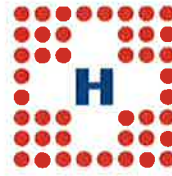




DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI



Schweizerische Vereinigung
der Spitaldirektorinnen und
Spitaldirektoren

Spitalexperte / Spitalexpertin mit eidg. Diplom

Wegleitung

Von der Prüfungskommission genehmigt am 16. Februar 2009

	Seite
1. Einleitung	2
2. Informationen zum Erlangen des Diploms	2
3. Zulassungsbedingungen	3
4. Prüfung	3
5. Die Kompetenzen von Spitalexperten	4
6. Prüfungsteile	5
7. Schlussbestimmungen	12

1. Einleitung

- 1.1 Die vorliegende Wegleitung dient der umfassenden Information der Prüfungskandidatinnen und Prüfungskandidaten über Details der Höheren Fachprüfung, die in der Prüfungsordnung nicht oder nur allgemein formuliert sind.
- 1.2 Die Wegleitung basiert auf der gültigen Prüfungsordnung vom 17.08.2009.
- 1.3 Die Wegleitung kann durch die Prüfungskommission nach jeder Prüfung den veränderten Bedingungen angepasst werden, soweit dies nicht der Prüfungsordnung widerspricht.
- 1.4 Prüfungssekretariat, Prüfungsleitung
Karin Maier, H+ Bildung, Rain 36, 5000 Aarau. Tel. 062 926 90 12
- 1.5 Begriffe und Abkürzungen:

FMH	Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte
GW	Gesundheitswesen
HMO	Health Maintenance Organisation
H+	H+ Die Spitäler der Schweiz (schweiz. Spitalverband)
H+ Bildung	Bildungszentrum des schweiz. Spitalverbandes H+
IT	Informationstechnologien
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KVG	Krankenversicherungsgesetz
OP	Operationssaal
PK	Prüfungskommission
SE	Spitalexpertinnen und Spitalexperten
SVS	Schweiz. Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren

2. Informationen zum Erlangen des Diploms

- 2.1 Die Häufigkeit und die Termine der geplanten Prüfungen werden durch die PK festgelegt. (unter Beachtung der Prüfungsordnung, Ziff. 4.11)
- 2.2 Die Ausschreibung erfolgt in den Fachorganen von H+ und SVS.
- 2.3 Die PK legt vor jeder Ausschreibung die Prüfungsgebühren zu Lasten der Kandidierenden fest.

3. Zulassungsbedingungen

3.1 Abschlüsse

Die Prüfungskommission kann nebst der Berufsprüfung „Spitalfachmann/Spitalfachfrau“ weitere abgeschlossene Vorbildungen aufgrund eines individuellen Aufnahmeverfahrens oder einer Aufnahmeprüfung anerkennen.

Insbesondere eine der folgenden Vorbildungen:

- ein abgeschlossenes Wirtschaftsstudium an Universität, Fachhochschule oder Höheren Fachschule,
- ein abgeschlossenes Hochschul-Studium oder ein eidg. Diplom (Höh. Fachprüfung) in einem spitalnahen Gebiet (Medizin, Pflege, Labor, Facility-Management, Hotellerie, Recht, Controlling etc.) mit genügendem Vorwissen oder Zusatzausbildung im Finanz- und Rechnungswesen (nachgewiesen oder mit Aufnahmeprüfung belegt).

3.2 Berufserfahrung

Eine Führungserfahrung in Teilzeitanstellung erfordert eine entsprechend längere Dauer (zum Beispiel 15 Monate bei 80% Teilzeit).

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

Unter Institutionen der Langzeitpflege werden verstanden:

- Alters- und Pflegeheime
- Institutionen für Menschen mit einer Behinderung, Wohnheim und Werkstätten
- Hilfe und Pflege zu Hause (Spitex) und ambulante Einrichtungen
- Dezentrale Pflegestationen und Rehabilitationseinrichtungen

4. Prüfung

4.1 Organisation und Durchführung

Im Namen und Auftrag der PK plant und leitet die von H+ Bildung delegierte Person die administrativen Aufgaben der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Prüfungen. Sie ist auch erste Anlaufstelle für Experten und Kandidierende und dokumentiert diese mit den nötigen Unterlagen und Formularen.

5. Die Kompetenzen von Spitalexperten (SE)

		geprüft in den Prüfungsteilen:
1	Spitalexperten analysieren und evaluieren das regionale, nationale und internationale politische und ökonomische Umfeld im Gesundheits- und Sozialbereich, damit sie ihre Institution im zukünftigen Gesundheits- und Sozialsystems erfolgreich positionieren können.	1, 3.1, 5.3
2	Spitalexperten interpretieren die schweizerische Gesetzgebung , insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich, und wenden die Vorschriften in Form und Inhalt korrekt an.	1.1, 1.2, 4.2,
3	Spitalexperten analysieren die unterschiedlichen gesundheitsökonomischen Modelle und Systeme der Schweiz und integrieren diese in ein strategisches Entwicklungskonzept für ihr Unternehmen.	1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 4.3, 4.5
4	Spitalexperten formulieren eine Unternehmenspolitik unter den gegebenen Rahmenbedingungen und berücksichtigen dabei die politische, soziale, ökonomische, ökologische, juristische und technologische Entwicklung.	1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 4.4, 4.6, 5.3
5	Spitalexperten beherrschen (d.h. kennen, wenden an, kontrollieren und evaluieren) die Grundsätze und Instrumente der Unternehmensführung . Sie orientieren ihr Management aus systemischer Sicht an den strategischen Entwicklungspfeilern wie Finanzen, Kunden, Prozesse und Organisation.	2.2, 3.1, 3.2, 4.2, 4.3, 5
6	Spitalexperten übernehmen ihrer Rolle als Leader für die Motivation eines interdisziplinären Teams. Sie evaluieren und organisieren die Humanressourcen unter Beachtung der individuellen und kollektiven Fähigkeiten rationell und effizient mit dem Ziel, die Unternehmensziele zu erreichen. Sie aktivieren die erforderlichen Ressourcen und gewährleisten dadurch das für eine kohärente Marktentwicklung notwendige Kompetenzniveau.	2, 3.4, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3,
7	Spitalexperten erkennen die Interessen und Eigenarten der professionellen Praxis und/oder der Berufe/Funktionen der Branche und fördern deren Entwicklung unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben.	1.1, 4.1, 4.2, 4.3,

8	Spitalexperthen fördern eine innovative Politik. Die technologische Entwicklung verfolgen sie mit Wachsamkeit und legen Strategien fest, welche für die Realisierung von Veränderungen nötig sind.	4.4, 4.5, 4.6, 5.4, 5.5, 5.6
9	Spitalexperthen veranlassen, führen und überwachen Projekte und laufende Massnahmen zur Qualitätsverbesserung in den unterschiedlichsten Bereichen wie Marketing, Organisation, Investitionen, Einführung neuer Technologien - IT eingeschlossen.	3.3, 3.4, 4.4, 4.6, 5
10	Spitalexperthen führen Risikoanalysen durch und treffen geeignete Vorkehrungen zur Verbesserung der Prozesse, Minimierung der Risiken und Begrenzung von Schäden.	3.2, 3.4, 5.4, 5.6

6. Prüfungsteile

Struktur und Nummerierung gemäss Prüfungsordnung Kap. 5.1.

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit
1 Externe Strukturen, Rechtsnormen, Finanzierung	schriftlich	90 min
2 Führung	schriftlich	60 min
3 Unternehmenspolitik	schriftlich	120 min
4 Ressourcen	schriftlich	120 min
5 Werkzeuge und Methoden	schriftlich	90 min
6 Integrationsgespräch Fächer 1-5	mündlich	45 min
7 Fallstudie	schriftlich	180 min
Total schriftlich		11 Std.
Total mündlich		¾ Std.
Prüfungsdauer total		11 ¾ Std.

1 Externe Strukturen, Rechtsnormen, Finanzierung

1.1 Gesundheitspolitik und Gesundheitsrecht

Die Kandidierenden

- erklären die Entscheidungsprozesse im Gesundheitswesen (GW), beschreiben die wichtigsten Akteure (pol. Institutionen, Verbände, Lobbyisten) und deren Ziele, Einflussmöglichkeiten und Zusammenhänge / Wechselwirkungen
- analysieren die Elemente der Leistungsplanung und -steuerung und erläutern deren Funktionsweise
- beschreiben die Reformen im GW der letzten Jahre und analysieren den aktuellen Stand der Diskussion / Entwicklungen.
- bezeichnen die einschlägigen Rechtsnormen für die Gesundheitsversorgung auf Bundes- und Kantonsebene und legen deren Hauptfunktion dar
- beschreiben die in der Schweiz häufigsten Krankheitsarten und Todesursachen
- legen Nutzen und Organisation der Sozial- und Präventivmedizin dar
- beschreiben Ziele der Ethik und deren Einfluss auf die Entscheidungen im GW

1.2 Gesundheitsökonomie

Die Kandidierenden

- erläutern die Zusammensetzung der Kosten im GW, deren Entwicklung national und international sowie deren Unterschiede
- definieren die Anbieter von Gesundheitsleistungen (KVG 35 und weitere), deren Aufgaben und Vernetzung und erläutern deren Aufgaben für die Gesundheitsversorgung
- erläutern Inhalte und Funktionsmechanismen des Gesundheitsmarktes in der Schweiz
- nennen Formen von gesetzlich gewollten und faktisch existierenden Rationierungen und bewerten diese sowohl unter Kosten-Nutzen-Überlegungen wie auch unter ethischen Aspekten

1.3 Finanzierung, Entgeltsysteme national und international

Die Kandidierenden

- beschreiben die aktuellen schweizerischen und internationalen Marktformen im GW (Leistungsaufträge, HMO, Managed Care), deren Unterschiede und Trends
- analysieren die Finanzströme und daraus mögliche Wechselwirkungen und Problemstellungen im GW

2 Führung

2.1 Vision, Mission, Leitbild, Werte, ethische Grundsätze, Unternehmenskultur, Strategie

Die Kandidierenden

- bewerten die formalisierte Ausgestaltung von Vision, Mission, Leitbild, Werten und ethischen Grundsätzen, deren Wirkung auf das Unternehmen.
- beurteilen aus dem Alltag ihres Unternehmens Beispiele negativer und positiver Ausprägung von tatsächlich gelebter Unternehmenskultur (insbesondere auch Fehlerkultur und Kommunikationskultur)

2.2 Organisation

Die Kandidierenden

- erläutern die Merkmale, Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen von Unternehmen
- entwerfen die Ansatzpunkte einer Organisationsentwicklung
- definieren Instrumente und Methoden der Aufbauorganisation/Strukturen im Unternehmen
- beurteilen Sinn und Formen von vertikalen und horizontalen Integrationen oder Vernetzungen der Unternehmen

2.3 Leadership

Die Kandidierenden

- definieren (Beispiele) und gestalten die Wirkung verschiedener Funktionen einer Führungsperson (z.B.: Arbeitgeber, Vorbild, Leader, Persönlichkeit, Netzwerker, Kommunikator).

3 Unternehmenspolitik

3.1 Unternehmensumfeld

Die Kandidierenden

- erläutern die wichtigsten Stakeholder und deren Erwartungen an das Unternehmen (Eigentümer, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Krankenkassen/Versicherungen, Partner in der Behandlungskette, ...) und wie diese die Unternehmenspolitik beeinflussen (Ziel- und Interessenkonflikte)
- identifizieren Faktoren, welche die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit prägen und skizzieren Möglichkeiten, wie ein positives Image gefördert werden kann (Media Relations, Regionale Verankerung, Einbindung der Politik, Tragen von sozialer / ökologischer Verantwortung)
- skizzieren innovative Formen der Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich (Gesundheitsnetze, „Joint Ventures“, Co-Branding etc.) und bewerten diese (Umsetzbarkeit, Bedingungen, Chancen / Risiken, Stärken / Schwächen)

3.2 Controlling / Leistungssteuerung

Die Kandidierenden

- erklären die Anwendung der Kostenrechnung (Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung) und deren Relevanz für die Unternehmensführung und -strategie
- erläutern die wesentlichen Bereiche, Funktionen und Inhalte eines wirksamen Controllings im Unternehmen
- beschreiben anhand eines Beispiels ein wirksames Controlling (Ausgestaltung, Funktionen und Inhalte)
- erläutern und beurteilen die Funktionen des Medizincontrollings
- erläutern erfolgsrelevante nicht-finanzielle Schlüsselindikatoren (Aufenthaltsdauer, Rehospitalisationsrate, FMH Rating der Weiterbildungsstätten, ...)
- identifizieren und interpretieren den aktuellen Zustands eines Unternehmens anhand geeigneter Kennzahlen
- skizzieren die Voraussetzungen und mögliche Inhalte für aussagekräftige Benchmarkings (Interessenslage der Partner, präzise Definitionen, Vertrauen, ...)
- beschreiben Methoden zur Leistungsmessung / -bewertung des Unternehmens und der Führungspersonen

3.3 Marketing / Kommunikation

3.3.1 Marketing

Die Kandidierenden

- erläutern Methoden und Instrumente des internen und externen Marketings für Unternehmen und zeigen dessen Nutzen und Grenzen auf (Unterschiede zum Marketing-Mix von anderen Dienstleistungsbetrieben)
- beschreiben Instrumente und Vorgehensweisen für einen partnerschaftlichen Umgang mit Zuweisenden

3.3.2 Kommunikation

Die Kandidierenden

- beschreiben Ziele und messbare Wirkungen unterschiedlicher Kommunikationsformen auf die verschiedenen Adressaten sowohl der internen als auch der externen Information und Kommunikation eines Unternehmens
- erstellen ein Informationskonzept (intern und extern) anhand eines vorgegebenen Beispiels

3.4 Kundenzufriedenheit

Die Kandidierenden

- beschreiben, wie eine erfolgreiche Kundenzufriedenheitsmessung gestaltet werden muss und welchen internen und externen Nutzen das Unternehmen daraus ziehen kann
- nennen und beurteilen alternative Instrumente, um den Grad der Zufriedenheit der Kunden zu erfahren und positiv zu beeinflussen

4 Ressourcen

4.1 Medizin und Pflege

Die Kandidierenden beschreiben die Eigenschaften und Unterschiede der verschiedenen Leistungserbringer und Leistungselemente:

Leistungserbringer →→	Akut Uni/ Zentrum	Akut KMU	Reha- bilitat.	Psych	Lang- zeit	ambu- lant
Leistungselemente ↓↓						
Kerngeschäft						
Organisation						
Medizinische Fachgebiete						
Kernprozesse, Schnittstellen						
Diagnose						
Pflege						
Therapie						
Q-Indikatoren						
Trends						

4.2 Human Resources

Die Kandidierenden

- vergleichen mögliche Ziele / Zielkonflikte und Instrumente der Personalpolitik (Führungsgrundsätze, Personalentwicklung, Entlohnung, Gleichbehandlung, ...) und wie diese im Betrieb praktisch implementiert werden können.
- beschreiben die aktuellen Arbeitsmarkt-Entwicklungen im allgemeinen (Demographie, Mobilität, Arbeitsmodelle, Work-Life-Balance) und spezifisch für das Gesundheitswesen (Tertiärisierung der Gesundheitsberufe, Feminisierung, Vielfalt der Kulturen)
- nennen und bewerten die wesentlichen Voraussetzungen, Prozessschritte und Instrumente einer erfolgreichen Personalrekrutierung
- erkennen wichtige durch die Unternehmensleitung zu schaffende Voraussetzungen für einen optimalen Personaleinsatz / eine optimale Leistung des eingesetzten Personals.
- nennen die wesentlichen Eigenschaften und Trends der Bildungspolitik im Gesundheitswesen der Schweiz und der EU

4.3 Finanzen

Die Kandidierenden

- erläutern die Hauptaufgaben der Unternehmensleitung im Bereich der finanziellen Führung
- erklären mögliche Instrumente der Preisermittlung zur Entwicklung neuer Produkte
- erklären und interpretieren erfolgsrelevante finanzielle Schlüsselergebnisse (Gewinn, EBIT, Cash Flow, Abschreibungen, Kreditrating, Eigenkapitalrendite etc.)
- skizzieren Aufbau und Inhalt eines internen Kontroll Systems (IKS) und erläutern die organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung eines IKS
- nennen Voraussetzungen, Effekte und Nutzen verschiedener Finanzierungsformen von Unternehmen (z.B. Leverage-Effekt, Eigenkapitalrendite).

- erklären und beurteilen übliche Methoden und Anwendungen der dynamischen Investitionsrechnung
- beschreiben Aufgaben und Nutzen eines Jahresberichtes und der Revision von Buchführung und Jahresrechnung
- kennen wesentliche Inhalte einer Unternehmensbewertung

4.4 Infrastruktur

Die Kandidierenden

- nennen Elemente des Facility-Managements
- nennen Kriterien für die Entscheidung "make or buy" im Infrastrukturbereich (Outsourcing, Contracting, Leasing etc.)
- kennen die wichtigsten Elemente der Medizintechnik, den aktuellen Stand der Entwicklung, Trends (z.B. Robotik), Nutzen/Anwendung und Kostenrahmen

4.5 Wissensmanagement / Knowledge-Management

Die Kandidierenden

- erläutern Instrumente, welche die Kreativität und Innovation fördern (Innovationszirkel, Ideenmanagement, Vorschlagswesen, interdisziplinäre Projekte, Teilautonome Arbeitsgruppen...)
- nennen Elemente des Wissensmanagements und deren Nutzen im Unternehmen (Führungsinformationssysteme, Datenbanken, Handbücher, Prozessdokumentationen, organisationales Lernen, Erfagruppen, Qualitätszirkel, ...)

4.6 Informationstechnologien

Die Kandidierenden nennen Elemente, Nutzen und Grenzen der "Information and Communications Technology ICT" (ICT-Strategie, ICT-Einsatzgebiete, Wirtschaftlichkeit der ICT, Blick in die Zukunft)

5 Werkzeuge und Methoden

5.1 Prozessmanagement

Die Kandidierenden

- beschreiben Sinn und Zweck sowie die Merkmale und den Aufbau einer prozessorientierten Führungsstruktur / Unternehmensstruktur
- bezeichnen Voraussetzungen / Schritte / Probleme beim systematischen Darstellen, Gestalten und Verbessern von Prozessen (Business Reengineering)

5.2 Präsentations- und Verhandlungstechnik

Die Kandidierenden

- verfügen über ein reiches Portfolio von Präsentationstechniken und setzen dieses situationsbezogen ein
- erläutern die Grundsätze und verschiedene Strategien der Verhandlungstechnik (Zielorientierung, partnerschaftliches Handeln, win-win-Haltung, Konflikte, Eskalation und Deeskalation, ...)

5.3 Strategiewerkzeuge

Die Kandidierenden

- wenden Strategiewerkzeuge wie Balanced Scorecard, SWOT, das Fünf-Kräfte-Modell von Porter, Stakeholderanalysen sicher an

- skizzieren realisierbare neue Märkte und Produkte, die für ein Unternehmen interessant sein könnten (Portfolioanalysen)
- erläutern Problemlösungsmethoden und deren Stärken / Schwächen

5.4 Riskmanagement, Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse

Die Kandidierenden

- erklären Grundidee und Aufbau eines wirksamen Riskmanagementsystems (Identifikation der Risiken, Bewertung nach Eintrittshäufigkeit und Schadensausmass, Umsetzen adäquater Massnahmen, ...)
- beschreiben die Elemente eines umfassenden Sicherheitskonzeptes eines Spitals (Evakuationsplanung, Brandschutzkonzept, Katastrophenplanung, Epidemiekonzept, Zutrittskontrolle, Ereignisführung und Kommunikation, Zusammenarbeit mit anderen Blaulichtorganisationen, ...) und entwickeln präventive und reaktive Tätigkeiten in Zusammenhang mit möglichen Ereignissen

5.5 Innovations- und Change Management

Die Kandidierenden

- definieren die wichtigsten Inhalte erfolgreicher Change Management Prozesse (Bedeutung, Voraussetzungen, Eignung, Methoden, Gefahren und Grenzen, positive Unternehmenskultur, Kaizen / KVP Mentalität, Leadership / Führen durch Vorbild, Mitarbeiter sind Akteure statt Betroffene, ...)

5.6 Qualitätsmanagement

Die Kandidierenden

- beschreiben die im Gesundheitswesen verbreiteten QM-Systeme, beschreiben die ihnen zugrunde liegende Philosophie, deren Merkmale und deren Eignung / Nutzen / Anwendung

6. Integrationsgespräch

Die Kandidierenden erhalten eine Aufgabe aus dem Gebiet der Führung eines Spitals, einer Klinik oder eines Heimes der Langzeitpflege.

Sie haben für die Lösungsbearbeitung und Vorbereitung der Kurzpräsentation 15 Minuten Zeit.

Anschliessend findet ein Gespräch statt. Insbesondere wird auf die Vernetzung des Wissens aus den übrigen Fächern Wert gelegt. Das Gespräch bezieht sich auf die Prüfungsteile 1 – 5, nicht aber in jedem Fall auf alle.

7. Fallstudie

Die Kandidierenden

- erkennen und analysieren einen Sachverhalt (Probleme / Chancen)
- denken in Systemen und Zusammenhängen (Generalisten)
- arbeiten ziel- und ergebnisorientiert
- wenden in der Bearbeitung einer Fallstudie situativ die adäquaten Methoden an
- präsentieren und begründen ihre Lösungen verständlich und wirksam.

7. Schlussbestimmungen

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

Die Prüfungskommission hat diese Wegleitung am 16. Februar 2009 genehmigt.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Im Namen der Prüfungskommission
Josef Müller, Präsident