Wegleitung zur PRÜFUNGSORDNUNG

über die

Berufsprüfung für Spezialistin Unternehmensorganisation / Spezialist Unternehmensorganisation mit eidg. Fachausweis

---

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG 2
1.1 Adressaten 2
1.2 Positionierung des Berufs im Bildungssystem 2
1.3 Gültigkeit 2
1.4 Prüfungsträger 2
1.5 Prüfungskommission (PK), Präsidium der PK, Expertinnen und Experten, Prüfungssekretariat 3
2 BERUFSBILD 4
3 ORGANISATION DER PRÜFUNG 4
3.1 Administratives Vorgehen 4
3.2 Ausschreibung 4
3.3 Anmeldung 4
3.4 Prüfungsgebühren 4
4 ZULASSUNGSBEDINGUNGEN 5
4.1 Voraussetzungen 5
4.1.1 Zulassung 5
4.1.2 Ausschreibung und Anmeldung 5
4.2 Vorbereitungskurse 5
4.3 Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderungen 6
5 ABSCHLUSSPRÜFUNG UND BEURTEILUNG 6
5.1 Allgemeines 6
5.2 Prüfungsteile 6
5.2.1 Dauer und Gewichtung der Prüfungsteile 6
5.2.2 Handlungskompetenzbereiche (HKB) in den Prüfungsteilen 7
5.2.3 Beschreibung der Prüfungsteile /-positionen 7
6 NOTENGEBUNG 10
6.1 Bestehen der Abschlussprüfung 10
6.2 Beschwerdeverfahren beim SBFI 10
7 SCHLUSSBESTIMMUNGEN 10
8 ANHANG 11
8.1 Übersicht der Handlungskompetenzbereiche und deren Handlungskompetenzen 11
8.2 Handlungskompetenzen mit ihren Leistungskriterien (Qualifikationsprofil) 12
8.3 Persönliche / soziale Kompetenzen / Haltungen 36

1 EINLEITUNG

Gestützt auf Ziff. 2.21 Bst. a) der Prüfungsordnung über die Berufsprüfung «Spezialistin Unternehmensorganisation / Spezialist Unternehmensorganisation mit eidg. Fachausweis» vom **11. August 2021** erlässt die Prüfungskommission folgende Wegleitung zur genannten Prüfungsordnung.

Die Wegleitung basiert auf der Prüfungsordnung und kommentiert oder präzisiert sie. Die Wegleitung wird durch die Prüfungskommission erlassen, periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst.

1.1 Adressaten

Die vorliegende Wegleitung richtet sich in erster Linie an die Kandidatinnen und Kandidaten der Berufsprüfung, an die Expertinnen und Experten sowie an die Ausbildungsanbieter.

Prüfungskandidatinnen und Prüfungskandidaten erhalten hiermit in der Prüfungsvorbereitung eine wertvolle Unterstützung: Das Prüfungsmodell und die detaillierten Prüfungsinhalte werden der Wegleitung anschaulich und vollständig dargestellt.

Zudem wird den Unternehmen / Organisationen (Arbeitgeber und Personalverantwortliche) mit dieser Wegleitung die Auswahl kompetenter und vertrauenswürdiger Fachleute gemäss Berufsbild erleichtert. Aber auch Interessierte und Vorgesetzte finden hier umfassende Informationen über die Berufsprüfung zur / zum «Spezialistin Unternehmensorganisation / Spezialisten Unternehmensorganisation mit eidg. Fachausweis».

1.2 Positionierung des Berufs im Bildungssystem

Die Eidgenössischen Organisatorenprüfungen (die Berufsprüfung und die höhere Fachprüfung) orientieren sich ausgeprägt an der Praxis. Die Prüfungen wurden entsprechend auf der Grundlage einer breit angelegten Berufsfeldanalyse mit Praktikerinnen und Praktikern sowie unterschiedlichen Fachleuten entwickelt.

In der schweizerischen Bildungslandschaft sind die Prüfungen in der höheren Berufsbildung angesiedelt und verfügen über eine eidgenössische Anerkennung. Mit dem Bestehen der Berufsprüfung ist der Zugang zur höheren Fachprüfung gewährleistet.

Gleichwertigkeiten mit anderen Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen sowie die hohe Akzeptanz in der Wirtschaft runden die Attraktivität der Positionierung dieser Prüfungen ab.

Die aktuellen Gleichwertigkeiten sind unter www.eop.ch aufgeführt.

1.3 Gültigkeit

Zum Zeitpunkt der Ausschreibung ist die für die ausgeschriebene Prüfung gültige Wegleitung publiziert auf www.eop.ch.

1.4 Prüfungsträger

Die Träger der Berufsprüfung «Spezialistin Unternehmensorganisation / Spezialist Unternehmensorganisation mit eidg. Fachausweis» sind:

- Kaufmännischer Verband Schweiz (KV)
- Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)
- Schweizerischer Wirtschaftsverband für Anbieter von Informations-, Kommunikations- und Organisationstechnik (SWICO)

1.5 Prüfungskommission (PK), Präsidium der PK, Expertinnen und Experten, Prüfungssekretariat

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Fachausweiserteilung werden von der Trägerschaft einer Prüfungskommission (PK) übertragen. Die PK setzt sich gemäss Ziff. 2.11 der Prüfungsordnung zusammen. Die Präsidentin oder der Präsident ist Teil der Prüfungskommission.

Die **Präsidentin oder der Präsident** der PK

- übernimmt Organisation und Durchführung der Prüfungen;
- sorgt für gleiche Prüfungsverhältnisse der Kandidatinnen und Kandidaten während der Prüfungen;
- stellt die ordentlichen Prüfungsabläufe sicher.

Die **Expertinnen und Experten**

- werden gemäss Ziff. 2.21 der Prüfungsordnung durch die Prüfungskommission gewählt;
- erstellen die Prüfungsaufgaben und die Prüfungsraster unter Anleitung der Prüfungskommission;
- legen allfällige Hilfsmittel fest;
- stellen Qualität und Quantität der Prüfungsunterlagen sicher;
- nehmen die Prüfungen ab,
- halten die Ergebnisse der Prüfungsteile in den vorgegebenen Dokumenten beziehungsweise Prüfungsraster schriftlich fest;
- präsentieren die Prüfungsergebnisse an den Notenkonferenzen der Prüfungskommission;
- nehmen an den Weiterbildungen der Prüfungskommission für Expertinnen und Experten teil;
- nehmen an den Prüfungskonferenzen teil (Vorbereitungssitzungen, Debriefings etc.);
- verpflichten sich, über Ablauf und Inhalt der Prüfungen Stillschweigen zu bewahren.

Das **Prüfungssekretariat**

Die Prüfungskommission überträgt die Geschäftsführung und folgende Aufgaben einem Sekretariat:

Das Prüfungssekretariat unterstützt die Präsidentin oder den Präsidenten. Es koordiniert und unterstützt die Expertinnen und Experten. Das Prüfungssekretariat erledigt die mit den Berufsprüfungen verbundenen administrativen Aufgaben und ist Ansprechstelle für die Kandidatinnen und Kandidaten.

Das Sekretariat wird durch die EOP Geschäftsstelle geführt. Die Adresse lautet:

Eidg. Organisatorenprüfungen (EOP)
Flughofstrasse 50
CH-8152 Glattbrugg

Tel. +41 44 809 99 66

office@eop.ch

www.eop.ch

2 BERUFSBILD

Gemäss Ziff. 1.2 der Prüfungsordnung.

3 ORGANISATION DER PRÜFUNG

3.1 Administratives Vorgehen

Die Organisation der Prüfung, Informationen zu Zeit, Ort und Gebühren werden den Kandidatinnen und Kandidaten mit dem Aufgebot schriftlich mitgeteilt.

3.2 Ausschreibung

Die Prüfung wird mindestens sechs Monate vor Prüfungsbeginn in allen drei Amtssprachen ausgeschrieben.

Die Ausschreibung verweist auf die geltende Prüfungsordnung und Wegleitung.

3.3 Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt online via www.eop.ch.

Die geforderten Unterlagen (Ausweise, Nachweise, «Themeneingabe» zum Prüfungsteil 3) zur Anmeldung, gemäss Ziff. 3.2 der Prüfungsordnung, sind elektronisch beizufügen.

3.4 Prüfungsgebühren

Mit der Ausschreibung der Prüfung werden die anfallenden Prüfungsgebühren und allfällige weitere Kosten auf www.eop.ch publiziert.

Abmeldungen sind dem Prüfungssekretariat schriftlich mitzuteilen. Bei Abmeldungen haben Kandidatinnen und Kandidaten nur Anspruch auf Rückerstattung nach Abzug der entstandenen Kosten, wenn diese fristgerecht oder aus einem entschuldbaren Grund erfolgen (gemäss Ziff. 3.42 und 4.22 der Prüfungsordnung).

Die Prüfung findet jeweils im Mai statt.

Bei einem Rücktritt mit regelkonformer Abmeldung, gemäss Ziff. 4.2 der Prüfungsordnung, werden die Kosten wie folgt rückerstattet:

- schriftliche Abmeldung bis 31.12. - volle Rückerstattung
- schriftliche Abmeldung bis 31.01. (Prüfungsjahr) - Rückerstattung abzüglich CHF 400.00
- schriftliche Abmeldung bis 31.03. (Prüfungsjahr) - Rückerstattung abzüglich CHF 1‘000.00
- schriftliche Abmeldung bis 30.04. (Prüfungsjahr) - keine Rückerstattung

Die Prüfungsgebühr für Kandidatinnen und Kandidaten, welche die Prüfungsteile wiederholen, in denen sie eine ungenügende Note erzielten (Repetierende), wird im Einzelfall von der Prüfungskommission unter Berücksichtigung des Prüfungsumfangs festgelegt.

4 ZULASSUNGSBEDINGUNGEN

4.1 Voraussetzungen

Mit der Berufsprüfung werden Personen angesprochen, die in der Unternehmensorganisation im weiteren Sinne tätig sind, oder die sich im Umfeld der Unternehmensorganisation einen Leistungsnachweis erarbeiten wollen.

4.1.1 Zulassung

Die Zulassungsbedingungen sind unter Ziff. 3.31 der Prüfungsordnung aufgeführt.

Präzisierung zu Ziff. 3.31 Bst. b) der Prüfungsordnung:
Als geforderte **Praxiserfahrung** von mindestens 2 Jahren gelten:

- Vertiefte Erfahrungen in einem Teilgebiet der Unternehmensorganisation;
- Berufliche Funktionen mit Inhalten der Unternehmensorganisation als Hauptaufgabe oder wichtige Nebenaufgabe;
- Funktionen in der Linie mit erweiterter / spezieller Verantwortung (Stabsaufgabe, Fachverantwortung, Stellvertretung o.ä.) oder im Projektumfeld als dedizierte Sachbearbeitung / Mitarbeit und/oder mit Teilverantwortung (z.B. Teilprojektleitung).

Die Praxiserfahrung zählt ab dem Erwerb des ersten Fähigkeitszeugnisses oder Handelsdiploms bis zum ersten stattfindenden mündlichen oder schriftlichen Prüfungsteil. Sie muss durch Bescheinigung, die vom entsprechenden Arbeitgeber rechtsgültig unterzeichnet ist, belegt werden.

Für andere Voraussetzungen als jene gemäss Ziff. 3.31 der Prüfungsordnung, kann bei der Prüfungskommission ein Gesuch «sur Dossier» eingereicht werden. Die Anerkennung bzw. Anrechnung ist unter Ziff. 3.32 der Prüfungsordnung geregelt.

4.1.2 Ausschreibung und Anmeldung

Zusätzliche Unterlagen:
Ausser den unter Ziff. 3.12 der Prüfungsordnung aufgeführten Mindestpunkten, orientiert die Ausschreibung auch über die «Themeneingabe» (Regeln und Formular Handhabung). Der Anmeldung ist, zusätzlich zu den unter Ziff. 3.2 der Prüfungsordnung aufgeführten Unterlagen, eine regelkonforme «Themeneingabe» beizufügen.
Die «Themeneingabe» gehört zum Prüfungsteil 3, in dem eine von der Kandidatin oder dem Kandidaten vorbereitete Präsentation behandelt wird und ein Vertiefungsgespräch über den selbst gewählten Handlungskompetenzbereich erfolgt. Details sind im Kapitel 5.2.1.3 dieser Wegleitung beschrieben.

4.2 Vorbereitungskurse

Die Teilnahme an Vorbereitungskursen ist nicht Bedingung für die Zulassung zur Prüfung.

Absolvierende von Kursen, die auf eine eidgenössische Prüfung vorbereiten, werden vom Bund finanziell unterstützt. Entsprechende Informationen befinden sich auf der Webseite des SBFI: https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/hbb/bundesbeitraege/absolvierende.html.

Anbieter von Vorbereitungskursen sind der Liste der vorbereitenden Kurse des SBFI zu entnehmen: https://www.becc.admin.ch/becc/public/sufi. Weitere Informationen zu Ausbildungsanbietern befinden sich unter www.eop.ch.

Hinweis:
Betriebswirtschaft und Compliance sind typische Grundlagen für jede Art von Organisationsarbeit. Betrachtungen anhand der aktuellen Betriebswirtschaftslehre, sind Bestandteil der meisten Handlungskompetenzbereiche und finden sich da in unterschiedlichen Ausprägungen. Es erfordert ausreichende Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, um in Vorhaben den betriebswirtschaftlichen Aspekten Rechnung zu tragen. Insbesondere ist in der Prüfung gefordert, Lösungen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu beurteilen sowie Empfehlungen anhand betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte nachvollziehbar zu begründen.

4.3 Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderungen

Bei Einschränkungen und Behinderungen kann ein Nachteilsausgleich, soweit begründet und zumutbar, schriftlich, spätestens zusammen mit der Prüfungsanmeldung beantragt werden. Weitergehende Informationen zur Chancengleichheit können dem Merkblatt des SBFI «Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderungen bei Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen» entnommen werden. Das Merkblatt kann von der Internetseite des SBFI heruntergeladen werden https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/hbb/eidgenoessische-pruefungen/kandidierende-und-absolvierende.html.

Die Prüfungskommission prüft und entscheidet in derartigen Fällen individuell und im Sinne der Gleichstellung.

5 ABSCHLUSSPRÜFUNG UND BEURTEILUNG

5.1 Allgemeines

Mit dem Abschluss der Prüfung wird festgestellt, ob die Kandidatinnen und Kandidaten über die erforderlichen Kompetenzen für den Beruf «Spezialistin Unternehmensorganisation / Spezialist Unternehmensorganisation mit eidg. Fachausweis» verfügen. Detaillierte Hinweise zu den notwendigen beruflichen Kompetenzen sind im Anhang ersichtlich.

5.2 Prüfungsteile

5.2.1 Dauer und Gewichtung der Prüfungsteile

Die Prüfung dauert insgesamt 2 Tage, wovon an einem Tag schriftliche Prüfungsteile und am anderen mündliche Prüfungsteile durchgeführt werden.

Die Berufsprüfung umfasst folgende Prüfungsteile und -positionen:

Prüfungs-teil	Prüfungsposition	Art der Prüfung	ca. Zeit (Std)	Gewichtung der Position	Gewichtung des Teils
1	1.1 Berufskenntnisse und Methoden-/ Techniken-Kompetenz	Einzel-Prüfung, schriftlich	2.0	12.5	
	1.2 Mini Cases / Critical Incidents	Einzel-Prüfung, schriftlich	2.0	12.5	25
2	Fallstudie, handlungskompetenzbereichsübergreifend	Einzel-Prüfung, schriftlich	3.5		25
3	Präsentation und Vertiefungsgespräch über gewählten Handlungskompetenzbereich	Einzel-Prüfung, mündlich	1.0		25
4	Präsentation und Fachgespräch, fallorientiert	Gruppen-Prüfung, mündlich	3.5		25
		Total Std:	**12.0**		**100**

Alle Prüfungsteile werden anhand vordefinierter Kriterien bewertet, die auf dem Qualifikationsprofil (siehe Anhang) basieren. Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten für ihre Leistungen pro Prüfungs-teil eine einzelne Note.

Hilfsmittel

Die schriftlichen Prüfungsteile sind „Open-Book“ Prüfungen. Das heisst: Sämtliche Hilfsmittel sind zugelassen, mit Ausnahme von netzfähigen Geräten.

Somit sind nicht erlaubt:
- alle Arten und Generationen von Mobilgeräten (inkl. elektronische Dokument-Reader) und
- alle Arten von Computern (Laptops, Tablets etc.).

5.2.2 Handlungskompetenzbereiche (HKB) in den Prüfungsteilen

Prüfungsteil /-position	Handlungskompetenzbereich A Projekt-mgmt	B Prozess-gestal-tung	C Arbeitswelt-wandel	D Transfor-mation / Change-mgmt	E Organisations-entwicklung / Strategie-umsetzung	F Trends & Innova-tionen	G Entscheidungs-grundlagen
1 1.1 Berufskenntnisse und Methoden-/ Techniken 1.2 Mini Cases / Critical Incidents	X	X	X	X		X	
2 Fallstudie, HKB-übergreifend	X	X	X	X	X	X	X
3 Präsentation & Gespräch HKB-Vertiefung		X	X			X	
4 Präsentation & Fach-gespräch, fallorientiert			X		X		X

5.2.3 Beschreibung der Prüfungsteile /-positionen

Die Kandidatinnen und Kandidaten geben alle für die und an den Prüfungen erstellten und präsentierten Unterlagen an der Prüfungen ab.

5.2.3.1 Prüfungsteil 1 – Schriftliche Einzelprüfung

Prüfungsposition 1.1 - Berufskenntnisse und Methoden-/ Techniken-Kompetenz

Für die Beantwortung der schriftlichen Fragen stehen 2.0 Stunden zur Verfügung.

Diese Prüfungsposition kann teilweise oder gesamthaft in elektronischer Form stattfinden[1].

Details:

Beschreibung	wichtigste Bewertungskriterien
Die Kandidatinnen und Kandidaten beantworten Fragen in der vor-gegebenen Zeit. Die Fragen beziehen sich auf die Handlungskompetenzbereiche A, B, C, D und F sowie im Speziellen auf die Handlungskompetenzen mit dem Fokus auf Methoden & Techniken: A-1 (Projektmanagement) und G-1 (Organisationsmanagement). Die Fragen sind untereinander weder vernetzt noch abhängig. Sie sind kurz und eindeutig formuliert. Je nach Frage wird als Antwort ein eigener kurzer Text oder die Auswahl aus vorgegebenen Antworten verlangt.	Richtigkeit und Eindeutigkeit der Antworten

Prüfungsposition 1.2 - Mini Cases / Critical Incidents

Für das Einlesen und die Bearbeitung der Fälle stehen 2.0 Stunden zur Verfügung.

Details:

Beschreibung	wichtigste Bewertungskriterien
Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten in der vorgegebenen Zeit 4 bis 6 Mini Cases / Critical Incidents. Die Mini-Cases / Critical Incidents bzw. die zu erarbeitenden Lösungen sind voneinander unabhängig. Jeder Mini Case bzw. Critical Incident kann die Handlungskompetenz-bereiche A, B, C, D und F einzeln betreffen oder eine Kombination erfordern. Bei einer Kombination gibt die Aufgabenstellung Auskunft über die in Betracht zu ziehenden Handlungskompetenzen.	Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise Korrektes Anwenden des Fachwissens Klarheit und Verständlichkeit der Lösung

[1] Welche Prüfungsteile elektronisch durchgeführt werden, legt die Prüfungskommission fest.

5.2.3.2 Prüfungsteil 2 – Schriftliche Einzelprüfung

Fallstudie

Für das Studium des handlungskompetenzbereichsübergreifenden Falles, der Aufgabenstellungen und das Lösen der Aufgaben stehen 3.5 Stunden zur Verfügung.

Details:

Beschreibung	**wichtigste Bewertungskriterien**
Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten einen umfassend beschriebenen Fall mit unterschiedlichen Frage-/ Problemstellungen. Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten bzw. lösen die Aufgaben in der vorgegebenen Zeit. Die Fallstudie kann sämtliche Handlungskompetenzbereiche umfassen. Die Aufgaben können innerhalb der Handlungskompetenzbereiche vernetzt sein. Die bei den einzelnen Aufgaben zu erarbeitenden Lösungen sind voneinander unabhängig.	Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise Korrektes Anwenden des Fachwissens Klarheit und Verständlichkeit der Darstellungen, Beschreibungen etc.

5.2.3.3 Prüfungsteil 3 – Mündliche Einzelprüfung

Vertiefungsgespräch über Präsentation und gewählten Handlungskompetenzbereich (B, C oder F)

Für die Präsentation und das Gespräch steht 1.0 Stunde zur Verfügung.

Ablauf:

Ablauf	Beschreibung	ca Dauer	Bewertung
Mit Prüfungsanmeldung	Jede Kandidatin und jeder Kandidat reicht eine „Themeneingabe“ zu HKB B, C oder F ein	---	*keine*
Vor der Prüfung	Kandidatinnen und Kandidaten erstellen Präsentation zur eigereichten „Themeneingabe“	---	*keine*
Vorbereitung Vorort	Kandidatin oder Kandidat richtet Raum ein	*15 Min*	*keine*
Präsentation	Kandidatin oder Kandidat hält die vorbereitete Präsentation	15 Min	Auftreten & Wirkung sowie Inhalte & deren Richtigkeit
Vertiefungsgespräch	Expertenteam führt Vertiefungsgespräch über - gehaltene Präsentation und den, von der Kandidatin / vom Kandidaten gewählten, Handlungskompetenzbereich	45 Min	Inhalt sowie weitere Aspekte und Beispiele zum Handlungskompetenzbereich
Abschluss	Kandidatinnen und Kandidaten werden verabschiedet und führen Raum in Originalzustand zurück	*15 Min*	*keine*

Details:

Beschreibung	**wichtigste Bewertungskriterien**
<u>Vor der Anmeldung an die Prüfung</u>: Die Kandidatin oder der Kandidat wählt einen der drei Handlungskompetenzbereiche B, C oder F und definiert eine Aufgabenstellung, einen Auftrag oder eine Abhandlung* mit eindeutigem Ziel und einem beruflich praxisrelevanten Sachverhalt. *: z.B. einen bestimmten Soll-Zustand erreichen, eine fachthematische Abhandlung mit erklärtem Fokus Diese «Themeneingabe» wird mit der Prüfungsanmeldung eingereicht. Sie wird seitens Prüfungskommission kommentarlos akzeptiert, da sie keinen Einfluss auf die Prüfungszulassung hat.	entspricht den Anforderungen, wie im Formular «Themeneingabe» beschrieben (siehe unter www.eop.ch)

Beschreibung	wichtigste Bewertungskriterien
Vor der Prüfung: Die Kandidatin oder der Kandidat setzt sich vertieft mit dem selbst gewählten Handlungskompetenzbereich auseinander und erfüllt die Aufgabenstellung, den Auftrag bzw. erarbeitet die Abhandlung. Das Wesentliche und die Kernaussagen ihrer / seiner Arbeit (ihres / seines «Themas») bereitet sie / er in Form einer Präsentation auf. An der Prüfung: Die Kandidatin oder der Kandidat hält die Präsentation innerhalb von max 15 Minuten mit eigenen Mitteln. Anschliessend beantwortet sie / er dem Expertenteam Fragen dazu. Im folgenden Gespräch vertiefen die Expertinnen und Experten weitere Aspekte des Handlungskompetenzbereiches mit der Kandidatin oder dem Kandidaten.	Zweckmässigkeit des Medieneinsatzes Souveränität der Präsentation (Visualisierung, Verständlichkeit, Klarheit, logischer Aufbau) Sicherheit im Auftreten Korrekte Anwendung der Fachsprache

5.2.3.4 Prüfungsteil 4 – Mündliche Gruppenprüfung

Präsentation und Fachgespräch, fallorientiert

Für das Studium der Aufgabenstellungen, die Gruppenabstimmungen und das Lösen der Aufgaben stehen 3.5 Stunden zur Verfügung. Die Pausen sind in den folgenden Zeitangaben eingerechnet. Dieser Prüfungsteil wird in der Gruppe gelöst

Ablauf:

Ablauf	Beschreibung	ca Dauer	Bewertung
Vorbereitung	Kandidatinnen und Kandidaten werden bei Empfang einer 3-er Gruppe zugeordnet und begeben sich in den entsprechenden Püfungsraum	15 Min	*keine*
Start und Aufgaben-stellung	Gruppe (3 Kandidatinnen und Kandidaten) liest sich in den Fall mit 3 Aufgaben ein	30 Min	*keine*
Interview	Kandidatinnen und Kandidaten wählen je 2 von 6 verschiedenen MA aus der Fallfirma (Experten in Rollen) und führen Interviews	30 Min	Fragetechnik, Sozialkompetenzen
Aufbereiten Ergebnisse	Kandidatinnen und Kandidaten stimmen die Ergebnisse & Erkenntnisse ab und bereiten pro Aufgabe eine Präsentation auf (z.B. Analyse, weiteres Vorgehen)	75 Min	*keine*
Präsentation	Präsentation der Ergebnisse (10 Min pro Kandidatin und Kandidat)	30 Min	Auftreten & Wirkung
Fachgespräch	Nach der Präsentation stellt das Expertenteam Fragen zu den Inhalten und dem Vorgehen	30 Min	Inhalte, Vorgehen
Abschluss	Kandidatinnen und Kandidaten werden verabschiedet und verlassen den Raum	*10 Min*	*keine*

Details:

Beschreibung	wichtigste Bewertungskriterien
Beim Eintreffen werden sie einer Dreiergruppe zugeordnet und begeben sich in den entsprechenden Prüfungsraum. Aus operativen Gründen kann es vorkommen, dass eine Gruppe aus zwei Kandidaten besteht. In diesem Fall wird die Gruppe eine geringere Anzahl von Problemen/Fragen behandeln und es werden weniger Personen für die Interviews zur Verfügung stehen und die Prüfungszeit wird entsprechend angepasst. In den folgenden 3,5 Stunden: Die Dreiergruppe erhält einen gemeinsamen Fall mit einem organisatorischen Sachverhalt und drei Problem-/ Fragestellungen. Sie entscheidet	

Beschreibung	wichtigste Bewertungskriterien
als Gruppe, welche Kandidatin / welcher Kandidat welche Aufgabe bearbeitet. Die Kandidatinnen und Kandidaten stimmen das Vorgehen untereinander ab und treffen angemessene Auswahlen (für Analysen, Vorgehen, Handlungsempfehlungen o.ä.).	
Für gezielte Erhebungen von Informationen und Interessen stehen ihnen 6 unterschiedliche Personen aus der Fallfirma (Expertinnen und Experten in Rollen) zur Verfügung. Jede Kandidatin und jeder Kandidat muss zwei Interviews durchführen.	Sozialkompetenz Sicherheit in Fragetechniken
Mit den zusätzlich gewonnenen Informationen / Erkenntnissen lösen die Kandidatinnen und Kandidaten gemeinsam drei Aufgaben und bereiten je eine Präsentation vor. Alle drei Präsentationen verbindet ein „roter Faden“ und die Führung zu einem gemeinsamen Ziel.	Klarheit der Zielführung und Adressatenorientierung Nachvollziehbarkeit der Einzel- und Gruppenlösung
In der folgenden Stunde: Die Kandidatinnen und Kandidaten präsentieren ihre Arbeiten dem Expertenteam – das in der Rolle des Entscheidungsgremiums ist – und beantworten Fragen.	Korrekte Anwendung der Fachsprache und des Fachwissens

6 NOTENGEBUNG

Die einzelnen Lösungen, Handlungen und das erwartete Verhalten werden bewertet
- gestützt auf die Leistungskriterien des Qualifikationsprofils und
- aufgrund der dazu im Voraus festgelegten Bewertungskriterien pro Prüfungsteil.

Die Notengebung der Prüfungsteile erfolgt gemäss Ziff. 6.2 und 6.3 der Prüfungsordnung.

6.1 Bestehen der Abschlussprüfung

Ist unter Ziff. 6.4 der Prüfungsordnung geregelt.

6.2 Beschwerdeverfahren beim SBFI

Gegen Entscheide der Prüfungskommission wegen Nichtzulassung zur Prüfung oder Verweigerung des Fachausweises, kann innert 30 Tagen nach Eröffnung beim SBFI Beschwerde eingereicht werden. Diese muss die Anträge der Beschwerdeführerin oder des Beschwerdeführers und deren Begründung enthalten. Über die Beschwerde entscheidet in erster Instanz das SBFI. Sein Entscheid kann innert 30 Tagen nach Eröffnung an das Bundesverwaltungsgericht weitergezogen werden.

Die Merkblätter zu Beschwerde und Akteneinsichtsrecht können auf der Website des SBFI eingesehen werden: https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/hbb/eidgenoessische-pruefungen/kandidierende-und-absolvierende.html

7 SCHLUSSBESTIMMUNGEN

Diese sind gemäss Ziff. 9 der Prüfungsordnung geregelt.

8 ANHANG

8.1 Übersicht der Handlungskompetenzbereiche und deren Handlungskompetenzen

Handlungskompetenz-Bereiche ↓	→ **Handlungskompetenzen**						
A Managen von Teilprojekten und kleinen bis mittleren **Projekten** im Unternehmen / in der Organisation	A-1 Geeignete Projektmanagement Methoden anwenden	A-2 Projekte planen	A-3 Projekte leiten	A-4 Projekte überwachen	A-5 Projekte abschliessen		
B Gestalten von **Prozessen**	B-1 Prozesse identifizieren	B-2 Neue Prozesse modellieren	B-3 Prozesse bewerten	B-4 Prozesse linien-, bereichs-, unternehmens-übergreifend darstellen	B-5 Prozesse / Leistungserbringung im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kontext rapportieren	B-6 Qualität managen	B-7 Prozesse optimieren
C Wandeln von **Arbeitswelten** im Unternehmen / in der Organisation	C-1 Arbeitswelt Entwicklungen einschätzen	C-2 Zweckmässige Führungs-, Zusammenarbeitsmodelle, Tools & Infrastruktur vorschlagen	C-3 Strukturen und Beziehungen kontextorientiert darstellen	C-4 Organisatorische Strukturen beurteilen	C-5 Funktionen sowie Anforderungen an Qualifikationen von Stelleninhabenden ableiten	C-6 Begleitende Massnahmen, z.B. Legal, IT, HR, Linie, zur Arbeitswelt Umsetzung koordinieren	
D Mitwirken bei **Transformationen und** im **Changemanagement**	D-1 Transformations-/ Changemanagement-themen bearbeiten	D-2 Ausmass der Veränderungen pro Zielgruppe ermitteln	D-3 Informationen in und für Veränderungen empfängergerecht vermitteln	D-4 Horizontale und vertikale Kommunikation gewährleisten	D-5 Konflikte frühzeitig angehen	D-6 Workshops & Informationsveranstaltungen durchführen	
E Begleiten von **Organisations-entwicklung** und **Strategieumsetzungen**	E-1 Aktuelle Entwicklungen für Organisationen / Unternehmensbereiche einordnen	E-2 Strategieprozess /-inhalte auf die Organisation / den Unternehmenssbereich adaptieren	E-3 Aus der Strategie Handlungsfelder für die Organisation / den Unternehmensbereich definieren	E-4 Organisationsentwicklungs-/ Strategieumsetzungs-themen konzeptionell bearbeiten	E-5 Weiterentwicklungen / Lösungen auf Strategiekonformität prüfen		
F Scouten von **Trends & Innovationen**	F-1 Trends & Innovationen mit Relevanz identifizieren	F-2 Trends mit Potenzial für die Organisation / das Unternehmen verfolgen	F-3 In Innovationsprozessen mitarbeiten	F-4 Relevante Innovationen im Unternehmen fördern			
G Erarbeiten von unternehmerischen **Entscheidungs-grundlagen**	G-1 Methoden des Organisationsmanagements zielführend einsetzen	G-2 Bedürfnisse & Erwartungen der Stakeholder an das Vorhaben strukturieren	G-3 Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen und Lösungen ermitteln	G-4 Auswirkungen der Veränderungen auf das Unternehmen / den Gestaltungsbereich aufzeigen	G-5 Erarbeitete Inhalte für Entscheidungsträger/innen aufbereiten	G-6 Konsolidierungen / Konzentrate den Entscheidungsträgerinnen / Entscheidungsträgern präsentieren	

8.2 Handlungskompetenzen mit ihren Leistungskriterien (Qualifikationsprofil)

Anforderungsniveau Spezialistin / Spezialist Unternehmensorganisation mit eidgenössischem Fachausweis

Handlungs-kompetenz-bereich	**8.2.1 A – Managen von Teilprojekten und kleinen bis mittleren Projekten im Unternehmen / in der Organisation**
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation leiten Teilprojekte und kleine bis mittlere Projekte und Projektphasen innerhalb eines Unternehmens / einer Organisation. Sie setzen Projektmanagementmethoden und -techniken kompetent ein. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation erstellen Projektaufträge, sie strukturieren und initialisieren Projekte und erstellen Aufwand, Zeitbedarf und Budget. Sie bündeln für die Projektbeteiligten Unteraufträge / Arbeitspakete, die sie detailliert planen und deren Fortschritt und Ergebnisse sie überwachen. Sie sind dafür besorgt, dass das Wissen und die Anliegen aller Stakeholder berücksichtigt werden. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmens-organisation gewährleisten die Zielerreichung des Projektes. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation stellen die Voraussetzun-gen für die Kooperation des Projektteams sicher und fördern die Zusammenarbeit während des Projektes. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation analysieren die Projektrisiken periodisch und leiten daraus Massnahmen ab, um das Eintreten der Risiken zu verhindern oder die Auswirkungen zu minimieren. Den Projektstatus dokumentieren sie laufend. Wichtige Aspekte fliessen in die Projektberichte ein, um Auftraggebende und andere Stakeholder über den Fortschritt zu informieren. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation bedienen das Berichtswesen mit umfassenden, regelmässigen und situativen Informationen für die Projektsteuerung und für unterschiedliche Zielgruppen. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation nehmen alle koordinativen und kommunikativen Aufgaben für das Projekt wahr. Über alle Projektphasen stellen sie den Informationsfluss und die Kommunikation sowie die Projektdokumentation sicher. Sie sorgen für einen geordneten Abschluss und stellen sicher, dass alle Nacharbeiten zugewiesen sind.
Kontext	Produkte, Technologien und Arbeitsmodelle haben immer kürzere Lebenszyklen. Projekte entstehen in der Regel aus inner- oder ausser-betrieblichen Anforderungen. Damit werden Projekte immer häufiger als Schlüssel zum Erfolg eingesetzt. Projekte sind einmalige, zielgerichtete und zeitlich begrenzte Vorhaben, die primär Kosten-Nutzen- und Qualitäts-Erwartungen unter-liegen. Bedingt durch ihren temporären Charakter beeinflussen Faktoren wie Planung, Steuerung und Kommunikation den Erfolg oder Misserfolg. Professionelles Projektmanagement trägt entscheidend dazu bei, Projekte erfolgreich durchzuführen und abzuschliessen, was wiederum zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das Vorgehen und die Durchführung von Projekten werden beeinflusst durch Unternehmenskultur und -philosophie, strategische Ausrichtung, technologischer Stand sowie branchenspezifische Gegebenheiten. Projekte werden in dedizierten Projektorganisationen oder in Projektwerkstätten abgewickelt oder sind als Dienstleistung für Dritte auf-gesetzt.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Geeignete Projektmanagement Methoden anwenden A-1	Projektmanagement Vorgehen (sequenziell, iterativ, agil etc.), Methoden & Verfahren, Techniken und Instrumente	- in den Vorgehensmodellen, die im Unternehmen zur Anwendung kommen, aktiv mitarbeitet; - die relevanten Projektmanagement Methoden & Techniken für Stakeholdermanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement, Risikomanagement etc. anwendet; - Projektmanagement Techniken und Instrumente für Erhebung & Analyse, Auswertung & Würdigung, Lösungsvariantenbildung / Synthese, Lösungsbewertung & -auswahl zweckmässig adaptiert; - das Potenzial von geeigneten Methoden und Techniken einschätzt und deren Vorteile und Nachteile für den spezifischen Auftrag einander gegenüberstellt; - auf dieser Basis einerseits Empfehlungen zu geeigneten Methoden abgibt und andererseits die jeweils passende aussucht.
Projekte planen A-2	Rahmenbedingungen & Restriktionen (inkl. ZGB/OR und weitere relevante Gesetze & Bestimmungen) Fähigkeiten- & Ressourcen-management Interviewtechniken Auftragsmanagement Stakeholdermanagement Risikostrategie (Risiko(trag)fähigkeit und -toleranz, Risikokategorien und deren -gewichtung /-grenzwerte) Risikomanagement (Vermeidung, Minderung, Kontrolle & Reporting) Informations-/ Kommunikations-management Anforderungsmanagement Projektbudgeterstellung und -verwaltung	- Projektziele, Restriktionen und Rahmenbedingungen sowie Prämissen und Prioritäten bei Auftrag-gebenden abholt; - den eigenen Auftrag erstellt, vernehmlasst und von Auftraggebenden freigeben lässt; - Problem- und Aufgabenstellungen je Projektphase bzw. pro Auftragnehmende (Organisation / Team / Person) beschreibt; - eine angemessene Risikostrategie formuliert, vernehmlasst und im Management das Risiko-management Budget abholt; - die Projektrisiken analysiert und die potenziellen Schäden aufzeigt; - zur Verhinderung der Risiken sowie zur Minderung der Auswirkungen bei Eintreffen der Risiken, Massnahmen auflistet und jeweils deren Aufwand und Kosten ergänzt; - Stakeholder und deren Anforderungen quantifiziert und, hinsichtlich der Projektziele, qualifiziert; - Auftraggebende, Projektleiter oder Führungskräfte bei der Erstellung und Änderung von Kommunikationskonzepten unterstützt; - einen Kommunikationsplan erstellt und bewirtschaftet; - Projektplan und -organisation skizziert; - Lösungshypothesen / mögliche Lösungsrichtungen skizziert und grob deren Konsequenzen ergänzt für - Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft, - die Organisation / das Unternehmen und - die Realisierung; - den Kontext und die Abhängigkeiten zu anderen / parallelen Vorhaben herstellt z.B. bezüglich Ressourceneinsatz und Zeitfenster; - den Ressourcenbedarf und die benötigten Fachkompetenzen ausweist; - Vorschläge der Fachbereich Vorgesetzten einholt über mögliche Projektmitglieder und deren zeitliche Verfügbarkeiten abklärt; - Beiträge zur Projektbudgetierung leistet und einzelne Business Case Kalkulationen vornimmt; - Projekt-/ Informationsablage einrichtet und Zugriffe sicherstellt.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Projekte leiten A-3	interdisziplinäre Führung (Führen von Projektmitarbeitenden) Sozialkompetenz (wenn Projekt-mitarbeitende z.B. Probleme bei der Aufgabenerfüllung haben) Konfliktmanagement (selber lösen oder Fachleute beiziehen lassen) Projekt Detailplanung Ressourcenmanagement Arbeitspaket-Aufträge (mind. Aufgaben, Termine, Kosten, Personenzuteilung) Business Analyse für Lieferobjekte / Lösungsbestandteile, wie z.B. - Fach-/ Lösungskonzepte seitens IT, Betrieb & Organisation, - Umsetzungskonzepte und Einführungspläne, - Testkonzepte, Testfälle	- Stakeholdern und Projektmitarbeitenden aufzeigt, wo und wie sie Informationen erhalten; - Kompetenzen der Projektteams /-Mitarbeitenden festlegt; - Projektmitarbeitende in die einzuhaltenden Vorgaben, Prozesse und Methoden / Techniken einführt; - den Projektmitarbeitenden die anzuwendenden Methoden und Tools beibringt; - Projektmitarbeitende führt und sowohl in ihrer Aufgabenerfüllung als auch in ihrer Haltung / Entwicklung begleitet; - sich bei Konflikten, Ängsten, Widerständen etc. der Rolle entsprechend einbringt, und beurteilt, ob zusätzliche Massnahmen angemessen sind; - Bei Bedarf geeignete Fachleute beizieht; - Teilprojekte / Projektphasen detailliert plant; - Unteraufträge / Arbeitspakete verfasst, die den Qualitätsstandards / Anforderungen der Auftrag-gebenden entsprechen; - Arbeitspakete pro Auftragnehmende vollständig und detailliert ausarbeitet und erteilt; - Arbeitspaketfortschritte /-ergebnisse überwacht und das Arbeitspaketportfolio regelmässig aktualisiert; - dokumentiert, wenn sich aus den Arbeitspaketbearbeitungen Abweichungen gegenüber der Planung ergeben und diese in einem Änderungsverfahren beim Auftraggebenden einspeist; - korrektive Massnahmen durchführt; - alle koordinativen Aufgaben für das Projekt wahrnimmt; - den Informationsfluss sowie die Projektdokumentation sicherstellt; - die vom Projektteam erarbeiteten Lösungsoptionen für bestimmte Stakeholder aufbereitet; - die Qualität der Lieferobjekte, hinsichtlich Risiken und Konsequenzen, beurteilt; - Reviews / Feedbacks einholt und wichtige Erkenntnisse in den weiteren Projektverlauf einbaut; - die Zielerreichung der zugeteilten Aufträge sicherstellt; - Lösungsvarianten aufzeigt und priorisiert sowie die Favoritenvariante begründet; - für alle Lösungsbestandteile ein geeignetes Anforderungsmanagement sicherstellt; - sicherstellt, dass neue und veränderte Anforderungen als Aufträge an die Umsetzenden gelangen; - die Aktualität der Projektdokumentationen sicherstellt; - gewährleistet, dass die Lösungsbeschreibungen, wie z.B. Use Cases, den Anforderungen zugeordnet sind; - sicherstellt, dass die Lösungsbeschreibungen für die Schulung genutzt werden;

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
	Projektbüro	- Koordinative Aufgaben des Projektbüros wahrnimmt; - Sitzungstermine und -infrastruktur organisiert; - Regelwerke / Leitfäden für das/die Projektteam(s) bereitstellt; - das Projektbüro mit dem Projekt Dokumenten Management fachlich strukturiert; - die Zugriffsrechte auf Projektdaten und -informationen koordiniert und verwaltet; - zielorientierte Informations- und Kommunikationsmittel einsetzt; - sicherstellt, dass alle Stakeholder und Mitarbeitenden zeitgerecht informiert sind.
Projekte überwachen A-4	Überwachung / Kontrolle: Pendenzen, Fortschritt etc. Berichtwesen (Kosten / Budget / Finanzen, Zeit / Termine, Qualität, Zielerreichungsgrad etc.)	- das Projekt Anforderungsmanagement bewirtschaftet und bei Bedarf Ziel-/ Auftragsreviews durchführt; - wesentliche Projektkennzahlen und -informationen für Projektdokumentationen und Statusberichte zusammenstellt; - das Projekt-Berichtwesen sicherstellt; - Kosten laufend berechnet, Reserven einbaut und - bei drohender Überschreitung des Kosten-rahmens - für nötige Massnahmenentscheide sorgt; - bei Kostenüberschreitungen in Arbeitspaketen, Vorschläge für Kostenminderung unterbreitet und Mehrkosten begründet; - die Einhaltung von geplanten Zeiten für Arbeitspakete regelmässig prüft und bei Überschreitungen geeignete Massnahmen ergreift; - die Qualität von abgeschlossenen Arbeitsschritten / Arbeitspaketen / Lieferobjekten prüft und gegebenenfalls nachbearbeiten lässt; - periodisch Projekt Risikoanalysen durchführt und den Risiko Massnahmenkatalog aktualisiert; - aus dem Risiko Massnahmenkatalog zeitgerecht die geeigneten Massnahmen auswählt und zur Umsetzung vorschlägt; - den Status des eigenen Verantwortungsbereiches überwacht und Statusberichte aufbereitet; - Informationen zu Unteraufträgen und Lieferobjekten sammelt; - die Personaleinsätze nachvollzieht und Abweichungen gegenüber dem ursprünglichen Plan begründet; - Informationen in oder aus Projektstatusberichten konsolidiert und zielgruppengerecht aufbereitet; - Statusberichte einreicht und über wichtige Vorkommnisse berichtet; - Entscheide erwirkt und umsetzt.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Projekte abschliessen A-5	Projektdokumentation Pendenzenmanagement der Projekt Nacharbeiten	- die Vorabnahme, Inbetriebnahme und Abnahme des Projektprodukts / der Lösung organisiert; - Resultate und Ergebnisse sowie deren Entstehung sichert und die Vollständigkeit der Projekt-dokumentationen sicherstellt; - eine konsolidierte Projektdokumentation erstellt; - alle offenen Punkte auflistet und sicherstellt, dass sie als Pendenzen je einer geeigneten Organisationseinheit bzw. linienverantwortlichen Person zugeordnet sind; - sicherstellt, dass alle Nacharbeiten erledigt werden; - den Projektabschluss, inklusive die Aufgaben der/des Verantwortlichen in Vorbereitung auf den Abschluss, gewährleistet.

Handlungs-kompetenz-bereich	**8.2.2 B – Gestalten von Prozessen**
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation wenden das Prozessmanagement selbständig und kompetent an. Sie erstellen die Rollen und definieren deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (z.B. vom Process Owner, Process Manager). Sie können die für ein Vorhaben relevanten Prozesse identifizieren. Sie erheben bestehende Prozesse und modellieren Prozesse mit Fach-verantwortlichen. Zusammen definieren sie Prozessketten, die dem Unternehmenszweck / Organisationszweck optimal dienen. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation dokumentieren und visualisieren Prozesse für unterschiedliche Zielgruppen und berücksichtigen deren differenzierte Interessen und Anforderungen z.B. an den Detailgrad. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation formulieren Prozessziele und leiten Prozesskennzahlen ab. Sie analysieren und bewerten Prozesse. Sie sind involviert in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und unterstützen das Unternehmen dabei, durch Prozessoptimierungen die geforderte Qualität zu erzielen. Spezifisch rapportieren sie die Leistungserbringungsprozesse hinsichtlich Ökologie, Nachhaltigkeit, Ökonomie und Soziologie. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation betreiben Qualitätsmanagement: Sie etablieren neue Prozesse, prüfen die Wirksamkeit von Verbesserungen und erarbeiten Optimierungs-vorschläge.
Kontext	Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens besteht primär aus den Geschäftsprozessen (Leistungserbringung). Die Managementprozesse richten die Geschäftsprozesse auf das Unternehmensziel aus und Unterstützungsprozesse supporten die Geschäfts- und Management-prozesse in deren Ausübung. Allen gemeinsam ist die Struktur von Auslöser, Ver-/ Bearbeitung und Ergebnis. Alle Prozesse werden kontinuierlich überwacht (gemessen, analysiert und gesteuert) und verbessert. Technologien, Zusammenarbeitsmethoden, Arbeitsformen und anderes mehr, ändern sich laufend. Das eröffnet permanent Möglichkeiten zur Neu- und Umgestaltung von Prozessen bzw. zu deren Digitalisierung. Prozessmanagement und -verbesserung berücksichtigen mehr und mehr die Interaktion mit Daten der künstlichen Intelligenz. Damit werden Kosten oder Durchlaufzeiten reduziert, Kundennähe hergestellt, Schnittstellen minimiert oder Leistungen eliminiert, die keinen Kundennutzen (mehr) generieren; alles Umsetzungen von Optimierungen, welche die Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Prozesse identifizieren B-1	Anforderungen der wichtigsten Qualitätsstandards (z.B. ISO90../14..) Bezugsrahmen (z.B. die Kapitel des EFQM) Modelle und Verfahren (z.B. Kaizen, Six-Sigma, Lean) Prozessvisualisierungen und -dokumentationsformen	- die Kerntätigkeit des Unternehmens benennt und deren Prozesse den Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozessen zuordnet; - bestehende Prozesse in den nötigen Kontext stellt wie z.B. in die entsprechende End-to-End Prozessgruppe einreiht; - bestehende Prozesse zusammen mit den Fachverantwortlichen grob abbildet und im passenden Kontext richtig einbindet; - bestehende Prozesse abgrenzt und von den Inputs bis zu den Outputs erhebt; - Prozesse identifiziert, die für den aktuellen Auftrag relevant sind.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Neue Prozesse modellieren B-2	Prozess Modellierungsstandards (z.B. BPMN 2.0, Flussdiagramm) Nutzen, mindestens: - Praktikabilität (z.B. Anwendungsfreundlichkeit), - Unternehmens-Zielerreichung (Kosten, Zeiten, Qualität) - Erträge sowie soziale und ökologische Werte Prozessvisualisierungen und -dokumentationen Detailgrad Darstellungen (von Prozesslandkarte bis Flussdiagramm)	- neue Prozesse mit den Fachverantwortlichen als «Input – Bearbeitung / Verarbeitung – Output» Kette modelliert; - neue und zu optimierende Prozesse mit den Fachverantwortlichen in Varianten entwirft; - die beste Variante mit den Fachverantwortlichen im Detail ausarbeitet; - neu modellierte Prozesse verschiedenen Reviews - mit Fokus auf den Nutzen - unterzieht; - Prozesse richtig einordnet in z.B. die Prozesslandkarte, den Kriterienkatalog, den Prioritätenraster und in z.B. die Prozess-Datenbank, das Intranet o.ä einpflegt; - Prozesse für die Empfängergruppe in geeigneter Form aufbereitet; - Prozesse für die Nutzergruppe im nützlichen Detailgrad gestaltet und dokumentiert; - Anträge auf die Einführung von neu modellierten Prozessen den Entscheidungsträgern/ Entscheidungsträgerinnen vorlegt; - freigegebene Prozesse allen Zielgruppen zur Verfügung stellt; - mithilft, die Voraussetzungen für die Einführung von neu modellierten Prozessen zu schaffen; - die Einführung von neu modellierten Prozessen unterstützt.
Prozesse bewerten B-3	betriebswirtschaftliche Kennzahlen (z.B. KPI) Prozess Performance Indikatoren (z.B. PPI) / Leistungsindikatoren Prozessrollen (z.B. Process Owner, Process Manager)	einmalige Beurteilungen durchführt: - bei den Entscheidungsträgern/Entscheidungsträgerinnen bzw. den Prozessrollen Inhabern/ Inhaberinnen die Kennzahlen für die Prozesse einholt; - mit den Prozessrollen Inhabern für die Kennzahlen Prozesskriterien, -messgrössen & -zielwerte eruiert; - Messpunkte definiert und misst bzw. messen lässt; - Prozessmesswerte sammelt und auf Optimierungspotenzial bewertet; - aus dem Ergebnis der Prozessbewertung Massnahmen ableitet; - die Massnahmen kategorisiert, z.B. in Betriebsmittel-, Organisations- und Digitalisierungs-/ Automatisierungspotenzial, und priorisiert; wiederkehrende Beurteilungen durchführt: - mit den Fachverantwortlichen operative Kennzahlen erarbeitet; - geeignete Kennzahlenberichte definiert; - die betrieblichen Anforderungen quantifiziert und qualifiziert; - Kennzahlenberichte aufbereitet und in geforderter Periodizität präsentiert.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Prozesse linien-, bereichs-, unternehmens-übergreifend darstellen B-4	Kontexte & Systemgrenzen z.B. über das Unternehmen hinaus (Supply Chain), ein Fokus innerhalb der Organisation (ohne ICT) o.a. Kontext Prozess Darstellungen (z.B. End-to-End Kette, Input-Output Netz)	- den vorgegebenen Kontext vollständig und klar abgrenzt; - die Prozesse im geforderten Kontext abbildet; - die Prozesse im Kontext für die Empfängergruppe aufbereitet; - sowohl den Kontext als auch die Prozesse für die Zielgruppen erläutert; - die Kontext Prozess Darstellungen bewirtschaftet / aktuell hält.

Prozesse / Leistungserbringung im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kontext rapportieren
 	
B-5
	Nachhaltigkeit hinsichtlich Ökonomie, Ökologie und Soziologie
	
	Management Informationen
	
	Datenauswertung /-aufbereitung
		- eine passende Nachhaltigkeitsstrategie für die im Fokus stehenden Prozesse formuliert und im Management vernehmlasst;
		- aus der Nachhaltigkeitsstrategie Qualitätsmerkmale ableitet und dem Management vorschlägt;
		- Ziele der Geschäftsprozesse / Leistungserbringung für Nachhaltigkeit bei den Entscheidungsträge-rinnen / Entscheidungsträgern einholt und – zusammen mit Fachverantwortlichen – entsprechende Kennzahlen / Zielgrössen vereinbart zu z.B.
		  - Energie-/ Materialverbrauch, prozessspezifischen Umweltbelastungen (Abfälle, Emissionen etc.),
		  - Wirtschaftlichkeit und Gewinn,
		  - soziale und pädagogische Faktoren / Werte;
		- Prozesse gezielt auf ihre Nachhaltigkeit beurteilt und überwacht;
		- Nachhaltigkeit laufend auswertet und das Wesentliche sowie Auffälliges rapportiert.

Qualität managen B-6	KVP und andere Optimierungs-zyklen (z.B. Demingkreis) Vorschlagwesen Verbesserungskategorien (z.B. Betriebsmittel-, Organisations-, Digitalisierungs-/ Automatisierungs-Potenzial) Kennzahlen / Leistungsindikatoren	- einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert und überwacht; - das Anforderungsmanagement für «Changes» etabliert und sicherstellt, dass Anforderungen für «Changes» bewirtschaftet werden; - das Verbesserungspotenzial von Prozessen ermittelt; - das Verbesserungspotenzial kategorisiert und priorisiert; - daraus mögliche Massnahmen zur Optimierung der Prozesse zusammen mit den Fachverantwortlichen erarbeitet und bewertet; - Optimierungspotenziale und -massnahmen auf der Basis von definierten Kennzahlen beschreibt und quantifiziert; - Entscheide zur Optimierung von Prozessen einholt.
Prozesse optimieren B-7	Kennzahlen / Leistungsindikatoren (z.B. KPI, PPI)	- positive Entscheide zur Optimierung von Prozessen in Linienaufträge oder Projektaufträge fasst; - die Optimierungsprojekte /-aufträge plant und initialisiert; - die Umsetzung von Optimierungsmassnahmen sicherstellt; - die Wirksamkeit von Optimierungsmassnahmen überprüft; - periodisch oder auf Auftrag überprüft, ob die Prozesse ihre Ziele und die des Unternehmens immer noch erwartungsgemäss erreichen.

Handlungs-kompetenz-bereich	**8.2.3 C – Wandeln von Arbeitswelten im Unternehmen / in der Organisation**
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation erörtern die neuen Entwicklungen rund um den Bereich der Arbeitswelt und können sie einschätzen. Dies beinhaltet die unterschiedlichsten Formen der Organisation und der Zusammenarbeit sowie der Technologien, Sachmittel und der dazu benötigten Arbeitsinfrastruktur (inkl. ICT). Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation kategorisieren sowohl die allgemeinen Anforderungen von Seiten Geschäftsbetrieb /-ausübung als auch die spezifischen Anforderungen des Personalmanagements und bringen diese zweckmässig in die Aufträge ein. Praxisorientiert schlagen sie Zusammenarbeits-, Personalmanagement- und Führungsmodelle vor. Diese Strukturen (z.B. Organigramme) stellen Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation auch dar, analysieren, bewerten und optimieren sie. Sie leiten benötigte Qualifikationen sowie Aufgaben und Verantwortungen auf Stelleninhaber ab.
Kontext	Strukturen von Organisationen sind zweckmässige Ordnungssysteme, die der Transparenz dienen, eine möglichst zielgerichtete Zusammenarbeit ermöglichen und eine effektive sowie effiziente Leistungserbringung unterstützen. Bei der Konzeption und Umsetzung von entsprechenden Arbeitswelten unterstützen Beziehungsstrukturen, Regelwerke, Funktionsdiagramme etc. die dynamischen Elemente (z.B. Prozesse, Projekte). Darstellungen komplexer Sachverhalte und Kontexte, wie z.B. ein bestimmter Gestaltungs-/ Untersuchungsbereich, unterstützen den betrieblichen Alltag. Die Arbeitsplatzinfrastruktur, die Tools (Stichwort: Chat-Bot) und andere Hilfsmittel unterstützen die Effizienz und erleichtern nicht nur die internen Arbeitsprozesse. Wichtig dabei ist, dass diese der Gesellschaft bzw. der Kundschaft sowie der jeweiligen Unternehmenskultur entsprechen und konstant die digitalen Anwendungskompetenzen fördern.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Arbeitswelt Entwicklungen einschätzen C-1	Zusammenarbeitsmodelle, -methoden, -techniken & -tools Trendbegriffe / Arbeits(platz-)formen (z.B. Shared Desk, zonenbasiertes Arbeiten) und Aktuelles von Automatisierung bis Digitalisierung	- für die Organisation relevante Trends intern vermittelt und deren Einsatz-Potenzial aufzeigt; - dem Management Empfehlungen zur weiteren Untersuchung eines Trends unterbreitet; - Arbeitswelt Trends verfolgt und die Entwicklungen analysiert, die sich in der Branche beginnen zu etablieren oder zu deren weiteren Untersuchung der Auftrag erteilt wurde; - Arbeitswelt Entwicklungen auf die Situation in der Organisation / im Unternehmen adaptiert; - Vor- und Nachteile von verschiedenen Arbeitswelt Entwicklungen mit Fachverantwortlichen beurteilt; - selbst verschiedene Arbeitswelt Entwicklungen zielgerichtet testet bzw. einsetzt.
Zweckmässige Führungs-, Zusammenarbeits-modelle, Tools & Infrastruktur vorschlagen C-2	Leadership Prinzipien Kollaborationsmodelle Zentrale & shared Tools Arbeitsplatzinfrastrukturen	- die unterschiedlichen Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle beschreibt, die sich für das Unternehmen / die Organisation eignen; - die Infrastruktur, die Tools und Anwendungen mit ihrem Einsatzgebiet im Arbeitsumfeld aufzeigt und die Zusammenhänge darstellt; - Vor- und Nachteile von verschiedenen Formen der Zusammenarbeit - zusammen mit Personen aus den Fachbereichen - beurteilt; - wichtige Erfolgskriterien für eine gute Zusammenarbeit in der Organisation auswertet und für die Berichterstattung aufbereitet;

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
		- selbst verschiedene Formen der Zusammenarbeit testet und selektiv zielgerichtet einsetzt; - passende Methoden und zweckmässige Gestaltungsformen entwirft und - zusammen mit Personen aus den Fachbereichen - detailliert ausarbeitet; - Kooperationsformen, welche die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation / des Unternehmens effektiver und effizienter machen, konstruktiv vermittelt und dem Management zum Einsatz / zur Einführung vorschlägt; - Tools und Anwendungen, welche die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation / des Unternehmens effektiver und effizienter machen, evaluiert und dem Management zur Beschaffung vorschlägt.
Strukturen und Beziehungen kontextorientiert darstellen C-3	Führungs-/ Organisationsmodelle (u.a. „Holacracy“) Darstellungsnormen für alle Führungs-/ Organisationsformen (z.B. Organigramm) Darstellungen für Kommunikationswege, /-formen etc. Vorgehen (z.B. Top-Down & Bottom-Up)	- die aktuellen Strukturen und Beziehungen erhebt und dokumentiert; - Strukturen & Beziehungen für Führung, Gesetz/Recht, Produkterstellung / Leistungserbringung o.ä. darstellt; - Stellen, Abteilungen / Bereiche, Führungs- und Ausführungsfunktionen unterscheidet; - Organisationen nach Kriterien wie funktional / divisional gliedert; - Führungs- & Eskalationswege untersucht; - Aufbauorganisationen nachvollziehbar visualisiert; - Strukturdokumentationen pflegt und verbessert; - Ergebnisse aus den Strukturanalysen kontextspezifisch darstellt.
Organisatorische Strukturen beurteilen C-4	Analysetechniken Bewertungstechniken Variantenbildung Reorganisationen (z.B. Umbildungen der Aufbaustruktur, Insourcing, Fusion, Outsourcing etc.) Management-Informationen /-Reporting Kennzahlen (betriebswirtschaftlicher Fokus)	- Untersuchungs- & Gestaltungsbereiche analysiert und würdigt; - Strukturanalysen fachmännisch durchführt und Veränderungsbedarf ableitet; - Strukturen auf ihren betriebswirtschaftlichen Nutzen / Beitrag analysiert und entsprechende Auswertungen zielgruppengerecht aufbereitet; - Soll-Zustand Varianten - zusammen mit Personen aus den Fachbereichen - entwickelt; - die Varianten einander gegenüberstellt und rangiert; - eine neue, andere, zusätzliche Struktur Variante - zusammen mit intern einflussreichen Personen - beliebt macht und dem Management zur Umsetzung vorschlägt; - zielführende Optimierungsmassnahmen für die organisatorischen Strukturen vorschlägt; - die Aufbauorganisation aufgrund betriebswirtschaftlicher Kriterien bewertet; - die Bewertung in das Reporting einbindet und neue Komponenten der Reportingstruktur zuordnet.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Funktionen sowie Anforderungen an Qualifikationen von Stelleninhabenden ableiten C-5	Qualifikationsermittlungs- & Qualifikationsbewertungsverfahren Anforderungsmanagement Methoden / Modelle und Darstellungen (z.B. Funktionsdiagramm, Aufgaben/Kompetenzen/Verantw.)	- die Auswirkungen auswertet, die durch die Strukturänderungen oder andere Veränderungen auch die Stellen (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) sowie die Arbeitsplätze betreffen; - Funktionen - zusammen mit Personen aus dem Personalbereich - der neuen Struktur zuordnet; - nachdem der Personalbereich die Stellen neu- bzw. umdefiniert hat, für die Kommunikation der Neuerungen - auf den Auftrag / Nutzen / Einsatzbereich bezogen - die geeignetste Darstellung und die zielführendsten Hilfsmittel wählt; - Informationen aus vorhandenen Dokumentationen beurteilt und soweit wie möglich nutzt; - aufgrund von umfassenden Prozess- und Arbeitsanalysen, Anforderungen an Stellen bzw. an Aufgabenträger/innen evaluiert; - konkrete Aufgaben ableitet und den Stellen bzw. den Aufgabenträgern/Aufgabenträgerinnen zuordnet. - minimale bis maximale Anforderungen definiert und konkrete Qualifikationen an Stelleninhabende bzw. an Aufgabenträger/innen ableitet; - mithilft, Stellenbeschreibungen bzw. Qualifikationsprofile für potenzielle Bewerber aussagekräftig zu formulieren.
Begleitende Massnahmen, z.B. Legal, IT, HR, Linie, zur Arbeitswelt Umsetzung koordinieren C-6	Kommunikation Rollenverständnis Stakeholdermanagement Umsetzungsplanung Umfeldanalyse (potenzielle Abhängigkeiten zu z.B. HR, Legal, Linie, IT, Facility Management, Umzug/Bau)	- Vorgehen und Plan für die Umsetzung von begleitenden Massnahmen für den Wandel der Arbeitswelt erstellt; - Kommunikationsplan für die begleitenden Massnahmen ausarbeitet; - Workshop- und Veranstaltungsarten bedarfsgerecht umsetzt; - allen involvierten Parteien ihre Rolle im Vorhaben verständlich macht und deren Abhängigkeiten klärt; - alle tangierten Bereiche konsultiert bzw. involviert; - alle nötigen Abklärungen koordiniert, zur Sicherstellung, dass die „Lösung“ gesetzeskonform ist; - gewährleistet, dass die Erkenntnisse / Ergebnisse in das Lösungs-/ Umsetzungskonzept überführt werden.

Handlungs-kompetenz-bereich	8.2.4 D – Mitwirken bei Transformationen und im Changemanagement
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation begleiten Transformationen und sind aktiv im Changemanagement. Sie liefern Beiträge für Changemanagement- und Kommunikationskonzepte. Sie beurteilen das Ausmass der Veränderungen auf die verschiedenen Unternehmensbereiche. Anschliessend bereiten sie die Informationen pro Zielgruppe auf und informieren die Betroffenen in adäquater Art und Weise. Sie stellen komplexe Sachverhalt einfach (verständlich und aussagekräftig) dar und unterstützen in der Kommunikation, um Veränderungen effektiv und effizient zu gestalten. Hauptsächlich arbeiten Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation aktiv mit in der Einführung bzw. in der Transformation. Sie evaluieren, welche Mitarbeitenden in welchem Ausmass im Changemanagement zu involvieren sind. Ein wichtiger Fokus ist die Begleitung und Betreuung der Betroffenen in deren Veränderungsprozess. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation respektieren die Kompetenzen der Betroffenen und berücksichtigen deren persönliche Situation sowie Befindlichkeit (Ängste, Widerstände etc.). Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation verhalten sich entsprechend wertschätzend. Sie berücksichtigen potenzielle Interessenkonflikte, Kommunikationsprobleme, zwischenmenschliche Konflikte o.ä. und wirken diesen entgegen. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation unterstützen die Verantwortlichen, indem sie konkrete Massnahmenpakete vorschlagen und die Umsetzung begleiten. Sie verfügen über die Fähigkeiten, in zwischenmenschlichen Situationen geeignetes Verhalten einzubringen. Das beinhaltet auch, dass sie ihre eigenen Grenzen erkennen und im Bedarfsfall zeitgerecht zusätzliche Fachkompetenzen beiziehen (z.B. Mediator/in, IT-Spezialist/in). Eine Kernkompetenz von Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation ist das Moderieren und Präsentieren. Sie bereiten Sitzungen, Arbeitsgruppen und Workshops vor und moderieren diese. Die Ergebnisse und Erkenntnisse bereiten sie adressatengerecht auf und führen Entscheide herbei, um die Veränderungen so zu flankieren, dass sie für alle Betroffenen „verträglich“ werden.
Kontext	Verschiedene Faktoren können Transformationen und Umstellungen / Reorganisationen anstossen. Dazu gehören Veränderungen im Umfeld von Unternehmen (z.B. die Vierte industrielle Revolution) oder neue Gesetze, Vorschriften, Normen und Regeln. Veränderungen werden oftmals unternehmensintern angestossen, etwa bei einer Erweiterung der Unternehmenstätigkeit, Restrukturierungen, Effizienzsteigerungsvorhaben, Kostensenkungsmassnahmen oder anderem. Bei Veränderungen ist die Begleitung aller Betroffenen essenziell. In Transformationen und im Changemanagement ist sowohl Kommunikationsstärke gefragt, um Veränderungen effizient zu gestalten und effektiv zu vermitteln, als auch Auftrittskompetenz und Empathie elementar, um Massnahmen glaubwürdig zu vertreten. Wie für Führungskräfte gilt auch für Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation, sich in zwischenmenschlichen Situationen „fair“ zu verhalten, um die Transformation / den Change zum Erfolg zu führen.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Transformations-/ Changemanagement-themen bearbeiten D-1	Informations-/ & Kommunikations-management Konfliktmanagement Grundlagen: systemischer Ansatz (Ansatz der Wechselwirkungen) Grundlagen Rolle „Change Agent“ Projektmanagement Reporting Präsentation Moderation	- Informationen aufbereitet, die benötigt werden für das Veränderungsvorhaben / die Veränderungs-umsetzung (Transformation / Changemanagement); - Beiträge zum Transformations-/ Changemanagementkonzept erstellt; - Veränderungen je Phase plant; - bei der Planung der Veränderungen, die richtige Mischung zwischen einem systematischen Vorgehen und einem systemischen Ansatz wählt, um den Interessen und Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen gerecht zu werden; - pro Veränderungsphase mögliche Risiken erkennt und entsprechende Massnahmen ableitet; - die Beteiligten mit geeigneten Techniken in den Veränderungsprozess einbindet; - im Rahmen von Veränderungsvorhaben /-umsetzungen einzelne Lieferobjekte selbständig beiträgt; - geeignete Steuerungs- und Korrekturmassnahmen vorschlägt; - Fortschritte bzw. Veränderungen selbständig und korrekt in geeigneter Form dokumentiert; - die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen erfasst und einbezieht; - Massnahmenpakete zur Einführung von Veränderungen und zu deren Flankierung erarbeitet; - Massnahmen zur Einführung und Flankierung von Veränderungen umsetzt; - die Qualität der Umsetzung von Massnahmenpaketen sicherstellt und überwacht; - Auftraggebenden persönlich Bericht erstattet und schriftliche Berichte zuhanden des Managements verfasst; - sicher und kompetent moderiert, präsentiert und kommuniziert.
Ausmass der Veränderungen pro Zielgruppe ermitteln D-2	Organisationsstrukturen Changemanagement Methoden & Vorgehensweisen Grundlagen / Phasen: Changemanagement Prozess Fragetechniken Konfliktmanagement Feedbackregeln Begleitmassnahmen (z.B. Umschulung, Sozialplan, Unterstützung Stellensuche o.a.)	- Unterschiede zwischen Ist- und Soll-Zustand analysiert; - Ausmass / Wirkungsumfang der Veränderungen abschätzt und abgrenzt; - Unternehmensbereiche identifiziert, die von den Veränderungen betroffen sind; - mögliche Auswirkungen der Veränderungen quantifiziert und qualitativ gewichtet; - die wichtigsten rechtlichen Einflüsse und Auswirkungen abklärt bzw. abklären lässt; - Interessen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen analysiert; - daraus Massnahmenvorschläge für die Implementierung und Umsetzung der Veränderungen ableitet; - die Grundlagen, Vorgehensweisen, Methoden & Instrumente des Changemanagements anwendet; - geeignete Begleitmassnahmen vorschlägt zuhanden Management; - Massnahmen zwecks Steigerung der Arbeitszufriedenheit empfiehlt; - Bedarf einschätzt, eigene Grenzen kennt und entsprechende Fachleute zeitnah beizieht, z.B. aus den Fachrichtungen Psychologie, IT, Arbeitsrecht.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Informationen in und für Veränderungen empfängergerecht vermitteln D-3	Internes Kommunikationskonzept Kommunikationskanäle, -medien, -werkzeuge etc.	- Erfolgsrelevantes zu den Themen Information und Kommunikation in die Veränderungsprozesse einbringt; - Informationen sammelt und aufbereitet, welche für alle relevant sind, die von Veränderungen betroffen sind; - erfasst und strukturiert, welche Informationen zum Veränderungsvorhaben wann, wie und an wen kommuniziert werden müssen; - bei Veränderungsvorhaben aufzeigt, was es an Informationen / Kommunikation für die Umsetzung bedarf und vorschlägt, wer welche Beiträge dazu leisten kann; - in Zusammenarbeit mit Fachleuten, ein internes Kommunikationskonzept für das Veränderungs-vorhaben erarbeitet; - den internen Kommunikationsplan oder Teile davon umsetzt; - Informationen gemäss Kommunikationskonzept zielgruppengerecht aufbereitet; - das Veränderungsprojekt mündlich und schriftlich sowie formell und informell intern angemessen kommuniziert; - bestehende Informations- und Kommunikationskanäle /-medien etc. für die interne Kommunikation nutzt und ggf. weitere einbezieht; - in Zusammenarbeit mit Fachleuten, Kommunikationswerkzeuge entwickelt; - Infoanlässe konkret plant, durchführt und nachbereitet.
Horizontale und vertikale Kommunikation gewährleisten D-4	Organisationsfähigkeit wertschätzender Umgang Verantwortungsbewusstsein Motivationsfähigkeit Fairness	- die Schnittstelle zwischen den Zielgruppen bzw. zwischen den involvierten Personen wahrnimmt und den kontinuierlichen und ehrlichen Informationsaustausch gewährleistet; - sicherstellt, dass gewaltfreie Kommunikation, aktives Zuhören, eine grosszügige Fehlertoleranz und andere soziale Regeln, eingehalten werden; - die Kommunikation zwischen den internen Zielgruppen / Involvierten sicherstellt; - Sachverhalte und Ziele / Interessen von Sendern empfängergerecht für das Management übersetzt; - Informationen und Befindlichkeiten von Betroffenen dem Management / den Verantwortlichen periodisch vermittelt.
Konflikte frühzeitig angehen D-5	Urteilsvermögen Konfliktmanagement Grundlagen / Regeln: Mediation	- potenzielle Konfliktherde, -ursachen /-gründe auflistet, die das Vorhaben / die Veränderung birgt; - Massnahmen zur Konfliktprävention einbringt; - Erfolgsrelevantes über den Umgang mit Widerständen einbringt und sich entsprechend verhält; - Massnahmen zur Mitarbeitenden Einbindung in den Veränderungsprozess / das Vorhaben fördert; - in Massnahmen zur Konfliktprävention mitwirkt; - schwelende Konflikte aktiv beobachtet und einer möglichen Eskalation entgegenwirkt; - Konflikte frühzeitig erkennt und notwendige Massnahmen ergreift;

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
		- (Interessens-)Konflikte zu klären sucht und zwischen den Kontrahenten vermittelt; - in Massnahmen zur Deeskalation unterstützt.
Workshops & Informations-veranstaltungen durchführen D-6	Rollenverständnis /-klarheit Visualisierungsvarianten Moderation Präsentation Fragetechniken	- den Bedarf für einen bis mehrere Workshop(s) / Veranstaltung(en) klärt und deren Finanzierung sicherstellt; - die Ziele für den Workshop / die Veranstaltung festlegt; - die Erwartungen des Zielpublikums abklärt und im Programm berücksichtigt; - die Workshops / Veranstaltungen zielgruppen- & situationsgerecht plant; - alle Teilnehmenden vorgängig umfassend und verständlich über Ausgangslage, Thema und Zielsetzungen sowie Workshop-/ Veranstaltungsziel und -zweck orientiert; - die Räumlichkeiten, Medien und Material vorbereitet und deren Funktion prüft; - durch die geplante und kommunizierte Agenda führt und moderiert; - Raum für Diskussionen zu strittigen Themen gibt und gewährleistet, dass alle Standpunkte und Blickwinkel zur Sprache kommen können; - Entscheidungsfindungen fördert z.B. durch den Einsatz gezielter Fragen; - die Ergebnisse sichert und empfängergerecht dokumentiert; - die Erkenntnisse gewichtet und bewertet; - wichtige Erkenntnisse zuhanden Entscheidungsträger/innen aufbereitet und rapportiert.

Handlungs-kompetenz-bereich	8.2.5 E – Begleiten von Organisationsentwicklungen und Strategieumsetzungen
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation erörtert die Entwicklungen für Organisationen mit Mitarbeitenden und Managern. Sie können die Unternehmens Vision und Strategie(n) genauestens erklären und sind in Organisationsentwicklungs-Initiativen und in Vorhaben für Strategieumsetzungen involviert. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation veranschaulichen die Organisation und das Umfeld des relevanten Geschäfts-bereiches und führen gezielte Situations-, Problem- und Anforderungsanalysen durch. Sie binden Fachleute ein und koordinieren interdisziplinäre Arbeitsgruppen. Zusammen erarbeiten sie Konzepte, für welche Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation selbst relevante Beiträge beisteuern. In Zusammenarbeit mit den Fachverantwortlichen, Beraterinnen/Beratern und Führungskräften entwickeln sie Lösungswege und Vorschläge für Unternehmensstrategiekomponenten für z.B. die Produkte, die Internationalisierung oder anderes. Sie untersuchen die Umsetzbarkeit und weisen deren Nutzen für die Organisationsentwicklung und den Beitrag zur Strategie Zielerreichung aus. Dabei beziehen sie die Aspekte des Umwelt- und des Nachhaltigkeitsmanagements mit ein. Sie stellen sicher, dass die Beiträge aller Beteiligten einfliessen und relevante Kriterien, wie z.B. Praxistauglichkeit und Akzeptanz bei den Stakeholdern, berücksichtigt sind. Auf den zugrundeliegenden Prämissen der Entscheidungsträger/innen, erarbeiten Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation Entscheidungsgrundlagen. Damit tragen sie dazu bei, dass die Weiterentwicklungs-/ Lösungswege den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder entsprechen.
Kontext	Moderne Unternehmen sind stetig im Wandel und bestrebt, sich laufend zu verbessern. Damit eine (Weiter-)Entwicklung möglich ist, werden Ziel-Zustände (Soll) definiert und (Ist-)Situationen analysiert. Eine Strategie schafft Zielorientierung für die laufenden und anstehenden Perioden. Damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann, wird die Strategie kommuniziert und in Aufträge gebündelt. Es werden Handlungsbedarfe eruiert, um die Lücken zwischen Ist und Soll zu schliessen. Aus diesen entstehen die unterschiedlichsten Aufträge und Massnahmen, welche fokussierte Unternehmensbereiche, Teile des Tagesgeschäfts oder anderes in die richtige Richtung verändern sollen.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Aktuelle Entwicklungen für Organisationen / Unternehmensbereiche einordnen E-1	Recherche-Techniken Trends / Schlagwörter / Begriffe Bewertungsmodelle (z.B. Reifegrad Stufenmodell)	- Aktuelle Entwicklungen, Schlagwörter und Begriffe aus Managementformen und Führungsprinzipien für den unternehmens-internen Gebrauch korrekt beschreibt; - aktuelle Entwicklungen für Organisationen im Kontext des Unternehmens richtig zuordnet; - einen Unternehmensbereich, hinsichtlich einer aktuellen Entwicklung für Organisationen, beurteilt.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Strategie-Prozess /-Inhalte auf die Organisation / den Unternehmens-bereich adaptieren E-2	Strategieprozess (v.a. für Entstehung, Gliederung, Umsetzung) Strategiebestandteile (z.B. Kundenorientierung, Produktestrategie)	- im Strategieprozess in allen Prozessschritten aktiv mitarbeitet und - zusammen mit den Fach-verantwortlichen - wichtige Beiträge leistet; - die von der Organisation / dem Unternehmen und der Strategie tangierten Ökologieaspekte konkretisiert, wie z.B. «Circular Economy» (Kreislaufwirtschaft), Reduktion von Emissionen; - Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement berücksichtigt und, für die Organisation / das Unter-nehmen sowie die Strategieverfolgung /-umsetzung, die relevanten Aspekte aktiv einbringt; - die Unternehmensstrategie sowie die einzelnen Strategie-Bestandteile interpretiert und die jeweils relevanten Strategieinhalte und Unternehmensziele empfängergerecht wiedergibt; - die wesentlichen Strategieinhalte und Unternehmensziele auf die einzelnen Strukturebenen ableitet und als Zielvorgaben für die Bereiche formuliert.
Aus der Strategie Handlungsfelder für die Organisation / den Unternehmensbereich definieren E-3	Umweltanalysen Portfolio-Matrix Projektaufträge Ziel-Formulierungen Ist-Soll Vergleiche Gap-Analysen	- bei Strategieänderungen, Umsetzungsaufträgen oder ähnliche, organisatorische Auswirkungen analysiert und adressatengerecht erklärt; - Ist- und Soll-Zustände, unter Berücksichtigung des Kontextes / Geschäftsfeldes, visualisiert und kommuniziert; - Gaps zwischen Ist- und Soll-Zuständen quantifiziert und qualifiziert; - weitere / andere Einflussfaktoren aufzeigt und die Gap Analysen damit ergänzt; - Handlungsfelder für Problemlösungen ableitet und gewichtet; - Massnahmen zu den Handlungsfeldern gruppiert und in Massnahmenkataloge zusammenfasst; - Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge bewertet und darstellt; - Massnahmen Umsetzungspläne für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen erstellt; - Anträge formuliert und zuhanden Management einreicht.
Organisations-entwicklungs-/ Strategieumsetzungs-themen konzeptionell bearbeiten E-4	Informationsmanagement Stakeholdermanagement Konzept- & Kreativitätstechniken /-methoden /-modelle Planungstechniken Grundlagen Einführungs- & Schulungskonzepte	- Stakeholder Bedürfnisse erhebt und aufeinander abstimmt; - Informationen aufbereitet, die für Weiterentwicklungs-/ Strategieumsetzungskonzepte nötig sind; - Probleme und Schmerzpunkte darstellt und kommuniziert; - konzeptionelle und kreative Ansätze beisteuert; - Lösungsansätze darstellt und kommuniziert; - einzelne Themen / Inhalte selbständig oder im Team erarbeitet; - einzelne beauftragte Pläne und Konzepte erstellt für z.B. Schulung, Umsetzung / Einführung, Information / Kommunikation.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Weiterentwicklungen / Lösungen auf Strategiekonformität prüfen E-5	Bewertungsraster für - Zustand Ist-Soll Vergleiche - Lösungsvor- & -nachteile - Strategiekonformitätsgrade Visualisierungsvarianten für Ergebnisse / Erkenntnisse	- Bewertungsraster, für Strategieumsetzung im organisatorischen Bereich, erarbeitet; - Bewertungsraster mit einem Team spiegelt und vernehmlasst; - Bewertungsraster zielgerichtet einsetzt; - Weiterentwicklungen / Lösungen erhebt und in Bewertungsrastern festhält; - die Weiterentwicklungen / Lösungen untersucht und allgemein bewertet; - den Konformitätsgrad der Weiterentwicklungen / Lösungen zu den Strategieanforderungen eruiert; - die Bewertung und die Strategiekonformität visualisiert und dem Management präsentiert.

Handlungs-kompetenz-bereich	**8.2.6 F – Scouten von Trends & Innovationen**
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation können bei den aktuellen, für das Unternehmen und die Branche relevanten, Trends (richtungsweisende / umsichgreifende Entwicklungen) und Innovationen (konkrete Neuerungen, Verwirklichung neuer Ideen) mitdiskutieren und beobachten diese. Sie schätzen den Reifegrad einer Innovation ein und beurteilen das Potenzial für das mögliche Einsatzgebiet (z.B. im Unternehmen, im Bereich, in der Organisationseinheit). Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation berücksichtigen den Reifegrad der potenziellen Nutzerin / des potenziellen Nutzers für die im Fokus stehende Neuerung. Hier berücksichtigen sie sowohl die Wirkung bei der Nutzung / Anwendung einer Innovation, als auch deren Einfluss auf die Ökologie und Nachhaltigkeit. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation nutzen Methoden des Innovationsmanagements im entsprechenden Kontext, um z.B. einen «Proof of Concept» zu erlangen. Zuhanden Entscheidungsträger/innen bereiten sie Recherchen, Untersuchungen und Beurteilungen auf. Sie sorgen für die Auswahl / Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt und legen damit einen Grundstein für die geeignete Nutzung eines Trends / einer Innovation, die sie dann gezielt fördern.
Kontext	Lebenslanges Lernen erlangt in der Arbeitswelt eine immer grössere Bedeutung. Der technologische Fortschritt sowie sich ändernde Rahmenbedingungen und moderne Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen zwingen Unternehmen und Berufsleute, sich permanent zu erneuern und an Veränderungen anzupassen. Angestammte und aktuelle Modelle haben immer kürzere Lebenszyklen. Sie weichen Neuem, wie einige Beispiele zeigen: Arbeitsformen, -orte & -zeiten (Stichwort: Home Office), Führungs-/ Steuerungsmodelle (Stichwort: Globalisierung), Technologien (Stichwort: Blockchain), Ökologie & Nachhaltigkeit (Stichwort: «Circular Economy»), Methoden (Stichwort: «Design Thinking»), Vorgehen (Stichwort: Agil), Personale Kompetenzen (Stichwort: Mediation) und viele mehr. Trends und Innovationen sind allgegenwärtig. Jede Branche und alle Unternehmen müssen auf dem Laufenden sein und entscheiden, was davon wann für sie relevant ist oder sogar notwendig, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Um sich das Wirkungsvolle für das eigene Unternehmen, den eigenen Bereich oder eine einzelne Organisationseinheit zu erschliessen, muss breit abgestützt analysiert werden. Das Unternehmen muss zudem entscheiden, ob sie den Trend / die Innovation applizieren wird und in welcher Rolle**:** Als «First Mover», «Early Adopter», «Early or Late Majority / Follower» (Folger) oder «Laggard» (Nachzügler).

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Trends & Innovationen mit Relevanz identifizieren F-1	Trendmodelle & Darstellungstechniken (Trend-Radar, Trend-Matrix o.a.) Darstellungsformen für z.B. - Stand & Entwicklung - Potenzial Kriterienraster	- Begriffe von relevanten Trends & Innovationen korrekt unterscheidet z.B. als sich abzeichnende Entwicklungsrichtung oder als nutzbare Neuerung; - Trends systematisch recherchiert und relevante weiterverfolgt; - Trends und Innovationen mit Relevanz für das Unternehmen in periodische Berichte zuhanden Management aufbereitet; - die relevanten Trends und Innovationen gruppiert und geeignete Darstellungen für deren Entwick-lungsstand und Verfolgung erstellt; - Priorisierungen aufgrund von unternehmerischen Kriterien vornimmt; - das Potenzial von Trends anhand geeigneter Kriterien einschätzt und verständlich darstellt; - Empfehlungen zur weiteren Beobachtung ableitet und Begründungen formuliert.
Trends mit Potenzial für die Organisation / das Unternehmen verfolgen F-2	Interview-/ Umfrage- und andere Evaluationstechniken Potenzialanalysen Bewertungstechniken (z.B. Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) Innovationsprozesse KVP, Vorschlagswesen Interview- und Umfragetechniken	- Instrumente und Techniken zur Evaluation zielführend anwendet; - die Vor- und Nachteile der etablierten und aktuellen Verfahren zum Innovationsprozess, aber auch zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), zum Vorschlagwesen etc. beschreibt und sie fokussiert einsetzt; - Methoden zur Potenzialanalyse und -bewertung anwendet; - ergebnisorientierte Methoden & Instrumente für die Einordnung und Beurteilung anwendet; - Innovationen / Trends mit Relevanz und Interesse seitens Unternehmen auswertet; - diese Innovationen / Trends in den unternehmerischen Kontext stellt und dem Management fundiert erläutert; - vorschlägt, prädestinierte Innovationen für das Unternehmen auszuarbeiten.
In Innovations-prozessen mitarbeiten F-3	Methoden des Innovationsmanagements (z.B. Innovationsprozesse, -workshops) Kreativitäts- & Bewertungs-techniken des Innovations-managements	- in Ideen Findungs-/ Sammlungs-Workshops mitwirkt; - Innovations-Workshops mitgestaltet und potenzielle Teilnehmer/innen evaluiert; - Innovations-Workshops durchführt und darin spezifische Kreativitätstechniken anwendet; - Team Workshops zu Reifegrad-Ausarbeitungen einzelner Ideen / Innovationen moderiert; - in den Bewertungs- und Auswahlprozessen des Innovationsmanagements mitarbeitet; - Prozesse und Methoden / Techniken des Innovationsmanagements dafür einsetzt, um den «Proof of Concept» zu erlangen.
Relevante Innovationen im Unternehmen fördern F-4	Machbarkeitsanalysen Innovation Facilitators Pitch Präsentationen	- die potenzielle Wirkung bei Nutzung der Innovation in einem Unternehmensbereich analysiert; - die Organisationsform(en) und das Prozessmanagement des Unternehmens in die Wirkungsanalyse miteinbezieht; - Ökologie / Nachhaltigkeit einbringt;

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
		- Soziologieaspekte beliebt macht wie z.B. Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, Anschauungen, Bedürfnissen etc., Förderung von geistiger und körperlicher Gesundheit / Arbeitsbedingungen, Entwicklung von Selbstbestimmung / (Eigen-) Verantwortung; - die Auswirkungen bei der Einführung einer Innovation auf die Unternehmenskultur abschätzt und schriftlich argumentiert; - die Akzeptanz bei den zukünftigen Nutzern der Innovation gewinnt und mit gezielten Massnahmen deren Begeisterung dafür weckt; - eine interne Verkaufspräsentation für die Innovation erstellt und diese für unterschiedliche Ziel-gruppen aufbereitet; - Meinungsbildner/innen gewinnt und ihnen Informationsmaterial zur Verfügung stellt.

Handlungs-kompetenz-bereich	**8.2.7 G – Erarbeiten von unternehmerischen Entscheidungsgrundlagen**
Beschreibung des Handlungs-kompetenz-bereichs	Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation beherrschen die Methoden und Techniken des Organisationsmanagements: Sie beurteilen ihren Zweck und Nutzen, können sie auf eine bestimmte Aufgabenstellung adaptieren und sie anderen Personen fachkundig vermitteln. Für ihre Arbeit sind dies v.a. diejenigen für Erhebungen & Analysen, Stakeholdermanagement, Anforderungsmanagement sowie Effektivitäts-/ Effizienz- und Potenzialanalysen und im Speziellen für Problemlösungen. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation sind in der Lage, Beiträge zum Organisationsmanagement zu leisten. Sie können sich mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen verständigen und ihnen Sachverhalte adressatengerecht erläutern. Sie stellen die Effektivität und Effizienz der Methode sicher, indem sie im Vorfeld Auftrags-Ziel und -Zweck eruieren. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation prüfen insbesondere die Eignung für die Zielgruppe, welche diese anwenden wird oder lesen / interpretieren muss. Sie wählen die geeignete Methode / Technik aus und passen sie auf die jeweilige Situation bzw. auf die individuelle Problemstellung (für Projekte, Prozesse, Strukturen etc.) an. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation setzen gewählte Methoden / Techniken zielführend ein. Gleiches gilt für die entscheidungsrelevante Resultatsaufbereitung, denn im Fokus für das Management sind immer die Ergebnisse und Erkenntnisse am Wichtigsten, die in Entscheidungsgrundlagen einfliessen. Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation führen den Auftrag aus und zeigen die Auswirkungen für das Unternehmen / den Gestaltungsbereich auf. Sie bereiten Ergebnisse und Erkenntnisse gezielt für die Entscheidungsträger/innen auf und stellen sicher, dass diese vollständig, zweckmässig und zielgruppengerecht vorliegen. Dies ermöglicht Auftraggebenden den Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation die unterschiedlichsten Aufträge zu erteilen und die Entscheidungen auf deren Entscheidungsgrundlagen abzustützen.
Kontext	Methoden (inkl. Techniken, Vorgehen & Verfahren) unterstützen die Führung von Organisationen. Sie kommen in allen Aspekten des Management zum Einsatz, insbesondere bei Prozessen und Projekten. Es spielt dabei keine Rolle «was» der Auftrag, das Projekt, das Vorhaben fachlich beinhaltet; Methoden sind die essenziellen Werkzeuge, um jede Art von Situation angehen zu können. Zu den fokussiert eingesetzten Methoden sind die Mittel und Medien sowie die Form der Kommunikation wichtig, um die jeweiligen Empfänger optimal zu erreichen. Was auch immer der Auftrag ist, richtige Entscheidungsgrundlagen zu haben, ist ein Schlüsselerfolgsfaktor. Entscheidungsgrundlagen müssen einerseits für die Unternehmensführung und -entwicklung von Nutzen sein und andererseits die geeignete Basis bilden, auf derer die Auftraggebenden / Entscheidungsträger/innen zum „richtigen“ Zeitpunkt die „richtigen“ Entscheide fällen. Das heisst: Anhand solcher Grundlagen treffen sie Entscheidungen, die ihrem eigenen Hauptauftrag (Überlebensfähigkeit des Unternehmens / des Bereiches / der Organisations-einheit / des Produktes o.a.) zuträglich sind.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Methoden und Techniken des Organisations-managements zielführend einsetzen G-1	Methoden & Techniken des Organisationsmanagements Darstellungstechniken (z.B. SEUSAG)	- die Methoden und Techniken des Organisationsmanagements beurteilt und unterschiedliche jeweils zweckdienlich einsetzt; - die Ausgangslage und Zielvorstellung von Auftraggebenden / Entscheidern ganzheitlich erkennt und charakterisiert; - für die Auftragsausführung bzw. die Situation die richtige Vorauswahl an Methoden / Techniken, Vorgehen / Verfahren trifft; - die Eignung der gewählten Methode / Technik für die konkrete Aufgabe / Problemstellung beurteilt;

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
	Effektivitäts-, Effizienz- und Optimierungsanalysen Zielmanagement Methoden Kreativitätstechniken Techniken der Bewertung & Auswahl Analysemethoden Problemerkennungs- & -lösungs-methoden (z.B. SWOT, FMEA, Ishikawa, Ursachen Wirkung Diagramm, Problemlösungszyklus)	- die zweckmässigste Methode / Technik zielgruppengerecht auswählt und in der konkreten Aufgabenstellung zielführend einsetzt;Methoden und Techniken für Effektivitätsanalysen einsetzt; - Effizienzanalysen des Prozess- und Qualitätsmanagements anleitet (anderen die Methode / Technik dazu beibringt); - Effektivitäts- und Effizienzanalysen - zusammen mit Personen aus den Fachbereichen - erstellt; - beauftragte Optimierungsanalysen durchführt; - vorgegebene Ziele, wie z.B. Kosteneinsparung und Durchlaufzeitensenkung, in die Analysen integriert; - die Analysen anhand von entscheidungsrelevanten Kriterien bewertet; - Optimierungspotenziale anhand Managementkriterien beschreibt und quantifiziert; - Massnahmenpakete zur Ausschöpfung der Potenziale erarbeitet; - den Bedarf an Zeit, Finanzen und Personal ermittelt und strukturiert. - Erhebungstechniken und Dokumentationstechniken kompetent anwendet; - systematische Erhebungen, z.B. von Ist-Zuständen, durchführt und Auswertungen erstellt; - Ist-Soll Vergleiche anstellt; - Gap-Analysen erstellt; - relevante Themenfelder gruppiert und priorisiert; - Problemerkennungen ausführt und Problemanalysen durchführt.
Bedürfnisse & Erwartungen der Stakeholder an das Vorhaben strukturieren G-2	Stakeholdermanagement Kommunikationsmanagement Konfliktmanagement	- mittels Stakeholdermanagement die Gesinnung und den Einfluss von Stakeholdern einschätzt; - Erwartungen und Anforderungen von Stakeholdern evaluiert und darstellt; - Zielkonflikte mit den Beteiligten klärt; - Massnahmen definiert, wie die Stakeholder zum Projekterfolg beitragen können; - Stakeholder ihrem Einfluss entsprechend involviert und betreut; - Stakeholder bedürfnisgerecht informiert.
Anforderungen an Produkte, Dienstlei-stungen und Lösungen ermitteln G-3	Anforderungsmanagement & -kategorien (z.B. funktionale, nicht-funktionale)	- Marktanforderungen und interne Bedürfnisse, Vorgaben und Ziele kategorisiert; - Anforderungen in Anforderungsportfolios überträgt und strukturiert; - detaillierte Anforderungsspezifikationen sicherstellt; - die Vollständigkeit und Aktualität von Anforderungskatalogen gewährleistet.

Handlungs-kompetenzen	**Inhalt - Schwerpunkte** (Liste ist jeweils nicht abschliessend)	**Leistungskriterien** Die Person verfügt über die Handlungskompetenz, wenn sie ..
Auswirkungen der Veränderungen auf das Unternehmen / den Gestaltungs-bereich aufzeigen G-4	Risikomanagement Changemanagement Ökologie & Nachhaltigkeit	- mögliche Risiken, die den Erfolg der Veränderung gefährden, erkennt und bewertet; - die Bedeutung und den potenziellen Effekt der Veränderung auf den betroffenen Unternehmens-bereich strukturiert darstellt; - den Mehrwert für das Unternehmen ermittelt; - den Einfluss / Effekt einer Veränderung auf die Ökologie & Nachhaltigkeit, sowohl des Unternehmens wie auch der Umwelt, ausweist; - Potenzialanalysen durchführt bei z.B. Ist-Soll-Vergleichen; - die Grundlagen und die Methodik der Produkt-/ und Prozess-Kosten Rechnung anwendet; - die Auswirkungen der Veränderungen auf das Personal, die Prozesse, die Arbeitswelt / Arbeits-formen etc. ermittelt; - die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur(en) quantifiziert & qualifiziert.
Erarbeitete Inhalte für Entscheidungs-träger/innen aufbereiten G-5	Verhandlungs- & Verkaufs-techniken	- die Resultate und Ergebnisse sichert und dokumentiert; - die Dokumentationsinhalte sinnvoll konsolidiert und zweckmässig aufbereitet; - Entscheidungsvarianten, inklusive der sogenannten Null-Variante, plus möglicher Massnahmen und Auswirkungen ausarbeitet und vernehmlasst; - die Vernehmlassungsinhalte aufbereitet und den Vernehmlassungsprozess reflektiert, um zu beurteilen z.B. wieviel Input / Kritik konstruktiv ist und wieviel eher „Nörgelei“ / Widerstand ist; - die Entscheidungsvarianten übersichtlich visualisiert und den Favoriten hervorhebt; - die favorisierte Variante verkaufstechnisch darstellt und argumentiert.

Konsolidierungen / Konzentrate den Entscheidungs-trägerinnen / Entscheidungs-trägern präsentieren
 	
G-6
	Meinungsbildungsmethoden
	
	Präsentationstechniken
		- einflussreiche Personen für die Meinungsbildung von Entscheidungsträgern / Entscheidungs-trägerinnen gewinnt;
		- Entscheide bei den Entscheidungsträgern / Entscheidungsträgerinnen einzeln vorbereitet, um z.B. herauszufinden welche individuellen Interessen / Ziele diese verfolgt;
		- Entscheide aktiv herbeiführt
		  - Lösungsvorschläge empfiehlt und begründet;
		  - Entscheidungsträger/innen vor dem Termin einzeln «abholt», um sicherzustellen, dass die Entscheide z.B. zum richtigen Zeitpunkt, in die gewünschte Richtung gefällt werden;
		  - Anträge formuliert und diese zielgruppengerecht präsentiert;
		- Entscheide aufbereitet und kommuniziert.

8.3 Persönliche / soziale Kompetenzen / Haltungen

im Handlungskompetenzbereich:	**A** Projekte managen	**B** Prozesse gestalten	**C** Arbeits-welten wandeln	**D** Transform. & Change-mgmt	**E** Org.entw. & Strategie-umsetzung	**F** Trends & Innova-tionen	**G** Entscheid. grund-lagen
Verantwortungsbewusstsein							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- arbeiten selbständig.	X		X				X
- verhalten sich den Interessen aller Fachbereiche und Positionen gegenüber neutral.	X	X		X	X		X
- sind in der Lage, disziplinär und interdisziplinär ein Team zu führen.	X			X	X		
- übernehmen in ihrem Projekt Verantwortung für die Mitarbeitenden.	X						X
- übernehmen in ihrem Auftrag Verantwortung für die Zielerreichung.		X	X	X	X	X	
- denken und handeln unternehmerisch (sowohl betriebswirtschaftlich wie sozial).	X	X	X	X	X	X	X
- handeln vorausschauend.	X	X	X	X	X	X	X
- haben allen Ideen und allen Personen gegenüber, eine konstruktive Grundhaltung.	X		X	X	X	X	X
- setzen Ressourcen verantwortungsbewusst ein.	X	X	X	X	X		
- engagieren sich für die Umweltthemen und Nachhaltigkeitsaspekte des Unternehmens / der Organisation.	X	X	X		X	X	X
Motivationsfähigkeit							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- fördern und fordern ihre Projekt Mitarbeitenden.	X						
- fördern den Teamgeist und treten aktiv ein für Respekt, Offenheit und Unvoreingenommenheit.	X	X	X	X	X	X	X
- motivieren alle internen Personen für Veränderungen und Neuerungen.	X	X	X	X	X	X	
Kommunikationsfähigkeit							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- informieren offen, fair und ehrlich.	X	X	X	X	X	X	X
- sind kommunikationsstark (adressatenfokussiert) und gehen auf ihre Gesprächs-partner/innen und Zielgruppen angemessen ein (Empathie).	X	X	X	X	X	X	X
- drücken sich schriftlich und mündlich gewandt und klar aus.	X	X	X	X	X	X	X
- agieren verhandlungsstark und vermögen andere Personen zu überzeugen.	X	X	X			X	X
- können eine Audienz begeistern (Auftrittskompetenz).	X	X	X	X	X	X	X

im Handlungskompetenzbereich:	**A** Projekte managen	**B** Prozesse gestalten	**C** Arbeits-welten wandeln	**D** Transform. & Change-mgmt	**E** Org.entw. & Strategie-umsetzung	**F** Trends & Innova-tionen	**G** Entscheid. grund-lagen
Urteilsvermögen							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- vermögen ihre Rolle und ihre Entscheide sowie die eigene Person kritisch zu reflektieren.	X	X	X	X	X	X	X
- sind sich in Veränderungen der vorhandenen Spannungsfelder und Zielkonflikte bewusst und berücksichtigen alle relevanten Aspekte.	X	X	X	X	X		X
- können Krisensituationen schnell erfassen und die nötigen Massnahmen einleiten.	X	X	X	X	X		
- entscheiden unter Abwägung aller Konsequenzen.	X						X
- suchen pragmatische und vor allem für alle Beteiligten / Situationen praxis-taugliche Lösungen.	X	X	X	X	X		
Organisationsfähigkeit							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- setzen Ziele und Prioritäten.	X	X	X	X	X	X	X
- können Arbeiten delegieren.	X				X		
- wissen sich selbst zu organisieren und überzeugen durch Effizienz.	X	X	X	X	X	X	X
- bilden sich selbst kontinuierlich weiter.	X	X	X	X	X	X	X
Konfliktfähigkeit							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- sind konfliktfähig und bewältigen Auseinandersetzungen konstruktiv.	X	X	X	X	X	X	X
- äussern Feedback und Kritik angemessen und respektvoll.	X	X	X	X	X	X	
- nehmen Feedback wohlwollend entgegen und berechtigte Kritik an.	X	X	X	X	X	X	X
- sind in der Lage, Grenzen zu setzen und verfügen über das nötige Durchsetzungsvermögen.	X	X	X	X	X	X	
Menschenwürdigende Grundhaltung							
Spezialistinnen / Spezialisten Unternehmensorganisation							
- gehen mit allen Personen wertschätzend um.	X	X	X	X	X	X	X
- vermeiden Diskriminierung.	X	X	X	X	X		X
- finden die richtige Balance zwischen Gleichbehandlung und Individualisierung.	X	X	X	X	X		X