

---

## **Wegleitung zur Prüfungsordnung**

---

### **Experte/Expertin in Organisationsmanagement**

1.9.2022

#### **Träger der Prüfung**

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

#### **Prüfungssekretariat**

Verein für die eidgenössischen Organisatorenprüfungen  
Flughofstrasse 50  
8152 Glattbrugg

Tel. +41 44 809 11  
[office@eop.ch](mailto:office@eop.ch)  
[www.eop.ch](http://www.eop.ch)

---

## Inhaltsverzeichnis

I	Allgemeine Bestimmungen	3
1	Einleitung	3
1.1	Zweck der Begleitung	4
2	Berufsbild	4
3	Praxisvoraussetzungen und Zulassungsbedingungen	6
4	Prüfungsorganisation	6
5	Prüfung	7
5.1	Prüfungskonzept	7
5.2	Prüfungsform	8
5.3	Administratives Vorgehen	13
5.4	Notengebung	14
II	Glossar	15
III	Prüfungsinhalt: Handlungsfelder und Kompetenzen	17

# I Allgemeine Bestimmungen

Alle in dieser Wegleitung verwendeten männlichen Bezeichnungen gelten auch für Frauen.

## 1 Einleitung

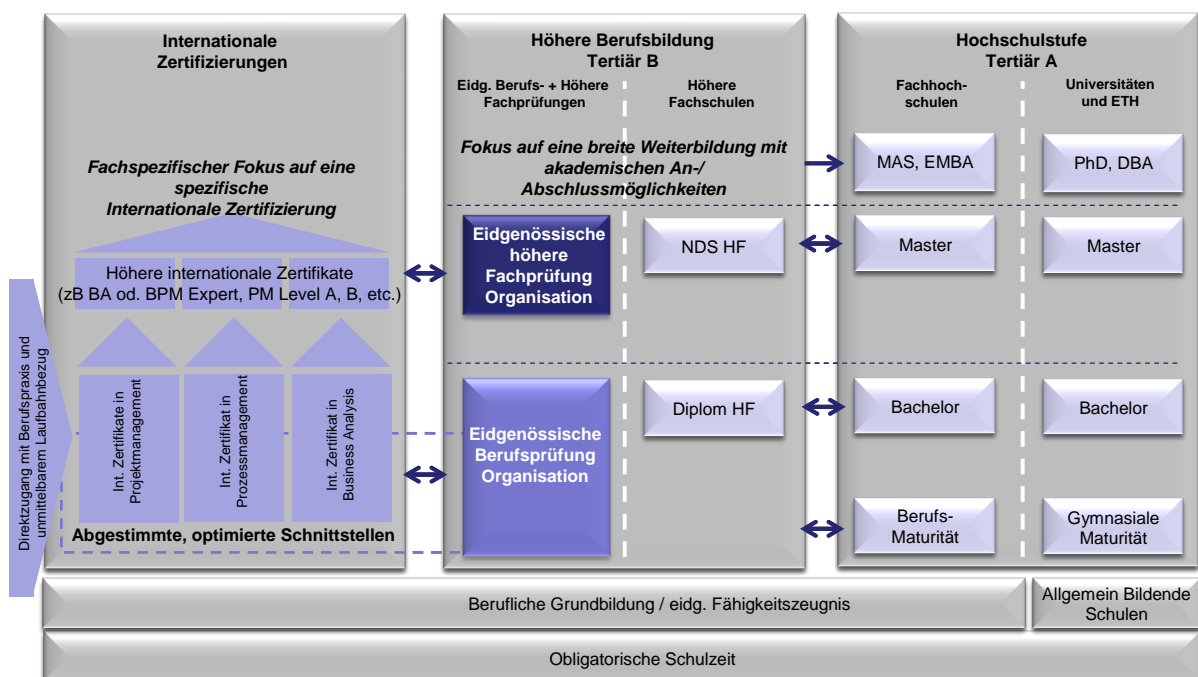
Die vorliegende Wegleitung für die höhere Fachprüfung als

- **Experte/Expertin in Organisationsmanagement**

beschreibt das Prüfungsmodell und den Prüfungsstoff. Sie hat informativen Charakter. Rechtliche Grundlage der Prüfung bildet die Prüfungsordnung vom 1.2.2011. Sie muss für das gesamtheitliche Verständnis der Prüfungen unbedingt mitbeachtet werden.

Die Eidgenössischen Organisatorenprüfungen orientieren sich ausgeprägt an der Praxis. Die Prüfungen wurden entsprechend auf der Grundlage einer breit angelegten Berufsfeldanalyse mit Praktikern und Fachleuten entwickelt.

In der Schweizerischen Bildungslandschaft sind die Prüfungen in der höheren Berufsbildung (Tertiär B) angesiedelt und verfügen über eine eidgenössische Anerkennung. Mit dem Bestehen der höheren Fachprüfung ist auch der Zugang zu Abschlüssen im Bildungsbereich Tertiär A gewährleistet. Zudem sind die Prüfungen mit den relevanten internationalen Zertifizierungen (Projektmanagement, Prozessmanagement, Business Analyse) abgestimmt.



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](http://www.eop.ch) aufgelistet.

---

## 1.1 Zweck der Wegleitung

Die vorliegende Wegleitung verfolgt folgende Ziele und Zwecke:

Prüfungskandidaten und Prüfungskandidatinnen sollen in der Prüfungsvorbereitung mit der Wegleitung eine wertvolle Unterstützung erhalten.

Interessierte, Vorgesetzte, Arbeitgeber und Personalverantwortliche sollen über die höhere Fachprüfung als Experte oder Expertin in Organisationsmanagement umfassend informiert werden.

Das Prüfungsmodell und die detaillierten Prüfungsinhalte werden anschaulich und vollständig dargestellt.

---

## 2 Berufsbild

Mit Bestehen der höheren Fachprüfung wird der Kompetenznachweis zur Bearbeitung komplexer und vernetzter organisatorischer Aufgabenstellungen gemäss Berufsbild erbracht.

Mit dem gesetzlich geschützten Titel

- **Experte/Expertin in Organisationsmanagement mit eidgenössischem Diplom**
- **Expert/Experte en Management de l'organisation avec diplôme fédéral**
- **Esperto/Esperta in Management dell'organizzazione con diploma federale**

soll die Auswahl kompetenter und vertrauenswürdiger Fachleute gemäss Berufsbild erleichtert werden.

<b>Arbeitsgebiet</b>
Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind die kompetenten Ansprechpartner in Unternehmen und Verwaltungen in allen Fragen der Organisation. Sie sind in kleinen und mittelgrossen Unternehmen für die gesamte Unternehmensorganisation zuständig, in grossen Unternehmen zeichnen sie häufig für die Organisation auf der Ebene einer grösseren Organisationseinheit verantwortlich. In dieser Funktion leiten sie eine Abteilung mit mehreren Fachleuten oder arbeiten als Experte oder Expertin in dieser Abteilung. Gegenüber dem Management und den Fachbereichen treten sie häufig als kompetente Berater auf.
<b>Wichtigste berufliche Handlungskompetenzen</b>
Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement verfügen in den Handlungsfeldern Struktur-, Prozess- und Projektmanagement über eine umfassende und vertiefte Kompetenz und beanspruchen eine Themenführerschaft in ihrem beruflichen Umfeld.

In den Handlungsfeldern Changemanagement, Qualitätsmanagement, Strategisches Management, ICT-Management, Innovationsmanagement, Konfliktmanagement, Riskmanagement und Corporate Social Responsibility Management verfügen die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement über ein Generalisten-Know-how. Mit dieser umfassenden Themenkompetenz sind sie eigentliche Generalisten in Organisation.

Mit ihrer Themenkompetenz sind sie wichtige Teamplayer in einem interdisziplinären Team und decken insbesondere die relevanten organisatorischen Aspekte unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, informationstechnischer und rechtlicher Belange ab. Bei der Gestaltung der entsprechenden Konzepte übernehmen sie eine aktive Rolle sowie leitende Rollen bei der Umsetzung.

Im Bereich der personalen Kompetenzen beherrschen die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement eine Reihe von Techniken und Instrumenten, um geplanten Vorhaben zum Erfolg zu verhelfen.

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind fähig, die verschiedenen Handlungsfelder und entsprechende personale Kompetenzen zu vernetzen und gesamtheitlich, integriert zu bearbeiten.

### **Berufsausübung**

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement arbeiten in einem Spannungsfeld zwischen Management und Belegschaft, zwischen Business und IT oder zwischen Strategie und operativer Umsetzung. Dies erfordert eine hohe Flexibilität und eine hohe Belastbarkeit.

Die Freude an Veränderungen und Ungeplantem, auch im eigenen Arbeitsumfeld, ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche und befriedigende Ausübung dieser anspruchsvollen Rolle.

Mit hoher Sensibilität reflektieren die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement Erfahrungen, Ereignisse im Arbeitsumfeld, Verhalten von Projektbeteiligten, aber auch die eigene Leistung in regelmässigen Abständen.

### **Beitrag des Berufs an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur**

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement leisten einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg und zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Verwaltungen.

Das Handlungsfeld Corporate Social Responsibility Management beinhaltet die Elemente soziale Gerechtigkeit (Wirtschafts- und Unternehmensethik) sowie ökologische Verträglichkeit (Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement). Experten/Expertinnen in Organisationsmanagement arbeiten aktiv und unmittelbar an diesen Themen mit.. Sie sind insbesondere bei der Umsetzung entsprechender Konzepte, bei der Begleitung entsprechender Implementierungsprozesse oder beim Aufbau eines effizienten Controlling und Reporting aktiv involviert.

Im Kapitel III der Wegleitung sind die typischen Handlungskompetenzen, getrennt nach den Handlungsfeldern, detailliert aufgeführt.

---

### **3 Praxisvoraussetzungen und Zulassungsbedingungen**

Mit der höheren Fachprüfung werden Personen angesprochen, die bereits über vertiefte und umfassende Erfahrungen in Organisationsmanagement verfügen.

Die Praxisvoraussetzungen und die Zulassungsbedingungen sind aus der Prüfungsordnung (Ziffer 3.3) zu entnehmen.

Die geforderte einschlägige Berufspraxis von mindestens 4 Jahren muss bei Ablauf der Anmeldefrist erfüllt sein. Sie muss durch entsprechende Bescheinigungen, die vom entsprechenden Arbeitgeber rechtsgültig unterzeichnet sind, belegt werden.

Als einschlägige Berufspraxis sind folgende Erfahrungen einzustufen:

- Vertiefte und umfassende Erfahrungen im Organisationsmanagement
- Berufliche Funktion mit Organisationsmanagement als Hauptaufgabe, nicht nur als Nebenaufgabe
- Leitende Funktionen im Linienmanagement oder im Projektumfeld

---

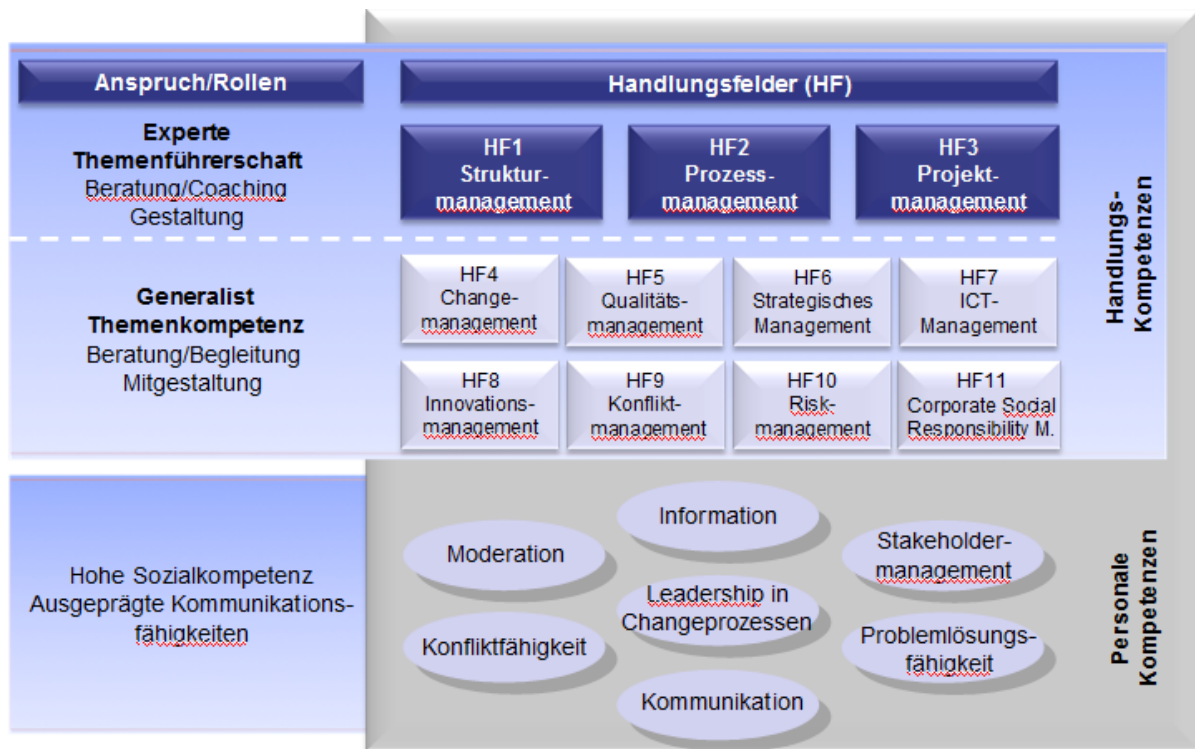
### **4 Prüfungsorganisation**

Für die Durchführung der höheren Fachprüfung ist gemäss Prüfungsordnung Ziff. 2 die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission zuständig (PQSK).

## 5 Prüfung

### 5.1 Prüfungskonzept

Das nachfolgende Schema zeigt das Prüfungskonzept in der Übersicht:



Insgesamt besteht der Prüfungsumfang aus 11 Handlungsfeldern (HF1 bis HF11) sowie den personalen Kompetenzen.

Struktur-, Prozess- und Projektmanagement (HF1 bis HF3) bilden die zentralen Handlungsfelder. In diesen Handlungsfeldern können sich die erfolgreichen Absolventen der Prüfung über vertieftes und umfassendes Wissen und entsprechende Berufserfahrungen ausweisen. Sie sind dadurch imstande, in diesen Handlungsfeldern eine Rolle als Experte oder Expertin kompetent wahrzunehmen und eine eigentliche Themenführerschaft in ihrem beruflichen Umfeld zu beanspruchen.

In den Handlungsfeldern Changemanagement, Qualitätsmanagement, Strategisches Management, ICT-Management, Innovationsmanagement, Konfliktmanagement, Riskmanagement und Corporate Social Responsibility Management (HF4 bis HF11) verfügen die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement über Generalisten-Know-how. Sie sind damit breit abgestützt, so dass sie in interdisziplinären Arbeits- und Projektgruppen einen wertvollen Beitrag zur Lösungsentwicklung leisten können. Es handelt sich dabei um Handlungsfelder, die eng mit dem Thema Unternehmensorganisation und insbesondere mit organisatorischen Veränderungen verknüpft sind.

Die personalen Kompetenzen nehmen einen wichtigen Stellenwert im Berufsbild der Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement ein. Organisatorische Veränderungen sind häufig verbunden mit anspruchsvollen Umsetzungsprozessen, in denen eine geschickte Kommunikation, der professionelle Umgang mit Konfliktsituationen sowie mit Unsicherheiten und Ängsten der Betroffenen entscheidend für den Erfolg und die Zielerreichung sein können.

## 5.2 Prüfungsform

Die höhere Fachprüfung für die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement entspricht in optimaler Weise den Anforderungen in der Praxis, indem einerseits das breite Themenspektrum und andererseits die vernetzte und gesamtheitliche Bearbeitung der verschiedenen Handlungsfelder geprüft werden kann.

Das nachfolgende Schema zeigt die Prüfungsform in der Übersicht:





Die höhere Fachprüfung besteht aus insgesamt 5 Prüfungsteilen.

Prüfungsteil	Beschreibung
<p>1: Projektarbeit</p> <p>Position 1: Standortgespräche im Rahmen der Projektarbeit</p>	<p>Im Vorfeld der Prüfung bearbeiten die Kandidaten und Kandidatinnen eine Aufgabenstellung aus den Handlungsfeldern Strukturmanagement, Prozessmanagement oder Projektmanagement (HF1 bis HF3). Die Kandidaten und Kandidatinnen können – je nach betrieblichen Möglichkeiten – ein Handlungsfeld auswählen.</p> <p>Das Thema der Projektarbeit wird nach der Zulassung zur Prüfung eingereicht und mindestens 2 Monate vor dem ersten Standortgespräch bestätigt.</p> <p>In der Projektarbeit weisen die Kandidaten und Kandidatinnen nach, wie sie in der Funktion der Projektleitung / Teilprojektleitung ein betriebliches Vorhaben bearbeiten. Die betrieblichen Fragestellungen können variieren, ein Bezug zu einem oder mehrerer der zentralen Handlungsfelder Strukturmanagement, Prozessmanagement oder Projektmanagement (HF1 bis HF3) muss aber erkennbar sein.</p> <p>Die Kandidaten und Kandidatinnen werden aufgefordert, im Rahmen des betrieblichen Kontextes das Vorhaben zu planen, umzusetzen und vor einem fachlichen Hintergrund zu vertreten.</p> <p>Während der Umsetzung des Vorhabens finden zwei Standortgespräche mit jeweils zwei Prüfungsexperten oder Prüfungsexpertinnen statt. In diesen Standortgesprächen werden die Kandidaten und Kandidatinnen aufgefordert, das Projekt und den Verlauf zu erläutern.</p> <p>Zur Unterstützung der Standortgespräche dokumentieren die Kandidaten ihre Planungen, Umsetzungen etc. in kurzen, einfachen Handouts, welche anlässlich der Standortgespräche abgegeben werden.</p> <p>Die Experten vereinbaren am Schluss des Standortgespräches mit dem Kandidaten Lieferobjekte welche am darauffolgenden Gespräch durch Kandidat und Experten tiefer betrachtet werden.</p> <p>Dauer: Die Kandidaten und Kandidatinnen müssen die Projektarbeit während eines Zeitraums von 4-6 Monaten bearbeiten.</p> <p>Die Standortgespräche dauern maximal 120 Minuten, wobei das eigentliche Gespräch (Präsentation der Projektarbeit / des Projektstandes und deren Diskussion mit den Experten) mindestens 60 Minuten beanspruchen.</p> <p>Bewertung: Die Standortgespräche werden kriterienorientiert bewertet. Fokus der Beurteilung liegt auf der fachlichen Planung und Umsetzung des Projektes. Die abgegebenen Handouts unterstützen das Gespräch und werden als solche nicht bewertet.</p>

Prüfungsteil	Beschreibung
	<p>Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten für ihre Leistungen für den Prüfungsteil Projektarbeit eine Note, die sich zu je 25% aus den beiden Standortgesprächen (eine Prüfungsposition) und zu 50% aus der Prüfungsposition „Reflexion der Projektarbeit“ zusammensetzt.</p> <p>Hilfsmittel: Es bestehen keine Einschränkungen bei der Verwendung von Hilfsmitteln.</p>
<p>1: Projektarbeit Position 2: Reflexion der Projektarbeit</p>	<p>Die Kandidaten und Kandidatinnen präsentieren den letzten Stand ihrer Projektarbeit. Dabei werden sie von zwei Prüfungsexperten oder Prüfungsexpertinnen im Hinblick auf die Kompetenzen aus den in der Projektarbeit abgedeckten Handlungsfeldern Strukturmanagement, Prozessmanagement oder Projektmanagement (HF1, HF2 oder HF3) sowie ausgewählten personalen Kompetenzen (z. B. Information, Kommunikation) bewertet.</p> <p>Anschließend werden sie von den Prüfungsexperten oder Prüfungsexpertinnen zu ihrer Projektarbeit befragt. Die Prüfungsexperten oder Prüfungsexpertinnen stellen mit Schwergewicht Reflexionsfragen zum Verhalten der eigenen Person/Rolle im Projekt, zum erlebten Projektumfeld und zum gewählten Projektvorgehen.</p> <p>Dauer: Die Reflexion der Projektarbeit (Projektstand, Reflexion des Projektes) dauert mindestens 60 Minuten.</p> <p>Bewertung: Kriterienorientierte Bewertung. Der Fokus der Beurteilung liegt auf der Reflexion des Projektes, der eigenen Person/Rolle im Projekt, des Umfeldes.</p> <p>Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten für ihre Leistungen für den Prüfungsteil Projektarbeit eine Note, die sich zu je 25 % aus den beiden Standortgesprächen (eine Prüfungsposition) und zu 50% aus der Prüfungsposition „Reflexion der Projektarbeit“ zusammensetzt.</p> <p>Hilfsmittel: Präsentationsmittel (Powerpoint, Beamer, Flipchart, Pinwand)</p>
<p>2: Fallstudie</p>	<p>Die Kandidaten und Kandidatinnen bearbeiten im Rahmen einer schriftlichen Einzelprüfung auf Basis von komplexem Material eine Fallstudie.</p> <p>Die Fallstudie ist vernetzt und kann alle zentralen Kompetenzen aus den Handlungsfeldern Strukturmanagement, Prozessmanagement und Projektmanagement (HF1 bis HF3) sowie aus zwei weiteren Handlungsfeldern mit einbeziehen (wahlweise zwei HF aus HF4 bis HF11). In der Fallstudie weisen die Kandidaten und Kandidatinnen nach, dass sie im Kontext eines komplexen Falls ein angemessenes Vorgehenskonzept entwerfen und begründen können.</p> <p>Das Material für die Fallstudie ist authentisch (d. h. es beinhaltet</p>

Prüfungsteil	Beschreibung
	<p>Unterlagen und Informationen, die „real“ sind, also 1:1 in der Praxis vorkommen sowie „vielschichtig“ sind, d. h. auch widersprüchliche oder irrelevante Informationen enthalten können).</p> <p>Dauer: Für das Studium des Falles und die Lösung der Aufgaben stehen 5 Stunden zur Verfügung.</p> <p>Bewertung: Kriterienorientierte Bewertung. Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten für ihre Leistungen bei der Fallstudie eine einzelne Note.</p> <p>Hilfsmittel: Die Bearbeitung der Fallstudie ist eine Open-Book-Prüfung, d. h. Hilfsmittel sind erlaubt.</p>
3: Mini-Cases	<p>Die Kandidaten und Kandidatinnen bearbeiten ca. 5 bis 8 Mini-Cases. Die Fälle stehen insgesamt in einem Kontext resp. sind in eine Situation eingebunden.</p> <p>Der Gesamtrahmen dieser Situation wird zu Beginn abgegeben und beschreibt Ausgangslage und das Umfeld für alle Mini-Cases.</p> <p>Die Mini-Cases beschreiben komplexe Ereignisse / Situationen aus der Tätigkeit von Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement. In diesem Prüfungsteil weisen die Kandidaten und Kandidatinnen nach, dass sie komplexe Arbeitssituationen adäquat analysieren und Schlussfolgerungen auf das professionelle Handeln ziehen können.</p> <p>Den Kandidaten und Kandidatinnen werden die Mini-Cases schriftlich einzeln vorgelegt. Das heisst, es wird jeweils ein Mini-Case vorgelegt, bearbeitet und nach der vorgegebenen Zeit eingezogen. Die Mini-Cases decken die Kompetenzen aller Handlungsfelder HF4 bis HF11 ab.</p> <p>Dauer: Für das Einlesen in die Gesamtsituation und für die Bearbeitung aller Mini-Cases stehen 4 Stunden zur Verfügung.</p> <p>Bewertung: Kriterienorientierte Bewertung. Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten für ihre Leistungen im Prüfungsteil Mini-Cases eine einzelne Note.</p> <p>Hilfsmittel: Es sind bei der Bearbeitung der Mini-Cases keine Hilfsmittel erlaubt.</p>
4: Gruppenassessment	<p>Im Rahmen eines Gruppenassessments werden die Kandidaten und Kandidatinnen mit mehreren kritischen Ereignissen (Critical incidents) konfrontiert, die sie in einer Gruppe lösen müssen. Die Gruppen werden ausgelost. Bei der Bearbeitung werden den einzelnen Gruppenmitgliedern bestimmte Rollen zugewiesen (z. B. Projektleitung; Fachexperte/-expertin; Projektmitarbeitende, etc.). Die Aufgabe besteht darin, die jeweils zugewiesene Rolle professionell auszufüllen und die Gruppe bei der professionellen Lösung des kriti-</p>

Prüfungsteil	Beschreibung
	<p>schen Ereignisses zu unterstützen. Je nach Rolle liegt der Schwerpunkt auf Kompetenzen in Moderation, Konfliktfähigkeit, Information, Kommunikation, Leadership, Stakeholdermanagement oder Problemlösungsfähigkeit. Beim Gruppenassessment werden personale Kompetenzen bewertet, wobei diese häufig in einem fachlichen Kontext stehen.</p> <p>Dauer: Das Gruppenassessment dauert insgesamt 3 ½ Stunden. Die Prüfung ist gegliedert in verschiedene Sequenzen mit verschiedenen Aufgabenstellungen und wechselnden Rollenzuteilungen.</p> <p>Bewertung: Kriterienorientierte Bewertung. Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten für ihre Leistungen im Gruppenassessment eine einzelne Note.</p> <p>Hilfsmittel: Der Gruppe stehen zur Bearbeitung der Critical Incidents ausgewählte Hilfsmittel zur Verfügung (z. B. Moderationsmittel).</p>
5: Prüfungsgespräch	<p>Die Prüfungskandidatin/ der Prüfungskandidat wählt aus ca. 30 Briefumschlägen mit unterschiedlichen Prüfungsfällen 3 Umschläge aus. In jedem Umschlag ist eine arbeitsplatzrelevante Situation aus der Tätigkeit von Expertinnen/Experten enthalten. Die Kandidatin/Kandidat hat für jeden Prüfungsfall 2 Minuten Zeit zum Einlesen. Danach findet während 8 Minuten das Gespräch zwischen Kandidatin/Kandidat und den Experten statt. Dieser Vorgang wiederholt sich für alle 3 Prüfungsfälle.</p> <p>Bei jedem Prüfungsfall liegt der Schwerpunkt auf dem Verständnis der eigenen Berufsidentität und der eigenen Rolle. Bewertet wird das Verständnis der eigenen beruflichen Rolle und der damit verbundenen Verhaltenserwartungen.</p> <p>Inhaltlich orientieren sich die arbeitsplatzrelevanten Situationen an allen Handlungsfeldern.</p> <p>Dauer: Das Prüfungsgespräch dauert 30 Minuten. (3 Prüfungsfälle zu je 10 Minuten)</p> <p>Bewertung: Kriterien orientierte Bewertung. Die Kandidatinnen und Kandidatien erhalten für ihre Leistungen beim Prüfungsgespräch eine einzelne Note.</p> <p>Hilfsmittel: Es sind beim Prüfungsgespräch keine Hilfsmittel erlaubt.</p>

---

### **5.3 Administratives Vorgehen**

Folgende Schritte müssen für eine erfolgreiche Anmeldung zur höheren Fachprüfung beachtet werden. Diese sind aus der Sicht der Kandidaten und Kandidatinnen dargestellt:

#### **Schritt 1: Ausschreibung der höheren Fachprüfung**

Die Prüfung wird mindestens 5 Monate vor Prüfungsbeginn (erstes Standortgespräch im Rahmen der Projektarbeit) ausgeschrieben. Die Ausschreibung informiert über:

- Prüfungsdaten
- Prüfungsgebühr
- Anmeldestelle
- Anmeldefrist
- Ablauf der Prüfung

Termine und Formulare sind auf [www.eop.ch](http://www.eop.ch) zu finden bzw. zu beziehen.

#### **Schritt 2: Prüfen der Zulassungsbedingungen**

Die Kandidaten und Kandidatinnen prüfen, ob sie die Zulassungsbedingungen erfüllen, die unter Ziffer 3.31 der Prüfungsordnung aufgeführt sind. Können alle Nachweise erbracht werden, so kann die Anmeldung vorgenommen werden.

#### **Schritt 3: Anmeldung zur höheren Fachprüfung**

Zur Anmeldung verwenden die Kandidaten und Kandidatinnen das vorgegebene Formular. Der Anmeldung beizulegen sind:

- Eine Zusammenstellung über die bisherige berufliche Ausbildung und Praxis;
- Kopien der für die Zulassung geforderten Ausweise und Arbeitszeugnisse;
- Angabe der Prüfungssprache
- Kopie eines amtlichen Ausweises mit Foto
- Thema der Projektarbeit.

Die Anmeldung hat mindestens 4 Monate vor Prüfungsbeginn (erstes Standortgespräch im Rahmen der Projektarbeit) zu erfolgen.

#### **Schritt 4: Entscheid über die Zulassung**

Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten mindestens 3 Monate vor Beginn der Prüfung (erstes Standortgespräch im Rahmen der Projektarbeit) den Entscheid über die Zulassung. Bei einem ablehnenden Entscheid werden eine Begründung und die Rechtsmittelbelehrung angeführt.

### **Schritt 5: Einzahlung der Prüfungsgebühr**

Die Kandidaten und Kandidatinnen entrichten nach erfolgter Zulassung zur Prüfung die Prüfungsgebühr.

### **Schritt 6: Bestätigung der Aufgabenstellung für die Projektarbeit**

Die Kandidaten und Kandidatinnen kennen mindestens 1 Monat vor Prüfungsbeginn (erstes Standortgespräch im Rahmen der Projektarbeit) die Aufgabenstellung für die Projektarbeit. Sie haben 4 Monate Zeit zur Bearbeitung dieser Projektarbeit, wobei die Planung der Arbeit so vorgenommen werden muss, dass die beiden Standortgespräche mit dem Arbeitsfortschritt zeitlich übereinstimmen.

### **Schritt 7: Erhalt des Aufgebots**

Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten mindestens 1 Monat vor Prüfungsbeginn (erstes Standortgespräch im Rahmen der Projektarbeit) sowie mindestens 1 Monat vor der abschliessenden Prüfung ein Aufgebot. Dieses beinhaltet:

- Das Prüfungsprogramm mit Angaben über Ort und Zeitpunkt der Prüfung sowie die zulässigen und mitzubringenden Hilfsmittel.
- Das Verzeichnis der Prüfungsexperten und Prüfungsexpertinnen.

### **Schritt 8: Einreichung Ausstandsbegehren (bei Bedarf)**

Die Kandidaten/Kandidatinnen reichen bei Bedarf mindestens 10 Tage vor dem ersten Standortgespräch im Rahmen der Projektarbeit sowie mindestens 10 Tage vor Prüfungsbeginn ein Ausstandsbegehren beim Prüfungssekretariat ein. Das Begehren ist ausreichend und plausibel zu begründen.

---

## **5.4 Notengebung**

Die höhere Fachprüfung besteht aus insgesamt 5 Prüfungsteilen, die gleich gewichtet sind. Pro Prüfungsteil werden eine oder mehrere Aufgaben gestellt.

Pro Aufgabe werden Beurteilungskriterien eingesetzt. Die Zahl der Beurteilungskriterien kann je nach Aufgabe variieren.

Die Bewertung der Prüfung erfolgt gemäss Prüfungsordnung Ziff. 6.

---

## II Glossar

<b>Begriff/Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
Ausstandsbegehren	Ein Ausstandsbegehren ist ein Antrag auf Änderung des für eine Prüfung zugeteilten Experten bzw. der für eine Prüfung zugeteilte Expertin.
Beurteilungskriterium	Ein Beurteilungskriterium gibt an, nach welchem Massstab eine Kompetenz überprüft wird. Zum Massstab zählen das fachliche Wissen und die verlangten Fertigkeiten. Die Kriterien werden vor einer Prüfung formuliert und geben an, was erwartet wird, welche Leistungen erfüllen, welche Fertigkeiten vorhanden sein müssen, um eine gute Leistung zu erbringen. Sie dienen als Grundlage für die Korrektur oder Bewertung einer Prüfung.
SBFI	Abkürzung für „STAATSSSEKRETARIAT FÜR BILDUNG, FORSCHUNG UND INNOVATION.“
Critical Incidents	Ein Critical Incident beschreibt eine arbeitsplatzrelevante Situation, die durch ausgewählte Kompetenzen gelöst werden kann.
EOP	Abkürzung für „eidgenössische Organisatorenprüfungen“.
Fachkompetenz	Kompetenz auf das Fachwissen bezogen, über das eine Person verfügt. Hierzu gehören zum Beispiel: fundierte fachliche Kenntnisse und das Erkennen von Zusammenhängen.
Fallstudie	Bei der Fallstudie wird auf Basis authentischen (Praxis-) Materials (Datenmaterial, Prozessbeschreibungen, Statistiken, Anspruchsgruppenanalysen etc.) ein reeller, komplexer und vielschichtiger Fall oder eine reelle, komplexe und vielschichtige Praxissituation analysiert und bearbeitet.
Gleichwertigkeit	Unter Gleichwertigkeit verstehen wir die Anerkennung (gegenseitig oder einseitig) eines Prüfungsteils gegenüber einer anderen Prüfung, bzw. eines Prüfungsteils einer anderen Prüfung gegenüber unserer Prüfung.
Gruppenassessment	Beim Gruppenassessment müssen die Prüfungskandidat/innen in einer Kleingruppe bestimmte Aufgaben lösen. Dafür können ihnen bestimmte Rollen zugewiesen werden (z. B. Projektleiter/in; Fachexpert/in; Projektmitarbeitende/r etc.). Die Aufgabe besteht darin, die jeweils zugewiesene Rolle professionell auszufüllen und der Gruppe bei der professionellen Lösung des kritischen Ereignisses zu unterstützen. Beim Gruppenassessment werden vor allem personale Kompetenzen bewertet.
Handlungsfeld	Unter Handlungsfeldern versteht man zusammengehörige Aufgabenkomplexe mit beruflichen sowie lebens- und gesellschaftsbedeutenden Handlungssituationen. Handlungsfelder sind immer mehrdimensional, indem sie berufliche, gesellschaftliche und individuelle Problemstellungen miteinander verknüpfen. Aus diesen Handlungsfeldern werden Lernfelder für die berufliche Ausbildung konzipiert.

<b>Begriff/Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
	Die für diese Prüfung relevanten Handlungsfelder sind in Kapitel III in dieser Wegleitung beschrieben.
Handlungskompetenz	Handlungsfähigkeit eines Individuums; häufig in Zusammenhang mit beruflicher Handlungskompetenz. Die berufliche Handlungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln und seine Handlungsmöglichkeiten ständig weiter zu entwickeln. Die berufliche Handlungskompetenz besteht aus der Fachkompetenz, der Methodenkompetenz, der Sozialkompetenz und der Selbstkompetenz.
Mini-Case	Ein Mini-Case beschreibt Ereignisse oder Situationen aus dem Arbeitsalltag einer Fachperson. Den Kandidaten und Kandidatinnen werden diese Mini-Cases zur Reflektion vorgelegt.
Methodenkompetenz	Handlungskompetenz auf die Methodik, das methodische Vorgehen und den Umgang mit Hilfsmitteln, die den Berufsleuten zur Ausübung ihrer Tätigkeit zur Verfügung stehen, bezogen.
Organisationsmanagement	Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Organisation sowie der Organisationsarbeit an sich in einem Unternehmen, einer Verwaltung usw..
Projektarbeit	Die Projektarbeit ist ein Prüfungsteil, bei dem eine Aufgabenstellung aus dem beruflichen Umfeld des Kandidaten oder der Kandidatin die Grundlage bildet. Das Thema der Projektarbeit wird eingereicht und bestätigt und nach Bestätigung während drei Monaten bearbeitet. In dieser Zeit finden zwei bewertete Standortgespräche mit ExpertInnen statt. Die Projektarbeit selbst wird nicht bewertet, ist jedoch Bedingung für die Zulassung zur Prüfung.
Prüfungsgespräch	Im Prüfungsteil Prüfungsgespräch werden den Kandidaten und Kandidatinnen arbeitsplatzrelevante Situationen präsentiert. Das Gespräch dauert 30 Minuten und fokussiert auf das Verständnis der eigenen Berufsidentität und der eigenen beruflichen Rolle.
Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission	Die Prüfungskommission ist verantwortlich für die unter Ziff. 2.21 der Prüfungsordnung aufgeführten Aufgaben.
Reflexion zur Projektarbeit	In diesem Prüfungsteil wird im Rahmen eines einstündigen Expertengespräches und auf der Basis einer Präsentation durch den Kandidaten oder die Kandidatin eine Reflexion des Projektes und des Verlaufes durchgeführt.
Selbstkompetenz	Handlungskompetenz auf die persönlichen Fähigkeiten einer Fachperson bezogen. Zum Beispiel die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion, das Einschätzen des eigenen Handelns und der Wirkung auf andere.
Sozialkompetenz	Handlungskompetenz auf die sozialen Fähigkeiten bezogen, die von einer Person im Rahmen ihrer Tätigkeiten gefordert werden. Hierzu gehören zum Beispiel: Einfühlungsvermögen, Umgang mit Personen aus verschiedenen Kulturen, gepflegter Umgang mit Kunden.



<b>Begriff/Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
Standortgespräche zur Projektarbeit	Im Rahmen der Projektarbeit finden zwei bewertete Standortgespräche mit zwei ExpertInnen statt. Sie dauern je 2 Stunden.
Themenführerschaft	Die Themenführerschaft bezieht sich auf Situationen aus dem beruflichen Umfeld. Forschung und Wissenschaft werden hier nicht explizit miteinbezogen.
Trägerschaft	Die Trägerschaft besteht aus den drei Trägervereinen, welche diese Prüfungen tragen (siehe Titelseite dieses Dokumentes).
Unternehmen	Mit dem Begriff Unternehmen werden alle Formen von Organisationen, also auch Verwaltungen, Vereine, Verbänden, non-profit-Organisationen, etc. verstanden.

### **III Prüfungsinhalt: Handlungsfelder und Kompetenzen**

Übersicht über die Handlungsfelder und deren typischen Arbeitssituationen:

#### **Handlungsfeld 1: Strukturmanagement**

- Organisationsstruktur des Unternehmens auf die Strategie ausrichten
- Organisationsstruktur in der eigenen Organisationseinheit anpassen

#### **Handlungsfeld 2: Prozessmanagement**

- Prozessorganisation des Unternehmens definieren / neu entwickeln
- Prozesse anpassen
- Kontinuierliche Prozessoptimierung gestalten
- Reporting zur Prozessorganisation durchführen
- Prozesse regelmässig mit den Verantwortlichen überarbeiten („Keep the processmanagement running“)

#### **Handlungsfeld 3: Projektmanagement**

- Als Projektportfoliomanager agieren
- Als Projektcoach agieren
- Als Projektmanager agieren
- Als Programmmanager agieren
- Projektreviews durchführen
- Projektmanagement etablieren

#### **Handlungsfeld 4: Changemanagement**

- Changemanagement konzipieren
- Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen gestalten
- Als Berater und Coach in Veränderungsprozessen agieren
- Veränderungsprozesse umsetzen

#### **Handlungsfeld 5: Qualitätsmanagement**

- Qualitätsmanagement gestalten

#### **Handlungsfeld 6: Strategisches Management**

- Strategieentwicklungsprozess begleiten
- Strategische Massnahmen umsetzen und Controllinginstrumente aufbauen

#### **Handlungsfeld 7: ICT-Management**

- Bei der IT-Applikations- / IT-Lösungsentwicklung mitarbeiten
- Testprozess begleiten
- Tools evaluieren

## Handlungsfeld 8: Innovationsmanagement

- Innovationsmanagement gestalten und umsetzen
- Innovationsprozess begleiten

## Handlungsfeld 9: Konfliktmanagement

- Konfliktsituationen begleiten

## Handlungsfeld 10: Riskmanagement

- Entwicklung von Riskmanagement-Konzepten unterstützen
- Riskmanagement-Konzepte umsetzen

## Handlungsfeld 11: Corporate Responsibility Management

- Corporate Responsibility umsetzen
  - Corporate Responsibility begleiten
  - Corporate Responsibility Controlling und Reporting aufbauen
- 

## Personale Kompetenzen

### Handlungsfeld 1: Strukturmanagement

#### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement richten die Organisationsstruktur auf die Strategie aus und passen sie in der eigenen Organisationseinheit an.

### Organisationsstruktur des Unternehmens auf die Strategie ausrichten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement definieren auf Basis von strategischen Unternehmenszielen für ein KMU oder einen Unternehmensbereich die Organisationsstruktur.

Sie stimmen die Strukturen mit der Vision und den Unternehmensstrategien ab. Sie leiten aus den Unternehmenszielen Bewertungskriterien ab, dabei beziehen sie die Unternehmenskultur und technologische Aspekte ein.

Sie definieren die Gestaltungskriterien. Darauf aufbauend analysieren sie die Anforderungen und arbeiten Varianten aus. Sie diskutieren diese und holen dazu Rückmeldungen ein. Auf dieser Basis erstellen sie die Instrumente der Organisationsstruktur. Sie gestalten die Informations- und Kommunikationssysteme mit.

Sie passen die Organisationsstruktur in Bezug auf veränderte Rahmenbedingungen bzw. einen identifizierten Optimierungsbedarf regelmässig an.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 1.1.1 analysieren und bewerten auf Basis der strategischen Unternehmensziele die Organisationsstruktur und richten diese auf die Strategie aus.
- 1.1.2 analysieren die verschiedenen Elemente der Organisationsstruktur in Hinblick auf definierte Kriterien und leiten Optimierungsmassnahmen ab.
- 1.1.3 verfügen über ein fundiertes Verständnis im Bereich Strategisches Management.
- 1.1.4 verfügen über fundierte methodische und fachliche Kenntnisse im Bereich der Organisationsstruktur.
- 1.1.5 sind sich der Wichtigkeit einer auf die Strategie ausgerichteten Organisationsstruktur bewusst und gestalten diese gemeinsam mit anderen Beteiligten aktiv mit.
- 1.1.6 sind bereit, bei der Bewertung und Gestaltung der Organisationsstruktur einen ganzheitlichen Blick im Sinne des Gesamtunternehmens einzunehmen.

Sie analysieren die Veränderungen und leiten die entsprechenden Massnahmen ein. Sie stellen ihren Lösungsvorschlag zur Organisationsstruktur dar, argumentieren fachkundig und nehmen Impulse für Verbesserungen auf.

## **Organisationsstruktur in der eigenen Organisationseinheit anpassen**

### **Typische Arbeitssituation**

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement führen punktuelle Anpassungen in der Organisationsstruktur aufgrund von geplanten organisatorischen Veränderungen in ihrer Abteilung durch.

Sie erstellen ein Konzept für die geplanten Optimierungen und diskutieren die ersten Ideen gemeinsam mit dem betroffenen Team. Dazu analysieren sie die zukünftigen Anforderungen sorgfältig (z.B. Umschichtung von personellen Ressourcen).

Sie erstellen einen Lösungsvorschlag für die zukünftige Organisationsstruktur und führen basierend darauf die entsprechenden Anpassungen bei der Definition der Aufgaben, Stellen etc. durch. Dabei beziehen sie das Team systematisch (durch Workshops, Einzelgespräche etc.) in den Prozess mit ein.

### **Handlungskompetenzen**

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 1.2.1 nehmen Anpassungen in der Organisationsstruktur vor.
- 1.2.2 überprüfen regelmässig ihre Lösungsvorschläge zur Anpassung der Organisationsstruktur und leiten daraus Verbesserungsmaßnahmen ab.
- 1.2.3 verfügen über ein umfangreiches und fundiertes Wissen zum Themenbereich Organisationsstruktur.
- 1.2.4 sind bereit bei der Anpassung der Organisationsstruktur kreativ zu denken, ein methodisches Vorgehen zu wählen und die zukünftigen Anforderungen sorgfältig zu analysieren.
- 1.2.5 sind bereit bei der Beurteilung von Massnahmen oder der Entscheidungsfindung einen ganzheitlichen Blick im Sinne des Gesamtunternehmens einzunehmen.

---

## Handlungsfeld 2: Prozessmanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement definieren die Prozessorganisation des Unternehmens, nehmen Anpassungen aufgrund veränderter Anforderungen vor, stellen eine kontinuierliche Prozessoptimierung sicher, führen Prozessreportings durch und überarbeiten Prozesse situativ mit den Verantwortlichen.

### Prozessorganisation des Unternehmens definieren / neu entwickeln

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement definieren im Rahmen eines KMU's oder Unternehmensbereichs die strategische Prozessorganisation.

Sie stimmen die Prozesse mit den Rahmenbedingungen im Unternehmen ab. Sie berücksichtigen dabei die Unternehmensstrategien, die -strukturen sowie technologische Aspekte und die Kultur.

Sie formulieren in einem gemeinsamen Prozess mit den unternehmensinternen Anspruchsgruppen auf einer strategischen Ebene die zentralen Prozesse.

Sie visualisieren und präsentieren die Prozessorganisation. Dabei setzen sie zielgerichtet verschiedene Methoden / Notationen ein, die zu dem Unternehmen passen. Sie achten darauf, dass die Prozessvisualisierung für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar ist, die ihre Aktivitäten danach richten und messen.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 2.1.1 definieren in Berücksichtigung der Strategie, Struktur, Kultur und technologischer Aspekte die zentralen Prozesse für das Unternehmen, analysieren und dokumentieren mögliche Konsequenzen.
- 2.1.2 verfügen über fundiertes methodisches Know-how zur Entwicklung und Abbildung von Prozessen und der Wertschöpfungskette des Unternehmens.
- 2.1.3 verfügen über ein umfassendes Wissen in Bezug auf die Visualisierung und Dokumentation von Prozessen.
- 2.1.4 sind offen und kreativ, wenn sie sich der Analyse bzw. der Gestaltung der Prozessorganisation widmen.

### Prozesse anpassen

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement passen bestehende Prozesse situativ an geplante neue Anforderungen an oder überarbeiten einen Prozess im Sinne eines Reengineering's.

Dazu analysieren sie die Anforderungen sorgfältig und bilden die geplanten Änderungen im Prozess ab. Bei der Prozessgestaltung fließen Überlegungen zur Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und sonstiger relevanter Faktoren mit ein.

Sie kalkulieren die prozessorientierten Ressourcen und Kosten, bilden die jeweiligen Funktionsbereiche mit fest definierten Rollen

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 2.2.1 passen gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen bestehende Prozesse an neue Anforderungen an.
- 2.2.2 können Prozessabläufe diversen Anspruchsgruppen in verständlicher Form erklären.
- 2.2.3 verfügen über ein fundiertes und umfassendes methodisches Know-how zur Anpassung und Abwicklung von Prozessen.
- 2.2.4 sind bereit Kosten-/Nutzen- bzw. Machbarkeitsüberlegungen sowie rechtliche und sicherheitstechnische Aspekte bei der Anpassung von bestehenden Prozessen hoch zu gewichten.
- 2.2.5 achten bei der Anpassung von Prozessen auf unternehmensübergreifende Abhängigkeiten und Vernetzungen.

und Rechten ab und legen klare Schnittstellen zwischen Prozessen fest.

Sie führen mit den verantwortlichen und involvierten Personen Workshops durch. Sie moderieren die Workshops, bringen die methodische Sichtweise ein und holen sich die fachlichen Inputs von den Teilnehmenden.

Sie erklären den neuen Prozess in verständlicher Form. Sie dokumentieren die Ergebnisse und halten sich an die geltenden Vorgaben zur Abbildung der Prozesse. Sie achten darauf, dass die Prozessvisualisierung für Benutzer und Benutzergruppen verständlich und nachvollziehbar ist, die ihre Aktivitäten danach richten und messen (z.B. Business Analysten, technische Entwickler, Anwender). Sie sorgen dafür, dass die Prozessvisualisierung für alle zugänglich und überprüfbar, standardisiert, so detailliert wie nötig und mit möglichst wenig Aufwand administrierbar ist.

Sie sorgen dafür, dass alle Teilprozesse von den Prozessbeteiligten standardisiert umgesetzt werden. Sie führen die Beteiligten in die Prozessabläufe ein. Sie unterstützen die Führungsrollen bei der Umsetzung von Anpassungen / Änderungen.

Als Sparringpartner stehen sie für fachliche Diskussionen mit den Prozessverantwortlichen zur Verfügung.

2.2.6 sind sich bewusst, dass sie gegenüber der Linie eine Methodenführerschaft in Bezug auf das Prozessmanagement einnehmen; sie sind bereit, eine entsprechende Beraterrolle zu übernehmen.

## Kontinuierliche Prozessoptimierung gestalten

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement unterstützen die Prozessoptimierung.

Sie überprüfen regelmässig oder auf Veranlassung der Geschäftsleitung oder des Prozessowners den Prozess und dessen Rahmenbedingungen. Dabei setzen sie unternehmensspezifische Methoden bzw. Instrumente aus dem Prozessreview ein.

Sie moderieren Workshops, in denen sie gemeinsam mit den fachlichen Prozessownern die Prozesse auf Optimierungen hin analysieren und Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 2.3.1 führen professionelle Prozessaudits durch.
- 2.3.2 analysieren gemeinsam mit den fachlichen Prozessverantwortlichen / Prozessownern die Schwachstellen und leiten Optimierungen ab.
- 2.3.3 verfügen über reflektiertes Handlungswissen im Umgang mit den Instrumenten / Werkzeugen des Prozessmanagements und des Prozessreviews.
- 2.3.4 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Konfliktmanagement.
- 2.3.5 sind motiviert die Prozessowner zu sensibilisieren, die eigenen Tätigkeiten kritisch zu hinterfragen.

## Reporting zur Prozessorganisation durchführen

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement informieren die Geschäftsleitung über geplante und erfolgte Anpassungen in der gesamten Prozesslandschaft sowie über Performance und Reifegrade der einzelnen Prozesse.

In den Sitzungen mit dem Management präsentieren sie ein übersichtliches Reporting, bringen Impulse für Handlungsbedarf ein und diskutieren diesen mit dem Management. Auf Basis der Diskussion entwickeln sie ein weiteres Vorgehen, das schwerpunktmässig aufzeigt, bis wann welche Prozesse überarbeitet werden.

Im weiteren Verlauf koordinieren und überwachen sie die Umsetzung. Bei Bedarf coachen sie die Verantwortlichen bei der Erfüllung und Umsetzung der Aufgaben. Sie koordinieren Prozessnahtstellen und unterstützen bei der Klärung auftretender Konflikte.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 2.4.1 führen das Reporting zur Prozessorganisation in der Geschäftsleitung durch.
- 2.4.2 können systematisch Schwerpunkte zur Anpassung der Prozessorganisation identifizieren.
- 2.4.3 verfügen über Grundlagenwissen zum Aufbau von übersichtlichen Reportings zur Prozessorganisation.
- 2.4.4 sind bereit für die Geschäftsleitung ein pragmatisches Reporting zu Prozessorganisation durchzuführen.

## Prozesse regelmässig mit den Verantwortlichen überarbeiten ("Keep the processmanagement running")

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind für die Anpassung des gesamten Prozessmanagement der Unternehmung – in methodischer Hinsicht – verantwortlich.

Sie moderieren dazu Workshops, in denen sie gemeinsam mit den Prozessownern die Schwachstellen im Prozessmanagement analysieren, den Handlungsbedarf erfassen und Verbesserungsmassnahmen aufzeigen.

Sie stellen die Compliance der Prozesse sicher.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 2.5.1 sind fähig das gesamte Prozessmanagement des Unternehmens regelmässig – in methodischer Hinsicht – anzupassen.
- 2.5.2 können gemeinsam mit ihrem Team analysieren, ob die Planung und Durchführung zur Überarbeitung des Prozessmanagements zielgerichtet gestaltet ist und bei Bedarf Anpassungen einleiten.
- 2.5.3 verfügen über ein umfangreiches und vertieftes Wissen zum Themenbereich Prozessorganisation.
- 2.5.4 verfügen über fundiertes methodisches Know-how zur Entwicklung und Abbildung von Prozessen und der Wertschöpfungskette des Unternehmens.
- 2.5.5 sind sich bewusst, dass sie die Drehscheibe für die Überarbeitung des gesamten Prozessmanagements sind.
- 2.5.6 sind bereit bei der Überarbeitung des Prozessmanagements unternehmensinterne Vorgaben und Normen, aktuelle Themen des Unternehmens und insbesondere die Anliegen der Geschäftsleitung zu berücksichtigen.

---

## Handlungsfeld 3: Projektmanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement übernehmen auf verschiedenen Ebenen im Projektumfeld leitende und/oder unterstützende Rollen. Sie agieren als Projektportfoliomanager, als Projektcoach, als Projektmanager ebenso wie als Programmmanager. Sie führen Projektreviews durch und etablieren das Projektmanagement im Unternehmen.

### Als Projektportfoliomanager agieren

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind für das Projektportfoliomanagement verantwortlich.

Zu definierten Zeitpunkten initiieren sie das Projektportfolio für das nächste Geschäftsjahr. Sie sind verantwortlich für den Genehmigungsprozess, d.h. sie nehmen die Projektanträge / Business Cases entgegen und treffen in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie und Budget eine Auswahl an Projekten.

Sie erheben systematisch und in enger Abstimmung mit den jeweiligen Projekt-/ Programmleitern die Daten aus den Projekten.

Sie werten die Daten aus und erstellen in regelmäßigen Abständen Reports für die Geschäftsleitung. Sie sind verantwortlich dafür, dass die definierten Budgets innerhalb der Ressorts eingehalten werden. Dafür analysieren sie regelmäßig die Auswertungen im Sinne des Projektcontrollings und diskutieren Abweichungen mit der Projekt-/ Programmleitung.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 3.1.1 planen und priorisieren, steuern und überwachen im Sinne des Projektportfoliomanagements alle Projekte der Organisation aus einem übergeordneten Blickwinkel übergreifend.
- 3.1.2 können systematisch und gemeinsam mit den Projektleitungen die Kennzahlen aus den Projekten reflektieren, allfällige Abweichungen zwischen den aktuellen Daten und den Vorgaben diskutieren und bei Bedarf Massnahmen ableiten.
- 3.1.3 verfügen über ein umfassendes methodisches Know-how im Bereich Portfoliomanagement.
- 3.1.4 verfügen über einen ganzheitlichen, strategischen Blick und koordinieren die Projekte im Sinne des Gesamtunternehmens.
- 3.1.5 sind motiviert sich die für ein effizientes Portfoliomanagement notwendigen Daten zu beschaffen und deren Qualität zu prüfen.
- 3.1.6 sind motiviert Konflikte im Rahmen der Koordination der verschiedenen Projekte aktiv und konstruktiv anzugehen.
- 3.1.7 kennen Projektportfoliomanagement-Software.

### Als Projektcoach agieren

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement übernehmen als Projektcoach die Rolle eines Sparringpartners und Beraters des Projektleiters.

Sie begleiten den Projektleiter in methodischen Fragen sowie in der Planung und Steuerung des Projekts.

Sie geben Rückmeldungen und unterstützen mit konkreten Ratschlägen bei kritischen Themen wie Auftragsklärung, Genehmigungsverfahren, Suche von Sponsoren etc.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 3.2.1 fungieren als Sparringpartner für die Projektleitung und beraten diese fachkundig und gewinnbringend.
- 3.2.2 können gemeinsam mit der Projektleitung die Projektinitialisierungsphase und den Projektverlauf reflektieren und bei Bedarf nutzbringende Massnahmen ableiten.
- 3.2.3 verfügen über ein fundiertes Erfahrungswissen im Bereich Projektmanagement.
- 3.2.4 verfügen über ein fundiertes Erfahrungswissen in Bezug auf die Stolpersteine, Risiken, rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekte und Erfolgsfaktoren eines Projekts.

- 3.2.5 sind sich ihrer Verantwortung als Projektcoach bewusst und sind bereit ihr Mandat als Berater und Sparringpartner professionell zu erfüllen.

## Als Projektmanager agieren

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind für die Leitung von mittleren bis grösseren Projekten mit mittlerer Komplexität verantwortlich. Dabei führen sie folgende Aufgaben aus:

- Projektauftrag in Abstimmung mit den Stakeholdern / Auftraggebern definieren bzw. klären
- Projektteam zusammenstellen (Projektorganisation)
- Projekt planen
- Projektrisiken analysieren, bewerten und kommunizieren
- Regelmässiges Projektcontrolling durchführen
- Projektteam während der Umsetzung führen und begleiten
- Projekt Office führen
- Projekterfolgskontrolle durchführen
- Kommunikation und Information
- Stakeholderanalyse
- Projektmarketing
- Projektdokumentation (gemäss den Vorgaben)

Sie setzen dabei die zur Verfügung stehenden technischen Tools und sonstigen unternehmensinternen Hilfsmittel ein.

Sie schaffen möglichst gute Rahmenbedingungen für die Projektmitarbeitenden und sorgen für einen regelmässigen Austausch. Sie sind präsent und unterstützen wo Bedarf ist.

Bei Bedarf führen sie Schulungen durch. Bei technischen Problemen versuchen sie rasch in einer grösseren Gruppe eine Lösung zu finden. Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit sprechen sie frühzeitig und aktiv an.

Ausserdem werten sie das Projekt mit einem

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 3.3.1 leiten mittlere bis grössere Projekte mit mittlerer Komplexität.
- 3.3.2 erheben die Rahmenbedingungen des Projekts ganzheitlich, werten diese aus und leiten entsprechende Gegenmassnahmen ein.
- 3.3.3 setzen bei der Leitung von Projekten geeignete technische Tools und Werkzeuge ein.
- 3.3.4 verfügen über fundiertes Wissen über sämtliche Aufgaben des Projektmanagements.
- 3.3.5 verfügen über solide Kenntnisse, welche Rechtsthemen im Zusammenhang mit Projektmanagement relevant sind.
- 3.3.6 sind sich bewusst, dass sie – als Projektleitung – die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeitenden gestalten müssen.
- 3.3.7 sind sich der Wichtigkeit einer fundierten Analyse sowie einer professionellen und überzeugenden Präsentation der Risiken aus einer ganzheitlichen betrieblichen Optik bewusst.
- 3.3.8 sind sich bewusst, dass sie als Projektleitung die Verantwortung für ein systematisches und kontinuierliches Projektcontrolling innehaben und nehmen diese pragmatisch und lösungsorientiert wahr.
- 3.3.9 sind bereit ihren breiten Erfahrungsschatz bei der Erfolgskontrolle von Projekten in einer konstruktiven Art und Weise einzubringen.
- 3.3.10 sind bereit regelmässig, klar, zielgruppen- und nutzenorientiert über das Projekt zu kommunizieren und zu informieren.
- 3.3.11 reflektieren den Projektverlauf mit Hilfe der definierten Instrumente und in Bezug auf die definierten Kennzahlen kontinuierlich und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ab.
- 3.3.12 reflektieren regelmässig die eigenen Tätigkeiten im den Teilbereichen des Projektmanagements.



Projektrückblick aus. Die Ergebnisse liefern Anhaltspunkte für die zukünftige Arbeit in Projekten.

## Als Programmmanager agieren

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind für die Leitung von Programmen mit mittlerer Komplexität verantwortlich. Dabei führen sie folgende Aufgaben aus:

- Definition von Programmen zur Umsetzung strategischer Ziele
- Koordination, Planung, Steuerung und Kontrolle von mehreren Projekten, die miteinander verbunden sind
- Initiierung von Projekten, um Lücken in Programmen zu schliessen
- Beurteilung von beantragten Projekten im Gesamtkontext des Programms
- Bewilligung, Zurückstellung oder Ablehnung von Projektanträgen
- Leitung des Programm Offices
- Definition von Standards für das Programm
- Durchführen von Vergleichen zwischen den Projekten (Benchmarking) und Förderung der Vergleichbarkeit von Projekten
- Ergreifen von projektübergreifenden Massnahmen im Bereich des Projektmarketing, der Projektinformation und des Qualitätsmanagements
- Analysieren von Auswirkungen auf das Programm bei Planänderungen in den Projekten

Sie fokussieren bei ihrer Arbeit ausgeprägt auf die entsprechenden Ziele, die mit dem Programm umgesetzt werden sollen. Sie sorgen dafür, dass die Projektleiter/innen klare Vorgaben für ihre Projekte erhalten.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 3.4.1 leiten fachkundig Programme mit mittlerer Komplexität.
- 3.4.2 erheben die Rahmenbedingungen des Programms ganzheitlich, werten diese aus und leiten entsprechende Gegenmassnahmen ein.
- 3.4.3 verfügen über fundiertes Wissen über die Unternehmensstrategie und sämtliche Teilstrategien sowie die damit verbundenen Zielsetzungen.
- 3.4.4 verfügen über solide und umfassende Kenntnisse des Projektmanagements, insbesondere um Vorgaben und Standards für die Projekte zu definieren.
- 3.4.5 sind bereit bei der Leitung von Programmen die unterstellten Projektleiter proaktiv zu unterstützen.
- 3.4.6 sind sich bewusst, dass sie – als Programmleitung – die Rahmenbedingungen und die Vorgaben für die Projekte definieren. Damit sind sie wesentlich für deren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit verantwortlich.
- 3.4.7 sind sich der Wichtigkeit einer professionellen und überzeugenden Präsentation der sich aus den Projektrisiken für das Programm ergebenden Auswirkungen bewusst.
- 3.4.8 sind bereit ihren breiten Erfahrungsschatz bei der Erfolgskontrolle von Projekten in einer konstruktiven Art und Weise einzubringen.
- 3.4.9 sind bereit regelmässig, klar, zielgruppen- und nutzenorientiert über das Programm zu kommunizieren und zu informieren.
- 3.4.10 reflektieren den Verlauf der einzelnen Projekte im Kontext zum Programm mit Hilfe der definierten Instrumente und in Bezug auf die definierten Kennzahlen kontinuierlich und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ab.
- 3.4.11 reflektieren regelmässig die eigenen Tätigkeiten in den Teilbereichen des Programmmanagements.

## Projektreviews durchführen

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement beurteilen die Leistungen von Projektleitungen und -teams.

Sie führen dazu umfassend und methodisch fundiert Reviews durch und rapportieren den Projektstand, die Ursachen und Auswirkungen von Abweichungen an die Auftraggeber.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 3.5.1 können eine ganzheitliche und faire Leistungsbeurteilung von Projektleitungen und von Projektteams vornehmen.
- 3.5.2 verfügen über umfassende Kenntnisse im Bereich Projektmanagement.
- 3.5.3 sind an einer konstruktiven und entwicklungsfördernden Leistungsbeurteilung interessiert.
- 3.5.4 analysieren die Projektleitungsaktivitäten kriterienorientiert und identifizieren Stärken und Schwächen.

## Projektmanagement etablieren

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement gestalten und etablieren Standards zur einheitlichen Abwicklung von Projekten im Unternehmen. Dazu entwickeln sie Handbücher, Leitfäden und weitere Hilfsmittel, die sie den Anspruchsgruppen zur Verfügung stellen.

Sie überprüfen regelmässig ob die Standards zum Projektmanagement eingehalten werden und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ein.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 3.6.1 gestalten Standards zur einheitlichen Abwicklung von Projekten in Unternehmen.
- 3.6.2 sind fähig die Einhaltung der Standards zum Projektmanagement regelmässig zu analysieren und bei Bedarf Verbesserungen einzuleiten.
- 3.6.3 verfügen über ein fundiertes Wissen zu den Standards und Methoden des Projektmanagements sowie zu anwenderfreundlichen Hilfsmitteln und handelsüblicher Projektmanagement-Software.
- 3.6.4 sind motiviert möglichst pragmatische und anwenderfreundliche Hilfsmittel zur Einhaltung der Projektstandards zur Verfügung zu stellen und die Mitarbeitenden bei der Umsetzung zu unterstützen.
- 3.6.5 sind sich ihrer Leadership-Rolle im Bereich des Projektmanagements bewusst und bereit, das Mandat als Berater und Sparringpartner professionell zu erfüllen.

---

## Handlungsfeld 4: Changemanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement konzipieren Veränderungsprozesse und gestalten die interne Kommunikation in Veränderungsprozessen. Sie agieren als Berater und Coach oder setzen den Veränderungsprozess um.

### Changemanagement konzipieren

#### Typische Arbeitssituation

Changemanagement zu gestalten ist ein zentrales Thema für die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement.

Sie konzipieren das Changemanagement strukturiert und ganzheitlich. Sie berücksichtigen dabei alle wichtigen Anspruchsgruppen.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 4.1.1 können Veränderungsprozesse ganzheitlich und auf der Basis von systemischen Grundsätzen konzipieren.
- 4.1.2 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich der systemischen Organisationsentwicklung
- 4.1.3 verfügen über umfassende Kenntnisse von Instrumenten und Techniken, um entsprechende Interventionen im Veränderungsprozess einplanen zu können.
- 4.1.4 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Konfliktmanagement.
- 4.1.5 sind motiviert die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu analysieren und ernst zu nehmen.
- 4.1.6 sind sich ihrer Leadership-Rolle im Bereich des Changemanagements bewusst und bereit das Mandat als Berater und Sparringpartner professionell zu erfüllen.
- 4.1.7 reflektieren laufend den Prozessverlauf von Veränderungsprojekten und planen Interventionen ein.

### Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen gestalten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement erarbeiten zusammen mit Spezialisten ein Kommunikationskonzept zum Veränderungsprozess aus.

Sie steuern und unterstützen die Umsetzung. Sie unterstützen die konstruktive Auseinandersetzung mit dem Veränderungsprozess.

In der Phase nach einem Managemententscheid fördern sie den konstruktiven Umgang der Mitarbeitenden mit der Neuorientierung und helfen mit, Unsicherheiten und Widerstände abzubauen. In Abstimmung mit der Geschäftsleitung machen sie die strategischen Vorgaben griffig bzw. verständlich und übersetzen die häufig abstrakten und formelhaften, strategischen Vorgaben und Zielsetzungen des Topmanagements in eine bedeutungshaltige Sprache.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 4.2.1 beraten das Management in Bezug auf die interne Kommunikation des Veränderungsvorhabens fundiert.
- 4.2.2 erarbeiten in Zusammenarbeit mit anderen Spezialisten ein Kommunikationskonzept für das Veränderungsvorhaben und setzen dieses um.
- 4.2.3 entwickeln in Zusammenarbeit mit Spezialisten Kommunikationswerkzeuge.
- 4.2.4 erkennen, welche Informationen zum Veränderungsvorhaben wann, wie und an welche Anspruchsgruppe kommuniziert werden müssen.
- 4.2.5 reflektieren und erkennen, wo in Bezug auf welche Anspruchsgruppe welcher Erklärungsbedarf zum Veränderungsvorhaben besteht.
- 4.2.6 verfügen über ein solides methodisches Know-how zu den Themen Information und Kommunikation in Veränderungsprozessen.
- 4.2.7 verfügen über ein psychologisches Know-how im Umgang mit Widerständen.

Sie zeigen auf, was der Managemententscheid für die Abteilungen / Mitarbeitenden bedeutet und welchen Beitrag sie zur Umsetzung leisten können.

In Zusammenarbeit mit Spezialisten entwickeln sie Instrumente und Tools für die Kommunikation des Veränderungsvorhabens.

4.2.8 sind bereit bei der Kommunikation von Veränderungsvorhaben genau aufzuzeigen, was der Managemententscheid für die Abteilungen / Mitarbeitenden bedeutet und welchen Beitrag sie zur Umsetzung leisten können.

4.2.9 sind bereit das Management auf ungeschlüssige oder lückenhafte Informationen aufmerksam zu machen und ihm Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

4.2.10 sind bereit regelmässig, klar, zielgruppen- und nutzenorientiert über das Veränderungsprojekt zu kommunizieren und zu informieren.

## In Changeprozessen als Berater / Coach agieren

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement übernehmen bei Veränderungsvorhaben die Rolle eines Beraters oder Coachs. Dabei unterstützen sie das Management oder die Führungskräfte, u.a. bei der Einschätzung von Veränderungsbedarf, Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit.

Sie begleiten bei Bedarf Führungspersonen bei den Veränderungsprozessen und helfen mit, dass diese in ihre Rollen und Aufgaben bezüglich Methodenkompetenz, Fachkompetenz, Führungskompetenz und Selbstkompetenz hineinwachsen.

Mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen über das Unternehmen / als Bestandteil des Systems (Kenntnisse der impliziten Regeln und der Mindsets der Akteure) beurteilen sie die Machbarkeit und den Erfolg von geplanten Veränderungsprozessen. Sie nutzen bei aktuellen betrieblichen Problemstellungen ihr Insiderwissen und ihr Netzwerk und helfen, schnell und effizient Probleme zu lösen.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

4.3.1 beraten das Management in Bezug auf die Machbarkeit und den Erfolg von geplanten Veränderungsvorhaben fundiert.

4.3.2 durchleuchten die organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge aus einer Helikopterperspektive, identifizieren kritische Faktoren und schlagen fachkundige Lösungsansätze vor, um damit Changeprozesse gezielt zu optimieren.

4.3.3 erkennen Widerstände und Konflikte frühzeitig und setzen entsprechende Interventionen proaktiv um.

4.3.4 verfügen über fundierte Kenntnisse in Bezug auf die Grundlagen, Vorgehensweisen, rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekte sowie Methoden und Instrumente des Changemanagements.

4.3.5 haben ein ganzheitliches Organisationsverständnis und Kenntnisse der wichtigen betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge.

4.3.6 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Gruppendynamik.

4.3.7 sind bereit gegenüber dem Management eine Beraterhaltung einzunehmen, sich mit kritischen Fragen zu exponieren und auch unkonventionelle Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

4.3.8 sind bereit Widerstände gegenüber den Veränderungsvorhaben durch eine unvoreingenommene, empathische und konstruktive Kommunikation zu reduzieren.

## Veränderungsprozesse umsetzen

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement betreuen Mandate im Rahmen des Changemanagements.

Sie konkretisieren den Auftrag in Abstimmung mit dem Auftraggeber.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

4.4.1 planen und konzipieren ein Veränderungsvorhaben fachkundig.

4.4.2 analysieren die Interessen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und ziehen daraus Schlüsse für die Implementierung des Vorhabens.

Sie konzipieren den Veränderungsprozess innerhalb der Organisation strukturiert und ganzheitlich. Dabei berücksichtigen sie alle wichtigen Anspruchsgruppen.

Für die Prozessgestaltung setzen sie systemische Interventionstechniken ein. Sie begleiten den Prozess aktiv.

Sie moderieren Teamanlässe so, dass die Betroffenen zu Beteiligten werden. Dabei setzen sie ihr umfangreiches Methodenwissen situationsgerecht ein.

Sie sprechen Konflikte direkt an und bearbeiten diese lösungsorientiert. Sie werten die Teilschritte regelmässig aus und leiten bei Bedarf Optimierungsmassnahmen ein.

4.4.3 verfügen über fundierte Kenntnisse in Bezug auf die Grundlagen, Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente des Changemanagements.

4.4.4 legen bei der Planung / Konzeption des Veränderungsvorhabens grossen Wert auf eine sorgfältige Planung, einen systemischen Ansatz und ein Vorgehen, das die Interessen und Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen ganzheitlich mit einbezieht.

---

## Handlungsfeld 5: Qualitätsmanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement gestalten das Qualitätsmanagement der Unternehmung.

### Qualitätsmanagement gestalten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement gestalten das Qualitätsmanagement aktiv mit.

Auf Basis der Unternehmensstrategie, der Strategie / Struktur, der eingesetzten Technologien und der Kultur schlagen sie geeignete Modelle, Methoden und Techniken vor.

Sie übernehmen eine unterstützende Rolle beim Aufbau, der Einführung und Implementierung des QM-Systems.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

5.1.1 können das Qualitätsmanagement auf Basis der Strategie / Struktur, der eingesetzten Technologien und der Kultur im eigenen Verantwortungsbereich wirkungsvoll initiieren und gestalten.

5.1.2 reflektieren gemeinsam mit dem Team das unternehmensinterne Qualitätsmanagement und verfolgen daraus abgeleitete Massnahmen konsequent.

5.1.3 verfügen über relevantes Wissen im Bereich des Qualitätsmanagements.

5.1.4 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Konfliktmanagement.

5.1.5 legen auf eine gezielte Themenauswahl sowie auf einen Vertrauensaufbau zwischen den verschiedenen Akteuren bei der Implementierung des QM-Systems besonderen Wert.

---

## Handlungsfeld 6: Strategisches Management

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement begleiten den Strategieentwicklungsprozess, setzen strategische Massnahmen um und bauen Controllinginstrumente auf.

### Strategieentwicklungsprozesse begleiten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement begleiten die Geschäftsleitungsmitglieder bei der Strategieentwicklung.

Sie planen die einzelnen Etappen der Strategieentwicklung. Sie erheben zu den einzelnen Etappen wichtige Informationen und nehmen relevante Analysen im Bereich Umwelt und Unternehmen vor.

Sie moderieren die Workshops mit den Teilnehmenden. Dabei stellen sie sicher, dass sich alle am Diskussionsprozess beteiligen können. Sie werten die Diskussionsergebnisse aus und bereiten diese für den nächsten Schritt auf.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 6.1.1 begleiten einen Strategieentwicklungsprozess methodengestützt.
- 6.1.2 können in fundierter Weise die Prozessgestaltung zur Strategieentwicklung analysieren und daraus Erkenntnisse für das weitere Vorgehen ableiten.
- 6.1.3 verfügen über fundiertes, methodisches Wissen im Bereich Strategieentwicklung.
- 6.1.4 verfügen über ein umfassendes Repertoire an Analysemethoden und systemischen Fragetechniken.
- 6.1.5 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Konfliktmanagement.
- 6.1.6 sind sich der Wichtigkeit einer ganzheitlichen Vorgehensweise bei Strategieentwicklungsprozessen bewusst.

### Strategische Massnahmen umsetzen und Controllinginstrumente aufbauen

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement unterstützen die Linienvorgesetzten dabei, aus den strategischen Zielen der Unternehmung Massnahmen für die eigene Abteilung abzuleiten.

Sie zeigen auf, was die Strategie für den entsprechenden Bereich bedeutet und planen umfassend und in Abstimmung mit den Linienvorgesetzten die Strategieumsetzungsmassnahmen. Sie fördern durch intensive Kommunikation die Akzeptanz und das Verständnis der Strategieumsetzung auf Seiten der Mitarbeitenden.

Sie zeigen auf, welche Rolle die einzelnen Akteure bei der Strategieumsetzung einnehmen. Widerstände und Ängste auf Seiten des Mitarbeitenden nehmen sie ernst und begleiten die Umsetzung der Massnahmen engagiert. Wo nötig beziehen sie einen aussenstehenden Spezialisten für die Begleitung des Veränderungsprozesses hinzu.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 6.2.1 setzen die strategische Zielsetzung in ihrem Verantwortungsbereich konsequent um.
- 6.2.2 analysieren regelmässig die eigene Veränderungsbereitschaft und die des Teams zu analysieren und leiten bei Bedarf Massnahmen ab.
- 6.2.3 verfügen über ein fundiertes Verständnis über die Erfolgsfaktoren im Bereich Strategieumsetzung.
- 6.2.4 verfügen über methodisches Know-how in der Begleitung von Strategieumsetzungsprozessen.
- 6.2.5 sind sich der Gefahr von Widerständen bewusst und bearbeiten diese aktiv im Dialog mit den Betroffenen.
- 6.2.6 sind motiviert die Umsetzung beharrlich und mit Einfühlungsvermögen und Geduld zu begleiten.
- 6.2.7 sind sich ihrer Leadership-Rolle im Bereich der Begleitung der Strategieumsetzung bewusst und bereit das Mandat als Berater und Sparringpartner professionell zu erfüllen.

---

## Handlungsfeld 7: ICT-Management

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement arbeiten bei der IT-Applikations- / IT-Lösungsentwicklung mit, begleiten den Testprozess und evaluieren Tools.

### Bei der IT-Applikations- / IT-Lösungsentwicklung mitarbeiten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement ziehen rechtzeitig die richtigen IT-Spezialisten bei und erarbeiten mit ihnen die Anforderungen an eine IT-Applikation / eine IT-Lösung und an das GUI-Design.

Sie beziehen dabei die bestehende IT-Umgebung, die Anforderungen an die Lösung und aktuellsten Technologien mit ein.

Bei der Festlegung des Designs berücksichtigen sie betriebswirtschaftliche Aspekte. Zudem schätzen sie die Risiken und Abhängigkeiten der Applikation / Lösung ein.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 7.1.1 arbeiten bei der IT-Applikations- / -Lösungsentwicklung fachkundig mit.
- 7.1.2 beurteilen IT-Applikationen / -Lösungen und benennen kritische Aspekte.
- 7.1.3 verfügen über fundiertes Wissen zu den Standards und Modellen der Applikationsentwicklung sowie zu den technischen Möglichkeiten.
- 7.1.4 legen Wert darauf dem Kunden eine bestmögliche Lösung für seine Anforderungen zur Verfügung zu stellen.

### Testprozess begleiten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement betreuen den gesamten Testprozess im Verlauf der IT-Applikations- / IT-Lösungsentwicklung.

In einem systematischen Vorgehen planen sie das Testing, führen es durch und managen die Ergebnisse.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 7.2.1 betreuen den gesamten Testprozess im Verlauf der IT-Applikations- / IT-Lösungsentwicklung.
- 7.2.2 ziehen aus den Testergebnissen Rückschlüsse auf fehlende oder unvollständige Anforderungen und Umsetzungen.
- 7.2.3 verfügen über fundierte Kenntnisse der unterschiedlichen Testmodelle, -methoden und -instrumente.
- 7.2.4 sind motiviert den gesamten Testprozess systematisch und sorgfältig durchzuführen.

### Tools evaluieren

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind verantwortlich für die Auswahl und Implementierung von ICT-Tools und -Applikationen.

Sie definieren dazu die Anforderungen an das Tool und verbinden diese mit den Bedürfnissen der internen Anspruchsgruppen.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 7.3.1 wählen passende Tools für das Unternehmen aus und implementieren diese.
- 7.3.2 analysieren Tools in Hinblick auf Kosten-Nutzen-Überlegungen und Benutzerfreundlichkeit fundiert.
- 7.3.3 verfügen über ein umfassendes Wissen zu verschiedenen Tools und möglichen Bewertungskriterien.

Auf der Basis dieser Analyse und fundierter Kosten-/Nutzen-Überlegungen evaluieren sie mehrere Varianten. Sie unterbreiten dem Management einen entscheidungsreifen Vorschlag zum Kauf des Tools.

Nach erfolgter Entscheidung koordinieren sie die Implementierung (u. a. Datenmigration) von Tools im Unternehmen und stellen die erfolgreiche Anwendung durch die Mitarbeitenden sicher.

7.3.4 verfügen über fundierte Kenntnisse zu Gestaltung und Umsetzung von Moderationsprozessen.

7.3.5 sind bereit die Anforderungen an das Tool aus Sicht der Anspruchsgruppen sorgfältig zu definieren.

---

## Handlungsfeld 8: Innovationsmanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement gestalten Innovationsmanagement im Unternehmen. Sie setzen dieses um und begleiten den Innovationsprozess.

### Innovationsmanagement gestalten und umsetzen

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement schaffen die Voraussetzungen für Innovationen. Sie initiieren und begleiten den gesamten Prozess.

Sie entwickeln Ideen für Motivations- und Anreizsysteme im Innovationsmanagement und schaffen die Entscheidungsgrundlagen für die Auswahl und Umsetzung der Innovationen.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

8.1.1 gestalten das Innovationsmanagement im Unternehmen professionell.

8.1.2 überprüfen die Ausgestaltung des Innovationsmanagement auf Stärken und Schwächen und leiten bei Bedarf Verbesserungen ein.

8.1.3 haben ein fundiertes Verständnis für mögliche Gestaltungsformen des Innovationsmanagement.

8.1.4 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Konfliktmanagement.

8.1.5 legen besonderen Wert darauf, dass die Mitarbeitenden aktiv ihre Innovationsideen einbringen.

8.1.6 sind sich ihrer Leadership-Rolle im Bereich des Innovationsmanagements bewusst und bereit, das Mandat als Berater und Sparringpartner professionell zu erfüllen.

### Innovationsprozess begleiten

#### Typische Arbeitssituation

Neue Ideen oder Innovationen betreffen meist viele weitere Stellen in der Organisation.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

8.2.1 präsentieren Veränderungsideen und überzeugen die Beteiligten von deren Notwendigkeit.



Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement nehmen aktiv den Kontakt mit den betroffenen Abteilungen auf und präsentieren ihre neuen Überlegungen.

Sie diskutieren die komplexen Fragenstellungen aus einem ganzheitlichen Blick. Sie leisten bei den Betroffenen Überzeugungsarbeit. Dabei zeigen sie die Vor- und Nachteile für die Organisation im Gesamten auf. Sie agieren als Change-Agent innerhalb der Organisation.

8.2.2 analysieren ihre Präsentationen in Hinblick auf die inhaltlichen Argumentationen und die kommunikative Überzeugungsleistung und leiten daraus Erkenntnisse für die nächsten Vorhaben ab.

8.2.3 verfügen über ein fundiertes Know-how im Bereich Präsentation, Kommunikation und Verhandlungen führen.

8.2.4 verstehen sich als Change-Agent. Querdenken und konstruktives Hinterfragen von Bestehendem praktizieren sie regelmässig.

---

## Handlungsfeld 9: Konfliktmanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement begleiten Konfliktsituationen im beruflichen Umfeld.

### Konfliktsituationen begleiten

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement kommen immer wieder in die Situation, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit Konfliktsituationen begleiten müssen.

Sie analysieren die Konfliktsituation in Bezug auf die Beteiligten und die Eskalationsstufe. Sie erkennen, ob der Konflikt bereits so eskaliert ist, dass eine Mediation erforderlich wird. Auf dieser Basis planen sie situationsgerechte Interventionen, setzen diese um und werten sie aus.

Sie organisieren Teamsitzungen, moderieren den Prozess von der Ursachenanalyse bis hin zur Lösungsfindung. Dabei berücksichtigen sie die gruppenspezifischen Effekte.

Sie stellen sicher, dass alle Beteiligten involviert sind und gehört werden. Sie kontrollieren die Umsetzung bzw. die Wirksamkeit der formulierten Massnahmen und leiten allenfalls Korrekturmassnahmen ein.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

9.1.1 können Konflikte methodengestützt bearbeiten und einer tragfähigen Lösung zuführen.

9.1.2 analysieren die Situation und den Eskalationsgrad des Konflikts, um daraus die geeigneten Massnahmen einzuleiten.

9.1.3 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Moderation, Präsentation, Sitzungen leiten, Kommunikation und Konfliktmanagement.

9.1.4 sind bereit die persönliche Situation der Konfliktpartner und interkulturelle Besonderheiten bei der Konfliktbearbeitung zu beachten.

---

## Handlungsfeld 10: Riskmanagement

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement entwickeln Riskmanagement-Konzepte und setzen sie um.

### Entwicklung von Riskmanagement-Konzepten unterstützen

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement unterstützen die Entwicklung von Riskmanagement-Konzepten im Unternehmen. Dazu orientieren sie sich an der von der Geschäftsleitung vorgegebenen Risikopolitik.

Sie bringen erste Ideen zur Gestaltung ein, zeigen die Vor- und Nachteile verschiedener Modelle auf und unterstützen gezielt die Bedürfnisse des Unternehmens.

Auf Basis dieser Auslegeordnung arbeiten sie mit bei der Entwicklung eines Riskmanagement-Konzeptes, das in einem gemeinsamen Prozess mit den unternehmensinternen Anspruchsgruppen weitergedacht wird.

Die endgültige Ausgestaltung des Riskmanagement-Konzeptes wird vom Management abgenommen.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 10.1.1 gestalten mit anderen Spezialisten ein Riskmanagement-Konzept für das Unternehmen.
- 10.1.2 können die Eignung eines bestimmten Riskmanagement-Konzeptes für ein Unternehmen fundiert einschätzen.
- 10.1.3 verfügen über ein umfangreiches und fundiertes Wissen zum Thema Riskmanagement.
- 10.1.4 sind bereit ihre Idee des Riskmanagement-Konzeptes gemeinsam mit den internen Anspruchsgruppen weiterzuentwickeln.

### Riskmanagement-Konzepte umsetzen

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement sind für die Umsetzung des Riskmanagement-Konzeptes im Unternehmen zuständig. Dazu identifizieren sie in Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten oder den Hauptprozessverantwortlichen die Risiken in den verschiedenen Bereichen und setzen dazu die unternehmensinternen Methoden und Tools ein.

Nach der Erfassung der Risiken bewerten und priorisieren sie diese. Sie bringen Vorschläge zur Risikominimierung ein, welche in der Geschäftsleitung diskutiert werden.

Sie arbeiten beim Management des gesamten Frühwarn- und Kontrollsystem im Bereich Riskmanagement mit und leiten bei Bedarf frühzeitig aktiv Schritte ein.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 10.2.1 setzen das Riskmanagement-Konzept im Unternehmen zielführend, ganzheitlich und systematisch um.
- 10.2.2 analysieren das gesamte Riskmanagement des Unternehmens hinsichtlich des Kriteriums der Kosten/Nutzenüberlegungen.
- 10.2.3 verfügen über ein fundiertes Wissen zum Themenbereich Risiken in Unternehmen identifizieren, bewerten und managen.
- 10.2.4 sind sich bewusst, dass ein laufendes und konsequentes Monitoring der Risiken der Grundstein für ein erfolgreiches Riskmanagement ist.

---

## Handlungsfeld 11: Corporate Responsibility Management

### Beschreibung

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement setzen Corporate Responsibility um, begleiten dieses und bauen dessen Controlling und Reporting auf. Das Handlungsfeld umfasst die Elemente soziale Gerechtigkeit (Wirtschafts- und Unternehmensethik) sowie ökologische Verträglichkeit (Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement).

### Corporate Responsibility-Einführung begleiten

#### Typische Arbeitssituation

An der Einführung und der Entwicklung von Corporate Responsibility Management Konzepten (zB Wirtschafts- und Unternehmensethik, Umwelt-/Nachhaltigkeitsmanagement, Energieeffizienz, Ressourcenmanagement, usw.) in einem Unternehmen sind meist viele Stellen in der Organisation beteiligt und involviert.

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement nehmen aktiv den Kontakt mit den betroffenen Abteilungen auf und präsentieren ihre Überlegungen in der Begleitung von Prozessen zur Einführung oder zur Entwicklung von Corporate Responsibility.

Sie nehmen eine zentrale und aktive Rolle wahr. Sie diskutieren entsprechende Fragestellungen aus einem ganzheitlichen Blick und leisten bei den Betroffenen Überzeugungsarbeit. Dabei zeigen sie die Vor- und Nachteile für die Organisation im Gesamten auf.

Sie koordinieren die verschiedenen Massnahmen und Aktivitäten und behalten den Auftrag im Auge. Sie sorgen dafür, dass die Thematik sukzessive in der Organisation etabliert wird.

### Corporate Responsibility umsetzen

#### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement betreuen Mandate im Rahmen der Corporate Responsibility.

Sie übernehmen von Spezialisten und vom Management entwickelte Strategien und Konzepte und bereiten diese auf eine erfolgreiche Umsetzung vor.

Sie planen die Umsetzung und die Einfüh-

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 11.1.1 können Aktivitäten im Bereich Corporate Responsibility Management methodengestützt bearbeiten und die Lösungsentwicklung kompetent unterstützen.
- 11.1.2 bringen verschiedenste Beteiligte zusammen und überzeugen diese von der Bedeutung des Corporate Responsibility Managements.
- 11.1.3 verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich von Prozessen zur Einführung von Corporate Responsibility Management.
- 11.1.4 sind bereit Aspekte der Unternehmenskultur in die konzeptionelle Ausgestaltung des Corporate Responsibility Managements einfließen zu lassen.

#### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 11.2.1 setzen Corporate Responsibility Management Konzepte im Unternehmen zielführend, ganzheitlich und systematisch um.
- 11.2.2 beurteilen die Umsetzung von Corporate Responsibility Management aus einem gesamtheitlichen Blickwinkel.
- 11.2.3 verfügen über ein umfassendes Wissen der wichtigsten Elemente zum Themenbereich Corporate Responsibility Management.

rung und berücksichtigen dabei alle wichtigen Anspruchsgruppen. Die Umsetzung bezieht sich auf alle Elemente einer integrierten Unternehmensführung. Dabei setzen sie ihr umfangreiches Methodenwissen situationsgerecht ein.

11.2.4 sind sich bewusst, dass der Einbezug der wichtigsten Anspruchsgruppen der Grundstein für ein erfolgreiches Corporate Responsibility Management ist.

## Corporate Responsibility Controlling und Reporting aufbauen

### Typische Arbeitssituation

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement unterstützen die Linienvorgesetzten dabei, aus den strategischen Zielen der Unternehmung Massnahmen für die Thematik Corporate Responsibility im umfassenden Sinne abzuleiten.

Sie fördern durch intensive Kommunikation die Akzeptanz und das Verständnis für Corporate Responsibility auf Seiten des Managements und der Mitarbeitenden.

Sie zeigen auf, welche Rolle die einzelnen Akteure bei der Umsetzung und Einführung von Instrumenten zum Controlling und Reporting von Corporate Responsibility einnehmen.

Sie informieren die Geschäftsleitung über die geplanten und erfolgten Anpassungen im gesamten Corporate Responsibility. In den Sitzungen mit dem Management präsentieren sie ein übersichtliches Reporting, bringen Impulse für Handlungsbedarf ein und diskutieren dieses mit dem Management.

Auf Basis der Diskussion entwickeln sie ein weiteres Vorgehen, das schwerpunktmässig aufzeigt, bis wann welche Elemente überarbeitet werden. Im weiteren Verlauf koordinieren und überwachen sie die Umsetzung.

### Handlungskompetenzen

Die Experten und Expertinnen in Organisationsmanagement...

- 11.3.1 unterstützen das Management bei der Umsetzung von Corporate Responsibility Management wirkungsvoll.
- 11.3.2 analysieren Corporate Responsibility Management des Unternehmens im Kontext ökonomischer Erfolg - soziale Gerechtigkeit - ökologische Verträglichkeit.
- 11.3.3 verfügen über ein fundiertes Verständnis über den Aufbau von Instrumenten zum Reporting und Controlling von Corporate Responsibility Management.
- 11.3.4 verfügen über methodisches Know-how, um aus strategischen Unternehmenszielen konkrete Massnahmen für das Corporate Responsibility Management abzuleiten.
- 11.3.5 sind motiviert die Umsetzung beharrlich und mit Einfühlungsvermögen und Geduld zu begleiten.
- 11.3.6 sind sich ihrer Leadership-Rolle im Bereich der Begleitung der Corporate Responsibility Management Umsetzung bewusst und sind bereit das Mandat als Berater und Sparringpartner professionell zu erfüllen.

### Personale Kompetenzen

Die Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement verfügen über ausgeprägte und umfassende personale Kompetenzen, insbesondere in den folgenden Bereichen:

## **Leadership in Changeprozessen**

Einschneidende Veränderungen im Unternehmen stellen besondere Herausforderungen für alle Beteiligten dar. In diesen Prozessen übernehmen Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement Verantwortung. Sie unterstützen das Linienmanagement und tragen aktiv zur Planung und Durchführung unterstützender Massnahmen bei. Bei Mitarbeitenden zeigen sie aktiv Gründe sowie Sinn und Zweck entsprechender Veränderungen auf.

## **Information**

Die Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement tragen aktiv zur Planung und Durchführung von Informationsanlässen bei. Sie strukturieren Anlässe, so dass ein roter Faden erkennbar ist und bereiten Informationen zielgruppengerecht auf. Bei der Planung und Durchführung grösserer Veranstaltungen können sie auch im Bereich der Rahmenorganisation und der notwendigen Infrastruktur kompetent unterstützen.

## **Kommunikation**

Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement zeichnen sich durch ausgeprägte Kommunikationseigenschaften aus. Eine transparente, zielgruppen- und stufengerechte Kommunikation trägt wesentlich zur Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz neuer Lösungen bei.

## **Stakeholdermanagement**

Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement arbeiten häufig in typischen Querschnittsfunktionen. Damit haben sie mit verschiedensten Personen und Stellen in einem Unternehmen zu tun. Sie können eine vollständige Stakeholderanalyse durchführen, um zu wissen, welche Stakeholders in einem bestimmten Projekt oder in einer Organisation welche Rolle spielen. Auf der Grundlage dieser Stakeholderanalyse können sie zielgerichtet Massnahmen planen und durchführen, um die verschiedenen Stellen und Personen zielgruppen- und stufengerecht zu begrüssen und in einen Prozess miteinzubeziehen.

## **Problemlösungsfähigkeit**

Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement haben die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, anzuerkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Dazu gehört die Fähigkeit, bei Aufgaben, für die es noch keine Routineverfahren gibt, selbst einen Lösungsweg zu finden. Dies bedeutet, die Aufmerksamkeit eher auf Chancen, Ziele und positive Aspekte zu richten als sich zu sehr auf Risiken, Probleme und negative Aspekte zu konzentrieren. Unterstützend wirken dabei Fähigkeiten wie frühzeitiges Erkennen potenzieller Probleme, Denken in Szenarien, Fähigkeit den Überblick zu wahren oder auch das Interesse an komplexen Aufgabenstellungen.

## **Konfliktfähigkeit**

Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement können einen Konflikt aufnehmen, konstruktiv bewältigen und nach Möglichkeit bereits im Vorfeld vermeiden. Sie suchen dabei nicht nur nach einer angemessenen Lösung, sondern sie schaffen auch eine Basis, die gute Beziehungen, Toleranz, Offenheit und den Aufbau einer fairen Streitkultur fördert. Voraussetzungen dafür sind ein Einfühlungsvermögen in zwischenmenschliche Prozesse, eine Sensibilität um Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen sowie ein gesundes Mass an Selbstbewusstsein und Selbstbehauptung.

### **Moderation**

Expertinnen und Experten in Organisationsmanagement leiten Gespräche in typischen Arbeitssituationen in ihrem beruflichen Umfeld in kleineren und grösseren Gruppen. Sie steuern das Gespräch, greifen Kernthemen auf, fassen zusammen, beziehen die Teilnehmenden ausgewogen in das Gespräch ein und vermitteln bei Konflikten.

**Die konkreten Anforderungen in Bezug auf spezifische Arbeitssituationen in den einzelnen Handlungsfeldern sind im Einzelnen in den Handlungsfeldern (HF 1 bis HF 11) beschrieben.**