

**H|R|S|E**

Human Resources Swiss Exams

HRSE

Human Resources Swiss Exams

Trägerverein für Berufs- und höhere Fachprüfungen in Human Resources

Hans-Huber-Strasse 4

8027 Zürich

## **Wegleitung zur Prüfungsordnung**

**Höhere Fachprüfung für Leiterinnen Human Resources / Leiter Human Resources**

**Titel des Diploms:**

**Leiterin / Leiter Human Resources mit eidgenössischem Diplom**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Zweck der Wegleitung	3
1.2	Berufsbild	3
1.3	Organisation	4
<b>2</b>	<b>Administratives Vorgehen</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Prüfung</b>	<b>8</b>
3.1	Handlungsfelder	8
3.2	Prüfungsform	8
3.2.1	Prüfungsteil 1 Strategie- und Kulturarbeit mitgestalten	9
3.2.2	Prüfungsteil 2 In der Rolle agieren	10
3.2.3	Prüfungsteil 3 HR-Konzepte entwerfen und umsetzen	11
3.3	Übersicht über die Prüfungsteile und Noten	12
3.4	Notengebung	12
3.5	Bedingungen zum Bestehen der Prüfung	13
3.6	Vorgehen bei Nichtbestehen der Prüfung	13
<b>4</b>	<b>Genehmigung</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Anhang 1: Kompetenzen pro Handlungskompetenzbereich</b>	<b>14</b>
5.1	Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Leiterin HR / Leiter HR	14
5.2	Handlungsfeld A Mitgestalten der Strategie- und Kulturarbeit	15
5.3	Handlungsfeld B: Mitgestaltung von Strategieumsetzungs- und Veränderungsprozessen	17
5.4	Handlungsfeld C: Entwickeln und Umsetzen von HR-Konzepten	20
5.5	Handlungsfeld D: Führen von HR / HR Bereichen / HR Abteilungen	22
5.6	Handlungsfeld E: Gestalten des Anspruchsgruppenmanagements	25
<b>6</b>	<b>Anhang 2: Glossar</b>	<b>27</b>

## **1 Einleitung**

Das eidgenössische Diplom Leiterin Human Resources, Leiter Human Resources (in der Folge immer als Leiter/in HR bezeichnet) wird durch die bestandene höhere Fachprüfung erworben. An der höheren Fachprüfung werden die in den Handlungsbereichen aufgeführten sowie in der Berufspraxis erworbenen Kompetenzen geprüft. Die Kompetenzen wurden in einem Verfahren mit Fachleuten ermittelt und zu einem Kompetenzprofil zusammengefasst. Der Fokus lag dabei auf den alltäglichen Arbeitssituationen, die ein/e Leiter/in HR bei der Ausübung ihres / seines Berufes bewältigen muss.

### **1.1 Zweck der Wegleitung**

Die Wegleitung gibt den Kandidatinnen und Kandidaten einen Überblick über die eidgenössische höhere Fachprüfung. Sie beruht auf der Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Leiter/innen HR mit eidgenössischem Diplom vom 01.11.2018.

Die Wegleitung beinhaltet:

- Alle wichtigen Informationen zur Vorbereitung und Durchführung der höheren Fachprüfung
- Informationen zu den Handlungsfeldern
- Eine detaillierte inhaltliche Beschreibung der höheren Fachprüfung
- Eine Zusammenstellung der Kompetenzen pro Handlungsfeld

### **1.2 Berufsbild**

#### **Arbeitsgebiet**

Die Leiter/innen HR tragen entweder die Gesamtverantwortung für HR in mittelgrossen Unternehmen und Organisationen oder sie verantworten in Grossunternehmen bzw. grossen Organisationen einen wichtigen Teilbereich bzw. leiten eine Abteilung eines grösseren HRs. Ihr Arbeitsbereich umfasst die HR-Prozesse vom Mitgestalten der strategischen Themen des Unternehmens über die Entwicklung und Konzeption der Personalpolitik, der HR-Wertschöpfungskette bis hin zur Kulturentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Zudem sind sie für die Führung der Mitarbeitenden im HR verantwortlich.

#### **Wichtigste berufliche Handlungskompetenzen**

Die Leiter/innen HR sind fähig, in ihren Organisationen:

- Strategie- und Kulturarbeit in der Geschäftsleitung aktiv mitzugestalten, eine geeignete Personalpolitik abzuleiten und diese als Vorbild vorzuleben.
- Veränderungsvorhaben und Strategieumsetzungsprozesse, bezogen auf die Konsequenzen für die Mitarbeitenden und die Kultur, zu analysieren, daraus Massnahmen abzuleiten und die Linie in der Umsetzung zu begleiten.
- HR-Konzepte zu entwickeln, überzeugend der Geschäftsleitung zu präsentieren sowie die Umsetzung zu führen.
- den Beitrag von HR zum unternehmerischen Erfolg zu messen und laufend zu optimieren.
- den übergreifenden Kompetenzbedarf im Unternehmen vorausschauend sicherzustellen.

- in Zusammenarbeit mit der Linie die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden regelmässig zu prüfen und optimale Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung sicherzustellen.
- sämtliche Managementaufgaben in der Führung einer HR-Abteilung wahrzunehmen.
- die Zusammenarbeit mit verschiedenen Anspruchsgruppen wie Sozialpartner, Wirtschaftsverbände, HR-Netzwerke aktiv zu gestalten.
- Konflikt- und Krisensituationen professionell und umfassend zu managen.

## **Berufsausübung**

Die Leiter/innen HR tragen in ihrem Beruf eine grosse Verantwortung und leisten mit ihrer Arbeit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Sämtliche Aktivitäten des Personalmanagements dienen der Umsetzung der unternehmerischen Vision und der Erreichung strategischer Ziele. Als Führungspersonen sind sie häufig Mitglied der Geschäftsleitung oder der erweiterten Geschäftsleitung und gestalten die Strategie des Unternehmens bzw. der Organisation entscheidend mit. Weiter nehmen sie Managementaufgaben für die Mitarbeitenden im HR-Bereich wahr.

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

Durch nachhaltiges Personalmanagement stossen Leiter/innen HR einen langfristig orientierten Denk- und Handlungsansatz an. Dieser hat sowohl die sozial verantwortliche, als auch die wirtschaftlich zweckmässige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden zum Ziel. Sie gestalten auch die Integration von Arbeitskräften aus diversen sozio-kulturellen Zugehörigkeiten. Nachhaltiges Personalmanagement strebt zudem ein ökologisches Bewusstsein bei den Mitarbeitenden an. Der Nachhaltigkeitsansatz beeinflusst sowohl das Unternehmensimage als Arbeitgeber, den Umgang mit der „Ressource Mensch“ im Unternehmen als auch die gesellschaftliche und ökologische Verantwortung des Unternehmens.

### **1.3 Organisation**

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Erteilung des eidgenössischen Diploms werden einer Prüfungskommission übertragen. Die Prüfungskommission setzt sich aus 4 Mitgliedern zusammen und wird durch den Vorstand der Trägerschaft für eine Amtsdauer von 3 Jahren gewählt. Die detaillierte Aufstellung der Aufgaben der Prüfungskommission kann der Prüfungsordnung Ziff. 2.2 entnommen werden.

Die Prüfungskommission setzt für die Durchführung der höheren Fachprüfung pro Prüfungsort eine Prüfungsleitung ein. Diese ist für die organisatorische Umsetzung, die Begleitung der Expertinnen und Experten vor Ort und die Beantwortung von organisatorischen Fragen der Kandidatinnen und Kandidaten vor Ort verantwortlich. Sie berichtet der Prüfungskommission in einer Notensitzung über den Verlauf der höheren Fachprüfung und stellt die Anträge zur Erteilung des eidgenössischen Diploms.

Die Prüfungsexpertinnen und -experten sind für die Durchführung und Bewertung der schriftlichen und mündlichen Prüfungen zuständig. Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens 3 Wochen vor Beginn der höheren Fachprüfung ein Verzeichnis der Expertinnen und Experten der mündlichen

Prüfungen. Gibt es bezüglich einem oder mehreren Expertinnen oder Experten ein Interessenskonflikt, wird auf Abschnitt 2, Schritt 7 verwiesen.

Die Prüfungskommission setzt ein Prüfungssekretariat ein. Dieses schreibt mindestens 5 Monate vor Prüfungsbeginn auf der Internetseite des Trägervereins ([www.hrse.ch](http://www.hrse.ch)) die höhere Fachprüfung aus, bestätigt die Zulassung der Kandidatinnen und Kandidaten zur höheren Fachprüfung und organisiert die Erstellung und den Versand der Notenausweise und Diplome. Termine und Formulare sind beim Prüfungssekretariat zu beziehen.

Bei weiteren Fragen können sich die Kandidatinnen und Kandidaten an das Prüfungssekretariat wenden.

Die Kontaktadresse des Prüfungssekretariats ist:

Human Resources Swiss Exams  
c/o examen.ch AG  
Hans-Huber Strasse 4  
Postfach 1853  
8027 Zürich  
info@hrse.ch  
www.hrse.ch

## **2            Administratives Vorgehen**

Folgende Schritte müssen von den Kandidaten und Kandidatinnen für eine erfolgreiche Anmeldung zur höheren Fachprüfung beachtet werden:

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

Die höhere Fachprüfung wird mindestens 5 Monate vor Prüfungsbeginn in allen drei Amtssprachen ausgeschrieben. Sie informiert über:

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

Termine und Formulare sind beim Prüfungssekretariat HRSE zu beziehen.

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

Die Kandidatinnen und Kandidaten prüfen, ob sie die Zulassungsbedingungen erfüllen, die unter Ziffer 3.3 der Prüfungsordnung aufgeführt sind:

Die Zulassungsbedingungen sind in Ziffer 3.3 in der Prüfungsordnung geregelt.

Vorbehalten für die Zulassung bleibt die fristgerechte Überweisung der Prüfungsgebühr nach Ziff. 3.41 in der Prüfungsordnung.

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

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

- eine Zusammenstellung über die bisherige berufliche Ausbildung und Praxis
- Kopie der für die Zulassung erforderlichen Abschlüsse und Arbeitszeugnisse
- Angabe der Prüfungssprache
- Kopie eines amtlichen Ausweises mit Foto
- Angabe der Sozialversicherungsnummer (AHV-Nummer)
- bei Online-Anmeldung: den unterzeichneten Ausdruck der Anmeldung

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

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens 3 Monate vor Beginn der höheren Fachprüfung den schriftlichen Entscheid über die Zulassung. Bei einem ablehnenden Entscheid werden eine Begründung und die Rechtsmittelbelehrung angeführt.

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

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mit dem Entscheid über die Zulassung zur höheren Fachprüfung die Aufforderung zur Überweisung der Prüfungsgebühr mit Zahlungsfrist.

## **Schritt 6: Erhalt des Aufgebots**

Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten mindestens drei Wochen vor Prüfungsbeginn ein Aufgebot. Dieses beinhaltet:

- das Prüfungsprogramm mit Angaben über Ort und Zeitpunkt der Abschlussprüfung sowie die zulässigen und mitzubringenden Hilfsmittel
- das Verzeichnis der Experten und Expertinnen

### **Schritt 7: Einreichen Ausstandsbegehren (bei Bedarf)**

Gibt es bezüglich einem oder mehreren Expertinnen oder Experten einen Interessenskonflikt (frühere Mitarbeitende / Vorgesetzte o. ä.), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis 14 Tage vor Prüfungsbeginn bei der Prüfungskommission ein Ausstandsbegehren einreichen. Das Gesuch ist ausreichend und plausibel zu begründen.

### 3 Prüfung

#### 3.1 Handlungsfelder

Grundlage für die eidgenössische höhere Fachprüfung sind 5 Handlungsfelder. In diesen Handlungsfeldern wurden die für die Tätigkeiten von Leiter/innen HR erforderlichen Kompetenzen thematisch zusammengefasst. Die Prüfung deckt folgende Handlungsfelder ab:

**Handlungsfeld A** Mitgestalten der Strategie- / Kulturarbeit

**Handlungsfeld B:** Mitgestalten von Strategieumsetzungs- und Veränderungsprozessen

**Handlungsfeld C:** Entwickeln- und Umsetzen von HR-Konzepten

**Handlungsfeld D:** Führen von HR / HR Bereichen / HR-Abteilung

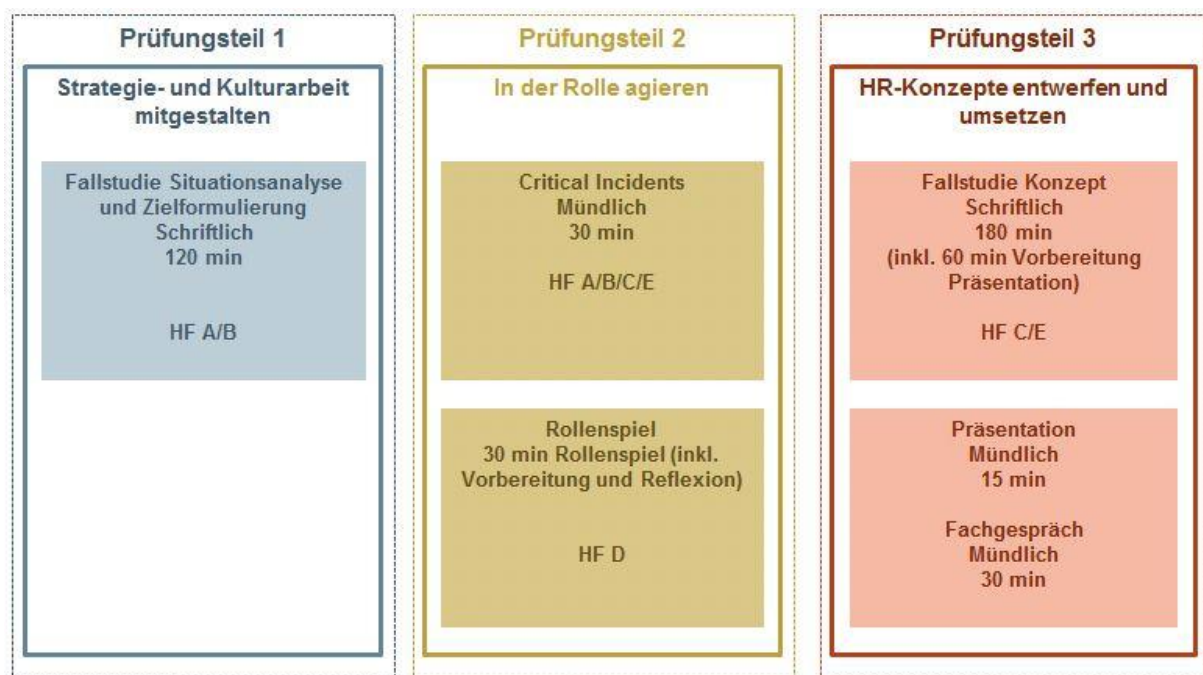
**Handlungsfeld E:** Gestalten des Anspruchsgruppenmanagements

Die Handlungsfelder sind im Abschnitt 5 / Anhang 1 (Kompetenzenprofil) detailliert beschrieben.

#### 3.2 Prüfungsform

Die Prüfung ist kompetenzorientiert aufgebaut und orientiert sich an der beruflichen Praxis. In der Prüfung werden die Kompetenzen der oben beschriebenen Handlungsfelder anhand vernetzter, an der Praxis ausgerichteter Aufgaben überprüft.

Die Prüfung besteht aus drei Teilen, welche teilweise in verschiedene Prüfungspositionen aufgesplittet sind. Nachfolgend werden diese detailliert beschrieben.





### 3.2.1 Prüfungsteil 1 Strategie- und Kulturarbeit mitgestalten

<b>Prüfungsteil 1: Fallstudie Situationsanalyse und Zielformulierung</b>	
Aufgabe	<p>In der schriftlichen Fallstudie «Situationsanalyse und Zielformulierung» wird den Kandidat/innen ein ganzheitlicher, komplexer und neuartiger Strategiefall aus dem Umfeld einer mittelgrossen Unternehmung vorgelegt (z. B. Neuausrichtung der Strategie, Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes). Der Fall deckt verschiedene inhaltliche Facetten aus den «Handlungsfeld A Strategie- und Kulturarbeit mitgestalten» und «Handlungsfeld B Mitgestalten von Strategieumsetzungs- und Veränderungsprozessen» ab.</p> <p>Die Kandidat/innen bearbeiten den Fall anhand folgender Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situationsanalyse</li><li>• Zentrale Fragestellung / Herausforderung</li><li>• Zielformulierung</li><li>• Überlegungen zu den nächsten Vorgehensschritten</li></ul>
Fokus	Ganzheitliche Analysefähigkeit
Methode	Fallstudie
Dauer	120 Minuten
Art der Prüfung	Schriftlich
Hilfsmittel	Keine Einschränkungen
Auswertung	Bewertung erfolgt mit Punkten

### 3.2.2 Prüfungsteil 2 In der Rolle agieren

<b>Prüfungsposition 2.1: Critical Incidents</b>	
Aufgabe	Die Kandidaten bearbeiten critical incidents aus den Handlungsfeldern A,B,C sowie E. Critical incidents sind anspruchsvolle, komplexe Situationen aus der Praxis, in denen das Ergreifen von Massnahmen entscheidend ist, um die Situation zu bewältigen. Neben dem Schildern des Vorgehens steht auch das Begründen der getroffenen Massnahmen im Zentrum.
Fokus	Handlungsfähigkeit. Fähigkeit, die Massnahmen zu begründen
Aufbau	Erläuterung von critical incidents und sofort anschliessend Schildern des Vorgehens inkl. entsprechender Begründung durch die Kandidatin / den Kandidaten.
Dauer	60 Minuten
Art der Prüfung	Mündlich
Hilfsmittel	Keine
Auswertung	Bewertung erfolgt in Punkten

<b>Prüfungsposition 2.2: Rollenspiel</b>	
Aufgabe	Die Kandidat/innen führen aufgrund einer vorgegebenen schriftlichen Situationsbeschreibung ein Rollenspiel zu Handlungsfeld D «Führen von HR / HR Bereichen / HR-Abteilung» durch (z.B. Zielvereinbarungsgespräch, schwieriges Gespräch, Kündigungsgespräch etc.). Ein/e Prüfungsexpert/in übernimmt dabei jeweils die Rolle des Mitarbeitenden auf Basis einer schriftlichen Rollenbeschreibung. Im Anschluss an das Rollenspiel findet jeweils ein Reflexionsgespräch mit den Kandidat/innen statt. Darin werden die Kandidat/innen von den Prüfungsexpert/innen zum Gesprächsergebnis und ihrem Vorgehen während des Gesprächs befragt (z.B. Selbsteinschätzung des Gesprächs, Begründung von Aussagen, Diskussion von Alternativen). Die Reflexionsgespräche werden auf der Basis eines Gesprächsleitfadens geführt.
Fokus	Überprüfung der Kommunikationskompetenz
Aufbau	Kurzes Studium einer schriftlichen Situationsschilderung, Rollenspiel mit Partner (Experte/in) und anschliessende Reflexion (Selbsteinschätzung)
Dauer	5 Minuten Vorbereitung, 15 Minuten Rollenspiel, 10 Minuten Reflexion
Art der Prüfung	Mündlich
Hilfsmittel	Keine
Auswertung	Bewertung erfolgt in Punkten

### 3.2.3 Prüfungsteil 3 HR-Konzepte entwerfen und umsetzen

<b>Prüfungsposition 3.1: Fallstudie Konzept</b>	
Aufgabe	In der schriftlichen Fallstudie « Fallstudie HR Konzepte » erstellen die Kandidat/innen ein HR Konzept. Inhaltlich fokussiert die Fallstudie Konzept auf die «Handlungsfeld C Entwickeln und Umsetzen von HR-Konzepten» sowie «Handlungsfeld E Gestalten des Anspruchsgruppenmanagements». Die Kandidat/innen erarbeiten für die Ausgangslage ein Konzept, mögliche Varianten, ein Budget und eine Vorgehensplanung. Anschliessend bereiten sie ihr Konzept für die Präsentation vor der Geschäftsleitung auf. Die Unterlagen reichen sie nach Ablauf der vorgegebenen Zeit bei den Expert/innen ein.
Fokus	Konzeptionelle Fähigkeiten, planerische Fähigkeiten, Budgetierung
Aufbau	Fallstudie
Dauer	120 Minuten Fallstudie/Konzept plus 60 Minuten Vorbereitung einer Präsentation
Art der Prüfung	Schriftlich
Hilfsmittel	Keine Einschränkungen (open books), Präsentationsmaterial für die Vorbereitung der Präsentation wird abgegeben.
Auswertung	Bewertung erfolgt in Punkten

<b>Prüfungsposition 3.2: Präsentation und Fachgespräch</b>	
Aufgabe	Im Prüfungsteil „Präsentation und Fachgespräch HR Konzepte“ wird eine Geschäftsleitungssitzung simuliert. Der Kandidat, die Kandidatin präsentiert sein / ihr Konzept aus der „Fallstudie HR Konzept“ während 15 Minuten vor der Geschäftsleitung. Ziel ist es, das Konzept zu erklären und die Geschäftsleitung zu überzeugen. Anschliessend wird in einem Fachgespräch das Konzept aus verschiedenen Blickwinkeln (z.B. Finanzen, Marketing, Sales) diskutiert sowie Varianten entwickelt. Dabei nehmen die Experten / die Expertinnen die Rolle von Geschäftsleitungsmitgliedern ein.
Fokus	Präsentationsfähigkeit, Fähigkeit im Argumentieren, Begründen und Denken in Alternativen sowie professioneller Umgang mit Anspruchsgruppen
Aufbau	Präsentation / Fachgespräch
Dauer	15 Minuten Präsentation und anschliessend 30 Minuten Fachgespräch
Art der Prüfung	Mündlich
Hilfsmittel	Vorbereitete Präsentationsunterlagen
Auswertung	Bewertung erfolgt in Punkten

### 3.3 Übersicht über die Prüfungsteile und Noten

Die nachfolgende Tabelle fasst die Prüfungsteile, Zeiten und Noten im Überblick zusammen.

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit
1	Strategie- und Kulturarbeit mitgestalten	schriftlich 120 Min.
2	In der Rolle agieren	
2.1	Critical Incidents	mündlich 30 Min
2.2	Rollenspiel	mündlich 30 Min
3	HR-Konzepte entwerfen und umsetzen	
3.1	Fallstudie Konzept	schriftlich 180 Min. (inkl. 60 Min. Vorbereitung Präsentation)
3.2	Präsentation und Fachgespräch	mündlich 45 Min.
Total		405 Min

### 3.4 Notengebung

Die Prüfung besteht aus 3 Prüfungsteilen, welche in Prüfungspositionen unterteilt sein können. Die Prüfungspositionen werden in ganzen und halben Noten bewertet. Die Note des Prüfungsteils ergibt sich aus dem Durchschnitt der entsprechenden Prüfungspositionen. Die Note des Prüfungsteils wird auf eine Dezimale gerundet.

Umfasst der Prüfungsteil keine Prüfungspositionen, wird der Prüfungsteil mit ganzen und halben Noten bewertet.

Die Gesamtnote der Prüfung ergibt sich aus dem Durchschnitt der Noten der Prüfungsteile. Diese wird auf eine Dezimale gerundet.

### **3.5 Bedingungen zum Bestehen der Prüfung**

Die Prüfung ist bestanden wenn:

- a) die Gesamtnote mindestens 4.0 beträgt
- b) höchstens ein Prüfungsteil unter 4.0 liegt
- c) höchstens zwei Positionsnoten unter 4.0 liegen
- d) keine Positionsnote unter 3.0 liegt

### **3.6 Vorgehen bei Nichtbestehen der Prüfung**

Die Prüfungskommission informiert die Kandidatinnen und Kandidaten über das Bestehen oder Nichtbestehen der Prüfung. Bescheide über ein Nichtbestehen erfolgen per eingeschriebenem Brief, welcher den Notenausweis sowie eine Rechtsmittelbelehrung enthält. Eine Beschwerde muss innert 30 Kalendertagen nach dem Erhalt des Bescheids über das Nichtbestehen beim SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) eingehen. Das SBFI stellt auf seiner Homepage ein Merkblatt zum Beschwerdeverfahren zur Verfügung.

## **4 Genehmigung**

Die vorliegende Wegleitung tritt mit der Genehmigung durch die Prüfungskommission frühestens mit gleichem Datum wie die Inkraftsetzung der Prüfungsordnung in Kraft.

Zürich,

Trägerschaft für Berufs- und höhere Fachprüfungen in Human Resources

Präsident

Vizepräsident

Chris Dunkel

Jürg Studer

5 Anhang 1: Kompetenzen pro Handlungskompetenzbereich  
 5.1 Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Leiterin HR / Leiter HR

Handlungskompetenzbereiche		Berufliche Handlungskompetenzen						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
A	Mitgestalten der Strategie- / Kulturarbeit	Normative Grundlagen mitgestalten und als Vorbild vorleben	Strategieprozess in der Geschäftsleitung aktiv und umfassend mitgestalten	Aus der Unternehmensstrategie strategische HR-Themen ableiten	Informationen für HR-Strategie beschaffen	Unternehmens-kulturentwicklung im Strategieprozess verankern	Personalpolitik definieren	Sich souverän im Leitungsgremium bewegen
B	Mitgestalten von Strategie-umsetzungs- und Veränderungsprozessen	Veränderungsvorhaben im Hinblick auf die Mitarbeitenden analysieren	Veränderungsvorhaben aufgleisen und begleiten	Umsetzungskonzepte zur Strategie- und Kulturentwicklung erarbeiten	Geschäftsleitung und Linie in der Kommunikation der Strategie an die Mitarbeiter unterstützen	Linie in der Strategieumsetzung begleiten	Externe Begleitung im Umsetzungsprozess evaluieren	Regelmässiger Austausch mit Geschäftsleitung/Linie pflegen
		HR-Analytics definieren und auswerten	Mitarbeiter-Umfragen durchführen und Massnahmen umsetzen					
C	Entwickeln und Umsetzen von HR-Konzepten	HR-Konzepte zu Handeln der Geschäftsleitung entwickeln	HR-Konzepte überzeugend präsentieren und Entscheidungen herbeiführen	Kompetenzmanagement innerhalb des Unternehmens sicherstellen	Umsetzung von HR-Konzepten begleiten und Beitrag zum Unternehmenserfolg messen	Optimale Rahmenbedingungen für Leistungserbringung aller Mitarbeitenden im Unternehmen schaffen		
D	Führen von HR / HR Bereichen / HR-Abteilung	Personaleinsatz planen und Personal beschaffen	Mitarbeitende führen	Zielvereinbarungen, Qualifikation und Entwicklung der HR-Mitarbeitenden sicherstellen	Kommunikation mit dem Team gestalten	HR Budget erstellen und überwachen	Aufbauorganisation gestalten	Prozessorganisation gestalten
E	Gestalten des Anspruchsgruppenmanagements	Kontakt mit relevanten Stellen bei Bund, Kanton und Wirtschaft zu relevanten Themen	Kontakt zu HR-Netzwerken aufbauen und pflegen	Kontakt zu Personal-kommissionen und Gewerkschaften aufbauen und pflegen	Konflikt- und Krisensituationen im Zusammenhang mit Mitarbeitenden managen			

## **5.2 Handlungsfeld A Mitgestalten der Strategie- /Kulturarbeit**

### **Kompetenz**

Die Leiter/-innen HR sind als Teil der Geschäftsleitung in die Erarbeitung und Anpassung der normativen Grundlagen, d.h. des Leitbildes, der Vision, der geschäftspolitischen Grundlagen des Unternehmens/der Organisation usw., eingebunden. Sie bringen sich bei der Entwicklung in der Geschäftsleitung fachkundig ein und leben die Grundsätze als Vorbild in ihrem Führungsalltag vor. Weiter unterstützen sie die Führungskräfte, die normativen Grundsätze bei den Mitarbeitenden zu verankern. Die Leiter/-innen HR gestalten die Strategie des Unternehmens/der Organisation sowohl im Gesamtkontext wie auch auf HR-Themen fokussiert in der Geschäftsleitung mit. Im Strategieprozess beschaffen sie notwendiges Datenmaterial, bewerten dieses umfassend und beteiligen sich fachkundig in der Geschäftsleitungssitzung, indem sie sich auch mit der Strategie anderer Geschäftsbereiche auseinandersetzen. Falls eine Unternehmensstrategie vorhanden ist, leiten sie daraus eine nachvollziehbare und stimmige HR-Strategie und HR-Politik ab. Andernfalls identifizieren sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine HR-Strategie. In beiden Fällen beschaffen sie sich die relevanten Informationen und Daten innerhalb des Unternehmens und im Unternehmensumfeld, bereiten diese in geeigneter Weise auf und präsentieren die HR-Strategie sowie die darauf abgestimmte HR-Politik im Leitungsgremium. Abgeleitet aus der HR-Strategie überprüfen und definieren sie die personalpolitischen relevanten Themenfelder und berücksichtigen dabei ebenso die Kulturentwicklung im Unternehmen. Im gesamten Strategie- und Kulturprozess argumentieren sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, präsentieren und belegen ihre Beiträge nachvollziehbar und können aufzeigen, wie der Beitrag an den Unternehmenserfolg messbar ist.

### **Beispiele typischer Arbeitssituationen**

#### **Strategieprozess in der Geschäftsleitung aktiv und umfassend mitgestalten**

Die Leiter/-innen HR sind aktiv in den Strategieentwicklungsprozesses eingebunden. Sie bereiten für Teile der Gesamtstrategie die Grundlagen vor. Sie tragen Daten zusammen, analysieren sie, identifizieren mögliche Risiken, beziehen die Situation des eigenen Bereichs, des Unternehmens als Gesamtes sowie des wirtschaftlichen Umfelds in die Analyse mit ein. In international tätigen Unternehmen analysieren sie die Möglichkeiten und Grenzen der HR-Strategie der Gruppe für den eigenen Verantwortungsbereich. Sie bereiten die Grundlagen in geeigneter Weise auf und bringen diese in der Geschäftsleitungssitzung ein. In der Diskussion zur Strategie begründen sie ihre Überlegungen im eigenen Bereich und argumentieren nachvollziehbar. Sie zeigen Chancen und Risiken sowie potenzielle Entwicklungsfelder auf. Sie bringen sich aktiv mit ihrem Know-how ein, wenn die Strategien anderer Bereiche diskutiert werden.

#### **Personalpolitik definieren**

Die Leiter/-innen HR definieren gemeinsam mit dem Leitungsgremium die Personalpolitik des Unternehmens oder passen die Personalpolitik regelmässig auf neue Umstände an. Sie analysieren das Leitbild sowie die Strategie des Unternehmens und leiten daraus ab, wie die Personalpolitik ausgestaltet wird. Sie analysieren, welches Personal für die Leistungserbringung nötig ist und welche Angebote und Anreizsysteme für die Mitarbeitenden eingesetzt werden. Dabei vergleichen sie sich auch mit Konkurrenten. Sie definieren Rahmenbedingungen und Prozesse so, dass sichergestellt ist, dass die Mitarbeitenden ihre Kernaufgaben effizient und in einem motivierenden Umfeld erbringen können. Sie

analysieren regelmässig, welche Schwerpunkte in der Personalpolitik gelegt werden und skizzieren mögliche Lösungen. Sie bringen ihre Analysen in das Leitungsgremium ein, argumentieren ihre Lösungsansätze und setzen sich für optimale Lösungen im Sinne der Strategie und der Mitarbeitenden ein. Bei international tätigen Unternehmen berücksichtigen sie in der Personalpolitik länderspezifische Unterschiede bzw. Anforderungen.

HR-Leiter/-innen betreiben ein aktives Employer Branding und kommunizieren in Abstimmung mit der Unternehmenskommunikation die Ziele und Ausgestaltung der gelebten Unternehmenskultur und Personalpolitik nach innen und nach aussen.

### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

Die Leiter/-innen HR sind fähig,...

- die normativen Grundlagen (Leitbild, Vision, geschäftspolitische Grundsätze u.ä.) mitzugestalten und in ihren Arbeitsalltag zu übersetzen sowie die Führungskräfte beim entsprechenden Dialog und der Übersetzung ins Unternehmen zu unterstützen.
- Strategieprozesse in der Geschäftsleitung aktiv und umfassend mitzugestalten.
- aus der Unternehmensstrategie strategische HR-Themen abzuleiten und zusammen mit der Geschäftsleitung zu identifizieren.
- alle relevanten Informationen für die Aufbereitung einer HR-Strategie zu beschaffen.
- die Kulturentwicklung voranzutreiben und im Strategieumsetzungsprozess zu verankern.
- die Personalpolitik gemeinsam mit dem Leitungsgremium aus der Strategie abzuleiten, zu definieren und regelmässig anzupassen.
- die Personalpolitik in ihren Hauptzielen und Stossrichtungen zusammenzufassen und in verständlicher und einprägender Form zu kommunizieren.
- sich souverän im Leitungsgremium zu bewegen.

Die Leiter/-innen HR haben...

- vertiefte Kenntnisse im Bereich der normativen und strategischen Unternehmensführung sowie der Strategie- und Kulturentwicklung.
- fundierte Kenntnisse des eigenen Unternehmens und des wirtschaftlichen Umfelds.
- gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse.
- gute Kenntnisse zu nationalen und internationalen Arbeitsmärkten sowie Regulatorien.
- vertiefte Kenntnisse der aktuellen Konzepte und Trends der modernen Personalpolitik.
- gute methodische Kenntnisse in der Entwicklung und Anpassung der Personalpolitik.
- ein Handlungswissen im Bereich Planen und Strukturieren von Strategieentwicklungsprozessen.
- vertiefte Kenntnisse im Bereich Change Management.
- fundiertes Verständnis über die Bedeutung, Formulierung und Transport eines Employer Brandings nach innen und aussen.
- ein breites Repertoire an Kommunikations- und Präsentationstechniken.
- ein breites Repertoire an Analyse- und Problemlösemethoden.
- ein Repertoire an internen und externen Informationsquellen.



Die Leiter/-innen HR sind...

- in der Lage, die Umsetzung der normativen Grundlagen im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.
- in der Lage, relevante Daten und Informationen für den Strategieentwicklungsprozess zu analysieren und daraus begründete Chancen, Risiken sowie potenzielle Entwicklungsfelder abzuleiten.
- bestrebt, ihre Beiträge zur Strategie zielgruppengerecht aufzubereiten, kompetent zu vertreten und nachvollziehbar zu begründen.
- motiviert, ihr Know-how und ihre kritischen Würdigungen aktiv in anderen Bereichen der Strategieentwicklung einzubringen.
- motiviert, proaktiv und kooperativ mit der Geschäftsleitung zusammenzuarbeiten.
- in der Lage, in Ableitung der Unternehmensstrategie die HR-relevanten Themen zu identifizieren und daraus ihre strategischen Handlungsfelder abzuleiten.
- sind bestrebt, sich gut zu vernetzen und die Bedürfnisse und Probleme bei den Führungspersonen systematisch abzuholen und aufzubereiten.
- sich der Wichtigkeit einer guten Unternehmenskultur bewusst.
- motiviert, die Unternehmens- und Umgangskultur regelmässig im Leitungsgremium einzubringen und ggf. Vorschläge für die Verbesserung vorzutragen.
- in der Lage, die Wechselwirkung zwischen Strategie bzw. strategische Anpassung, dem Unternehmenserfolg und der Kultur bzw. potenzielle Auswirkungen auf die Kultur zu überprüfen und gegebenenfalls Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit der Anreizsysteme wie auch der Rahmenbedingungen für ein motivierendes Arbeitsumfeld für Mitarbeitende bewusst.
- bestrebt, ein auf die Unternehmenskommunikation abgestimmtes Employer Branding zu betreiben und dieses nach innen und aussen zu kommunizieren.
- in der Lage, aus dem Leitbild und der Strategie des Unternehmens eine stimmige Personalpolitik abzuleiten.
- motiviert, sich kontinuierlich über die aktuellsten Konzepte und Trends einer modernen Personalpolitik auf dem Laufenden zu halten.
- in der Lage, regelmässig Schwerpunkte in der Personalpolitik zu analysieren und daraus Lösungen abzuleiten.
- sind sich der Wichtigkeit eines fachkundigen, glaubwürdigen und selbstbewussten Auftretens und ihrer Vorbildrolle für Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst.
- in der Lage, die Wichtigkeit und messbaren Auswirkungen ihres Beitrags auf den Unternehmenserfolg zu formulieren und nachvollziehbar zu belegen.
- in der Lage, relevante HR-Themen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu analysieren und daraus Argumente für die Diskussion in Leitungsgremien abzuleiten.

### **5.3 Handlungsfeld B: Mitgestaltung von Strategieumsetzungs- und Veränderungsprozessen**

Die Leiter/-innen HR übernehmen eine aktive Rolle in der Geschäftsleitung betreffend Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Ausgestaltung von Veränderungsvorhaben. Sie analysieren das Veränderungsvorhaben sowie die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und präsentieren ihre Analysen, Schlüsse und arbeitnehmerverträgliche Lösungsansätze in der Geschäftsleitung. Sie berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Prioritäten und Spannungsfelder, welche bei Veränderungsprozessen vorhanden sein können. Alsdann begleiten sie die Führungskräfte bei der Umsetzung des

Veränderungsvorhabens, indem sie ihnen Hilfsmittel für die Steuerung des Veränderungs- und Kommunikationsprozesses zur Verfügung stellen und ihnen mögliche Stolpersteine und entgegenwirkende Massnahmen aufzeigen.

Die Leiter/-innen HR erarbeiten abgeleitet aus der Unternehmensstrategie gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der Linie Umsetzungskonzepte zur Strategie- und Kulturentwicklung. Sie erstellen geeignete Umsetzungsplanungen und legen die Kommunikationsmassnahmen fest. Ggf. evaluieren sie, ob für die Umsetzungsbegleitung externe Fachleute beigezogen werden müssen. In der Umsetzung unterstützen sie die Geschäftsleitung und die Linie darin, die Mitarbeitenden zielführend einzubinden und unterstützen die Führungspersonen als Sparringpartner. Sie erarbeiten geeignete HR-Controllings, um mit Kennzahlen den Personalbereich optimal steuern zu können.

Die Leiter/-innen HR pflegen einen regelmässigen Austausch mit der Geschäftsleitung und der Linie, besprechen HR-relevante Themen, nehmen Anliegen auf, besprechen HR-Kennzahlen und führen Mitarbeiterumfragen durch. Die Resultate und die Optimierungsmassnahmen präsentieren sie der Geschäftsleitung und stellen die Umsetzung der Massnahmen mit den Führungskräften und Mitarbeitenden sicher.

## **Beispiele typischer Arbeitssituationen**

### **Veränderungsvorhaben analysieren**

Bei anstehenden Veränderungen bringen sich die Leiter/-innen HR im Führungsgremium betreffend der Ausgestaltung des Vorhabens ein. Sie analysieren die anstehenden Veränderungen auf Mitarbeiter bezogene Themen. Dabei sind sie oft damit konfrontiert, dass die Ausgangslage unklar ist und innerhalb des Unternehmens verschiedene Prioritäten vorhanden sind. Sie analysieren, welche potenziellen Auswirkungen die Veränderungen auf die Mitarbeitenden haben und welche Kompetenzen verloren gehen oder neu dazugewonnen werden müssen. Weiter prüfen sie, welche Auswirkungen die Veränderung auf die Aufbau- und Ablauforganisation hat. Sie erarbeiten ein Konzept, welche Massnahmen im Unternehmen nötig sind. Sie bringen ihre Analysen und Lösungsansätze im Leitungsgremium ein, zeigen Chancen und Risiken auf und setzen sich für eine arbeitnehmerverträgliche Lösung ein.

### **Linie in der Strategieumsetzung begleiten**

Die Leiter/-innen HR begleiten die Linie in der Umsetzung der Strategie und Kultur. Sie unterstützen als Sparringpartner die Linie in der Definition von Zielen und befähigen sie, den Prozess gut zu steuern. Sie geben Tipps, wie der Prozess gestaltet werden kann und wie die Mitarbeitenden einbezogen werden können. Sie machen auf Ängste und Abwehrhaltungen bei den Mitarbeitenden aufmerksam und unterstützen die Führungskräfte darin, geeignete Massnahmen ableiten zu können. Sie stehen unterstützend zur Verfügung, ohne jedoch der Linie die Verantwortung in der Umsetzung abzunehmen.

### **Nachzuweisende Kompetenz im Detail/Leistungskriterien**

Die Leiter/-innen HR sind fähig,

- die Auswirkungen von Veränderungsvorhaben auf die Mitarbeitenden zu analysieren und mit der Geschäftsleitung zu reflektieren.
- Veränderungsvorhaben aufzugleisen und zu begleiten.

- Umsetzungskonzepte sowie Kommunikationsmassnahmen zur Strategie- und Kulturentwicklung gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der Linie zu erarbeiten und diese in der Umsetzung zu begleiten.
- externe Begleitungen im Umsetzungsprozess zu evaluieren.
- einen regelmässigen Austausch mit der Geschäftsleitung/Linie zu pflegen.
- relevante Kennzahlen für das HR-Controlling zu definieren und auszuwerten.
- Konzepte für Mitarbeiterumfragen zu entwickeln und die Resultate auszuwerten.

#### Die Leiter/-innen HR haben

- vertiefte Kenntnisse im Bereich des Change Managements (Analyse, Planung, Umsetzung).
- vertieftes Verständnis im Bereich Unternehmenskultur und ein breites Repertoire an Kulturoptimierungsmassnahmen.
- fundierte Kenntnisse im Bereich Strategiemangement und Strategieumsetzung.
- ein breites Repertoire an Kommunikationstechniken und -massnahmen im Bereich Strategieumsetzung, Change Management und Kulturentwicklung.
- fundierte Coachingkompetenzen.
- gute Kenntnisse in der Formulierung von Anforderungskriterien an externe Berater.
- ein Repertoire an externen Netzwerkpartnern/-innen.
- sehr gute planerische Fähigkeiten.
- ein breites Repertoire an Kommunikations-, Rückmeldungs- und Gesprächsführungstechniken.
- ein vertieftes Verständnis von HR-relevanten Kennzahlen und deren Aufbereitung.
- fundierte Kenntnisse in der Beschaffung von Benchmark-Daten.
- grundlegende statistische Kenntnisse sowie Kenntnisse in Umfragedesigns.

#### Die Leiter/-innen HR sind

- bereit, mit unklaren Situationen, hohem Druck und Mehrfachprioritäten professionell umzugehen.
- bestrebt, in Veränderungsprozessen die Bedürfnisse und Ängste der Mitarbeitenden ernst zu nehmen und das Leitungsgremium diesbezüglich zu sensibilisieren.
- in der Lage, Auswirkungen auf die Mitarbeitenden zu analysieren, die Geschäftsleitung zu sensibilisieren und Schlüsse für die Konzeption des Vorhabens zu ziehen.
- bestrebt, im Leitungsgremium für den Einbezug der Mitarbeitenden sowie für die verständliche Kommunikation des Veränderungsvorhabens einzustehen.
- motiviert, die Linie zu befähigen, dass sie den Veränderungsprozess auf Sach- und Beziehungsebene gut begleiten.
- in der Lage, kritische Situationen zu erkennen und entsprechende Massnahmen auf abteilungs- oder gesamtunternehmerischer Ebene anzustossen.
- motiviert, Mitarbeitende in geeigneter Weise in die Umsetzungskonzeption einzubinden.
- in der Lage, sinnvolle und umsetzbare Strategie- und Kulturentwicklungsmassnahmen zu planen und gemeinsam mit den Führungsgremien umzusetzen.
- in der Lage, die Umsetzungskonzepte auf Stellhebel zu prüfen und ggf. Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit einer verständlichen Sprache im Zusammenhang mit der Strategie bewusst.
- bestrebt, die Linie und die Geschäftsleitung für die kommunikativen Herausforderungen zu sensibilisieren.

- in der Lage, die anvisierte Unternehmenskultur in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und Wechselwirkung von der Produkte/Services-Strategie und dem entsprechenden Verhalten nach innen und aussen, einfach und verständlich aufzuzeigen.
- in der Lage, die Komplexität der Strategie zu analysieren und daraus geeignete Kommunikationsmassnahmen für die Mitarbeitenden abzuleiten.
- in der Lage, den Umsetzungsprozess kontinuierlich zu analysieren und ggf. Optimierungsmassnahmen abzuleiten.
- bereit, regelmässig ihre Rolle sowie die Rolle der Linie im Umsetzungsprozess zur reflektieren und ggf. Massnahmen abzuleiten.
- sind in der Lage, die Anforderungen an externe Begleitungen zu evaluieren und daraus mögliche Partner abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit des regelmässigen Austausches mit der Geschäftsleitung und Meinungsmachern bewusst und pflegen diesen aktiv.
- bestrebt, kooperative und vertrauenswürdige Beziehungen zu pflegen sowie als Sparringpartner zu agieren.
- motiviert, relevante wie auch unangenehme HR-Themen proaktiv zu besprechen.
- in der Lage, relevante HR-Themen aus den Gesprächen mit der Geschäftsleitung oder der Linie zu identifizieren und Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit eines HR-Controllings, also der Sichtbarmachung von Erfolg und Misserfolg, bewusst.
- in der Lage, relevante Kennzahlen zu erfassen, zu analysieren, mit Benchmarks zu vergleichen und zuhanden der Geschäftsleitung geeignete Massnahmen abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit einer transparenten Kommunikation der Resultate an die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden bewusst.
- in der Lage, die Resultate aus der Mitarbeiterumfrage auszuwerten und Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.

#### **5.4 Handlungsfeld C: Entwickeln und Umsetzen von HR-Konzepten**

Die Leiter/-innen HR erarbeiten zu sämtlichen Verantwortungen und Prozessen der HR-Wertschöpfungskette marktgerechte, innovative und nutzbringende HR-Konzepte und präsentieren diese überzeugend der Geschäftsleitung.

Die Leiter/-innen HR schaffen in der Umsetzung von HR-Konzepten optimale Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung aller Mitarbeitenden im Unternehmen. Bei den HR-Konzepten planen und steuern sie den Umsetzungsprozess, indem sie die notwendigen Rahmenbedingungen, Ressourcen, Hilfsmittel, Kommunikationsmittel und Erfolgskontrollen sicherstellen.

Die Leiter/-innen HR beobachten laufend die Veränderungen im wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen Umfeld. Daraus abgeleitet analysieren sie regelmässig, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden, oder aufgebaut werden müssen und steuern diesen Prozess. Sie identifizieren daraus den entstehenden Ausbildungs-, Personalentwicklungs- oder Rekrutierungsbedarf.

## **Beispiele typischer Arbeitssituationen**

### **HR-Konzepte zuhanden der GL entwickeln**

Die Leiter/-innen HR erarbeiten HR-Konzepte zu sämtlichen Verantwortungen und Prozessen der HR-Wertschöpfungskette zuhanden der Geschäftsleitung. Weiter schlagen sie aufgrund von Veränderungen im Unternehmen oder im Markt innovative HR-Konzepte der Geschäftsleitung vor. Sie leiten von der Strategie, der Kultur, aber auch vom Marktumfeld (Mitbewerber) ab, welche HR-Konzepte umgesetzt werden müssen. Sie priorisieren die Konzepte nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit für das Unternehmen. Sie wählen geeignete, auf das Unternehmen passende Themen und Konzepte aus. Sie definieren die Ziele und den Inhalt des Konzepts sowie die zu beachtenden Rahmenbedingungen. Je nach Thema stellen sie eine Arbeitsgruppe mit relevanten Anspruchsgruppen zusammen, um das Konzept zu konkretisieren. Sie erarbeiten die Konzepte inkl. der nötigen Umsetzungsplanung und formulieren Empfehlungen zuhanden der Geschäftsleitung.

### **Umsetzung von HR-Konzepten begleiten und Beitrag zum Unternehmens- / Organisationserfolg messen**

Die Leiter/-innen HR planen und begleiten die Umsetzung von HR-Konzepten im Unternehmen. Sie steuern den Umsetzungsprozess und delegieren Aufgaben an ihre Mitarbeitenden. Sie erstellen eine realistische Planung und schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen (finanziell, personell, technologisch etc). Sie stellen sicher, dass die notwendigen Hilfsmittel für die Umsetzung erstellt werden und die betroffenen Personen in der Verwendung geschult werden. Sie stellen die interne Kommunikation sicher. Sie stehen während der Einführungsphase zur Verfügung und stellen die Erfolgskontrolle der Umsetzung sowie die Messung des Beitrags zum Unternehmenserfolg sicher.

### **Nachzuweisende Kompetenz im Detail/Leistungskriterien**

Die Leiter/-innen HR sind fähig,

- HR-Konzepte zuhanden der Geschäftsleitung zu entwickeln.
- HR-Konzepte überzeugend zu präsentieren, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen und Entscheidungen herbeizuführen.
- das Kompetenzmanagement innerhalb des Unternehmens sicherzustellen.
- die Umsetzung von HR-Konzepten zu begleiten.
- optimale und attraktive Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung aller Mitarbeitenden im Unternehmen zu schaffen.

Die Leiter/-innen HR haben

- breite Kenntnisse aktueller Trends, Konzepte, Prozesse und Technologien im HR.
- vertiefte Kenntnisse in Problemlösungsmethoden sowie fundierte methodische Kenntnisse im Erstellen von Konzepten.
- ein breites Repertoire an Gesprächsführungs-, Präsentations- und Argumentationstechniken.
- vertiefte Kenntnisse im Bereich der Aus- und Weiterbildungslandschaft, Personalentwicklungsmassnahmen bzw. abgeleitete Rekrutierungsstrategien.
- aktuelle Kenntnisse geeigneter Informationsquellen sowie aktueller Studien.
- vertiefte Kenntnisse im Projektmanagement.
- Handlungswissen im Bereich Planung und Delegieren von Umsetzungen.
- breite Kenntnisse im Bereich der Gestaltung moderner Arbeitsplätze (z.B. Arbeitsorganisation, Diversität und Gesundheit/Sicherheit).
- fundierte Kenntnisse im Bereich rechtlicher Rahmenbedingungen alternativer Arbeitsmodelle.

Die Leiter/-innen HR sind

- bestrebt, kundenorientierte HR-Konzepte in Teams zu erarbeiten und Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen zu integrieren.
- bereit, sich laufend über Trends und Technologien zu informieren und diese in ihre Konzeptionen miteinzubeziehen.
- in der Lage, aus der Strategie, Kultur und dem Marktumfeld sämtliche Prozesse der HR-Wertschöpfungskette abzuleiten.
- in der Lage, relevante Veränderungen im Unternehmen oder im Markt zu erkennen und daraus innovative HR-Konzepte abzuleiten.
- in der Lage, die Komplexität der Ausgangslage zu reduzieren und strukturierte, auf das Unternehmen angepasste und verständliche Konzepte zu entwickeln.
- bestrebt, professionell und überzeugend aufzutreten.
- in der Lage, die Auswirkungen von HR-Konzepten auf den Unternehmenserfolg nachvollziehbar und glaubhaft darzustellen.
- in der Lage, die Geschäftsleitungssitzung umfassend einzuschätzen und daraus alle relevanten Grundlagen und Argumente für die Entscheidung abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit des kontinuierlichen Kompetenzmanagements bewusst.
- in der Lage, regelmässig den übergreifenden Kompetenzbedarf im Unternehmen im Hinblick auf die künftigen Veränderungen im Umfeld zu analysieren und entsprechende Prozesse daraus abzuleiten.
- bestrebt, den Erfolg von Umsetzungen regelmässig zu prüfen.
- bestrebt, eine zielgruppengerechte und transparente Kommunikation sicherzustellen.
- sich der Wichtigkeit einer guten Vernetzung im Unternehmen bewusst, um HR-Konzepte nachhaltig zu verankern.
- in der Lage, die HR-Umsetzungskonzepte hinsichtlich Realisierbarkeit zu prüfen und gegebenenfalls Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.
- sich der Chance bewusst, aufgrund guter Rahmenbedingungen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
- in der Lage, die HR-Konzepte und -Prozesse zu identifizieren, welche Führungskräfte und Mitarbeitende möglichst zweckmässig und motivierend in ihren operativen Aufgaben unterstützen.
- in der Lage, die Arbeitsbedingungen regelmässig zu prüfen und gegebenenfalls Optimierungsmassnahmen abzuleiten.

## **5.5 Handlungsfeld D: Führen von HR / HR Bereichen / HR Abteilungen**

Die Leiter/-innen HR sind für die optimale personelle Zusammensetzung und für die Personalgewinnung im HR-Bereich zuständig. Sie führen ihre Mitarbeitenden im Alltag, erteilen vollständige und klare Aufträge, begleiten sie individuell in der Umsetzung und stellen Zielvereinbarungen, Qualifikation und Entwicklung der HR-Mitarbeitenden sicher. Sie informieren die Mitarbeitenden adressaten- und zielgruppengerecht über die geeigneten Kanäle (z.B. Teamsitzungen) zu den relevanten Themen aus der Geschäftsleitung. Sie stellen in den Sitzungen einen Know-how Austausch sicher und erarbeiten aktuelle Herausforderungen lösungsorientiert.

Die Leiter/-innen HR erstellen auf der Basis des Gesamtbudgets des Unternehmens ein abgestimmtes Budget für den Personalbereich, analysieren dieses regelmässig mittels Kennzahlen, leiten daraus Optimierungsmassnahmen ab, erstellen transparente Kostenzusammenstellungen und präsentieren diese dem Führungsgremium.

Die Leiter/-innen HR gestalten in ihrem Bereich eine bedarfsgerechte und nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierte Aufbau- und Prozessorganisation.

### **Beispiele typischer Arbeitssituationen**

#### **Mitarbeitende im Alltag führen**

Für Leiter/-innen HR gehört die Betreuung der eigenen Mitarbeitenden zu den Hauptaufgaben. Sie erteilen den Mitarbeitenden Arbeitsaufträge, welche mit den Bereichszielen, der Organisation und Governance des HR-Bereichs abgestimmt sind und den Kompetenzen und Verantwortung entsprechen. Sie überwachen die Umsetzung. Im Rahmen der Auftragsabwicklung unterstützen sie die Mitarbeitenden bei Bedarf und sie geben regelmässiges Feedback zur Leistung. Dabei fördern sie eine aktive Rückmeldekultur. Sie führen die Mitarbeitenden auch in schwierigen Situationen (Konflikte usw.) professionell und zielorientiert. Sie gestalten den Betreuungsprozess von HR-Mitarbeitenden in geeigneter Weise (Performance Management) und achten auf regelmässige Treffen und Rückmeldungen bezüglich Leistung und Kultur in der Zusammenarbeit.

#### **Budget erstellen und überwachen**

Die Leiter/-innen HR erstellen ein Jahresbudget für den Personalbereich, welches auf das Gesamtbudget der Unternehmung abgestimmt ist. Sie kalkulieren die Kosten und berechnen unterschiedliche Varianten. Sie präsentieren das Budget der vorgesetzten Stelle. Während des Jahres nehmen die Leiter/-innen HR regelmässig Soll-Ist-Vergleiche zur Einhaltung des Budgets vor und leiten bei Bedarf Massnahmen zur Optimierung ab. Sie lokalisieren regelmässig die relevanten Kostentreiber und analysieren die möglichen Einsparungen. Weiter ermitteln sie regelmässig die wichtigsten Steuerungsgrößen (Kennzahlen). Optimierungsmassnahmen setzen sie mit ihrem Team konsequent um. Die Leiter/-innen HR erstellen regelmässig transparente Kostenzusammenstellungen und rapportieren diese im Führungsgremium.

### **Nachzuweisende Kompetenz im Detail/Leistungskriterien**

Die Leiter/-innen HR sind fähig,

- für ihren Bereich den Personaleinsatz zu planen und Personal zu beschaffen.
- eigenen Mitarbeitenden vollständige und klare Aufträge zu erteilen und sie bei der Umsetzung individuell zu begleiten.
- Zielvereinbarungen, Qualifikation und Entwicklung der HR-Mitarbeitenden sicherzustellen.
- die Mitarbeitenden adressaten- und zielgruppengerecht über die geeigneten Kanäle zu informieren.
- für den Personalbereich ein auf das Gesamtbudget der Unternehmung abgestimmtes Budget zu erstellen.
- die Aufbau- und Prozessorganisation in ihrem Bereich bedarfsgerecht und nach betriebswirtschaftlichen Aspekten zu gestalten.

Die Leiter/-innen HR haben

- vertiefte Kenntnisse im Formulieren von Anforderungs- und Kompetenzprofilen und im Führen von Rekrutierungsgesprächen.
- ein breites Repertoire an Führungstechniken.
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Rückmeldetechniken.

- ein Handlungswissen im Formulieren von messbaren Zielen.
- ein vertieftes Verständnis zu den Faktoren, die den Transfer des Gelernten in die Praxis beeinflussen.
- sehr gute Kenntnisse bezüglich der Führung von Mitarbeitergesprächen.
- breite Kenntnisse im Bereich des Informationsmanagements und der verschiedenen Kommunikationskanäle.
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Budgetierung und der Identifizierung von Kostentreibern.
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Organisationsgestaltung.
- methodische Kenntnisse im Bereich des Prozessmanagements.
- aktuelle Kenntnisse der Entwicklungen und technologischen Innovationen im Bereich der HR-Prozesse.

Die Leiter/-innen HR sind

- sich zum Anforderungs-/Kompetenzprofil der zu besetzenden Stelle im klaren.
- in der Lage, den Bewerbungsprozess (Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräch) kriteriengestützt zu analysieren und daraus Personalentscheide abzuleiten.
- sich der Wichtigkeit von konstruktiven Rückmeldungen bewusst und fördern diese aktiv.
- bestrebt, Mitarbeitende auch in schwierigen Situationen professionell und zielorientiert zu führen.
- motiviert, gegenüber allen Mitarbeitenden eine wertschätzende Haltung einzunehmen, sie im richtigen Mass zu fördern und ihnen Erfolge zu ermöglichen.
- in der Lage, die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von Standortbestimmungen gemeinsam zu reflektieren und bei Bedarf geeignete Massnahmen festzulegen.
- sich der Wichtigkeit der Führung von Mitarbeitergesprächen
- bestrebt, Mitarbeitergespräche professionell, strukturiert und zielführend zu führen.
- in der Lage, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden realistisch einzuschätzen und ggf. geeignete Massnahmen daraus abzuleiten.
- sind bestrebt, den Informationsfluss auf geeignete Art und Weise zu organisieren, sicherzustellen und einen aktiven Dialog zu führen.
- sind motiviert, Sitzungen zielgerichtet zu leiten.
- in der Lage, mit ihrem Team zu reflektieren, ob sie dieses adäquat informiert haben und gegebenenfalls gemeinsam Optimierungsmassnahmen zu treffen.
- sich der Wichtigkeit der regelmässigen Ermittlung der Kennzahlen und Kosten bewusst.
- in der Lage, den Vergleich zwischen Budget und Kosten regelmässig einzuschätzen und ggf. entsprechende Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten.
- in der Lage, auch langfristige Entwicklungen und deren Auswirkungen auf künftige Budgets einzuschätzen. Sie berücksichtigen auch langfristige Entwicklungen und Bedürfnisse für künftige Budgets.
- sich der Wichtigkeit bewusst, die Aufbauorganisation so zu gestalten, dass sie selber ausreichend Raum für die strategische Führung und Kontakt zu den internen und externen Kunden haben.
- in der Lage, die Aufbauorganisation regelmässig einer kritischen Prüfung zu unterziehen sowie eine gesamtunternehmerische Sicht einzunehmen und sie bei Bedarf anzupassen.
- bestrebt, bei der Gestaltung der Prozesse die betriebswirtschaftlichen Aspekte hinreichend zu berücksichtigen.
- in der Lage, die Prozessabläufe zu hinterfragen ‚make-or-buy‘ - Analysen zu erstellen und bei Bedarf Entscheidungen abzuleiten.



## 5.6 Handlungsfeld E: Gestalten des Anspruchsgruppenmanagements

Die Leiter/-innen HR pflegen Kontakte zu relevanten Stellen (bspw. Arbeitsämter, Sozialversicherungen, Sozialämter, Mitwirkung kantonal gesetzlicher Stellen) bei Bund, Kanton und Wirtschaft. Sie verfolgen rechtliche und politische Entwicklungen, informieren sich in den verschiedenen Netzwerken über aktuelle Entwicklungen, Trends und Herausforderungen innerhalb und ausserhalb der eigenen Branche. Sie sind in HR-Netzwerken aktiv, nehmen an Veranstaltungen teil und tauschen Erfahrungen und Best-Practices aus.

Die Leiter/-innen HR pflegen einen regelmässigen Kontakt zu Personalkommissionen und ggf. zu den Gewerkschaften, nehmen an Sitzungen teil, nehmen Anliegen der Mitarbeitenden auf und diskutieren lösungsorientierte Vorschläge. Unterschiedliche Konflikt- und Krisensituationen von Mitarbeitenden bearbeiten sie lösungsorientiert, indem sie die relevanten Fachstellen (bspw. Juristen, Psychologen, Personalkommission, Careteams usw.) beiziehen. Weiter stellen sie die interne und ggf. externe Kommunikation sicher und sind Ansprechperson für externe Stellen (bspw. Gerichte oder Polizei).

### Beispiele typischer Arbeitssituationen

#### **Kontakt zu Personalkommissionen und Gewerkschaften pflegen**

Die Leiter/-innen HR pflegen regelmässig den Kontakt zu den Personalkommissionen und ggf. zu den Gewerkschaften. Sie nehmen an Sitzungen teil, nehmen Anliegen der Mitarbeitenden entgegen und diskutieren Vorschläge und Lösungen. Sie verhandeln Lösungen im Rahmen des vorhandenen Spielraums, zeigen aber auch Grenzen auf. In Krisensituationen oder Veränderungsprozessen binden sie die Personalkommission bzw. die Gewerkschaftsvertreter als Bindeglied zu den Arbeitnehmenden gut in den Prozess ein.

#### **Konflikt- und Krisensituationen managen**

Die Leiter/-innen HR und ihre Mitarbeitenden werden in Konflikt- und Krisensituationen, welche einzelne Mitarbeitende oder Abteilungen betreffen, aktiv. Konflikt- und Krisensituationen können unterschiedlicher Natur sein: Konflikte im Team, Beschwerden, Entlassung, Arbeitsunfall, Suizid/Tod eines Mitarbeitenden, Streikandrohungen etc. Sie definieren die entsprechenden Prozesse (Kontaktstellen, Verantwortungen etc.). Sie leiten in konkreten Fällen die nötigen Massnahmen ein, involvieren die relevanten Stellen und koordinieren die Aktivitäten. Sie führen mit den involvierten Personen oder Gruppen Gespräche bzw. Verhandlungen bzw. wohnen diesen bei und wirken auf eine geeignete Lösungsfindung hin. Die Leiter/-innen HR stellen die Begleitung der betroffenen Mitarbeitenden und Führungspersonen sicher, leiten Massnahmen zur Bewältigung der Konflikte / Krisen ein und koordinieren ggf. den Zuzug von Spezialisten (z.B. Juristen, Psychologen, Spezialisierte Anlauf- und Betreuungsunternehmen, Careteams). Weiter stellen sie die interne und ggf. externe Kommunikation sicher. Sie sind Ansprechpersonen für externe Stellen wie die Gerichte oder Polizei.

## **Nachzuweisende Kompetenz im Detail/Leistungskriterien**

Die Leiter/-innen HR sind fähig,...

- Kontakte zu relevanten Stellen bei Bund, Kanton und Wirtschaft zu pflegen.
- Kontakte zu HR-Netzwerken zu pflegen.
- Kontakte zu Personalkommission und Gewerkschaft zu pflegen.
- das Management von Konflikt- und Krisensituationen im Zusammenhang mit Mitarbeitenden zu gestalten und geeignete Verantwortungen und Prozess festzulegen.

Die Leiter/-innen HR haben

- gute Kenntnisse der relevanten Partner bei Bund, Kanton und in der Wirtschaft.
- sehr gute Kenntnisse der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung.
- vertiefte Kenntnisse im Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen Zusammenarbeit mit Behörden sowie gute Kenntnisse der Mitwirkungsrechte der Gewerkschaften und Mitarbeitenden.
- das Bestreben, als Expert/in in Arbeitsgruppen des Kantons und Bundes aktiv zu fungieren.
- die Motivation, in regionalen und nationalen Wirtschaftsverbänden aktive Beiträge zu leisten.
- vertiefte Kenntnisse der relevanten HR-Netzwerke.
- sehr gute Kenntnisse im Bereich Verhandlungstechnik, Konflikt- und Krisenmanagement.
- gute Kenntnisse bezüglich rechtlicher Aspekte und Unterstützungsangeboten im Zusammenhang mit Konflikten.
- ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten.

Die Leiter/-innen HR sind

- sich der Wichtigkeit einer kontinuierlichen Netzwerkpflege bewusst und setzen diese proaktiv um.
- motiviert, das eigene HR-Know-how innerhalb der Branche zu teilen.
- in der Lage, Entwicklungen und Herausforderungen aus dem Umfeld sowie die Erfahrung und Best-Practice anderer Leiter/-innen HR zu analysieren und Konsequenzen für das eigenen Unternehmen daraus abzuleiten.
- bereit, Offenheit gegenüber Anliegen von Mitarbeitenden zu signalisieren und diese lösungsorientiert zu diskutieren.
- sich bewusst, dass in schwierigen Situationen eine aktive Einbindung der Personalkommission bzw. der Gewerkschaftsvertreter für den Erfolg entscheidend sein kann.
- in der Lage, Differenzen mit der Personalkommission zu analysieren und lösungsorientierte Vorschläge und Lösungen abzuleiten.
- bestrebt, das Konflikt- und Krisenmanagement so zu gestalten, dass das Unternehmen seine operativen Aufgaben möglichst störungsfrei weiter verfolgen kann.
- motiviert, in schwierigen Situationen empathisch auf das Gegenüber einzugehen.
- in der Lage, Konflikt- und Krisensituationen einzuschätzen und alle notwendigen Massnahmen und Entscheide daraus abzuleiten, die das Unternehmen optimal bei der Fortführung seiner operativen Aufgaben unterstützen.

Ausstandsbegehren	Ein Ausstandsbegehren ist ein Antrag auf Änderung des für eine Prüfung zugeteilten Experten bzw. der für eine Prüfung zugeteilte Expertin.
Berufliche Handlungskompetenz / Handlungskompetenzbereich	Kompetenz ist eine Disposition, die Personen befähigt, bestimmte Arten von Problemen erfolgreich zu lösen, also konkrete Anforderungssituationen eines bestimmten Typs zu bewältigen. Die berufliche Handlungskompetenz ist die Fähigkeit einer Person, eine berufliche Tätigkeit erfolgreich auszuüben, indem sie ihre eigenen Selbst-, Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen nutzt.
Berufsbild	Das Berufsbild ist eine kompakte Beschreibung des Berufes (1 – 1 1/2 A4-Seiten) und umschreibt das Arbeitsgebiet (wer sind die Zielgruppen, Ansprechpartner, Kundinnen und Kunden), die wichtigsten beruflichen Handlungskompetenzen oder Leistungskriterien sowie die Anforderungen an die Berufsausübung der Berufsleute (Eigenständigkeit, Kreativität/Innovation, Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen). Weiter wird der Beitrag des Berufs an die wirtschaftliche, soziale, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit beschrieben. Das Berufsbild ist Teil der Prüfungsordnung (obligatorisch) und Wegleitung (fakultativ).
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 und beobachtet wird, welche Leistungen erfüllt, welche Fertigkeiten vorhanden sein müssen, um eine gute Leistung zu erbringen. Sie dienen als Grundlage für die Korrektur oder Bewertung einer Prüfung.
Critical Incidents	Critical incidents sind eine Prüfungsform. Ein critical incident beschreibt eine arbeitsplatzrelevante Situation, die durch ausgewählte Kompetenzen gelöst werden kann. Den Kandidatinnen und Kandidaten wird eine Praxis-situation präsentiert, anhand derer sie ihr konkretes Vorgehen beschreiben.
Eidgenössischer Fachausweis EFA	Abschluss einer eidgenössischen Berufsprüfung.
Eidgenössisches Berufsattest EBA	Abschluss einer zweijährigen beruflichen Grundbildung.
Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ	Abschluss einer drei- bis vierjährigen beruflichen Grundbildung.
Fachgespräch	Das Fachgespräch ist eine Prüfungsform, bei der sich die Kandidatinnen und Kandidaten mit einem Experten/einer Expertin zu einem fachlichen Thema unterhalten. Sie zeigen in diesem Gespräch, dass sie über ein Verständnis im Fachgebiet verfügen und in der Lage sind, zu argumentieren, zu reflektieren und in Alternativen zu denken.

<sup>1</sup> Einige Begriffe wurden aus dem Glossar des SBFJ (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) entnommen

Fallstudie	Die Fallstudie ist eine Prüfungsform, bei der ein komplexer Praxisfall anhand einer offenen Fragestellung ganzheitlich bearbeitet wird. Der Praxisfall wird dabei möglichst realitätsnah abgebildet. Das heisst er ist nicht logisch und schlüssig aufbereitet, sondern widerspiegelt reale (Geschäfts-)situationen mit all ihren Missverständnissen, Nebensächlichkeiten und Unsicherheiten.
Geleitete Fallarbeit	Die geleitete Fallarbeit ist eine Prüfungsform, bei der die Kandidatinnen und Kandidaten ausgehend von einer vielschichtigen Praxissituation verschiedene Teilaufgaben aufeinanderfolgend bearbeiten. Diese Teilaufgaben werden aus den Kernprozessen und -aufgaben des Berufs abgeleitet und erfordern zum Beispiel die Analyse einer vorgegebenen Situation, das Ziehen von Schlussfolgerungen, das Ausarbeiten eines Konzepts oder auch ganz konkrete Anwendungen.
Gesprächsanalyse	Die Gesprächsanalyse ist eine Prüfungsform, mit der die kommunikativen Kompetenzen in unterschiedlichen Gesprächssituationen überprüft werden. Die Kandidatinnen und Kandidaten beobachten dazu ein Gespräch bzw. einen Gesprächsausschnitt entweder live oder anhand eines Videos, analysieren das Kommunikationsverhalten der Berufsperson und stellen ihre Ergebnisse anschliessend mündlich den Expertinnen und Experten vor.
Gruppendiskussion	Die Gruppendiskussion ist eine Prüfungsform, bei der die Kandidatinnen und Kandidaten eine Fragestellung in der Gruppe diskutieren und zu einem gemeinsamen Entschluss bzw. einem gemeinsamen Ergebnis kommen müssen. Während dieses Prozesses wird die Gruppe von Expertinnen und Experten beobachtet.
Handlungssimulationen	Die Handlungssimulation ist eine Prüfungsform, bei der die Kandidatinnen und Kandidaten aufgefordert werden, das Vorgehen in beruflichen Routine-situationen entweder in einer simulierten Umgebung konkret auszuführen oder zu beschreiben, wie sie die Handlung ausführen würden.
Handlungsfeld	(Siehe auch Berufliche Handlungskompetenz / Handlungskompetenzbereich) Handlungsfelder umfassen verschiedene Kompetenzen aus dem Qualifikationsprofil, welche zu einem thematisch sinnvollen Modul gebündelt werden. Die Module orientieren sich idealerweise an der Logik der Praxis und nicht an einer Fächerlogik.
Kompetenzorientierung	Unter Kompetenzorientierung versteht man die konzeptionelle Ausgestaltung von eidgenössischen Abschlüssen bzw. Ausbildungsangeboten, welche sich an den beruflichen Handlungskompetenzen orientieren. Es sollen nicht nur Fakten beherrscht werden, sondern die Berufsleute sollen ihr Wissen in Anwendungssituationen einsetzen können, wenn die Aufgabenstellungen ungewohnt, die Probleme schlecht definiert, eine Zusammenarbeit mit anderen Personen notwendig und eine grosse Eigenverantwortung gefordert ist.
Kompetenzdimension Umsetzungspotenzial	→ (Handlungs-) Kompetenz auf die Umsetzungsfähigkeit bezogen. Sie beschreibt eine konkrete Tätigkeit / Handlung in einer Arbeitssituation.

Kompetenzdimension Wissen/Verständnis	→ (Handlungs-) Kompetenz auf das Fachwissen bezogen, über das eine Person verfügt. Sie umfasst z.B. Fachwissen, theoretische Grundlagen, Methoden- und Prozesskenntnisse.
Kompetenzdimension Einstellung, Motivation	→ (Handlungs-) Kompetenz auf die motivationalen Aspekte, die für die erforderliche Handlungsbereitschaft notwendig sind.
Kompetenzdimension Metakognition	→ (Handlungs-) Kompetenz auf die Reflexions- und Analysefähigkeit, welche für eine professionelle Gestaltung des beschriebenen Verhaltens notwendig ist.
Mini Cases	Mini Cases sind eine Prüfungsform. Sie beschreiben anspruchsvolle Ereignisse oder Situationen aus dem Arbeitsalltag einer Fachperson. Den Kandidatinnen und Kandidaten werden diese kleinen Fallbeschreibungen vorgelegt, bei der diese eine mögliche Handlung beschreiben und diese begründen müssen.
Modell „klassisches System“	Das Modell „klassisches System“ besteht aus einer Prüfung, welche die wichtigsten Handlungskompetenzen gemäss dem Qualifikationsprofil möglichst umfassend anhand einer repräsentativen Stichprobe überprüft.
Organisation der Arbeitswelt (OdA)	Als Organisationen der Arbeitswelt gelten Sozialpartner, Berufsverbände, andere zuständige Organisationen sowie andere Anbieter der Berufsbildung. Rein schulisch ausgerichtete Organisationen sind keine Organisationen der Arbeitswelt. Die Organisationen der Arbeitswelt bilden alleine oder gemeinsam mit anderen Organisationen der Arbeitswelt die Trägerschaft für eidgenössische Prüfungen.
Postkorb	Die Postkorbaufgabe ist eine Prüfungsform. Hier priorisieren die Kandidatinnen und Kandidaten verschiedene Tätigkeiten aus einem Arbeitstag. Diese zu ordnenden Tätigkeiten werden ihnen in Form unterschiedlichster Dokumente zugänglich gemacht.
Präsentation	Bei der Prüfungsmethode Präsentation steht die Präsentationskompetenz der Kandidatinnen und Kandidaten auf dem Prüfstand. Sie bearbeiten eine berufstypische Aufgabenstellung und präsentieren das Ergebnis den Expertinnen und Experten. Im Zentrum der Bewertung steht die Qualität der Präsentation.
Praxisarbeit	Die Praxisarbeit ist eine Prüfungsform, bei der reale betriebliche Problemstellungen analysiert und Lösungen in Form von Konzepten (z.B. Marketingkonzept, IT-Konzept etc.) erarbeitet werden. Die Kandidatinnen und Kandidaten stellen dabei ihre analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten unter Beweis.
Praxisprüfung	Im Rahmen von Praxisprüfungen erbringen die Kandidatinnen und Kandidaten die praktische Umsetzung unter realen Bedingungen. Die Prüfung findet direkt im Praxisumfeld der Kandidatinnen und Kandidaten statt. Die Expertin / der Experte beobachtet das Handeln. Somit wird bei Praxisprüfungen im Gegensatz zu vielen anderen Prüfungsformen nicht nur das Arbeitsergebnis, sondern auch die Arbeitsdurchführung bewertet.
Projektarbeit	Die Projektarbeit ist eine Prüfungsform, bei der die Kandidatinnen und Kandidaten ein Projekt, welches real im Betrieb durchgeführt wird, leiten. Die Projektarbeit wird schriftlich dokumentiert.

Prüfungsexpertinnen und -experten	Die Prüfungsexpertinnen und -experten sind beauftragt, im Namen der Prüfungsträgerschaft Prüfungen oder Teile von Prüfungen vorzubereiten und durchzuführen. Es handelt sich um qualifizierte Fachleute.
Prüfungsordnung	Die Prüfungsordnung ist das rechtsetzende Dokument für eine eidgenössische Berufs- oder höhere Fachprüfung. Sie wird auf der Basis des Leittextes verfasst. Die Prüfungsordnung muss durch das SBFJ genehmigt werden.
Rollenspiel	Das Rollenspiel ist eine Prüfungsform, bei der ein Gespräch aus dem beruflichen Kontext der Kandidatinnen und Kandidaten simuliert wird. Die Gesprächssituation kann sowohl konfrontativ als auch kooperativ sein. Der Kandidat bzw. die Kandidatin nimmt dabei stets die Rolle der Berufsperson ein.
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ	Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation ist die Bundesbehörde, welche Prüfungsordnungen genehmigt und die Aufsicht über die eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen ausübt. Weitere Informationen unter <a href="http://www.sbfj.admin.ch">www.sbfj.admin.ch</a> .
Trägerschaft	Die Trägerschaft ist zuständig für die Entwicklung, Verteilung und regelmässige Aktualisierung der Prüfungsordnung und der Wegleitung. Weiter ist sie zuständig für das Aufgebot und die Durchführung der eidgenössischen Prüfung. Die Trägerschaft setzt sich aus einer oder mehreren Organisationen der Arbeitswelt (OdA) zusammen und ist in der Regel gesamtschweizerisch und landesweit tätig.
Wegleitung	Die Wegleitung enthält weiterführende Informationen zur Prüfungsordnung. Sie wird von der Prüfungskommission bzw. der Qualitätssicherungskommission oder von der Trägerschaft erlassen. Sie soll unter anderem dazu dienen, den Kandidatinnen und Kandidaten die Prüfungsordnung näher zu erklären. Im Gegensatz zur Prüfungsordnung enthält die Wegleitung keine rechtsetzenden Bestimmungen. Die Wegleitung muss so verfasst sein, dass die Prüfung auch ohne vorgängigen Kursbesuch bestanden werden kann, d.h. die Beurteilungskriterien (bzw. die Leistungskriterien) für die einzelnen Prüfungsteile müssen festgelegt sein.
Wissens- und Verständnisfragen	Die Prüfungsmethode Wissens- und Verständnisfragen sind Teil einer schriftlichen Prüfung. Sie umfasst geschlossene Aufgaben (z.B. Ja/Nein-Fragen, Single Choice, Multiple-Choice, Zuordnungsfragen, Reihenfolgefragen) und offene Fragen (z.B. Textaufgaben, situative Aufgaben)