichen	K8

* Qualifikationsprofil

Das Qualifikationsprofil ist im Anhang der Wegleitung zur Prüfungsordnung Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zu finden.

Vorgaben für den Kompetenznachweis

Kompetenznachweis Option 1 – Transferbericht

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer Darstellung eines wesentlichen Aspekts aus dem Modul mit Bezug zur eigenen Praxis.

Kompetenznachweis Option 2 – Case Study

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer Darstellung eines wesentlichen Aspekts aus dem Modul mit Bezug zur eigenen Praxis.

Für die Zulassung zur Abschlussprüfung für das eidg. Diplom Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter sind Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von vorbereitenden Kursen mit angebotsspezifischer Qualitätssicherung durch die Trägerschaft sowie Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von Angeboten ohne angebotsspezifische Qualitätssicherung durch die Trägerschaft, welche von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft worden sind,

während fünf Jahren gültig.

d) Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen

oder gleichwertige Qualifikation

Kompetenzen

Kompetenz wird im Modul entwickelt und nachgewiesen	QP*
Geeignete Qualitätssicherungs- und Entwicklungssysteme kritisch reflexiv auswählen oder entwickeln	C1
Umsetzung von Qualitätssicherungsmassnahmen koordinieren und überwachen	C2
QM-Zertifizierungen organisieren	C3
Gremien der Qualitätsentwicklung leiten und begleiten	C4
Exzellenz im beruflichen Handeln anstreben	K7

* Qualifikationsprofil

Das Qualifikationsprofil ist im Anhang der Wegleitung zur Prüfungsordnung Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zu finden.

Vorgaben für den Kompetenznachweis

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer schriftlichen Darstellung und einer kritischen Würdigung eines Evaluationskonzepts für eine komplexe Bildungsmassnahme oder eines Qualitätskonzepts.

Für die Zulassung zur Abschlussprüfung für das eidg. Diplom Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter sind Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von vorbereitenden Kursen mit angebotsspezifischer Qualitätssicherung durch die Trägerschaft sowie Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von Angeboten ohne angebotsspezifische Qualitätssicherung durch die Trägerschaft, welche von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft worden sind, während fünf Jahren gültig.

e) Bildungsangebote positionieren und kommunizieren

oder gleichwertige Qualifikation

Kompetenzen

Kompetenz wird im Modul entwickelt und nachgewiesen	QP*
Interne und/oder externe Bildungsangebote evaluieren	B1
Bildungsangebote organisieren	B2
Organisation und Prozesse für Bildungsangebote sicherstellen	B3
Qualifikationsverfahren organisieren	B4
Bildungsangebote mit digitalen Technologien und Instrumenten planen und leiten	B5
Kommunikation innerhalb von Bildungsangeboten mit technologiebasierten Mitteln unterstützen	B6
Kommunikationsstrukturen und -prozesse der Organisationseinheit im Bildungsbereich gestalten	D6
Koordination und Kommunikation der Prozessabläufe intern sowie extern organisieren oder delegieren	D7
Bildungsangebote mit der internen Strategie und Entwicklung abstimmen	F3
Marketing- und Kommunikationsmassnahmen leiten oder delegieren	F4
Mit internen oder externen Lerndienstleistern zusammenarbeiten	F6
Organisation und deren Interessen bei Anlässen und in Gremien vertreten	F7
Nachhaltigkeit von personellen und materiellen Ressourcen planen und umsetzen	K9

* Qualifikationsprofil

Das Qualifikationsprofil ist im Anhang der Wegleitung zur Prüfungsordnung Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zu finden.

Vorgaben für den Kompetenznachweis

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer schriftlichen Darstellung und einer kritischen Würdigung eines Marketing- oder Kommunikationskonzepts.

Für die Zulassung zur Abschlussprüfung für das eidg. Diplom Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter sind Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von vorbereitenden Kursen mit angebotsspezifischer Qualitätssicherung durch die Trägerschaft sowie Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von Angeboten ohne angebotsspezifische Qualitätssicherung durch die Trägerschaft, welche von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft worden sind, während fünf Jahren gültig.

f) Projekte planen, leiten und evaluieren

oder gleichwertige Qualifikation

Kompetenzen

Kompetenz wird im Modul entwickelt und nachgewiesen	QP*
Projekte im Bildungsbereich planen und begründen	G1
Projektfinanzierung sicherstellen	G2
Projektorganisation und -planung sicherstellen	G3
Projektverlauf überwachen und wenn notwendig anpassen	G4
Projektteams leiten	G5
Projekte auswerten	G6
Projekte dokumentieren und Ergebnisse implementieren	G7

* Qualifikationsprofil

Das Qualifikationsprofil ist im Anhang der Wegleitung zur Prüfungsordnung Höhere Fachprüfung für Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter zu finden.

Vorgaben für den Kompetenznachweis

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer schriftlichen Darstellung und einer kritischen Würdigung einer Projektanalyse, Projektskizze oder Projektevaluation.

Für die Zulassung zur Abschlussprüfung für das eidg. Diplom Ausbildungsleiterin/Ausbildungsleiter sind Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von vorbereitenden Kursen mit angebotsspezifischer Qualitätssicherung durch die Trägerschaft sowie Modulabschlüsse und Kompetenznachweise von Angeboten ohne angebotsspezifische Qualitätssicherung durch die Trägerschaft, welche von der QSK individuell auf ihre Gleichwertigkeit geprüft worden sind, während fünf Jahren gültig.

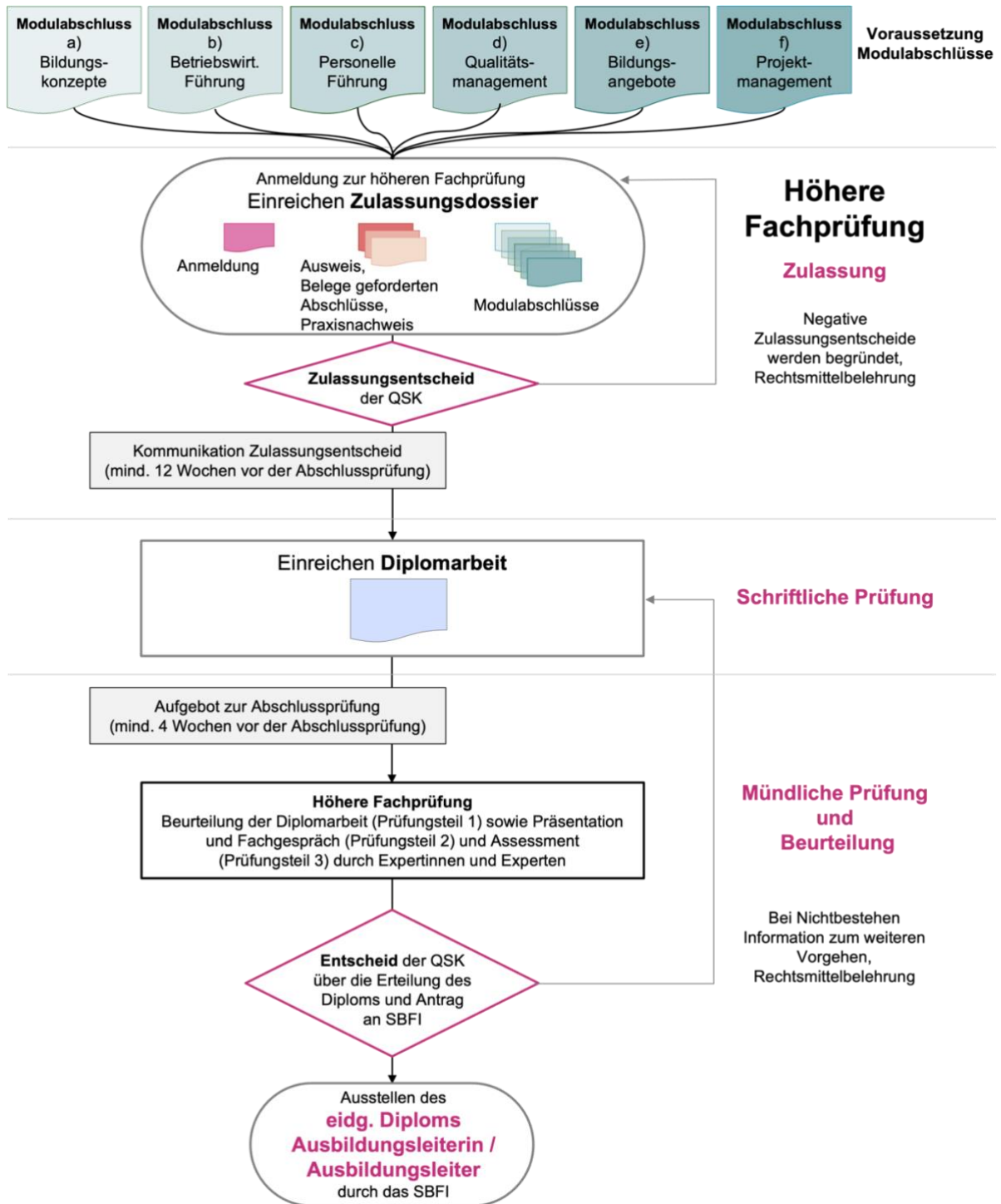
Anhang 3: Zeitliche Abläufe im Überblick

Von der Anmeldung bis zum Abschluss (Flussdiagramm auf folgender Seite)

In der folgenden Tabelle sind die zeitlichen Abläufe und Fristen im Überblick dargestellt

Vor mündlicher Prüfung	Mind. 5 Monate	Ausschreibung der Abschlussprüfung
	Mind. 4 Monate	Anmeldeschluss inkl. allfälliger Ausstandsbegehren
	Mind. 12 Wochen	Entscheid über die Durchführung der Abschlussprüfung
	Mind. 12 Wochen	Zulassungsentscheid durch QSK
	9 Wochen	Fristgerechter Rücktritt
	8 Wochen	Abgabe Diplomarbeit und Entrichtung Prüfungsgebühr
	Mind. 4 Wochen	Aufgebot zur Abschlussprüfung
Mündliche Prüfung (Prüfungsteile 2 & 3)		Dauer: 170 Min.
Nach mündlicher Prüfung	Max. 5 Wochen	Erwahrung der Prüfungsergebnisse durch die QSK
	Max. 6 Wochen	Kommunikation der Ergebnisse
	ca. 3 Monate	Ausstellung der eidg. Diplome durch SBFI

Flussdiagramm



Legende vollständiger Modulbezeichnungen

- a) Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten
- b) Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich steuern
- c) Eine Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen
- d) Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen
- e) Bildungsangebote positionieren und kommunizieren
- f) Projekte planen, leiten und evaluieren