

## WEGLEITUNG

zur

### **Prüfungsordnung über die Höhere Fachprüfung für Expertin / Experte\* in Gesundheitsinstitutionen**

vom 9. August 2021

---

Gestützt auf Ziffer 2.2 der Prüfungsordnung über die Erteilung des eidgenössischen Diploms als Expertin / Experte Gesundheitsinstitution vom 9. August 2021 erlässt die Prüfungskommission folgende Wegleitung zur genannten Prüfungsordnung. Die Wegleitung wird periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst.

## **1. EINLEITUNG**

### **1.1 Trägerschaft**

Die folgenden Organisationen der Arbeitswelt bilden die Trägerschaft:

- H+ Die Spitäler der Schweiz
- SVS Schweizerische Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren

Die Trägerschaft ist für die ganze Schweiz zuständig.

### **1.2 Prüfungskommission**

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Diplomerteilung werden von der Trägerschaft einer Prüfungskommission übertragen. Die Zusammensetzung und die Aufgaben der Prüfungskommission sind in der PO in Ziff. 2.1 und Ziff. 2.2 beschrieben.

### **1.3 Prüfungssekretariat**

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

---

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes wird in diesem Dokument einschliesslich der Anhänge für beide Geschlechter die männliche Form verwendet.

**Adresse des Prüfungssekretariats:**

Prüfungssekretariat  
Martina Nyffeler  
H+ Bildung  
Rain 36  
5000 Aarau

Telefon 062 926 90 05  
E-Mail [martina.nyffeler@hplus-bildung.ch](mailto:martina.nyffeler@hplus-bildung.ch)  
Website [www.hplus-bildung.ch](http://www.hplus-bildung.ch)

**2. BERUFSBILD**

In Ziff. 1.2 der PO ist das Berufsbild Expertin / Experte in Gesundheitsinstitutionen mit eidgenössischem Diplom beschrieben.

**3. ORGANISATION DER PRÜFUNG**

**3.1 Ausschreibung und Prüfungsdurchführung**

- 3.11 Die Prüfung wird mindestens 6 Monate vor Prüfungsbeginn in allen drei Amtssprachen auf der Internetseite der Trägerverbände und H+ Bildung ausgeschrieben.
- 3.12 Die Prüfungstermine und -orte werden auf der Internetseite von den Trägerverbänden und H+ Bildung publiziert.

**3.2 Anmeldung**

Der Anmeldung sind beizufügen:

- a) eine Zusammenstellung über die bisherige berufliche Ausbildung und Praxis;
- b) Kopien der für die Zulassung geforderten Ausweise und Arbeitszeugnisse;
- c) Angabe der Prüfungssprache;
- d) Kopie eines amtlichen Ausweises mit Foto;
- e) Angabe der Sozialversicherungsnummer (AHV-Nummer)<sup>1</sup>.

**3.3 Zulassung**

- 3.31 Zur Prüfung wird zugelassen, wer:
- a) den eidgenössischen Fachausweis als Fachfrau/Fachmann in Gesundheitsinstitutionen oder mindestens einen gleichwertigen Ausweis besitzt und
  - b) mindestens 2 Jahre Berufserfahrung nach Erhalt des Fachausweises oder der gleichwertigen Qualifikation vorweisen kann, davon ein Jahr Führungserfahrung im oberen Kader einer Gesundheitsinstitution in den letzten drei Jahren vor der Zulassung im In- oder Ausland.

---

<sup>1</sup> Die rechtliche Grundlage für diese Erhebung findet sich in der Statistikerhebungsverordnung (SR 431.012.1; Nr. 70 des Anhangs). Die Prüfungskommission bzw. das SBFI erhebt im Auftrag des Bundesamtes für Statistik die AHV-Nummer, welche es für rein statistische Zwecke verwendet.

Stichtag der Anrechnung für die Berufspraxis ist das Datum des Zulassungsentscheids.

### Abschlüsse

Die Prüfungskommission kann nebst der eidg. Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann in Gesundheitsinstitutionen (vormals Spitalfachleute) weitere abgeschlossene Vorbildungen anerkennen. Insbesondere eine der folgenden Vorbildungen:

- einen eidgenössischen Fachausweis einer anderen Berufsrichtung mit der geforderten Berufserfahrung;
- ein abgeschlossenes Wirtschaftsstudium an einer Universität, einer Fachhochschule oder einer höheren Fachschule;
- ein abgeschlossenes Studium an einer Universität, Fachhochschule, höheren Fachschule oder ein eidg. Diplom (Höhere Fachprüfung) in einem spitalnahen Gebiet (Medizin, Pflege, Labor, Facility-Management, Hotellerie, Recht, Controlling etc.) mit Zusatzausbildung in Betriebswirtschaft und Projektmanagement (nachgewiesen).

### Führungserfahrung

Die Führungserfahrung ist in einem 100%-Pensum zu erbringen. Teilzeitanstellungen werden pro rata angerechnet (z.B. erfordert 80%-Teilzeit 15 Monate Führungserfahrung).

Die Führungserfahrung kann in der Personalführung (Vorgesetztenfunktion) und/oder in einer qualifizierten fachlichen Führungsaufgabe erworben werden.

Vorbehalten bleibt die fristgerechte Überweisung der Prüfungsgebühr nach Ziff. 3.41 der PO. Die Frist zur Überweisung der Prüfungsgebühr wird in der Zulassungsbestätigung mitgeteilt (Ziff. 3.41 der PO).

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

## 4. PRÜFUNG

### 4.1 Prüfungsteile

4.11 Die Prüfung umfasst folgende Prüfungsteile und dauert:

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit
1 Fallstudie	schriftlich	3 h
2 Patientenmanagement, ICT	schriftlich	2 h
3 Prozess- und Projektmanagement	mündlich	45 Min. (inkl. 15 Min Vorbereitung)
4 Unternehmensführung / Finanzen	mündlich	45 Min. (inkl. 15 Min Vorbereitung)
5 HR-Management	schriftlich	1.5 h
Total		8 h

#### Beschreibung der Prüfungsteile

##### Prüfungsteil 1: Fallstudie

Prüfungsteil 1 besteht aus einer Fallstudie, die von den Kandidaten schriftlich zu lösen ist. Die Aufgabenstellung überprüft die Handlungskompetenzen, eine komplexe Praxissituation zu analysieren, Zusammenhänge zu erkennen, Chancen Gefahren zu erkennen sowie ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten. Als Generalisten beweisen die Kandidaten ihre Fähigkeiten, in Systemen und Zusammenhängen vernetzt zu denken und für die beschriebenen Situationen angemessene Methoden anzuwenden.

In diesem Prüfungsteil werden Kompetenzen aus dem Handlungskompetenzbereich A bis F überprüft.

##### Prüfungsteil 2: Patientenmanagement, ICT

Der Prüfungsteil Patientenmanagement/ICT wird schriftlich geprüft. Typische Aufgaben in diesem schriftlichen Teil sind Multiple-Choice-, Single-Choice- und Zuordnungsaufgaben, offene Aufgabenstellungen, Fallbeispiele für die Lösungen und Vorgehensweisen beschrieben werden müssen sowie Mini-Cases, die eine Situation beschreiben, die auf ihre Bedeutung und Wirkung hin reflektiert und beurteilt werden muss. Es können auch Berechnungs- und Analyseaufgaben gestellt werden sowie die Aktualität anhand von Medienartikeln in die Aufgabenstellungen einfließen.

In diesem Prüfungsteil werden Kompetenzen aus den Handlungskompetenzbereichen A und B überprüft.



### **Prüfungsteil 3: Prozess- und Projektmanagement**

Die Handlungskompetenzen im Bereich Prozess- und Projektmanagement werden mit einer mündlichen Prüfung bewertet. Typische Aufgaben sind Fallbeispiele für die Lösungen und Vorgehensweisen beschrieben werden müssen sowie Mini-Cases, die eine Situation beschreiben, die auf ihre Bedeutung und Wirkung hin reflektiert und beurteilt werden muss. Die Kandidaten erhalten eine Aufgabe, die sie individuell vorbereiten können. Sie präsentieren ihre Lösung bzw. ihren Vorschlag. Anschliessend erfolgt ein Fach- und Vernetzungsgespräch zur Präsentation und weiteren Themen. Die zeitlichen Anteile der Prüfung werden in der Wegleitung geregelt und in der Prüfungsausschreibung aufgeführt.

In diesem Prüfungsteil werden Kompetenzen aus dem Handlungskompetenzbereich D überprüft.

### **Prüfungsteil 4: Unternehmensführung und Finanzen**

Der Prüfungsteil Unternehmensführung und Finanzen wird als mündliche Prüfung durchgeführt. Die Kandidaten erhalten einen Auftrag, wie er von einer vorgesetzten Stelle in der Praxis vorkommen kann. Sie bereiten eine Präsentation vor, wie sie sie vor der Geschäftsführung halten würden und führen diese durch. Im Anschluss an die Präsentationen werden Fragen zur Präsentation und zur Aufgabenstellung gestellt. Die zeitlichen Anteile der Prüfung werden unter Artikel 4.11 dieser Wegleitung geregelt und in der Prüfungsausschreibung aufgeführt.

Typische Aufgaben sind Fallbeispiele für die Lösungen und Vorgehensweisen beschrieben werden müssen sowie Mini-Cases, die eine Situation beschreiben, die auf ihre Bedeutung und Wirkung hin reflektiert und beurteilt werden muss. Die Kandidaten erhalten eine Aufgabe, die sie individuell vorbereiten können. Sie präsentieren ihre Lösung bzw. ihren Vorschlag. Anschliessend erfolgt ein Fach- und Vernetzungsgespräch zur Präsentation und weiteren Themen. Die zeitlichen Anteile der Prüfung werden in dieser Wegleitung geregelt und in der Prüfungsausschreibung aufgeführt.

In diesem Prüfungsteil werden Kompetenzen aus den Handlungskompetenzbereichen C und E überprüft.

### **Prüfungsteil 5: HR-Management**

Die Handlungskompetenzen im Bereich HR-Management werden mit einer schriftlichen Prüfung geprüft. Typische Aufgaben sind Berechnungs- und Analyseaufgaben, Multiple-Choice-, Single-Choice- und Zuordnungsaufgaben, Fallbeispiele für die Lösungen und Vorgehensweisen beschrieben werden müssen sowie Mini-Cases, die eine Situation beschreiben, die auf ihre Bedeutung und Wirkung hin reflektiert und beurteilt werden muss.

In diesem Prüfungsteil werden Kompetenzen aus dem Handlungskompetenzbereich F überprüft.

## **5. BESCHWERDEVERFAHREN**

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

Beschwerden können gegen die Nicht-Zulassung zur Prüfung sowie gegen die Nicht-Erteilung des Diploms eingereicht werden.

## **6. SCHLUSSBESTIMMUNGEN**

### **6.1 Inkrafttreten**

Diese Wegleitung tritt mit der Genehmigung der Prüfungsordnung durch das SBFI in Kraft.

## **7. ERLASS**

Erlass (Ziff. 2.21, Abs. a der Prüfungsordnung)

Die Prüfungskommission hat diese Wegleitung am 11. August 2021 erlassen.



Dr. Gianni Roberto Rossi  
Präsident der Prüfungskommission

## **8. ANHANG**

Im Anhang werden die Handlungskompetenzen in Handlungskompetenzbereichen zusammengefasst und in einer Übersicht dargestellt sowie die zu erarbeitenden Inhalte und Themen aufgeführt. Die ebenfalls aufgelisteten Leistungskriterien beschreiben, was die Kandidatinnen und Kandidaten an der Höheren Fachprüfung nachweisen sollen. Zudem sind persönliche und soziale Kompetenzen aufgeführt, über die Experten in Gesundheitsinstitutionen mit eidgenössischem Diplom verfügen sollten.

## 8.1 Übersicht der Handlungskompetenzen

Die folgende Tabelle bildet die Handlungskompetenzen ab, wie sie für den Abschluss als Expertin / Experte in Gesundheitsinstitutionen mit eidgenössischem Diplom massgebend sind.

↓ Handlungskompetenzbereiche		Handlungskompetenzen →				
<b>A</b>	<b>Ertrags- und Patientenmanagement leiten</b>	A1: Strategien und Prozesse für das Ertrags- und Patientenmanagement definieren und optimieren	A2: Tarif- und Vertragsverhandlungen für die Gesundheitsinstitutionen vorbereiten und führen	A3: Erbringer von Gesundheitsleistungen bei den Tarifierungen beraten	A4: Unterschiedliche Auslegungen der Tarifierungen beurteilen und Massnahmen zur Klärung ableiten	
<b>B</b>	<b>Informations- und Kommunikationstechnologie organisieren</b>	B1: Strategien und Prozesse für das Datenmanagement der Gesundheitsinstitutionen definieren	B2: Datenverwaltung und Datenarchivierung der Gesundheitsinstitutionen organisieren	B3: Applikationslandschaft der Gesundheitsinstitutionen interpretieren, entwickeln und Schnittstellen optimieren		
<b>C</b>	<b>Finanzielle Unternehmensführung sicherstellen</b>	C1: Finanzielle Kennzahlen für die Strategieentwicklung der Gesundheitsinstitutionen definieren, interpretieren und Massnahmen ableiten	C2: Budgetierungsprozesse für die Gesundheitsinstitutionen leiten und durchführen	C3: Investitionsrechnung in der Gesundheitsinstitution analysieren und Massnahmen ableiten	C4: Prozesse im Finanzcontrolling für die Gesundheitsinstitutionen mit Kontrollsystemen überwachen	
<b>D</b>	<b>Projekt- und Prozessmanagement sicherstellen</b>	D1: Konzepte einer Gesundheitsinstitution im Bereich des Projekt- und Prozessmanagement erstellen und ein	D2: Projekte und Prozesse in einer Gesundheitsinstitution, erstellen, steuern, leiten und überwachen	D3: Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Projekten und Prozessen in der Gesundheitsinstitution		

		entsprechendes Projektportfolio führen		n prüfen und optimieren		
<b>E</b>	<b>Unternehmensführung und Unternehmensstrategie umsetzen</b>	E1: Grundlagen zur Unternehmensstrate- gie zuhanden der Geschäftsleitung der Gesundheitsinstitutio- n aufbereiten	E2: Umsetzung von strategischen Vorgaben in operativen Prozessen der Gesundheitsinstitutio- n sicherstellen	E3: Leistungsangebot und Organisationsform der Gesundheitsinstitutio- n analysieren, optimieren und anpassen	E4: Zuweiserströme analysieren und Massnahmen daraus ableiten	
<b>F</b>	<b>Strategisches Human Resource Management entwickeln</b>	F1: Personalstrategie in der Gesundheitsinstitutio- n mitentwickeln sowie Umsetzungsmassna- hmen gestalten und sicherstellen	F2: Prozesse zur Rekrutierung, Anstellung und Trennung von Personal in der Gesundheitsinstitutio- n kennen und optimieren	F3: Prozesse zur Erhaltung, Förderung und Entwicklung von Personal in der Gesundheitsinstitutio- n kennen und optimieren	F4: Mitarbeitende gemäss Grundsätzen aus der Personalstrategie der Gesundheitsinstitutio- n führen	



## 8.2 Anforderungsniveau des Berufs

In den folgenden Kapiteln wird die Einstufung von Leistungskriterien in drei Leistungsniveaus (LN) beschrieben. Anschliessend werden die verschiedenen Handlungskompetenzbereiche vorgestellt. Dazu gehört die Beschreibung von typischen Arbeitssituationen zu den Handlungskompetenzen, zu erarbeitende Inhalte und Themen sowie Anforderungen an überfachliche Kompetenzen.

### Beschreibung Taxonomiestufen für Leistungskriterien

Im folgenden Kapitel «Beschreibung Handlungskompetenzbereiche» werden für die Handlungskompetenzbereiche Leistungskriterien formuliert. Leistungskriterien konkretisieren Handlungskompetenzen und gehen auf die aktuellen Bedürfnisse der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung ein. Sie beschreiben, welche Kompetenzen die Kandidaten an Prüfungen oder in Kompetenznachweisen zeigen sollen. Diese Leistungskriterien werden Leistungsniveaus, den sogenannten K-Stufen nach der Taxonomie von Bloom et al. (1972), zugeordnet. Die K-Stufe drückt die Komplexität des Leistungsziels aus. Im Einzelnen bedeuten die Stufen:

Stufen	Begriff	Beschreibung
K 1	<b>Wissen</b>	Experten in Gesundheitsinstitutionen geben gelerntes Wissen wieder und rufen es in gleichartiger Situation ab.
K 2	<b>Verstehen</b>	Experten in Gesundheitsinstitutionen erklären oder beschreiben gelerntes Wissen in eigenen Worten.
K 3	<b>Anwenden</b>	Experten in Gesundheitsinstitutionen wenden gelernte Technologien/Fertigkeiten in unterschiedlichen Situationen an.
K 4	<b>Analyse</b>	Experten in Gesundheitsinstitutionen analysieren eine komplexe Situation, d.h. sie gliedern Sachverhalte in Einzelelemente, decken Beziehungen zwischen Elementen auf und finden Strukturmerkmale heraus.
K 5	<b>Synthese</b>	Experten in Gesundheitsinstitutionen kombinieren einzelne Elemente eines Sachverhalts und fügen sie zu einem Ganzen zusammen.
K 6	<b>Beurteilen</b>	Experten in Gesundheitsinstitutionen beurteilen einen mehr oder weniger komplexen Sachverhalt aufgrund von bestimmten Kriterien.

Die Abgrenzung zwischen den einzelnen Leistungsstufen ist nicht immer eindeutig. Die Leistungsstufen K1 und K2 beschreiben ein Leistungsniveau, in dem Berufsleute Situationen einschätzen, Sachverhalte beschreiben und Zusammenhänge erklären können. Um die Leistungsstufe K3 zu erreichen, kann die Kompetenz in wiederkehrenden und leicht veränderten Aufgabenstellungen angewendet und das Ergebnis beurteilt werden. Die K-Stufen 4 bis 6 werden erreicht, wenn neue, praxisbezogene Problemstellungen analysiert, Lösungsmöglichkeiten entwickelt und die Wahl einer Lösung sowie das Vorgehen theoretisch bzw. fachspezifisch begründet werden können.



Beim Erstellen und Bewerten von Prüfungen hat sich bewährt, die Sechsstufigkeit der Bloomschen Taxonomie auf drei Leistungsniveaus zu reduzieren:

<b>Leistungsniveau 1</b> (Reproduktionsleistung, K-Stufen 1 und 2)	Situationen, Sachverhalte und Zusammenhänge in einem überschaubaren und zum Teil offen strukturierten Arbeitsbereich einschätzen, beschreiben, erklären sowie selbständig bewältigen.
<b>Leistungsniveau 2</b> (Transferleistung, K-Stufe 3)	Situationen und umfassende fachliche Aufgabenstellungen in einem komplexen, spezialisierten, sich verändernden Arbeitsumfeld erkennen, analysieren und bewältigen.
<b>Leistungsniveau 3</b> (Reflexions- und Problemlösungsleistung, K-Stufen 4, 5 und 6)	Umfassende fachliche Situationen, Aufgaben, Problemstellungen und Prozesse in einem erweiterten und sich häufig verändernden Arbeitsumfeld erkennen, analysieren, bewerten, bewältigen sowie das Vorgehen, die Wahl der Lösung und der Lösungsstrategie theoretisch bzw. fachspezifisch begründen.

### Überfachliche Kompetenzen

Neben den eigentlichen Handlungskompetenzen, die konkret auf eine Arbeitssituation ausgerichtet sind, benötigen Experten in Gesundheitsinstitutionen sogenannte überfachliche Kompetenzen. Diese entsprechen dem Potenzial einer Person, in unterschiedlichen Situationen und in unterschiedlichen sozialen Rollen angemessen und verantwortungsbewusst zu handeln. Es wird zwischen Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz unterschieden.

Die folgenden Definitionen geben Auskunft, was jeweils unter den Begriffen zu verstehen ist:

<b>Methodenkompetenz:</b> Berufsleute planen die Bearbeitung von beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten und gehen bei der Arbeit zielgerichtet, strukturiert und effektiv vor.
<b>Sozialkompetenz:</b> Berufsleute gestalten soziale Beziehungen und die damit verbundene Kommunikation im beruflichen Umfeld bewusst, konstruktiv und verantwortungsvoll.
<b>Selbstkompetenz:</b> Berufsleute bringen die eigene Persönlichkeit und Haltung als wichtiges Werkzeug in die beruflichen Tätigkeiten ein.

Experten in Gesundheitsinstitutionen verfügen über die folgenden überfachlichen Kompetenzen:

<b>Überfachliche Kompetenzen</b>	
<b>Selbstkompetenz:</b>	<b>Eigenverantwortung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Qualität anstreben, beurteilen, einfordern</li><li>– Ausdauer und Durchhaltewillen zeigen</li><li>– Folgen von Handlungen abschätzen</li></ul> <b>Selbstständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Analytisch und kritisch denken</li></ul> <b>Selbstbewusstsein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Belastbar sein, Ruhe bewahren</li><li>– Kompetent und sicher auftreten</li></ul>
<b>Sozialkompetenz:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fähig zur Zusammenarbeit sein</li><li>– Kommunikationsfähig und kontaktfreudig sein</li><li>– Konfliktfähig sein</li></ul>
<b>Methodenkompetenz:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ziele und Prioritäten setzen</li><li>– Kreativität zeigen</li><li>– Probleme oder Fehler erkennen und erfolgreich lösen</li><li>– Diagramme, Prozesse und Statistiken verstehen und interpretieren</li><li>– Zweckmässig planen und organisieren</li><li>– Kriterienbasierte Beobachtungen anstellen</li></ul>

### **8.3 Handlungskompetenzbereiche mit Leistungskriterien**

Der Titel «Expertin / Experte in Gesundheitsinstitutionen mit eidgenössischem Diplom» ist der höchste berufliche Abschluss, der auf betriebswirtschaftliche Themen in Gesundheitsinstitutionen ausgerichtet ist. Die Voraussetzungen für die Prüfungszulassung sind in der Prüfungsordnung beschrieben (PO 3.31). In der Folge werden für die Handlungskompetenzbereiche berufliche Handlungskompetenzen, Arbeitssituationen, Inhalte und Themen, Leistungskriterien sowie persönliche und soziale Kompetenzen beschrieben. Bei den beschriebenen Arbeitssituationen handelt es sich um exemplarische, typische sowie häufig vorkommende Praxisaufgaben, die Experten in Gesundheitsinstitutionen in ihrer beruflichen Praxis bewältigen können müssen.

Die prüfungsrelevanten Handlungskompetenzbereiche für den Abschluss Expertin / Experte in Gesundheitsinstitutionen mit eidgenössischem Diplom sind:

- A: Ertrags- und Patientenmanagement entwickeln, leiten und sicherstellen
- B: Informations- und Kommunikationstechnologie organisieren
- C: Finanzielle Unternehmensführung sicherstellen
- D: Projekt- und Prozessmanagement sicherstellen
- E: Unternehmensstrategien entwickeln und Unternehmensführung umsetzen
- F: Strategisches Human Resource Management entwickeln

#### **Handlungskompetenzbereich A: Ertrags- und Patientenmanagement leiten**

Experten in Gesundheitsinstitutionen sind Fachleute im Tarifwesen. Sie haben den Überblick über die verschiedenen Tarife im Gesundheitswesen und können diese mit den Tarifpartnern geschickt verhandeln. Kommt es dabei zu keiner Einigung, ergreifen sie angemessene Massnahmen und schätzen deren Konsequenzen ab. Bei den Verhandlungen berücksichtigen sie die gesetzlichen Grundlagen. Sie kennen die Bestandteile wichtiger Tarifverträge und wissen, wie Tarife und Verträge im Datensystem hinterlegt sind. Sie beraten verschiedene Anspruchsgruppen wie Geschäftsleitung, Departementsleitung, Klinikleitung, Versicherungen, Kundinnen und Kunden etc. in anspruchsvollen, tariflichen Fragestellungen.

Sie bauen für das Patientenmanagement Strategien und Prozesse auf und optimieren diese bei Bedarf. Zum Patientenmanagement gehören auch die Analyse von Zuweiserströmen und das Ableiten von Massnahmen aus den Analyseergebnissen.

<b>Arbeitssituationen</b>		
<p>A1: Der Experte erhält von seinem Vorgesetzten den Auftrag, den Prozess der Rechnungsrückweisungen in einem Workflowtool zu implementieren.</p> <p>A2: Der Experte muss die Baserate mit Einkaufsgemeinschaften neu aushandeln, weil die Tarifverträge durch die Einkaufsgemeinschaften gekündigt wurden.</p> <p>A3: Der Experte wird von der Abteilungsleiterin Kardiologie gebeten, die Leistungserfassung zu analysieren und zu optimieren.</p> <p>A4: Der Experte wird von der Geschäftsleitung beauftragt, einen langjährigen Streitfall mit einer Einkaufsgemeinschaft über eine hohe Streitsumme zu analysieren und neu zu verhandeln.</p>		
<b>Handlungskompetenzen</b>	<b>Leistungskriterien zu Handlungskompetenzbereich A: Experten in Gesundheitsinstitutionen sind fähig, ...</b>	<b>Themen und Inhalte</b>
A1 Strategien und Prozesse für das Ertrags- und Patientenmanagement definieren und optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eine Strategie für das Ertrags- und Patientenmanagement zu definieren und einen Projektauftrag zu Handen der Geschäftsleitung zu formulieren und zu beantragen (LN2)</li> <li>– einen Prozess im Ertrags- und Patientenmanagement zu definieren (LN3)</li> <li>– einen Prozess im Ertrags- und Patientenmanagement zusammen mit dem Applikationsverantwortlichen im Workflowtool zu implementieren (LN2)</li> <li>– die Anpassungen in bestehenden Prozessen zu Ertrags- und Patientenmanagement vorzunehmen und umzusetzen (LN2)</li> <li>– den Workflow in den Regelbetrieb zu überführen (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ertragsprozesse</li> <li>– Patientenmanagement</li> <li>– Rückweisungsmanagement</li> <li>– Schnittstellen zwischen Leistungserbringung, Leistungserfassung und Rechnungsstellung</li> <li>– Workflowtool</li> </ul>
A2 Tarif- und Vertragsverhandlungen für die Gesundheitsinstitution vorbereiten und führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– die Kostenrechnung bzw. das integrierte Tarifmodell auf Basis der Kostenträgerrechnung (ITAR_K) zu analysieren und daraus die richtigen Erkenntnisse zu gewinnen (LN3)</li> <li>– die Auswirkungen von prospektiven Kosten auf die Tarife zu kalkulieren (LN2)</li> <li>– die relevanten Vertragsgegenstände zu erkennen und zu gewichten (LN3).</li> <li>– eine Verhandlungsstrategie und Verhandlungsmandat zu definieren (LN3)</li> <li>– die Tarifverhandlungen erfolgreich zu führen (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tarifikalkulationen</li> <li>– Vertragsinhalte</li> <li>– Verhandlungsstrategie und Verhandlungsmandat</li> <li>– Tarifverhandlungen</li> <li>– Integriertes Tarifmodell auf Basis der Kostenträgerrechnung (ITAR_K)</li> </ul>

<p>A3 Erbringer von Gesundheitsdienstleistungen bei den Tarifierungen beraten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Leistungsaudit vorzubereiten und durchzuführen (LN2)</li> <li>- Leistungsabrechnungen anhand der medizinischen Dokumentation zu analysieren und Mängel zu erkennen (LN3)</li> <li>- Prozesse der Leistungserbringung zu analysieren (LN3)</li> <li>- Mängel in der Leistungserfassung zu erkennen und zu optimieren (LN3)</li> <li>- den Interpretationsspielraum einer Tarifstruktur zu erkennen und zugunsten des Leistungserbringers auszulegen (LN3)</li> <li>- die Leistungserbringer über Tarifierungen und Tarifänderungen zu informieren (LN1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsaudit</li> <li>- Tarifstruktur</li> <li>- Medizinische Dokumentation</li> <li>- Prozesse der Leistungserbringung</li> <li>- Gesprächstechnik</li> </ul>
<p>A4 Unterschiedliche Auslegungen der Tarifierungen beurteilen und Massnahmen zur Klärung ableiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Streitfälle zu analysieren und die richtigen Erkenntnisse zu gewinnen (LN3)</li> <li>- ergänzende Informationen bei beteiligten Leistungserbringern einzuholen (LN2)</li> <li>- Massnahmen auf Verhandlungsergebnisse ausrichten (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bundesgesetze über die Krankenversicherung (KVG), Unfallversicherung (UVG), den Versicherungsvertrag (VVG)</li> <li>- Tarifvertrag</li> <li>- Tarifstruktur</li> <li>- Verhandlungsstrategie</li> </ul>

## Handlungskompetenzbereich B: Informations- und Kommunikationstechnologie organisieren

Experten entwickeln Strategien für die Datengewinnung und Datenerhaltung. Sie organisieren die Gewinnung, Archivierung und Sicherung von Daten. Zudem definieren sie Prozesse für das Dokumentenmanagement und die gesetzeskonforme Führung elektronischer Patientendossiers. Experten unterstützen die Entwicklung und Optimierung von Applikationen für die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und die Steigerung von Effizienz.

<b>Arbeitssituationen</b>		
<p>B1: Der Experte bekommt von seinem Vorgesetzten den Auftrag, die Strategie für das Datenmanagement zu definieren. Dazu sollen die kritischen Prozesse der Gesundheitsinstitution aufgezeigt werden sowie Möglichkeiten, wie diese durch ein optimales Datenmanagement unterstützt und durch neue Innovationen gestärkt werden können.</p> <p>B2: Der Experte soll der Leitung der Gesundheitsinstitution ein Konzept für die Einführung eines Archivierungssystems vorlegen. Dabei gilt es nach gesetzlichen und betrieblichen Vorgaben zu definieren, wie diese Daten nachvollziehbar abgelegt werden sollen. Der Entwurf regelt zudem die Zugriffsberechtigungen und beinhaltet ein Ausfallkonzept.</p> <p>B3: Der Experte erläutert seinen Mitarbeitenden, wie die im Betrieb genutzten Systeme voneinander abhängig sind. Dazu zeigt er ihnen die Applikationslandschaft auf und beschreibt die Schnittstellen sowie deren Auswirkungen auf den Gesamtbetrieb. Er zeigt Schwachstellen des Systems auf und erläutert, wie diese behoben werden können.</p>		
<b>Handlungskompetenzen</b>	<b>Leistungskriterien zu Handlungskompetenzbereich B: Experten in Gesundheitsinstitutionen sind fähig, ...</b>	<b>Themen und Inhalte</b>
B1 Strategien und Prozesse für das Datenmanagement der Gesundheitsinstitution definieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– die gesamtbetrieblichen Anforderungen an das Datenmanagement sowie die Geschäftsprozesse in der Gesundheitsinstitution zu definieren (LN3)</li> <li>– die Strategie zur Datenqualität, Datenzugriff, Data-Governance und Backups zu planen (LN3)</li> <li>– die Strategie zur Datenqualität, Datenzugriff, Data-Governance und Backups umzusetzen (LN2)</li> <li>– die Anforderungen an die IT-Infrastruktur zu interpretieren (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse der Anforderungen von Betrieben</li> <li>– Datenqualität</li> <li>– Datenzugriff</li> <li>– Data-Governance</li> <li>– IT-Innovationen</li> <li>– IT-Infrastruktur</li> </ul>
B2 Datenverwaltung und Datenarchivierung der Gesundheitsinstitution organisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– die optimalen Methoden zur Datenarchivierung einzusetzen (LN2)</li> <li>– die gesetzlichen und betrieblichen Vorgaben zur Datenarchivierung und Datenverwaltung zu interpretieren und die notwendigen Massnahmen einzuleiten (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesetzliche und betriebliche Vorgaben zur Datenverwaltung und Datenarchivierung</li> <li>– Richtlinien zur Datenstruktur</li> <li>– Datenarchivierungsstruktur</li> <li>– Benutzerverwaltung</li> <li>– Backup-Strategie</li> </ul>
B3 Applikationslandschaft der Gesundheitsinstitution interpretieren, entwickeln und Schnittstellen optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– die Komponenten einer IT-Applikationslandschaft zu interpretieren und weiterzuentwickeln (LN3)</li> <li>– Schnittstellen zu beschreiben und Optimierungen voran zu treiben (LN2)</li> <li>– die Applikationslandschaft sowie die Prozesse aufzuzeigen und zu präsentieren (LN1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– IT-Applikationslandschaft</li> <li>– Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen Systemen</li> <li>– Ausschreibung und Beschaffung von Applikationen</li> </ul>



## Handlungskompetenzbereich C: Finanzielle Unternehmensführung sicherstellen

Experten sind bei der finanziellen Führung beteiligt und kennen die Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung der Gesundheitsinstitution.

Sie erheben Kennzahlen und interpretieren diese wie auch Finanzberichte, Ergebnisse und Reportings. Aus den dabei gewonnenen Erkenntnissen leiten sie Massnahmen ab und entwickeln Strategien. Sie nutzen ihre Erkenntnisse für die Erstellung von Budgets und Investitionsrechnungen. Investitionsprojekte beurteilen sie in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und operative Umsetzungsmöglichkeiten. Sie überwachen mit internen Kontrollsystemen Prozesse und Budgetvorgaben.

### Arbeitssituationen

- C1: Der Experte bekommt von der Geschäftsleitung den Auftrag, die Hauptaufgaben der Unternehmensleitung im Bereich der finanziellen Führung zu erläutern und aussagekräftige, führungsrelevante finanzielle Kennzahlen zur Strategieentwicklung der Gesundheitsinstitution zu definieren. Auf der Basis dieser Kennzahlen kann der Experte betriebswirtschaftliche Analysen und Einschätzungen vornehmen, um geeignete Massnahmen abzuleiten. Er erklärt der Geschäftsleitung mögliche Instrumente der Preisermittlung zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Der Experte zeigt der Geschäftsleitung Effekte und Nutzen verschiedener Finanzierungsformen von Unternehmen auf. An einer Sitzung mit der Geschäftsleitung präsentiert der Experte die von der Geschäftsleitung geforderten Grundlagen sowie aussagekräftige, führungsrelevante finanzielle Kennzahlen zur Strategieentwicklung und begründet deren Wahl. Der Experte plant notwendige Prozessanpassungen und überwacht deren Umsetzung und prüft deren Wirksamkeit.
- C2: Der Experte bekommt von der Geschäftsleitung den Auftrag, Grundlagen für die Leitung und Durchführung des Budgetierungsprozesses für die Gesundheitsinstitution zu definieren. Dazu werden Eckdaten zur Budgetierung festgelegt. In die Budgetierung werden die Vorjahreszahlen und die aktuellen Zahlen sowie die Hochrechnung für das laufende Jahr einbezogen und Überlegungen zur Marktentwicklung und politische Vorgaben berücksichtigt. Aufgrund von Vorgaben reichen die verschiedenen Abteilungen der Gesundheitsinstitution ihre Budgets ein. Diese werden aggregiert, mit Vorgaben verglichen, Abweichungen analysiert und mit den Beteiligten besprochen und bereinigt. Die bereinigten Zahlen dienen der Budgetierung, die dem verantwortlichen Gremium präsentiert und zur Genehmigung vorgelegt werden.
- C3: Der Experte bekommt den Auftrag der Geschäftsleitung, für die unterschiedlichsten Investitionsvorhaben die geeignete Investitionsmethode zu bestimmen und durchzuführen. Dazu wendet er die verschiedenen Investitionsmethoden an und analysiert die Ergebnisse. In einer Geschäftsleitungssitzung präsentiert er die geforderten Grundlagen und empfiehlt geeignete Massnahmen.
- C4: Der Experte bekommt den Auftrag der Geschäftsleitung, die Prozesse im Finanzcontrolling auf Risiken zu untersuchen sowie für Prozessabläufe ein unternehmensweites, internes Kontrollsystem aufzubauen. Er soll dieses für die Überwachung der Finanzen einsetzen. Dazu initiiert er relevante Schritte und Teilprozesse und führt diese mittels eines effizienten Projektmanagements ein. Der Experte setzt die notwendigen Massnahmen zum Erhaltungssystem um. Er präsentiert die Ergebnisse der einzelnen Schritte aus dem internen Kontrollsystem an einer Geschäftsleitungssitzung und überzeugt die Geschäftsleitung von der Wirksamkeit der Kontrollen.

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien zu Handlungskompetenzbereich C: Experten in Gesundheitsinstitutionen sind fähig, ...	Themen und Inhalte
C1 Finanzielle Kennzahlen für die Strategieentwicklung der Gesundheitsinstitution definieren, interpretieren und Massnahmen ableiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hauptaufgaben der Unternehmensleitung im Bereich der finanziellen Führung zu erläutern (LN1)</li> <li>– mögliche Instrumente der Preisermittlung zur Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen zu definieren</li> <li>– mögliche Instrumente der Preisermittlung zur Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen anzuwenden (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hauptaufgaben der Unternehmensleitung im Bereich der finanziellen Führung</li> <li>– Instrumente für die Preisermittlung</li> <li>– Voraussetzungen, Effekte und Nutzen verschiedener Finanzierungsformen von Unternehmen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voraussetzungen, Effekte und Nutzen verschiedener Finanzierungsformen von Unternehmen einzuschätzen (LN3)</li> <li>- aussagekräftige, führungsrelevante finanzielle Kennzahlen auf adäquater Aggregationsebene für die Strategieentwicklung zu definieren (LN3)</li> <li>- strategische Messinstrumente zu implementieren (LN2)</li> <li>- ein aussagekräftiges Cockpit aufzubauen (LN2)</li> <li>- finanzielle Kennzahlen korrekt zu interpretieren und notwendige Massnahmen abzuleiten (LN3)</li> <li>- Zusammenhänge von Massnahmen zur Optimierung von finanziellen Prozessen zu erkennen und einzuschätzen (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition finanzieller Kennzahlen</li> <li>- Strategische Messinstrumente</li> <li>- Aufbau eines aussagekräftigen Cockpits</li> <li>- Interpretation von finanziellen Kennzahlen</li> <li>- Messung und Monitoring von Kennzahlen</li> <li>- Controllingprozesse planen und implementieren</li> <li>- Wirksamkeit der Controllingprozesse überprüfen</li> </ul>
C2 Budgetierungsprozess für die Gesundheitsinstitution leiten und durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele des Budgetierungsprozesses sowie die Rahmenbedingungen zu definieren (LN3)</li> <li>- Ziele des Budgetierungsprozesses sowie die Rahmenbedingungen der Geschäftsleitung vorzustellen (LN1)</li> <li>- verschiedene Budgetierungsmethoden für die Budgetierung anzuwenden (LN2)</li> <li>- mögliche Gefährdung einer zu optimistischen Budgetierung zu erkennen (LN3)</li> <li>- den Budgetprozess für die Gesundheitsinstitution zu leiten (LN3)</li> <li>- den Budgetprozess für die Gesundheitsinstitution durchzuführen (LN2)</li> <li>- Aktivitäten und Meilensteine im Budgetierungsprozess für die Gesundheitsinstitution zu definieren (LN3)</li> <li>- Zusammenhänge von Massnahmen zur Optimierung der Budgetierung zu erkennen und einzuschätzen (LN3)</li> <li>- Massnahmen zur Budgetzielerreichung umzusetzen (LN2)</li> <li>- Massnahmen zur Budgetzielerreichung und deren Wirksamkeit zu überprüfen (LN2)</li> <li>- Instrumente für die Budgetkontrolle zu definieren (LN3)</li> <li>- ein wirksames Monitoring aufzubauen und zu implementieren (LN3)</li> <li>- ein wirksames Monitoring zu implementieren (LN2)</li> <li>- Leistungsangebot und Leistungsmenge zu beurteilen (LN3)</li> <li>- leistungsabhängige Ressourcen zu beurteilen (LN3)</li> <li>- Marktentwicklung und Vorgaben in den Budgetierungsprozess einzubeziehen (LN2)</li> <li>- Budgetzahlen zu präsentieren (LN1)</li> <li>- Verhandlungen mit internen Ansprechstellen zu Budgetthemen zu führen (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahmenbedingungen zum Budgetierungsprozess</li> <li>- Aktivitäten und Meilensteine im Budgetierungsprozess</li> <li>- Budgetierungsmethoden</li> <li>- Massnahmen zur Budgetzielerreichung</li> <li>- Wirksamkeitsüberprüfung von Budgetmassnahmen</li> <li>- Budgetkontrolle</li> <li>- Aufbau und Implementierung eines Monitorings</li> <li>- Leistungsangebot</li> <li>- Leistungsmenge</li> <li>- Zielvorgaben</li> <li>- Leistungsstatistik</li> <li>- Stellenplan</li> <li>- Anlagebuchhaltung</li> <li>- Mittelfristplanung</li> <li>- Politische Vorgaben und Marktentwicklung</li> </ul>

<p>C3 Investitionsrechnung in der Gesundheitsinstitution analysieren und Massnahmen ableiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswirkungen von Investitionen auf die Bilanz und Erfolgsrechnung zu erläutern (LN1)</li> <li>- rechtliche Vorgaben (VKL) und branchenspezifische Vorgaben (REKOLE) anzuwenden (LN2)</li> <li>- statische und dynamische Investitionsmethoden durchzuführen (LN2)</li> <li>- statische und dynamische Investitionsmethoden zu analysieren (LN3)</li> <li>- konkrete Handlungsempfehlungen aus der Analyse der Investitionsrechnung zu formulieren (LN2)</li> <li>- Amortisationsstrategie planen und umsetzen (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitionen in Mobilien, Immobilien, immaterielle Anlagen</li> <li>- Verbrauchsgüter</li> <li>- Investitionen in Bilanz und Erfolgsrechnung</li> <li>- Gesetzliche (Verordnung über die Kostenermittlung und die Leistungserfassung durch Spitäler, Geburtshäuser und Pflegeheime in der Krankenversicherung, VKL) und branchenspezifische Vorgaben (REKOLE) zur Investitionsrechnung</li> <li>- Inputvariablen und Rechnungsgrössen</li> <li>- Verfahren der Investitionsrechnung</li> <li>- Statische Investitionsrechnung</li> <li>- Dynamische Investitionsrechnung</li> <li>- Amortisationsstrategie</li> </ul>
<p>C4 Prozesse im Finanzcontrolling für die Gesundheitsinstitution mit Kontrollsystemen überwachen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein unternehmensweites, internes Kontrollsystem zu implementieren (LN2)</li> <li>- Hintergründe und Vorgaben zu einem internen Kontrollsystem zuständigen Stellen zu erläutern (LN1)</li> <li>- relevante Controllingprozesse auf Unternehmensebene zu beschreiben und zu dokumentieren (LN1)</li> <li>- für das Unternehmen eine Risikomatrix zu erstellen (LN2)</li> <li>- Risiken in finanzrelevanten Prozessen zu eruieren und zu klassifizieren (LN2)</li> <li>- für Risiken geeignete Kontrollen und Massnahmen zu definieren (LN3)</li> <li>- ein kontinuierliches Überwachungssystem von Controllingprozessen zu implementieren (LN2)</li> <li>- Massnahmen für die Optimierung in Bezug auf Risiken von finanzrelevanten Prozessen zu planen und umzusetzen (LN3)</li> <li>- den Qualitätsgrad des internen Kontrollsystems zu beurteilen (LN3)</li> <li>- ein Erhaltungssystem für ein effektives und unternehmensweites internes Kontrollsystem zu implementieren (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen des internen Kontrollsystems</li> <li>- Instrumente und Werkzeuge internes Kontrollsystem</li> <li>- Finanzielle Prozesse</li> <li>- Rechtlichen Grundlagen zum internen Kontrollsystem</li> <li>- Beurteilung des Qualitätsgrads des internen Kontrollsystems</li> <li>- Installieren eines Erhaltungssystems für das unternehmensweite interne Kontrollsystem</li> </ul>

## Handlungskompetenzbereich D: Projekt- und Prozessmanagement sicherstellen

Experten sind in der Lage das Projektportfolio einer Gesundheitsinstitution aufzubauen und zu führen. Sie beauftragen, leiten und überwachen Projekte. Dabei prüfen sie die Wirtschaftlichkeit und die Effizienz. Zu ihren Aufgaben gehört auch die Dokumentation von Projekten mit der Erstellung von Status- und Schlussberichten.

<b>Arbeitssituationen</b>		
<p>D1: Der Experte führt, steuert und überwacht das Projektportfolio des Unternehmens. Er setzt dazu passende Methoden und Instrumente ein und richtet die Projekte an der institutionellen Strategie aus. Er koordiniert, erneuert und priorisiert Projekte, passt sie dem aktuellen Bedarf an und sorgt für deren Abstimmung.</p> <p>D2: Der Experte leitet verschiedene Projekte und Prozessoptimierungen. Dabei berücksichtigt er rechtliche, marktorientierte und ökologische Rahmenbedingungen, die das interne und externe Geschäftsumfeld beeinflussen. Der Experte bezieht für die einzelnen Projekte gezielt Mitarbeitende, Experten sowie Fachpersonen in die Prozessoptimierung und das Projektmanagement ein. Er überwacht die Projekte sowie Prozessoptimierungen und beurteilt deren Ergebnisse mit geeigneten Instrumenten anhand beurteilbarer Kriterien und Indikatoren.</p> <p>D3: Der Experte beurteilt die Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Projekten und Prozessen mit geeigneten Methoden und Instrumenten. Er definiert Kriterien und Indikatoren für die Effizienzbeurteilung. Aufgrund der Ergebnisse der Beurteilung leitet er mit Unterstützung von seinen Mitarbeitenden die Optimierung der Wirtschaftlichkeit und die Effizienz von Projekten und Prozessen. Der Experte kommuniziert die Ergebnisse von Evaluationen und Beurteilungen gegenüber der Geschäftsleitung.</p>		
<b>Handlungskompetenzen</b>	<b>Leistungskriterien zu Handlungskompetenzbereich D: Experten in Gesundheitsinstitutionen sind fähig, ...</b>	<b>Themen und Inhalte</b>
D1 Projektportfolio einer Gesundheitsinstitution führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Methoden und Instrumente für das Management von parallelen Projekten und Prozessen zu definieren (LN3)</li> <li>– mehrere Projekte zu koordinieren und zu priorisieren (LN3)</li> <li>– ein Projektportfolio zu überwachen (LN2)</li> <li>– den Stand von Projekten und die Entwicklung von Prozessen zu kommunizieren (LN1)</li> <li>– Projekte und Prozessentwicklungen aufgrund von Beurteilungskriterien und -indikatoren zu bewerten (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektportfoliomanagement</li> <li>– Projektportfolioüberwachung</li> <li>– Projektplanung</li> <li>– Einbezug von Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen in Projekte und Prozessentwicklung</li> <li>– Gesamtbewertung des Projektportfolios</li> </ul>
D2 Projekte und Prozesse in einer Gesundheitsinstitution steuern, leiten und überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risiken und Optimierungsbereiche von bereichsübergreifenden Prozessen zu analysieren (LN3)</li> <li>– bereichsübergreifende Prozesse zu planen (LN3)</li> <li>– bereichsübergreifende Prozesse sicherzustellen (LN2)</li> <li>– Teams aus mehreren Abteilungen bei der Konzeption und Umsetzung von bereichsübergreifenden Prozessen zu leiten (LN3)</li> <li>– Zwischen- und Endergebnisse von Projekten aufgrund von Indikatoren zu bewerten (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Management eines institutionellen Prozessmanagementsystems</li> <li>– Steuerung und Überwachung von Projekten</li> <li>– Einbezug von Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen in die Steuerung und Überwachung von Projekten und Prozessentwicklungen</li> <li>– Gesamtbewertung des Prozessmanagements</li> </ul>

<p>D3 Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Projekten und Prozessen in der Gesundheitsinstitution prüfen und optimieren</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- bereichsübergreifende Projekte und Prozesse in der Gesundheitsorganisation zu überwachen (LN2)</li><li>- eine regelmässige Überwachung von Wirtschaftlichkeit und Effektivität von bereichsübergreifenden Projekten und Prozessen zu planen (LN3)</li><li>- eine regelmässige Überwachung von Wirtschaftlichkeit und Effektivität von bereichsübergreifenden Projekten und Prozessen sicherzustellen (LN2)</li><li>- bereichsübergreifende Teams zur Überwachung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz von bereichsübergreifenden Projekten und Prozessen zu leiten (LN3)</li><li>- bereichsübergreifende Projekte und Prozesse aufgrund von Überwachungsergebnissen zu optimieren (LN3)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projekt- und Prozessüberwachung</li><li>- Kommunikation und Reporting von Projekten und Prozessen</li><li>- Bestimmen von Beurteilungskriterien und Beurteilungsindikatoren</li><li>- Evaluation der Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Projekten und Prozessen</li><li>- Effizienzbewertung von Projekten und Prozessen</li></ul>
--	---	--



## Handlungskompetenzbereich E: Unternehmensführung und Unternehmensstrategie umsetzen

Experten in Gesundheitsinstitutionen entwickeln strategische Entscheide mit und unterstützen die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen. Sie setzen strategische Vorgaben in operative Prozesse um. Das Leistungsangebot ihrer Institution analysieren sie regelmässig und zeigen Optimierungspotential auf. Sie definieren Massnahmen für die zukünftige erfolgreiche Leistungserstellung. Dabei berücksichtigen sie den Leistungsauftrag der Institution, die Entwicklungen auf dem Gesundheitsmarkt sowie politische Stossrichtungen.

Sie gestalten interne und externe Kommunikationsprozesse und setzen sie im Sinne der Institution um.

### Arbeitssituationen

- E1: Der Experte bekommt von der Geschäftsleitung den Auftrag, Kennzahlen und weitere Grundlagen zur Strategieentwicklung der Gesundheitsinstitution aufzubereiten. Dabei handelt es sich um betriebswirtschaftliche, marktanalytische und gesundheitspolitische Analysen und Einschätzungen. Der Experte präsentiert die von der Geschäftsleitung geforderten Grundlagen an einer Geschäftsleitungssitzung.
- E2: Der Experte erhält von der Geschäftsleitung konkrete und schriftlich verfasste Aufträge zur Optimierung von operativen Prozessen gemäss strategischen Entscheiden. Diese werden von den rechtlichen, marktwirtschaftlichen, ökologischen und betriebsinternen Rahmenbedingungen beeinflusst. Der Experte plant die Prozessanpassung, beteiligt die dazu involvierten Mitarbeitenden und setzt die Anpassungen zusammen mit ihnen um. Dies beinhaltet die Kontrolle und Überwachung der Umsetzung der Prozessanpassung bzw. Prozesserneuerung.
- E3: Rechtliche, politische und interne Veränderungen führen bei der Gesundheitsinstitution dazu, das Leistungsangebot zu analysieren und veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Der Experte führt aufgrund veränderter Rahmenbedingungen eine Markt- und Unternehmensanalyse durch. Er berücksichtigt dabei rechtliche, politische sowie interne Veränderungen. Basierend auf den Erkenntnissen eruiert er Massnahmen, die der Optimierung und Anpassung bestehender Leistungsangebote dienen. Er präsentiert mögliche Veränderungen der Geschäftsleitung und argumentiert Optimierungspotenzial sowie Anpassungsvorschläge. Er passt das Leistungsangebot aufgrund der Entscheide der Geschäftsleitung an.
- E4: Der Experte erhält von der Geschäftsleitung den Auftrag, die Zuweiserströme aufgrund vorgegebener Kriterien zu analysieren und einzuschätzen. Aus den Analyseergebnissen leitet er Massnahmen für den Ausbau und Erhalt der Zuweisungen ab. Er setzt dafür geeignete Marketinginstrumente zur Optimierung des Leistungsangebots ein.

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien zu Handlungskompetenzbereich E: Experten in Gesundheitsinstitutionen sind fähig, ...	Themen und Inhalte
E1 Grundlagen zur Unternehmensstrategie zuhanden der Geschäftsleitung der Gesundheitsinstitution aufbereiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu erheben und aufzubereiten (LN2)</li> <li>– Prognosen aufgrund betriebswirtschaftlicher Kennzahlen sowie aufgrund sozialer und demographischer Entwicklungen zu erstellen (LN3)</li> <li>– Das Leistungsspektrum von Mitbewerbern auf vorgegebene Werte zu analysieren (LN3)</li> <li>– Politische Entwicklungen und Einflüsse auf die Gesundheitsorganisation einzuschätzen (LN3)</li> <li>– Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Strategieentwicklung der Gesundheitsorganisation einzuschätzen (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</li> <li>– Analyse des Leistungsspektrums der Mitbewerber</li> <li>– Politische Entwicklungen und Einflüsse auf die Gesundheitsorganisation</li> <li>– Einschätzung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Strategieentwicklung der Gesundheitsorganisation</li> <li>– Medizinische Entwicklung</li> <li>– Soziale und demographische Entwicklung</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Medizinische Entwicklungen in der Strategie zu berücksichtigen (LN3)</li> </ul>	
E2 Umsetzung von strategischen Vorgaben in die operative Betriebsführung der Gesundheitsinstitution sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategievorgaben zur Gesundheitsinstitution zu interpretieren (LN3)</li> <li>– Strategievorgaben zur Gesundheitsinstitution zu planen (LN3)</li> <li>– Strategievorgaben zur Gesundheitsinstitution umzusetzen (LN2)</li> <li>– Umsetzung der Strategievorgaben bereichsübergreifend zu kommunizieren (LN1)</li> <li>– Zusammenhänge von strategischen Vorgaben und operativer Betriebsführung zu erkennen und einzuschätzen (LN3)</li> <li>– Zusammenhänge von Massnahmen zur Optimierung von operativen Prozessen zu erkennen und einzuschätzen (LN3)</li> <li>– operative Prozesse zu planen (LN3)</li> <li>– die Implementierung von strategischen Umsetzungsmassnahmen in operative Prozesse veranlassen (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Methoden zur Strategieumsetzung</li> <li>– Kommunikation von Umsetzungsmassnahmen</li> <li>– Strategische und operative Ebenen einer Gesundheitsinstitution</li> <li>– Überprüfung der Umsetzung von strategischen Vorgaben</li> </ul>
E3 Leistungsangebot und Organisationsform der Gesundheitsinstitution analysieren, optimieren und anpassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marktanalyse von Leistungsangebot und Leistungsnachfrage durchzuführen (LN2)</li> <li>– das Leistungsangebot einer Gesundheitsinstitution weiterzuentwickeln (LN3)</li> <li>– Veränderungen in Bezug auf Leistungsaufträge zu erkennen (LN3)</li> <li>– Massnahmen in Bezug auf Leistungsaufträge vorschlagen (LN3)</li> <li>– medizinische und soziodemographische Entwicklungen zu interpretieren und davon Massnahmen abzuleiten (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungsangebote einer Gesundheitsinstitution</li> <li>– Organisationsformen einer Gesundheitsinstitution</li> <li>– Methoden für die Analyse von Leistungsangeboten einer Gesundheitsinstitution</li> <li>– Management des Leistungsangebots</li> <li>– Marktanalyse von Leistungsnachfrage und Leistungsangeboten</li> <li>– medizinische und soziodemographische Entwicklungen</li> <li>– Umfang und Veränderungen von Leistungsaufträgen</li> <li>– Rahmenbedingungen für das Erfüllen von Leistungsaufträgen</li> </ul>
E4 Zuweiserströme analysieren und Massnahmen daraus ableiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analysen von Zuweisenden durchzuführen (LN2)</li> <li>– Zuweisungszahlen zu interpretieren (LN3)</li> <li>– Bedürfnisanalyse bei Zuweisenden durchzuführen (LN2)</li> <li>– Zufriedenheitsanalyse der Zuweisenden durchzuführen (LN2)</li> <li>– geeignete Massnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit der Zuweiser erarbeiten (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zuweiserströme</li> <li>– Mechanismus der Zuweisung</li> <li>– Vernetzung der Zuweisung</li> <li>– Analysemethoden für Zuweiserströme</li> <li>– Zuweisungsmarketing</li> </ul>

## Handlungskompetenzbereich F: Strategisches Human Resource Management entwickeln

Experten in Gesundheitsinstitutionen entwickeln die Personalstrategie mit und sichern deren Positionierung in der Unternehmensstrategie. Dazu gehören das Personalmarketing, die Rekrutierung, Personalentwicklung und –begleitung sowie die Trennung von Mitarbeitenden. Sie sichern administrative Abläufe im Personalwesen.

### Arbeitssituationen

- F1: Der Experte bekommt den Auftrag, der Geschäftsleitung aufzuzeigen, wie eine Personalstrategie erarbeitet wird. Die Personalstrategie soll sich an der Unternehmensstrategie orientieren. Die Anspruchsgruppen sind in die Erarbeitung der Personalstrategie miteinzubeziehen. Der Experte präsentiert der Geschäftsleitung, wie eine Personalstrategie in den Grundzügen aussehen kann und wie die entsprechenden Umsetzungsmassnahmen definiert werden können.
- F2: Der Experte hat von der Geschäftsleitung den Auftrag erhalten, die Personalprozesse insbesondere Rekrutierung, Anstellung und Trennung laufend und längerfristig zu optimieren. Diese Prozesse sind strategisch auszurichten und müssen sich an der Personalstrategie orientieren. Die aktuellen Herausforderungen und Trends müssen vor der Prozessoptimierung evaluiert werden. Die Prozesse sind neu zu definieren und es soll die Wertschöpfung aufgezeigt werden. Anhand einer Präsentation vor der Geschäftsleitung zeigt der Experte auf, wie die optimierten Prozesse sowohl in der Prozesslandkarte als auch im Unternehmen implementiert werden und welchen Nutzen das Unternehmen hat.
- F3: Der Experte wird von der Geschäftsleitung beauftragt, die Personalprozesse, insbesondere Personalerhaltung, Förderung und Entwicklung von Personal laufend und nachhaltig zu optimieren. Diese Prozesse sind strategisch auszurichten und müssen sich an der Personalstrategie orientieren. Die aktuellen Herausforderungen und Trends müssen vor der Prozessoptimierung evaluiert werden. Die Prozesse sind neu zu definieren und die Wertschöpfung muss aufgezeigt werden. Anhand einer Präsentation wird aufgezeigt, wie die optimierten Prozesse sowohl in der Prozesslandkarte als auch im Unternehmen implementiert werden.
- F4: Der Experte hat von der Geschäftsleitung den Auftrag erhalten, gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe Führungsgrundsätze zu definieren. Die Führungsgrundsätze sollen sich an der Unternehmens- und Personalstrategie orientieren. Sie werden die Basis für die Personal- und Organisationentwicklung bilden und Personalprozesse unterstützen. Die Arbeitsgruppe unter der Leitung des Experten in Gesundheitsinstitutionen erarbeitet einen Vorgehensvorschlag zur Entwicklung dieser Führungsgrundsätze. An einer Sitzung zeigt der Experte der Geschäftsleitung den Nutzen eines gemeinsamen Führungsverständnisses auf. Der Experte führt seine Mitarbeitenden gemäss dem gemeinsamen Führungsverständnis und der Personalstrategie.

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien zu Handlungskompetenzbereich F: Experten in Gesundheitsinstitutionen sind fähig, ...	Themen und Inhalte
F1 Personalstrategie der Gesundheitsinstitution mitentwickeln sowie Umsetzungsmassnahmen gestalten und sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– externe und interne Rahmenbedingungen der Personalstrategie zu analysieren (LN3)</li> <li>– Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu evaluieren (LN2)</li> <li>– Ergebnisse von Evaluationen zu Bedürfnissen von Anspruchsgruppen in die Personalstrategie zu implementieren (LN2)</li> <li>– Veränderungsbedarf in der Personalstrategie zu erkennen, richtig einzuschätzen und daraus Massnahmen definieren (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Externe und interne Rahmenbedingungen für Personalstrategien</li> <li>– Kontextanalyse für Personalstrategien</li> <li>– Ermittlung von Veränderungsbedarf</li> <li>– Strategisches Personalmanagement</li> <li>– Personalstrategische Handlungsfelder</li> <li>– Konzeption von Handlungsfeldern für die Umsetzung der Personalstrategie</li> <li>– Werte im Umgang mit Mitarbeitenden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalstrategie von der Unternehmensstrategie abzuleiten (LN3)</li> <li>– strategisches Personalmanagement von operativen Personalmanagement zu unterscheiden (LN2)</li> <li>– Projekte in Bezug auf die Erarbeitung einer Personalstrategie zu planen (LN3)</li> <li>– Umsetzungsplanung der Personalstrategie aufzuzeigen (LN1)</li> <li>– operative Personalprozesse zu implementieren (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikation und Präsentation mit vorgesetzten Stellen und Mitarbeitenden</li> </ul>
F2: Prozesse zur Rekrutierung, Anstellung und Trennung von Personal in der Gesundheitsinstitution optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instrumente zu Rekrutierung, Anstellung und Trennung anzuwenden (LN2)</li> <li>– Veränderungsbedarf bei Prozessen zu Rekrutierung, Anstellung und Trennung von Personal zu erkennen und einzuschätzen (LN3)</li> <li>– strategische Rekrutierungsprozesse zu definieren und zu präzisieren (LN3)</li> <li>– Prozesse zur Anstellung von Personal zu definieren (LN3)</li> <li>– Prozesse zur Trennung von Personal zu definieren (LN3)</li> <li>– Personalbedarf zu eruieren (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rekrutierungsprozess</li> <li>– Anstellungsprozess</li> <li>– Trennungsprozess</li> <li>– Personalrelevante Prozesse und Prozessoptimierungen</li> <li>– Wirkung von Personalprozessen auf Wertschöpfung</li> </ul>
F3 Prozesse zur Erhaltung, Förderung und Entwicklung von Personal in der Gesundheitsinstitution optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalprozesse zu analysieren (LN3)</li> <li>– Personalprozesse strategisch auszurichten (LN3)</li> <li>– Instrumente zur Personalentwicklung anzuwenden (LN2)</li> <li>– mit geeigneten Instrumenten Prozesse zu Personal- und Organisationsentwicklung zu unterstützen (LN2)</li> <li>– Veränderungsbedarf in der Personalentwicklung zu erkennen und richtig einzuschätzen (LN3)</li> <li>– Wertschöpfung der HR Prozesse zu erkennen und abzuleiten (LN3)</li> <li>– Personalerhaltungs- und Personalförderungsmassnahmen und dafür geeignete Instrumente zu definieren (LN3)</li> <li>– Massnahmen zu Personal- und Organisationsentwicklung und dafür geeignete Instrumente zu definieren (LN3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalerhaltung</li> <li>– Personalförderung</li> <li>– Personal- und Organisationsentwicklung</li> <li>– Personalprozesse und Optimierung von Personalprozessen</li> </ul>
F4 Mitarbeitende gemäss Grundsätzen aus der Personalstrategie der Gesundheitsinstitution führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– der Unternehmensleitung einen Vorschlag für die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen zu unterbreiten (LN1)</li> <li>– aufzuzeigen, welchen Mehrwert ein gemeinsames Führungsverständnis für das Unternehmen hat (LN1)</li> <li>– Führungsgrundsätze im Unternehmen zu implementieren (LN2)</li> <li>– der Unternehmensleitung aufzuzeigen, mit welchen Instrumenten die Umsetzung der Führungsgrundsätze angewendet werden können (LN1)</li> <li>– das Unternehmen in einem Kulturwandel zu unterstützen (LN2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungsgrundsätze</li> <li>– Führungsverständnis</li> <li>– Personalstrategie</li> <li>– Instrumente der Personalführung</li> <li>– Kultur- und Kulturwandel in der Personalführung</li> </ul>

