

# Rahmenlehrplan

## Höhere Fachschule Wirtschaft

---

Ort, Datum	Zürich, 12. März 2008
Projekt	Rahmenlehrplan Höhere Fachschule Wirtschaft
Autoren	Rosenheck Michèle, Hämmerle Petra, Lang Franziska, Graf Kurt

---

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Trägerschaft</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Berufsbild</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Dauer, Abschluss und Titel</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Positionierung der Ausbildung innerhalb der Bildungslandschaft</b> .....	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>International gültige Standards der Berufsausübung</b> .....	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Berufsprofil und zu erreichende Kompetenzen</b> .....	<b>8</b>
6.1	Aufbau und Methodik .....	8
6.2	Übersicht über die Handlungsfelder und Arbeitsprozesse.....	8
<b>7</b>	<b>Beschreibung der beruflichen Handlungskompetenzen und Arbeitssituationen im Überblick</b> .....	<b>13</b>
	HF 1: Unternehmensführung .....	13
	HF 2: Marketing PR .....	13
	HF 3: Produktion.....	14
	HF 4: Beschaffung + Logistik.....	14
	HF 5: Qualität Umwelt Sicherheit.....	15
	HF 6: Personalwesen .....	15
	HF 7: Finanzierung + Investition.....	16
	HF 8: Rechnungswesen.....	16
	HF 9: Informatik .....	18
	HF 10: Organisationsgestaltung und -entwicklung.....	18
	HF 11: Projektmanagement .....	19
<b>8</b>	<b>Die Handlungsfelder und Ihre zeitlichen Anteile</b> .....	<b>20</b>
<b>9</b>	<b>Koordination von schulischen und praktischen Anteilen</b> .....	<b>23</b>
9.1	Koordination des Lernprozesses .....	23
9.2	Die Verantwortlichkeiten von Bildungsinstitutionen und Arbeitgebern.....	24
<b>10</b>	<b>Zulassung</b> .....	<b>25</b>

10.1	Allgemeine Bestimmungen.....	25
<b>11</b>	<b>Qualifikationsverfahren .....</b>	<b>26</b>
11.1	Zielsetzung des Qualifikationsverfahrens.....	26
11.2	Anforderungen an das Qualifikationsverfahren .....	26
11.3	Die Diplomprüfung .....	27
11.4	Prüfungszulassung.....	27
11.5	Promotion .....	28
11.6	Wiederholungen.....	28
11.7	Studienunterbruch / Studienabbruch .....	28
<b>12</b>	<b>Schlussbestimmungen .....</b>	<b>29</b>
12.1	Inkrafttreten .....	29
12.2	Überprüfung .....	29
<b>Anhang 1</b>	<b>.....</b>	<b>30</b>
12.1	Beschreibung der Handlungsfelder .....	30
12.1.1	Handlungsfeld 1: Unternehmensführung .....	30
12.1.2	Handlungsfeld 2: Marketing / PR.....	35
12.1.3	Handlungsfeld 3: Produktion.....	40
12.1.4	Handlungsfeld 4: Beschaffung und Logistik .....	44
12.1.5	Handlungsfeld 5: Qualität, Umwelt und Sicherheit.....	48
12.1.6	Handlungsfeld 6: Personalwesen .....	53
12.1.7	Handlungsfeld 7: Finanzierung und Investition .....	59
12.1.8	Handlungsfeld 8: Rechnungswesen .....	62
12.1.9	Handlungsfeld 9: Informatik .....	67
12.1.10	Handlungsfeld 10: Organisationsgestaltung und -entwicklung.....	70
12.1.11	Handlungsfeld 11: Projektmanagement .....	74

## 1 Trägerschaft

Der vorliegende Rahmenlehrplan für den Bildungsgang „dipl. Betriebswirtschafterin HF / dipl. Betriebswirtschafter HF“ bezieht sich auf Art. 6 und 7 der Verordnung EVD MiVo (412.101.61) und definiert das Berufsprofil und die zu erreichenden Kompetenzen.

Die Trägerschaft des Rahmenlehrplans HFW, bestehend aus:

- Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB
  - Kaufmännischer Verband KV Schweiz
  - Verband der Höheren Fachschulen für Wirtschaft HFW.CH
- erlässt für den Bildungsgang „dipl. Betriebswirtschafterin HF / dipl. Betriebswirtschafter HF“ folgenden Rahmenlehrplan.

Die Trägerschaft ist für die inhaltliche Gestaltung und die Formulierung des Berufsprofils sowie für die laufende Überprüfung und Entwicklung des Rahmenlehrplans verantwortlich. Die Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen ist in einem Trägerschaftsstatut geregelt.

## 2 Berufsbild

Dipl. Betriebswirtschafterinnen und Betriebswirtschafter HF sind betriebswirtschaftliche Generalisten mit breiten, vernetzten handlungspraktischen Fach- und Führungskompetenzen. Sie übernehmen Verantwortung und Führungsaufgaben in KMU oder Grossbetrieben in der operativen Führung, im Geschäftsprozess oder in Unterstützungsprozessen. Betriebswirtschafterinnen und Betriebswirtschafter HF sind in der Lage wirtschaftliche, soziale und ökologische Veränderungsprozesse wahrzunehmen, und Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung auszuarbeiten. Betriebswirtschafterinnen und Betriebswirtschafter HF gehen anspruchsvolle Praxissituationen aus einer betriebswirtschaftlichen Prozessoptik an und kommunizieren - auch in einer Fremdsprache - mit den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Sie führen Mitarbeitende, koordinieren, unterstützen und motivieren die an den Prozessen Beteiligten zur Erreichung der Unternehmensziele.

Im Vergleich zu Hochschulabsolventen, deren Ausbildung wissenschaftlich orientiert ist, sind dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF durch ihre Ausbildung und Berufserfahrung stark arbeitsmarkt- und umsetzungsorientiert. Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF können anschliessend an ihre generalistische Ausbildung in einem Nachdiplomstudium einer Höheren Fachschule Wirtschaft ihre Kenntnisse vertiefen oder sich in einem Bereich spezialisieren.

## 3 Dauer, Abschluss und Titel

Der berufsbegleitende Bildungsgang dauert mindestens 6 Semester, die Vollzeitausbildung mindestens vier Semester. Der erfolgreiche Abschluss des Bildungsgangs führt zum Titel:

**Deutsch**

Dipl. Betriebswirtschaftlerin HF/dipl. Betriebswirtschaftler HF

**Französisch**

Économiste d'entreprise diplômée ES (économiste d'entreprise diplômé ES)

**Italienisch**

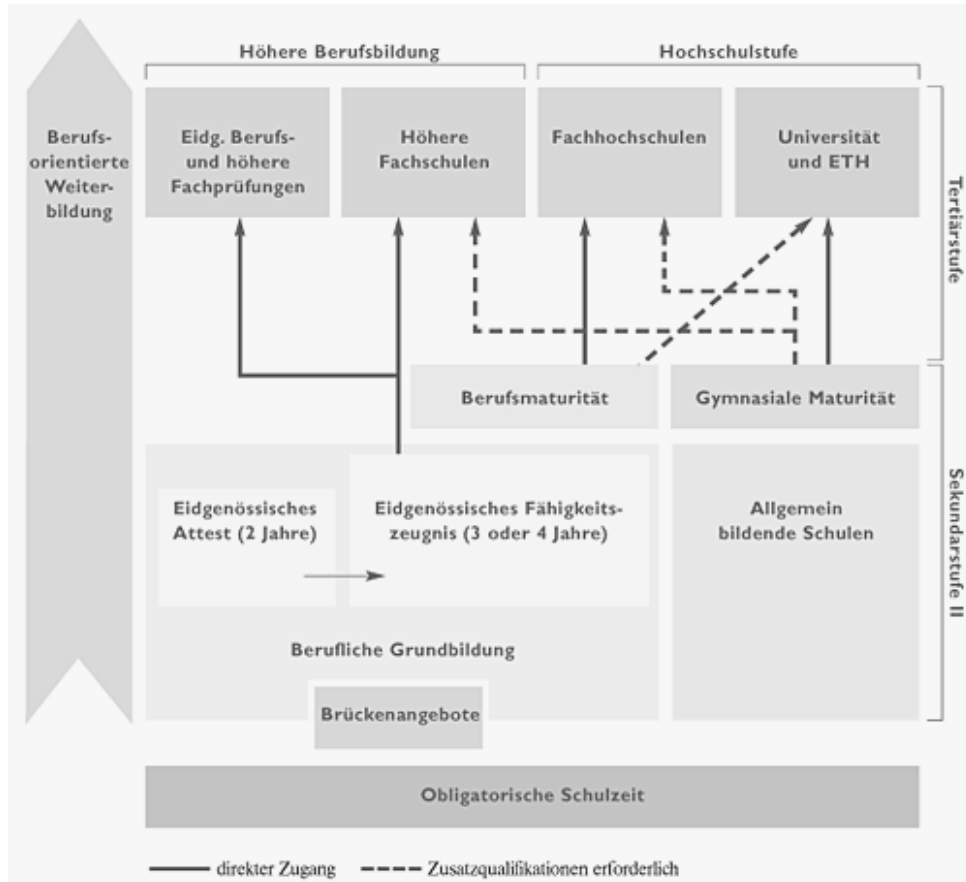
Economista aziendale dipl. SSS/economista aziendale dipl. SSS

Als **englische Übersetzung** wird empfohlen:

College of Higher Vocational Education Diploma in Business Administration

## 4 Positionierung der Ausbildung innerhalb der Bildungslandschaft

Die Ausbildung zur dipl. Betriebswirtschafterin HF / zum dipl. Betriebswirtschafter HF baut bildungssystematisch auf der beruflichen Grundbildung auf (siehe auch Ziff. 9, Zulassung) und ist folgendermassen im Bildungssystem positioniert:



Wirtschaftswissenschaften können sowohl an der Universität als auch an der Fachhochschule studiert werden. Der Gegenstand ist bei allen drei Bildungsangeboten derselbe. Die Höhere Fachschule arbeitet gegenüber der Universität und der Fachhochschule arbeitsmarktorientiert und nicht wissenschaftlich.

Der Abschluss ‚dipl. Betriebswirtschafterin HF / dipl. Betriebswirtschafter HF‘ berechtigt zum Zugang zu Nachdiplomstudiengängen HF und ermöglicht in der Regel den Zugang zu EMBA und MAS-Studiengängen. Dazu sind die Empfehlungen der Konferenz der Fachhochschulen Schweiz zu beachten. Der Zugang zu Fachhochschulstudiengängen ist durch die FH geregelt.

Gemäss Art. 9 Abs. 2 BBG werden erworbene Praxiserfahrung und Bildung angemessen bei Weiterbildungen angerechnet. Die Durchlässigkeit zu den Berufsprüfungen und Höheren Fachprüfungen sowie zu anderen Höheren Fachschulen im kaufmännischen Bereich und umgekehrt von den Berufsprüfungen und Höheren Fachprüfungen sowie aus andere Höheren Fachschulen zur HFW ist anzustreben. Es werden mit den entsprechenden Prüfungskommissionen Verhandlungen aufgenommen, um ein standardisiertes Verfahren anzustreben. Wo keine standardisierten Verfahren vorliegen, entscheidet die Studienleitung

über die Anrechnung von erbrachten Lernleistungen. Diese Entscheidungen erfolgen systematisiert und sind schriftlich dokumentiert.

## 5 International gültige Standards der Berufsausübung

Es bestehen keine international gültigen Standards der Berufsausbildung, welche in den vorliegenden Rahmenlehrplan einfließen.

## 6 Berufsprofil und zu erreichende Kompetenzen

Im Folgenden sind die Arbeitsprozesse, Handlungsfelder und die darin enthaltenen beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick dargestellt. Im Anhang befindet sich eine detaillierte Aufstellung von Arbeitssituationen und abgeleiteten Kompetenzen.

### 6.1 Aufbau und Methodik

Das vorliegende Berufsprofil basiert auf dem neuen St.Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St.Galler-Management-Modell, Bern: Haupt). Dabei wird das Modell als Raster für die Berufsfeldanalyse verwendet. Dieses Modell wird gewählt, da es einerseits die betriebswirtschaftliche „Tradition“ in Bezug auf die klassischen Funktionsbereiche abbildet, und andererseits in der Prozessorientierung eine zentrale Innovation in diesem Bereich aufnimmt. Folgende Grafik zeigt im Überblick auf, welche Prozesse in welchen Handlungsfeldern für dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF relevant und somit beschrieben sind.

Handlungsfelder / Prozesse	Unternehmensführung	Marketing PR	Produktion	Beschaffung + Logistik	Qualität Umwelt Sicherheit	Personalwesen	Finanzierung + Investition	Rechnungswesen	Informatik
<b>Managementprozesse</b>									
Normative Führung	X	X		X	X	X		X	
Strategische Führung	X	X	X	X	X	X		X	
Führungsprozess – U-Alltag	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Geschäftsprozesse</b>									
Kundenprozesse		X			X			X	
Leistungserstellung		X	X	X	X		X	X	
Auftragsabwicklung		X				X		X	X
Leistungsinnovation		X	X		X				
<b>Unterstützungsprozesse</b>									
Personalprozesse					X	X		X	X
Infrastrukturbewirtschaftung		X	X				X		X
Kommunikation	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Übergreifende Prozesse</b>									
Organisationsgestaltung und -entwicklung	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Projektspezifische Prozesse (=Projektmanagement)	X		X	X			X		



## 6.2 Übersicht über die Handlungsfelder und Arbeitsprozesse

In der Struktur der angeführten Handlungsfelder werden in den markierten Prozessen Arbeitssituationen und die darin benötigten zentralen Kompetenzen beschrieben. Die Markierung erfolgt mittels eines Kreuzes in der vorne angeführten Tabelle. Es werden ausschliesslich Arbeitssituationen beschrieben, in welchen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF in ihrem Arbeitsalltag eine aktive Rolle einnehmen.

In folgenden Handlungsfeldern werden zentrale Kompetenzen beschrieben:

### **HF 1: Unternehmensführung**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beschäftigen sich mit der Umsetzung von Führungsprozessen und dabei mit Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens auch unter Berücksichtigung der Prinzipien von Corporate Responsibility und nachhaltiger Entwicklung als Ganzes zu tun haben.

### **HF 2: Marketing PR**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF arbeiten mit bei der Erstellung des Marketingkonzepts, das sich aus der Unternehmensstrategie ableitet, und setzen dieses im eigenen Arbeitsumfeld um.

### **HF 3: Produktion**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF gestalten die Produktionsprozesse mit, begleiten und überwachen deren Umsetzung. Produktionsprozess wird verstanden als Wertschöpfungsprozess im Sinne der Leistungserstellung in allen Wirtschaftssektoren.

### **HF 4: Beschaffung + Logistik**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF treffen Entscheidungen in der Materialwirtschaft, gestalten und steuern Produktströme im Sinne einer modernen Logistik.

### **HF 5: Qualität Umwelt Sicherheit**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind in Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik verantwortlich für die Einhaltung und wirtschaftliche Umsetzung von Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsgrundsätzen und -normen im eigenen Arbeitsumfeld.

### **HF 6: Personalwesen**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind besorgt für die wirkungsvolle Umsetzung eines modernen Personalmanagements im Spannungsfeld von wirtschaftlichen und sozialen Zielen.

### **HF 7: Finanzierung + Investition**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für Massnahmen der Kapitalbeschaffung, des -einsatzes, der -bewirtschaftung und der -rückzahlung, sowie für die Ausstattung des Unternehmens mit den erforderlichen Vermögensteilen. Sie setzen die entsprechenden

Massnahmen unter Berücksichtigung der Ansprüche aller relevanten Gruppen wirksam im eigenen Arbeitsumfeld um.

### **HF 8: Rechnungswesen**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich der Bedeutung der finanziellen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf sämtliche Unternehmensentscheide und -prozesse bewusst und sind entsprechend besorgt für ein leistungsfähiges Rechnungswesen.

### **HF 9: Informatik**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für den gezielten Einsatz von Informatikmitteln im eigenen Arbeitsumfeld und überwachen deren Umsetzung.

Diese Handlungsfelder werden in der Systematik der folgenden Prozesse<sup>1</sup> beschrieben:

#### ***Managementprozesse***

umfasst alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung einer Organisation zu tun haben.

##### **Prozess 1:** Normative Führung

dient der Reflexion und Klärung der normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit.

##### **Prozess 2:** Strategische Führung

umfasst die Entwicklung einer tragfähigen Strategie und deren erfolgreiche Umsetzung im betrieblichen Alltag.

##### **Prozess 3:** Führungsprozess U-Alltag

beinhaltet die Führung der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, anhand von Führungskenngrößen.

#### ***Geschäftsprozesse***

umfassen den praktischen Vollzug der Kernaktivitäten eines Unternehmens, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind.

##### **Prozess 4:** Kundenprozesse

umfassen die Teilbereiche Kundenakquisition, Kundenbindung und Markenführung.

##### **Prozess 5:** Leistungserstellung

umfasst alle Aufgaben, die dazu gehören, dass der Kunde die vereinbarte Leistung in der vereinbarten Qualität erhält.

##### **Prozess 6:** Auftragsabwicklung

umfasst alle Aufgaben die notwendig sind, damit die Leistungserstellung effektiv und effizient ausgeführt wird.

##### **Prozess 7:** Leistungsinnovation

umfasst alle Leistungen, die zu einer systematischen Produktinnovation beitragen.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an: Das neue St.Galler Management-Modell: J.Rüegg-Stürm, 2002, Haupt

### **Unterstützungsprozesse**

dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung der internen Dienstleistungen, die für die Umsetzung der Geschäftsprozesse notwendig sind.

#### **Prozess 8: Personalprozesse**

dienen der Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und angemessenen Honorierung der der Mitarbeitenden.

#### **Prozess 9: Infrastrukturbewirtschaftung**

umfasst in Abstimmung mit der Unternehmenspolitik die Bereitstellung und den Unterhalt aller Arten von Infrastrukturanlagen.

#### **Prozess 10: Kommunikation**

dient der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den externen und internen Anspruchsgruppen.

Wegen der grossen Relevanz im Arbeitsalltag der Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF werden auch die beiden übergreifenden Prozesse in Form von Handlungsfeldern bearbeitet und sind somit als eigenständiger Bereich im Bildungsprozess zu berücksichtigen:

### **HF 10: Organisationsgestaltung und –entwicklung**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich der Wichtigkeit von organisatorischen Fragestellungen bewusst. Sie schreiben der Organisationsgestaltung und darauf aufbauend der kontinuierlichen Organisationsentwicklung einen wichtigen Stellenwert zu.

### **HF 11: Projektmanagement**

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für die Leitung von Teilprojekten oder für die Gesamtleitung von kleineren Projekten im eigenen Arbeitsumfeld.

## 7 Beschreibung der beruflichen Handlungskompetenzen und Arbeitssituationen im Überblick

Im folgenden Abschnitt werden die beruflichen Handlungskompetenzen der Betriebswirtschafter/innen HF bezogen auf die einzelnen Handlungsfelder beschrieben. Zusätzlich sind die typischen Arbeitssituationen für die betreffenden Prozesse in Stichworten beschrieben.

### HF 1: Unternehmensführung

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Unternehmensführung</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich verändernde Rahmenbedingungen im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umfeld zu erkennen, und nach Massgabe der Unternehmenspolitik umzusetzen.</li> <li>• die normativen Ordnungsmomente des Unternehmens bei der Ausübung ihrer Tätigkeit angemessen zu berücksichtigen.</li> <li>• ihren Beitrag zur Strategieumsetzung zu erkennen und sich bei strategischen Veränderungen aktiv und konstruktiv zu engagieren.</li> <li>• aus den übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens konkrete Ziele für ihre Abteilung oder ihr Team abzuleiten.</li> <li>• Organisationsstrukturen in Bezug auf die Zielerreichung anzupassen.</li> <li>• auf Kultur und Klima in ihrer Abteilung/ihrem Team Wert zu legen und dies bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen.</li> <li>• Vorbild für die Mitarbeitenden zu sein und Führungsarbeit (Mitarbeitergespräche, Konflikte, Kommunikation etc.) professionell auszuführen.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Normative Führung	Leitbild kommunizieren
Strategische Führung	Unternehmensziele und –strategie kommunizieren
Führungsprozess – U-Alltag	Operative Unternehmensziele und –massnahmen planen und umsetzen
Kommunikation	Vision und Leitbild nach innen und aussen kommunizieren, Strategie und Ziele nach innen kommunizieren

### HF 2: Marketing PR

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Marketing PR</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• die normativen Ordnungsmomente des Unternehmens bei der Ausübung ihrer Tätigkeit im Bereich „Marketing PR“ angemessen zu berücksichtigen.</li> <li>• die Durchführung und Interpretation von Marktanalysen professionell zu unterstützen.</li> <li>• ihren Beitrag zur Strategieumsetzung im Bereich „Marketing PR“ aktiv zu leisten.</li> <li>• operative Marketingziele aus der Marketingstrategie abzuleiten und mit dem Team umzusetzen.</li> <li>• ein CRM aufzubauen, zu pflegen und zu optimieren</li> <li>• Events, Sponsoringmassnahmen, Verkaufsförderaktivitäten, virtuelle Kommunikation unter Einbezug von Spezialisten zu planen und durchzuführen.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktmanager bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen kompetent zu unterstützen.</li> <li>• Offerten zu erstellen und Beratungsgespräche mit Kunden zu führen.</li> <li>• Aufträge kunden- und termingerechtere auszuführen und entsprechende Optimierungsmöglichkeiten einzuleiten.</li> <li>• über Marketingmassnahmen und Resultate abteilungsübergreifend zu informieren.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Normative Führung	Marketinggrundsätze kommunizieren
Strategische Führung	Marketingziele und –strategie kommunizieren
Führungsprozess – U-Alltag	Marketingstrategie im Tagesgeschäft umsetzen, operative Marketingziele realisieren
Kundenprozesse	Marktanalysen unterstützen, Kundenpflege und Akquise
Leistungserstellung	Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen unterstützen
Auftragsabwicklung	Auftragsabwicklungen und Kundenberatungen durchführen
Leistungsinnovation	Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen unterstützen
Infrastrukturbewirtschaftung	Infrastrukturbedarf für Marketingumsetzungen planen
Kommunikation	Über Marketingmassnahmen kommunizieren

### HF 3: Produktion

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Produktion</b>	
<p>Die dipl. Betriebswirtinnen und dipl. Betriebswirte HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsam mit der Leitung die finanziellen Ziele für die Produktion zu erarbeiten.</li> <li>• die Produktionsgrundsätze und Strategien umzusetzen und zu überwachen sowie die Einhaltung des Produktionsprogramms zu steuern.</li> <li>• für Produkte und Leistungen Nachkalkulationen zu erstellen und entsprechende Optimierungsvorschläge abzuleiten.</li> <li>• die Kosten oder DBs für neue Produkte/Leistungen zu kalkulieren.</li> <li>• ihre Mitarbeitenden bei der Pflege des Inventars zu überwachen und Wertberichtigungen durchzuführen.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Strategische Führung	Produktionsziele entwickeln
Führungsprozess – U-Alltag	Produktionsstrategie im Tagesgeschäft umsetzen, Produktionsprogramm definieren
Leistungserstellung	Fertigung bzw. Leistungserstellung durchführen
Leistungsinnovation	Entwicklung von neuen Produkten / Leistungen
Infrastrukturbewirtschaftung	Wartung und Pflege der Produktionsinfrastruktur
Kommunikation	Kommunikationskonzept für Abteilung erstellen

### HF 4: Beschaffung + Logistik

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Beschaffung und Logistik</b>	
<p>Die dipl. Betriebswirtinnen und dipl. Betriebswirte HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsrichtlinien umzusetzen und diese bei Bedarf zu optimieren.</li> <li>• mit internen Partnern die für die Beschaffung und Logistik relevanten Ziele zu erarbeiten.</li> <li>• den Bedarf zu analysieren und aufgrund der Beschaffungs- und Logistikrichtlinien</li> </ul>	

Offerten einzuholen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Inventur des Lagers zu leiten, Risiken zu bewerten und eine entsprechende Versicherung sicher zu stellen.</li> <li>• den Warenein- und Ausgang zu prüfen.</li> <li>• Sicherzustellen, dass die Logistikrichtlinien bei Versand und Lieferungen eingehalten werden.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Normative Führung	Beschaffungs- und Logistikgrundsätze kommunizieren
Strategische Führung	Beschaffungs- und Logistikziele ableiten
Führungsprozess – U-Alltag	Beschaffungs- und Logistikziele umsetzen
Leistungserstellung	Bestellungen durchführen, Warenein- und ausgang prüfen, Versand und Lieferung sicherstellen
Kommunikation	Kommunikationskonzept für Abteilung erstellen

### HF 5: Qualität Umwelt Sicherheit

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Qualität Umwelt Sicherheit</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen <ul style="list-style-type: none"> <li>• die QUS-Grundsätze und -normen bei ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag zu berücksichtigen.</li> <li>• den Verkauf mit kundengerechten Informationen über die QUS-Strategie (Richtlinien, Zertifizierungen, etc.) zu versorgen.</li> <li>• einen kontinuierlichen Beitrag zum QUS-System (z.B. Audits) zu leisten.</li> <li>• die Personalabteilung bei unternehmensinternen QUS-Schulungen zu unterstützen.</li> <li>• mittels angemessener Kommunikation (verschiedene Kommunikationskanäle) die Basis der Mitarbeitenden für Wichtigkeit des QUS-Themas zu gewinnen.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Normative Führung	QUS-Grundsätze kommunizieren
Strategische Führung	QUS-Ziele aus der Strategie ableiten
Führungsprozess – U-Alltag	QUS-Strategie im Alltag umsetzen
Kundenprozesse	QUS-Grundsätze kundengerecht aufzeigen
Leistungserstellung	Teilnahme an Audits, interne Reportings, etc.
Leistungsinnovation	Nach Bedarf Integration eines QUS-Systems
Personalprozesse	QUS-Schulungen planen und durchführen
Kommunikation	Information und Kommunikation zum QUS gestalten

### HF 6: Personalwesen

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Personalwesen</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Personalgrundsätze im Arbeitsalltag umzusetzen</li> <li>• Kapazitäts- und Personalplanungen durchzuführen und entsprechende Verbesserungsmöglichkeiten einzuleiten.</li> <li>• eine qualifizierte Personalbeschaffung (Stellenprofil, etc) durchzuführen.</li> <li>• den Bewerbungsprozess (Selektion der Unterlagen, Gespräch und Entscheidung) kompetent zu gestalten.</li> <li>• zu grundsätzlichen personalrechtlichen Fragen kompetent Auskunft zu geben.</li> <li>• laufend Personalentwicklung zu pflegen.</li> <li>• Personalfreisetzen unter Beachtung rechtlichen, finanziellen und sozialen As-</li> </ul>	

<p>pekten durchzuführen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adäquat über Änderungen im Personalbereich zu informieren und zu kommunizieren.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Normative Führung	Personalgrundsätze kommunizieren
Strategische Führung	Personalziele aus der Strategie ableiten
Führungsprozess – U-Alltag	Personalstrategie im Alltag umsetzen
Auftragsabwicklung	Personaleinsatz für Auftragabwicklung planen
Personalprozesse	Personalbeschaffung durchführen, Personalentwicklung pflegen
Kommunikation	Kommunikationskonzept für Abteilung erstellen

## HF 7: Finanzierung + Investition

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Finanzierung + Investition</b>	
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Finanzziele in ihrer Führungsarbeit einzuhalten.</li> <li>• Fachpersonen bei der Erstellung von Investitions- und Finanzplänen zu betreuen.</li> <li>• einen Budgetprozess zu begleiten und entsprechende Daten aufzubereiten.</li> <li>• Mittel Soll-Ist-Vergleichen die Zielerreichung bzw. Wirtschaftlichkeit von Massnahmen zu beurteilen.</li> <li>• in Zusammenarbeit mit Finanzspezialisten die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu analysieren.</li> <li>• Kosten- und Nutzenbewertungen sowie Controlling von Massnahmen durchzuführen.</li> <li>• bei der Finanzberichterstattung unterstützend mitzuwirken.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Führungsprozess – U-Alltag	Finanzziele kommunizieren, Investitions- und Finanzplan, Budget erstellen
Leistungserstellung	Analyse der finanziellen Situation durchführen, Soll-Ist-Vergleiche erstellen
Infrastrukturbewirtschaftung	Infrastrukturbewertungen durchführen
Kommunikation	Finanzberichterstattung unterstützen

## HF 8: Rechnungswesen

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Rechnungswesen</b>	
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Zusammenarbeit mit dem Finanzspezialisten interne Grundsätze (z.B. Kontierungsrichtlinien), Ziele im Bereich Rechnungswesen und Dienstleistungsangebot der Finanzabteilung zu entwickeln.</li> <li>• in Führungssituationen auf eine wirtschaftliche Ausgestaltung der Entscheidungen zu achten.</li> <li>• das Marketing zu unterstützen, indem sie die Kalkulationsgrundlagen aufbereitet.</li> <li>• eine einfache Buchhaltung zu führen sowie eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung und eine Geldflussrechnung zu erstellen.</li> <li>• die Unternehmensentwicklung anhand der erarbeiteten Zahlen zu beurteilen.</li> <li>• Schulungen für die Mitarbeitenden im Umgang mit den Instrumenten und Tools des Rechnungswesens zu planen.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	



Normative Führung	Grundsätze Rechnungswesen und Rechnungslegung kommunizieren
Strategische Führung	Kontenplan kommunizieren, Kontierungshandbuch erstellen
Führungsprozess – U-Alltag	Wirtschaftsgrundsätze sicherstellen
Kundenprozesse	Personen im Budgetprozess begleiten
Leistungserstellung	Buchhaltung inkl. Jahresabschluss erstellen
Auftragsabwicklung	Auftragsabwicklungen finanziell steuern
Personalprozesse	Schulungen im Bereich Rechnungswesen planen
Kommunikation	Kommunikationskonzept für Abteilung erstellen

**HF 9: Informatik**

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Informatik</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• den effizienten Einsatz der Informatikmittel (inkl. Datensicherung und –ablage) zu überprüfen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.</li> <li>• sicherzustellen, dass neue Mitarbeitende die IT-Mittel schnell, korrekt und sicher einsetzen.</li> <li>• die IT-Mittel in der internen und externen Kommunikation angemessen einzusetzen.</li> </ul>	
<b>Prozesse mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Führungsprozess – U-Alltag	Einsatz der Informatikmittel (Datensicherung, Datenablage) sicherstellen
Auftragsabwicklung	effizienten Einsatz überwachen und optimieren
Personalprozesse	prof. IT-Einsatz der Mitarbeitenden sicherstellen
Infrastrukturbewirtschaftung	Überprüfen der IT.Mittel
Kommunikation	Einsatz der IT für interne und externe Kommunikation

**HF 10: Organisationsgestaltung und -entwicklung**

<b>Prozess mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Organisationsgestaltung und –entwicklung</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsprozesse bzw. –projekte in der Abteilung bzw. im Team methodengestützt umzusetzen.</li> <li>• Marketingprozesse in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse zu hinterfragen und zu optimieren.</li> <li>• Produktionsprozesse zu analysieren (Kennzahlen) und zu verbessern.</li> <li>• bei Veränderungen die Auswirkungen auf den personellen Bereich angemessen zu berücksichtigen.</li> <li>• bei Veränderungen Fragen der Finanzierung und Investition, des Rechnungswesens und der Informatik entsprechend anzupassen bzw. zu optimieren.</li> </ul>	
<b>Handlungsfelder mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Unternehmensführung	Veränderungsprojekte begleiten und deren Umsetzung kontrollieren
Marketing PR	Organisation von Marketing und Verkauf planen und durchführen
Produktion	Optimierung der Produktionsprozesse planen und umsetzen
Beschaffung + Logistik	Optimierung von Beschaffung und Logistik planen und umsetzen
Qualität Umwelt Sicherheit	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse führen
Personalwesen	Organisationsstrukturen anpassen
Finanzierung + Investition	Kosten von Veränderungsprojekten
Rechnungswesen	Veränderungen im Rechnungswesen abbilden
Informatik	Organisationsstrukturen in der IT abbilden

**HF 11: Projektmanagement**

<b>Prozess mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Projektmanagement</b>	
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ihre Projektarbeit methodengestützt zu gestalten.</li> <li>• Projektverträge in Hinblick auf Ableitungen für die Produktion sowie die Beschaffung und Logistik zu analysieren.</li> </ul>	
<b>Handlungsfelder mit typischen Arbeitssituationen im Überblick</b>	
Unternehmensführung	Teilprojekte zu führen
Produktion	Projektverträge analysieren
Beschaffung + Logistik	Projektverträge analysieren
Qualität Umwelt Sicherheit	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse führen
Finanzierung + Investition	Projektkosten bestimmen und überwachen

## 8 Die Handlungsfelder und Ihre zeitlichen Anteile

Folgende Mindestvorschriften sind einzuhalten:

### Vollzeitausbildung

	Lernstunden Ohne einschlägiges EFZ	Lernstunden Mit einschlägigem EFZ
Präsenz	Mind. 1'800	Mind. 1'200
Selbststudium	1'500	1'200
Diplomarbeit	300	300
Praktika	1'800	900
Total	5'400	3'600

### Berufsbegeleitende Ausbildung

	Lernstunden Ohne einschlägiges EFZ	Lernstunden Mit einschlägigem EFZ
Präsenz	Mind. 1'440	Mind. 960
Selbststudium	2'580	1'620
Diplomarbeit	300	300
Total Lernstunden	4'320	2'880
Berufstätigkeit	1'080	720
Total	5'400	3'600

Die angegebene Mindestanzahl der Präsenzzeiten ist eine Folge aus den im Berufsprofil beschriebenen Kompetenzen. Verschiedenste Kompetenzen vor allem im Bereich der Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz erfordern eine gezielte Förderung im Klassenverbund. Sollten die Präsenzzeiten umfangreicher ausgestaltet werden, so kann das mit den angegebenen zeitlichen Anteilen des Selbststudiums ausgeglichen werden. Die angegebene Mindestanzahl an Präsenzzeiten kann unterschritten werden, wenn die Förderung der angestrebten Kompetenzen mittels eines geeigneten didaktischen Ansatzes nachgewiesen werden kann.

Die Lernstunden werden in folgendem Verhältnis auf die verschiedenen Lernbereiche aufgeteilt:

### **Berufsbegleitende Ausbildung mit einschlägigem EFZ**

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Prozent</b>	<b>Minimum Lernstunden</b>
HF 1: Unternehmensführung	13.5	350
HF 2: Marketing / PR	9	230
HF 3: Produktion	4.5	115
HF 4: Beschaffung und Logistik	4.5	115
HF 5: Qualität / Umwelt und Sicherheit	4.5	115
HF 6: Personalwesen	9	230
HF 7: Finanzierung und Investition	9	230
HF 8: Rechnungswesen	13.5	350
HF 9: Informatik	4.5	115
HF 10: Organisationsgestaltung und -entwicklung	4.5	115
HF 11: Projektmanagement	4.5	115
Wirtschaftsenglisch	9	230
Summe Lernstunden	90	2310
Vertiefungsmöglichkeiten	10	270
Summe Lernstunden	100	2580
Diplomarbeit		300
Total Lernstunden		2880

Die Vollzeitausbildung und die Varianten ohne einschlägiges EFZ sind analog der oben angeführten Systematik umzurechnen.

In den Lernstunden der oben angeführten Handlungsfelder sind auch folgende Fachgebiete integriert und damit adäquat zu berücksichtigen:

- Volkswirtschaft
- Recht
- Steuern
- Statistik

Es besteht im Weiteren die Möglichkeit, inhaltliche Vertiefungen vorzusehen, sofern die generalistische Ausrichtung des Bildungsgangs und die branchenübergreifende Mobilität der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt gewährleistet sind. Dabei kann man Vertiefungen in Bezug auf eine Branche oder einen Sektor, oder auch innerhalb eines Handlungsfelds vornehmen. Auch die Berücksichtigung einer zweiten Fremdsprache kann in diesem Rahmen erfolgen. Die maximale Anzahl der Lernstunden, welche für eine Vertiefung von bestimmten Inhalten zur Verfügung steht, ist in der Tabelle mit den Angaben zu den Lernstunden enthalten.

Eine Vertiefung kann innerhalb der hierfür vorgesehenen 10% der Lernstunden und/oder über die entsprechende Ausrichtung von Handlungsfeldern in Eigenverantwortung durch den Bildungsanbieter ohne Anspruch auf Unterstützung durch die zuständige/n gesamtschweizerische/n Organisation/en der Arbeitswelt realisiert werden.

Übersteigt die Vertiefung auf obgenannte Weise insgesamt 10% der Lernstunden, so ist der Bildungsanbieter verpflichtet, die relevante/n gesamtschweizerische/n Organisation/en der Arbeitswelt (OdA) miteinzubeziehen.

## 9 Koordination von schulischen und praktischen Anteilen

Im vorliegenden Rahmenlehrplan steht die Arbeitsmarktorientierung im Zentrum. Es wird auf angeleitete Lernphasen im Bereich der praktischen Ausübung der beschriebenen Kompetenzen Wert gelegt. Es kommt der Koordination von schulischen und praktischen Anteilen eine zentrale Bedeutung zu, damit die verschiedenen Lernphasen möglichst optimal kombiniert werden.

### 9.1 Koordination des Lernprozesses

Die schulischen und praktischen Anteile müssen inhaltlich aufeinander abgestimmt werden. Es wird im Bildungsplan des einzelnen Bildungsanbieters aufgezeigt, welche Lernziele bzw. Inhalte im schulischen Kontext bzw. im Selbststudium erarbeitet und wie diese in Praxissituationen und / oder der praktischen Berufsausübung vertieft werden. Um die Verbindlichkeit der Koordination zu gewährleisten, weist der Bildungsanbieter im Rahmen eines Transferkonzepts nach, wie die Kompetenzorientierung systematisch gefördert wird.

Eine systematische Kompetenzorientierung umfasst folgende Bestandteile:

- Vermittlung von Inhalten, Begriffen, Konzepten
- Vermittlung von Methoden, Techniken, Instrumenten
- Förderung einer „Metakompetenz“, um die Umsetzung der Inhalte in die Praxis zu unterstützen.

Diese Bestandteile können im schulischen Kontext vermittelt werden. Neben der Vernetzung dieser Bestandteile und deren Transfer in die Berufspraxis ist für die Entwicklung entsprechender beruflicher Routine die Entwicklung folgender Aspekte praktischen Wissens erforderlich:

- Die Benutzung der Fachsprache ist automatisiert.
- Fähigkeit zur Wahrnehmung und Bewertung feiner Unterschiede in den berufstypischen Arbeitssituationen
- Herausbildung vergleichbarer Handlungsmuster und Bewertungen in der Praxisgemeinschaft
- Herausbildung von erfahrungsgeleiteten Annahmen, Einstellungen, Erwartungen als Basis für zukünftiges Handeln
- Fähigkeit eingespielte Handlungsmuster in Frage zu stellen und an die neue Situation anzupassen.
- Bewältigung unvorhersehbarer Arbeitsaufgaben mit unvollständigem Wissen

Diese Bestandteile sind nur durch konkretes Agieren in der Praxis zu erlangen. Im Rahmen des Konzepts weist der Bildungsanbieter nach, wie er diese Prozesse gezielt anleitet, begleitet, auswertet und im Qualifikationsverfahren bewertet. Dabei greift er auf didaktische Instrumente, wie zum Beispiel Lerndokumentationen, Lernverträge, Kompetenzraster, etc. zurück. Die praktische Tätigkeit wird für den Lernprozess genutzt und im schulischen Kontext ausgewertet.

## 9.2 Die Verantwortlichkeiten von Bildungsinstitutionen und Arbeitgebern

Bei einer Vollzeitausbildung trägt die Bildungsinstitution die Verantwortung für die Praktika und definiert die Anforderungen an den Betrieb. Sie trifft die entsprechenden Vereinbarungen mit den Betrieben und überprüft deren Einhaltung, siehe auch Art. 10 der Verordnung des EVD über Mindestvorschriften für die Anerkennung von Bildungsgängen und Nachdiplomstudien der höheren Fachschulen.

Die Praktika unterliegen folgenden Rahmenbedingungen:

- Die unter Ziff. 8 angeführte Praktikumszeit kann in maximal 3 Teile aufgeteilt werden.
- Ein Praktikum davon umfasst mindestens 12 Wochen.
- Einzelheiten der Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitution und Arbeitgeberseite sind schriftlich festgehalten.
- Die Praktikumsbetriebe verfügen über ein Konzept für die Begleitung und Betreuung der Studierenden.
- Die Qualifikation der Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter muss mindestens den Qualifikationsbestimmungen im Berufsbildungsgesetz und der Verordnung über die Berufsbildung entsprechen (Art. 45 BBG und Art. 45 BBV).
- Die Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter verfügen über eine entsprechende Stellenbeschreibung. Ihnen wird für diese Betreuungsaufgabe ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt.



## 10 Zulassung

### 10.1 Allgemeine Bestimmungen

Nachfolgende Bestimmungen zur Zulassung sind vom Bildungsanbieter in einem Zulassungsreglement abzubilden.

Zum Bildungsgang <Betriebswirtschaft mit einschlägigem EFZ> wird zugelassen, wer über ein:

- eidgenössisches Fähigkeitszeugnis Kaufmann / Kauffrau Profil M oder E,
  - ein Diplom einer vom Bund anerkannten Handelsmittelschule,
- und über mindestens 2 Jahre einschlägige kaufmännische Berufserfahrung verfügt.

Zum Bildungsgang <Betriebswirtschaft mit einschlägigem EFZ> wird ausserdem zugelassen, wer über ein:

- eidgenössisches Fähigkeitszeugnis eines anderen Berufs mit mindestens dreijähriger Grundbildung verfügt, und
  - 3 Jahre einschlägige kaufmännische Berufserfahrung nachweist, und
  - im Rahmen des Zulassungsverfahrens die notwendigen kaufmännischen Grundkenntnisse nachweist (z.B. Nachweis von kaufmännischen Zusatzqualifikationen oder Zulassungsprüfung).
- ein Maturitätszeugnis mit Schwerpunkt Wirtschaft verfügt und 3 Jahre einschlägige kaufmännische Berufserfahrung nachweist.

Der Bildungsanbieter zeigt im Rahmen eines Konzepts das Zulassungsverfahren im Detail auf und regelt die Anrechnung bereits erbrachter Lernleistungen

## **11 Qualifikationsverfahren**

Im Qualifikationsverfahren wird festgelegt, wie die im Rahmenlehrplan enthaltenen Kompetenzen überprüft werden. Nachfolgende Bestimmungen zum Qualifikationsverfahren (basierend auf Art. 9 MiVo HF) und zur Promotion (basierend auf Art. 8 MiVo HF) sind vom Bildungsanbieter in einer Prüfungsordnung abzubilden.

### **11.1 Zielsetzung des Qualifikationsverfahrens**

- Die Teilnehmenden weisen in allen Handlungsfeldern nach, dass sie ausgewählte Arbeitssituationen professionell meistern können.
- Es werden alle Bestandteile der systematischen Kompetenzorientierung im Rahmen des Qualifikationsverfahrens berücksichtigt (siehe auch Ziff. 7).

### **11.2 Anforderungen an das Qualifikationsverfahren**

Folgende Richtlinien sind einzuhalten:

- Es werden alle beschriebenen Handlungsfelder im Qualifikationsverfahren berücksichtigt, und die erzielten Resultate werden in einem Diplomzeugnis aufgeführt. Im Diplomzeugnis (z. B. Notenausweis) sind nur die unter Punkt 6 angegebenen Handlungsfelder und Fachgebiete und die darin erzielten Resultate sowie die Note der Diplomprüfung aufgeführt. Es müssen die Leistungen in allen Handlungsfeldern mit Noten ausgewiesen werden.
- Die Überprüfung von Wissen bzw. Verständnis nimmt maximal 1/3 der Prüfungsaufgaben bzw. -zeit ein.
- Die vernetzten Prüfungsaufgaben, welche die Handlungskompetenz der Teilnehmenden überprüfen, setzen bei den beschriebenen Arbeitssituationen an.
- Es ist pro Studienjahr mindestens eine Prüfungsleistung, welche im praktischen Kontext erarbeitet wird, im Qualifikationsverfahren zu berücksichtigen. Diese ist promotionsrelevant. Die Aufgabenstellung sowie die Beurteilungskriterien liegen schriftlich vor.

### **11.3 Die Diplomprüfung**

Die Diplomprüfung hat zum Ziel, dass die beschriebenen Kompetenzen in einer umfassenden Arbeit im letzten Studienjahr dokumentiert werden.

Die Diplomprüfung umfasst:

- eine schriftliche, praxisorientierte Diplomarbeit
- mündliche und / oder schriftliche Prüfungen

Die Diplomarbeit bezieht sich auf eines oder mehrere Handlungsfelder. Dabei weisen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF eine vertiefte Auseinandersetzung mit beschriebenen Kompetenzen in den gewählten Handlungsfeldern und eine theoretische Reflexion derselben nach. Bei der Ausgestaltung der Diplomarbeit ist auf eine hohe praxisorientierte Ausgestaltung der Aufgabenstellung zu achten. Die Diplomarbeit soll eine eigenständige und fachlich fundierte Arbeit sein. Ziel ist die Erstellung einer Arbeit an Hand eines Praxisbeispiels, gekoppelt mit einer Reflexion an Hand der Theorie. Die Diplomarbeit hat den Auftraggebenden einen Nutzen zu stiften.

Bei der mündlichen Prüfung bzw. den schriftlichen Prüfungen ist auf eine Vernetzung der verschiedenen Lerninhalte besonderen Wert zu legen.

Bei einer Vollzeitausbildung fließen die Leistungen im Rahmen der Praktika in die Diplomprüfung ein.

### **11.4. Prüfungszulassung**

Die Zulassung zur Diplomprüfung erfolgt, wenn alle in der Promotionsordnung geforderten Lernleistungen erbracht wurden.

### **11.5 Promotion**

Die Bildungsinstitutionen führen während des Bildungsgangs jährlich eine Promotion durch. Die Prüfungsleistungen im praktischen Kontext sind in jede Promotion einzubeziehen.

Nach Möglichkeit bezieht der Bildungsanbieter die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Promotion mittels Bewertungen der Praxisleistung mit ein.

Die Studierenden erhalten die Ergebnisse der Lernleistungen am Ende des Studienjahrs mitgeteilt.

Der Anbieter erlässt eine Promotionsordnung, welche das Verfahren im Detail beschreibt.

### **11.6 Wiederholungen**

Die Diplomprüfung kann maximal zweimal und frühestens am nächsten ordentlichen Prüfungstermin wiederholt werden.

Pro Studienjahr sind mehrere Lernleistungen zu erbringen.

Die Promotionsbestimmungen und die Prüfungswiederholungen (basierend auf Art. 8 MiVo HF) sind von Bildungsanbietern in einer Prüfungsordnung abzubilden.

### **11.7. Studienunterbruch / Studienabbruch**

Wenn Studierende das Studium am Ende oder während des Studienjahrs unterbrechen oder abbrechen müssen, stellt der Bildungsanbieter einen Nachweis über die erbrachten Lernleistungen aus. Die Dauer des Unterbruchs darf höchstens drei Jahre betragen, um in einen laufenden Studiengang wieder eintreten zu dürfen. Nach Ablauf der drei Jahre verfallen die erbrachten Lernleistungen.

## 12 Schlussbestimmungen

### 12.1 Inkrafttreten

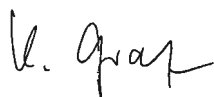
Dieser Rahmenlehrplan tritt mit der Genehmigung des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie in Kraft.

### 12.2 Überprüfung

Der Rahmenlehrplan wird periodisch überprüft, um aktuelle Trends im Bereich der Betriebswirtschaftslehre als auch im Bereich der Methodik und Didaktik abzubilden. Diese Aufgabe wird von der Trägerschaft Rahmenlehrplan HFW wahrgenommen.

Zürich, 12. März 2008

Für HFW.CH:



Kurt Graf  
Präsident

Für den KV Schweiz:



Michèle Rosenheck  
Leiterin Berufsbildung

Für die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen  
Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB:



Christine Davatz  
Präsidentin



Roland Hohl  
Sekretär

Dieser Rahmenlehrplan wird genehmigt.

Bern, ...

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT:

Die Direktorin



Frau Dr. Ursula Renold

## Anhang 1

### 12.1 Beschreibung der Handlungsfelder

#### 12.1.1 Handlungsfeld 1: Unternehmensführung

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beschäftigen sich mit der Umsetzung von Führungsprozessen und dabei mit Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens als Ganzes zu tun haben.

<b>Handlungsfeld</b>	Unternehmensführung
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	X
Strategische Führung	X
Führungsprozess - U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	
Leistungserstellung	
Auftragsabwicklung	
Leistungsinnovation	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	
Infrastrukturbewirtschaftung	
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Normative Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind im Rahmen ihrer Arbeit mit normativen Ordnungsgrössen innerhalb der Unternehmung konfrontiert. Einerseits prägen der Existenzgrund der Unternehmung und die formulierten Visionen bzw. die Wertschöpfung des Unternehmens sowohl die Aufgaben als auch die Strukturen des Unternehmens und die Unternehmenskultur die Leistungserstellung.</p> <p>Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beziehen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit regelmässig die beschriebenen Grundhaltungen mit ein, setzen diese wenn möglich um bzw. machen bei Abweichungen oder Irritationen diese zum Thema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beachten bei ihrer Tätigkeit die grösseren Zusammenhänge im Unternehmen. Sie zeigen dabei Interesse am eigenen Bereich und am Gesamtkontext. Sie berücksichtigen die normativen Ordnungsmomente und deren Entstehungsgeschichte bei Ihrer Arbeit.</li> <li>Sie reflektieren die eigenen Handlungen und die des Teams in Bezug auf die normativen Ordnungsmomente. Bei Abweichungen suchen sie aktiv die Diskussion im Team und bei ihren Vorgesetzten und leiten nach Bedarf Massnahmen ab.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die strategischen Ausrichtungen innerhalb einer Unternehmung geben die Leitplanken für die Handlungen im operativen Bereich. Unternehmensstrategien zeigen an, welche lang- und mittelfristigen Zielsetzungen angestrebt werden. Bei der Formulierung von Unternehmensstrategien helfen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF mit bei der Nutzung von externen Informationsquellen. Dabei werden sie mit Veränderungsprozessen in der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umwelt konfrontiert, und zu proaktiven Lösungsvorschlägen herausgefordert. ( danach gleich anschliessend im Rahmen...)Im Rahmen ihrer Tätigkeit sind sie weiters gefordert, ihren Beitrag zur Strategieumsetzung zu erkennen, zu diskutieren und in der Folge auch zu leisten. Dabei kommt nicht nur dem Austausch mit den Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF zeigen ein Interesse an den Unternehmensstrategien und können die Auswirkungen auf den eigenen Bereich analysieren.</li> <li>Bei der Formulierung von Unternehmensstrategien wirken sie bei der Erschliessung von externen Informationsquellen mit.</li> <li>Diplomierte Betriebswirtschafterinnen und Betriebswirtschafter HF sind in der Lage sich an der Entwicklung einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Unternehmensstrategie zu beteiligen.</li> <li>Sie diskutieren, die Unternehmensstrategien aktiv mit relevanten Ansprechpartnern, um ein Verständnis zu erzeugen und führen diese Diskussionen möglichst sachlich.</li> <li>Sie setzen die Unternehmensstrategien in ihrem Arbeitsbereich zielgerichtet um. Dabei reflektieren sie die eigenen Handlungen und die des Teams regelmässig. Bei Abweichungen leiten sie die nötigen Massnahmen ein.</li> </ul>
<p>Bei strategischen Anpassungen bzw. Veränderungen sind die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF gefordert, sich im Rahmen der Veränderungsprozesse aktiv zu engagieren. Dabei beziehen sie Veränderungen im gesellschaftspolitischen bzw. volkswirtschaftlichen und ökologischen Bereich mit ein. Sie tragen die abgeleiteten Massnahmenpakete mit und kommunizieren diese aktiv gegenüber den unteren Hierarchiestufen. Bei Unsicherheiten, offenen Fragen oder abweichenden Meinungen kommunizieren sie offen und konstruktiv mit dem relevanten Personenkreis, sei dies die vorgesetzte Person oder eine Projektleitung. Dabei entstehende Konflikte gehen sie direkt an und versuchen adäquate Konfliktlösungen anzustreben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF begegnen strategischen Veränderungen mit Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Sie reflektieren die eigenen Einstellungen und Ängste und pflegen einen konstruktiven Umgang.</li> <li>Sie leisten einen aktiven Beitrag bei der Umsetzung der strategischen Massnahmen und zeigen sich belastbar auch in hektischen Zeiten.</li> <li>Sie kommunizieren die strategischen Zielsetzungen und Massnahmenpakete angemessen in ihrem Team. Den dabei entstehenden Konflikten begegnen sie konstruktiv.</li> <li>Bei Irritationen, Unsicherheiten, offenen Fragen betreffend die Unternehmensstrategien suchen sie aktiv das Gespräch mit den relevanten Ansprechpersonen.</li> </ul>



<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF kommen immer wieder in die Lage kleinere und grössere Teams zu leiten. Dabei ist die Gestaltung der Aufgaben bzw. Zielsetzungen von den einzelnen Mitarbeitenden eine wichtige Aufgabe. Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF leiten aus den übergeordneten Zielsetzungen, wie zum Beispiel der strategischen Planung oder den Jahresplanungen, konsistente und konkrete Ziele für die Abteilung bzw. das Team ab. Sie planen die Aufgabenbereiche bzw. Massnahmenpakete und begleiten den Zielformulierungsprozess auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden. Sie achten dabei auf eine Delegation von möglichst vollständigen Aufgabenstellungen, um eine wichtige Rahmenbedingung für motiviertes Arbeiten zu schaffen. Dabei befinden sie sich in einem Spannungsfeld zwischen „seinen“ Zielvorgaben und den Vorstellungen der Mitarbeitenden. In diesem Spannungsfeld bewegen sie sich empathisch und klar. Sie legen Wert auf eine offene Kommunikation, welche die Hintergründe bzw. Bedeutung der getroffenen Entscheidungen ausleuchtet. Im Weiteren evaluieren sie regelmässig die Zielerreichung und leiten notwendige Massnahmen daraus ab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF leiten Zielsetzungen und Massnahmenpakete für das eigene Team konsistent aus den übergeordneten Vorgaben ab.</li> <li>• Sie formulieren die Zielsetzungen und Aufgaben für die einzelnen Teammitglieder. Dabei achten sie auf einen gemeinsamen Austausch und begleiten die Umsetzungsplanung und Aufgabengestaltung aktiv.</li> <li>• Das Spannungsfeld zwischen den Zielsetzungen der Organisation und die der Mitarbeitenden besprechen sie konstruktiv mit den Betroffenen. Dabei achten sie auf eine offene und klare Kommunikation.</li> <li>• Sie überprüfen den Zielerreichungsgrad regelmässig und leiten bei Bedarf Massnahmen ein.</li> </ul>
<p>Eine weitere Aufgabenstellung zeigt sich in der Planung und Umsetzung der Strukturen innerhalb des Teams bzw. der Abteilung. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF reflektieren die vorherrschenden Strukturen regelmässig auf ihre Passung bzw. Effektivität. Sie scheuen sich nicht, Strukturen anzupassen, wenn es die Aufgaben bzw. Zielsetzungen es verlangen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF skizzieren eine optimale Gestaltung der Organisationsstrukturen und Prozesse innerhalb ihrer Abteilung. Sie reflektieren diese regelmässig in Bezug auf Ihre Passung und Effektivität bei der Umsetzung der Zielsetzungen.</li> <li>• Sie passen Strukturen besonnen jedoch zeitgerecht an und scheuen sich nicht vor notwendigen Veränderungen. Dabei berücksichtigen sie die Vernetzung von Mensch-Technik-Organisation.</li> </ul>
<p>Neben den Aufgaben und Zielsetzungen kommt dem kulturellen Aspekt innerhalb des Teams bzw. der Abteilung eine wichtige Bedeutung zu. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF achten auch auf die Ebene der Kultur und des Klimas. Sie thematisieren regelmässig kulturelle Bestandteile. Bei Veränderungsprojekten überlegen sie sich geeignete Massnahmen auf der kulturellen Ebene, um die Umsetzung zu unterstützen. Bei der Kulturarbeit referenzieren sie auf die normativen Grundlagen und versuchen hier eine möglichst grosse Übereinstimmung zu erzielen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erkennen die wesentlichen kulturellen Bestandteile in ihrer Abteilung und thematisieren diese bei Bedarf. Dabei achten sie auf eine Übereinstimmung mit den normativen Ordnungsmomenten.</li> <li>• Bei anstehenden Veränderungen nehmen sie die passenden Massnahmen auf der kulturellen Ebene vor, weil sie sich der Wichtigkeit dieser Ebene bewusst sind.</li> <li>• Bei Störungen im Bereich der Kultur bzw. des Klimas thematisieren sie den Sachverhalt im Team und leiten bei Bedarf Massnahmen ein. Sie pflegen dabei einen professionellen Umgang mit Widerständen und Tabus.</li> </ul>

Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen ihr Team ziel- und mitarbeiterorientiert. Sie leiten Teamsitzungen möglichst ergebnisorientiert. Sie achten dabei darauf, dass möglichst alle Mitarbeitende sich einbringen können. Auf die Art der Zusammenarbeit legen sie grössten Wert und thematisieren Probleme frühzeitig und lösungsorientiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bereiten seine Sitzungen seriös vor und leiten diese zielgerichtet. Sie sorgen mit den geeigneten Moderations- und Gesprächsführungsmethoden für eine gleichberechtigte Kommunikationskultur und er setzen bei Bedarf verschiedene Medien zielgerichtet ein.</li> <li>Bei auftretenden Konflikten begegnen sie diesen lösungsorientiert.</li> <li>Sie bereiten ihre Sitzungen seriös und rasch nach.</li> </ul>

Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe immer wieder Mitarbeitende. Mitarbeitergespräche führen sie vorbereitet und strukturiert. Dabei setzen sie das vorhandene Beurteilungssystem professionell ein. Sie achten neben einer Beurteilung der Leistungen der Mitarbeitenden auch auf die Förderung. Dabei planen sie gemeinsam mit dem Gegenüber verschiedenste Entwicklungsmassnahmen. Die Leistungsbeurteilung findet aber nicht nur im Mitarbeitergespräch statt, sondern es wird ein day-to-day Feedback gepflegt. Sie fördern aktiv eine konstruktive Rückmeldekultur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bereiten ihre Mitarbeitergespräche seriös vor und führen diese strukturiert durch.</li> <li>Sie führen die Mitarbeiterbeurteilungen mit dem vorhandenen System fundiert und durchdacht durch. Sie diskutieren mit dem Betroffenen adäquate Entwicklungsmassnahmen.</li> <li>Im Alltag wenden sie eine konstruktive Rückmeldetechnik im Sinne von day-to-day-Feedback an und fördern damit aktiv die Rückmeldekultur.</li> </ul>
Es gibt immer wieder Konflikte in Teams. Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF achten auf eine möglichst frühe Konflikterkennung. Sie ermuntern die Beteiligten den Konflikt frühzeitig zu lösen bzw. bieten konkrete Hilfestellungen an. Bei Konflikten, in welche sie selber involviert sind, sprechen sie diese aktiv an und versuchen diese gemeinsam mit allen Beteiligten konstruktiv zu lösen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF nehmen bei entstehenden Konflikten eine rasche und fundierte Konfliktanalyse vor.</li> <li>Aufbauend auf der Analyse nehmen sie eine konstruktive Konfliktbearbeitung vor. Das trifft sowohl bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden als auch bei eigenen Konflikten zu.</li> <li>Bei Konfliktgesprächen bei denen sie eine Vermittlerrolle inne haben, setzen sie zielgerichtete Moderationsmethoden ein.</li> <li>Sie sprechen eigene Konflikte aktiv an und lösen diese gemeinsam mit den Beteiligten.</li> </ul>
Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich bewusst, dass sie mit ihrem Verhalten ein Vorbild für die Mitarbeitenden sind. Dabei achten sie in ihrer eigenen Leistungserbringung bzw. in ihrem persönlichen Verhalten auf eine vorbildliche Haltung. Sie pflegen eine Politik der offenen Türen. sie reflektieren die eigenen Handlungen bzw. das eigene Führungsverhalten regelmässig, um Stärken und Schwächen abzuleiten. Die Schwächen gehen sie aktiv an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF reflektieren die eigenen Handlungen regelmässig und kritisch und leiten Stärken und Schwächen ab. Bei Bedarf leiten sie die notwendigen Massnahmen ab.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Im Führungsalltag kommt der Information und Kommunikation ein wichtiger Stellenwert zu. Obwohl oft die Zeit dafür fehlt, legen die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF hier einen grossen Wert darauf. Sie achten auf Effizienz. Sie können Informationen verständlich und zielgruppenorientiert aufbereiten und gestalten die Informations- und Kommunikationswege professionell.</p> <p>Vor allem bei Informationen von der Geschäftsleitung bezüglich der normativen und strategischen Entscheidungen achten die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF auf eine aktive Kommunikation innerhalb ihres Teams.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich dem Stellenwert der Information und Kommunikation bewusst und nehmen sich auch in hektischen Zeiten die notwendige Zeit dazu.</li> <li>• Sie gestalten die Informations- und Kommunikationsprozesse effizient und nachvollziehbar.</li> <li>• Sie bereiten mündliche und schriftliche Informationen verständlich und zielgruppengerecht auf.</li> <li>• Sie achten auf eine zeitgerechte Kommunikation.</li> <li>• In Kommunikationskrisen bzw. -notfällen agieren sie bedacht, dem Notfallkonzept entsprechend und diskret.</li> </ul>
<p>Neben der Kommunikation im Team kommen den Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF auch die Aufgabe zu, mit anderen Abteilungen bzw. mit der Geschäftsleitung innerhalb des Unternehmens, aber auch mit externen Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Auch hierbei achten sie auf eine transparente und zielgruppenorientierte Vorgehensweise. Sie machen das mit Freude und sehen es als wichtigen Bestandteil der eigenen Arbeit an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF gestalten die Kommunikation ausserhalb der eigenen Abteilung aktiv und situationsgerecht. Sie achten auf eine transparente und anspruchsgruppenorientierte Vorgehensweise.</li> </ul>

### 12.1.2 Handlungsfeld 2: Marketing / PR

Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF arbeiten mit bei der Erstellung des Marketingkonzepts, das sich aus der Unternehmensstrategie ableitet, und setzen dieses im eigenen Arbeitsumfeld um.

<b>Handlungsfeld</b>	Marketing PR
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	X
Strategische Führung	X
Führungsprozess - U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	X
Leistungserstellung	X
Auftragsabwicklung	X
Leistungsinnovation	X
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	
Infrastrukturbewirtschaftung	X
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Normative Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind im Rahmen ihrer Arbeit mit normativen Ordnungsgrößen innerhalb der Unternehmung konfrontiert. Einerseits prägen die Wertschöpfung der Unternehmung und die formulierten Visionen sowohl die Aufgaben als auch die Strukturen des Unternehmens und die Unternehmenskultur. Zusätzlich entwickelte Leitbilder und Grundsätze in verschiedenen Unternehmensbereichen geben Orientierungshilfen bei der Frage nach der Art und Weise der Leistungserbringung.</p> <p>Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beziehen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit regelmässig die beschriebenen Grundhaltungen im Bereich „Marketing“ ein, setzen diese wenn möglich um bzw. machen bei Abweichungen oder Irritationen diese zum Thema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind bestrebt, bei ihren Entscheidungen die Grundhaltungen aus dem Bereich „Marketing“ einzubeziehen. Sie achten dabei besonders auf den formulierten Kunden- bzw. Dienstleistungsbegriff.</li> <li>• Sie leben diesen aktiv gegen innen und aussen. Abweichungen von den beschriebenen Grundhaltungen thematisieren sie sowohl im Team als auch mit den Vorgesetzten und diskutieren Möglichkeiten der Optimierung.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Marktanalyse:</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF unterstützen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Durchführung und Interpretation von Marktanalysen bzw. den anderen mikro- und makroökonomischen Daten. Dabei arbeiten sie im Team, ebenso wie mit externen Marktforschungsinstituten. Sie definieren die Fragestellungen und bestimmen die Zielgruppen. Diese beschreiben sie in einem umfassenden Briefing für das Marktforschungsinstitut. Dabei achten sie auf eine umfassende Betrachtungsweise der verschiedenen Märkte und auf die Erfassung von quantitativen und qualitativen Marktdaten. Auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse erstellen sie eine Auswertung und interpretieren diese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF arbeiten bei der Strategieentwicklung im Bereich Marketing mit. Wobei sie vor allem im Analyseteil aktiv sind. Sie unterstützen und begleiten die internen und externen Partnerinnen und Partner bei der Erarbeitung der Marktanalysen. Dabei erstellen sie vollständige Briefings, bzw. arbeiten die Ergebnisse transparent auf und interpretieren diese.</li> </ul>
<p>Die strategischen Ausrichtungen innerhalb einer Unternehmung geben die Leitplanken für die Handlungen im operativen Bereich. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind im Rahmen ihrer Tätigkeit gefordert, ihren Beitrag zur Strategieumsetzung im Bereich „Marketing“ zu erkennen, zu diskutieren und in der Folge auch zu leisten. Dabei kommt dem Austausch mit den Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind motiviert, die eigenen Handlungen bzw. Entscheidungen in Bezug auf die Marketingstrategie zu reflektieren. Bei Abweichungen definieren sie Massnahmen zur Optimierung.</li> <li>• Sie thematisieren die Zusammenhänge zwischen Unternehmens- und Marketingstrategie und dem Handeln mit ihrem Team. Stellen sich dabei kritischen Fragen und überzeugen die Beteiligten von dem Wert eines konformen Verhaltens.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Sie leiten operative Marketingziele von der Marketingstrategie ab und planen die detaillierte Umsetzung der in der Marketingstrategie definierten Massnahmen-schwerpunkte. Begleiten und kontrollieren ihr Team bei deren Umsetzung. Dabei agieren sie als Vorbild.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF formulieren Zielsetzungen für die eigene Abteilung und sorgen dafür, dass diese kongruent zur Marketingstrategie sind.</li> <li>• Sie brechen das strategische Massnahmenpaket auf die Abteilung herunter und planen zielgerichtet die Einzelmassnahmen. Dabei beziehen sie die Mitarbeitenden bei Bedarf mit ein.</li> <li>• Der Zielerreichung schenken sie ein besonderes Augenmerk. Sie zeigen Durchhaltewillen, geben regelmässig Rückmeldungen und leiten Optimierungsmassnahmen ab. Dabei arbeiten sie mit best-practice-Ansätzen. Die eigenen Handlungen bzw. Entscheidungen der dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF entsprechen den Zielsetzungen. Sie gehen mit Vorbild voran.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Marktentwicklung (Kundenprozess)</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten innerhalb von Projekten zum Aufbau eines CRM-Systems und der dazugehörigen Prozesse mit. Sie sorgen für eine detaillierte Pflege der Daten. Nehmen regelmässig Auswertungen vor und leiten Optimierungsmassnahmen ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF erläutern die Wichtigkeit eines professionellen CRM.</li> <li>• Sie wählen ein passendes methodengestütztes Vorgehen beim Aufbau aus, welches das Kundendenken in den Mittelpunkt stellt. Sie passen auch die internen Prozesse drauf an.</li> <li>• Sie sorgen für eine konsequente Erfassung und Pflege der Daten und überzeugen die Mitarbeitenden über die Wichtigkeit.</li> <li>• Sie nehmen geeignete Analysen vor, reflektieren regelmässig den Nutzen des CRM und leiten bei Bedarf Optimierungsmassnahmen ab.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF planen, organisieren, führen durch und kontrollieren Events und Sponsoringmassnahmen unter Einbezug von internen oder externen Eventspezialisten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten bei der Organisation und Durchführung von Events mit. Sie achten auf eine klare organisatorische und finanzielle Planung. Sie zeigen Belastungsfähigkeit und behalten die Ruhe bei grossem Arbeits- und Zeitdruck.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF planen, organisieren, führen durch und kontrollieren Verkaufsförderungsaktivitäten (Promotionen,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten bei der Organisation und Durchführung von Verkaufsmassnahmen mit. Sie analysieren dabei die Auswir-</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Marktentwicklung (Kundenprozess)</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Spezialaktionen, Hilfsmittel, etc.) unter Einbezug von internen oder externen Eventspezialisten.	kungen der Massnahmen auf die Gesamtziele bzw. die Positionierung des Unternehmens.
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen die virtuelle Kommunikation, wie z. B. Internet, Extranet, Intranet situationsgerecht ein. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen Briefings für Agenturen, entwickeln Konzepte des Auftritts mit, erarbeiten Textbereiche, leiten Aktualisierungen ein, erstellen Auswertungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erkennen die Wichtigkeit der virtuellen Kommunikation in dem Bereich. Sie halten sich auf dem Laufenden bei den technologischen Entwicklungen und deren Einsatzgebiete.</li> <li>Sie beurteilen regelmässig den Auftritt, leiten bei Bedarf Massnahmen ein und arbeiten dabei professionell mit den internen und externen Partnern zusammen.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung und Leistungsinnovation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF unterstützen den Produktmanager bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und bei deren Markteinführung. Sie begleiten und kontrollieren auf Anweisung des Produktmanagers die Umsetzung in den Bereichen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, Preisstrategiefestlegung, Distributionsentscheidungen, Marketingkommunikation, Physical Facilities, Personell, Processes. Im Rahmen dieser Tätigkeit erstellen sie Analysen, werten diese aus und formulieren Vorschläge für Massnahmen. In diesem Zusammenhang präsentieren sie die ausgearbeiteten Konzepte intern und extern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF arbeiten bei der Einführung neuer Produkte mit. Sie arbeiten nach den Anweisungen des Produktmanager, denken dabei aktiv mit und zeigen Engagement. Im Zentrum der Aufgaben stehen die Erstellung von Analysen, die Planung von Massnahmen und Präsentationen in den verschiedensten Situationen. Dabei gehen sie methodengestützt vor.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF nehmen aktiv Ideen aus dem Umfeld auf und bringen eigene Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen ein.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Auftragsabwicklung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF planen auftragspezifische Kundenanfragen, erstellen Offerten und fassen nach. Über diesen Prozess erstellen sie Auswertungen und Statistiken und interpretieren diese. Auf dieser Basis leiten sie geeignete Massnahmen ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen Offerten so, dass sie termingerecht fertig und klar im Aufbau sind.</li> <li>Sie sind sich der Notwendigkeit des aktiven Nachfassens bewusst und werten den Prozess regelmässig aus. Nach Bedarf leiten sie zielgerichtete Optimierungen ab.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen telefonische und persönliche Beratungsgespräche mit Kunden durch. Dabei analysieren sie die Kundenbedürfnisse, skizzieren passende Vorschläge, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen Beratungsgespräche durch. Dabei achten sie auf eine zielgerichtete Kommunikation.</li> <li>Sie erfassen die Kundenbedürfnisse und skizzieren adäquate Lösungen. Diese präsentieren</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Auftragsabwicklung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
nisse zu erfüllen. Sie reflektieren regelmässig ihr Vorgehen und ihre Kompetenzen und leiten Massnahmen ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sie zielgruppenadäquat. Dabei hören sie aktiv zu.</li> <li>• Sie argumentieren zielgruppengerecht, gehen adäquat auf Einwände ein und reflektieren ihre Gesprächsführung regelmässig.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF stellen die interne Umsetzung des Auftrags sicher. Dabei leiten sie die wichtigen Informationen an die relevanten Stellen weiter und stellen sicher, dass alle Massnahmen zur Erfüllung des Auftrages termingerecht umgesetzt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF stellen die Umsetzung des Auftrags sicher und achten dabei auf die Termineinhaltung. Sie pflegen einen engen Kontakt mit den nachgelagerten Stellen.</li> </ul>
Nach Auftragserfüllung fragen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beim Kunden nach, ob der Auftrag zufrieden stellend erfüllt worden ist. Bei Abweichungen initiieren sie die notwendigen Korrekturmassnahmen und stellen sicher, dass diese umgesetzt werden. Im Nachgang initiieren sie Prozessoptimierungen, damit dies nicht wieder vorkommt. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bearbeiten Reklamationen mit der höchsten Priorität. Sie stellen Reklamationsstatistiken und leiten Korrekturmassnahmen ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Unregelmässigkeiten in der Auftragserfüllung bzw. Reklamationen des Kunden agieren die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sofort. Sie nehmen die Anliegen ernst, fragen aktiv nach, können zuhören und bemühen sich um eine zufrieden stellende Lösung. Sie leiten konsequent Korrekturmassnahmen ein und informieren die nach gelagerten Stellen situationsgerecht.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Bei allen Massnahmen im Bereich der Marketingumsetzung planen sie den Infrastrukturbedarf (z.B. Personal, Finanzen, Sachmittel, etc.) aktiv und zukunftsorientiert mit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF planen den Infrastrukturbedarf umfassend und vorausschauend, um Engpässe zu vermeiden. Bei auftretenden Engpässen reagieren sie sofort, angemessen und pragmatisch. Sie entwickeln angepasste Lösungen und präsentieren diese überzeugend dem Management. Dabei können sie den Aufwand und Ertrag der Massnahmen im Detail schildern.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF informieren abteilungsübergreifend (intern und extern) über die eingeleiteten Marketingmassnahmen und deren Resultate. Sie stellen sicher, dass die betroffenen Stellen ausserhalb der eigenen Abteilung auf die Wirkungen der Massnahmen vorbereitet sind und ebenfalls die entsprechenden Massnahmen einleiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF informieren interne und externe Anspruchsgruppen zum richtigen Zeitpunkt über den Umfang und mögliche Auswirkungen der Marketingmassnahmen.</li> <li>• Sind weitere Stellen dadurch betroffen, motivieren sie zur aktiven Mitarbeit. Bei auftretenden Schwierigkeiten argumentieren sie lösungsorientiert.</li> </ul>



### 12.1.3 Handlungsfeld 3: Produktion

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF gestalten die Produktionsprozesse mit, begleiten und überwachen deren Umsetzung. Produktionsprozess wird verstanden als Wertschöpfungsprozess im Sinne der Leistungserstellung in allen Wirtschaftssektoren.

<b>Handlungsfeld</b>	Produktion
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	
Strategische Führung	X
Führungsprozess – U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	
Leistungserstellung	X
Auftragsabwicklung	
Leistungsinnovation	X
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	
Infrastrukturbewirtschaftung	X
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erarbeiten zusammen mit der Betriebsleitung die finanziellen Ziele für die Produktion. Sie richten sich dabei nach den übergeordneten Zielen des Unternehmens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF formulieren gemeinsam mit der Betriebsleitung finanzielle Ziele so konkret, dass sie in der täglichen Arbeit umgesetzt werden können.</li> <li>Sie kommunizieren die Zielsetzungen so, dass der Sinn dahinter von den Mitarbeitenden erkannt wird.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen die erarbeiteten Produktionsgrundsätze und -strategien in den zur Verfügung stehenden Finanztools um. Wo nötig entwickeln sie Auswertungstools, die es den Mitarbeitenden erlauben, den entsprechenden Produktionsprozess zu steuern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF entwickeln abgestimmt auf die Produktionsgrundsätze bzw. -strategien Finanz- und Auswertungstools, um den Produktionsprozess zu steuern.</li> <li>Sie präsentieren in Meetings die Erkenntnisse so, dass die zentralen Aussagen deutlich erkennbar sind.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF überwachen regelmässig die Einhaltung des vereinbarten Produktionsprogramms in der Linie anhand der Fortschrittskontrolle, bzw. eingegangenen Rückmeldungen. Sie leiten aufgrund der erkannten Abweichungen die notwendigen Massnahmen ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF betreuen die Fortschrittskontrolle. Sie analysieren diese regelmässig und leiten nach Bedarf Massnahmen ab. Sie agieren dabei rasch und pragmatisch. Sie arbeiten lösungsorientiert.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF entwickeln aufgrund der Produktionsgrundsätze und der allgemeinen Finanzrichtlinien des Unternehmens, für die von ihnen betreuten Abteilungen, einen transparenten Betriebsabrechnungsbogen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF entwickeln auf der Basis der normativen Grundlagen einen Betriebsabrechnungsbogen. Sie wägen dabei den Aufwand der Datenerfassung und -auswertung und dem Nutzen der Kenngrössen ab.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen aufgrund der Rückmeldungen zum Material- und Zeitverbrauch die entsprechenden Produkte /Leistungsnachkalkulationen. Bei grösseren oder regelmässigen Abweichungen passen sie die Kosten- und Kapazitätsplanung an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen die entsprechenden Nachkalkulationen und passen die Kosten- bzw. Kapazitätsplanung bei Bedarf an. Dabei unterscheiden sie zwischen einmaligen Ausreissern und regelmässigen Abweichungen und leiten die notwendigen Konsequenzen ab.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF vergleichen regelmässig die Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Kosten. Sie erstellen zusammen mit den betroffenen Bereichen eine entsprechende Ursachenanalyse. Sie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen einen Soll-Ist-Vergleich und eine Ursachenanalyse im Bereich der Kosten. Dabei erkennen sie sich abzeichnende Probleme rasch. Sie diskutieren diese im Team und hören den Beteiligten gut zu.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
kontrollieren die Einleitung und Umsetzung der beschlossenen Korrekturmaßnahmen.	Sie leiten rasch Massnahmen ab und kontrollieren deren Umsetzung regelmässig.
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF kalkulieren aufgrund der Rückmeldungen aus der Produktion, bzw. der Planung des Vertriebs, die aktuelle und zukünftige Kapazitätsauslastung. Sie erarbeiten entsprechende Optimierungsvorschläge zuhanden der Linie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF kalkulieren die Kapazitätsauslastung. Dabei kristallisieren sie die kritischen Arbeitsplätze heraus. Sie leiten die entsprechenden Optimierungsmassnahmen ab und präsentieren diese der Linie.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF definieren zusammen mit der Arbeitsvorbereitung, ev. mit der Produktion den kommerziellen Inhalt eines Arbeitsplatzes, zur Ermittlung des entsprechenden kalkulatorischen Stundensatzes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF ermitteln gemeinsam mit der Arbeitsvorbereitung die kalkulatorischen Stundensätze. Dabei gelingt ihnen eine sinnvolle Gruppierung von Stundensätzen.</li> <li>Sie erarbeiten ein übersichtliches, handhabbares und wirtschaftlich sinnvolles Konzept der Stundensätze.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF erarbeiten zusammen mit der Linie und dem Qualitätsmanagement ein Archivierungskonzept. Sie beachten dabei insbesondere die gesetzlichen Vorgaben (z.B. Produkthaftung) und die für ihre Branche gültigen Verordnungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten bei der Erstellung eines Archivierungskonzeptes mit, wobei die Archivierung mit minimalem Aufwand und Risiko erfolgt. Sie beachten dabei die gesetzlichen Vorgaben bzw. Verordnungen und sorgen dafür, dass die Nachweise einfach zu erbringen sind.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungsinnovation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF kalkulieren gemeinsam mit der Linie die Kosten oder DB's neuer Produkte. Sie nehmen einen massgebenden Einfluss bei der Wertgestaltung und Wertanalyse ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten bei der Kalkulation der Kosten und DBs von neuen Produkten mit. Dabei bringen sie neue Rechnungsmodelle ein und hinterfragen die finanziellen Grundlagen kritisch.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF überwachen ihre Mitarbeitenden bei der Pflege des Inventars in kommerzieller Hinsicht. Sie führen allfällige Wertberichtigungen regelmässig durch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sorgen dafür, dass die Inventarliste aktuell ist. Dabei achten sie auf eine sorgfältige, zuverlässige und aktuelle Datenpflege. Sie können bei Bedarf Wertberichtigungen vornehmen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen aufgrund einer Bedarfsanalyse ein Kommunikationskonzept, das darüber Auskunft gibt, wer welche Informationen auf welche Art in welcher Form erhält. Dies betrifft insbesondere Informationen zu Kapazität, Auslastung, Rückstände, Kostendeckung, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen ein Kommunikationskonzept für diesen Bereich. Dabei gehen sie zielgruppenorientiert vor.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verteilen die entsprechenden Informationen gemäss ihres Kommunikationskonzepts. Sie fassen wo nötig zusammen und ergänzen gegebenenfalls mit zusätzlichen Aspekten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen das Kommunikationskonzept um. Dabei bereiten sie die Informationen verständlich, zielgruppenspezifisch und kompakt auf. Sie formulieren prägnant und trennen Wichtiges von Unwichtigem.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF nehmen die spontanen Rückmeldungen ihrer Adressaten auf, bewerten sie und lassen sie gegebenenfalls in die nächste Informationsrunde einfließen. In regelmässigen Abständen holen sie sich Feedbacks zu ihren Informationen ein und passen ihr Kommunikationskonzept entsprechend an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF reflektieren ihre Informations- und Kommunikationspraxis. Dabei holen sie sich aktiv Rückmeldungen ein und führen bei Bedarf Optimierungen durch. Sie zeigen sich offen und kritikfähig und sind an Verbesserungen interessiert.</li> </ul>

### 12.1.4 Handlungsfeld 4: Beschaffung und Logistik

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF treffen Entscheidungen in der Materialwirtschaft, gestalten und steuern Produktströme im Sinne einer modernen Logistik.

<b>Handlungsfeld</b>	Beschaffung + Logistik
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	X
Strategische Führung	X
Führungsprozess – U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	
Leistungserstellung	X
Auftragsabwicklung	
Leistungsinnovation	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	
Infrastrukturbewirtschaftung	
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Normative Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die Unternehmensleitung hat Beschaffungsrichtlinien erstellt. Die dipl. Betriebswirt-schafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen diese bei jeder Beschaffung sinngemäss um. Aufgrund der Evaluation der Beschaffungen machen sie Vor-schläge zur Optimierung der entsprechenden Richtlinien. Sollten solche Richtlinien fehlen, engagieren sie sich bei der Formulierung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen die Beschaffungs-richtlinien aktiv um. Dabei leiten sie entsprechende Kennzahlen ab, erfassen und evaluieren diese und machen Vorschläge zur Optimierung bzw. Neuformulierung.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen eine Situationsanalyse des Marktes bezüglich Preis, Terminsituation, Lieferbarkeit der zu beschaffenden Produkte/Leistungen. Sie erarbeiten zusammen mit ihren internen Partnern die für die Beschaffung und Logistik relevanten kurz- und mittelfristigen Bedürfnisse und Ziele. Auf diesen Grundlagen leiten sie innovative Lösungen und Ziele ab und stimmen sie mit den internen Partnern ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF HF erstellen eine Markt-analyse der zu beschaffenden Produkte/ Leistungen. Dabei stimmen die Analysen und Prognosen mit der Realität überein.</li> <li>Sie formulieren kurz- und mittelfristige Ziele in Übereinstimmung mit der allgemeinen Unter-nehmensstrategie.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
In nicht eindeutigen Entscheidungssituationen machen die dipl. Betriebswirtschaft-ferinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF aufgrund von vorhandenen Kosten-rechnungen oder Kostenvergleichen Sensitivitätsanalysen. Zu den sensitivsten Faktoren holen sie weitere Informationen ein, um das Risiko von Fehlentscheiden zu minimieren. Sie stellen die Resultate als weitere Entscheidungsgrundlage zur Verfügung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht eindeutige Entscheidungssituationen erkennen die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sehr schnell und leiten Sensitivitätsanalysen ein. Dabei zeigen sie eine hohe Antizipationsfähigkeit.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF analysieren den Bedarf und holen sich die notwendigen Zusatzinformationen ein. Aufgrund des geklärten Bedarfs, der Beschaffungs- und Logistikrichtlinien holen sie wenn nötig die entsprechenden Offerten/Angebote ein. Sie erarbeiten die Entscheidungsgrundlagen und führen die Verhandlungen durch. Wo nötig holen sie sich die entsprechende Unterstützung des Managements. Aufgrund des Verhandlungsergebnisses und des Beschaffungsentscheids bilden sie die Bestellung in ihren Tools ab und lösen sie aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen eine Bedarfsanalyse und holen entsprechende Offerten ein. Die Offertanfrage ist vollständig und aussagekräftig.</li> <li>• Sie fällen eine nachvollziehbar dokumentierte Beschaffungsentscheidung, wobei die Bestellung dem geäußerten Bedarf entspricht.</li> <li>• Sie führen die entsprechenden Verhandlungen durch, sind dabei mit allen Partnern konstant im Gespräch. Bei Bedarf holen sie sich die Unterstützung des Managements.</li> <li>• Sie lösen die Bestellungen so aus, dass es zu keinen Lieferengpässen kommt, ein vertretbarer Lagerbestand besteht und keine oder nur minimale Lagerverwürfe notwendig sind.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF fordern den Lieferanten aufgrund von Fehlermeldungen des Wareneingangs und der vereinbarten Bedingungen bei der Bestellung dazu auf, den entsprechenden Pflichten nachzukommen. Sie überprüfen die möglichen Haftungs- und Penaltätsbedingungen und fordern diese ein. Sie stellen sicher, dass die Bezahlung der Rechnung suspendiert wird, bis die vereinbarte Leistung vom Lieferanten erbracht ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verhandeln bei fehlerhaften Lieferungen geschickt und vertragskonform mit dem Lieferanten, damit die Schadenskosten klein gehalten werden können.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF muss bezüglich des gelagerten Materials das Mengen-, Preis- und Technologierisiko bewerten und die zur Abdeckung des finanziellen Risikos notwendigen Mittel bereitstellen. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF organisieren und leiten die jährliche Inventur des bestehenden Lagers. Sie arbeiten dabei mit den Lager- und der Finanzverantwortlichen zusammen. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bewerten die Sicherheit (Brand, Diebstahl, etc.) des Lagers und stellen eine genügende Versicherung des entsprechenden Materials sicher.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bewerten die verschiedensten Risiken und sorgen frühzeitig für finanzielle Vorsorgemassnahmen. Dabei nehmen sie wenn möglich Einfluss auf die Vermeidung der Risiken.</li> <li>• Sie organisieren die jährliche Inventur. Dies erfolgt auf einem wiederholbaren und einfachen Prozess, der regelmässig evaluiert und optimiert wird.</li> <li>• Sie sorgen dafür, dass sie jederzeit die aktuellen Daten zu den Lagerbeständen zur Hand haben.</li> </ul>
Im Zusammenhang mit der Warenausgangsprüfung stellen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF mittels der vorgegebenen Prozesse sicher, dass die rechtlichen Grundlagen eingehalten werden (Exportbestimmungen) oder dass die Waren nur an solvente Kunden geliefert werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF stellen sicher, dass beim Warenausgang die rechtlichen Grundlagen eingehalten und nur an solvente Kunden ausgeliefert wird. Dabei stützen sie sich auf schriftlich formulierte und wiederholbare Prozesse. Diese evaluieren sie regelmässig und passen sie bei Bedarf an.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen im Zusammenhang mit dem Versand/Lieferung von Produkten die Arbeitsanweisungen gemäss den Logistikrichtlinien und stellen sicher, dass sie eingehalten werden und jederzeit aktuell sind. Sie regeln mit ihren Transportpartnern Schnittstellen und Bedingungen, die sich aus den gesetzlichen Richtlinien oder Vereinbarungen ergeben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF stellen sicher, dass der Versand auf der Basis der Logistikrichtlinien erfolgt. Die Arbeitsanweisungen dazu sind klar, eindeutig und vollständig.</li> <li>Sie regeln die Schnittstellen und Bedingungen des Versands, kennen die Speditionskosten und optimieren den Prozess entsprechend.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verteilen die entsprechenden Informationen gemäss ihrem Kommunikationskonzept. Sie fassen wo nötig zusammen und ergänzen gegebenenfalls mit zusätzlichen Aspekten. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF nehmen die Rückmeldungen ihrer Adressaten auf, bewerten sie und lassen sie gegebenenfalls in die nächste Informationsrunde einfließen. In regelmässigen Abständen holen sie sich Feedbacks zu ihren Informationen ein und passen ihr Kommunikationskonzept entsprechend an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen ein Kommunikationskonzept für diesen Bereich. Dabei gehen sie zielgruppenorientiert vor.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen das Kommunikationskonzept um. Dabei bereiten sie die Informationen verständlich, zielgruppenspezifisch und kompakt auf. Sie formulieren prägnant und trennen Wichtiges von Unwichtigem.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF reflektieren ihre Informations- und Kommunikationspraxis. Dabei holen sie sich aktiv Rückmeldungen ein und führen bei Bedarf Optimierungen durch. Sie zeigen sich offen und kritikfähig und sind an Verbesserungen interessiert.</li> </ul>



### 12.1.5 Handlungsfeld 5: Qualität, Umwelt und Sicherheit

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für die Einhaltung und Umsetzung von Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsgrundsätzen und -normen im eigenen Arbeitsumfeld.

Handlungsfeld	Qualität Umwelt Sicherheit
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	X
Strategische Führung	X
Führungsprozess – U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	X
Leistungserstellung	X
Auftragsabwicklung	
Leistungsinnovation	X
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	X
Infrastrukturbewirtschaftung	
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Normative Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Im Rahmen der Leistungserbringung bzw. Führungsarbeit spielen die formulierten QUS-Grundsätze der Organisation eine Rolle. Die QUS-Grundsätze machen zum Beispiel Aussagen zum Qualitätsverständnis, zur Arbeitssicherheit und Gesundheitspolitik, zu Umweltaspekten und dgl. mehr. Diese Grundsätze haben nur dann Bestand, wenn sie im Arbeitsalltag der Organisation umgesetzt werden. Die Dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind an diesen QUS-Grundsätzen interessiert. Bei ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag lassen sie diese mit einfließen und beachten die verschiedenen Zusammenhänge. Sie kommunizieren bei ihren Entscheidungen die Hintergründe und referenzieren dabei auch auf die QUS-Grundsätze.</p> <p>Verfügt die Organisation nur über implizite Grundsätze, sind die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF daran interessiert, diese mittels Gesprächen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen etc. zu konkretisieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind sich der Wichtigkeit von QUS-Grundsätzen im Arbeitsalltag bewusst. Sie achten darauf, dass sie in ihren Entscheidungen konsistent zu den QUS-Grundsätzen handeln.</li> <li>• Sie setzen die QUS-Grundsätze situationsgerecht um und kommunizieren diese auch an die Mitarbeitenden. Implizite QUS-Grundsätze erschliessen die Dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF aktiv im Gespräch.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind bemüht, in ihrem Arbeitsalltag die strategischen Zielsetzungen der Organisation zu verfolgen. Dabei spielen QUS- Grundsätze und –normen eine wichtige Rolle. Sie beachten die Fragestellungen im Rahmen der QUS-Strategie und liefern wenn immer möglich einen Beitrag dazu. Sie engagieren sich aktiv im Rahmen des QUS-Managements, indem sie Veränderungen bzw. Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich berücksichtigen und aktiv integrieren.</p> <p>Ist die QUS-Strategie nur implizit vorhanden, sind die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF daran interessiert, diese mittels Gesprächen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen etc. zu konkretisieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF liefern aktive Beiträge zur Umsetzung der QUS-Strategie.</li> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF beteiligen sich aktiv an den zukünftigen Entwicklungen des QUS-Managements.</li> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF informieren Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzte über die expliziten und impliziten QUS-Strategien.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Im Arbeitsalltag ist es eine Herausforderung, die QUS-Strategie umzusetzen. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind gefordert, diese in der operativen Tätigkeit umzusetzen.</p> <p>In ihrem Arbeitsbereich verfolgen sie die QUS-Zielsetzungen aktiv und kontinuierlich. Dabei stellen sie immer „Kosten- und Nutzenüberlegungen“ an. Haben sie den Eindruck, dass die Erreichung der Zielsetzungen nur sehr schwierig oder gar nicht möglich ist, suchen sie das Gespräch mit ihren Vorgesetzten und diskutieren mögliche Lösungen.</p> <p>Sie überwachen laufend die Zielsetzungen und leiten wenn notwendig die entsprechenden Massnahmen ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF leisten einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der QUS-Strategien in ihrem Arbeitsalltag. Sie identifizieren sich mit QUS-Themen und nehmen im Arbeitsalltag eine Vorbildhaltung ein.</li> <li>Bei der Verfolgung der QUS-Zielsetzungen stellen sie die erforderlichen „Kosten- und Nutzenüberlegungen“ an. Bei Schwierigkeiten diskutieren sie diese mit ihrem Vorgesetzten.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Marktentwicklung (Kundenprozess)</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Der Unternehmung ist es wichtig, den Kunden über die QUS-Strategie (Ziele, Richtlinien, Zertifizierungen, etc.) zu informieren. Diese Information sollte in erster Linie über den &lt;Verkauf&gt; gemacht werden. Die D dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind aufgefordert, den Verkauf dabei zu unterstützen oder allenfalls die Aufgabe zu übernehmen. Indem sie zum Beispiel kundenrelevante Aussagen des QUS-Systems für den Verkauf schriftlich aufbereiten. Erhalten sie direkt eine Anfrage von einem neuen Kunden zum QUS-System des Unternehmens, so sind sie aufgefordert, zu spezifischen Fragen betreffend dem QUS in schriftlicher oder mündlicher Form Auskunft zu geben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF informieren den Verkauf wirksam über die QUS-Strategien (Ziele, Richtlinien, Zertifizierungen, etc.). Dabei bereiten sie die Schwerpunkte des QUS-Systems verkaufswirksam auf.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF geben auf Fragen vom Verkauf oder Kunden kompetent zum QUS-System des Unternehmens Auskunft.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF leisten einen kontinuierlichen Beitrag zur Aufrechterhaltung des bestehenden QUS-Systems. Dies zeigt sich u.a. in ihrer Mitarbeit in den folgenden Bereichen: bei der Durchführung interner Audits, Berichte bzw. Reportings für unterschiedliche Zielgruppen erstellen, Auswertungen von Unfall- oder Fehlermeldungen erstellen, Mitarbeit in der unternehmensinternen QUS-Kommission oder -Team, Umsetzung von Detailzielen,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erkennen die wesentlichen Aufgaben, welche zur Aufrechterhaltung des QUS-Systems notwendig sind. Sie erledigen diese Aufgaben aktiv, systematisch und konsequent.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verfügen über ein sehr gutes Grundlagenwissen zum Thema Qualität, Umwelt und Sicherheit und bilden sich laufend in diesem Bereich weiter.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
Mitarbeit im Qualitätsmanagement, Erstellen von Arbeits- und Sicherheitsrichtlinien für die Mitarbeitenden. Dabei fordern sie die Anforderungen aus dem QUS auch bei den Partnerfirmen und Lieferanten ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF haben im QUS-Bereich ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeitenden.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Leistungsinnovation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Bei einem nicht zertifizierten Betrieb im Bereich QUS stellt die Integration eines QUS-Systems bzw. von TQM eine Innovation dar. Es ist je nach Situation die Aufgabe der dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF die Geschäftsleitung für dieses Anliegen entsprechend zu informieren und zu motivieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF machen Vorschläge zur Integration eines passenden QUS-Systems im Unternehmen. Dabei berücksichtigen sie verschiedene Standards und ihre Nutzenpotenziale.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Personalprozesse</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF unterstützen die Personalabteilung beim Aufbau und bei der Durchführung der unternehmensinternen QUS-Schulungen für die Mitarbeitenden. Beispielsweise überprüfen sie die Schulungsunterlagen auf Aktualität oder sie erstellen Vorträge zu neuen Themen im QUS-Bereich. Bei Bedarf ziehen Sie interne oder externe Spezialisten hinzu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF leisten bei QUS-Schulungen aktive und kompetente Unterstützung. Sie überprüfen die Schulungsunterlagen auf zentrale Botschaften und auf Aktualität. Auf Fragen der Teilnehmenden der QUS-Schulungen können die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF kompetent Auskunft geben.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
In ihrer täglichen Arbeit sensibilisieren die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF für die Themen Qualität, Umwelt und Sicherheit. Sie achten insbesondere darauf, die Basis der Mitarbeitenden für die Wichtigkeit des Themas zu gewinnen. Es gelingt ihnen, im persönlichen Gespräch oder über die sonstigen internen Kommunikationskanäle (z.B. Mitarbeiterzeitung) glaubwürdig über die Notwendigkeit und Chancen des QUS-Bereichs zu kommunizieren. Anhand von Fakten und konkreten Beispielen motivieren die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF die Mitarbeitenden zur Erbringung von konkreten Verbesserungsvorschlägen zur Effizienzsteigerung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sensibilisieren die Mitarbeitenden auf allen Ebenen für das Thema Qualität, Umwelt und Sicherheit. Dazu nutzen sie verschiedene, adäquate Kommunikationskanäle.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF motivieren die Mitarbeitenden zur Einbringung von Verbesserungsvorschlägen im QUS-Bereich.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<p>Um das QUS-System auch als Wettbewerbsvorteil einzusetzen, achten die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF darauf, dass dies z.B. auch beim &lt;Verkauf&gt; ein beachtenswertes Thema ist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sehen das QUS-System als Wettbewerbsvorteil und sensibilisieren den &lt;Verkauf&gt; aktiv für dieses System.</li> </ul>

### 12.1.6 Handlungsfeld 6: Personalwesen

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind besorgt für die wirkungsvolle Umsetzung eines modernen Personalmanagements im Spannungsfeld von wirtschaftlichen und sozialen Zielen.

<b>Handlungsfeld</b>	Personal- wesen
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	X
Strategische Führung	X
Führungsprozess – U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	
Leistungserstellung	
Auftragsabwicklung	X
Leistungsinnovation	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	X
Infrastrukturbewirtschaftung	
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Normative Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Im Rahmen ihrer Leistungserbringung bzw. Führungsarbeit spielen die formulierten Personalgrundsätze der Organisation eine Rolle. Die Personalgrundsätze machen zum Beispiel Aussagen zur Beurteilung und Förderung der Mitarbeitenden, zu Rechten und Pflichten oder Arbeitsumfeld, etc. Diese Grundsätze haben nur dann Bestand, wenn Sie im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden umgesetzt werden. Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind an den Personalgrundsätzen interessiert. Bei ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag lassen sie diese mit einfließen und beachten die verschiedenen Zusammenhänge. Sie kommunizieren bei ihren Entscheidungen die Hintergründe und referenzieren dabei auch auf die Personalgrundsätze. Verfügt die Organisation nur über implizite Grundsätze, sind die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF interessiert, diese mittels Gesprächen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen etc. zu erschliessen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind sich der Wichtigkeit von Personalgrundsätzen im Arbeitsalltag bewusst. Sie achten darauf, dass sie in ihren Entscheidungen konsistent zu den Personalgrundsätzen handeln.</li> <li>• Sie setzen die Personalgrundsätze situationsgerecht um und kommunizieren diese auch an die Mitarbeitenden. Implizite Grundsätze erschliessen sie im Gespräch.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind bemüht in ihrem Arbeitsalltag die strategischen Zielsetzungen der Organisation zu verfolgen. Dabei spielen personalpolitische Fragestellungen immer wieder eine Rolle. Sie beachten die Zielsetzungen im Rahmen der Personalstrategie und liefern wenn möglich einen Beitrag dazu. Sie engagieren sich aktiv im Rahmen des Personalmanagements, indem sie Veränderungen bzw. Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich mit der Personalabteilung diskutieren. Somit liefern sie relevante Informationen für die strategischen Planungen im Bereich Personalwesen. Ist die Personalstrategie nur implizit vorhanden, sind die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF daran interessiert, diese mittels Gesprächen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen etc. zu erschliessen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF achten auf eine konsequente Umsetzung der Personalstrategien in ihrem Arbeitsalltag zu achten.</li> <li>• Veränderungen bzw. Trends in ihrem Arbeitsbereich, welche einen Einfluss auf die Personalstrategien haben, diskutieren sie aktiv mit der Personalabteilung. Implizite Personalstrategien erschliessen sie im Gespräch.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Im Führungsalltag ist es eine Herausforderung, die Personalstrategie adäquat umzusetzen. Oftmals zeigt sich diese in Form von operativen Personalzielen, wie zum Beispiel zum Personalbestand, seiner Struktur und Qualität sowie der Kostenpositionierung. dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind gefordert, in ihrem Bereich die Zielsetzungen zu verfolgen. Sie achten bei der Umsetzung der Zielvorstellungen auch auf die Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden. Haben sie den Eindruck, dass die Erreichung der Zielsetzungen nur sehr schwierig oder gar nicht möglich ist, suchen sie das Gespräch mit ihren Vorgesetzten und diskutieren mögliche Lösungen. Bei Entscheidungen, welche den Personalbestand beeinflussen, beachten sie jederzeit die Personalzielsetzungen. Neben den quantitativen Zielsetzungen interessieren sich die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF auch für Angaben zur Mitarbeiterzufriedenheit oder Führungsqualität. Sie überwachen laufend die Zielsetzungen und leiten wenn notwendig die entsprechenden Massnahmen ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF halten bei ihren Entscheidungen die formulierten Personalziele ein.</li> <li>• Sie setzen in ihrem Alltag die gesetzten Personalziele aktiv um. Dabei achten sie auch auf die Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden. Sie interessieren sich sowohl für die quantitativen als auch für die qualitativen Zielsetzungen, wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, etc.</li> <li>• Ergeben sich Widersprüche zwischen der Planung und der Realität, so sprechen sie diese frühzeitig und aktiv an und entwickeln konstruktive Lösungen im Interesse der Organisation wie auch der Mitarbeitenden.</li> <li>• Sie erkennen Störungen im Team, welche auf eine ineffiziente Zielverfolgung zurückzuführen sind, frühzeitig. Denen wirken sie aktiv entgegen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Auftragsabwicklung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Umfasst das Aufgabengebiet der dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF die Abwicklung von Kundenaufträgen, so achten sie bei der Planung der Auftragserledigung auf eine fundierte Personalplanung. Sie beachten dabei die vorhandenen Personalkapazitäten und die aktuelle Situation der Mitarbeitenden und setzen die vorhandenen Planungstools sinnvoll ein. Bei der Durchführung der Aufträge beurteilen die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF regelmässig die Leistungen ihrer Mitarbeitenden und geben Rückmeldungen bzw. unterstützen bei Bedarf. Sie nehmen regelmässig eine Reflexion der Einsatzplanung vor und leiten bei Bedarf Optimierungsmassnahmen ein. Sie nutzen die Einsatzplanung auch als Möglichkeit, die Mitarbeitenden on-the-job zu fördern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF erstellen eine konsequente und vorausschauende Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung. Dabei berücksichtigen sie die Interessen der Organisation und der Mitarbeitenden. Sie setzen die vorhandenen Planungstools professionell ein.</li> <li>• Bei auftretenden Engpässen entwickeln sie pragmatische Lösungen. Sie reflektieren regelmässig die Praxis der Einsatzplanung und leiten Optimierungsmassnahmen ab.</li> <li>• Sie begleiten die Auftragserledigung durch die Mitarbeitenden durch regelmässige Rückmeldungen zu begleiten und leisten bei Bedarf Unterstützung.</li> <li>• Sie sind sich bewusst, dass die Einsatzplanung auch ein Instrument zur Personalentwicklung on-the-job ist und nutzen diese zielgerichtet.</li> </ul>



<b>Arbeitsprozess: Personalprozesse</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF achten bei der Personalbeschaffung auf eine sorgfältige und zukunftsgerichtete Ermittlung des Personalbedarfs. Neben der quantitativen Erhebung achten sie auf eine möglichst detaillierte Beschreibung der Stelle und der dazu notwendigen Kompetenzen. Neben den Fachkompetenzen achten sie auf die entsprechenden Methoden- und Sozialkompetenzen. Diese Stellen- und Anforderungsprofile halten sie schriftlich fest und leiten daraus eine aussagekräftige Personalausreibung ab. Dabei arbeiten sie nach Bedarf mit den HR-Verantwortlichen zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF ermitteln aus den betrieblichen Zielsetzungen den Personalbedarf. Dabei achten sie auf eine detaillierte Analyse und Beschreibung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs.</li> <li>Sie nehmen eine detaillierte Beschreibung der Stelle und des gewünschten Anforderungsprofils vor. Dabei beschreiben sie neben den Fach- auch die Sozial- und Methodenkompetenzen.</li> <li>Diese Anforderungen setzen sie in einer aussagekräftigen Personalausreibung um. Sie arbeiten bei Bedarf mit dem HR-Verantwortlichen zusammen.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF setzen professionelle Methoden für die Auswertung der Bewerbungsunterlagen ein. Sie nehmen eine sorgfältige Planung der Bewerbungsgespräche vor. Die Bewerbungsgespräche führen sie zielgerichtet und setzen passende Interviewtechniken ein. Sie beachten dabei die innerbetrieblichen Standards des Rekrutierungsverfahrens und ziehen bei Bedarf weitere Entscheidungsträger bei. Je nach Situation holen sie zielgerichtet Referenzen ein. Sie nehmen sich Zeit für eine fundierte Auswertung der Bewerbungsgespräche und kommunizieren ihre Entscheidung an alle relevanten Anspruchsgruppen. Dabei arbeiten sie nach Bedarf mit den HR-Verantwortlichen zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF analysieren sorgfältig und kriteriengestützt die Bewerbungsunterlagen und nehmen eine erste Auswahl vor.</li> <li>Auf der Basis der Stellenbeschreibungen und der Bewerbungsunterlagen bereiten sie sich detailliert auf die Bewerbungsgespräche vor.</li> <li>Sie führen Bewerbungsgespräche zielgerichtet. Dabei setzen sie die passenden Gesprächsführungsmethoden ein und achten auf die Umsetzung der innerbetrieblichen Standards.</li> <li>Die neu gewonnenen Informationen verdichten sie sorgfältig und treffen ihre Wahl. Bei Bedarf ziehen sie weitere Entscheidungsträger dazu. Dabei achten sie neben den „harten“ Fakten auch auf „weiche“ Faktoren, wie z.B. kulturelle Aspekte, etc.</li> <li>Nach der Personalauswahl sorgen Sie, für eine angemessene und umfassende Kommunikation aller relevanten Anspruchsgruppen. Sie arbeiten bei Bedarf mit dem HR-Verantwortlichen zusammen.</li> </ul>
Im Rahmen der Personalführung ist der dipl. Betriebswirtschafterinnen HF / die dipl. Betriebswirtschaftler HF ein kompetenter Ansprechpartner in grundsätzlichen, personalrechtlichen Fragen. Er kann Auskunft geben zu den wichtigsten personal- und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen. Bei seinen Entscheidungen berücksichtigt er die rechtlichen Aspekte. Er kann die bei Fragen zur Lohnverrechnung seinen Mitarbeitenden kompetent Auskunft geben oder verweist sie an die entsprechenden Stellen. Dabei arbeitet er nach Bedarf mit den HR-Verantwortlichen zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF beziehen bei ihren Personalentscheidungen die personal- und sozialversicherungsrechtlichen Grundlagen mit ein.</li> <li>Sie geben den Mitarbeitenden bei einfacheren personal- und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen bzw. Fragestellungen zur Lohnverrechnung Auskunft. Bei weiterführenden Anfragen verweisen sie die Personen an die HR-Verantwortlichen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Personalprozesse</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich der Entwicklung der Mitarbeitenden on-the-job bewusst. Sie achten aktiv auf eine kontinuierliche Förderung der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag. Weiterbildungsmaßnahmen diskutieren sie fundiert im Mitarbeitergespräch. Diese Gespräche führen sie auf der Grundlage einer fundierten Analyse des Entwicklungsbedarfs abgestimmt auf die betrieblichen Zielsetzungen. Sie kontrollieren die Entwicklungsmaßnahmen konsequent. Bei Weiterbildungen von Mitarbeitenden thematisieren sie den Transfer des Gelernten in die Praxis aktiv und geben bei Bedarf Hilfestellungen. Neben der Entwicklung der Mitarbeitenden achten sie auch auf die persönliche Entwicklung der relevanten persönlichen Kompetenzen. Sie nehmen regelmässig eine Standortbestimmung vor und planen die eigenen Entwicklungsmaßnahmen konsequent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF leiten aus den betrieblichen Zielsetzungen den Personalentwicklungsbedarf ab. Dabei sind sie sich der Wichtigkeit kontinuierlicher Personalentwicklung bewusst.</li> <li>• Notwendige Weiterbildungsmaßnahmen diskutieren sie mit den Mitarbeitenden konkret. Dabei achten sie auch immer auf mögliche Massnahmen on-the-job.</li> <li>• Sie kontrollieren die konsequente Umsetzung der neu gewonnenen Kompetenzen im Alltag und geben bei Bedarf Hilfestellungen.</li> <li>• Neben der Personalentwicklung achten sie auf die Entwicklung der eigenen Person. Sie sind in der Lage und gewillt, die eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen und Massnahmen abzuleiten.</li> </ul>
<p>Personalfreisetzen gehen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF achtsam an. Sie überlegen sich die Konsequenzen der Freistellung für die Organisation und für die betroffenen Mitarbeitenden. Bei der Freisetzung achten sie besonders auf rechtliche, finanzielle und soziale Aspekte. Sie kommunizieren die Freistellung dem Betroffenen adäquat. Sie kommunizieren die Freistellung situationsgerecht im Team und begleiten den Freistellungsprozess aktiv. Sie sind Ansprechpartner für Fragen vom Betroffenen und der anderen Mitarbeitenden und beobachten das Arbeitsklima in dieser Phase genau. Auf geäusserte Ängste gehen sie professionell ein. Sie erstellen ein Arbeitszeugnis und übergeben dieses in einem Austrittsgespräch. Das Austrittsgespräch nehmen sie zum Anlass, um Rückmeldungen von den Betroffenen zu erhalten. Dabei arbeiten sie nach Bedarf mit den HR-Verantwortlichen zusammen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich der Sensibilität bei Personalfreisetzen bewusst. Sie analysieren die rechtlichen, finanziellen und sozialen Konsequenzen aus Sicht der Organisation und des Betroffenen und beziehen diese in ihre Entscheidung mit ein.</li> <li>• Sie kommunizieren die Freistellung zeitgerecht und der Situation angepasst.</li> <li>• Sie begleiten den Freistellungsprozess aktiv. Sind Ansprechpartner für Fragen des Betroffenen oder des Teams und nehmen geäusserte Ängste ernst.</li> <li>• Sie stellen ein professionelles Arbeitszeugnis aus und strukturieren das Austrittsgespräch so, dass sie eine Rückmeldung erhalten.</li> <li>• Dabei arbeiten sie nach Bedarf mit dem HR-Verantwortlichen zusammen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Bei kurz- oder mittelfristigen Änderungen im Personalbereich der eigenen Abteilung, aber auch innerhalb der Organisation, achten dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF auf eine adäquate Information und Kommunikation bei den eigenen Mitarbeitenden. Sie sind sich dabei bewusst, dass Personalanliegen einen besonderen Stellenwert für die Mitarbeitenden haben und nehmen sich dafür die notwendige Zeit. Auch Veränderungen in anderen Organisationseinheiten können Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben. Deshalb achten sie auch auf eine zeitlich angemessene Kommunikation dieser Vorfälle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF informieren bei Veränderungen im Personalbereich ihre Mitarbeitenden zeitgerecht und transparent. Bei der Information vermitteln sie transparent mögliche Konsequenzen für die Mitarbeitenden, ohne unnötige Ängste zu schüren.</li> <li>• Sie sind sich der Sensibilität solcher Anliegen bewusst und nehmen sich deshalb die nötige Zeit. Auch Veränderungen ausserhalb der eigenen Organisationseinheit berücksichtigen sie in ihren Informationen angemessen.</li> </ul>

### 12.1.7 Handlungsfeld 7: Finanzierung und Investition

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für Massnahmen der Kapitalbeschaffung, des -einsatzes, der -bewirtschaftung und der -rückzahlung, sowie für die Ausstattung des Unternehmens mit den erforderlichen Vermögensteilen. Sie setzen die entsprechenden Massnahmen unter Berücksichtigung der Ansprüche aller relevanten Gruppen wirksam im eigenen Arbeitsumfeld um.

<b>Handlungsfeld</b>	Finanzierung + Investition
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	
Strategische Führung	
Führungsprozess – U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	
Leistungserstellung	X
Auftragsabwicklung	
Leistungsinnovation	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	
Infrastrukturbewirtschaftung	X
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Neben den Arbeitssituationen aus der Unternehmensführung sind die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF im Rahmen ihrer Führungsarbeit besorgt, dass die Finanzziele (inklusive Investitionsziele) eingehalten werden. Sie erstellen die entsprechenden Reportings und besprechen diese mit den betroffenen Personen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind in ihrem Wirkungskreis dafür besorgt, dass die Finanzziele eingehalten werden. Dazu bauen sie ein aussagekräftiges Reporting auf und kommunizieren die Ergebnisse angemessen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Bei der Erstellung von Investitions- und Finanzplänen übernehmen die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF in Zusammenarbeit eine Moderationsfunktion. Sie betreuen die Fachpersonen, fragen kritisch nach und unterstützen mit ihrem Fachwissen bei: <ul style="list-style-type: none"> <li>der Auswahl möglicher Finanzierungsformen</li> <li>der Erstellung von Planrechnungen</li> <li>der Erarbeitung von Investitionsanträgen</li> <li>bei der Durchführung von Investitionsrechnungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF unterstützen bei der Erstellung von Investitions- und Finanzplänen moderativ. Dabei reflektieren sie den Diskussionsprozess regelmässig und fragen immer wieder kritisch nach. In diesem Prozess sorgen sie für eine angemessene Kommunikation. In dem sie eine unterstützende Haltung zeigen, werden ihre Hilfestellungen gerne angenommen.</li> <li>Sie setzen bei der Erarbeitung der Investitions- und Finanzpläne die entsprechenden Tools, Instrumente und Methoden so ein, dass eine vernetzte Sichtweise ermöglicht wird.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF moderieren den Budgetprozess. Sie beziehen dabei alle relevanten Anspruchsgruppen mit ein. Bei den Diskussionen versuchen sie allfällige Spannungsfelder zwischen einzelnen Unternehmensbereichen mit einer sachlichen und faktenbezogenen Haltung zu entschärfen. Sie hinterfragen die einzelnen Annahmen und plausibilisieren die Annahmen ganzheitlich. Sie bereiten die Daten auf und erstellen ein Budget.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF unterstützen den Budgetprozess moderativ. Dabei achten sie auf einen Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen. Indem sie die Diskussion faktenbezogen und sachlich führen, entschärfen sie allfällige Spannungen zwischen den Funktionen.</li> <li>Bei der Erarbeitung achten sie immer wieder auf eine ganzheitliche Sichtweise und plausibilisieren gemeinsam mit den Betroffenen die Annahmen möglichst breit. Dazu setzen sie verschiedene Methoden ein.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF erstellen Soll-Ist-Vergleiche und beurteilen auf der Basis von transparenten Kriterien die Zielerreichung bzw. die Wirtschaftlichkeit von Massnahmen. Sie kommunizieren die Ergebnisse den betroffenen Personen angemessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF beurteilen auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen die Wirtschaftlichkeit von Massnahmen. Dabei legen sie ein Augenmerk auf eine detaillierte Analyse. Die Analyse setzen sie methodengestützt um. Dabei achten sie auf einen sinnvollen Einsatz von Tools, Instrumenten und Modellen.</li> <li>Die Bewertung an sich nehmen sie kriteriengestützt vor und zeigen somit die Grundlagen</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
	transparent auf. Sie achten auf eine angemessene Kommunikation der Ergebnisse und dass die ausgelösten Diskussionen möglichst faktenbezogen und sachlich geführt werden.
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF analysieren in Zusammenarbeit mit allfälligen weiteren Finanzspezialisten die finanzielle Situation des Unternehmens. Er beschaffen sich dazu die notwendigen Finanz-Daten, bereiten sie auf, werten sie aus und erstellen Interpretationen. Dabei stützen sie sich auf relevante Kennzahlen und Benchmarks. Sie achten auf die Plausibilität in den Angaben und analysieren zielgerichtet Abweichungen. Sie kommunizieren die Ergebnisse angemessen den betroffenen Personen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF helfen bei der Analyse der Finanzsituation des Unternehmens mit. Dabei achten sie auf eine detaillierte und genaue Vorgehensweise. Sie erkennen die relevanten Daten und werten diese mittels geeigneter Instrumente und Modelle aus.</li> <li>Sie nehmen kriteriengestützte Beurteilungen bzw. Interpretationen vor und achten dabei immer wieder auf die Plausibilität der Aussagen. Die Ergebnisse kommunizieren sie faktenbezogen und sachlich an die betroffenen Personen.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF übernehmen Controllingaufgaben. Dabei führen sie Abweichungsanalysen durch, leiten Informationen aus den Finanzinstrumenten ab und beraten die Entscheidungsträger zielgerichtet auf Basis der aufgearbeiteten Zahlen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten bei Controllingaufgaben mit. Dabei engagieren sie sich vor allem bei der Analyse von Sachverhalten, welche sie detailliert vornehmen. Sie erkennen die relevanten Daten und können diese mittels geeigneter Instrumente und Modelle auswerten.</li> <li>Sie nehmen kriteriengestützte Beurteilungen bzw. Interpretationen vor und achten dabei immer wieder auf die Plausibilität der Aussagen. Die Ergebnisse kommunizieren sie faktenbezogen und sachlich und bieten bei Bedarf Beratung an.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF können Kosten- und Nutzenbewertungen durchführen und Rentabilitäten einschätzen. Die Ergebnisse präsentieren sie den betroffenen Personen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF führen methodengestützt Kosten- und Nutzenbewertungen bzw. Rentabilitätseinschätzungen durch.</li> <li>Bei der Präsentation der Ergebnisse achten sie auf zielgruppenadäquates Vorgehen und legen die Bewertungen inklusive den Hintergründen offen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF wirken unterstützend bei der Aufbereitung der Finanzberichterstattung / Investor Relations mit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF wirken bei der Finanzberichterstattung / Investor Relations mit. Dabei informieren sie transparent, nachvollziehbar und auf die Zielgruppe abgestimmt.</li> </ul>

### 12.1.8 Handlungsfeld 8: Rechnungswesen

Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF sind sich der Bedeutung der finanziellen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf sämtliche Unternehmensentscheidungen und -prozesse bewusst und sind entsprechend besorgt für ein leistungsfähiges Rechnungswesen.

<b>Handlungsfeld</b>	Rechnungswesen
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	X
Strategische Führung	X
Führungsprozess – U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	X
Leistungserstellung	X
Auftragsabwicklung	X
Leistungsinnovation	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	X
Infrastrukturbewirtschaftung	
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Normative Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF wirken unterstützend bei der Entwicklung von Umsetzungen von Standards und internen Grundsätzen auf der Basis von Rechnungslegungsstandards wie zum Beispiel IFRS, Swiss GAAP FER mit. Dabei erstellen sie in Zusammenarbeit mit dem Finanzspezialist interne Grundsätze, wie zum Beispiel Kontierungsrichtlinien, Handbücher, Compliancerichtlinien, etc. Damit legen sie fest, wie was abgebildet wird. Diese Standards besprechen sie gemeinsam mit dem internen Spezialisten mit der Geschäftsleitung und vertreten diese nach aussen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF liefern einen aktiven Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung interner Rechnungslegungsgrundsätze und -standards. Sie diskutieren die Standards mit internen Anspruchsgruppen und vertreten diese konsequent nach aussen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Strategische Führung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF entwickeln gemeinsam mit dem Finanzspezialist Ziele im Bereich Rechnungswesen mit. Sie beteiligen sich aktiv bei der Kommunikation der entwickelten Ziele abteilungsübergreifend. Dabei werden Aussagen zur Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Abbildungstiefe und der Reportingphilosophie gemacht. Sie bringen sich bei der Diskussion mit der Geschäftsleitung zur Frage, welches Kennzahlensystem aufgebaut und gepflegt wird, aktiv ein. Dabei werden auch die Prozessabläufe innerhalb der Unternehmung festgelegt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beteiligen sich aktiv bei der Entwicklung und Kommunikation der Ziele im Bereich Rechnungswesen. Dabei legen sie Wert auf ein aussagekräftiges Kennzahlensystem.</li> </ul>
<p>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF entwickeln gemeinsam mit der Geschäftsleitung bzw. den internen Finanzspezialisten das Dienstleistungsangebot der Finanzabteilung. Dabei wird definiert, welche Aufgaben mit welcher Rolle (Unterstützung oder Kontrolle) von den Mitarbeitenden in der Finanzabteilung wahrgenommen werden. Diese Dienstleistungen werden intern aktiv an die entsprechenden Kundenkreise kommuniziert. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF engagieren sich aktiv in der Diskussion und übernehmen eine tragende Rolle bei der Kommunikation nach aussen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF leisten bei der Entwicklung des Dienstleistungsangebots der Finanzabteilung aktiv Unterstützung. Dabei stehen die Bedürfnisse der „Internen Kunden“ im Vordergrund.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF informiert die internen Kunden aktiv über das Dienstleistungsangebot der Finanzabteilung.</li> </ul>



<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Zusätzlich zu den Arbeitssituationen im Bereich „Unternehmensführung“ achten die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bei den Führungsprozessen im Unternehmensalltag auf eine wirtschaftliche Ausgestaltung der Entscheidungen. Sie beziehen bei der Gestaltung von Prozessdefinitionen, der Aufteilung von Aufgaben und Funktionen, der Ressourcenplanung, etc. immer auch wirtschaftliche Kriterien mit ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immer wenn im Führungsalltag Entscheidungen getroffen werden, bringen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF wirtschaftliche Kriterien in die Diskussion mit ein. Sie achten dabei auf eine angepasste Kommunikation und legen Wert auf offene und transparente Begründungen.</li> <li>• Bei Widerständen argumentieren sie überzeugend und setzen sich durch. Dabei nehmen sie das Gegenüber ernst.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF agieren als betriebswirtschaftliches Gewissen innerhalb der Organisation. Innerhalb von Diskussionen hinterfragen sie die Argumentationen bzw. Entscheidungen in Bezug auf die finanziellen Zielsetzungen, (z.B. verabschiedetes Budget). So achten sie auf die finanziellen Auswirkungen bei Diskussionen über Neuinvestitionen, Personaleinstellungen, etc. Dabei werden sowohl die inhaltlichen als auch die finanziellen Argumente genau betrachtet und fließen in die Entscheidung mit ein. Finanzielle Auswirkungen werden in den vorhandenen finanziellen Planungsinstrumenten abgebildet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF verstehen sich als das betriebswirtschaftliche Gewissen der Organisation. Sie stellen Argumentationen bzw. Entscheidungen in Bezug auf die finanziellen Zielsetzungen kritisch in Frage.</li> <li>• Bei Widerständen argumentieren sie überzeugend und kommunizieren angepasst.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Marktentwicklung (Kundenprozess)</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF unterstützen das Marketing bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsbereichs bzw. bei der Entwicklung eines neuen Marktsegmentes. Sie bereiten dafür die notwendigen Kalkulationsgrundlagen auf. Für Entscheidungen in diesem Bereich stellen sie die relevanten Kennzahlen zur Verfügung. Sie agieren als Sparringpartner in den Diskussionen mit dem Marketing. Sie können sich in die „Welt“ des Verkaufs eindenken, vertreten jedoch die „Welt“ der Zahlen aktiv.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF unterstützen das Marketing bei der Entwicklung eines neuen Marktsegmentes. Sie stellen die dafür notwendigen Kalkulationsgrundlagen zur Verfügung und liefern die Kennzahlen für die relevanten Entscheidungen. Dabei nehmen sie eine konsequente Dienstleistungsorientierung ein.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Leistungserstellung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen einfache Buchhaltungen mit den entsprechenden Nebenbuchhaltungen. Sie wenden dabei den Kontenrahmen und die geltenden Vorschriften richtig an. Sie erfassen buchhalterisch die verschiedensten Geschäftsfälle, erstellen eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung und eine Geldflussrechnung mit den entsprechenden Anhängen. Sie können diese auf Plausibilität prüfen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen eine einfache Buchhaltung mit sämtlichen Nebenbuchhaltungen. Dabei arbeiten sie genau, bringen stets ihr aktuelles Fachwissen ein und ein Verständnis für die Geschäftsprozesse. Sie denken vernetzt und haben an den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens Interesse.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erstellen fachlich kompetent einen Jahresabschluss und eine Betriebsabrechnung für kleine Unternehmen. Dabei arbeiten sie genau, bringen stets ihr aktuelles Fachwissen ein und ein Verständnis für die Geschäftsprozesse. Sie denken vernetzt und haben Interesse an den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF können auf der Basis der erarbeiteten Zahlen die aktuelle Unternehmensentwicklung beurteilen. Dazu nehmen sie eine detaillierte Analyse des Jahresabschlusses vor. Sie breiten allfällige Entscheidungen für die Geschäftsleitung auf der Basis des Zahlenmaterials vor. Dabei achten sie, dass die Aufbereitung sowohl der Problemstellung als auch dem Adressatenkreis angemessen ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beurteilen auf Basis der erarbeiteten Zahlen die aktuelle Unternehmensentwicklung. Dabei ist ihnen ein analytisches Vorgehen, welches auf Fakten basiert besonders wichtig. Sie achten auf korrekte Ableitungen aus dem Zahlenmaterial.</li> <li>Die Ergebnisse präsentieren die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF in einer für die Zielgruppe verständlichen Sprache und mit ansprechender Präsentationstechnik.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Auftragsabwicklung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF wählen bei der Auftragsabwicklung die passenden Instrumente bzw. Tools für eine effiziente Bearbeitung des Auftrags aus. Sie bedienen die Instrumente bzw. Tools richtig. Dabei achten sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Sie nehmen Analysen der Auftragsabwicklung vor und formulieren Optimierungsvorschläge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF wickeln Aufträge effizient und mit professionellen Tools ab. Dabei zeichnen sie sich durch Kreativität, vernetztes Denken, Verständnis für Zusammenhänge und einer Affinität zu informatikgestützten Instrumenten aus.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Personalprozesse</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF planen regelmässige Schulungen zu den vom Rechnungswesen zur Verfügung gestellten neuen Instrument, Listen, etc. Sie führen diese Schulungen durch, bzw. leiten ihre Mitarbeitenden für die Durchführung an. Dabei sind sie an den Rückmeldungen der Benutzenden interessiert und leiten allfällige Optimierungsmassnahmen ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen regelmässige Schulungen zu den vom Rechnungswesen zur Verfügung gestellten neuen Instrumenten, Listen etc. durch. Sie achten dabei auf die Anliegen der Benutzenden und legen besonderen Wert auf eine zielorientierte Planung.</li> <li>In den Schulungen ist eine professionelle Präsentationstechnik für die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF eine Selbstverständlichkeit.</li> </ul>
<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sorgen abteilungsübergreifend für eine regelmässige Kommunikation der Zahlen. Dafür stellen sie das notwendige Informationsmaterial zur Verfügung. Gestalten sie die Kommunikation selber, so informieren sie verständlich und dem Adressatenkreis angepasst. Bei Bedarf gestalten sie in Abstimmung der Geschäftsleitung die Kommunikation nach aussen (z.B. Banken, Generalversammlungen, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF kommunizieren abteilungsübergreifend regelmässig über Zahlen. Dabei achten sie auf eine der Zielgruppe angepasste Sprache und Inhalte.</li> </ul>

### 12.1.9 Handlungsfeld 9: Informatik

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für den gezielten Einsatz von Informatikmitteln im eigenen Arbeitsumfeld und überwachen deren Umsetzung.

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Informatik</b>
<b>Prozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Normative Führung	
Strategische Führung	
Führungsprozess - U-Alltag	X
<b>Geschäftsprozesse</b>	
Kundenprozesse	
Leistungserstellung	
Auftragsabwicklung	X
Leistungsinnovation	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Personalprozesse	X
Infrastrukturbewirtschaftung	X
Kommunikation	X

<b>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beobachten in der täglichen Arbeit, ob ihr Team die vorhandenen Informatikmittel effizient einsetzt. Sie besprechen mit ihrem Team allfällige Defizite, damit Kosten reduziert und die Durchlaufzeiten verkürzt werden können. Es werden geeignete Massnahmen ergriffen und die Umsetzung in die Praxis kontrolliert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beurteilen einen effizienten Einsatz der Informatikmittel. Sie setzen sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Tools aktiv auseinander. Sie diskutieren dabei mit dem Team Stärken und Schwachstellen und leiten Massnahmen darauf ab.</li> <li>Sie veranlassen die passenden Aus- und Fördermassnahmen, um die Effizienz zu erhöhen.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen sich periodisch ins Bild, wie der Betrieb der Informatikmittel durch die IT oder den IT-Lieferant sichergestellt wird. Sie vergewissern sich regelmässig, dass die Datensicherung sicher gestellt ist. Sie besprechen mit dem Dienstleister die Arbeitsabläufe und Notfallszenarien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF fühlen sich verantwortlich für den Betrieb der Informatikmittel. Sie erkundigen sich regelmässig bei der IT über den Betrieb, die Probleme und anstehende Massnahmen. Dabei legen sie auf die Datensicherung einen besonderen Wert.</li> <li>Sie interessieren sich für mögliche Notfallszenarien und leiten daraus die notwendigen Massnahmen / Konzepte ab.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF analysieren eine Datenablage und konzipieren diese bei Bedarf neu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich der Wichtigkeit einer übersichtlichen Datenablage und eines strukturierten Zugriffskonzepts bewusst.</li> <li>Sie erarbeiten gemeinsam mit der IT eine geeignete Struktur und beachten dabei Aspekte der Datensicherheit besonders.</li> <li>Sie sind überprüfen die Umsetzung bei den Mitarbeitenden konsequent und melden Abweichungen sofort zurück. Sie kontrollieren die eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Auftragsabwicklung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF besprechen mit den Mitarbeitenden den Einsatz und die Möglichkeiten von Standardprogrammen. Sie entwickeln mit ihrem Team Prozessbeschreibungen und Anleitungen, welche sicherstellen, dass neue Mitarbeitende die IT-Mittel schnell, korrekt und sicher einsetzen können. Sie reflektieren den Einsatz regelmässig. Dabei arbeiten sie bei Bedarf mit den IT-Spezialisten zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen der Auftragsentwicklung formulieren die Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF effiziente Prozesse und Anleitungen, welche mit den geeigneten Standardprogrammen unterstützt werden.</li> <li>Sie überprüfen die Umsetzungen, melden Abweichungen zurück, passen bei Bedarf die Prozesse an bzw. leiten Verbesserungsmaßnahmen ein. Dabei zeigen sie eine unterstützende Haltung.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Personalprozesse</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF besprechen mit ihrem Team und in Rücksprache mit IT-Spezialisten notwendige Massnahmen, welche den IT-Einsatz effizienter machen. Den Bedarf an allfälligen Fördermassnahmen (Schulung, on the Job) besprechen sie mit den Informatikern oder mit dem IT-Dienstleister. Sie werten den Erfolg der Massnahmen durch Beobachtung und Reflexion aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beurteilen die Effizienz des IT-Einsatzes in ihrem Team. Dabei legen sie auf die nötigen Weiterbildungsmassnahmen ein Augenmerk. Sie sind hier kompetente Ansprechpartner und stimmen sich regelmässig mit der IT ab. Die Umsetzung der neuen Erkenntnisse beobachten und begleiten sie und geben aktiv Feedback.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF regeln mit ihrem Team, wie allfällige Probleme im Umgang mit den Informatikmitteln im Alltag gelöst werden können und legen dafür geeignete Prozesse fest. Sie definieren Personen, welche Hilfestellungen beim Einsatz der IT-Mittel leisten können und unterstützen diese bei ihrer Aufgabe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF legen ein Konzept fest, wie Hilfestellungen beim IT-Einsatz in ihrer Abteilung sinnvoll umgesetzt werden. Sie stellen die dafür nötigen Ressourcen zur Verfügung und leisten Unterstützung bei der Umsetzung.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF müssen für ihre IT-Mittel die notwendigen Leistungseigenschaften wie etwa der Reaktionszeit, Umfang, Schnelligkeit ihres IT-Dienstleisters verhandeln und beschreiben können. Sie überprüfen die erhaltene Dienstleistung regelmässig und leiten notwendige Massnahmen ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beschreiben zu Handen der IT ihren Bedarf bzw. die Leistungseigenschaften der IT-Mittel konkret.</li> <li>Sie führen die Verhandlungen mit dem IT-Dienstleister so, dass sie eine gute Lösung im Sinne der Preis / Leistung erwirken. Dabei achten sie auf ein sinnvolles Service Level Agreement.</li> </ul>

<b>Arbeitsprozess: Kommunikation</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF setzen für die abteilungsinterne und -externe Kommunikation unter Umständen verschiedene Tools, wie E-Mail, Homepage, Messenger und andere kollaborative Tools ein. Der Einsatz muss regelmässig auf seine Zweckmässigkeit bezüglich Handhabung überprüft werden. Im Rahmen der Kommunikation bzw. der Aufbereitung von Dokumenten leiten sie ihr Team an, dass die Regeln des CI/CD im Bereich auch in der Anwendung der IT-Hilfsmittel konsequent eingehalten werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF nutzen die modernen Medien für die Gestaltung der Alltagskommunikation. Dabei achten sie besonders auf einen sinnvollen Einsatz der Medien.</li> <li>Sie sind an den technologischen Entwicklungen und möglichen Einsatzgebieten interessiert und halten sich in diesem Bereich auf dem Laufenden.</li> <li>Sie gehen mit LAN- und WAN-Technologien sicher um und halten auch ihre Mitarbeitenden dazu an. Dabei achten sie auf eine regelmässige Reflexion der Zweckmässigkeit des Einsatzes.</li> <li>Bei der Erstellung bzw. Aufbereitung von verschiedenen Dokumenten achten sie auf eine CD/CI-konforme Darstellung und halten ihre Mitarbeitenden auch dazu an.</li> </ul>

### 12.1.10 Handlungsfeld 10: Organisationsgestaltung und -entwicklung

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind sich der Wichtigkeit von organisatorischen Fragestellungen bewusst. Sie schreiben der Organisationsgestaltung und darauf aufbauend der kontinuierlichen Organisationsentwicklung einen wichtigen Stellenwert zu.

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Organisationsgestaltung und -entwicklung</b>
Unternehmensführung	X
Marketing PR	X
Produktion	X
Beschaffung + Logistik	X
Qualität Umwelt Sicherheit	X
Personalwesen	X
Finanzierung + Investition	X
Rechnungswesen	X
Informatik	X

<b>Handlungsfeld: Unternehmensführung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF kommen immer wieder in die Lage, Veränderungsprozesse im Unternehmen mit zu tragen bzw. in der eigenen Abteilung / eignen Team umzusetzen. Dabei sind sie sich bewusst, welche Gestaltungsdimensionen einer Organisation beachtet werden müssen. Die Veränderungsprozesse bzw. -projekte führen sie methodengestützt durch. Sie setzen dabei passende Methoden und Instrumente zur Prozesssteuerung ein. Dabei achten sie auf einen aktiven Einbezug der Betroffenen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF tragen Veränderungsprozesse im Unternehmen aktiv mit.</li> <li>Sie strukturieren die Veränderungen im eigenen Team und planen mit den passenden Methoden und Techniken. Dabei achten sie auf einen konsequenten Einbezug der Betroffenen. Sie gestalten die Kommunikation transparent und konkret und gehen mit Widerständen und Konflikten professionell um. Dabei zeigen sie die eigene Veränderungsbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Geduld und Beharrlichkeit.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Marketing PR</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF erkennen die wesentlichen Gestaltungsdimensionen von Marketingprozessen. Sie hinterfragen die einzelnen Prozesse konsequent auf die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Dabei werden bestehende und Neukunden analog der Marketingstrategie berücksichtigt. Bei Abweichungen leiten sie regelmässig Prozessoptimierungen ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF reflektieren die Prozesse im Bereich Marketing auf der Basis der Marketingstrategie konsequent. Bei Abweichungen leiten sie adäquate Massnahmen ab.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Produktion</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF stellen die bestehenden Produktionsprozesse durch entsprechende Kennzahlen dar. Diese Zahlen vergleichen sie im Sinne eines Benchmarkings mit entsprechenden Prozessen in anderen Unternehmensbereichen oder vergleichbaren Betrieben. Diese Ergebnisse setzen sie in Verbesserungsvorschläge um und präsentiert diese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF ermitteln regelmässig entsprechende Kennzahlen und messen sich an anderen Bereichen. Sie bauen eine vergleichbare Darstellung der Produktionsprozesse auf, um das Benchmarking professionell durchführen zu können.</li> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF präsentieren ihre Erkenntnisse und die finanziellen Folgen verständlich und überzeugend. Dabei achten sie auf eine konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation, leiten passende Schlüsse und Verbesserungsmaßnahmen ab und bringen diese aktiv ein.</li> </ul>
<p>Bei der Einführung eines neuen Produktionsprozesses überwachen die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF die Finanzentwicklung und die erreichten Resultate. Falls notwendig schlagen sie entsprechende Korrekturmaßnahmen vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF überwachen neue Produktionsprozesse so, dass sie dabei schnell die relevanten Daten erkennen. Sie agieren bei Bedarf schnell, überzeugend und entscheiden rasch.</li> </ul>



<b>Handlungsfeld: Beschaffung + Logistik</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF stellen sicher, dass ihre Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen intern und extern verfügen. Sie stellen die notwendigen Anträge in Abstimmung mit der HR-Abteilung an die Geschäftsleitung für die entsprechenden Funktionsbeschreibungen und Unterschriftsberechtigungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF stellen die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden sicher und stimmen diese optimal auf die Prozesse ab. Dabei arbeiten sie mit der HR-Abteilung zusammen.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Qualität Umwelt Sicherheit</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF arbeiten bei der Definition von QUS-Richtlinien und Prozessen mit. Dabei lösen sie zum Beispiel folgende Fragestellungen: Was machen wir mit dem Abfall? Wie vergrößern wir die Sicherheit am Arbeitsplatz? Sie entwerfen für diese Fragestellungen Lösungsansätze und diskutieren diese mit dem QUS-Beauftragten und den betroffenen Mitarbeitenden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF arbeiten bei der Definition von QUS-Richtlinien und Prozessen mit. Sie entwerfen dazu für die vielfältigsten QUS-Fragen Lösungsansätze.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF haben den Auftrag im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) die QUS-Verbesserungsvorschläge zu bearbeiten. Das bedeutet, dass sie die einzelnen Vorschläge zu beurteilen haben. Je nach dem werden diese umgesetzt oder abgelehnt. Dazu gehören auch die Auswertung und die Information der betroffenen Stellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erarbeiten im Rahmen des KVP QUS-Verbesserungsvorschläge. Sie achten dabei auf Relevanz und Realisierbarkeit der Vorschläge.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Personalwesen</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Veränderungen kennzeichnen den Arbeitsalltag. Die Gestaltung bzw. Entwicklung der Organisation ist meist eine mögliche Folge davon. Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF engagieren sich darin aktiv. Dabei achten sie vor allem auch auf die Konsequenzen im personellen Bereich. Sie überlegen sich die Auswirkungen auf den Personalbedarf, die Strukturen, die Stellenbeschreibungen, etc. Diese passen sie auf die geänderten Bedürfnisse an und kommunizieren diese in angemessener Weise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation bringen sich die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF aktiv ein und achten vor allem auf Auswirkungen im personellen Bereich. Diese stellen sie immer wieder zur Diskussion.</li> <li>Sie leiten aus den Veränderungsprozessen die notwendigen Massnahmen im Personalbereich ab und setzen diese mit Sorgfalt um. Dabei sorgen sie für eine klare und zeitgerechte Kommunikation der Massnahmen.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Finanzierung + Investition</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF können Veränderungen der Organisationsstrukturen in der Berichterstattung abbilden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF wirken bei Organisationsentwicklungen mit. Sie achten immer darauf, dass die Berichterstattung der Unternehmung auf dem aktuellen Stand der Organisation ist.</li> </ul>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF können die Kosten von Organisationsänderungen bestimmen und Modellrechnungen aufgrund verschiedener Annahmen durchführen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF wirken bei Organisationsentwicklungen mit und bestimmen auf der Basis von Modellrechnungen die finanziellen Auswirkungen. Diese Ergebnisse bringen sie so in die Diskussion ein, dass sie den Diskussionsprozess unterstützen und nicht alle anderen Argumente überstrahlen.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Rechnungswesen</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sorgen dafür, dass die jeweils geltenden Organisationsstrukturen im Rechnungswesen abgebildet werden. Dabei achten sie darauf, dass die Reorganisationen möglichst schnell umgesetzt werden. Sie machen der Geschäftsleitung die entsprechenden Vorschläge. Auf der anderen Seite sorgen sie dafür, dass die Vergleichbarkeiten bzw. die Konstanz innerhalb des Zahlenmaterials gegeben ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF bilden die bestehenden Organisationsstrukturen im Rechnungswesen ab. Bei Reorganisationen zeichnen sie sich durch eine hohe Veränderungsbereitschaft aus und setzen die Änderungen möglichst schnell um. In diesem Rahmen achten sie auf eine konstante Rechnungsführung.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Informatik</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF erkennen bei Reorganisationen und Veränderungen der Organisationsstrukturen wie Kunden- und Geschäftsprozesse mit Hilfe von IT-Mitteln optimiert werden können. Sie können daraus Anforderungen an neue Systeme bzw. an einen IT-Dienstleister ableiten und diskutieren den Bedarf mit diesem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Reorganisationsprozessen schätzen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF das Zusammenspiel zwischen Organisation und Informationstechnologie ein. Dabei erkennen sie die wichtigen Schnittstellen und allfällige Optimierungsmöglichkeiten.</li> <li>Aus der Modellierung der Geschäftsprozesse leiten sie den IT-Bedarf ab und diskutieren den kompetent mit dem IT-Dienstleister.</li> </ul>

### 12.1.11 Handlungsfeld 11: Projektmanagement

Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind verantwortlich für die Leitung von Teilprojekten oder für die Gesamtleitung von kleineren Projekten im eigenen Arbeitsumfeld.

Handlungsfeld	Projektspezifische Prozesse (=Projektmanagement)
Unternehmensführung	X
Marketing PR	
Produktion	X
Beschaffung + Logistik	X
Qualität Umwelt Sicherheit	
Personalwesen	
Finanzierung + Investition	X
Rechnungswesen	
Informatik	

<b>Handlungsfeld: Unternehmensführung</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF arbeiten in Projekten aktiv mit und können dabei unterschiedliche Rollen übernehmen. Sie gestalten ihre Projektarbeit methodengestützt. Sie verfügen dazu über einen umfangreichen Handwerkskoffer an Methoden und Techniken. Sie setzen die zur Verfügung stehenden technischen Tools kompetent ein. Neben der technischen Kompetenz achten sie im Alltag auf möglichst gute Rahmenbedingungen für sich und die anderen Teammitglieder. Sie sind präsent und unterstützen wo Bedarf ist. Bei ihrer Arbeit gestalten sie die Beziehung mit den betroffenen Anspruchsgruppen im Unternehmen (IT; Produktion, Verkauf, etc.) aktiv. Sie können sich in die Welt der Anspruchsgruppen rein versetzen und sprechen ihre Sprache.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF können ihre Mitarbeit in Projekten detailliert und umfassend vorbereiten und durchführen.</li> <li>• Sie können ihre Projektarbeit methodengestützt gestalten. Dabei achten sie auf eine seriöse Planung und konkrete Zielformulierungen. Die zur Verfügung stehenden technischen Tools beherrschen sie fundiert.</li> <li>• Bei Bedarf bieten sie Unterstützung im Team an. Bei entstehenden Konflikten sprechen sie diese aktiv an.</li> <li>• Sie können die Beziehung mit den relevanten Anspruchsgruppen aktiv und angemessen in der Art und Weise und der Sprache gestalten.</li> </ul>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF achten darauf, dass sie bei jedem neuen Projekt frühzeitig Kontakt mit dem Projektleiter resp. Auftraggeber aufnehmen und darauf achten, dass in jedem Projektteam ein Mitarbeiter ihres Teams aktiv zum Erfolg des Projekts beiträgt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF vernetzen sich innerhalb des Unternehmens und leisten bei unternehmensübergreifenden Projekten nach Bedarf einen Beitrag. Sie bringen die Interessen der eigenen Abteilung aktiv ein.</li> </ul>
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF beurteilen Entscheidungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden aufgrund einer projektübergreifenden Sicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die dipl. Betriebswirtschaftlerinnen und dipl. Betriebswirtschaftler HF nehmen im Rahmen ihrer Projektleitungsfunktion immer wieder eine projektübergreifende Sicht ein und lassen diese bei der Beurteilung von Sachverhalten einfließen.</li> </ul>

<b>Handlungsfeld: Produktion</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF müssen die Projektverträge analysieren und daraus die für die Durchführung der Produktionsprozesse notwendigen Konsequenzen ziehen. Das heißt, sie formulieren die daraus resultierenden Bedingungen für die Produktionsplanung und Durchführung (z.B. Qualitätssicherung, Rückverfolgbarkeit, Meldepflichten, Losfertigung, Prioritäten, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF formulieren die resultierenden Bedingungen aus den Projektverträgen für die Produktionsplanung und -durchführung. Dabei gehen sie gesamthaft vor, berücksichtigen alle notwendigen Aspekte und setzen sich bei Bedarf gegenüber der Linie durch.</li> </ul>
<b>Handlungsfeld: Beschaffung + Logistik</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF in der Rolle der Projektleitung müssen die Projektverträge analysieren und daraus die für die Beschaffung und Logistik notwendigen Konsequenzen ziehen. Das heißt, sie formulieren die daraus resultierenden Bedingungen für die Lieferanten, um das eigene Risiko zu minimieren (Back-to-Backverträge).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF analysieren die Projektverträge und leiten die Konsequenzen ab. Dabei achten sie besonders auf mögliche Risiken. Sie formulieren Bedingungen, um die Risiken möglichst klein zu halten und setzen sich gegenüber den Lieferanten durch.</li> </ul>
<b>Handlungsfeld: Finanzierung + Investition</b>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen im Rahmen des Projektmanagements verschiedene Investitionsrechenverfahren situationsgerecht durch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF führen im Rahmen des Projektmanagement auf der Basis von angemessenen Verfahren Investitionsrechnungen durch. Sie interpretieren die Ergebnisse ganzheitlich und kriteriengestützt und bringen sie so in die Diskussion ein, dass sie den Diskussionsprozess unterstützen und nicht alle anderen Argumente überstrahlen.</li> </ul>