

## WEGLEITUNG

für die Berufsprüfung zur Führungsfachfrau bzw. zum Führungsfachmann  
von Januar 2013

Gestützt auf die Prüfungsordnung über die Berufsprüfung für Führungsfachleute erlässt die QS-Kommission der Trägerschaft die folgende Wegleitung:

### 1 ALLGEMEINES

#### 1.1 Zweck der Wegleitung

Diese Wegleitung dient der Information über die Zielsetzung, den Inhalt, die Organisation und die Durchführung der Berufsprüfung für Führungsfachleute. Sie ergänzt und kommentiert die Prüfungsordnung. Die Wegleitung richtet sich an alle an der Berufsprüfung Interessierten, insbesondere an die Kandidatinnen und Kandidaten, die Expertinnen und Experten und alle Organe der Prüfung sowie an die Modulanbieter.

#### 1.2 Zweck der Prüfung

##### 1.21 Führung als Beruf

Unter einem „Beruf“ wird im landläufigen Sinn eine (erlernte) Arbeit bzw. eine Tätigkeit verstanden, mit der jemand sein Geld verdient. Damit ist auch das Ausüben von Führungsfunktionen ein Beruf; allerdings ein Beruf mit Besonderheiten: Erstens gibt es keine berufliche Grundbildung für Führung; zweitens hat die Tätigkeit einen branchenübergreifenden Charakter und drittens baut Führung regelmässig auf beruflichen Fachkenntnissen oder -ausbildungen auf. Führung lässt sich damit keiner bestimmten Branche zuordnen; damit müssen auch die Führungsausbildung und die Überprüfung von Führungskompetenzen unabhängig von einer bestimmten Branche erfolgen.

##### 1.22 Berufsbild Führungsfachmann/Führungsfachfrau

###### *Arbeitsgebiet*

Führungsfachleute sind in gewinn- und nichtgewinnorientierten privaten Unternehmen und/oder in der öffentlichen Verwaltung tätig und führen eine Gruppe bzw. ein Team interaktiv in personeller und fachlicher Hinsicht.

###### *Wichtigste berufliche Handlungskompetenzen*

Führung umfasst alle Handlungen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind. Führungsfachleute sind sich bewusst, dass sie als Vorgesetzte in direkter Beziehung zu ihren Mitarbeitenden stehen und damit unmittelbar auf deren Verhalten einwirken. Sie setzen daher ihre nachfolgend beschriebenen Handlungskompetenzen entsprechend ein.

- **Selbstkompetenz:** Führungsfachleute
  - schätzen sich selbst ein,
  - entwickeln ihre Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder weiter,

- entfalten eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze,
- lernen und
- entwickeln sich kreativ im Rahmen und ausserhalb der Arbeit.
- **Sozialkompetenz:** Führungsfachleute
  - nehmen soziale Beziehungen und damit verbundene Interessenlagen oder Spannungen wahr sowie verstehen und gestalten diese,
  - setzen sich mit anderen verantwortungsbewusst auseinander,
  - handeln im beruflichen Kontext selbstständig, kommunikativ und kooperativ und
  - verhalten sich gruppen- bzw. team- sowie beziehungs- und ergebnisorientiert.
- **Fachkompetenz:** Führungsfachleute
  - bearbeiten Aufgabenstellungen aufgrund von vertieftem, auch wirtschaftlichem Fachwissen selbstständig, wissensbasiert und systematisch,
  - beurteilen das Ergebnis in Verbindung mit dem Wissensstand und
  - gewinnen neue Erkenntnisse.
- **Methodenkompetenz:** Führungsfachleute
  - gehen bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse zielgerichtet und planmässig vor, sowohl bezogen auf Arbeitsaufgaben als auch auf die Lösung von Problemen, und
  - wenden Denkmethoden, Arbeitsverfahren oder Lösungsstrategien selbstständig an.

### *Berufsausübung*

Als Mitglied des Kaders üben Führungsfachleute alle mit der Teamleitung verbundenen komplexen Aufgaben und Funktionen sowohl im mitarbeiterbezogenen Bereich als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht verantwortungsvoll und erfolgreich aus. Die Tätigkeit im Spannungsfeld von Leadership und Management erfordert insbesondere Flexibilität und Belastbarkeit. Führungsfachleute reflektieren ihr eigenes Verhalten sowie die Handlungen ihrer Teammitglieder und erkennen Möglichkeiten und/oder Notwendigkeiten zur eigenen Weiterentwicklung sowie zu jener ihres Teams. Sie leiten aus den Erkenntnissen Massnahmen ab und setzen diese in ihrem Führungsbereich um.

### *Beitrag des Berufs an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur*

Führungsfachleute leisten einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg von Unternehmen und Verwaltungen, indem sie die Strategieumsetzung massgeblich unterstützen. Sie nehmen die laufenden Veränderungen der Arbeitswelt sowie der Wirtschaft und Gesellschaft auf, insbesondere auch unter Einbezug ökologischer Aspekte und ethischer Werte.

## **2 ORGANISATION**

### **2.1 Qualitätssicherungskommission**

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Berufsprüfung sind der Qualitätssicherungskommission (QS-Kommission) übertragen. Die Aufgaben richten sich nach Ziffer 2.21 der Prüfungsordnung.

Bei der Zusammensetzung der QS-Kommission wird darauf geachtet, dass sowohl die Interessen verschiedener Branchen der Wirtschaft als auch jene der Verwaltung sowie der Armee angemessen vertreten sind. Ausserdem ist auf eine angemessene Berücksichtigung der Geschlechter und der Sprachregionen zu achten.

## 2.2 Prüfungssekretariat

Die Berufsprüfung wird durch das Prüfungssekretariat SVF betreut. Die Kontaktadresse lautet: Prüfungssekretariat SVF, Lättichstrasse 8, 6340 Baar, Telefon 044 764 36 26, Telefax 044 764 36 46, E-Mail: info@svf-asfc.ch.

## 3 ZULASSUNG (Ziffer 3.31 der Prüfungsordnung)

### 3.1 Fähigkeitszeugnisse

Zur Prüfung zugelassen sind Inhaberinnen und Inhaber von Fähigkeitszeugnissen aller Berufe, sofern deren Ausbildungszeit mindestens drei Jahre dauert. Ältere Lehrabschlüsse mit 2-jähriger Ausbildungszeit werden anerkannt, sofern die Lehrzeit des betreffenden Berufes zum Zeitpunkt des Beginns der Abschlussprüfung mindestens drei Jahre beträgt.

### 3.2 Gleichwertiger Abschluss

Als solcher wird anerkannt:

- Hochschulabschluss
- Abschluss einer Fachhochschule
- Abschluss einer höheren Fachschule
- vom Bund anerkannter Abschluss einer Handelsmittelschule

### 3.3 Berufspraxis

Die Lehrzeit wird nicht als Berufspraxis angerechnet. Anerkannt wird die berufliche Praxis im erlernten oder in einem anderen Beruf.

### 3.4 Führungstätigkeit

Die Führungstätigkeit ist in einer ausführlichen, durch den Arbeit- bzw. Auftraggeber rechtsgültig unterzeichnete Bescheinigung durch konkrete Nennung von Tätigkeit, Funktion, Verantwortung und Dauer zu belegen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Führungstätigkeit anlässlich der Abschlussprüfung anhand konkreter Beispiele überprüft wird.

Als Führungstätigkeit werden anerkannt:

- a) die Leitung eines Teams/einer Gruppe im Sinne der kontinuierlichen personellen Verantwortung (disziplinarisch und/oder fachlich) für mindestens zwei Personen im Rahmen des ausgeübten Berufs oder in der Armee
- b) die kontinuierliche massgebliche Mitverantwortung bei der Führung, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle eines Arbeitsbereichs auf Stufe Team/Gruppe
- c) Projektleitungen von Teams/Gruppen von mindestens zwei Personen

Darüber hinaus kann die Führungserfahrung, die nicht in einer kontinuierlichen Tätigkeit erworben wurde, die ausserberufliche Führungstätigkeit in Vereinen, Gemeindeinstitutionen und dergleichen, militärische Führungstätigkeit, die Führungstätigkeit im Rahmen der Familienarbeit usw. anerkannt werden.

Über die Anerkennung von Führungserfahrung entscheidet die QS-Kommission.

Liegt die Führungstätigkeit bereits mehrere Jahre zurück und wurde sie für einen anderen als den aktuellen Arbeit- bzw. Auftraggeber erbracht, können auf Antrag Bescheinigungen ergänzt mit detaillierten Aufgabenbeschreibungen anerkannt werden.

### 3.5 Erfüllungszeitpunkt

Die Zulassungsbedingungen bezüglich Berufspraxis und Führungstätigkeit müssen zum Zeitpunkt des Beginns der Abschlussprüfung erfüllt sein.

### 3.6 Vorbeurteilung der Zulassung

Im Zweifelsfall kann ein Kandidat bzw. eine Kandidatin bei der QS-Kommission jederzeit die Zulassung zur Abschlussprüfung beurteilen lassen. Die Vorbeurteilung ist auf besonderem Formular zu verlangen und ist gebührenpflichtig.

## 4 MODULABSCHLÜSSE (Ziffer 3.32 der Prüfungsordnung)

### 4.1 Modulkonzept

Die Module und deren Abschlüsse basieren auf dem Berufsbild. Da „Führung“ branchenübergreifenden Charakter hat, werden die Kompetenznachweise in jedem Modul unabhängig von einer bestimmten Branche durchgeführt. Für die Prüfungszulassung sind die Kompetenznachweise in folgenden Modulen zu erbringen:

Bereich Management (Zertifikat SVF-ASFC Management)	Bereich Leadership (Zertifikat SVF-ASFC Leadership)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betriebswirtschaft</li> <li>– Rechnungswesen</li> <li>– Personalmanagement</li> <li>– Prozessmanagement</li> <li>– Projektmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Selbstkenntnis</li> <li>– Selbstmanagement</li> <li>– Präsentation</li> <li>– Team-/Gruppe führen</li> <li>– Kommunikation</li> <li>– Konfliktmanagement</li> </ul>

## 4.2 Modulbeschreibungen

Alle Module sind in einer Modulbeschreibung erläutert. Diese sind im Anhang der Wegleitung zu finden, bilden integrierenden Bestandteil dieser Wegleitung und enthalten insbesondere Angaben über

- die zu erwerbende Handlungskompetenz;
- die Lernziele;
- die Lerninhalte;
- die Gültigkeitsdauer;
- den zu erbringenden Kompetenznachweis.

## 4.3 Modulanbieter

Die Ausbildung und damit die Vorbereitung auf die Kompetenznachweise der einzelnen Module bzw. auf die Abschlussprüfung werden durch öffentliche und private Schulungsinstitute angeboten. Das Prüfungssekretariat SVF-ASFC führt eine Liste über die Modulanbieter und arbeitet mit diesen zum Zweck der Qualitätssicherung und der Entwicklung der Ausbildung zusammen. Für das Ablegen der Modulprüfungen sowie die Zulassung zur Berufsprüfung ist der Besuch eines Schulungsinstituts nicht zwingend, aber empfohlen.

## 4.4 Modulprüfungen (Erbringen der Kompetenznachweise)

### 4.41 Zuständigkeit, Ausschreibung und Anmeldung

Für die Abnahme der Modulprüfungen zur Erreichung der Kompetenznachweise ist ausschliesslich die QS-Kommission zuständig.

Die Modulprüfungen werden zweimal jährlich durchgeführt und mindestens drei Monate zum Voraus auf der Webseite [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch) ausgeschrieben. Die Ausschreibung enthält mindestens die Angabe

- der Form und des Termins für die Anmeldung;
- der Modulgebühr;
- des Termins der Modulprüfungen.

### 4.42 Zulassung und Aufgebot

Die Modulprüfungen stehen allen mündigen Personen offen; es müssen keine besonderen Voraussetzungen erfüllt werden. Vorbehalten bleibt die fristgerechte Überweisung der Modulgebühr. Die Modulprüfungen sind nicht öffentlich; in Einzelfällen kann die QS-Kommission Ausnahmen zulassen.

Die Modulprüfung wird durchgeführt, wenn sich für den betreffenden Kompetenznachweis mindestens zwanzig Kandidierende anmelden.

Die zugelassenen Kandidatinnen und Kandidaten werden spätestens vier Wochen vor der Modulprüfung schriftlich aufgeboten. Das Aufgebot enthält den detaillierten Stundenplan mit Zeit und Ort der Prüfung sowie Angaben über allenfalls zugelassene und mitzubringende Hilfsmittel.

#### 4.43 Kosten

Für jede Modulprüfung wird eine Gebühr erhoben. Die Höhe der Gebühr wird in der Ausschreibung bekannt gegeben. Auslagen der Kandidatinnen und Kandidaten wie Reise, Unterkunft, Verpflegung und Versicherung gehen zu ihren Lasten.

#### 4.44 Rücktritt und Ausschluss

Ein Rücktritt von der Anmeldung zu einer Modulprüfung ist nur bei Vorliegen eines entschuldbaren Grundes möglich. Als entschuldbarer Grund gilt namentlich Mutterschaft, Krankheit und Unfall, Todesfall im engeren Umfeld sowie unvorhergesehener Militär-, Zivilschutz- oder Zivildienst. Der Rücktritt muss der QS-Kommission unverzüglich schriftlich mitgeteilt und belegt werden.

Kandidatinnen und Kandidaten, die aus entschuldbaren Gründen zurücktreten, wird der einbezahlte Betrag unter Abzug der entstandenen Kosten zurückerstattet. Wem eine Modulbescheinigung nicht erteilt werden kann, hat keinen Anspruch auf Rückerstattung der Gebühr.

Von einer Modulprüfung wird ausgeschlossen, wer

- unzulässige Hilfsmittel verwendet;
- die Disziplin grob verletzt;
- die Expertinnen bzw. Experten täuscht oder zu täuschen versucht.

Der Ausschluss muss von der QS-Kommission verfügt werden. Bis ein Entscheid vorliegt, hat der Kandidat bzw. die Kandidatin Anspruch darauf, die Modulprüfung unter Vorbehalt zu absolvieren.

#### 4.45 Durchführung und Bewertung

Die Ziele, Inhalte und Anforderungen für die einzelnen Kompetenznachweise richten sich nach den Modulbeschreibungen.

Mindestens zwei Expertinnen oder Experten beurteilen die Modulprüfungen und legen gemeinsam die Bewertung fest. Für die Bewertung gelten die jeweiligen Vorgaben der QS-Kommission. Nahe Verwandte, gegenwärtige und frühere Vorgesetzte und Mitarbeitende des Kandidaten bzw. der Kandidatin treten bei der Bewertung in den Ausstand.

#### 4.46 Modulbescheinigung und Wiederholung des Kompetenznachweise

Wer eine Modulprüfung bestanden hat, erhält eine Modulbescheinigung. Über deren Erteilung entscheidet die QS-Kommission auf Antrag der Expertinnen und Experten. Die Modulbescheinigung wird von der QS-Kommission ausgestellt und enthält mindestens die Modulbezeichnung und die nachgewiesene Kompetenz sowie das Datum des Kompetenznachweises.

Nicht bestandene Modulprüfungen können beliebig wiederholt werden. Massgebend sind die zum Zeitpunkt der Wiederholung gültigen Modulbeschreibungen sowie die Vorgaben für die Modulprüfungen. Die Wiederholung ist gebührenpflichtig.

#### 4.47 Rechtsmittel

Gegen alle Entscheide der QS-Kommission im Zusammenhang mit den Modulprüfungen und der Erteilung von Modulbescheinigungen kann innert 30 Tagen Beschwerde bei der Beschwerdekommision SVF-ASFC geführt werden.

Die Beschwerdekommision besteht aus mindestens drei Mitgliedern und wird von der QS-Kommission gewählt. Die Beschwerdekommision entscheidet endgültig.

Ziel einer Beschwerde ist die Behebung allfälliger offensichtlicher Fehler eines Entscheides. In der Beschwerde ist daher anzugeben, welche Fehler gerügt werden. In Übereinstimmung mit der Gesetzgebung gelten als Beschwerdegründe

- Verletzung von Reglementen, Wegleitungen und Richtlinien;
- Überschreitung oder Missbrauch des Ermessens;
- unrichtige oder unvollständige Feststellung des Sachverhalts;
- Unangemessenheit der Entscheidung.

Die Beschwerde muss die Anträge des Beschwerdeführers bzw. der Beschwerdeführerin und deren konkrete Begründung enthalten.

Das Beschwerdeverfahren ist gebührenpflichtig. Die Gebühr richtet sich nach Aufwand. Die Beschwerdeführerin bzw. der Beschwerdeführer hat einen Kostenvorschuss zu leisten. Dieser wird bei Gutheissung der Beschwerde in vollem Umfang zurückerstattet.

## 5 ABSCHLUSSPRÜFUNG

### 5.1 Prüfungsteile (Ziffer 5.1 der Prüfungsordnung)

Die Abschlussprüfung ist branchen- und modulübergreifend und besteht gemäss Prüfungsordnung aus zwei Teilen

- a) der Bearbeitung einer Fallstudie (schriftlicher Teil) sowie
- b) der Leitung einer Teamsitzung mit schriftlicher Lösung einer auf der Teamsitzung basierenden Aufgabe sowie einem Reflexionsgespräch (mündlicher Teil mit kurzer schriftlicher Sequenz).

Die Abschlussprüfung wird einmal jährlich gemäss Ziffer 4 der Prüfungsordnung durchgeführt. Der mündliche Teil findet ca. einen Monat nach dem schriftlichen Teil statt.

### 5.2 Schriftlicher Teil: Fallstudie

#### 5.21 Inhalt und Dauer

Die Fallstudie hat einen vernetzten und modulübergreifenden Inhalt und dauert vier Stunden. Der Prüfungsinhalt ergibt sich aus den Modulbeschreibungen. Angaben zur Taxonomie sind in den verbalen Umschreibungen der Lernziele enthalten. Die Experten haben sich bei der Aufgabenstellung nach den Bedürfnissen der Praxis zu richten.



## 5.22 Durchführung

Für die Bearbeitung der Fallstudie ist das Verwenden von Ausbildungsunterlagen (persönliche Unterlagen im Umfang eines Ordners) sowie Gesetzestexten und eines Taschenrechners gestattet. Einzelheiten über die zulässigen Hilfsmittel gehen aus dem persönlichen Aufgebot für die Prüfung hervor.

## 5.23 Bewertung

Mindestens zwei Expertinnen oder Experten nehmen die Bewertung der Fallstudie vor. Die Bewertung erfolgt aufgrund der Vorgaben durch die QS-Kommission, die jährlich für die betreffende Fallstudie festgelegt werden.

Die Leistungen werden mit Noten von 6 bis 1 bewertet. Die Note 4 und höhere bezeichnen genügende Leistungen. Andere als halbe Zwischennoten sind nicht zulässig.

## 5.3 Leitung einer Teamsitzung

### 5.31 Inhalt und Dauer

Der Nachweis der Führungskompetenzen basiert auf der Beobachtung von realem Verhalten (interaktiver Führungsprozess). Daher findet die Prüfung in 4er-Teams statt. Die Gruppe wird jeweils von einem Teilnehmer „geführt“. Die Prüfung dauert insgesamt ca. 90 Minuten und verläuft in verschiedenen Sequenzen:

1. Zunächst erhält der Team leitende Kandidat bzw. die Team leitende Kandidatin 25 Minuten Zeit, eine auf seine bzw. ihre Führungssituation abgestimmte Aufgabenstellung für die Diskussion und Lösungserarbeitung mit dem Team vorzubereiten. Die individuelle Aufgabenstellung basiert auf einer vom Kandidaten bzw. von der Kandidatin vorgängig eingereichten schriftlichen Einführungsarbeit.
2. Die sich unmittelbar an die Vorbereitung anschliessende Teamsitzung dauert 30 Minuten.
3. Nach der Teamsitzung löst der Kandidat bzw. die Kandidatin eine auf der Teamsitzung basierende Aufgabe schriftlich (ca. 10 Minuten).
4. An- und abschliessend folgt die Reflexion: Der Kandidat bzw. die Kandidatin erhält Gelegenheit, seine bzw. ihre Führungsarbeit mit den Experten zu diskutieren, sein Vorgehen zu begründen und allenfalls Schlussfolgerungen (Alternativen, bessere Vorgehensweisen oder Reaktionen, Erkenntnisse aus dem eigenen Verhalten usw.) zu ziehen. Das Reflexionsgespräch dauert ca. 25 Minuten.

### 5.32 Durchführung

Das Prüfungskonzept erfordert, dass der Kandidat bzw. die Kandidatin nicht nur ca. 90 Minuten Kompetenznachweis leisten muss, sondern sich zusätzlich an drei anderen Kompetenznachweisen aktiv beteiligt. Es wird mit dem positiven Engagement aller Beteiligten gerechnet. Die Teams können immer wieder neu zusammengesetzt werden.

Die Prüfung in deutscher Sprache kann in Mundart geführt werden.

### 5.33 Bewertung

Mindestens zwei Expertinnen oder Experten nehmen die Bewertung vor. Es wird nur die Leistung des Teamleiters bzw. der Teamleiterin im gesamten Gesprächskontext bewertet.



Die QS-Kommission bestimmt die Bewertungskriterien; diese sind im Anhang 2 zu dieser Wegleitung aufgeführt.

Die Leistungen werden mit Noten von 6 bis 1 bewertet. Die Note 4 und höhere bezeichnen genügende Leistungen. Andere als halbe Zwischennoten sind nicht zulässig.

## **6 RECHTSMITTEL** (Ziffer 7.31 der Prüfungsordnung)

Gegen Entscheide der QS-Kommission wegen Nichtzulassung zur Abschlussprüfung oder Verweigerung des Fachausweises kann innert 30 Tagen nach ihrer Eröffnung beim SBFI Beschwerde eingereicht werden.

Das Bundesamt hat in diesem Zusammenhang zwei Merkblätter herausgegeben. Diese können wie folgt im Internet herunter geladen werden:

- [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch) - Berufsbildung - Höhere Berufsbildung - Berufs- und höhere Fachprüfungen - Merkblatt Akteneinsichtsrecht 1.5.2007
- [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch) - Berufsbildung - Höhere Berufsbildung - Berufs- und höhere Fachprüfungen - Merkblatt für Beschwerden 7.5.2007

## **7 INKRAFTTRETEN**

Diese Wegleitung tritt zusammen mit der Prüfungsordnung in Kraft.

Ebertswil, Januar 2013

für die Qualitätssicherungskommission SVF-ASFC

Walter Klauser, Präsident