

Wegleitung

höhere Fachprüfung für Leiterin/ Leiter

Human Resources

Ausgabe 2007

Träger der Prüfung

HR Swiss
KV Schweiz
Schweizerischer Arbeitgeberverband
Swisstafing
Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute (VPA)
Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA)

Prüfungssekretariat

Schweizerischer Trägerverein für
Berufs- und höhere Fachprüfungen in
Human Resources
Hans-Huber-Str. 4, Postfach 1853
8027 Zürich
Tel. 044 283 45 48 Fax 044 283 45 50
info@hrpruefungen.ch
www.hrpruefungen.ch

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Allgemeine Bestimmungen	3
1. Trägerschaft	3
2. Berufsbild	4
3. Präambel	5
4. Struktur der Prüfung	6
II. Prüfungsinhalte	
5. Fach-Aspekte (Position A)	7
6. Verhaltens-Aspekte (Position B)	12
7. Methoden-Aspekte (Position C)	12

Gestützt auf das Reglement über die höhere Fachprüfung dipl. Leiter Human Resources erlässt die Trägerschaft folgende Wegleitung:

I. ALLGEMEINE BESTIMMUNGEN

1. Trägerschaft

Die folgende Organisation der Arbeitswelt bildet die Trägerschaft:

Schweizerischer Trägerverein für Berufs- und höhere Fachprüfungen in Human Resources

bestehend aus folgenden Mitgliedern:

Kaufmännische Verband Schweiz

HR-Swiss

Schweizerischer Arbeitgeberverband

swisstaffing

Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute VPA

Verband schweizerischer Arbeitsämter VSAA

2. Berufsbild

Leiter Human Resources arbeiten als HR-Verantwortliche auf der oberen Führungsebene eines mittleren Unternehmens und ab der mittleren Führungsebene eines Grossunternehmens (HR-Verantwortliche für Teilbereiche). Sie entwickeln die HR-Strategie in Abstimmung mit der Gesamtstrategie der Unternehmung bzw. unterstützen diesen Prozess und formulieren die HR-Politik und deren Teilpolitiken. Sie arbeiten in Privatunternehmen und in Öffentlichen Verwaltungen.

Sie sind unternehmerisch denkende Führungskräfte, welche durch ihr Verhalten die positive Geschäftsentwicklung des Unternehmens sowie dessen Firmenkultur unterstützend mitgestalten und mit beeinflussen.

Als Coach bieten sie den Linienverantwortlichen Unterstützung und Beratung in allen Fragen der Personalpolitik an. Sie besprechen und koordinieren mit ihnen die HR-Prozesse Planung, Gewinnung, Beurteilung und Entwicklung. Den Verantwortlichen der Linie geben sie Auskünfte zur Sozialpolitik und zu Sozialversicherungen. Sie beraten diese zu Fragen über Honorierungssysteme, arbeitsrechtliche Themen, Führung und Unternehmensentwicklung. Sie unterstützen die Selektion von leitenden Angestellten, nach Bedarf auch mit Assessments. Sie entwickeln auch neue Konzepte. Im Weiteren prüfen sie Fragen zur betrieblichen Vorsorge- oder Fürsorgestiftung.

Leiter Human Resources verfügen über entsprechende Sozial- und Führungskompetenzen. Sie führen die Mitarbeitenden der Personalabteilung, vereinbaren Ziele, setzen Leistungsmaßstäbe fest und bewerten Leistungen. Sie unterstützen Linienverantwortliche und Mitarbeitende durch gezielte Konzepte zu Aus- und Weiterbildung und deren Umsetzung. Sie unterstützen Verantwortlichen und Lernende in allen Themen der beruflichen Grundbildung.

In schwierigen Situationen, z.B. im Disziplinarbereich, in der persönlichen Beratung, bei Versetzungen, bei Freisetzungen von Mitarbeitenden oder bei Problemen mit den Betriebskommissionen übernehmen Leiter Human Resources eine unterstützende bzw. vermittelnde Funktion und setzen dafür ihr gesamtes Fachwissen sowie ihre Verhaltenskompetenz ein.

Leiter Human Resources erkennen gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Trends sowie deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Sie unterstützen und begleiten erforderliche Veränderungsprozesse im Unternehmen.

3. Präambel

Die höhere Fachprüfung „Leiter Human Resources“ stellt nach der Zertifikatsprüfung der Trägerschaft für Personalassistenten und der Berufsprüfung für HR-Fachmann/HR-Fachfrau die dritte Prüfungsstufe dar, wie sie im Rahmen der höheren Berufsbildung erworben werden kann.

Dabei werden die Prüfungsinhalte gemäss Wegleitung der Stufe 2 (Berufsprüfung HR-Fachleute) vorausgesetzt und können ebenfalls Gegenstand der zu bearbeitenden Fälle und Prüfungsteile sein. Darüber hinaus wird für die höhere Fachprüfung das Verständnis für die unternehmerischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge (Mikroebene und Makroebene) vorausgesetzt.

Die vorliegende Wegleitung umschreibt den Inhalt der schriftlichen und der mündlichen Prüfungen.

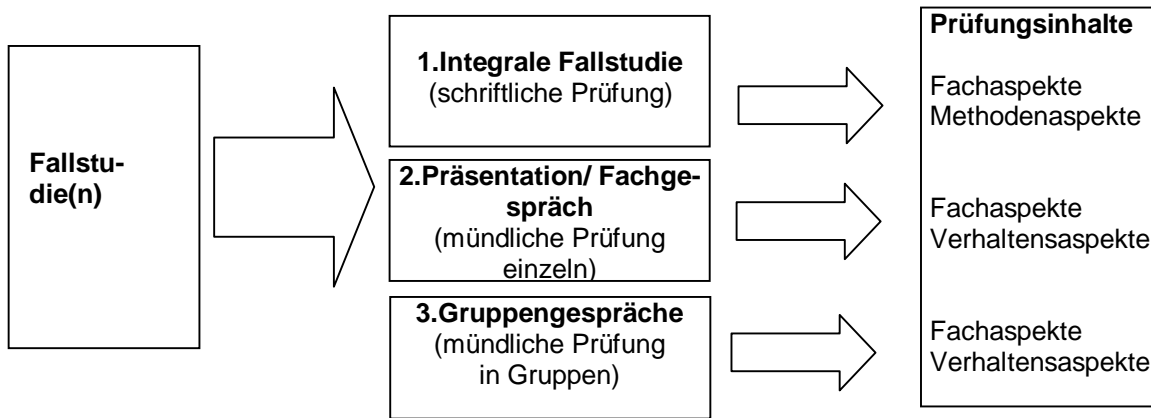
Die Experten sind nicht verpflichtet, in jedem Fall alle Teilgebiete zu prüfen.

Im Sinne der Ganzheitlichkeit der Prüfung müssen Kandidatinnen und Kandidaten ihre Kenntnisse nicht nur wiedergeben (wissen) oder sinngemäss darstellen (erklären), sondern auch beurteilen sowie Überlegungen/Lösungsansätze/Anträge begründen können.

Im Rahmen der Prüfung müssen sie zu relevanten HR-Themen Konzepte erstellen, beurteilen/begründen und weiterentwickeln können, sei es generell für einen umschreibend in Fallstudien dargestellten Betrieb oder beispielhaft für das eigene Unternehmen. Sie müssen in Ansätzen belegen/darlegen, dass sie die Konzepte auch einführen und anwenden können. Fachbegriffe müssen von den Kandidaten nicht isoliert, sondern vernetzt und ganzheitlich verstanden und bezogen auf die Realität der Arbeitswelt dargestellt bzw. angewendet werden.

4. Struktur der Prüfung

Die Darstellung zeigt als Überblick das Prinzip der Prüfung, ihren Aufbau und Ablauf.



Der Ablauf der HFP Human Resources gliedert sich entsprechend der oben dargestellten Struktur in drei Prüfungsteile:

1. Integrale Fallstudie, schriftliche Prüfung

Ausgangspunkt der Prüfung ist eine **integrale Fallstudie** zur individuellen schriftlichen Bearbeitung. Die Fallstudie(n) umfasst(en) beliebige inhaltliche Fachaspekte gemäss Ziffer 5 der Wegleitung und ist (sind) unter Verwendung der Methodenaspekte in Ziffer 7 der Wegleitung zu bearbeiten.

Die konzeptionell-operationell auszulegenden Lösungen der Kandidaten erfordern immer auch deren Orientierung an den strategischen Gegebenheiten gemäss Fallstudie.

2. Präsentation / Fachgespräch, mündliche Prüfung einzeln

Diese Prüfung beinhaltet eine **Einzelpäsentation mit einem vertiefenden Fachgespräch**. Prüfungsinhalte sind aus der integralen Fallstudie abgeleitete Aufträge zu Fachaspekten gemäss Ziffer 5 der Wegleitung. Die Fachaspekte und die in Präsentation und Argumentation angewendeten Verhaltensaspekte gemäss Ziffer 6 der Wegleitung sind Gegenstand der Prüfung.

Die Kandidaten erhalten die Aufgabenstellung mit einer entsprechenden Vorbereitungszeit unmittelbar vor der Präsentation und dem Fachgespräch.

3. Gruppengespräche, mündliche Prüfung in Gruppen

Diese Prüfung besteht aus **zwei Gruppengesprächen, ausgerichtet auf gemeinsame Lösungsansätze**. Prüfungsinhalte sind aus der integralen Fallstudie abgeleitete Ausgangslagen mit Aufträgen zu Fachaspekten gemäss Ziffer 5 der Wegleitung. Die Fachaspekte und die in den resultatorientierten Gruppengesprächen angewendeten Verhaltensaspekte gemäss Ziffer 6 der Wegleitung sind Gegenstand der Prüfung.

Die Kandidaten erhalten die Ausgangslagen und Aufträge mit einer entsprechenden Vorbereitungszeit unmittelbar vor den beiden Gruppengesprächen.

5. Fach-Aspekte (Position A)

5.1 Unternehmen und Umwelt

Integration der Kenntnisse bezüglich gesellschaftlich-politischer, volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Gegebenheiten und Entwicklungen und deren Einflüsse auf Denken und Handeln in der HR Arbeit

5.1.1 *Gesellschaftlich-politische Themenbereiche*

- 5.1.1.1 Externe und interne Anspruchsgruppen als Einflussfaktoren auf die HR Arbeit verstehen und darin integrieren
- 5.1.1.2 Mögliche Problembereiche im Umgang mit Anspruchsgruppen aus unternehmerischer und HRM-Sicht darstellen und Wege zur nachhaltigen Bearbeitung der Beziehungen erläutern
- 5.1.1.3 Shareholder- und Stakeholder-Value-Denken und deren Auswirkungen auf die HR-Arbeit reflektieren
- 5.1.1.4 Die Politische Verantwortung von Unternehmen erkennen und deren Auswirkungen auf die HR Arbeit Management analysieren und darlegen
- 5.1.1.5 Die Soziale Verantwortung von Unternehmen und deren Anteil in der HR Arbeit erkennen, analysieren und in den Auswirkungen darstellen
- 5.1.1.6 Generell: Aktuelle Entwicklungen im ökologischen, technologischen und ökonomischen Bereich und deren Auswirkungen auf unternehmerische und HR relevante Tätigkeiten analysieren und plausibel argumentieren

5.1.2 *Volkswirtschaftliche Themen*

- 5.1.2.1 Wohlstand, Wohlfahrt und Wachstum aus den Themenbereichen Wirtschaftskreislauf, Makroökonomisches Gleichgewicht, Nationale Buchhaltung, Wirtschaftswachstum und Wirtschaftspotenzial mit Bezug auf HR Aktivitäten argumentieren
- 5.1.2.2 Grundzüge von Wirtschaftsordnungen und insbesondere der sozialen Marktwirtschaft darlegen
- 5.1.2.3 Ziele der staatlichen Strukturpolitik verstehen und in Denkprozesse mit einbeziehen
- 5.1.2.4 Wirkungen von Störungen des Geldwertes und den Sinn der Regelungen des Geldumlaufs, aus Begriffen den Inflation, Stagflation, Deflation argumentieren
- 5.1.2.5 Die Begriffe Konjunktur, Konjunkturschwankung, Konjunkturpolitik, Arbeitsmarktpolitik und deren Einflüsse auf Unternehmen und HR Arbeit reflektieren und argumentieren
- 5.1.2.6 Staatliche Finanzwirtschaft und Aussenwirtschaft (Zahlungsbilanz / Wechselkurs) und deren Auswirkungen mit besonderer Beachtung der Globalisierung von Unternehmen und deren Aktivitäten reflektieren

5.1.3 *Unternehmensfunktionen*

- 5.1.3.1 Aufgaben und Inhalte der verschiedenen Unternehmensfunktionen, wie Finanzen & Controlling, Marketing & Vertrieb, Materialwirtschaft, Technik (Operations & Entwicklung) erklären und deren Auswirkungen auf die HR Arbeit diskutieren

5.1.4 *Finanzwirtschaftliche Themenbereiche*

- 5.1.4.1 Finanzwirtschaftliche Inhalte als Mit-Unternehmer im HR Bereich verstehen und deren Wirkungen / Einflüsse auf die HR Arbeit ermitteln: Bilanz- und Erfolgsrechnung / Budgetierung, Bilanz- und Erfolgsanalyse mittels aktuell verwendeten Kennzahlen, Entscheiden mit Deckungsbeiträgen, Kosten- und Erlösrechnung
- 5.1.4.2 Aspekte des Finanzcontrollings verstehen und auf ein optimales Controlling in der HR Arbeit übertragen, in der eigenen Praxis und in gegebenen Praxisbeispielen überprüfen und darlegen

5.1.5 *Marketing-Themenbereiche*

- 5.1.5.1 Marketing als Denkhaltung auf die HR Arbeit übertragen, reflektieren und deren Integration in der Arbeit an Beispielen nachvollziehen
- 5.1.5.2 Marketing-Ziele des HRM nach innen und aussen formulieren und begründen
- 5.1.5.3 Marketing-Instrumente und einen optimalen Marketing für das eigene HRM bzw. anhand von Beispielen formulieren und erläutern
- 5.1.5.4 Messgrößen für das eigene HR Controlling oder entsprechende Beispiele entwerfen und erläutern

5.2 Unternehmensstrategie

- 5.2.1 Leitbild skizzieren und abgeleitete Ziele und Massnahmen für die HR Arbeit entwerfen und erläutern
- 5.2.2 Die Unternehmens-Strategie inhaltlich verstehen und Auswirkungen auf die HR-Strategie erklären
- 5.2.3 Strategische HR-Felder in der Unternehmensstrategie orten und ableiten

5.3 HR-Strategie, HR-Politik

- 5.3.1 HR-Strategie auf die Unternehmensstrategie ausrichten
- 5.3.2 HR-Politik (inkl. Teilpolitiken) ableiten und auf den übergeordneten Führungsinstrumenten (Leitbild, Unternehmensstrategie...) aufbauen/formulieren

- 5.3.3 Ableiten von HR-Jahreszielen mit entsprechenden Massnahmenplan; Überprüfung und Erfolgskontrolle planen
- 5.3.4 Wirkung der HR-Strategie und HR-Politik beurteilen und evaluieren

5.4 Führung und Organisation von HR-Bereichen

- 5.4.1 Human Resources Management als Wertschöpfungscenter verstehen und argumentieren
- 5.4.2 Organisationsformen des HR-Bereiches darstellen und beurteilen
- 5.4.3 Funktionen/ Rollen im Human Resources Management gestalten, beschreiben und bewerten

5.5 HR-Prozesse und Instrumente

- 5.5.1 HR-Instrumente/HR-Systeme wie beispielsweise Anreizsysteme, Arbeitszeitmodelle, Beurteilung, Salär-Systeme, Compensation Elemente usw. evaluieren, darstellen und deren nachhaltige Implementierung argumentieren
- 5.5.2 Zusammenarbeits-Modelle des HR-Bereiches mit der Linie gestalten und „Spielregeln“ festlegen
- 5.5.3 Planungssysteme für das HR kennen, erklären und Balanced Scorecard /Kennzahlensysteme entwickeln
- 5.5.4 *HR-Prozesse und Instrumente im Einzelnen*
 - 5.5.4.1 Personal Gewinnung
Methoden, Wege darstellen und beurteilen
 - 5.5.4.2 Rekrutierungsinstrumente
Rekrutierungsinstrumente anwenden, vergleichen, entwickeln und beurteilen
 - 5.5.4.3 Entwicklung
Entwicklungs- und Förderungskonzepte für Mitarbeiter erstellen und überwachen, insbesondere:
 - Performance-Management einführen
 - Ausbildungsbedarf im Unternehmen ermitteln und Ausbildungskonzepte erstellen
 - Assessment Center planen bzw. durch Externe durchführen lassen und dessen Qualitätsstandard sichern
 - Nachfolgeplanung erstellen und Szenarien aufzeigen

- 5.5.4.4 Einsatz und Erhaltung
Personaleinsatz gewährleisten und geeignete Vorkehrungen zur Personalerhaltung und zum Gesundheitsmanagement treffen, Retention - Konzepte entwickeln, anpassen und nachhaltig einsetzen
- 5.5.4.5 Trennung
 - Massnahmen planen und vollziehen
 - Sozialplan erstellen und flankierende Massnahmen wie Kommunikations- und Informationsprinzipien festlegen

5.6 Internationales HR-Management

- 5.6.1 Als Tochterfirma in der Schweiz: Adaption von Prozessen, Strategien, Politiken und Instrumenten vornehmen sowie Abweichungen zum Stammhaus analysieren und aufzeigen
- 5.6.2 Expatriates-Politik (Standards) entwickeln und passende Massnahmen entwerfen
- 5.6.3 Interkulturelle Aspekte im Unternehmen analysieren und Standards für die Zusammenarbeit ableiten
- 5.6.4 Unterschiede zwischen internationaler und lokaler HR-Strategie ermitteln und bewerten
- 5.6.5 Zusammenarbeit mit internationalen Sozialpartnern charakterisieren und Abweichungen zum schweizerischen System erkennen sowie Risiken beurteilen

5.7 Führung

- 5.7.1 Bedarf an Führungsunterstützung/Coaching ermitteln und Angebot entwerfen und offerieren
- 5.7.2 Konfliktmanagement/Mediation situativ anbieten
- 5.7.3 Teamentwicklung initiieren, charakterisieren und Teams aus HR-Sicht beurteilen

5.8 Organisationsentwicklung

- 5.8.1 Veränderungs-/Change-Management als Prozesse, begleiten, die kritischen Erfolgsfaktoren aus HR Sicht identifizieren sowie Probleme und Hindernisse vorausschauend erkennen und konstruktive Lösungsvarianten entwerfen
- 5.8.2 Rolle und Aufgabe des HR-Leiters in Restrukturierungen, Fusionen, Allianzen, erläutern

5.9 Interne und externe Beziehungen

- 5.9.1 Interne Kommunikation gestalten und unterstützen
- 5.9.2 Kommunikationstools/-medien entwickeln und entsprechende Massnahmen planen und begründen
- 5.9.3 Beziehungsgestaltung zu internen und externen Anspruchsgruppen entwickeln und erläutern und bezüglich nachhaltiger Wirkung begründen
- 5.9.4 Mitarbeiterbefragungen und Erhebungen entwerfen, Beispiele von Folgerungen ableiten und Wege der Kommunikation aufzeigen und begründen kommunizieren

6. Verhaltens-Aspekte (Position B)

6.1 Kommunikation

- 6.1.1 Kontaktverhalten auf den oder die Gesprächspartner ausrichten und empfangsbereit für die Anliegen der Partner sein
- 6.1.2 Sich in präziser Sprache ausdrücken, in der Sache auf Einwände eintreten und sachlich, nachvollziehbar argumentieren

6.2 Kooperation

- 6.2.1 Das Kooperationsverhalten auf die Sachebene ausrichten und auf der Beziehungsebene den gleichberechtigten Gedankenaustausch fördern
- 6.2.2 Positive Grundhaltung einnehmen und zur Zielerreichung konstruktive Beiträge einbringen, Argumente anderer aufnehmen, weiterführen und integrieren

6.3 Präsentation

- 6.3.1 Überzeugend präsentieren und verfügbare Medien gezielt, unterstützend und wirksam einsetzen
- 6.3.2 Auftragsbezogene und nachvollziehbare Argumentation auf der Basis einer fachlich/inhaltlich knappen, treffenden Sprache
- 6.3.3 Überzeugender Auftritt: Blickkontakt, Stimme/Tonalität, Körperhaltung, Äusseres und dadurch Wirkung wahrnehmen und entwickeln

7. Methoden Aspekte (Position C)

7.1 Problemlösungs-Methoden

Methodische Vorschläge, ausgehend von der Problemanalyse, mit Zielsetzung, Lösungsvarianten, Bewertung, Realisierung aufzeigen und argumentieren

7.2 Projektplanungs-Methoden

- 7.2.1 Projekte ausgerichtet auf geeignete Resultate strukturieren und zielführend planen/strukturieren
- 7.2.2 Aufbau- und Ablauf verschiedenartiger Projekte darstellen und die Projektinformation und Kommunikation aufzeigen
- 7.2.3 Teambildungsaspekte, Funktionen der Teammitglieder/Anforderungen/Teamprofile darstellen und auf die zu lösenden Aufgaben ausrichten