

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Soziale Arbeit  
Wirtschaft



**MAS**  
Management im  
Sozial- und  
Gesundheitsbereich

[www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129)

**EFQM**   
Recognised for excellence  
5 star - 2015

FH Zentralschweiz

# Der MAS auf einen Blick

## **Kooperation**

Ein gemeinsames Angebot der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft unterstützt durch Caritas Schweiz, die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und das Bundesamt für Gesundheit (BAG)

## **Interdisziplinäre Zielgruppe**

Führungs Personen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich

## **Ganzheitliche MAS-Konzeption**

MAS mit drei thematischen CAS, einem die drei CAS begleitenden Prozessmodul «Führungskompetenz und Leadership» und einem Master-Modul

## **Hochschuldidaktik mit Wirkung**

Kompetenz- und praxisorientiert, vielfältige Lern- und Sozialformen, wertschätzendes und herausforderndes Lern- und Arbeitsklima, individuelle Karrierebegleitung

## **Dozentinnen und Dozenten mit Profil**

Wissenschaftsorientiert und mit vielfältiger Führungserfahrung im Sozial- und Gesundheitsbereich

## **Studienaufwand, Dauer, Daten und Kosten**

70 Studientage mit zusätzlichem Selbststudium innerhalb von zwei Jahren ([www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129))

## **Anerkennung**

60 ECTS-Credits auf Fachhochschulniveau

## **Berufsbegleitender Studiengang**

100 % Führungstätigkeit bei guter Arbeitsorganisation und gutem Zeitmanagement möglich

## **Modularisierung und individuelle Schwerpunktsetzung**

MAS-Abschluss innerhalb von maximal sechs Jahren möglich

## **Zugangsvoraussetzungen**

Führungsfunktion, Hochschulabschluss (FH, Universität, ETH) oder vergleichbare Qualifikation (HF, eidg. Diplom und mehrjährige Führungs- und Berufspraxis) mit Aufnahme «sur dossier»

## **Studienabschluss**

«Master of Advanced Studies MAS Hochschule Luzern/FHZ in Management im Sozial- und Gesundheitsbereich – Management in Social Services and Healthcare Management» der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Wirtschaft

## **Info-Veranstaltungen, individuelle Studienberatung und Anmeldung**

[www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129)

# **Führung, Management und Leadership für den Sozial- und Gesundheitsbereich**



**Marc Zimmermann**  
Dr. phil. Organisations-entwicklung, Master Wirtschaftswissenschaften, Dozent und Projektleiter am Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention (ISP), Studienleiter Hochschule Luzern – Soziale Arbeit



**Oliver Kessler**  
lic. rer. publ. HSG, Leiter Public and Nonprofit Management am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR), Studienleiter, Hochschule Luzern – Wirtschaft

## **Kooperationsfelder mit grossem Entwicklungspotenzial**

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen führen im Sozial- und Gesundheitsbereich zu vielfältigen Herausforderungen und bieten gleichzeitig neue Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Aktuelle Beispiele für beide Bereiche sind die Einführung neuer Finanzierungsmodelle oder die Gestaltung der Auswirkungen des demografischen Wandels. Ein reflektierter Umgang mit solchen Veränderungen sowie die Verknüpfung von berufsethischen Grundsätzen mit wirtschaftlichem Denken und systemischem Management stellen im Gesundheits- und Sozialbereich hohe Anforderungen an Führungspersonen. Um die Spannungsfelder zwischen ökonomischen, sozialen und ethischen Zielsetzungen zu gestalten, benötigen Führungspersonen vielfältige Führungs-, Management- und Leadership-Kompetenzen.

## **Konsequent an der Praxis orientiert**

Seit 2002 bieten wir als einzige Hochschule in der Schweiz ein transdisziplinär ausgerichtetes MAS-Programm an, das speziell auf die Bedürfnisse von Führungspersonen im Sozial- und Gesundheitswesen ausgerichtet ist und vielfältige Lernfelder erschliesst. Die Bewältigung zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen macht eine strategische Erneuerung der Zusammenarbeit zwischen diesen Bereichen notwendig. Hier bieten sich sowohl für Organisationen im Sozial- als auch im Gesundheitswesen neue Aufgaben- und Kooperationsfelder mit grossem Innovationspotenzial.

## **Ihre offenen Fragen?**

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir beraten Sie gerne und freuen uns, wenn Sie sich entscheiden, Ihre nächste Weiterbildung bei uns in Angriff zu nehmen.

# Nutzen für Teilnehmende

Ehemalige Teilnehmende des MAS-Programms wurden im Rahmen einer Markt- und Konkurrenzanalyse über den Nutzen befragt, der ihnen der Besuch des MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich gebracht hat. Hier die wichtigsten Aussagen:

- «Ich habe deutlich an fachlicher Kompetenz und dadurch auch an Sicherheit gewonnen, bringe mich in Diskussionen gezielter ein und kann mich in der eigenen Organisation erfolgreicher positionieren.»
- «Ich gehe systematischer an Problemstellungen heran und gelange zu ausgewogenen und wirkungsvoller Lösungen.»
- «Ich urteile in anspruchsvollen Führungsfragen reflektierter, betrachte die Situationen umsichtiger und kommuniziere so, dass produktivere Arbeitsverhältnisse entstehen.»
- «Ich verfüge über eine deutlich bessere Auftrittskompetenz.»
- «Ich verspüre mehr Freude an der Führungstätigkeit, weil ich anspruchsvolle Führungssituationen besser bewältigen kann und daher das Gefühl von Überforderung seltener auftritt.»
- «Ich kann die tägliche Führungsarbeit besser auf theoretische Grundlagen abstützen.»

- «Der Kontakt zu den Mitstudierenden und den vielfältigen Organisationen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich eröffnet neue Perspektiven und hat eine Vernetzung ermöglicht, die über die Weiterbildung hinaus von Bedeutung ist.»
- «Ich konnte mich beruflich weiterentwickeln oder neu orientieren.»

Selbstverständlich profitieren Teilnehmende nicht erst nach Abschluss des MAS vom Besuch dieser Weiterbildung. Oft berichten sie bereits nach den ersten drei Tagen, dem Einstieg mit dem Development Center in den Studiengang, von einem persönlichen und fachlichen Gewinn und der Überzeugung, sich für die «richtige Weiterbildung» entschieden zu haben.

# Nutzen für Arbeitgebende und Organisationen

## Profitieren von den Qualifikationen der MAS-Teilnehmenden

Führungspersonen im Sozial- und Gesundheitsbereich sind bei der Unterstützung sowie Mitfinanzierung von Weiterbildungen wie dem MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich gefordert. Zu prüfen ist, ob die angestrebte Weiterbildung den Entwicklungsvorstellungen und -möglichkeiten der Organisation entspricht. Diese will wissen, welchen Nutzen sie davon hat, wenn sie eine Führungsperson mit Potenzial bei der Teilnahme am MAS-Programm unterstützt.

Die Arbeitgebenden profitieren davon, dass die Teilnehmenden

- ihr betriebswirtschaftliches Wissen im Kontext des Umfeldes des Sozial- und Gesundheitswesens um moderne Konzepte und Erkenntnisse ergänzen;
- ein umfassendes Verständnis der Leitung und Steuerung eines Betriebes oder einer Teileinheit aufbauen und kompetente und nachhaltige Entscheide treffen können;
- ihre konzeptionellen Fähigkeiten weiterentwickeln, Problemsituationen aus verschiedenen Perspektiven wissensbasierter erfassen und so angemessene Lösungen entwerfen und umsetzen können;
- ihr Führungsverständnis sowie ihre Führungspraxis schärfen und weiterentwickeln.

Eine Liste der Arbeitgebenden der bisherigen Absolventinnen und Absolventen finden Sie auf unserer Website.

## Profitieren von konkreten Arbeiten und Leistungsnachweisen

Die Arbeitgebenden können unmittelbar Nutzen ziehen aus regelmässigen Transferarbeiten, welche die Teilnehmenden im Verlauf des Studiengangs erstellen. Im Sinne des Praxistransfers ist es wünschenswert, wenn die Vorgesetzten mit den Teilnehmenden vereinbaren, welche Problemstellungen (vornehmlich) betrachtet werden sollen, um von der Überprüfung und den Erkenntnissen unmittelbar zu profitieren.

- Fragestellungen und Projekte aus der eigenen Organisation (z. B. zur Strategie, zu Prozessen, Qualitätsmanagement, Dienstleistungsmarketing usw.) können von den Studierenden in den Unterricht eingebracht werden, um im Rahmen einer Analyse wertvolle Rückmeldungen zu erhalten.
- Ein Leistungsnachweis besteht darin, ein konkretes betriebliches Veränderungsvorhaben zu planen und während der Weiterbildung umzusetzen und zu analysieren.
- Studierende können Themen und Fragestellungen aus ihrer Führungspraxis in der Master-Arbeit vertiefen und die Erkenntnisse in die Organisation einfließen lassen.

Die Vorgesetzten und ihre Organisationen profitieren in vielfältiger Weise von der Entwicklung und dem Kompetenzzuwachs ihrer Mitarbeitenden, aber auch von den anderen Studierenden, den Dozierenden und der Studienleitung des MAS.

# Kompetenzerwerb, Ziele und Zielgruppen

## Kompetenzerwerb

Im Vordergrund steht die Förderung

- der unternehmerischen Umwelt-, Umfeld- und Branchenkompetenz für den Sozial- und Gesundheitsbereich;
- der unternehmerischen Gestaltungs- und Entwicklungskompetenz bei gleichzeitiger Reflexion von berufsethischen Grundsätzen;
- der organisationalen System- und Umsetzungskompetenz;
- einer wirkungsvollen Führungs- und Sozialkompetenz.

Der MAS fördert damit die eigene Managementkompetenz, aber auch die Kompetenz, das Potenzial der Mitarbeitenden bestmöglich zu fördern und zu nutzen. Dabei werden folgende Ziele angestrebt:

## Ziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- sind in der Lage, zukünftige gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen zu erkennen, auf die Organisation zu übertragen und strategisch umzusetzen;
- können die grundlegenden sozial- und gesundheitspolitischen Zusammenhänge mit Managementfragen sowie mit den Interessen und Bedürfnissen der Klientinnen und Kunden verbinden;
- verfügen über entsprechende Management- und Führungskonzepte, -modelle und -methoden, um einen Betrieb oder eine Teileinheit effizient und effektiv zu führen;

- sind auf dem aktuellen Wissensstand im Bereich der Führungspsychologie und des Managements, können ihre Rolle als Führungsperson in komplexen organisationalen Zusammenhängen einordnen und wichtige Konzepte und Methoden nutzen;
- begreifen Organisationen als komplexe, dynamische, soziale Systeme und betrachten organisationale Zusammenhänge ganzheitlich;
- können die Entwicklung ihrer Organisation aktiv und zukunftsorientiert mitgestalten;
- können die Kommunikation nach innen und aussen zielorientiert und wirkungsvoll gestalten;
- verstehen Führung und Zusammenarbeit als interaktive Prozesse und sind in der Lage, zusammen mit ihren Mitarbeitenden Problemlösungen zu entwickeln sowie Lern- und Entwicklungsräume zu kreieren;
- sind fähig, die Rollenkomplexität ihrer Führungsrolle zu reflektieren, bewusst mit Widersprüchen umzugehen und ihre eigenen Ressourcen zu nutzen;
- verfügen über Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln, auch in für sie neuen Situationen.

## Zielgruppen

Der MAS richtet sich an Führungspersonen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen, die ihr Managementwissen und ihre Führungskompetenz vertiefen und ihre aktuelle berufliche Stellung festigen oder eine neue, verantwortungsvollere Position übernehmen wollen.



**«Die Diskussionen mit den Dozierenden und Mitstudierenden  
haben mir viel gebracht. Noch heute treffe ich regelmässig  
die Mitglieder meiner Lerngruppe und tausche mich mit ihnen aus.»**

Rodolpho Allisson, Leiter Pflege und Betreuung Stadt Adliswil

# Inhalt und Aufbau des MAS-Programms

## Gesamtkonzeption

Drei inhaltliche CAS, ein Prozessmodul sowie das Master-Modul bilden ein integriertes Ganzen und ermöglichen einen kontinuierlichen Aufbau der beschriebenen Führungskompetenzen. Der Studiengang ist so konzipiert, dass er innerhalb von zwei Jahren abgeschlossen werden kann oder eine Modularisierung und individuelle Schwerpunktsetzung ermöglicht.

Das **Prozessmodul** unterstreicht die Prozessorientierung des gesamten MAS-Programms und ist als durchgehendes und übergreifendes Modul konzipiert. Durch die Reflexion der eigenen Führungsrolle befähigt es die Teilnehmenden, ihre Führungsaufgaben

vor dem Hintergrund erlernter Konzepte und Modelle effektiver wahrzunehmen und umzusetzen. Weiter erhalten die Teilnehmenden im Rahmen des Development Centers und der individuellen Standortbestimmungen im Verlauf des Studiums gezielte persönliche Feedbacks zu ihrem Führungsverhalten und werden dadurch optimal in ihrer Führungsentwicklung gefördert.

Unterstützt wird dieser Lernprozess durch das Führungscoaching und die selbstorganisierten Lerngruppen.

Im Prozessmodul werden Themen und Inhalte auch in einen Gesamtzusammenhang gestellt, miteinander vernetzt (u. a. im Plan-

## Gesamtkonzeption MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich

(60 ECTS-Credits)

**CAS I Organisationen und Führung im Wandel gestalten**  
(12 ECTS-Credits)

**CAS II Strategien umsetzen und Finanzen sichern**  
(12 ECTS-Credits)

**CAS III Wirkungsvoll führen und Kultur entwickeln**  
(12 ECTS-Credits)

**Prozessmodul Führungskompetenz und Leadership**  
(12 ECTS-Credits)

**Master-Modul**  
(12 ECTS-Credits)

## Prozessmodul Führungskompetenz und Leadership

(12 ECTS-Credits)

**Development Center**

**Lerngruppen  
Intervision**

**Führungscoaching**

**Studienreise**

**Lerngruppen  
Intervision**

**Planspiel**

■ Individuelle Standortbestimmung/Lernzielvereinbarung

■ Individuelles Evaluations-/Standortgespräch

■ Individuelles Evaluations-/Abschlussgespräch

spiel) und aus einer Metaperspektive reflektiert (u.a. mit der Studienwoche im Ausland). Andererseits werden zentrale und übergreifende Fragestellungen für Führungspersonen – wie Arbeitsorganisation und Selbstmanagement – während des gesamten Studienprogramms thematisiert.

Am Schluss des Studienprogramms steht in einem Planspiel im Sinne des systemischen Managements nochmals der Umgang mit komplexen Problemlagen im Vordergrund. Darin werden die im Studium erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen für die Gesamtbewertung der Entwicklung von Organisationen fruchtbar gemacht.

### **Modularisierung und individuelle Schwerpunktsetzung**

Es ist möglich, das MAS-Programm flexibel und individuell gestaltbar innerhalb von maximal sechs Jahren modularisiert zu absolvieren. Dabei kann maximal ein anderes CAS-Programm der Hochschule Luzern oder einer anderen Fachhochschule/Universität angerechnet werden.

Die CAS I bis III können auch einzeln absolviert und abgeschlossen werden. Sie stehen interessierten Führungspersonen offen, die nicht das ganze MAS-Programm absolvieren oder ein CAS des MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich im Rahmen eines anderen MAS besuchen. Als Option können mit einem zusätzlichen Leistungsnachweis 15 ECTS-Credits pro CAS erworben werden (anstelle von 12 ECTS-Credits).

Mögliche Teilabschlüsse:

- Certificate of Advanced Studies (CAS) Organisationen und Führung im Wandel gestalten
- Certificate of Advanced Studies (CAS) Strategien umsetzen und Finanzen sichern
- Certificate of Advanced Studies (CAS) Wirkungsvoll führen und Kultur entwickeln

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie einen ersten Überblick über die CAS-Programme. Detailbeschriebe der Themenblöcke und Leistungsnachweise finden Sie unter:  
[www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129)

# CAS Organisationen und Führung im Wandel gestalten

Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens sind Dienstleistungsbetriebe mit einem komplexen Zielsystem, in dem nicht monetäre Zielsetzungen einen vergleichsweise hohen Stellenwert haben. Sie agieren in einem speziellen, oft politischen Umfeld und stehen unter einem permanenten Veränderungsdruck. Das Umfeld, aber auch die Leistungsprozesse unterscheiden sich wesentlich von anderen Dienstleistungsunternehmen.

Dieses CAS orientiert sich konsequent an den Besonderheiten des Gesundheits- und Sozialbereichs und deren Auswirkungen auf Organisationen, Managementprozesse und Führungsverständnisse. Der Wandelkompetenz

aller Beteiligten wird dabei besondere Beachtung geschenkt.

Die Absolvierenden des CAS I verfügen über Grundlagen des systemischen Managements und über ein zukunftsgerichtetes Organisationsverständnis. Veränderungen gestalten sie nach ethischen Prinzipien und kulturbewusst.

## CAS I Organisationen und Führung im Wandel gestalten

(18 Studientage, 12 ECTS-Credits)

<b>Themenblock 1.1</b> Die Umwelt wahrnehmen	(7 Tage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Organisationen im gesellschaftlichen Wandel</li><li>– Grundlagen des systemischen Denkens</li><li>– Umfeld-, Anspruchsgruppen- und Branchenanalyse im Sozial- und Gesundheitsbereich</li><li>– Entwicklungen und Herausforderungen für Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich – Perspektiven 2030</li></ul>
<b>Themenblock 1.2</b> Organisationsdynamik verstehen und Wandel gestalten	(5 Tage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Organisationstheorien und -verständnisse</li><li>– Organisationsformen und Managementmodelle im Sozial- und Gesundheitsbereich</li><li>– Prozess- und Risikomanagement</li><li>– Organisationsentwicklung und Change Management</li><li>– Kooperationen und Netzwerke – Unterstützung beim Management des Wandels</li></ul>
<b>Themenblock 1.3</b> Die Führungsrolle im Wandel entwickeln	(6 Tage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Führung in der Dynamik der Organisation</li><li>– Führungstheorien und Entwicklungslinien der Führungsforschung</li><li>– Rollenkonzept der Führung</li><li>– Diversity Management: Diversität erkennen – Kooperation fördern</li><li>– Unternehmens- und Führungsethik, Corporate Social Responsibility</li></ul>

# CAS Strategien umsetzen und Finanzen sichern

Der Wettbewerb zwischen den Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend verstärkt. Nur wer sich mit einer klaren Vision profiliert und eine Strategie verfolgt, die im alltäglichen Handeln verankert ist, kann sich längerfristig im Markt behaupten.

Sowohl bei Profit- als auch bei Nonprofit-Organisationen und staatlichen Stellen tragen Führungspersonen heute in hohem Masse Mitverantwortung dafür, dass ihre Organisation oder Betriebseinheit über ein professionelles Finanzmanagement verfügt. Markt- und Kundenorientierung, Servicequalität

sowie Dienstleistungsmarketing sind Managementthemen, die im heutigen kompetitiveren Umfeld ebenfalls von zentraler Bedeutung sind.

Die Absolvierenden des CAS II verstehen es, konkrete Strategieprozesse systemisch zu gestalten, die Finanzen für ihre Organisationseinheit zu sichern und die interne und externe Kommunikation der Organisation professionell und wirkungsvoll zu gestalten.

## CAS II Strategien umsetzen und Finanzen sichern

(16 Studientage, 12 ECTS-Credits)

### Themenblock 2.1 (4 Tage) Strategien entwickeln und umsetzen

- Phasen des Strategieentwicklungsprozesses
- Von der Strategieentwicklung zur Umsetzung und zum Controlling
- Strategisches Management in komplexen politischen Kontexten
- Strategieentwicklung als Problemlösungsprozess

### Themenblock 2.2 (7 Tage) Die finanzielle Basis nachhaltig sichern

- Prozesse der finanziellen Führung
- Bilanz, Erfolgs- und Geldflussrechnung, Analysen und Kennzahlen
- Kostenrechnung und -management
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Investitionsentscheide und -management
- Controlling als Führungsinstrument
- Corporate Governance

### Themenblock 2.3 (5 Tage) Austauschbeziehungen der Organisation gestalten

- Marktorientierte Gestaltung und Führung der Geschäftsprozesse
- Dienstleistungsmarketing und integrierte Kommunikation
- Interne und externe Kommunikation, Auftrittskompetenz
- Öffentlichkeits- und Mediendarbeit
- Sponsoring und Fundraising

# CAS Wirkungsvoll führen und Kultur entwickeln

Im Zentrum dieses CAS-Programms stehen die Führung von Mitarbeitenden und die Gestaltung von Führungsbeziehungen im Kontext der Organisationskultur. Personalmanagement und -entwicklung wird – nicht erst seit dem Fachkräftemangel – zur «Vermögensentwicklung». Eine professionelle Kommunikation und die Qualität der Führungsbeziehungen werden in Zukunft zur wichtigsten Quelle der Wertschöpfung. Auch juristische Aspekte gewinnen im Führungsalltag an

Bedeutung und entsprechendes Wissen wird zur Ressource.

Die Absolvierenden des CAS III reflektieren die eigene Führungspraxis, entwickeln ihr Verständnis von komplexen Führungssituationen weiter und bauen ihr Verhaltensrepertoire aus. Sie erhalten die Grundlagen für eine effektive, effiziente und demografiesensible Gestaltung der Personalpolitik in ihrem Führungsbereich.

## CAS III Wirkungsvoll führen und Kultur entwickeln

(18 Studientage, 12 ECTS-Credits)

### Themenblock 3.1 (6 Tage)

Mitarbeitende führen – Beziehungen gestalten

- Führung als Beziehungs- und Rollengestaltung
- Entwicklung der Führungskultur
- Einführung in die Mikropolitik – Rolle der Macht in Führungsprozessen
- Teamführung und Teamentwicklung
- Teamkompetenz und Teamerfolgsfaktoren
- Spezielle Aspekte der Führung von interdisziplinären Teams
- Kommunikationskompetenz in konflikthaften Situationen, Konfliktmanagement

### Themenblock 3.2 (7 Tage)

Mit den Ressourcen der Organisation sorgfältig umgehen

- Personalpolitik und Personalmanagement
  - strategieorientiertes Personalmanagement
  - demografiesensibles Personalmanagement
  - Personalentwicklung (Laufbahn- und Karriereplanung, Motivation und Bindung)
- Spannungsfeld Personalentwicklung – Organisationsentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Demografie- und Generationenmanagement
- Qualitäts- und Dienstleistungsmanagement als integrale Führungsaufgabe
- Rechtliche Fragestellungen der Personalführung

### Themenblock 3.3 (5 Tage)

Die Kultur in Organisationen entwickeln

- Wissens- und Innovationsmanagement
- Innovationspotenzial in Berufen des Gesundheits- und Sozialwesens
- Kulturentwicklung in Teams und Organisationen
- Innovationskultur und Transformation

# Prozessmodul Führungskompetenz und Leadership

Das MAS-Programm bietet mit dem Prozessmodul Führungskompetenz und Leadership vielfältige Gelegenheiten, das berufliche Führungsverständnis im Sinne persönlicher, entwicklungsorientierter Zwischenbilanzen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dazu sind neben den Lehrveranstaltungen individuelle Standortbestimmungen zu Beginn der Weiterbildung im Development Center sowie während und am Schluss des Studiengangs vorgesehen.

Die eigene Führungsbiografie, das Führungs- und Leadershipverständnis sowie die gelebte Führungspraxis mit eigenen Stärken und Entwicklungspotenzialen stehen dabei im Vordergrund. Unterstützt wird dieser Lernprozess durch das Führungscoaching und die Lerngruppen mit Intervisionssequenzen (vgl. auch S. 6 und 7).

## Prozessmodul Führungskompetenz und Leadership

(16 Studientage, 12 ECTS-Credits)

<b>Development Center vor CAS I</b> (3 Tage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Persönliche Standortbestimmung</li><li>– Vergleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung</li><li>– Feedbackgespräch</li></ul>
<b>Standortbestimmungen und Lernzielvereinbarungen</b> (1 Tag)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Lernzielvereinbarungen, -überprüfungen und -auswertungen</li></ul>
<b>Studienwoche im Ausland im Anschluss an CAS II</b> (5 Tage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Internationale Entwicklungen im Sozial- und Gesundheitsbereich</li><li>– Managementfragen im internationalen Vergleich</li><li>– Berufliche Kontakte und Vernetzung</li></ul>
<b>Coaching von Führungs- und Veränderungsprozessen während CAS II und III</b> (6 Halbtage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Reflexion der eigenen Führungstätigkeit und -erfahrung</li><li>– Reflexion der Führungsrolle im Veränderungsprojekt</li><li>– Vertiefung und Integration der Ausbildungsinhalte anhand konkreter Alltagssituationen als Führungsperson</li><li>– Weiterentwicklung des eigenen Führungsverständnisses</li></ul>
<b>Planspiel im Anschluss an CAS III</b> (4 Tage)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erfahrungsbasierte Verknüpfung der Studieninhalte</li><li>– Umgang mit komplexen Problemlagen, Reflexion organisationaler sowie sozial- und gesundheitspolitischer Dynamiken</li></ul>



**«Vor der Weiterbildung war ich ausschliesslich im Gesundheitswesen tätig. Der MAS-Abschluss eröffnete mir die Möglichkeit, mich auch im Sozialwesen zu etablieren.»**

Raffaella Lovisotto, Geschäftsführerin Verein Interessengemeinschaft für Sozialpsychiatrie

# Das Master-Modul

## **Master-Modul: Master-Arbeit und Kolloquium**

*(2 Studientage Kontaktunterricht, 12 ECTS-Credits)*

Mit dem Master-Modul setzen die Teilnehmenden ihr Wissen um und gewinnen einen unmittelbaren Nutzen für ihre Führungs- und Managementpraxis. Sie untersuchen ein komplexes Führungsthema, reflektieren dieses vor dem Hintergrund aktueller Führungs- und Managementtheorien und ziehen Schlussfolgerungen für ihre Praxis. Bei der Erstellung der Master-Arbeit orientieren sie sich an den Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens

und generieren gleichzeitig einen möglichst hohen Praxisnutzen für sich und die eigene Organisation. Sie werden in das wissenschaftliche Arbeiten eingeführt und durch die Studienleitung unterstützt. Das Master-Modul wird mit einem Kolloquium abgeschlossen, in dem die Teilnehmenden ihre Master-Arbeit präsentieren und ihre Überlegungen vor Fachpersonen vertreten, diskutieren und erweitern.

Eine Auswahl bisheriger Master-Arbeiten finden Sie auf der Website.

# Praxisorientierte Hochschuldidaktik

Führungspersonen benötigen vielfältige Kompetenzen, um für die komplexen Fragestellungen in ihrem Führungsalltag Antworten und Lösungen zu finden. Wir verstehen Kompetenzen als Verbindung von Wissen, Können und Erfahrung und streben mit dem ganzheitlichen Aufbau des Studiengangs sowie einer praxisorientierten Didaktik ein wissensbasiertes und reflektiertes Führungshandeln an.

## Orientierung an Praxis und Kompetenzen

Die Wahl der Lerninhalte und Ziele sowie die Gestaltung der Lernprozesse orientieren sich am Kompetenzprofil für Führungspersonen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich. Die aktuelle und zukünftige Praxis ist interdisziplinär, ja transdisziplinär. Denn neuartige und komplexe Herausforderungen verlangen innovative Antworten aus der Perspektive verschiedener Disziplinen und zusätzlich die Integration vielfältiger Anspruchsgruppen.

Damit Wissen im Alltag auch verfügbar ist, umgesetzt werden kann und nicht «träge» ist, muss es gut mit der Praxis verzahnt sein. Theoretische und wissenschaftliche Grundlagen unterstützen die Teilnehmenden dabei, die vielfältige Praxis zu verstehen und zu ordnen sowie Theorien, Konzepte und Modelle für ihren Praxistransfer zu nutzen (vgl. Grafik unten).

Das Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis wird durch das gesamte MAS-Programm hindurch gesichert, indem die vielfältigen Fragestellungen aus der Führungspraxis der Teilnehmenden immer wieder aufgenommen und reflektiert werden. Im Mittelpunkt steht der Lernprozess sowie die Anwendung und Reflexion des Gelernten in der Praxis. Die Teilnehmenden werden damit zu Koproduzentinnen und -produzenten des eigenen Lernprozesses.

## Weiterbildung als Koproduktion von Theorie und Praxis Hochschuldidaktik im MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich

Führungspraxis

komplexe  
Führungssituation

Anwendung

Theorien, Kon-  
zepte, Modelle

Reflexion

Praxistransfer

Theorie und Wissenschaft

### **Vielfältige Lehr- und Lernformen**

Vielfältige Lehr- und Lernmethoden sowie Sozialformen unterstützen das vorgängig erwähnte Wechselspiel und damit den Aufbau einer wissensbasierten Handlungskompetenz. Neben der eigentlichen Wissensvermittlung arbeiten wir mit echten oder simulierten Problemstellungen, um die Problemlösestrategien der Teilnehmenden zu erweitern.

Fallstudien, Planspiele, Praxisprojekte, problemorientierte Lernszenarien und aktuelle Frage- und Problemstellungen aus der Führungspraxis der Teilnehmenden helfen, die Kluft zwischen vorhandenem Wissen und Handeln zu verringern.

Eine Lernplattform und Web 2.0-Tools unterstützen die Lehr- und Lernprozesse.

### **Transferorientierte Leistungsnachweise**

Die Leistungsnachweise des MAS-Programms stehen im Dienste des Transfers in die eigene Führungspraxis. Wir achten auf die Kohärenz zwischen Lernzielen, Lehr-/Lernmethoden und Leistungsnachweisen. Die Teilnehmenden bearbeiten vorwiegend eigene Problemstellungen und können das erworbene Wissen unmittelbar auf ihre Führungspraxis anwenden. Beispielsweise konzipieren und leiten sie während des Studiums ein Veränderungsprojekt, das sie am Schluss des Studiengangs analysieren sowie ihre Change-Management-kompetenz für Dritte nachvollziehbar präsentieren und reflektieren.

### **Produktives und herausforderndes Lernklima**

Mit einem wertschätzenden Umgang, verbindlichen Abmachungen, klaren Anforderungen sowie der Einbindung möglichst vieler Studierenden in Lern- und Arbeitsprozesse leisten wir einen Beitrag zu einem lernförderlichen und herausfordernden Arbeitsklima. Wir begründen Beurteilungen, geben zeitnahe, zielbezogene und konstruktive Feedbacks, initiieren Peer-Feedback und regen die Selbstreflexion und Selbsteinschätzung an. Wir wollen durch unsere Begleitung inspirieren, involvieren und ermutigen.

Ein pädagogisches Konzept gibt Auskunft über das Bildungs- und Lernverständnis, die pädagogischen Leitideen, die didaktischen Prinzipien sowie die gewählten Lerngefässe des MAS-Programms.



**«Der Sozial- und der Gesundheitsbereich haben viel miteinander zu tun. Der MAS baut Brücken zwischen diesen Berufs- und Politikfeldern und fördert bei den Studierenden das Interesse für ein professionelles und kooperatives Handeln in Netzwerken.»**

Prof. Dr. Carlo Knöpfel, Dozent MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich

# **Zugangsvoraussetzungen, Kosten, Dauer und Zeitaufwand, Abschluss**

## **Zugangsvoraussetzungen**

Mit dem MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich werden Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen, Universitäten und der ETH angesprochen, die über Führungs- und Berufspraxis verfügen. Interessierte ohne Hochschulabschluss mit einer vergleichbaren Qualifikation (z. B. Abschluss HF oder eidg. Diplom) und mehrjähriger Führungs- und Berufspraxis können über ein standardisiertes Zulassungsverfahren («sur dossier») aufgenommen werden.

## **Kosten**

Angaben zu den Kosten finden Sie auf unserer Website unter [www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129) und im beigeklebten Anmeldeformular.

## **Dauer und Zeitaufwand**

Der MAS Management im Sozial und Gesundheitsbereich kann in zwei Jahren berufsbegleitend abgeschlossen werden.

Der Gesamtaufwand beträgt 1'800 Stunden, was einer Studienleistung von 60 ECTS-Credits (European Credit Transfer System) entspricht. Er setzt sich zusammen aus Kontaktstudium (70 Präsenztagen), angeleittem Selbststudium (Bearbeitung von konkreten Aufgaben/Aufträgen allein oder in Gruppen) sowie freiem Selbststudium (Literaturstudium, Durchführung des Veränderungsprojektes, Selbstorganisationsgruppen, Leistungsnachweise, Verfassen der Master-Arbeit usw.). Erfahrungen aus den bisherigen Studiengängen haben gezeigt, dass es möglich ist, wei-

terhin zu 100 Prozent zu arbeiten. Allerdings sind eine gute Arbeitsorganisation und ein fortgeschrittenes Zeitmanagement notwendig, so dass genügend Zeit für die Vor- und Nachbereitung und insbesondere auch für das Prozessmodul, die Leistungsnachweise und die Master-Arbeit zur Verfügung steht. Empfohlen wird eine Reduktion des Pensums nur, wenn tatsächlich Aufgaben delegiert werden können. Es ist möglich, das MAS-Programm flexibel und individuell gestaltbar innerhalb von maximal sechs Jahren zu absolvieren.

## **Abschluss**

Der erfolgreiche Abschluss des MAS-Programms führt zum Titel «Master of Advanced Studies MAS Hochschule Luzern/FHZ in Management im Sozial- und Gesundheitsbereich – Management in Social Services and Healthcare Management» der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

# Dozierende und Fachbeirat

## Studiengang in ständiger Entwicklung

Das MAS-Programm wird seit dem Start 2002 ständig verbessert und weiterentwickelt. Die Studienleitung verpflichtet sich dieser Aufgabe, geht neue inhaltliche und didaktische Wege und profitiert von den konstruktiven Impulsen des Fachbeirats, der Dozierenden sowie der aktuellen und ehemaligen Studierenden des MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich.

## Dozierende

Unsere Dozierenden tragen massgeblich zur Qualität des Studiengangs bei. Sie sind qualifizierte Ausbildnerinnen und Ausbildner mit wissenschaftlicher Qualifikation und umfassender Führungserfahrung im Sozial- und Gesundheitsbereich. Sie gewährleisten eine breite interdisziplinäre Abstützung für Management- und Führungsfragen im Sozial- und Gesundheitsbereich.

Die Namen der Dozierenden sind auf der Website unter [www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129) publiziert.

## Fachbeirat

Der Fachbeirat mit Personen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich gibt Impulse für die Entwicklung des MAS-Programms. Er begleitet die Studienleitung in konzeptionellen und inhaltlichen Fragen und trägt damit zur Qualität und Aktualität des Weiterbildungsprogramms bei. Er ist Resonanzgruppe im Hinblick auf gesellschaftliche, ökonomische und politische Trends sowie für Fragen und Herausforderungen, die für Führungspersonen im Sozial- und Gesundheitsbereich von Bedeutung sind.

Ebenso hat der Fachbeirat eine Türöffnerfunktion für weitere Kooperationen auf nationaler und internationaler Ebene.

Mitglieder:

**Marianne Hochuli**, Leiterin Bereich Grundlagen Caritas Schweiz, Luzern

**Markus Kaufmann**, Geschäftsführer SKOS, Bern  
**Prof. Dr. Hannes Egli**, Co-Leiter Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR), Hochschule Luzern – Wirtschaft

**Prof. Dr. Jürgen Stremlow**, Leiter Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Eine gezielte Erweiterung des Fachbeirates ist eingeleitet. Der aktuelle Stand wird unter [www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129) laufend publiziert.

# Organisatorisches, Auskunft und Beratung

## Daten

Die Durchführungsdaten und den Anmeldeschluss entnehmen Sie dem Datenblatt. Sie finden alle Angaben auch auf der Website unter [www.hslu.ch/m129](http://www.hslu.ch/m129).

## Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt mit dem beiliegenden Anmeldeformular. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt. Bei positivem Entscheid über die Aufnahme erhalten Sie einen Weiterbildungsvertrag. Bei Annulierung der Anmeldung vor Vertragsunterzeichnung ist eine Bearbeitungsgebühr zu entrichten.

Alle weiteren Modalitäten sind dem Weiterbildungsvertrag zu entnehmen.

## Info-Veranstaltungen und individuelle Studienberatung

An den Info-Veranstaltungen können Sie sich persönlich bei der Studienleitung über diese Weiterbildung informieren und offene Fragen klären. Die Daten der Info-Veranstaltungen sind auf der Website aufgeführt. Die Studienleitung steht Ihnen auch gerne für eine individuelle Studienberatung zur Verfügung.

## Administration (Auskunft)

Sarah Zumerle  
T +41 41 367 49 10  
sarah.zumerle@hslu.ch

## Studienleitung

### (konzeptionelle und inhaltliche Fragen)

**Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**  
Marc Zimmermann  
T +41 41 367 49 71  
marc.zimmermann@hslu.ch

**Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Oliver Kessler  
T +41 41 228 99 67  
oliver.kessler@hslu.ch

## Ort

Die Lehrveranstaltungen finden zu zwei Dritteln an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und zu einem Drittel an der Hochschule Luzern – Wirtschaft in unmittelbarer Umgebung des Bahnhofs Luzern und am Ufer des Vierwaldstättersees statt.

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit bietet den Bachelor-Studiengang Soziale Arbeit mit den Studienrichtungen Sozialarbeit, Soziokultur – in der Deutschschweiz einzigartig – und Sozialpädagogik, den Master-Studiengang Soziale Arbeit und ein breit gefächertes Weiterbildungsangebot an. Mit Projekten in Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen unterstützt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit die Entwicklung des Sozialwesens und die Professionalisierung der Sozialen Arbeit.

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft ist das zentralschweizerische Kompetenzzentrum für höhere Managementbildung. Mit ihren Bachelor- und Master-Studiengängen, Weiterbildungen sowie Forschungs- und Beratungsprojekten leistet die Hochschule Luzern – Wirtschaft einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Wissensgesellschaft.

Beide Departemente sind – oft gemeinsam – in zahlreichen Forschungs- und Dienstleistungsprojekten im Sozial- und Gesundheitswesen tätig. Unter anderem im strategischen Themenfeld Öffentliches Gesundheitsmanagement werden aktuelle Forschungsfragen und Herausforderungen des Gesundheitswesens bearbeitet.

## **Qualitätsmanagement:**

### **Hochschule Luzern mit Qualitätssiegel**

Die Hochschule Luzern sichert die Qualität ihrer Leistungen und entwickelt sie ständig weiter. Deshalb lässt sie diese von einer externen Organisation überprüfen. Sie erreichte als erste Hochschule in der Schweiz und in Deutschland die Stufe «Recognised for Excellence 5\*» im Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Zudem erhielt sie bei der Verleihung des ESPRIX Swiss Award for Excellence 2016 den Preis in der Kategorie «Nutzen für Kunden schaffen». [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

## **Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**

Werftestrasse 1, Postfach 2945,  
6002 Luzern, Schweiz  
T +41 41 367 48 48, F +41 41 367 48 49  
[sozialearbeit@hslu.ch](mailto:sozialearbeit@hslu.ch),  
[www.hslu.ch/sozialearbeit](http://www.hslu.ch/sozialearbeit)

## **Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Zentralstrasse 9, Postfach 2940,  
6002 Luzern, Schweiz  
T +41 41 228 41 11, F +41 41 228 41 12  
[wirtschaft@hslu.ch](mailto:wirtschaft@hslu.ch), [www.hslu.ch/wirtschaft](http://www.hslu.ch/wirtschaft)



## SKOS CSIAS COSAS

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe  
Conférence suisse des institutions d'action sociale  
Conferenza svizzera delle istituzioni dell'azione sociale  
Conferenza svizra da l'agid sozial



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Bundesamt für Gesundheit BAG

### **Titelbild:**

*«Der MAS machte mich zu einem besseren Vorgesetzten.  
Ich kann meine Mitarbeitenden nun gezielter fördern und fordern.»*  
Danny Wey, Leiter Pflegedienst Spital Aarberg

## **Impressum**

Herausgeberin: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Konzept & Gestaltung: Hochschule Luzern, Marketing & Kommunikation

Flavia Dubach, Stefanie Kyburz, Regula Hochuli

Fotografie: dphoto.ch, Ingolf Hoehn

Druck: Druckerei Odermatt AG, Dallenwil

(Änderungen vorbehalten)

# Erfolgspositionen

- Erfolgreich etabliertes Angebot für engagierte Führungspersonen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich
- Konsequenter Fokus auf Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens und ihr spezifisches Umfeld
- Kooperation der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit Unterstützung dreier Praxisorganisationen: Caritas Schweiz, Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und Bundesamt für Gesundheit (BAG)
- Überzeugende Gesamtkonzeption des Studiengangs bei gleichzeitiger Möglichkeit zur Modularisierung und individuellen Schwerpunktsetzung
- Inhaltliche CAS und ein Prozessmodul zur Förderung eines ganzheitlichen Kompetenzprofils als Führungsperson
- Individuelle Standortbestimmungen mit einem zweitägigen Development Center und regelmässigen Karriere- und Entwicklungsgesprächen während der gesamten Weiterbildung
- Durchgängige Praxis- und Transferorientierung und damit ausweiserbarer Nutzen für Teilnehmende und Organisationen
- Teilnehmende aus verschiedensten Organisationen und Funktionsbereichen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich mit der Möglichkeit zu intensivem, interdisziplinärem Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden
- Langjährige Erfahrung mit permanenter Weiterentwicklung des Studienangebotes seit 2002
- Mehr als 250 Ehemalige mit Alumnivereinigung zur Netzwerkpflege und -nutzung
- Möglichkeit der Anerkennung der 60 ECTS-Credits des MAS-Programms zu einem europäischen Master of Arts
- Internationale Partnerschaften mit Universitäten und Hochschulen sowie Organisationen und Vereinigungen im Bereich Management im Sozial- und Gesundheitswesen
- Zentrale Lage in unmittelbarer Umgebung des Bahnhofs Luzern am Ufer des Vierwaldstättersees

## De gezondheidsoverzicht

