

# Qualifikationsprofil

## Dipl. Ausbildungsleiterin/Dipl. Ausbildungsleiter

Autor: Andreas Schubiger

Version 4

- Einarbeitung 2. Rückmeldung SBFI, November 2020
- Anpassungen Christoph Negri, Mai 2023

Druckdatum: 25.06.2025

### Inhaltsverzeichnis

1	Übersicht der Handlungskompetenzen .....	2
2	Anspruchsniveau .....	7
2.1	HK Bereich A: Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten	7
2.2	HK Bereich B: Bildungsangebote organisieren und verantworten.....	10
2.3	HK Bereich C: Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen.....	14
2.4	HK Bereich D: Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich leiten.....	16
2.5	HK Bereich E: Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen	20
2.6	HK Bereich F: Bildungsangebote intern und extern positionieren und kommunizieren.....	22
2.7	HK Bereich G: Projekte planen, leiten und evaluieren sowie delegieren ..	26
2.8	HK Bereich H: Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse mitgestalten.....	30
2.9	HK Bereich I: Strategieprozessen initiieren und mitgestalten.....	31
2.10	HK Bereich K: Ethische Standards im Berufsalltag umsetzen.....	34
3	Berufsbild .....	38
3.1	Arbeitsgebiet .....	38
3.2	Wichtigste Handlungskompetenzen .....	38
3.3	Berufsausübung.....	39
3.4	Beitrag an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur.....	40

# 1 Übersicht der Handlungskompetenzen

Kompetenzbereiche	HK	HK	HK	HK	HK	HK	HK
<b>A</b> <b>Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten</b>	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>B</b> <b>Bildungsangebote organisieren und verantworten</b>	B1 Interne und/oder externe Bildungsangebote evaluieren	B2 Bildungsangebote organisieren	B3 Organisation und Prozesse für Bildungsangebote sicherstellen	B4 Qualifikationsverfahren organisieren	B5 Bildungsangebote mit digitalen Technologien und Instrumenten planen und leiten	B6 Kommunikation innerhalb von Bildungsangeboten mit technologiebasierten Mitteln unterstützen	
---	--	-------------------------------------	--	--	--	---	--

<b>C</b> <b>Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen</b>	<b>C1</b> Geeignete Qualitätssicherungs- und Entwicklungssysteme kritisch reflexiv auswählen oder entwickeln	<b>C2</b> Umsetzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen koordinieren und überwachen	<b>C3</b> QM-Zertifizierungen organisieren	<b>C4</b> Gremien der Qualitätsentwicklung leiten und begleiten			
---	---	---	---	--	--	--	--

<b>D</b> <b>Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich steuern</b>	<b>D1</b> Ziele und Aktivitäten der Organisationseinheit im Bildungsbereich in Abstimmung mit den finanziellen Strategien der Organisation festlegen	<b>D2</b> Betriebswirtschaftlicher Bereich für das Bildungsressort der Organisation leiten oder delegieren	<b>D3</b> Projekte und Innovationen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kriterien unterstützen	<b>D4</b> Mitarbeitenden finanzielle Vorgaben machen und deren Umsetzung kontrollieren	<b>D5</b> Mit externen Dienstleistern verhandeln und Aufträge vergeben	<b>D6</b> Kommunikationsstrukturen und -prozesse der Organisationseinheit im Bildungsbereich gestalten	<b>D7</b> Koordination und Kommunikation der Prozessabläufe intern sowie extern organisieren oder delegieren
---	---	---	---	---	---	---	---

<b>E</b> <b>Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen</b>	<b>E1</b> Personalbedarf der Organisationseinheit erheben	<b>E2</b> Personal rekrutieren und einarbeiten	<b>E3</b> Mitarbeitende begleiten, fördern, unterstützen und beurteilen	<b>E4</b> Team führen und entwickeln	<b>E5</b> Das vorhandene Potential von Diversity identifizieren und in Personalentscheidungen einfließen lassen	<b>E6</b> Konflikte ansprechen und unter Einbezug der Beteiligten gemeinsam lösen	
---	--	---	--	---	--	--	--

<b>F</b> <b>Bildungsangebote intern und extern positionieren und kommunizieren</b>	<b>F1</b> Bildungsangebote auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Bildungspolitik ausrichten	<b>F2</b> Bildungsbedarf und -bedürfnisse ermitteln	<b>F3</b> Bildungsangebote mit der internen Strategie und Entwicklung abstimmen	<b>F4</b> Marketing- und Kommunikationsmassnahmen leiten oder delegieren	<b>F5</b> Offerten für Bildungsdienstleistungen erstellen	<b>F6</b> Mit internen oder externen Lerndienstleistern zusammenarbeiten	<b>F7</b> Organisation und deren Interessen bei Anlässen und in Gremien vertreten
---	---	--	--	---	--	---	--

<b>G</b>	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>	<b>G5</b>	<b>G6</b>	<b>G7</b>
<b>Projekte im Bildungsbereich planen, leiten und evaluieren sowie delegieren</b>	Projekte im Bildungsbereich planen und begründen	Projektfinanzierung sicherstellen	Projektorganisation und -planung sicherstellen	Projektverlauf überwachen und wenn notwendig anpassen	Projektteams leiten	Projekte auswerten	Projekte dokumentieren und Ergebnisse implementieren

<b>H</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>					
<b>Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse mitgestalten</b>	Die eigene Organisation, Abteilungen und Teams in Aus- und Weiterbildungsfragen beraten	Veränderungsprozesse in Organisationen mit gezielten Bildungsmaßnahmen unterstützen					

<b>I</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>I5</b>		
<b>Strategieprozessen initiieren und mitgestalten</b>	Die eigene Organisation in politischen und strategischen Gremien repräsentieren und vertreten	Personalentwicklungskonzepte in Anlehnung an die Unternehmensstrategie entwickeln	Markt- und Trendanalysen durchführen und strategische Massnahmen entwickeln resp. vorschlagen	Interne Aus- und Weiterbildungsstrategien entwickeln	Das Potential aktueller Technologien in strategischen Entscheidungen einfließen lassen		

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

## 2 Anspruchsniveau

### 2.1 HK Bereich A: Bildungskonzepte entwickeln, evaluieren und überarbeiten

<p><b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b></p>	<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</p>
--	---

	Verfahrens gegenüber den relevanten Ansprechgruppen.
<b>Kontext</b>	<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 Laufendenden 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>

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
A1 Bildungskonzepte unter Berücksichtigung von Bedarf und	Auftrag durch Bildungseinheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine Bedarfs- und ggf. Bedürfnisanalyse erstellt und analysiert.</li> <li>- Kompetenzprofile entwickelt</li> </ul>

<p>Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten nach wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeln und begründen</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"> <li>- Lerninhalte definiert und kohärent begründet.</li> <li>- Lernorte und Lernmodalitäten an die Zielgruppe anpasst.</li> <li>- theoretische Überlegungen (Modelle, Analysen, Theorien) nachvollziehbar in das Bildungskonzept einfließen lässt und begründet.</li> <li>- berufsfeld-, zielgruppen- und kompetenzorientierte didaktische Überlegungen nachvollziehbar begründet.</li> <li>- einen umfassenden Bildungsplan erarbeitet, in welchen neben fachlichen Inhalten auch Aspekte der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit einfließen.</li> </ul>
<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"> <li>- aktuelle massgebliche Verordnungen, betriebliche Grundlagen, Gesetze, u.ä. berücksichtigt.</li> <li>- das Umfeld analysiert (Stakeholder, SWOT, Umfeldanalyse u.ä.).</li> <li>- einen kohärenten Bildungsplan aufbaut.</li> </ul>
<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"> <li>- Lehr-/Lernmittelentscheide aufgrund didaktischer Kriterien fällt</li> <li>- Make oder Buy Entscheide aufgrund von vorhandenen Ressourcen fällt</li> <li>- Beschaffungsentscheide mit vorhandenem didaktischem Mehrwert begründet</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- virtuelle Lernumgebungen prüft und ggf. auswählt und einplant.</li> <li>- Entwicklungen und Trends in ihre Überlegungen miteinbezieht.</li> <li>- digitale Szenarien sowohl kompensatorisch als auch</li> </ul>

	Blended Learning Konzepte	erweiternd und transformierend einplant.
A5 Qualifikationsverfahren entwickeln	Betriebliche Rahmenbedingungen Bestehensregeln und Normen Kriterien und Indikatoren Überlegungen zu Setting und Methoden Kompetenzorientiertes Prüfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eindeutige Kriterien und Indikatoren definiert.</li> <li>- Überlegungen zu Setting und Methoden nachvollziehbar macht.</li> <li>- ökonomische Überlegungen zur Durchführung anstellt.</li> <li>- die Wahl des Verfahrens begründet.</li> </ul>

## 2.2 HK Bereich B: Bildungsangebote organisieren und verantworten

<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b>	<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>
<b>Kontext</b>	<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</p>

	<p>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 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 potentiell langwierige negative Folgen durchbrochen.</p>
--	--

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
B1 Interne und/oder externe	Curriculum Didaktisches/methodisches Knowhow Trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebote auf Kohärenz und Zielgerichtetheit prüft.</li> <li>- eine Analyse der Angebote erstellt (z.B. SWOT o.a.).</li> </ul>

Bildungsangebote evaluieren	Sozio-ökonomisches Umfeld Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebote mit Rahmenbedingungen abgleicht.</li> <li>- die Wirkung und Wertschöpfung eines Angebots klärt.</li> </ul>
B2 Bildungsangebote organisieren	Unternehmensziele Rahmenbedingungen Prozessdiagramm Kosten-/Nutzenrechnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehrangebote und/oder Lehrmittel optimiert.</li> <li>- Ressourcen (Raum, Infrastruktur, Personal, Zeit, Material) klärt.</li> <li>- wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt.</li> <li>- Rücktrittsregeln und Umgang mit Beschwerden definiert.</li> </ul>
B3 Organisation und Prozesse für Bildungsangebote sicherstellen	Organigramm, Matrix Intervision, Supervision, interner Austausch Parameter und Evaluationskriterien Qualifikationsprofil Kursleitung Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitungsstrukturen klärt.</li> <li>- administrative Prozesse und Abläufe definiert.</li> <li>- periodischen Austausch unter Akteuren institutionalisiert.</li> <li>- Sitzungen leitet und dokumentiert.</li> <li>- Feedback von Kursleitenden berücksichtigt.</li> </ul>
B4 Qualifikationsverfahren organisieren	Expertinnen-/Expertenpool Bestehensnormen und Indikatoren Externe Bildungsfachpersonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das Qualifikations-Setting definiert.</li> <li>- die Expertinnen /Experten in ihre Aufgabe einführt.</li> <li>- Strukturen und Abläufe von Qualifikationsverfahren verständlich darstellt.</li> <li>- Prüfungsmassstäbe einheitlich und nachvollziehbar festlegt.</li> <li>- Prozess bei Nichtbestehen klärt und transparent macht.</li> </ul>
B5 Bildungsangebote mit digitalen Technologien und Instrumenten planen und leiten	Blended Learning Trends Marktmöglichkeiten digitaler Settings Betriebliche IT-Infrastruktur – ERP Systeme Externe Berater/innen Blended Learning Modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geeignete digitale Unterstützung konzeptionell einbezieht.</li> <li>- Optimierungen der Datenverarbeitung und Datenpflege einleitet.</li> <li>- Information und Begleitung gewährleistet.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung der Wirkung von digitalen Technologien einplant.</li> </ul>
<p><b>B6</b> Kommunikation innerhalb von Bildungsangeboten mit technologiebasierten Mitteln unterstützen</p>	<p>Digitale Lernumgebungen (learning management systems) Digital vermittelte Kommunikation: virtual classroom, digital Coaching etc. Sprechstunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- synchrone wie asynchrone digitale Kommunikation gestaltet.</li> <li>- adäquate Mittel für die Kommunikation unter den Teilnehmenden zur Verfügung stellt.</li> <li>- adäquate Mittel für die Kommunikation zwischen Teilnehmenden und Lehrgangsleitung bereitstellt.</li> <li>- Erreichbarkeiten klärt.</li> </ul>

## 2.3 HK Bereich C: Qualitätsmanagement aufbauen und sicherstellen

<p><b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b></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><b>Kontext</b></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 Bildungs- und Arbeitsmarktdienstleistern mit einer Zertifizierung gemäss Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung gesichert. Arbeitsmarktliche Standards werden mit den institutionellen Verfahren verglichen und wo nötig Anpassungen gemacht. 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</p>

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

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
<p><b>C1</b></p> <p>Geeignete Qualitätssicherungs- und Entwicklungssysteme kritisch reflexiv auswählen oder entwickeln</p>	<p>Qualitätsbewusstsein und Erfahrungswissen</p> <p>Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssysteme und -standards</p> <p>Institutionelle Richtlinien</p> <p>Markttrends</p> <p>Critical Incident Report System IRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Entwicklungsziele des Betriebs mit der Wahl und Ausgestaltung des Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystems in Übereinstimmung bringt.</li> <li>- spezifische Evaluationsinstrumente mit Bezug zu den zu evaluierenden Ebenen und Aspekten auswählt, resp. entwickelt.</li> <li>- klare Kriterien definiert, nach denen Qualität beurteilt wird.</li> <li>- ganzheitlich unter Einbezug aller Stakeholder evaluiert</li> <li>- zu Feedback auffordert.</li> <li>- eine konstruktive Fehlerkultur etabliert.</li> </ul>
<p><b>C2</b></p> <p>Umsetzung von Qualitätssicherungsmassnahmen</p>	<p>Betriebliche Leistungs- und Entwicklungsziele</p> <p>Qualitätsziele</p> <p>Auswertungsmethoden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spezifische Evaluationsinstrumente geregelt einsetzt.</li> <li>- über Einsicht und Umgang mit Evaluationen informiert.</li> </ul>

koordinieren und überwachen	Fragebogen Hospitation	- Evaluation von Bildungsangeboten institutionalisiert.
C3 QM-Zertifizierungen organisieren	Bildungspolitische Strukturen Schweiz QM Systeme Zertifizierungsprogramme	- QM-Zertifizierungen evaluiert und etabliert. - die Komplexität des Umfelds berücksichtigt. - qualitätssichernde und -fördernde Massnahmen berechnet. - Mehrwert ableitet. - Zertifizierungen mit entsprechender Akkreditierungsstelle durchführt.
C4 Gremien der Qualitätsentwicklung leiten und begleiten	Fachgremien, Kooperationen Interessengruppen, Verbände Reflektierende Haltung gegenüber Stärken und Schwächen Best Practice	- 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.

## 2.4 HK Bereich D: Organisationseinheit im Bildungsbereich betriebswirtschaftlich leiten

<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b>	<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</p>
---	---

	<p>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>
<b>Kontext</b>	<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>

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
<p>D1 Ziele und Aktivitäten der Organisationseinheit im Bildungsbereich in Abstimmung mit den finanziellen Strategien der Organisation festlegen</p>	<p>Betriebliche Jahresziele Jahresbudget Zentraler Führungsprozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Ziele der eigenen Organisationseinheit auf betriebliche Jahresziele abstimmt.</li> <li>- die Strategie kommuniziert.</li> </ul>

<p>D2</p> <p>Betriebswirtschaftlicher Bereich für das Bildungsressort der Organisation leiten oder delegieren</p>	<p>Vorgaben und Ziele des Betriebs</p> <p>Berechnungsmethoden</p> <p>Grundbegriffe des Rechnungswesens</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Jahresbudget erstellt</li> <li>- einzelne Bildungsmassnahmen sinnfällig kalkuliert.</li> <li>- die Kapitalrentabilität überprüft (z.B. ROI-Formel).</li> <li>- die kurz-, mittel- und langfristige Wirtschaftlichkeit darlegt.</li> <li>- ein regelmässiges Controlling durchführt.</li> </ul>
<p>D3</p> <p>Projekte und Innovationen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kriterien unterstützen</p>	<p>Grundwissen über organisatorische Abläufe</p> <p>Bildungsadministration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Projektorganisation umsetzt.</li> <li>- Projektaufträge resp. Projektanträge zielorientiert formuliert.</li> <li>- Meilensteine definiert und überprüft.</li> <li>- adäquat auf Veränderungen in der Planung reagiert.</li> <li>- unternehmerisch handelt.</li> </ul>
<p>D4</p> <p>Mitarbeitenden finanzielle Vorgaben machen und deren Umsetzung kontrollieren</p>	<p>Knowhow/Erfahrungswissen Controlling</p> <p>Zielgespräche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeiten an Mitarbeitende delegiert und finanzielle Vorgaben klärt.</li> <li>- Mitarbeitende ihren persönlichen Stärken, Ressourcen und Entwicklungszielen entsprechend einsetzt.</li> <li>- Ziele überprüfbar formuliert.</li> <li>- eine Arbeitsplanung erstellt.</li> <li>- die Einhaltung der Planung und Qualität des Ergebnisses periodisch überprüft.</li> </ul>
<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"> <li>- Arbeitsaufträge an Externe definiert.</li> <li>- Verhandlungen führt.</li> <li>- Angebote vergleicht.</li> <li>- Verträge ausarbeitet.</li> <li>- Fristen setzt und kontrolliert.</li> <li>- die Qualität der Ausführung überwacht.</li> </ul>
<p>D6</p> <p>Kommunikationsstrukturen und -prozesse der</p>	<p>Organigramm</p> <p>Interne Organisations- und Kommunikationsstruktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Kommunikationskonzept für die Aufbau-, die Ablauf- wie auch Projektorganisation erstellt und umsetzt.</li> </ul>

<p>Organisationseinheit im Bildungsbereich gestalten</p>	<p>Kommunikationsmedien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Kommunikationsfluss definiert.</li> <li>- Kommunikationsmassnahmen transparent und begründet kommuniziert.</li> </ul>
<p>D7 Koordination und Kommunikation der Prozessabläufe intern sowie extern organisieren oder delegieren</p>	<p>Fachgremien Informationswege Prozessdiagramme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortlichkeiten der internen Kommunikation definiert.</li> <li>- Verantwortlichkeiten der externen Kommunikation definiert.</li> <li>- Medien zur Verfügung stellt.</li> <li>- über einzuhaltende Kommunikationswege informiert.</li> </ul>

## 2.5 HK Bereich E: Organisationseinheit im Bildungsbereich personell führen

<p><b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b></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><b>Kontext</b></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>

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
E1 Personalbedarf der Organisationseinheit erheben	Jahresplanung Bildungsentwicklung Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Personalbedarf vorausschauend plant (Ist-/Soll Vergleich).</li> <li>- Personalbedarfsentscheide nachvollziehbar begründet.</li> <li>- ein effizientes Personalmarketing betreibt.</li> </ul>
E2 Personal rekrutieren und einarbeiten	Personalabteilung Externe Personalvermittler Einarbeitungsstandards Stellenbeschriebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sich aktiv an der Rekrutierung von Personal beteiligt.</li> <li>- die Stellen- bzw. Rollenbeschriebe auf dem aktuellen Stand hält.</li> <li>- Standards in der Einarbeitung aufstellt oder optimiert.</li> <li>- neue Mitarbeitende adäquat einführt.</li> <li>- die Kommunikation der Personalrekrutierung und des Onboardings sicherstellt.</li> </ul>
E3 Mitarbeitende begleiten, fördern, unterstützen und beurteilen	Einführungsrichtlinien Leitfaden / Prozessdiagramm Coaching, Mentorat Mitarbeitenden-gespräche Standortbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende ressourcenorientiert fördert.</li> <li>- periodische Reflexionen ermöglicht und den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung initiiert.</li> <li>- Standortbestimmungen mit Entwicklungszielen durchführt</li> <li>- Interessen klärt.</li> <li>- Entwicklungsschritte definiert und periodisch überprüft.</li> </ul>
E4 Team führen und entwickeln	Führungsstile Personalentwicklungsmodelle Gruppendynamik Teamrollen Feedback Eigene Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wertschätzend mit Vorhandenem umgeht und eigene Ziele und Bedürfnisse transparent macht.</li> <li>- Teamrollen und Aufgabenzuteilungen klärt.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- adäquate Mittel zur Steigerung der Performanz eines Teams einsetzt.</li> <li>- Mitarbeitende ihrem persönlichen Potential entsprechend einsetzt.</li> <li>- aus der Rolle heraus Hilfestellungen leistet.</li> </ul>
<p><b>E5</b></p> <p>Das vorhandene Potential von Diversity identifizieren und in Personalentscheide einfließen lassen</p>	<p>Personelle und soziale Vielfalt</p> <p>Potentialdefinition</p> <p>Wertschätzung von Andersartigkeit</p> <p>Interne Mentorate, Götti/Gotte-System</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit sinnfälligem Bezug zu Gender und Diversity handelt.</li> <li>- klare Grundsätze zum Umgang mit Diversity definiert.</li> <li>- Potentiale erkennt und bewusst einsetzt.</li> <li>- Durchmischung bewusst fördert.</li> <li>- Richtlinien festlegt.</li> <li>- konstruktiv und wertschätzend mit verschiedenen Hintergründen umgeht.</li> </ul>
<p><b>E6</b></p> <p>Konflikte ansprechen und unter Einbezug der Beteiligten gemeinsam lösen</p>	<p>Konflikttheorie</p> <p>Lösungsstrategien</p> <p>Konflikteskalationsstufen</p> <p>Gewaltfreie Kommunikation</p> <p>Selbstreflexion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gleichen Wissenstand und Transparenz für alle Beteiligten herstellt.</li> <li>- auf Augenhöhe argumentiert.</li> <li>- auch Unangenehmes anspricht.</li> <li>- wertschätzend und ergebnisoffen aktiv zuhört.</li> <li>- adressatengerecht und nachvollziehbar kommuniziert.</li> <li>- konstruktiv an Lösungsfindung mitarbeitet.</li> <li>- Entscheidungen fällt und nachvollziehbar begründet.</li> </ul>

## 2.6 HK Bereich F: Bildungsangebote intern und extern positionieren und kommunizieren

<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b>	Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter positionieren und kommunizieren Bildungsangebote intern und extern. Sie verfolgen Entwicklungen und Trends aktiv und leiten
---	--

	<p>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>
<b>Kontext</b>	<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</p>

	<p>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>
--	--

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> 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"> <li>- Entwicklungen und Trends auf der wirtschafts-, kultur-, umwelt-, gesellschafts- und bildungspolitischen Ebene verfolgt.</li> <li>- das Bildungsangebot nach Trends und Entwicklungen ausrichtet.</li> <li>- allfällige Subventionen abklärt.</li> </ul>
F2 Bildungsbedarf und -bedürfnisse ermitteln	Marktumfeld Zweckdienliche Kundenerhebung, Analysen Bedarfsabklärung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysen erstellt, potentielle Zielgruppen ermittelt und deren Bildungsstand klärt.</li> <li>- auf medialen und persönlichen Netzwerkkanälen Trends</li> </ul>

	<p>Trendbewusstsein</p> <p>Medien</p> <p>Netzwerk, Foren</p>	<p>beobachtet und dabei Folgen für die Bildung ableitet.</p>
<p>F3</p> <p>Bildungsangebote mit der internen Strategie und Entwicklung abstimmen</p>	<p>Unternehmensstrategie</p> <p>Jahresziele</p> <p>Eigene Produkte und Dienstleistungen</p> <p>Portfolio</p> <p>Marktprognosen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das Bildungsangebot mit der längerfristigen strategischen Ausrichtung der Organisation und mit den mittelfristigen Entwicklungszielen abstimmt.</li> <li>- den institutionellen Veränderungsprozessen mit adäquaten Bildungsangeboten begegnet.</li> </ul>
<p>F4</p> <p>Marketing- und Kommunikationsmassnahmen leiten oder delegieren</p>	<p>Informations- und Kommunikationstechnik</p> <p>Grundbegriffe Bildungsmarketing</p> <p>Marketing Instrumente und -Strategien</p> <p>Theorien und Modelle</p> <p>Externe Marketing-Fachpersonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketingmassnahmen plant, initiiert und begleitet.</li> <li>- einen geeigneten Marketing-Mix betreibt.</li> <li>- eine adressatengerechte Kommunikation pflegt.</li> <li>- ansprechende Werbetexte schreibt.</li> <li>- betriebsinterne Kommunikations- und Informationskanäle nutzt.</li> </ul>
<p>F5</p> <p>Offerten für Bildungsdienstleistungen erstellen</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"> <li>- die Vorgaben von Auftraggebern bei der Offerterstellung berücksichtigt.</li> <li>- die Prinzipien der professionellen Ethik einhält.</li> <li>- transparente und begründete Offerten erstellt.</li> <li>- Bildungsmassnahmen folgerichtig kalkuliert.</li> <li>- eine Konkurrenzanalyse erstellt.</li> </ul>
<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"> <li>- mit potentiellen betriebsinternen oder externen Dienstleistern verhandelt und dabei die Vorgaben des eigenen Betriebs berücksichtigt.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufträge an Externe formuliert u./o. vergibt.</li> <li>- Verträge prüft u./o. aufsetzt.</li> </ul>
F7 Organisation und deren Interessen bei Anlässen und in Gremien vertreten	<p>Netzwerk</p> <p>Bildungspolitik</p> <p>Verbände</p> <p>Orientierungswissen in relevanten Bereichen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sich bildungspolitisch betätigt.</li> <li>- das eigene Unternehmen öffentlich vertritt.</li> <li>- über Bildungsmassnahmen und -angebote sowie -produkte richtig und ansprechend informiert.</li> <li>- an relevanten Informations- und Diskussionsveranstaltungen teilnimmt.</li> <li>- loyal gegenüber der eigenen Institution auftritt.</li> </ul>

## 2.7 HK Bereich G: Projekte planen, leiten und evaluieren sowie delegieren

<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b>	<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</p>
---	---

	gegebenenfalls den Umsetzungs- oder Einführungsprozess der erarbeiteten Vorschläge oder Produkte.
<b>Kontext</b>	<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>

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> 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"> <li>- Projekte initiiert und fachlich korrekt begründet.</li> <li>- Projektanträge vollständig formuliert.</li> <li>- Projekte im Bildungsbereich terminiert.</li> <li>- Klare und überprüfbare Ziele definiert.</li> </ul>
G2 Projektfinanzierung sicherstellen	Orientierungswissen Betriebswirtschaft Interne Vorlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektbudgets und Abrechnungen erstellt.</li> <li>- eine Ressourcenplanung erstellt, begründet und klärt.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzierungsanträge an private oder öffentliche Stellen stellt.</li> </ul>
G3 Projektorganisation und -planung sicherstellen	<p>Betriebliche Rahmenbedingungen</p> <p>Projekt-Organigramm oder -Matrix</p> <p>Systemisches Denken</p> <p>Externe Beratungsfachperson</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Projektorganisation definiert.</li> <li>- ein Team zusammenstellt und die Aufgaben klärt.</li> <li>- den Ablauf unter Berücksichtigung elementarer Zeitachsen und Ressourcen plant.</li> <li>- sinnvolle Meilensteine bestimmt.</li> </ul>
G4 Projektverlauf überwachen und wenn notwendig anpassen	<p>Projekt Controlling</p> <p>Projekt Management Tools</p> <p>Sitzungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Projektverlauf überwacht.</li> <li>- das Erreichen der Meilensteine überprüft.</li> <li>- Ablauf wo nötig optimiert und ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anpasst.</li> <li>- Austausch möglich macht und einfordert.</li> </ul>
G5 Projektteams leiten	<p>Projektpsychologie</p> <p>Gruppen- und Projektdynamik</p> <p>Umgang mit Widerstand, Interventionsstrategien</p> <p>Strukturiertes Vorgehen</p> <p>Protokolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Start plant und gestaltet.</li> <li>- aktiv und verantwortungsbewusst über den Stand der Dinge informiert.</li> <li>- Projektsitzungen plant, durchführt, leitet und nachbearbeitet.</li> <li>- Sitzungsprotokolle erstellt oder die Erstellung delegiert.</li> <li>- die Kommunikation zwischen den Akteuren sicherstellt.</li> <li>- bei Widerständen oder Schwierigkeiten angemessen interveniert.</li> <li>- den Abschluss plant und gestaltet.</li> </ul>
G6 Projekte auswerten	<p>Austausch</p> <p>Evaluationstools</p> <p>IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine systemisch sinnvolle Evaluation des Projekts initiiert.</li> <li>- Feedback und Resultate aller relevanten Bereiche einholt.</li> <li>- Parameter und Kriterien zur Auswertung definiert.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Prozess und das Ergebnis analysiert.</li> <li>- die Informations- und Kommunikationstechnologien autonom und effektiv nutzt.</li> </ul>
<p><b>G7</b>                  Projekte dokumentieren und Ergebnisse implementieren</p>	<p>Projektdokumentation                  Vorher-/Nachher Vergleich                  Transfer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Projektergebnisse auf zugängliche Art dokumentiert.</li> <li>- eine adäquate Ressourcenplanung für den Einführungsprozess sicherstellt.</li> <li>- die Umsetzung oder Implementierung fachlich begleitet.</li> <li>- Lernergebnisse aus der Projekterfahrung sichert.</li> </ul>

## 2.8 HK Bereich H: Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse mitgestalten

<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b>	<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>
<b>Kontext</b>	<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.</p> <p>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"> <li>- Unternehmenswerte klärt.</li> <li>- Probleme definiert.</li> <li>- Hilfe zur Selbsthilfe bietet.</li> <li>- Lösungsvorschläge formuliert.</li> </ul>
H2	Typologie von Veränderungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle relevanten Stakeholder einbindet.</li> </ul>

Veränderungsprozesse in Organisationen mit gezielten Bildungsmaßnahmen unterstützen	Veränderungspsychologie Veränderungsstrategie-Modelle Ist/Soll Vergleich Umgang mit Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vertrauensbildende Massnahmen einleitet.</li> <li>- bei Widerstand geeignete Strategien und Interventionen einsetzt.</li> <li>- Aktionsräume schafft.</li> </ul>
---	---	---

## 2.9 HK Bereich I: Strategieprozessen initiieren und mitgestalten

<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b>	<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>
<b>Kontext</b>	<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>

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
---------------------------	------------------------------	---

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



## 2.10 HK Bereich K: Ethische Standards im Berufsalltag umsetzen

<p><b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereiches</b></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 Wertorientierungen 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><b>Kontext</b></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.</p> <p>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</p>

	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 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.
--	--

<b>Handlungskompetenz</b>	<b>Beispielhafte Inhalte</b>	<b>Leistungskriterien</b> Die Handlungskompetenz ist daran erkennbar, wenn die Person ...
<b>K1</b> Lebenslanges Lernen fördern und ermöglichen	Bildungslandschaft Schweiz Interne Angebote Beratungs- und Coachingmodelle Orientierungswissen Psychologie Motivationspsychologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine Standortbestimmung und Begleitung ermöglicht (Coaching, Beratung, Mentorat).</li> <li>- allfällig Geringqualifizierte zu Berufsabschlüssen anregt.</li> <li>- die intrinsische Motivation zur Weiterbildung von Mitarbeitenden durch attraktive Angebote fördert.</li> </ul>
<b>K2</b> Integrität der Mitarbeitenden bewahren	Führen durch Fragen Orientierungswissen Psychologie Kommunikationsmodelle Intervision / Supervision Aktives Zuhören Rollenbewusstheit Gewaltfreie Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das eigene Führungsverhalten vorurteilsfrei gestaltet.</li> <li>- eine Frage-Kultur lebt.</li> <li>- ein Feedback zum Abgleich von Selbstbild/Fremdbild aktiv einholt.</li> <li>- mit Informationen von Mitarbeitenden vertraulich umgeht.</li> <li>- logisch, kongruent und mit wertschätzender Wortwahl argumentiert.</li> <li>- ein aktives Zuhören praktiziert und nachfragt.</li> <li>- angemessen verhandelt und auf Verstehbarkeit achtet.</li> <li>- den Perspektivenwechsel bewusst vorlebt und dazu anregt.</li> <li>- die eigene Position ruhig vertritt.</li> </ul>

<p>K3</p> <p>Diversität bewusst wahrnehmen und konstruktiv nutzen</p>	<p>Leitbild</p> <p>Organigramm / Personalstruktur</p> <p>Prozesse / Abläufe</p> <p>Gremien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Wertekultur im Unternehmen klärt und Unternehmenswerte bewusst mitgestaltet.</li> <li>- das Leitbild prüft und wo nötig aktiv verändert.</li> <li>- institutionalisierte Prozesse hinterfragt und auf Diversität überprüft.</li> <li>- Diskriminierung anspricht und aktiv auflöst.</li> </ul>
<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"> <li>- unvoreingenommen kommuniziert und argumentiert.</li> <li>- sich eigener möglicher blinder Flecken bewusst ist.</li> <li>- die eigene Entwicklung fördert.</li> <li>- aktiv Feedback einholt.</li> </ul>
<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"> <li>- bei Unklarheiten ergebnisoffen nachfragt.</li> <li>- den Perspektivenwechsel transparent praktiziert und evaluiert.</li> <li>- rollenbewusst agiert.</li> <li>- Verantwortung wahrnimmt.</li> </ul>
<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"> <li>- Settings bietet, die die Selbststeuerung und -regulierung fördert.</li> <li>- zur Selbstreflexion anregt und entsprechende Mittel und Methoden anbietet.</li> <li>- auf die Ko-Konstruktion des Lernwegs achtet.</li> <li>- Ziele individuell setzt.</li> </ul>
<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"> <li>- lebenslanges Lernen praktiziert.</li> <li>- positive Reize für sich und andere definiert.</li> <li>- regelmässig Fremdbeurteilung einholt.</li> <li>- Feedback konkret überprüft und Massnahmen ableitet.</li> <li>- eigene Kompetenzen ermittelt und kontinuierlich ergänzt.</li> </ul>

<p>K8 Chancengerechtigkeit ermöglichen</p>	<p>Bildungsreformen Validierungsverfahren Genderforschung Interne Umfragen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderungsmassnahmen überprüft und anpasst.</li> <li>- individualisiert fördert und Zugang zur Bildung ermöglicht.</li> <li>- wo nötig systemische Veränderungen herbeiführt.</li> <li>- entsprechende interne Angebote initiiert und entwickelt</li> </ul>
<p>K9 Nachhaltigkeit von personellen und materiellen Ressourcen planen und umsetzen</p>	<p>Unternehmenskontext Ressourcenplanung Prozesse / Kreisläufe Umfragen Resilienzforschung Gesprächszirkel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personelle Kontakte pflegt und zu achtsamem Umgang anregt.</li> <li>- eine reflektierte Haltung gegenüber eigenen Schwächen und Stärken und gegenüber denjenigen von anderen zeigt.</li> <li>- Netzwerke installiert.</li> <li>- materielle Ressourcen kontinuierlich überprüft und wo nötig ausgleichend resp. optimierend eingreift.</li> <li>- Kreisläufe überprüft und zu umsichtigem Umgang mit Rohstoffen anregt.</li> <li>- Nachhaltigkeitsberichte verfasst.</li> </ul>

## 3 Berufsbild

### 3.1 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.

### 3.2 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.

**leiten eine Organisationseinheit 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 digitaler Kommunikations- und Marketingtechnologien.

**leiten 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.

**arbeiten in Strategieprozessen 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 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. Lehrprozesse werden mehr als Ermöglichungshandeln denn als Vermittlungstätigkeit verstanden. 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.

### 3.3 Berufsausübung

Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter leiten Bildungsorganisationen, Bildungsabteilungen oder Bildungsprojekte in personeller und finanzieller Hinsicht und unterstützen interne und externe Stakeholder mit ihrer Expertise. In Ausbildungsinstitutionen oder in Bildungsabteilungen von Organisationen übernehmen sie entweder eine klassische Linienführungsfunktion mit allen 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.

### **3.4 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.