

Sechster Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF» Validierung der Revision des RLP HFW 2008

Report**Author(s):**

[Bolli, Thomas](#) ; [Maldonado-Mariscal, Karina](#); [Rageth, Ladina](#) ; [Renold, Ursula](#) ; [Sritharan, Aranya](#) 

Publication date:

2020-08-21

Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000432221>

Rights / license:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)

Originally published in:

CES Studien 6

A photograph of a person writing the word 'Business' in large white letters on a black chalkboard. The person's hand is visible, holding a white marker. Surrounding the word 'Business' are other business-related terms written in smaller white letters: 'personnel', 'vision', 'procurement', 'accounting', 'maintenance', and 'goal'. The person's face is blurred in the background.

personnel vision procurement
accounting maintenance
Business
goal

Sechster Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschaft- ter/in HF»

Validierung der Revision des RLP HFW 2008

Autor*innen:

Bolli Thomas

Maldonado-Mariscal Karina

Rageth Ladina

Renold Ursula

Sritharan Aranya

CES Studien Nr. 6, August 2020

Danksagung

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei der Trägerschaft des Rahmenlehrplans HFW (<http://www.rlp-hfw.ch>), welche die Arbeiten für diese Studie finanziert sowie inhaltlich unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	2
Executive Summary	i
1 Einleitung	1
2 Datengrundlage	2
3 Indikatoren zur Entwicklung der Aktualität	5
4 Strukturebenen des RLP HFW	7
4.1 Strukturierung anhand der Handlungsfelder	7
4.2 Strukturebenen innerhalb der Handlungsfelder	13
5 Handlungsfelder und Unterstützungsfächer	16
5.1 Vorgehensweise bei der Validierung	16
5.2 Unternehmensführung	17
5.3 Marketing/PR	20
5.4 Supply Chain Management	24
5.4.1 Produktion	25
5.4.2 Beschaffung/Logistik	27
5.5 Qualität/Umwelt/Sicherheit	29
5.6 Personalwesen	31
5.7 Finanzielle Führung und Rechnungswesen	32
5.7.1 Finanzierung/Investition	33
5.7.2 Rechnungswesen	34
5.8 Informatik/Technologie	36
5.9 Organisationsgestaltung und -entwicklung	38
5.10 Projektmanagement	40
5.11 Kommunikation	42
5.12 Unterstützungsfächer	44
6 Schlussfolgerungen	46
Quellenverzeichnis	48
Appendix	50
Appendix A: Detaillierte Ergebnisse zu den Handlungskompetenzen	50
Appendix B: Regressionsresultate zur Aktualitäts-Entwicklung des RLP HFW	100
Informationen zu den Autoren/innen	102

Executive Summary

Fragestellungen

Die Trägerschaft des Rahmenlehrplans «dipl. Betriebswirtschafter/in Höhere Fachschule» für Wirtschaft (RLP HFW) hat die KOF ETH Zürich damit beauftragt, die Revision des RLP HFW 2008 anhand der Ergebnisse der Evaluation des RLP HFW zu validieren. Die vorliegende Studie zur Validierung besteht aus drei Teilen. Der erste Teil zeigt, ob die Aktualität des Rahmenlehrplans «dipl. Betriebswirtschafter/in Höhere Fachschule» für Wirtschaft (RLP HFW) zwischen 2014 und 2018 abgenommen hat. Im zweiten Teil werden die verschiedenen Strukturebenen des neuen RLP HFW präsentiert und mit denjenigen im alten RLP HFW verglichen. Im dritten Teil werden die konkreten Inhalte der Handlungsfelder im neuen RLP HFW diskutiert und im Hinblick darauf validiert, inwiefern die Einschätzungen von Studierenden, Ehemaligen und Arbeitgebern bei der Revision berücksichtigt wurden.

Befragungen und Interviews

Die Validierung der Revision des RLP HFW basiert auf dessen Evaluation anhand von drei Datenquellen: Die Befragungen der Studierenden im Klassenverband und ihrer Arbeitgeber wurden im Herbst-Winter 2014, 2015, 2016, 2017 und 2018 an verschiedenen HFW bei den Studierenden im letzten Studienjahr durchgeführt. Zudem wurde im September und Oktober 2018 ein Teil derjenigen Ehemaligen befragt, welche bereits 2014 an der Studierendenbefragung teilgenommen hatten. Diese Befragung ermöglichte es, auch die Einschätzungen von Studierenden zum HFW-Studiengang etwa drei Jahre nach Abschluss des Studiengangs einzubeziehen. Die teilstrukturierten Interviews mit zehn Arbeitgebern/innen von dipl. Betriebswirtschafter/innen fanden zwischen Mai und September 2018 statt. Die interviewten Arbeitgeber hatten sich in den vergangenen Befragungen der Evaluation für ein tiefergehendes Interview bereiterklärt.

Aktualität des RLP HFW gemäss Evaluation

Bei den prozess-spezifischen Kompetenzen und den Handlungskompetenzen im alten RLP HFW hat sich die durchschnittliche Relevanz zwischen 2014 und 2018 nicht statistisch gesichert verändert. Insgesamt weisen die Analysen zur Zufriedenheit mit dem HFW-Studiengang, zu den Erwartungen bezüglich Arbeitsmarktentwicklung, zur Relevanz der Kompetenzen und zu den Lücken im RLP HFW auf keinen Aktualitätsverlust des RLP HFW 2008 hin. Insofern erfordern die Evaluationsergebnisse grundsätzlich keine grundlegende Anpassung des RLP HFW, beinhalten aber Hinweise zu Verbesserungspotenzial in einzelnen Handlungsfelder und Handlungskompetenzen.

Evaluationsergebnisse zur Validierung der Strukturierung im neuen RLP HFW

Der neue RLP HFW beinhaltet vier Änderungen in Bezug auf dessen Strukturierung anhand der Handlungsfelder:

- 1) Erstens wurden die Handlungsfelder Produktion und Beschaffung/Logistik zum Handlungsfeld Supply Chain Management zusammengelegt. Dies wird von den Evaluationsergebnissen gestützt, als dass die Handlungskompetenzen der Produktion wenig relevant sind und beide Handlungsfelder in Zukunft einen eher tiefen Anteil Studierender aufweisen werden.
- 2) Zweitens wurden die Handlungsfelder Finanzierung/Investition und Rechnungswesen in einem Handlungsfeld Finanzielle Führung und Rechnungswesen zusammengeführt. Dies wird durch die in der Evaluation gemessene unterdurchschnittliche Relevanz der Handlungskompetenzen gestützt.
- 3) Drittens wurde das Handlungsfeld Informatik zu Informatik und Technologie ausgeweitet. Dies ist aufgrund der hohen Relevanz seiner Handlungskompetenzen gerechtfertigt. Allerdings wird in Zukunft nur ein kleiner Anteil Studierender in diesem Handlungsfeld tätig sein, was bei der Definition der Handlungskompetenzen für dieses Handlungsfeld in Betracht gezogen werden sollte.
- 4) Viertens wurde ein neues Handlungsfeld Kommunikation geschaffen. Diese Anpassung wird von der hohen Relevanz dieses Prozesses und der im zugeordneten Handlungskompetenzen gestützt. Auch die Äusserungen der Arbeitgeber, dass die Sprachkompetenzen der HFW-Studierenden Verbesserungspotenzial aufweisen, bestätigen diese Änderung.

Bei der Strukturierung des RLP HFW innerhalb der einzelnen Handlungsfelder ist zu beachten, dass die bisher verwendeten Prozesse im Zuge der Revision verworfen wurden. Allerdings zeigt die Tatsache, dass in einzelnen Handlungsfeldern dennoch weiterhin mit diesen Prozessen gearbeitet wurde oder neue Strukturierungselemente eingeführt wurden, dass diese bei der Revision sehr hilfreich waren. In der dem Evaluationsteam vorliegenden Version des neuen RLP HFW ist die Strukturierung innerhalb der einzelnen Handlungsfelder noch nicht einheitlich, was im Hinblick auf dessen Finalisierung überprüft werden sollte. Für die Erarbeitung von Bildungsplänen ist es einfacher, sich auf eine einheitliche Strukturierung zu einigen.

Evaluationsergebnisse zur Validierung der Handlungsfelder im neuen RLP HFW

Unternehmensführung

Die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Unternehmensführung wurden im Rahmen der Revision relativ wenig angepasst. Die erste grosse Neuerung ist, dass die Handlungskompetenzen des Prozesses Kommunikation gestrichen wurden, da diese im neuen RLP HFW ein eigenes Handlungsfeld hat. Die Überblickselemente wurden leicht verändert, wodurch eine übersichtlichere Strukturierung der Handlungskompetenzen entstanden ist. Zudem wurden Handlungskompetenzen auf der normative Ebene in die Unternehmensführung integriert, was dem von Arbeitgebern identifiziertem Verbesserungspotenzial hinsichtlich Kenntnis der rechtlichen Aspekte der Unternehmensführung entspricht.

Marketing

Im Handlungsfeld Marketing wurden beim neuen RLP HFW die Anzahl Überblickselemente von zehn auf zwölf erhöht. Zudem sind teilweise mehrere Überblickselemente zu einer Arbeitssituation zugeordnet. Diese nicht eindeutige Zuordnung wirft die Frage auf, ob die Überblickselemente noch optimiert werden könnten, um die Erarbeitung von Bildungsplänen zu erleichtern.

Supply Chain Management

Das neue Handlungsfeld Supply Chain ist aus der Kombination von zwei Handlungsfeldern des alten RLP HFW entstanden: Beschaffung/Logistik und Produktion. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Beschaffung/Logistik überdurchschnittlich relevant sind, die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Produktion jedoch eine relativ tiefe Relevanz aufweisen. Der neue RLP HFW zeigt, dass das Gewicht in diesem Handlungsfeld von der operativen auf die strategische Ebene verschoben wurde. Das ist insbesondere sichtbar in denjenigen Handlungskompetenzen, welche dem Risikomanagement und den Entscheidungsprozessen für eine strategische Supply Chain ein stärkeres Gewicht zuschreiben.

Qualität, Umwelt, Sicherheit (QUS)

Die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes QUS wurden bei der Revision deutlich überarbeitet, so dass die Überblickselemente des alten RLP HFW nicht immer denjenigen des neuen RLP zugeordnet werden können. Der neue RLP HFW legt ein grösseres Gewicht auf die aktive Rolle der dipl. Betriebswirtschaftler/innen. Dies ist insbesondere in den Handlungskompetenzen des Prozesses Leistungserstellung und im eigenen Überblickselement für den Prozess Leistungsinnovation sichtbar. Im neuen RLP HFW wurde zudem ein Überblickselement eingeführt, welches das Verständnis von Managementsystemen und Geschäftsprozessmanagement umfasst.

Personalwesen

Da die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Personalwesen überdurchschnittlich relevant sind, unterstützen die Evaluationsergebnisse, dass dieses Handlungsfeld nur wenig revidiert wurde. Allerdings wurde ein neuer Arbeitsprozess eingeführt, «Honorierung» genannt, in welchem die Studierenden Instrumente für die Motivation von Mitarbeitern mittels Honorierung erlernen. Allerdings wird nicht ausgeführt, was damit genau gemeint ist.

Finanzielle Führung und Rechnungswesen

Das neue Handlungsfeld Finanzielle Führung und Rechnungswesen kombiniert die Handlungsfelder Finanzierung/Investition und Rechnungswesen aus dem alten RLP HFW. Während die Überblickselemente dabei grundlegend überarbeitet wurden, sind die Handlungskompetenzen weitgehend übernommen worden. Allerdings weisen die Evaluationsergebnisse darauf hin, dass zu prüfen ist, ob die Handlungskompetenz zur Durchführung von Schulungen zielführend ist. Zudem existieren möglicherweise Überschneidungen der Handlungskompetenzen zum Prozess Kommunikation mit dem neu geschaffenen Handlungsfeld Kommunikation. Das Hinzufügen von Handlungskompetenzen zu Controllingaufgaben und zur Buchhaltung beim Prozess Leistungserstellung wird von den Evaluationsergebnissen insofern unterstützt, als dass die Arbeitgeber diesbezüglich Verbesserungspotenzial erkannten.

Informatik und Technologie

Das Handlungsfeld Informatik wurde im neuen RLP HFW umbenannt zu Informatik/Technologie und dabei grundlegend überarbeitet. Nur etwa die Hälfte der Handlungskompetenzen des alten RLP HFW sind noch abgebildet und auch diese nur in stark revidierter Form. Der neue RLP HFW legt ein grösseres Gewicht auf einen strategischen Umgang mit Technologien in den Unternehmen und auf deren Abstimmung mit Geschäftsprozessen. Folglich sind die Handlungskompetenzen weniger auf eine IT-Spezialisierung ausgelegt, sondern für alle Handlungsfelder relevant. Da das Handlungsfeld verstärkt auf Generalisten/innen zugeschnitten wurde, macht es Sinn, dass die Handlungskompetenzen im Zusammenhang mit Kommunikation im neuen RLP HFW ein grösseres Gewicht erhalten.

Organisationsgestaltung und -entwicklung

Die meisten Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Organisationsgestaltung und -entwicklung wurden im neuen RLP HFW übernommen. Dies ist insofern sinnvoll, als die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die entsprechenden Handlungskompetenzen entweder überdurchschnittlich relevant sind oder überdurchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden können. Zusätzlich wurden zwei neue Überblickselemente aufgenommen. Ausserdem wurden ein paar Handlungskompetenzen, welche sich mit anderen Handlungsfeldern überschneiden, gestrichen, wodurch die Redundanzen im neuen RLP HFW reduziert wurden.

Projektmanagement

Die Überblickselemente des Handlungsfeldes Projektmanagement wurden bei der Revision grundlegend überarbeitet. Bei der Unternehmensführung wurden zwei Handlungskompetenzen übernommen und die verbleibenden Handlungskompetenzen neu formuliert. Handlungskompetenzen zu Entscheidungsmethoden und Instrumenten für die Risikoanalyse haben im neuen RLP HFW mehr Gewicht erhalten und sind eindeutiger formuliert. Dieses Vorgehen wird von den Evaluationsergebnissen unterstützt. Allerdings weisen diese darauf hin, dass geprüft werden sollte, ob das Fehlen einer expliziten Nennung von Konfliktmanagement in den Handlungskompetenzen des neuen RLP HFW zielführend ist. Die Handlungskompetenzen der Produktion, Beschaffung/Logistik und Finanzierung/Investition wurden aus dem alten RLP HFW übernommen, was durch die Evaluationsergebnisse gestützt wird.

Kommunikation

Das Handlungsfeld Kommunikation wurde bei der Revision neu eingeführt. Die Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen in diesem Handlungsfeld sind entlang der folgenden drei Arbeitsprozesse strukturiert: schriftliche Texte verfassen/Textverständnis, Gespräche und Präsentationskompetenz/Auftreten. Die Einführung der Handlungsfeldes Kommunikation wird in den Arbeitgeberinterviews durch die hohe Relevanz entsprechender Soft Skills unterstützt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Soft Skills gemäss den Evaluationsergebnissen besser am Arbeitsplatz als in der Schule gelernt werden können (Renold et al., 2016). Zudem sollte geprüft werden, inwiefern das neue Handlungsfeld Überschneidungen mit Handlungskompetenzen in anderen Handlungsfeldern aufweist.

Unterstützungsfächer

Die sogenannten Unterstützungsfächer, welche bei der Umsetzung in allen Handlungsfeldern berücksichtigt werden sollten, enthalten im neuen RLP HFW neben den übernommenen Fachgebieten Recht, Volkswirtschaft/Steuern und Statistik zusätzlich IT-Technologien und Soft Skills. Die zunehmende Bedeutung von IT-Technologien wurde auch in den Ergebnissen der

Befragungen und Interviews ersichtlich. Folglich ist es sinnvoll, deren handlungsfeldspezifische Konsequenzen im HFW-Studiengang zu behandeln. Auch die hohe Bedeutung von Soft Skills wird von den Evaluationsergebnissen unterstützt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Soft Skills nur zusammen mit anderen Handlungskompetenzen aktiviert werden können. Deshalb ist es wichtig, dass bei der Vermittlung von Soft Skills darauf geachtet wird, dass diese mit anderen Handlungskompetenzen kombiniert werden. Zudem erachten die Befragten die Schulen als weniger geeignet zur Vermittlung von Soft Skills als der Arbeitsplatz.

Schlussfolgerungen

Bei der Revision des RLP HFW wurde dieser substantiell angepasst. In diesen Anpassungen widerspiegelt sich die zunehmende Bedeutung von Digitalisierung, Technologie und Soft Skills, insbesondere Kommunikation, deren Relevanz auch von den Evaluationsergebnissen bestätigt wird. Zudem wird den dipl. Betriebswirtschaftler/innen in verschiedenen überarbeiteten Handlungskompetenzen eine stärker strategische Ausrichtung und aktivere Rolle zugeschrieben, was dem Ziel des HFW-Studiengangs, Generalisten/innen mit Führungsfunktion auszubilden, entspricht. Allerdings haben die Interviews mit Arbeitgeber/innen gezeigt, dass die Rollen und Karrieremöglichkeiten von dipl. Betriebswirtschaftler/innen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Grösse stark variieren.

Auch wenn die Analysen zum Aktualitätsverlust auf keine Notwendigkeit für eine Totalrevision des RLP HFW hinweisen, so werden doch viele der erfolgten Anpassungen von den Evaluationsergebnissen unterstützt. Inwiefern die durch die Revision erreichten Qualitätsgewinne allerdings die grundlegende Überarbeitung der Überblickselemente, Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen rechtfertigen, trotz der daraus resultierenden Anpassungen der Bildungspläne und Lehrmittel, kann aufgrund der Evaluationsergebnisse nicht beurteilt werden.

1 Einleitung

An 25 Standorten in der Schweiz bieten Höhere Fachschulen für Wirtschaft (HFW) den Studiengang «dipl. Betriebswirtschafter/in Höhere Fachschule (HF)» an. Dieser Studiengang der höheren Berufsbildung soll Individuen im kaufmännischen Bereich helfen, sich als Generalisten/innen mit Fach- und Führungsverantwortung zu qualifizieren. Er dauert normalerweise drei Jahre und wird berufsbegleitend absolviert.

Diese Studie evaluiert die Aktualität des Rahmenlehrplans der Höheren Fachschulen für Wirtschaft (RLP HFW), welcher dem Studiengang «dipl. Betriebswirtschafter/in Höhere Fachschule (HF)» zugrunde liegt. Diese Evaluation soll als Basis für zukünftige Diskussionen und als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen bezüglich Anpassungen am RLP HFW dienen. Konkret wird deshalb untersucht, **inwiefern die Kompetenzen einer dipl. Betriebswirtschafterin HF / eines dipl. Betriebswirtschafters HF den Anforderungen des Arbeitsmarktes in der angedachten Funktion genügen**. Dieses allgemeine Ziel beinhaltet die folgenden drei konkreten Fragestellungen:

- Welche Betriebswirtschafts- und Handlungskompetenzen haben die Absolventen/innen des Studiengangs «dipl. Betriebswirtschafter/in HF» erworben?
- Welche Bedeutung haben die erworbenen Kompetenzen in der Praxis bzw. welche Kompetenzen werden von der Wirtschaft nachgefragt?
- Welche Erwartungen bestehen in Bezug auf die zukünftige Entwicklung dieser Kompetenznachfrage?

Diese Fragestellungen haben zum einen das Ziel, die Wahl des Zeitpunktes einer Revision zu unterstützen. Zudem liefert die Evaluation detaillierte Angaben zum Verbesserungspotential in einzelnen Handlungskompetenzen des RLP HFW und kann damit als Informationsgrundlage für eine evidenzbasierte Revision dienen.

Die Evaluation des RLP HFW basiert auf fünf Wellen von detaillierten Befragungen von HFW-Studierenden und deren Vorgesetzten zur eigenen Person, zum Unternehmen und zum Studium. Des Weiteren wurden in diesen Befragungen die Relevanz, Eigenkompetenz und Eigenschaft der Schule als Lernumgebung in Bezug auf eine breite Palette von Kompetenzen erhoben. Die Befragungen wurden im Herbst-Winter 2014, 2015, 2016, 2017 und 2018 bei Studierenden im letzten und vorletzten Semester des HFW-Studiums an verschiedenen Schulen durchgeführt. Diese Befragungen wurden im Herbst 2018 durch eine Befragung von ehemaligen HFW-Studierenden ergänzt. Zudem wurden im Sommer-Herbst 2018 teilstrukturierte Interviews mit 10 Arbeitgebern durchgeführt.

Der vorliegende Bericht nimmt die Ergebnisse dieser Evaluation als Grundlage, um die von der Trägerschaft des RLP HFW vorgeschlagene Revision des alten RLP HFW 2008 zu validieren. So werden im Folgenden zuerst die Datengrundlage und verwendeten Indikatoren zur Entwicklung der Aktualität vorgestellt. Anschliessend werden die in der Revision vorgeschlagenen Strukturebenen des RLP HFW und Inhalte der einzelnen Handlungsfelder diskutiert. Das letzte Kapitel beinhaltet die Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.

2 Datengrundlage

Die Grundlage für diese Validierung besteht aus drei Datenquellen, welche in diesem Kapitel kurz beschrieben werden. Erstens wurden jeweils im Herbst/Winter 2014, 2015, 2016, 2017 und 2018 Studierende im letzten Jahr des Studiums sowie deren Arbeitgeber befragt. Zweitens wurde im September und Oktober 2018 eine Befragung von ehemaligen Studierenden durchgeführt, die bereits 2014 befragt wurden und sich damals bereit erklärt hatten, an einer zukünftigen Befragung teilzunehmen. Drittens wurden zwischen Mai und September 2018 zehn qualitative Interviews mit direkten Vorgesetzten von (ehemaligen) HFW-Studierenden und HR-Fachpersonen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrössen geführt.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Die erste Datenquelle besteht aus zwei Teilen, namentlich der Befragung der Studierenden und der Befragung ihrer Arbeitgeber (siehe Renold et al, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019a). Dabei füllten Studierende im letzten Studienjahr zumeist im Rahmen des Klassenverbandes einen Online- oder schriftliche Fragebogen aus. Da dem Evaluationsteam keine Informationen zu den Arbeitgebern vorlagen, wurde den Studierenden zudem ein Brief zur Weitergabe an ihre Vorgesetzten ausgehändigt. Dieser Brief enthielt Informationen zum Hintergrund der Befragung sowie den Link zur Arbeitgeberbefragung. Für eine qualitativ hochstehende Beantwortung der Fragen zu den Kompetenzen von HFW-Studierenden wurde die Arbeitgeberbefragung idealerweise durch den direkten Vorgesetzten / die direkte Vorgesetzte beantwortet. Wo dies nicht möglich war, wurden die Studierenden gebeten, den Brief einem/r Personalverantwortlichen oder der Geschäftsleitung respektive CEO zu geben.

Diese Befragungen wurden während fünf Wellen im Herbst/Winter 2014, 2015, 2016, 2017 und 2018 durchgeführt. Die Befragung enthielt einerseits allgemeine Fragen zur Person, zum Arbeitgeber und zum Studium. Andererseits fokussierte sie auf die Einschätzung eines breiten Spektrums von gemäss RLP HFW zu vermittelnden Kompetenzen. Dabei wurden Befragungsdesign und Fragebogen in den fünf Befragungswellen weitgehend beibehalten. Dies ist aufgrund der vorliegenden Aufgabenstellung von zentraler Bedeutung, da das Hauptaugenmerk auf einem Vergleich über die Zeit liegt. Folglich muss die Konsistenz der Befragung über die verschiedenen Wellen gewährleistet sein.

Mit der Befragung der Studierenden wurde eine **Vollerhebung** an allen HFW angestrebt. Die einzige Ausnahme besteht darin, dass die Studierenden der HFW in der Westschweiz, die Ecole supérieure d'économie (SEC) in Lausanne, wegen der anfallenden Mehrkosten nicht befragt wurden. Allerdings beteiligten sich nicht in allen Jahren alle HFW an der Befragung: Während sich 2014 erst 14 HFW beteiligt hatten, konnten 2018 19 HFW davon überzeugt werden, dass sich die Investition in eine Teilnahme an der Befragung lohnt. Tabelle 1 bietet einen Überblick zur Stichprobe und zum Rücklauf dieser Befragungen. Die Stichprobe der teilnehmenden Klassen besteht somit aus 769 bis 1'165 Studierenden im letzten Studienjahr zum «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». Davon haben zwischen 487 und 853 Studierende an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 63% bis 78% entspricht. Die Rücklaufquote von Arbeitgebern liegt mit zwischen 9% und 14% bedeutend tiefer, so dass hier nur 62 bis 100 Beobachtungen pro Jahr vorliegen.

Tabelle 1: Zusammenfassung von Stichprobe und Rücklauf der Befragungen

	2014	2015	2016	2017	2018
Schulen	14 (von 18)	19 (von 21)	16 (von 22)	22 (von 22)	19 (von 22)
Stichprobe	769 (77%)	890 (94%)	950 (92%)	1'151 (100%)	1'165 (99%)
Studierende	487 (63%)	695 (78%)	662 (70%)	853 (74%)	729 (63%)
Online	60%	53%	44%	41%	49%
6. Semester	40%	36%	37%	38%	31%
Arbeitgeber	62 (13%)	80 (12%)	92 (14%)	100 (12%)	62 (9%)

Lesehilfe:

Schulen zeigt die Anzahl teilnehmender Schulen und in Klammern die Anzahl Mitgliedsschulen von hfw.ch in der Deutschschweiz im entsprechenden Jahr. Stichprobe zeigt die Anzahl Studierender im letzten Studienjahr in den teilnehmenden Schulen und in Klammern deren Anteil an der Gesamtpopulation der Studierenden (für die Jahre 2014 bis 2018 berechnet anhand der Abschlussstatistik des BFS). Studierende zeigt die Anzahl ausgefüllter Fragebögen von Studierenden mit der entsprechenden Rücklaufquote in Klammern. Online zeigt den Anteil Studierender, welche die Befragung online beantwortet haben. 6. Semester zeigt den Anteil antwortender Studierender im 6. Semester, der Rest war im 5. Semester. Vollständige Arbeitgeber zeigt die Anzahl vollständig ausgefüllter Fragebögen von Arbeitgebern und in Klammern deren Anteil im Verhältnis zu der Anzahl Antworten von Studierenden.

Ehemaligenbefragung

Die Befragung von Studierenden hat den Nachteil, dass sich die Angaben auf deren Tätigkeit während des letzten Studienjahrs beziehen. Da der RLP HFW jedoch darauf abzielt, Generalisten/innen mit Fach- und Führungsverantwortung auszubilden, sind diese Antworten möglicherweise ungenau, wenn die Studierenden diese Tätigkeit erst nach Abschluss des Studiengangs übernehmen. Damit der Studiengang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF» ganzheitlich evaluiert werden kann, wurde im September und Oktober 2018 eine **Befragung der ehemaligen HFW-Studierenden** durchgeführt (siehe Renold et al., 2019a). Dabei handelt es sich um eine Online-Befragung derjenigen Studierenden, die sich im Rahmen der Studierendenbefragung 2014 bereit erklärt hatten, an einer zukünftigen Befragung teilzunehmen. Folglich haben die befragten Ehemaligen das HFW-Studium zum Befragungszeitpunkt seit ungefähr drei Jahren abgeschlossen.

Die Ehemaligenbefragung lehnt sich **inhaltlich** zu einem grossen Teil an die Studierendenbefragung an. Dadurch wird es möglich, die Einschätzungen der Studierenden kurz vor Ende des Studiums und ungefähr drei Jahre danach zu vergleichen. Die Ehemaligenbefragung fokussiert damit auf die Zufriedenheit der Studierenden mit dem Studium, den Einfluss des Studiums auf die Arbeitsmarktsituation sowie die Arbeitsmarkt-Relevanz von prozess-spezifischen Kompetenzen und Handlungskompetenzen. Zusätzlich enthielt die Ehemaligenbefragung einen Frageblock zur Digitalisierung und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag von dipl. Betriebswirtschafter/innen.

Von den 488 Studierenden, die 2014 befragt wurden, hinterliessen 153 ihre E-Mail-Adressen für eine spätere Ehemaligenbefragung. Von dieser **Stichprobe** von 140 Kontaktpersonen mit einer gültigen E-Mail-Adresse haben 54 an der Ehemaligenbefragung teilgenommen, wobei

alle erfolgreich das Studium abgeschlossen haben. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 35%. Allerdings haben nur ungefähr 32 Personen die Umfrage ganz abgeschlossen.

Auch wenn dies eine respektable Rücklaufquote ist, bleibt die Anzahl Beobachtungen relativ klein. Vergleicht man die Charakteristiken von den befragten Studierenden und Ehemaligen anhand persönlicher Charakteristika, Betriebsgrösse, Wirtschaftszweig und Handlungsfeld kann festgehalten werden, dass diese nicht zu stark voneinander abweichen. Folglich handelt es sich bei den Ehemaligen um eine **repräsentative Stichprobe**.

Arbeitgeberinterviews

Die zehn teilstrukturierten Interviews mit Arbeitgebern/innen zum RLP HFW (siehe Renold et al., 2019b) fanden zwischen Mai 2018 und September 2018 statt. Die Interviewten wurden aus denjenigen Arbeitgebern/innen ausgewählt, welche in den Online-Befragungen ihre Kontaktangaben für eine allfällige spätere Befragung zu Verfügung gestellt hatten. Bei der Auswahl der zehn Interviewten für die vorliegende Studie wurde insbesondere beachtet, dass die verschiedenen Wirtschaftszweige und Betriebsgrössen, in welchen HFW-Studierende und Ehemalige tätig sind, vertreten sind. Die Stichprobe von 10 Interviewten setzt sich somit wie folgt zusammen:

- Sechs Grossfirmen (schweizweit 250 Angestellte und mehr) und vier kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) (schweizweit zwischen 1 und 249 Angestellten).
- Jeweils zwei Personen aus den Wirtschaftszweigen «Finanz- und Versicherungsdienstleistungen», «Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren», «Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung» und «Sonstige Dienstleistungen» und jeweils eine Person aus «Information und Kommunikation» und «Handel, Verkehr und Lagerei».
- Acht direkte Vorgesetzte und zwei HR-Fachperson.
- Drei Interviews wurden in der Region Ostschweiz, zwei in der Innerschweiz, zwei im Espace Mittelland, zwei in Zürich und eines in der Nordwestschweiz geführt.

Begonnen wurde das Interview jeweils mit einer offenen Frage zum Kenntnisstand des Schweizer Bildungssystems. Weiter enthielt der Interviewleitfaden fünf Frageblöcke: 1) Höhere Berufsbildung in der Schweiz, 2) Profil von dipl. Betriebswirtschafter/innen HF im Unternehmensalltag, 3) Zufriedenheit mit dem Studiengang zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF, 4) Einschätzungen der Prozesse im HFW-Rahmenlehrplan und 5) Ausblick beziehungsweise Abschluss. Dabei ging es insbesondere darum, die notwendigen Kompetenzen von dipl Betriebswirtschafter/innen zu beleuchten, deren Konkurrenten/innen zu benennen, die Stärken und Schwächen des HFW-Studiengangs zu reflektieren und wichtige Zukunftsszenarien für die jeweilige Branche zur Sprache bringen.

3 Indikatoren zur Entwicklung der Aktualität

Dieses Kapitel untersucht anhand der vorliegenden Daten, wie sich die Aktualität des RLP HFW zwischen 2014 und 2018 verändert hat. Damit wird aufgezeigt, inwiefern die Evaluation Hinweise dafür liefert, dass der RLP HFW erneuert werden sollte. Die dafür verwendeten Indikatoren können in vier Gruppen aufgegliedert werden, welche in Abbildung 1 abgebildet sind. Die erste Indikatorengruppe untersucht, wie **zufrieden** die Studierenden mit dem Studium sind. Indikatoren bezüglich der Erwartungen von Studierenden zur **Arbeitsmarktentwicklung** bilden die zweite Indikatorengruppe. Die dritte Gruppe besteht aus Indikatoren bezüglich der **Relevanz** und Eigenkompetenz von der im RLP HFW erwähnten Handlungsfeldern, Prozessen und Handlungskompetenzen. Die vierte und letzte Indikatorengruppe untersucht, inwiefern die Befragten **Lücken** im RLP HFW erkennen.

Abbildung 1: Entwicklung der Indikatoren zur Aktualität des RLP HFW



Lesehilfe:

Die Abbildung zeigt die vier Gruppen von Indikatoren zur Evaluation der Aktualität des RLP HFW. In jeder Gruppe sind die analysierten Indikatoren und in Klammern deren zeitliche Entwicklung dargestellt; (0) bedeutet Konstanz, (-) signifikante Abnahme und (+) signifikante Zunahme.

Die meisten Indikatoren haben sich zwischen 2014 und 2018 nicht signifikant verändert. So hat sich lediglich der Indikator zu den Lücken im RLP HFW leicht verändert, da die Nennungen von fehlenden Handlungsfeldern signifikant abgenommen haben.

Die Ergebnisse der Analysen dieser Indikatorengruppen werden im Folgenden in zusammengefasster Form präsentiert. Die detaillierten Regressionsresultate werden in den Tabellen B1-B6 im Appendix B (ab S. 100) dargestellt.

Zufriedenheit mit dem Studium

Die Indikatoren zur *Zufriedenheit* zeigen, dass die Studierenden mit dem Studium zufrieden bis sehr zufrieden sind. Die Zufriedenheit ist zwischen 2014 und 2018 stabil geblieben, sowohl insgesamt als auch in Bezug auf die aktuelle und zukünftige Situation der Studierenden.

Erwartungen bezüglich Arbeitsmarktentwicklung

Drei Indikatoren messen die Erwartungen zur Arbeitsmarktentwicklung. Mehr als die Hälfte der Studierenden und Arbeitgeber erwarten, dass die Studierenden aufgrund des Studiums eine durchschnittliche *Lohnerhöhung* von etwa 15% erhalten werden. Dabei hat der erwartete *Umfang der Lohnerhöhung* von 2014 bis 2018 abgenommen. Zudem erwarten 55% der Arbeitgeber, dass das Studium zu einem *Positionswechsel* führen wird. Die Indikatoren zur Wahrscheinlichkeit einer Lohnerhöhung und eines Positionswechsels haben sich zwischen 2014 und 2018 kaum verändert.

Kompetenzrelevanz

Die Aktualität des RLP HFW kann auch anhand der *Arbeitsmarkt-Relevanz* der zu vermittelnden Kompetenzen analysiert werden. Dabei hat sich die durchschnittliche Relevanz aller prozess-spezifischen Kompetenzen und Handlungskompetenzen sich zwischen 2014 und 2018 nicht statistisch gesichert verändert.

Lücken im RLP HFW

Die Indikatoren zu Lücken im RLP HFW messen den Anteil Studierender und Arbeitgeber, die *fehlende Handlungsfelder, Prozesse oder Handlungskompetenzen* identifizieren. Diese Indikatoren geben Aufschluss darüber, inwieweit der RLP HFW vollständig ist. Keiner dieser Indikatoren hat zwischen 2014 und 2018 zugenommen, der Indikator zu fehlenden Handlungsfeldern hat in dieser Zeit sogar abgenommen.

Schlussfolgerungen

Insgesamt weisen die Analysen der verschiedenen Indikatoren zur Entwicklung der Aktualität des RLP HFW darauf hin, dass dieser zwischen 2014 und 2018 nicht an Aktualität verloren hat. Insofern erfordern die Evaluationsergebnisse generell keine grundlegenden Anpassung des RLP HFW, beinhalten aber Hinweise zu Verbesserungspotenzial in einzelnen Handlungsfeldern und Handlungskompetenzen.

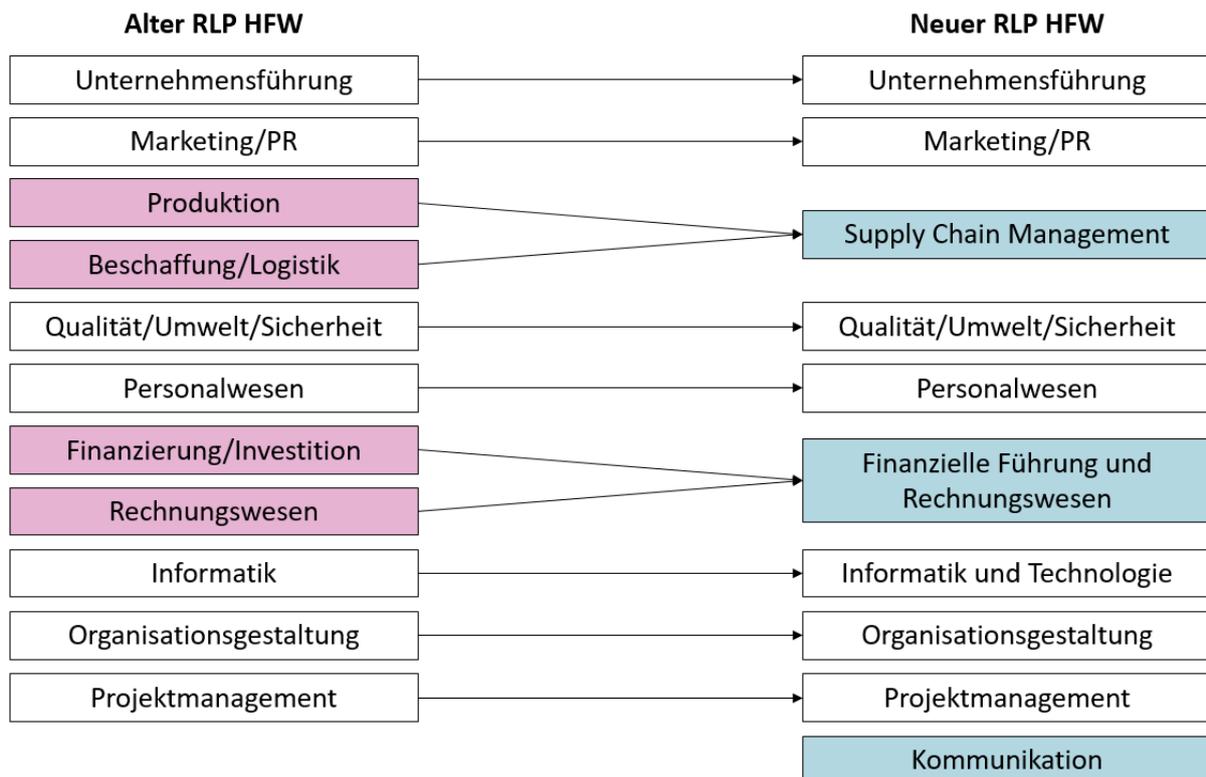
4 Strukturebenen des RLP HFW

4.1 Strukturierung anhand der Handlungsfelder

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die vier Veränderungen der Handlungsfelder im neuen RLP HFW im Vergleich zum alten RLP HFW 2008:

- Die Handlungsfelder Produktion und Beschaffung/Logistik werden zu einem Handlungsfeld Supply Chain Management zusammengelegt.
- Die Handlungsfelder Finanzierung/Investition und Rechnungswesen werden in einem Handlungsfeld Finanzielle Führung und Rechnungswesen zusammengeführt.
- Das Handlungsfeld Informatik wird zu Informatik und Technologie ausgeweitet.
- Ein zusätzliches Handlungsfeld Kommunikation wird geschaffen.

Abbildung 2: Vergleich der Handlungsfelder im alten und neuen RLP HFW



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden diese Veränderungen anhand der Erkenntnisse aus den Befragungen der Studierenden und ihren Arbeitgebern und aus den Arbeitgeberinterviews beurteilt.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Abbildung 3 zeigt die durchschnittliche Relevanz der Handlungskompetenzen in den verschiedenen Handlungsfeldern. Dabei ist wichtig zu beachten, dass die Studierenden jeweils nur die Handlungskompetenzen in einem Handlungsfeld (das am besten zu ihrer beruflichen Tätigkeit passende Handlungsfeld) beurteilt haben. Folglich sind die Stichproben pro Handlungsfeld unterschiedlich gross und die statistische Unsicherheit ist relativ hoch. Zudem wurden die Kompetenzen in den verschiedenen Handlungsfeldern von unterschiedlichen Studierenden beurteilt, was die Vergleichbarkeit der Resultate über verschiedene Handlungsfelder hinweg beeinträchtigt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Handlungskompetenzen im Handlungsfeld Produktion die tiefste Relevanz aufweisen (2.7). Zudem hat die Relevanz zwischen 2014 und 2018 abgenommen (-0.1). Hingegen liegt die Relevanz der Handlungskompetenzen im Handlungsfeld Beschaffung/Logistik 2014 leicht über dem Durchschnitt (3.5) und hat bis 2018 noch etwas zugenommen (+0.1). Folglich wird mit dem neuen Handlungsfeld Supply Chain Management ein relativ unwichtiges Handlungsfeld in ein überdurchschnittlich relevantes Handlungsfeld integriert.

2014 weisen die Handlungskompetenzen für beide Handlungsfelder Finanzierung/Investition und Rechnungswesen eine unterdurchschnittliche Relevanz auf (3.1). Zudem ist die Relevanz für Finanzierung/Investition von 2014 bis 2018 gleichgeblieben und hat sich für das Rechnungswesen nur leicht erhöht (+0.1). Diese Analyse bestätigt, dass die Zusammenlegung dieser zwei Handlungsfelder zu Finanzielle Führung und Rechnungswesen sinnvoll ist.

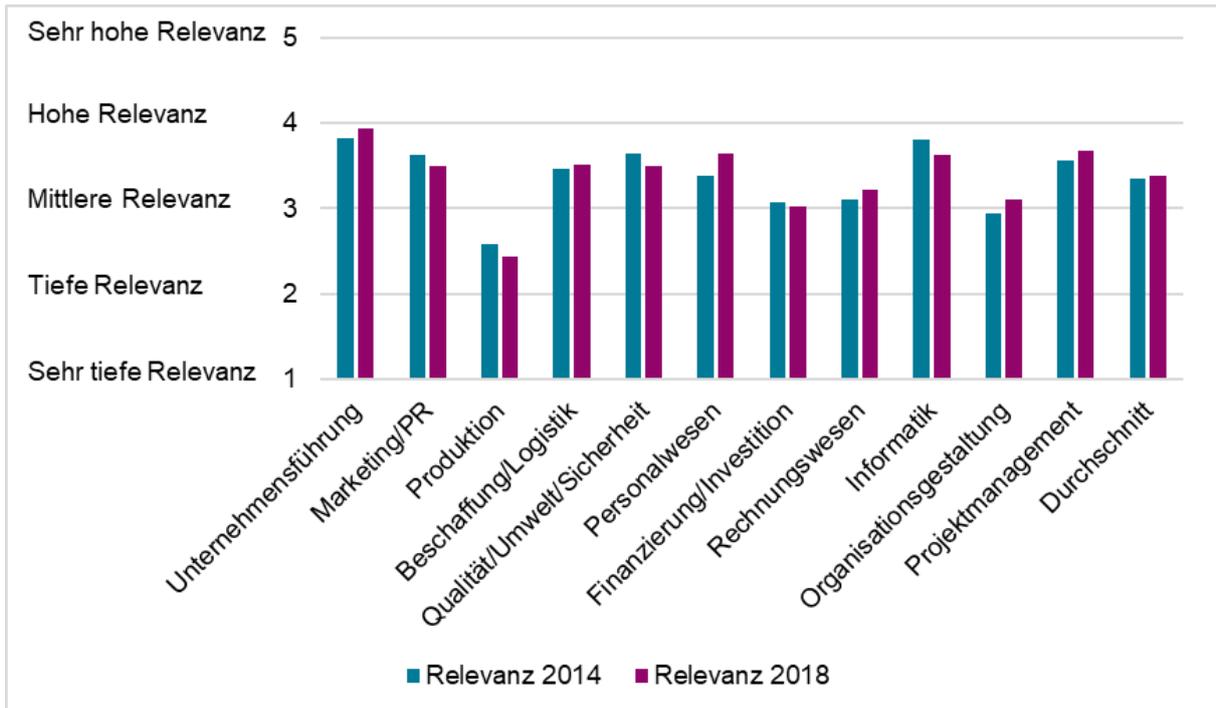
Die hohe Relevanz des Handlungsfeldes Informatik in 2014 (3.8) und 2018 (3.6) deutet darauf hin, dass die Erweiterung zu Informatik und Technologie angebracht ist. Allerdings kann der Inhalt der Erweiterung aufgrund dieser aggregierten Analyse nicht evaluiert werden, da im alten RLP HFW kein Handlungsfeld Technologie existierte.

Für das neue Handlungsfeld Kommunikation liefern die handlungsfeldspezifischen Angaben aus den bisherigen Befragungen keine Informationen, da es dieses Handlungsfeld im alten RLP HFW nicht gab. Allerdings liegen Angaben zum im RLP HFW 2008 enthaltenen Prozess Kommunikation und zu den diesem Prozess zugeordneten Handlungskompetenzen vor. Die durchschnittliche Relevanz des Prozesses Kommunikation liegt mit 4.2 sowohl in 2014 als auch 2018 weit über dem Durchschnitt (3.5) und die Kommunikation stellt damit den wichtigsten Prozess dar. Die Relevanz der Handlungskompetenzen der diesem Prozess zugeordneten Handlungskompetenzen ist höher als der Durchschnitt (3.3) und zudem von 3.4 im Jahr 2014 auf 3.5 im Jahr 2018 leicht angestiegen. Folglich bestätigen beide Indikatoren die hohe Relevanz der Kommunikation und unterstützen die Notwendigkeit eines eigenen Handlungsfeldes.

Die im Rahmen der Interviews befragten Arbeitgeber/innen wiesen zudem auf Mängel bei den Kommunikations- und Sprachkenntnissen von dipl. Betriebswirtschaftler/innen hin. Die Analyse der in den Interviews diskutierten Selbst- und Sozialkompetenzen hat gezeigt, dass Kommunikation aus ihrer Sicht die fünftwichtigste Kompetenz darstellt. Wichtiger sind nur Lernbereitschaft, Führung, Teamwork und Arbeiten im interkulturellen Kontext, welche zumeist ebenfalls eine Verbindung zu Kommunikationskompetenzen haben. Daher unterstützen die Arbeitgeberinterviews die Relevanz eines neuen Handlungsfeldes Kommunikation.

Bei der Zusammenlegung der Handlungsfelder wurden drei der vier Handlungsfelder, welche eine unterdurchschnittliche Handlungskompetenzrelevanz aufweisen, einbezogen. Damit stellt sich die Frage, ob das vierte unterdurchschnittlich relevante Handlungsfeld Organisationsgestaltung ein eigenständiges Handlungsfeld im neuen RLP HFW verdient. Allerdings ist die Relevanz dieses Handlungsfelds zwischen 2014 und 2018 leicht angestiegen (von 2.9 auf 3.1), was die Beibehaltung der Organisationsgestaltung als eigenes Handlungsfeld rechtfertigt.

Abbildung 3: Relevanz von Handlungskompetenzen nach Handlungsfeld



Lesehilfe:

Diese Abbildung zeigt die durchschnittliche Relevanz der Handlungskompetenzen in jedem Handlungsfeld für die befragten Studierenden in den Jahren 2014 und 2018. Die letzten beiden Balken zeigen den Durchschnitt aller Handlungsfelder; $N(2014/2018)=449/640$.

Die Abbildung zeigt zum Beispiel, dass die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Unternehmensführung die höchste Relevanz aufweisen und diese zwischen 2014 und 2018 zugenommen hat.

Der wichtigste Vorteil der Analyse des Indikators zur Relevanz von Handlungskompetenzen liegt darin, dass dieser Indikator detaillierte Informationen zum Inhalt des RLP HFW liefert. Allerdings hat der Indikator den Nachteil, dass er nicht abbildet, wie viele Studierende in den jeweiligen Handlungsfeldern tätig sind, sondern nur, wie die im Handlungsfeld tätigen Studierenden dessen Relevanz einschätzen. Deshalb zeigt Abbildung 4 für jedes Handlungsfeld den Anteil Studierender, die im letzten Studienjahr im diesem tätig waren (violette Säulen). Zusätzlich zeigt die Abbildung jeweils den Anteil Studierender, die drei Jahre nach dem Abschluss des Studiengangs im jeweiligen Handlungsfeld tätig sein möchten (blaue Säulen).

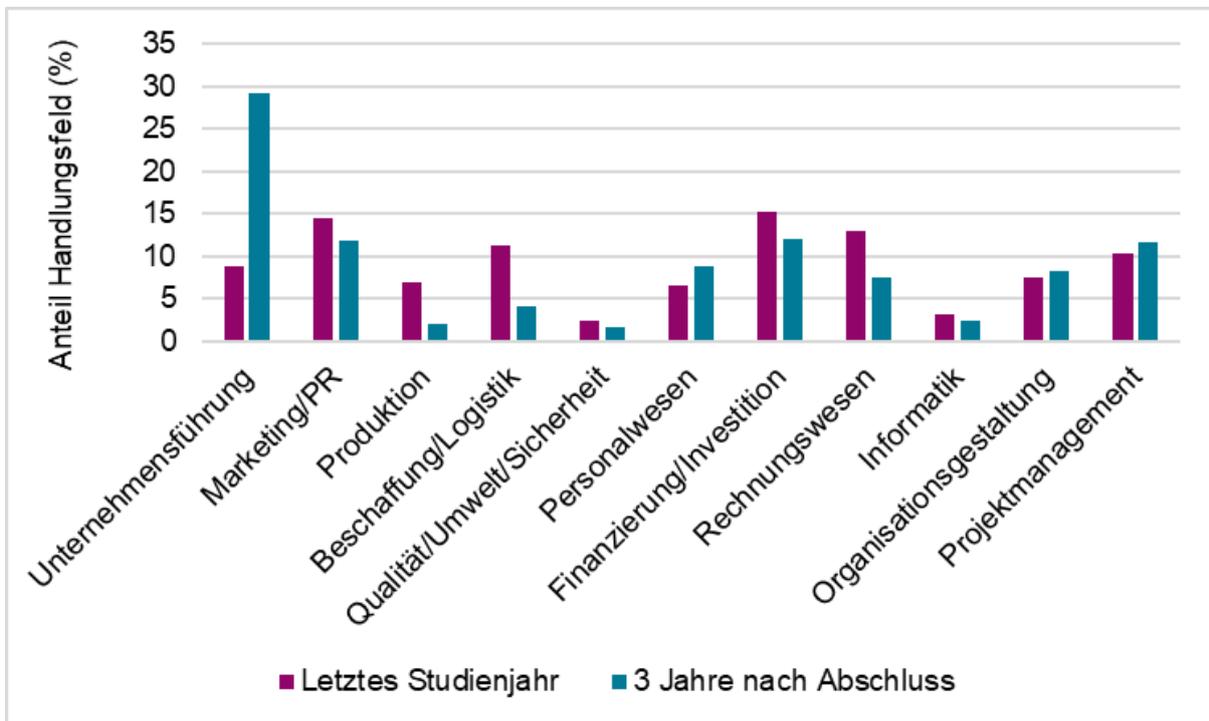
Abbildung 4 zeigt, dass lediglich 7% der Studierenden in der Produktion tätig sind und dass nur 2% erwarten, in diesem Handlungsfeld zu bleiben. Studierende im Handlungsfeld Beschaffung/Logistik machen mit 11% einen höheren Anteil aus, aber auch hier erwarten die Studie-

renden, dass 3 Jahre nach Abschluss des Studiengangs weniger Studierende in diesem Handlungsfeld tätig sein werden (-4%). Diese Ergebnisse unterstützen die Zusammenlegung der beiden Handlungsfelder im neuen RLP HFW.

Ein relativ hoher Anteil Studierender arbeitet in den Handlungsfeldern Finanzierung/Investition (15%) und Rechnungswesen (13%). Auch wenn die Studierenden nach dem Studium eine Abnahme dieser Anteile auf 12% respektive 8% erwarten, bleiben diese Handlungsfelder von relativ hoher Bedeutung. Dieser Indikator würde somit nicht für die Zusammenlegung der beiden Handlungsfelder im neuen RLP HFW sprechen.

Nur ein kleiner Teil der Studierenden ist im Handlungsfeld Informatik tätig (3%). Zudem erwarten die Studierenden, dass dieser Anteil auf 2% sinken wird. Folglich sollte die Relevanz von Handlungskompetenzen, die nur für dieses Handlungsfeld wichtig sind, für dipl. Betriebswirtschaftler/innen nicht überschätzt werden.

Abbildung 4: Handlungsfeldanteil



Lesehilfe:

Diese Abbildung zeigt in rosa den Anteil Studierender in den jeweiligen Handlungsfeldern kurz vor Ende des Studiums. Zudem ist für jedes Handlungsfeld in blau der erwartete Anteil drei Jahre nach Ende des Studiums ausgewiesen. N=3153/2934.

Diese Abbildung zeigt zum Beispiel, dass 9% der Studierenden im Handlungsfeld der Unternehmensführung arbeiten und erwarten, dass dieser Anteil drei Jahre später auf 29% steigen wird.

Anhand der Aufteilung der Lernstunden im alten RLP HFW (S. 21) kann jedem Handlungsfeld ein Gewicht zugeordnet werden.¹ Ein Vergleich dieser Gewichte («Ist») mit der Relevanz der Handlungskompetenzen gemäss Studierendenbefragung («Soll») kann als Soll-Ist-Vergleich

¹ Bisher liegt die Aufteilung der Lernstunden auf Handlungsfelder für den neuen RLP HFW nicht vor.

interpretiert werden. Der Zusammenhang dieser beiden Indikatoren ist in Abbildung 5 dargestellt.

Bei dieser Analyse ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Umsetzung in den einzelnen Schulen durchaus unterschiedlich sein kann. Zudem liegt eine mögliche Begründung für die Unterschiede zwischen Relevanz und Gewichtung im RLP HFW darin, dass die Studierenden die Relevanz in Bezug auf ihre Tätigkeit im letzten Studienjahr beurteilen. Die Abbildung zeigt deshalb auch, in welchen Handlungsfeldern die Studierenden einen zunehmenden respektive abnehmenden Anteil der in diesem Handlungsfeld tätigen Studierenden erwarten.

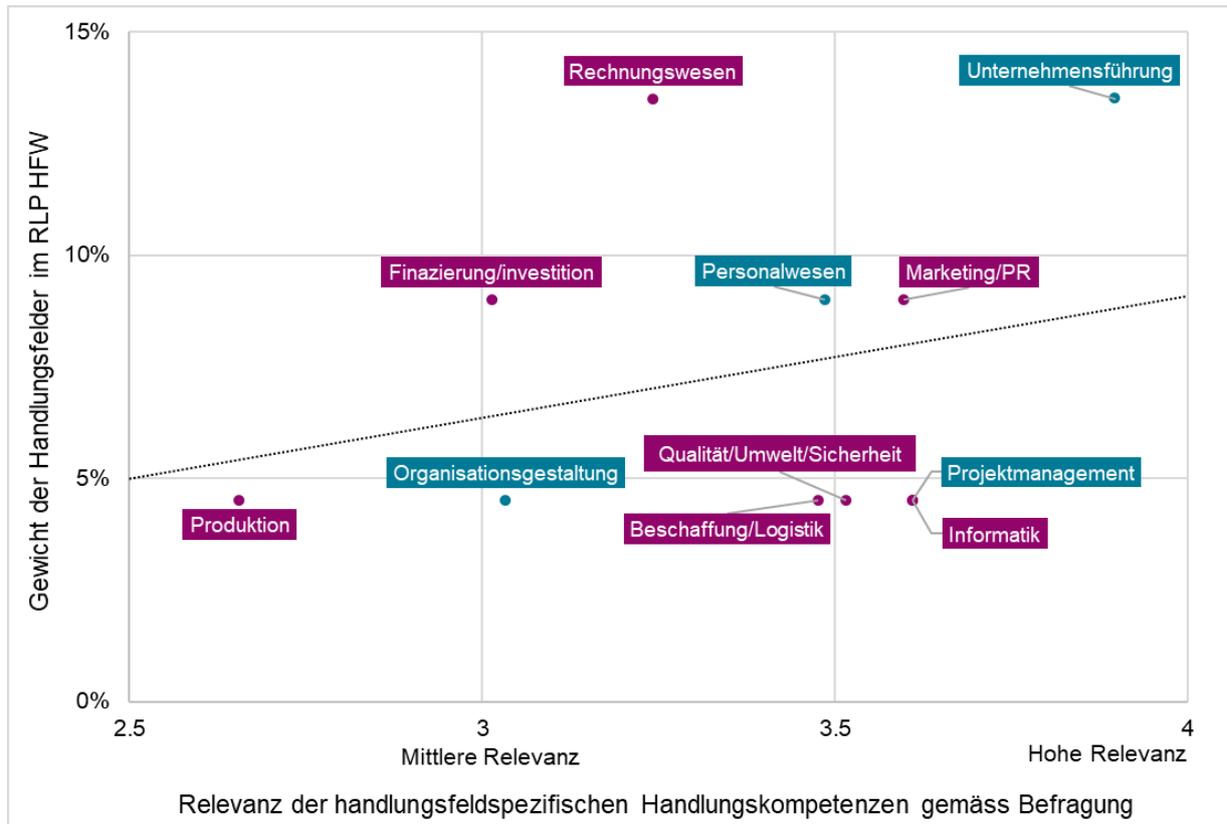
So wollen beispielsweise im *Personalwesen* in Zukunft mehr Studierende tätig sein als es heute sind, was die höhere Gewichtung im RLP HFW erklärt. Die relativ hohe Gewichtung des *Rechnungswesens* und der *Finanzierung/Logistik* im RLP HFW können hingegen nicht durch eine starke zukünftige Relevanz erklärt werden. Die Handlungsfelder *Qualität/Umwelt/Sicherheit*, *Informatik* und *Beschaffung/Logistik* werden in den nächsten drei Jahren für die Studierenden an Relevanz verlieren. Dies könnte ein Grund für die relativ tiefe Gewichtung dieser Handlungsfelder im RLP HFW sein. Hingegen wird das Handlungsfeld *Projektmanagement* aus Sicht der Studierenden an Bedeutung gewinnen, was dessen tiefe Gewichtung im RLP nicht unterstützt.

Ein Vergleich der Veränderungen der Handlungsfelder im neuen RLP HRW mit der Abbildung 5 gibt Aufschluss darüber, inwiefern die Indikatoren diese Veränderungen unterstützen. Dem Handlungsfeld *Produktion* hat der alte RLP HFW zu recht ein tiefes Gewicht (4.5%) zugewiesen. Das Gewicht von *Beschaffung/Logistik* ist im RLP HFW gleich hoch (4.5%), sollte aber aufgrund der Handlungskompetenzrelevanz höher liegen. Insofern ist es sinnvoll, bei der Zusammenlegung dieser beiden Handlungsfelder im neuen RLP HF darauf zu achten, dass diese dadurch nicht an Gewicht verlieren.

Die Handlungsfelder *Rechnungswesen* und *Finanzierung/Investition* haben im alten RLP HFW ein relativ hohes Gewicht von 9% respektive 13.5%. Die Relevanz der Handlungskompetenzen suggeriert, dass diese Gewichte eher zu hoch liegen. Zudem nimmt der Anteil Studierender in diesen Handlungsfeldern nach Abschluss des Studiums eher ab. Die bisher eher zu hohe Gewichtung dieser beiden Handlungsfelder unterstützt ihre Zusammenlegung in einem Handlungsfeld *Finanzielle Führung und Rechnungswesen*.

Das Handlungsfeld *Informatik* hat im alten RLP HFW ein Gewicht von 4.5%. Im Vergleich zur Relevanz der Handlungskompetenzen ist dieses Gewicht relativ tief. Folglich unterstützt diese Analyse die Erweiterung des Handlungsfelds zu *Informatik und Technologie*.

Abbildung 5: Handlungsfeldgewicht in RLP HFW und Handlungskompetenzrelevanz

**Lesehilfe:**

Diese Grafik zeigt auf der horizontalen Achse die durchschnittliche Relevanz der Handlungskompetenzen gemäss Studierendenbefragung auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 5 (sehr hoch). Auf der vertikalen Achse ist das Gewicht der Handlungsfelder im alten RLP HFW (S. 21) abgebildet. Die diagonale Linie dient als Orientierungshilfe für die Identifikation von Handlungsfeldern, welche im RLP HFW ein höheres respektive tieferes Gewicht erhalten als die Handlungskompetenzen in der Befragung. Die Farbe der Handlungsfelder deutet an, wie sich der Anteil Studierender verändern wird. In blauen Handlungsfeldern will in drei Jahren ein grösserer Anteil Studierender tätig sein als heute. In violetten Handlungsfeldern ist der Anteil in drei Jahren kleiner. Anzahl Antworten=2'955.

Die Grafik zeigt zum Beispiel, dass der alte RLP HFW dem Handlungsfeld Unternehmensführung ein grösseres Gewicht beimisst als die Befragung, da der Wert über der gestrichelten Linie liegt. Hingegen haben Informatik und Projektmanagement im alten RLP HFW ein tieferes Gewicht als die Befragung suggeriert. Dies sieht man daran, dass der Wert unter der gestrichelten Linie liegt.

Arbeitgeberinterviews

Bei der Beurteilung der Relevanz von Handlungskompetenzen und Handlungsfeldern in den Arbeitgeberinterviews zeigte sich, dass die meisten den RLP HFW kaum kennen. Die Arbeitgeber haben sich aber im Zusammenhang mit der Betreuung ihrer Mitarbeitenden mit den Inhalten des Studienganges «dipl. Betriebswirtschafter/in HF» auseinandergesetzt. Dies wurde bei der Frage nach den drei wichtigsten Arbeitssituationen von Studierenden deutlich. So nannten die interviewten Arbeitgeber die Führung und das Projektmanagement als wichtigste Arbeitssituationen. Diese Situationen lassen sich den Handlungsfeldern *Unternehmensführung* und *Projektmanagement* zuordnen. Damit denken die Arbeitgeber insbesondere beim Handlungsfeld Unternehmensführung an die Perspektiven von dipl. Betriebswirtschafter/innen nach Abschluss des HFW-Studiengangs.

4.2 Strukturebenen innerhalb der Handlungsfelder

Der RLP HFW hat verschiedene Strukturebenen innerhalb jedes Handlungsfeldes. Abbildung 6 vergleicht diese Strukturebenen im alten RLP HFW 2008 mit denjenigen im neuen RLP HFW. Die erste Strukturebene im RLP HFW bilden die Handlungsfelder, die zweite Ebene die **Handlungskompetenzen im Überblick**. Zur Verbesserung der Lesbarkeit dieses Berichts wird diese Strukturebene im folgenden **Überblickselement** genannt.

Abbildung 6: Vergleich der Strukturebenen im alten und neuen RLP HFW



Quelle: Eigene Darstellung

Im alten RLP HFW werden die Handlungsfelder zudem in der Systematik von **Prozessen** beschrieben, welche den Prozesskategorien Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse und Übergreifende Prozesse zugeordnet sind. Abbildung 7 veranschaulicht diese Systematik in Anlehnung an das neue St.Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2002). Aufgrund der schwierigen Zuordnung der Handlungskompetenzen zu den Prozessen plant die Revision, die Matrixorganisation im neuen RLP HFW wegzulassen und die Handlungskompetenzen lediglich anhand der Handlungsfelder zu strukturieren.

Abbildung 7: Prozess-Systematik zur Strukturierung der Handlungskompetenzen

Handlungsfeld Prozess	Unternehmensführung	Marketing/PR	Produktion	Beschaffung/Logistik	Qualität/Umwelt/Sicherheit	Personalwesen	Finanzierung/Investition	Rechnungswesen	Informatik
Managementprozesse									
Normative Führung	X	X		X	X	X		X	
Strategische Führung	X	X	X	X	X	X		X	
Führungprozesse Alltag	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Geschäftsprozesse									
Kundenprozesse		X			X			X	
Leistungserstellung		X	X	X	X		X	X	
Auftragsabwicklung		X				X		X	X
Leistungsinnovation		X	X		X				
Unterstützungsprozesse									
Personalprozesse					X	X		X	X
Infrastrukturbewirtschaftung		X	X				X		X
Kommunikation	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Übergreifende Prozesse									
Organisationsgestaltung	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Projektmanagement	X		X	X			X		

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Rüegg-Stürm, J. (2002).

Während die Strukturebene der Prozesse im neuen RLP HFW verschwindet, bleibt die Strukturebene der **Arbeitssituationen** erhalten. Zudem werden diese Arbeitssituationen im neuen RLP HFW den Überblickselementen zugeordnet. Diese Zuordnung ist im alten RLP HFW nicht explizit vorhanden. In einem letzten Schritt werden die Arbeitssituationen in **Handlungskompetenzen** hinuntergebrochen.

Die Schwierigkeit der Zuordnung von Handlungskompetenzen und Prozessen kann auch anhand der Daten aus der Studierendenbefragung aufgezeigt werden, welchen neben Informationen zu Handlungskompetenzen auch Einschätzungen zu den Prozessen enthalten. Bei einer eindeutigen Zuordnung der Handlungskompetenzen zu den Prozessen, würde man erwarten, dass die Relevanz eines Prozesses gleich hoch ist wie die durchschnittliche Relevanz der diesem Prozess zugeordneten Handlungskompetenzen. Diese Erwartung wird von den Daten nicht gestützt. Die Korrelation zwischen der Relevanz der Prozesse und der jeweiligen Handlungskompetenzen ist relativ tief (0.4). Die Unterschiede in der Relevanz sind dabei besonders gross für die Prozesse Kundenprozesse, Innovation und Kommunikation.

Betrachtet man diese Korrelation pro Handlungsfeld zeigen sich grosse Unterschiede. Während in den Handlungsfeldern Unternehmensführung und Informatik die Korrelation relativ

hoch ist (0.8), ist sie in den Handlungsfeldern Personalwesen, Rechnungswesen und Qualität, Umwelt und Sicherheit sogar negativ. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Studierenden jeweils nur die Relevanz der Handlungskompetenzen in einem Handlungsfeld beurteilt haben. Folglich könnten die tiefen Korrelationen auch dadurch entstehen, dass der Durchschnitt der prozess-spezifischen Handlungskompetenzen eines Handlungsfeldes alle prozess-spezifischen Handlungskompetenzen erfassen. Trotzdem sind diese tiefen Korrelationen konsistent mit der Einschätzung des Revisionsteams, dass die eindeutige Zuordnung von Handlungskompetenzen zu Prozessen schwierig ist.

Ein Nachteil des Planes, Prozesse wegzulassen besteht allerdings darin, dass die Prozesse als Strukturierungsmöglichkeit innerhalb der Handlungsfelder im neuen RLP HFW fehlen. Dies könnte die Vergleichbarkeit der Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen über Handlungsfelder hinweg erschweren. Ein erstes Indiz hierfür ist, dass die Prozesse als Strukturierungshilfe in einigen Handlungsfeldern (zum Beispiel in der Unternehmensführung) beibehalten wurden. Ein weiteres Indiz ist, dass im Marketing eine neue Strukturierungshilfe eingeführt wurde. Die Prozessebene ist folglich bei der Revision teilweise in angepasster Form weiterverwendet worden, auch wenn dies im neuen RLP HFW nicht explizit vorgesehen ist.

Zusammenfassung

Die *Zusammenlegung der Handlungsfelder Produktion und Beschaffung/Logistik* im neuen RLP HFW wird insofern von den Evaluationsergebnissen gestützt, als dass die Handlungskompetenzen der Produktion wenig relevant sind und beide Handlungsfelder in Zukunft einen eher tiefen Anteil Studierender aufweisen werden. Allerdings wurde dies im alten RLP HFW bereits durch die geringe Gewichtung berücksichtigt.

Die *Zusammenlegung von Finanzierung/Investition und Rechnungswesen* im neuen RLP HFW wird durch die in der Evaluation gemessene unterdurchschnittliche Relevanz der Handlungskompetenzen gestützt. Im Vergleich mit diesen Einschätzungen waren die Gewichte im alten RLP HFW zu hoch. Allerdings ist zu erwarten, dass die Relevanz dieser Handlungsfelder in Zukunft zunimmt, da ein relativ grosser Anteil Studierender später in diesen tätig zu sein plant.

Die *Erweiterung des Handlungsfeldes Informatik* mit Technologie ist aufgrund der hohen Relevanz seiner Handlungskompetenzen und Untergewichtung im alten RLP HFW gerechtfertigt. Allerdings wird in Zukunft nur ein kleiner Anteil Studierender in diesem Handlungsfeld tätig sein, was bei der Definition der Handlungskompetenzen für dieses Handlungsfeld in Betracht gezogen werden sollte.

Die *Einführung eines Handlungsfeldes Kommunikation* wird von der hohen Relevanz dieses Prozesses und der im zugeordneten Handlungskompetenzen gestützt. Auch die Äusserungen der Arbeitgeber, dass die Sprachkompetenzen der HFW-Studierenden Verbesserungspotenzial aufweisen, bestätigt diese Änderung.

5 Handlungsfelder und Unterstützungsfächer

5.1 Vorgehensweise bei der Validierung

Die Revision des RLP HFW setzt auf verschiedenen Strukturebenen an. In manchen Handlungsfeldern sind die Überblickselemente zwar revidiert worden, bleiben aber im Grossen und Ganzen bestehen. Folglich sind in diesen Handlungsfeldern auch die Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen im alten und neuen RLP HFW direkt vergleichbar. Dies trifft auf die Handlungsfelder Unternehmensführung, Personalwesen, Organisationsgestaltung/-entwicklung und Projektmanagement zu. Zudem sind im neuen Handlungsfeld Finanzielle Führung/Rechnungswesen die Handlungskompetenzen direkt mit denjenigen in den alten Handlungsfeldern vergleichbar, obwohl die Überblickselemente grundlegend überarbeitet wurden.

In anderen Handlungsfeldern wurden die Überblickselemente neu definiert und entsprechend neue Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen formuliert. Dies ist der Fall in den Handlungsfeldern Marketing, Supply Chain Management, Qualität/Umwelt/Sicherheit und Informatik/Technologie. Folglich können hier die Handlungskompetenzen des alten und neuen RLP HFW nicht direkt verglichen werden. Um trotzdem einen Vergleich zu ermöglichen, werden in einem ersten Schritt die Handlungskompetenzen des alten RLP HFW den Überblickselementen des alten RLP HFW zugeordnet. Im zweiten Schritt werden die Überblickselemente des alten und neuen RLP HFW abgeglichen. Dies erlaubt eine grobe Zuordnung der Handlungskompetenzen des neuen RLP HFW zu denjenigen des alten RLP HFW, um die im Rahmen der Revision erfolgten Veränderungen und Übereinstimmung zu überprüfen.

In den folgenden Analysen zu den einzelnen Handlungsfeldern werden bei der Beurteilung der **Relevanz von Handlungskompetenzen, deren Defizit** (Differenz von Relevanz einer Handlungskompetenz und Eigenkompetenz der Studierenden gemäss eigener Einschätzung) und der **Eignung der Schule** (im Vergleich zum Arbeitsplatz) für deren Erwerb nicht die exakten Werte aus der Evaluation diskutiert. Stattdessen werden diese Werte in Kategorien eingeteilt, welche in der Tabelle 2 zusammengefasst sind.

Tabelle 2: Bewertungskategorien für die bei der Validierung verwendeten Indikatoren

Indikatoren	Relevanz	Defizit	Eignung der Schule (vs. Arbeitsplatz) als Lernort
Hoch bzw. relativ bedeutend	Werte über 4.0	Werte über 0.2	Werte über 2.0
Überdurchschnittlich	Werte zwischen 3.4 und 4.0	Werte zwischen -0.01 und 0.2	Werte zwischen 1.7 und 2.0
Durchschnittlich	Wert von 3.4	Wert von -0.01	Werte von 1.7
Unterdurchschnittlich	Werte zwischen 3.0 und 3.4	Werte zwischen -0.01 und -0.2	Werte zwischen 1.5 und 1.7
Tief bzw. relativ unbedeutend	Werte unter 3.0	Werte unter -0.2	Werte unter 1.5

Die Tabellen im Appendix A zeigen für jedes Handlungsfeld die Grundlagentabellen für die in den folgenden Kapiteln diskutierten Veränderungen in den Handlungskompetenzen. Diese enthalten neben den verschiedenen Strukturelementen und der Zuordnung der Handlungskompetenzen im alten und neuen RLP HFW auch die genauen Werte für deren Relevanz, Defizit und Eignung der Schule als Lernumgebung gemäss den im Rahmen der Evaluation durchgeführten Studierendenbefragungen (wo möglich).

5.2 Unternehmensführung

Die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Unternehmensführung wurden im neuen RLP HFW zwar angepasst, haben aber eine ähnliche Struktur wie im alten RLP HFW. Folglich kann hier ein direkter Vergleich der alten und neuen Handlungskompetenzen vorgenommen werden. Im Folgenden wird zuerst die Perspektive der interviewten Arbeitgeber in Bezug auf das Handlungsfeld Unternehmensführung präsentiert. Anschliessend werden die Resultate der Studierenden- und Arbeitgeberbefragung in Bezug auf die Revision der Handlungskompetenzen im Handlungsfeld Unternehmensführung detailliert diskutiert. Dabei ist zu beachten, dass der neue RLP HFW die Matrixorganisation mit den Prozessen nicht mehr verwendet, die Prozesse im Folgenden aber noch als Strukturierungshilfe für die Analyse verwendet werden.

Bei der Überarbeitung der **Handlungskompetenzen im Überblick** wurde entschieden, zwei der ursprünglich sieben Überblickselemente nicht mehr aufzunehmen, sondern dieser direkt in die detaillierteren Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen zu integrieren. Dabei handelt es sich um die Anpassung von Organisationsstrukturen und die Wertschätzung von Kultur und Klima. Zudem wurden die Überblickselemente Vorbildfunktion und Führungsarbeit weggelassen und ein neues Überblickselement zu Selbstmanagement und Führungsqualitäten eingeführt. Durch diese Verschlankung der Überblickselemente bietet der neue RLP HFW eine übersichtliche Strukturierung der Handlungskompetenzen in der Unternehmensführung.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Die Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen des Prozesses **normative Führung** wurden grundlegend überarbeitet. Dabei wurde der Fokus vom eigenen Bereich und Team auf das Unternehmen als Ganzes erweitert. Dies zeigt sich auch an den Formulierungen, welche die Verantwortung noch stärker betonen. So wurden zum Beispiel Begriffe wie «berücksichtigen» und «reflektieren» durch «einbringen» und «beitragen» ersetzt, wodurch den Studierenden eine aktivere Rolle zugeschrieben wird. Diese Erweiterung ist zudem im neuen Prozess zu Entwicklungen und Veränderungen abgebildet. Die drei Handlungskompetenzen dieses Prozesses drehen sich darum, sich für Veränderung und Entwicklungen zu interessieren, diese einzuschätzen und mögliche Auswirkungen abzuleiten.

Die stärkere Betonung der Verantwortung ist im Hinblick auf die Vorbereitung des Studiums auf eine Managementposition angebracht. Zudem weisen die entsprechenden Handlungskompetenzen in den Studierendenbefragungen überdurchschnittlich hohe Werte bei Relevanz, Defizit und Eignung der Schule als Lernumgebung auf. Folglich stützten die Evaluationsresultate diese Erweiterung.

Der Prozess **strategische Führung** wurde im alten RLP HFW anhand von sechs Handlungskompetenzen abgebildet. Diese wurden von den Studierenden durchwegs als überdurchschnittlich relevant eingestuft. Zudem sind sowohl Defizite als auch Eignung der Schule überdurchschnittlich hoch. Diese Ergebnisse sind konsistent mit den relativ kleinen Anpassungen der Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen in diesem Prozess.

Erweitert wurde auch der Begriff «nachhaltig», welcher sich im alten RLP HFW auf die wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit bezieht. Im neuen RLP HFW bezieht er zusätzlich die technologische und ethische Nachhaltigkeit ein. Diese Erweiterung ist kongruent mit der Erweiterung des Handlungsfeld Informatik um den Begriff Technologie und widerspiegelt die zunehmende Bedeutung von Technologien.

Wie beim Prozess der normativen Führung ist auch bei der strategischen Führung eine Erweiterung des Fokus zu beobachten. So wurde zum Beispiel das «Team» durch den «Wirkungskreis» und die «unteren Hierarchieebenen» durch «Anspruchsgruppen» ersetzt. Auch hier ist die Erweiterung des Fokus im Sinne einer Vorbereitung des Studiums auf eine Managementposition angebracht.

Der neue RLP HFW führt eine Handlungskompetenz zur Agilität und Belastbarkeit ein. Dies ist aufgrund der hohen Relevanz von Soft Skills angebracht. Dabei muss aber beachtet werden, dass die Studierenden den Arbeitsplatz insgesamt als geeigneter betrachten als die Schule, um Soft Skills zu erlernen.

Zudem enthält der neue RLP HFW eine neue Handlungskompetenz zur adäquaten Konfliktlösung, welche im alten RLP HFW nicht explizit aufgeführt wurde. Im Prozess Führungsprozesse im Unternehmensalltag gibt es mehrere Handlungskompetenzen, welche sich um Konflikte drehen. Diese weisen durchwegs eine hohe Relevanz und ein überdurchschnittliches Defizit auf. Diese hohe Bedeutung kann den zusätzlichen Einbezug davon im Prozess der strategischen Führung begründen, auch wenn die Eignung der Schule zum Erwerb dieser Kompetenzen insgesamt unterdurchschnittlich ist.

Das Überblickselement zu Organisationsstruktur wurde wie oben erwähnt im neuen RLP HFW nicht mehr aufgenommen. In der entsprechenden Handlungskompetenz ist zudem der Begriff Organisationsstruktur durch Struktur ersetzt worden. Nichtsdestotrotz bleibt das ursprüngliche Überblickselement im neuen RLP HFW in den Handlungskompetenzen abgebildet.

Der Prozess **Führungsprozesse im Unternehmensalltag** ist mit 22 Handlungskompetenzen im alten RLP HFW vertreten und stellt damit den gewichtigsten Teil des Handlungsfeldes Unternehmensführung dar. Die befragten Studierenden erachten alle diese Handlungskompetenzen als überdurchschnittlich relevant. Zudem weisen sie insgesamt ein überdurchschnittliches Defizit auf, sind aber unterdurchschnittlich geeignet, um in der Schule erworben zu werden. Dennoch rechtfertigen diese Werte die relativ geringen Anpassungen dieses Prozesses im neuen RLP HFW. Dabei handelt es sich zumeist um Präzisierungen der Handlungskompetenzen ohne deren Kerninhalt zu verändern. Zum Beispiel wird bei der Umsetzung von Zielsetzungen die Effizienz als zusätzliches Kriterium neben der Effektivität aufgenommen. Ein anderes Beispiel besteht darin, dass Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen explizit als Teil von Mitarbeitergesprächen genannt werden.

Eine Ausnahme besteht darin, dass die zwei Handlungskompetenzen zu kulturellen Aspekten weggelassen wurden. Die entsprechenden Handlungskompetenzen haben laut Studierenden eine überdurchschnittliche Relevanz, weisen ein durchschnittliches Defizit auf und sind unterdurchschnittlich geeignet, um in der Schule vermittelt zu werden. Die Streichung dieser Handlungskompetenzen ist insofern angebracht, als sie im Prozess normative Führung bereits abgebildet werden. Zwar wird der Begriff der Kultur dort nicht explizit verwendet, er wird aber durch die verwandten Begriffe Prinzipien, Normen und Spielregeln abgedeckt.

Eine weitere Ausnahme bildet die Aufnahme von zwei Handlungskompetenzen zur Kommunikation bei den Führungsprozessen im Unternehmensalltag. Dabei dreht sich die erste Handlungskompetenz um die offene und proaktive Kommunikation, wobei diese in der Arbeitssituation nicht explizit erwähnt wird. Die zweite Handlungskompetenz behandelt die professionelle und zielgruppenorientierte Kommunikation und wird als eigenständige Arbeitssituation behandelt.

Im Gegenzug wurden die im alten RLP HFW enthaltenen sechs Handlungskompetenzen des Prozesses **Kommunikation** gestrichen. Diese sind alle relativ relevant und das Erkennen des hohen Stellenwertes von Kommunikation und Information sowie die zeitgerechte Kommunikation sind die relevanteste Handlungskompetenz des Handlungsfeldes. Die Handlungskompetenzen des Kommunikationsprozesses weisen ein relativ hohes Defizit auf und sind unterdurchschnittlich gut in der Schule vermittelbar. Aufgrund dieser Ergebnisse sollte geprüft werden, ob alle Handlungskompetenzen adäquat im neuen RLP HFW abgebildet sind. Gleichzeitig wurde jedoch im neuen RLP HFW der Kommunikation ein eigenes Handlungsfeld gewidmet. Diesbezüglich sollte geprüft werden, inwiefern sich diese Handlungskompetenzen mit denjenigen des neuen Handlungsfeldes überschneiden.

Der neue Prozesses **Selbstmanagement und Führungsqualitäten** beinhaltet eine Arbeitssituation, welche den Umgang mit Komplexität, Mehrdeutigkeit und Veränderungen und der daraus erfolgenden Notwendigkeit des lebenslangen Lernens erfasst. Dieser Arbeitssituation sind fünf neue Handlungskompetenzen zugeordnet, wobei bei den letzten drei Kompetenzen die Verbindung zu der Arbeitssituation noch schärfer herausgearbeitet werden könnte.

Da sich die Handlungskompetenzen dieses Prozesses stark an Soft Skills anlehnen, stellt sich die Frage, inwiefern die Schule der geeignete Lernort für diese darstellt. Zudem könnte die Struktur des Handlungsfelds möglicherweise dadurch vereinfacht werden, dass die Soft Skills Agilität und Belastbarkeit im Prozess strategische Führung ebenfalls unter den Soft Skills im Prozess Selbstmanagement und Führungsqualitäten subsumiert würden.

Die Zuordnung von Handlungskompetenzen zu Prozessen ist im Falle des Prozesses Selbstmanagement und Führungsqualitäten besonders schwierig. Ein Beispiel ist, dass die Handlungskompetenz zur Analyse eigener Stärken und Schwächen ausserordentlich gut zum Selbstmanagement passen würde. Diese Handlungskompetenz ist jedoch den Führungsprozessen im Unternehmensalltag zugeordnet. Dieses Beispiel illustriert, dass der Verzicht auf eine Matrixorganisation mit Handlungsfeldern und Prozessen Sinn macht und stattdessen eine Strukturierung der Handlungskompetenzen anhand von Handlungsfeldern vorzuziehen ist.

Arbeitgeberinterviews

Beim Handlungsfeld Unternehmensführung fanden die Arbeitgeber Verbesserungspotenzial in Bezug auf drei Arbeitssituationen und Kenntnisse: die rechtlichen Aspekte der Unternehmensführung, Unternehmensführung/unternehmerisches Denken und Risikomanagement. Diese Defizite waren besonders wichtig für KMU. Im neuen RLP HFW wurden sie insofern aufgenommen, als dass die ersten beiden Arbeitssituationen im Prozess normative Führung sich darum drehen, dass die Studierenden als Mitglied eines Unternehmens die Normen, Prinzipien und Unternehmensphilosophie einbeziehen müssen. Dies ist notwendig, damit die Studierenden ihre Verantwortung wahrnehmen können. Dies zeigt sich in der Konkretisierung von Kompetenzen auf der normativen Ebene sowie das Hinzufügen der Kompetenzen Selbstmanagement und Führungsqualität, um Herausforderungen zu erkennen und mit Veränderungen umgehen zu können.

Ein weiteres genanntes Verbesserungspotenzial bezieht sich auf das Risikomanagement. Diese Erkenntnis wurde in der Revision des Handlungsfeldes Unternehmensführung nicht einbezogen, sondern ist dem neuen Handlungsfeld Supply Chain Management zugeordnet. Darin gibt es eine Arbeitssituation zur Entwicklung und Umsetzung eines passenden Risikomanagementsystems.

Zusammenfassung

Die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Unternehmensführung wurden bei der Revision relativ wenig angepasst. Diese Vorgehensweise wird von den Ergebnissen der Studierendenbefragung und Arbeitgeberinterviews unterstützt. Die in der Unternehmensführung enthaltenen Handlungskompetenzen werden von den Studierenden durchgehend als überdurchschnittlich relevant eingeschätzt.

Die ersten grösseren Änderungen bestehen darin, dass die Handlungskompetenzen des Prozesses Kommunikation gestrichen wurden, da dieser Prozess im neuen RLP HFW ein eigenes Handlungsfeld erhält, und stattdessen wurde ein neuer Prozess Selbstmanagement und Führungsqualitäten eingeführt wurde. Allerdings stellt sich die Frage, weshalb den Führungsprozessen im Unternehmensalltag zwei Handlungskompetenzen zur Kommunikation hinzugefügt wurden. Zweitens wurde eine Arbeitssituation zum Umgang mit Komplexität, Mehrdeutigkeit und Veränderungen eingeführt. Drittens wurden die Kompetenzen der normativen Führung bezüglich Verantwortung ausgeweitet und konkretisiert, was dem von den Arbeitgebern erkannten Verbesserungspotenzial betreffend rechtliche Aspekte der Unternehmensführung entgegenkommt.

5.3 Marketing/PR

In Handlungsfeld Marketing wurde die Struktur der Handlungskompetenzen weitgehend überarbeitet. Als Folge davon sind auch die Formulierungen der Handlungskompetenzen neu erarbeitet worden. Deshalb kann kein direkter Vergleich der Handlungskompetenzen des alten und neuen RLP HFW durchgeführt werden. Um die Revision anhand der Befragungsergebnissen zu validieren, wurden deshalb die Überblickselemente der Handlungskompetenzen aus

dem alten und neuen RLP HFW zusammengeführt. Auf der Basis dieser Übereinstimmungen wird anschliessend die Revision validiert. Im Handlungsfeld Marketing wird diese Analyse dadurch erschwert, dass im neuen RLP HFW gewisse Arbeitssituationen verschiedenen Überblickselementen zugeordnet sind. Dabei stellt sich die Frage, ob dies für die Erarbeitung von Bildungsplänen hilfreich ist.

Die Anzahl der Überblickselemente wurde von zehn im alten RLP HFW auf zwölf im neuen RLP HFW erweitert. Im neuen RLP wurden diese nicht anhand von Prozessen strukturiert, sondern es wurde eine neue Strukturierung eingeführt. Diese neue Strukturierungsebene teilt die Überblickselemente in fünf Kategorien ein: Grundlagen, Analyse, Strategie, operative Planung/Umsetzung und Controlling. Allerdings werden diese Kategorien nicht Handlungsfeldübergreifend verwendet, sondern nur beim Marketing.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Der Prozess der **normativen Führung** wurde im neuen RLP HFW im Überblickselement zum Verstehen der Bedeutung des Marketings für die Unternehmung übernommen. Die entsprechende Handlungskompetenz ist dabei sehr ähnlich formuliert. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung zeigen, dass diese Handlungskompetenz zum Einbezug der Marketinggrundhaltung in die Entscheidungen überdurchschnittlich relevant ist. Auch die zweite Handlungskompetenz zum aktiven Leben dieser Grundhaltung ist überdurchschnittlich relevant. Zudem weisen die Studierenden in diesen zwei Handlungskompetenzen ein relativ hohes Defizit aus und die Handlungskompetenzen können überdurchschnittlich gut in der Schule erlernt werden. Diese Ergebnisse unterstützen die Übernahme eines entsprechenden Überblickselementes im neuen RLP HFW.

Der Prozess der **strategischen Führung** wird im alten RLP HFW anhand einem Überblickselement zur Marktanalysen und einem zur Strategieumsetzung erfasst. Die dem Überblickselement der Marktanalyse zugeordnete Handlungskompetenz weist eine leicht unterdurchschnittliche Relevanz auf, kann aber relativ gut in der Schule erworben werden. Im neuen RLP HFW wird die entsprechende Arbeitssituation zwei Überblickselementen zugeordnet. Neben der Durchführung und Interpretation der Marktanalyse ist dies der Transfer der Unternehmensanalyse für das Marketing. Allerdings kommt der Begriff der Unternehmensanalyse weder in der Arbeitssituation noch in den zwei Handlungskompetenzen vor, so dass dieser Begriff etwas unklar ist. Folglich ist nicht offensichtlich, weshalb hierzu zwei Überblickselemente ausdifferenziert wurden.

Das zweite Überblickselement der strategischen Führung im alten RLP HFW erfasst die aktive Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die drei entsprechenden Handlungskompetenzen weisen eine durchschnittliche Relevanz und ein durchschnittliches Defizit auf, können aber relativ gut in der Schule vermittelt werden. Diese Befragungsergebnisse unterstützen, dass es im neuen RLP HFW ein Überblickselement zur Ableitung der Marketingstrategie und der Tätigkeitsfelder aus der Unternehmensstrategie gibt. Die neuen Handlungskompetenzen zu diesem Überblickselement sind ähnlich wie die Handlungskompetenzen im alten RLP HFW. Allerdings wurden die Tätigkeitsfelder weder in der Arbeitssituation noch in den Handlungskompetenzen konkretisiert.

Die **Führungsprozesse im Unternehmensalltag** werden im alten RLP HFW durch ein Überblickselement erfasst, welches die Ableitung von Marketingzielen aus der Marketingstrategie beschreibt. Zwei der entsprechenden Handlungskompetenzen behandeln die Formulierung von Zielen und Massnahmen für den Bereich sowie die regelmässige Erfassung des Zielerreichungsgrades. Diese Handlungskompetenzen sind ungefähr durchschnittlich in Bezug auf Relevanz, Defizit und Eignung der Schule als Lernort. Die dritte Handlungskompetenz behandelt die Formulierung von Zielen und Massnahmen für Teammitglieder. Diese Handlungskompetenz ist relativ unbedeutend und die Studierenden weisen ein eher tiefes Defizit auf. Das entsprechende Überblickselement im neuen RLP HFW umfasst ebenfalls die Definition und Formulierung von Marketingzielen, wobei zusätzlich die quantitative und qualitative Dimension explizit erwähnt wird. Die Ableitung der Ziele aus der Strategie wird in der Arbeitssituation und Handlungskompetenz abgebildet. Während der alte RLP HFW also drei Handlungskompetenzen zu Führungsprozessen im Unternehmensalltag umfasst, ist es im neuen RLP HFW nur eine Handlungskompetenz, welche allerdings verschiedene Aspekte umfasst.

Der **Kundenprozess Marktentwicklung** wird im alten RLP HFW durch zwei Überblickselemente abgedeckt. Diese erfassen den Aufbau, Pflege und Optimierung eines Custom Relationship Management Systems (CRM). Diese Überblickselemente werden anhand von vier Handlungskompetenzen abgebildet. Die beiden Handlungskompetenzen zur Erläuterung der Wichtigkeit eines CRM und dem methodengestützten Vorgehen sind überdurchschnittlich relevant, weisen ein überdurchschnittlich hohes Defizit auf und können überdurchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden. Die konsequente Pflege von Daten ist relativ bedeutend, weist aber ein tieferes Defizit auf und kann weniger gut in der Schule erworben werden. Im Gegensatz zu diesen drei Handlungskompetenzen ist die letzte Handlungskompetenz zur Reflektion des Nutzens von CRM am ehesten revisionsbedürftig. Ihre Relevanz ist unterdurchschnittlich und sowohl Defizit als auch Eignung der Schule sind nur durchschnittlich. Diese Einschätzungen der Studierenden werden mit der Revision gut abgebildet. Im neuen RLP HFW wird das Überblickselement zum CRM auf sechs Handlungskompetenzen erweitert, welche die hohe Relevanz des CRM anhand einer stärkeren Differenzierung der Handlungskompetenzen berücksichtigen. Dabei wurde auch die weniger relevant eingestufte Reflexion umformuliert und erfasst nun die Erkennung des Wertes und der Möglichkeiten von CRM.

Das zweite Überblickselement des Kundenprozesses Marktentwicklung im alten RLP HFW umfasst die Planung und Durchführung von Veranstaltungen und virtueller Kommunikation. Die beiden Handlungskompetenzen zum Überblickselement Veranstaltungen sind zusammen leicht überdurchschnittlich relevant, weisen aber ein leicht unterdurchschnittliches Defizit auf und sind relativ schwierig in der Schule zu vermitteln. Diese Einschätzungen begründen, weshalb diese Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW kein eigenes Überblickselement erhalten, sondern in zwei Überblickselementen zum Umsetzen von Marketinginstrumenten und zu deren Bewertung integriert werden. Das Überblickselement zur virtuellen Kommunikation ist in einer Handlungskompetenz zu on- und offline Kommunikation erfasst. Dies wird im alten RLP in zwei Handlungskompetenzen abgebildet, welche zusammen überdurchschnittlich relevant sind, ein durchschnittliches Defizit aufweisen und etwa durchschnittlich gut in der Schule erworben werden können. Dies bestätigt die Übernahme einer eigenen Handlungskompetenz.

Dabei ist zu beachten, dass die Handlungskompetenzen dieser neuen Überblickselemente zum Umsetzen von Marketinginstrumenten und zu deren Bewertung auch andere Prozesse

des alten RLP HFW umfassen. Dabei handelt es sich erstens um den Prozess der **Leistungs-erstellung und Leistungsinnovation**. Die Integration dieses Prozesses wird dadurch bestätigt, dass die entsprechenden Handlungskompetenzen im alten RLP HFW durchschnittlich relevant sind, aber ein tiefes Defizit und Eignung der Schule aufweisen.

Auch die Handlungskompetenzen des Prozesses **Infrastrukturbewirtschaftung** werden im neuen RLP HFW in den Überblickselementen zur Umsetzung und Bewertung von Marketinginstrumenten integriert. Diese Integration wird von den Befragungsergebnissen dadurch bestätigt, dass diese Handlungskompetenzen relativ unbedeutend sind und ein tiefes Defizit und Eignung der Schule aufweisen.

Diese neuen Überblickselemente umfassen zudem eine Handlungskompetenz, die im alten RLP HFW dem Prozess **Kommunikation** zugeordnet ist. Die entsprechenden Handlungskompetenzen im alten RLP HFW überdurchschnittlich relevant, weisen aber ein unterdurchschnittliches Defizit auf und sind relativ schlecht geeignet, um in der Schule vermittelt zu werden. Dabei handelt es sich darum, Marketingmassnahmen intern und extern zu kommunizieren und betroffene Stellen zur aktiven Mitarbeit zu motivieren. Da im neuen RLP HFW ein Handlungsfeld zur Kommunikation eingeführt wird, stellt sich die Frage, ob es diesbezüglich zu Überschneidungen kommt. Allerdings weist die neue Handlungskompetenz ein zusätzliches Element auf: die Sicherstellung, dass andere Abteilungen vorbereitet sind und die entsprechenden Massnahmen einleiten. Folglich ist die Möglichkeit einer Überschneidung hier relativ gering.

Der Prozess der Kommunikation findet im neuen RLP HFW zudem Eingang im Überblickselement zu den übergeordneten Marketingfähigkeiten wie Präsentation, Gesprächsführung, Auftritt, Verhalten und Argumentationslogik. Hier sollte die Überschneidung mit den Handlungskompetenzen im Handlungsfeld Kommunikation geprüft werden.

Der Prozess **Auftragsabwicklung** im alten RLP enthält zwei Überblickselemente. Das erste Überblickselement erfasst die Erstellung von Offerten und das Führen von Beratungsgesprächen. Die sechs Handlungskompetenzen zu diesem Überblickselement sind alle überdurchschnittlich relevant, wobei zwei sogar relativ bedeutend sind. Diese Handlungskompetenzen weisen ein unterdurchschnittliches Defizit auf und sind relativ schlecht geeignet, um in der Schule erworben zu werden. Trotzdem stellt sich die Frage, ob es Sinn macht, dass diese Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW nicht mehr abgebildet werden.

Die Analyse der Handlungskompetenzen des Überblickselements zur Ausführung von Aufträgen ergibt eine ähnliche Schlussfolgerung. Da diese drei Handlungskompetenzen überdurchschnittlich relevant bis relativ bedeutend sind und im neuen RLP HFW kein entsprechendes Überblickselement existiert, sollte überprüft werden, ob diese im neuen RLP HFW adäquat abgebildet sind.

In der bisherigen Analyse wurden diejenige Überblickselemente des neuen RLP HFW berücksichtigt, welche einem Überblickselement des alten RLP HFW zugeordnet werden konnten. Daneben gibt es noch drei neue Überblickselemente, welche im alten RLP HFW kein direktes Äquivalent haben.

Das erste nicht zugeordnete Überblickselement ist der rechtliche Rahmen und die Risiken der Datennutzung. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung stützten diese Einführung insofern, als mehrere Studierende Recht als fehlende Handlungskompetenz angegeben hatten.

Das zweite nicht zugeordnete Überblickselement ist die Formulierung von Bedürfnissen an das Marketing. Die entsprechenden zwei Handelskompetenzen beziehen sich auf die Kenntnis der Marketingbegrifflichkeiten und -methoden sowie dem Verfassen von Briefings. Die Einführung dieses Überblickselementes ist sinnvoll im Hinblick darauf, dass der HFW-Bildungsgang Generalisten/innen ausbilden soll, die mit Marketing-Spezialisten/innen zusammenarbeiten können sollten.

Das dritte nicht zugeordnete Überblickselement erfasst die Anwendung und Interpretation von Marketing-Controlling-Instrumenten. Hier stellt sich die Frage, inwiefern dieses Überblickselement von der Definition von qualitativen und quantitativen Marketingzielen abgegrenzt werden kann, oder ob sich diese beiden Überblickselemente überschneiden. Zudem sollte sichergestellt werden, dass dieses Überblickselement nicht bereits im Handlungsfeld finanzielle Führung und Rechnungswesen abgedeckt ist.

Arbeitgeberinterviews

Zum Handlungsfeld Marketing haben die interviewten Arbeitgeber keine Verbesserungsvorschläge gemacht, welche die Änderungen in diesem Handlungsfeld validieren könnten.

Zusammenfassung

Im Handlungsfeld Marketing erweitert der neue RLP HFW die Anzahl Überblickselemente von zehn auf zwölf Elemente und führt zudem ein neues Strukturelement zur Kategorisierung von Überblickselementen ein. Ausserdem werden teilweise mehrere Überblickselemente einer Arbeitssituation zugeordnet. Diese Veränderungen werfen die Frage auf, ob die Überblickselemente im Marketing hinsichtlich ihrer Strukturierungsfunktion für die Erarbeitung von Bildungsplänen optimiert werden könnten.

Der neue RLP HFW umfasst kein Überblickselement zu den Handlungskompetenzen des Prozesses Auftragsabwicklung. Da diese Handlungskompetenzen als überdurchschnittlich relevant bis relativ bedeutend bewertet werden, sollte geprüft werden, ob diese Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW anderweitig abgebildet sind.

5.4 Supply Chain Management

Dieses neue Handlungsfeld besteht in einer Verbindung der Handlungsfelder Produktion und Beschaffung/Logistik aus dem alten RLP HFW. Bei deren Zusammenführung wurde die Struktur der Handlungskompetenzen weitgehend überarbeitet. Um die Revision zu validieren, wurde deshalb die Struktur der Handlungskompetenzen im alten RLP HFW mit derjenigen im neuen RLP HFW zusammengeführt. Die folgende Diskussion der Handlungskompetenzen im neuen Handlungsfeld Supply Chain Management basiert auf dieser Zusammenführung.

Eine erste Erkenntnis zu den **Handlungskompetenzen im Überblick** besteht darin, dass die Anzahl Handlungskompetenzen mit der Zusammenführung von elf auf 16 angestiegen ist. Im Gegensatz zum Handlungsfeld Unternehmensführung wurde hier im neuen RLP HFW stärker ausdifferenziert. Der Vergleich von Überblickselementen im alten und neuen RLP HFW suggeriert, dass im Handlungsfeld Produktion fünf Überblickselemente zu sieben erweitert und im Handlungsfeld Beschaffung/Logistik aus sechs neun Überblickselemente gemacht wurden. Folglich wurden beide Handlungsfelder ähnlich stark ausdifferenziert.

In Anlehnung an den alten RLP HFW wird im Folgenden zuerst das Handlungsfeld Produktion des alten RLP HFW diskutiert, gefolgt vom Handlungsfeld Beschaffung/Logistik. Dabei ist zu beachten, dass die Überblickselemente des neuen RLP HFW in umgekehrter Reihenfolge angeordnet sind.

5.4.1 Produktion

Dieses Kapitel behandelt die dem Handlungsfeld Produktion im alten RLP HFW zugeordneten Überblickselemente, Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

In den Befragungen zum alten RLP HFW gibt es im Prozess **strategische Führung** zwei Handlungskompetenzen. Die Formulierung konkreter finanzieller Ziele ist relativ unbedeutend, weist ein unterdurchschnittliches Defizit auf und kann gut in der Schule erlernt werden. Hingegen ist die Kommunikation der Ziele an die Mitarbeitenden leicht überdurchschnittlich relevant, weist ein überdurchschnittliches Defizit auf und kann überdurchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden. Während die Überblickselemente des neuen RLP HFW die Erarbeitung von finanziellen Zielen nicht explizit beinhalten, umfasst ein Überblickselement die Ableitung von strategischen und operationellen Zielen von Produktion, Beschaffung und Logistik. Bei der Produktion wurden zudem zwei neue Überblickselemente hinzugefügt, welche die Strategie zur Leistungserstellung und die Schätzung der zeitlichen Dimension der Leistungserstellung erfassen.

Führungsprozesse im Unternehmensalltag werden im alten RLP HFW mit einem Überblickselement abgebildet, welches die Umsetzung der Strategie und die Steuerung der Produktion umfasst. Allerdings sind die vier darin enthaltenen Handlungskompetenzen aus Sicht der Studierenden relativ unbedeutend und weisen ein unterdurchschnittliches Defizit auf. Dies könnte der Grund sein, weshalb im neuen RLP HFW der Fokus auf die Berechnung und Optimierung von Kapazitäten gelegt wird, auch wenn die alten Handlungskompetenzen relativ gut in der Schule gelernt werden können.

Der Prozess **Leistungserstellung** hat im alten RLP HFW ein grosses Gewicht. Er wird durch zehn Handlungskompetenzen abgebildet, welche aber gemäss den Studierenden eine unterdurchschnittliche und teilweise sogar tiefe Bedeutung haben. Zudem weisen diese Handlungskompetenzen ein geringes Defizit auf. Auch wenn sie insgesamt eine hohe Eignung aufweisen, um in der Schule gelernt zu werden, unterstützten diese Ergebnisse die Zusammenfassung dieser Handlungskompetenzen in einem Überblickselement zur Berechnung und Optimierung der Kosten der Leistungserstellung. Unklar ist jedoch, weshalb ein weiteres Überblickselement

zu Modellen für die Optimierung der Leistungserstellung umfasst und diese zwei Elemente nicht zusammengefasst sind.

Der neue RLP HFW weist zudem ein eigenständiges Überblickselement für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement auf, welches im alten RLP nicht explizit erwähnt wurde. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, weshalb dieses nicht durch das Handlungsfeld Qualität, Umwelt, Sicherheit ausreichend abgebildet wird.

Die Handlungskompetenz des Prozesses **Leistungsinnovation** im alten RLP HFW bezieht sich auf die Kalkulation von Deckungsbeiträgen neuer Produkte. Diese wird im neuen RLP HFW nicht mehr aufgenommen, was durch deren tiefe Relevanz und Defizit in den Befragungen bestätigt wird, auch wenn die Eignung der Schule als Lernumgebung hoch ist.

Ähnliches gilt für den Prozess **Infrastrukturbewirtschaftung**. Die Handlungskompetenz zur Pflege der Inventarliste wurde von den Studierenden mit einer tiefen Relevanz, einem tiefen Defizit und einer durchschnittlichen Eignung der Schule als Lernumgebung bewertet. Dies bekräftigt, dass deren Aufführung im neuen RLP HFW nicht notwendig ist.

Die Handlungsfelder Produktion und Beschaffung/Logistik im alten RLP HFW beinhalten eine Arbeitssituation des Prozesses **Kommunikation**. Diese wird im neuen Handlungsfeld Kommunikation erfasst, weshalb sie im Supply Chain Management nicht mehr enthalten ist. Dabei ist zu beachten, dass alle sechs Handlungskompetenzen in dieser Arbeitssituation eine unterdurchschnittliche Relevanz aufweisen und drei Handlungskompetenzen sogar zu den insgesamt unwichtigsten Handlungskompetenzen gehören. Das Defizit ist ebenfalls unterdurchschnittlich, aber die Eignung der Schule als Lernumgebung relativ hoch.

Eine detaillierte Betrachtung der Handlungskompetenzen des Prozesses Kommunikation in den beiden Handlungsfeldern im alten RLP HFW zeigt, dass sich diese sehr ähnlich sind. In beiden Handlungsfeldern behandeln sie die Erstellung eines zielgruppenorientierten Kommunikationskonzeptes, die Umsetzung davon und die Reflexion der eigenen Kommunikationspraxis. Diese Überlappungen unterstützen die Auslagerung der Kommunikation in ein eigenes Handlungsfeld.

Arbeitgeberinterviews

Beim Handlungsfeld Produktion sehen die Arbeitgeber Verbesserungspotenzial im Innovationsmanagement, wobei nicht detailliert diskutiert wurde, was sie darunter verstehen. Das Innovationsmanagement war besonders für grosse Firmen wichtig. Im alten RLP HFW gab es im Prozess **Leistungsinnovation** die Handlungskompetenz, eine Analyse der Kosten neuer Produkte zu machen. Dieser Prozess gibt es im neuen RLP HFW jedoch nicht mehr. Dies ist konsistent mit der mangelnden Relevanz dieses Prozesses für die Mehrheit der Arbeitgeber.

Das Risikomanagement wurde von den Arbeitgebern als eine Arbeitssituation mit Verbesserungspotenzial eingeschätzt. Diese Arbeitssituation ist im Handlungsfeld Supply Chain Management im neuen RLP HFW unter dem Prozess **Leistungserstellung** abgebildet. Sie wird beschrieben als die Entwicklung eines passenden Risikomanagementsystems zur Erkennung von Risiken und zum Einleiten entsprechender Massnahmen.

5.4.2 Beschaffung/Logistik

Dieses Kapitel behandelt die dem Handlungsfeld Beschaffung/Logistik im alten RLP HFW zugeordneten Überblickselemente, Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Die ersten drei Überblickselemente des neuen RLP HFW erfassen das Erkennen der strategischen Bedeutung von Supply Chain Management, die Ableitung von strategischen und operativen Zielen und die Beurteilung der «Make or Buy»-Entscheidung. Diese drei Überblickselemente haben alle einen Zusammenhang mit dem bisherigen Prozess der **strategischen Führung** im Handlungsfeld Beschaffung/Logistik. Dieser Prozess besteht aus zwei Handlungskompetenzen: die Erstellung einer Marktanalyse zu beschaffender Produkte/Leistungen und die Formulierung mittelfristiger Ziele.

Die Beurteilung dieser Erweiterung anhand der Befragungsergebnisse ist zwiespältig. Einerseits reflektiert die Erweiterung von einem auf drei Überblickselemente die allgemein erkennbare Verschiebung zugunsten einer zunehmend strategischen Sichtweise, welche zum Beispiel im Handlungsfeld Unternehmensführung ersichtlich ist. Dies macht auch vor dem Hintergrund des Zusammenlegens zweier Handlungsfelder Sinn. Andererseits sind die zwei Handlungskompetenzen im alten RLP HFW von den Studierenden als unterdurchschnittlich relevant eingestuft worden. Dies könnte jedoch daran liegen, dass diese Handlungskompetenzen die strategische Sichtweise noch zu wenig betonten. Zudem können diese Handlungskompetenzen relativ gut in der Schule vermittelt werden, was die Erweiterung unterstützt.

Die strategische und operative Steuerung der Supply Chain mittels Kennzahlen ist ein weiteres Überblickselement im neuen RLP HFW. Da dieses mit den oben genannten strategischen Überblickselementen zusammenhängt, ist uns nicht klar, weshalb dieses erst an letzter Stelle genannt wird und nicht mit diesen zusammen aufgeführt ist.

Der Prozess der **normativen Führung** im Handlungsfeld Beschaffung/Logistik gehört im alten RLP HFW zum Überblickselement der Umsetzung von Beschaffungsrichtlinien und beinhaltet zwei Handlungskompetenzen: die Umsetzung von Beschaffungsrichtlinien und die Ableitung/Erfassung/Evaluation entsprechender Kennzahlen. Diese Handlungskompetenzen sind überdurchschnittlich relevant, weisen ein durchschnittliches Defizit auf und sind durchschnittlich geeignet, um in der Schule vermittelt zu werden. Diese Daten liefern möglicherweise eine Grundlage, weshalb auch im neuen RLP HFW ein Überblickselement zu Beschaffungsrichtlinien vorliegt.

Der Prozess **Führungsprozesse im Unternehmensalltag** enthält eine Handlungskompetenz, welche die Erkennung und Analyse von Entscheidungsunklarheiten umfasst. Diese Handlungskompetenz ist leicht überdurchschnittlich relevant, weist ein durchschnittliches Defizit auf und kann durchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden. Allerdings hat diese Handlungskompetenz weder in der Struktur des alten RLP HFW noch in derjenigen des neuen RLP HFW eine eindeutige Zuordnung. Im alten RLP HFW hat diese Handlungskompetenz einen Zusammenhang mit zwei Handlungskompetenzen der **Leistungserstellung**, welche die Bewertung und Vermeidung von Risiken behandeln. Diese beiden Handlungskompetenzen sind ebenfalls überdurchschnittlich relevant, weisen ein durchschnittliches Defizit auf und kön-

nen durchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden. Allerdings bilden diese Handlungskompetenzen nur einen Teil eines umfassenden Überblickselementes des alten RLP HFW zur Inventur. Aufgrund der Verteilung der Handlungskompetenz zur Erkennung und Analyse von Entscheidungsunklarheiten auf verschiedene Prozesse und Überblickselemente im alten RLP HFW ist es sinnvoll, dass im neuen RLP HFW ein Überblickselement zur Erkennung/Bewertung/Reduzierung von Risiken in der gesamten Supply Chain eingeführt wurde.

Ein weiteres Überblickselement der Leistungserstellung dreht sich um die Bedarfsanalyse und das Einholen von Offerten. Die Bedarfsanalyse enthält im alten RLP HFW eine Handlungskompetenz, die leicht überdurchschnittlich bewertet wird. Im neuen RLP HFW erhält diese Handlungskompetenz ein eigenes Überblickselement, wodurch klarer zwischen der Bedarfsanalyse und dem Einholen von Offerten unterschieden wird.

Das **Einholen von Offerten** wird in den Befragungen zum alten RLP HFW durch fünf Handlungskompetenzen abgebildet: Das Einholen von Offerten, die Fällung von Beschaffungsentscheidungen, die Verhandlungsführung, die Bestellauslösung und die Verhandlung bei Liefer Schäden. Diese fünf Handlungskompetenzen sind alle überdurchschnittlich relevant und weisen ein durchschnittliches Defizit auf. Insofern unterstützen die Befragungsergebnisse die Ausdifferenzierung eines eigenen Überblickselementes, auch wenn diese Handlungskompetenzen relativ schlecht in der Schule vermittelt werden können.

Die oben erwähnte Risikobewertung und -vermeidung ist im alten RLP HFW in einem umfassenden Prozess zur Lagerinventur erwähnt, welche zudem drei weitere Handlungskompetenzen umfasst. Die Organisation der Inventur hat einen sehr tiefen Relevanzwert und die Sicherstellung der Lageraktualität ist nur knapp überdurchschnittlich. Zudem ist das Defizit dieser Handlungskompetenzen unterdurchschnittlich und die Schule ist relativ schlecht geeignet, um sie zu vermitteln. Folglich ist unklar, ob die Lagerorganisation genug relevant ist für ein eigenes Überblickselement im neuen RLP HFW.

Das letzte Überblickselement der Leistungserstellung im alten RLP HFW umfasst die Einhaltung von Logistikrichtlinien, welcher drei Handlungskompetenzen zugeordnet werden können. Die Sicherstellung von Kundensolvenz ist leicht unterdurchschnittlich relevant. Hingegen sind der Versand nach Logistikrichtlinien und die Regelung von Schnittstellen leicht überdurchschnittlich relevant. Das Defizit in allen drei Handlungskompetenzen ist durchschnittlich. Die Schule ist jedoch relativ ungeeignet, um diese Handlungskompetenzen zu vermitteln. Dennoch unterstützen die Befragungsergebnisse die Beibehaltung eines eigenständigen Überblickselementes im neuen RLP HFW zur Optimierung von logistischen Prozessen und Sicherstellung der Lieferbereitschaft.

Der im alten RLP HFW enthaltene Prozess der Kommunikation im Handlungsfeldes Beschaffung und Logistik wurde bereits im Unterkapitel zur Produktion diskutiert.

Arbeitgeberinterviews

Zum Handlungsfeld Beschaffung/Logistik haben die interviewten Arbeitgeber kein konkretes Verbesserungspotenzial genannt.

Zusammenfassung

Während die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Beschaffung/Logistik insgesamt überdurchschnittlich relevant sind, weisen die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Produktion eine relativ tiefe Relevanz auf. Der neue RLP HFW reflektiert dies dadurch, dass das Gewicht von der operationellen auf die strategische Ebene verschoben wurde. Beispielsweise sind die Entscheidungsprozesse für eine strategische Supply Chain wichtiger geworden und das Risikomanagement spielt nun eine grössere Rolle.

Gleichzeitig wurden jedoch die Überblickselemente im neuen RLP HFW erweitert, was die Frage aufwirft, ob manche dieser Überblickselemente nicht anderweitig bereits abgedeckt sind oder subsumiert werden könnten. So könnten zum Beispiel die beiden Überblickselemente zur Optimierung der Leistungserstellung in einem Überblickselement zusammengefasst werden. Oder das Überblickselement zum nachhaltigen Ressourcenmanagement könnte bereits im Handlungsfeld Qualität/Umwelt/Sicherheit abgebildet sein.

5.5 Qualität/Umwelt/Sicherheit

Das Handlungsfeld Qualität/Umwelt/Sicherheit wurde grundlegend überarbeitet, so dass die Handlungskompetenzen des alten und neuen RLP HFW nur bedingt vergleichbar sind. Deshalb wurden die Überblickselemente des alten RLP HFW den Handlungskompetenzen des alten RLP HFW zugeordnet und anschliessend die Überblickselemente des alten und neuen RLP HFW verglichen. Sowohl der alte als auch der neue RLP HFW haben fünf Überblickselemente. Da der alte RLP HFW die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes Qualität/Umwelt/Sicherheit (QUS) acht Prozessen zuordnet, kann folglich nicht jeder Prozess einem Überblickselement zugeordnet werden.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Dem Prozess der **strategischen Führung** kann kein offensichtliches Überblickselement des alten RLP HFW zugeordnet werden. Die Handlungskompetenzen dieses Prozesses erfassen die Beteiligung an der Strategieentwicklung und deren Kommunikation. Diese sind durchschnittlich in Bezug auf Relevanz, Defizit und Eignung der Schule als Lernort. Im neuen RLP HFW gibt es allerdings ein Überblickselement, welches das Verständnis von Managementsystemen und Geschäftsprozessmanagement erfasst und folglich relativ gut zum Prozess der strategischen Führung passt. Die Einführung eines entsprechenden Überblickselementes stimmt mit der stärkeren strategischen Ausrichtung des neuen RLP HFW überein.

Die Handlungskompetenzen der **normativen Führung** erfassen die Anwendung von QUS-Grundsätzen bei Entscheidungen und die Erschliessung von QUS-Grundsätzen im Gespräch mit Mitarbeitenden. Das Überblickselement des alten RLP HFW, welches am besten zum Prozess der normativen Führung passt, ist die Berücksichtigung der QUS-Grundsätze und Normen. Im neuen RLP HFW wird verdeutlicht, dass diese Berücksichtigung nicht nur Qualität, Umwelt und Sicherheit beinhaltet, sondern auch Gesundheitsschutz und Risiken. Allerdings passt dieses Überblickselement auch gut zu den **Führungsprozessen im Unternehmensalltag**. Dieser Prozess umfasst das Vorleben der QUS-Strategie und die Verfolgung von Kosten-

Nutzen Überlegungen. Diese Handlungskompetenzen sind zusammen überdurchschnittlich relevant, weisen ein durchschnittliches Defizit auf und können nur bedingt in der Schule erlernt werden. Im neuen RLP HFW gibt es ein ähnliches Überblickselement, das jedoch explizit auf den Einbezug von Risiken verweist. Dabei wurden die Handlungskompetenzen anders strukturiert als im alten RLP, da die neuen Handlungskompetenzen auf Zertifizierung verweisen und explizit zwischen Qualität/Sicherheit auf der einen Seite und Umwelt auf der anderen Seite differenzieren. Der Aspekt der Kosten-Nutzen Überlegungen wurde weggelassen, wodurch Überschneidungen mit dem Handlungsfeld Finanzielle Führung und Rechnungswesen reduziert wurden.

Der Prozess der **Leistungserstellung** wird im alten RLP HFW durch ein Überblickselement beschrieben, welches darin besteht, einen kontinuierlichen Beitrag zum QUS-System zu leisten. Die entsprechenden Handlungskompetenzen sind überdurchschnittlich relevant. Allerdings weisen sie ein unterdurchschnittliches Defizit auf und sind unterdurchschnittlich für die Vermittlung in der Schule geeignet. Trotzdem rechtfertigt die überdurchschnittliche Relevanz, dass der neue RLP HFW ein vergleichbares Überblickselement aufweist. Auch die Handlungskompetenzen sind im alten und neuen RLP HFW relativ ähnlich, betonen im neuen RLP HFW aber stärker die aktive Rolle anhand von Massnahmen.

Diese aktive Rolle wird zudem dadurch gestärkt, dass der neue RLP HFW ein Überblickselement zur Umsetzung der Managementsysteme mit geeigneten Instrumenten beinhaltet. Dieses Überblickselement entspricht im alten RLP HFW am ehesten dem Prozess **Leistungsinnovation**, welcher Vorschläge zur Integration passender QUS-Systeme erfasst. Allerdings erhält dieser Aspekt im neuen RLP HFW ein eigenes Überblickselement, welches durch drei Handlungskompetenzen abgebildet ist. Dieses grössere Gewicht widerspiegelt somit ebenfalls, dass der neue RLP HFW den dipl. Betriebswirtschafter/innen eine aktivere Rolle zuspricht.

Das letzte Überblickselement des neuen RLP HFW beschreibt die Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kunden. Dieses ist im alten RLP HFW durch die drei Prozesse **Kundenprozesse**, **Personalprozesse** und **Kommunikation** abgebildet. Folglich werden hier verschiedene Prozesse zusammengefasst. Dies ist angesichts des neu geschaffenen Handlungsfeldes Kommunikation sinnvoll.

Arbeitgeberinterviews

Zum Handlungsfeld QUS haben die interviewten Arbeitgeber kein Verbesserungspotenzial genannt, welches die Änderungen in diesem Handlungsfeld validieren könnte.

Zusammenfassung

Im Handlungsfeld Qualität/Umwelt/Sicherheit legt der neue RLP HFW ein grösseres Gewicht auf die aktive Rolle von dipl. Betriebswirtschafter/innen und deren strategische Ausrichtung. Dies ist insbesondere in den Formulierungen der Handlungskompetenzen im Prozess Leistungserstellung ersichtlich, wird aber auch durch eigene Überblickselemente zur Leistungsinnovation und zum Verständnis von Managementsystemen und Geschäftsprozessmanagement deutlich.

5.6 Personalwesen

Das Handlungsfeld Personalwesen wurde nur relativ geringfügig revidiert. Dies wird von der überdurchschnittlichen Relevanz der Handlungskompetenzen in diesem Handlungsfeld unterstützt. Die grössten Veränderungen sind das Hinzufügen eines neuen Prozesses, welcher «Honorierung» genannt wird, sowie die Anpassungen bei den Führungsprozessen und Personalprozessen, bei welchen die sozialen Kompetenzen und die Sensibilität für Personalfreisetzen an Relevanz gewonnen haben.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Im Prozess der **normativen Führung** wurden die zwei Handlungskompetenzen aus dem alten RLP HFW in drei neue Handlungskompetenzen ausdifferenziert. Dies wird dadurch unterstützt, dass die beiden alten Handlungskompetenzen überdurchschnittlich relevant respektive relativ bedeutend eingeschätzt wurden. Zudem weisen beide Handlungskompetenzen ein relativ hohes Defizit auf.

Die Handlungskompetenzen des Prozesses **strategische Führung** wurden ebenfalls kaum verändert. Die Befragungsergebnisse stützen diese Entscheidung, da die entsprechende Handlungskompetenz relativ bedeutend ist und ein hohes Defizit aufweist.

Auch die Handlungskompetenzen des Prozesses **Führungsprozesse im Unternehmensalltag** sind überdurchschnittlich relevant oder sogar relativ bedeutend. Zudem weisen sie ein relativ hohes Defizit auf. Diese Ergebnisse unterstützen die geringfügigen Anpassungen in der Formulierung dieser Handlungskompetenzen. Die leichte inhaltliche Erweiterung mit Entscheidungen und Störungen wird durch ihre relativ hohe Bedeutung gestützt.

Im Prozess **Auftragsabwicklungen** sind die Handlungskompetenzen überdurchschnittlich relevant und weisen ein durchschnittliches Defizit auf, so dass die geringfügigen Anpassungen gerechtfertigt sind.

Der neue Prozess der **Honorierung**, welcher die begründete Anwendung von Honorierungsinstrumenten erfasst, ist aufgrund der Vorbereitung auf eine Führungsfunktion sinnvoll. Allerdings wird nicht ausgeführt, was damit genau gemeint ist.

Der Prozess **Personalprozesse** umfasst eine grosse Anzahl Handlungskompetenzen. Diese sind zumeist durchschnittlich relevant und weisen ein durchschnittliches Defizit auf. Diese Ergebnisse rechtfertigen die geringen Anpassungen in diesen Handlungskompetenzen. Ausnahmen sind die Handlungskompetenzen zu Personalentwicklungsbedarf und Personalfreisetzen, welche relativ unbedeutend sind. Entsprechend wurden diese Handlungskompetenzen relativ stark angepasst. Eine neue Handlungskompetenz erfasst die rechtlichen Aspekte des Arbeitszeugnisses. Diese Ergänzung wird dadurch gestützt, dass rechtliche Aspekte von verschiedenen Studierenden als fehlende Handlungskompetenz angegeben wurden.

Die Handlungskompetenzen des Prozesses **Kommunikation** sind überdurchschnittlich relevant. Insofern macht es Sinn, dass die Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW einen ähnlichen Inhalt umfassen und lediglich klarer formuliert wurden. Da es im neuen RLP HFW jedoch ein Handlungsfeld zur Kommunikation gibt, sollte hier sichergestellt werden, dass Überschneidungen minimiert werden.

Arbeitgeberinterviews

Im Handlungsfeld Personalwesen, erkannten nur einige interviewte Arbeitgeber Verbesserungspotenzial. Dabei wurde insbesondere Verbesserungspotential hinsichtlich der Wahrnehmung einer Führungsfunktion genannt.

Zusammenfassung

Im Handlungsfeld Personalwesen wurde bei der Revision nur wenig angepasst. Diese Vorgehensweise wird von den Befragungsergebnissen insofern bestätigt, als die entsprechenden Handlungskompetenzen zumeist überdurchschnittlich relevant sind und ein überdurchschnittliches hohes Defizit aufweisen. Im neu eingeführten Prozess der Honorierung lernen die Studierenden Instrumente um Mitarbeitende mittels Honorierung zu motivieren. Allerdings wird nicht ausgeführt, was damit genau gemeint ist.

5.7 Finanzielle Führung und Rechnungswesen

Das Vorgehen bei der Revision des Handlungsfeldes Finanzielle Führung und Rechnungswesen unterscheidet sich in dreierlei Hinsicht vom standardmässigen Vorgehen. Der erste Unterschied besteht darin, dass die zwei Handlungsfelder Finanzierung/Investition und Rechnungswesen in einem Handlungsfeld kombiniert werden. Dies entspricht dem Vorgehen bei der Schaffung des Handlungsfeldes Supply Chain Management.

Der zweite Unterschied besteht darin, dass die Überblickselemente grundlegend überarbeitet wurden, die Handlungskompetenzen zwar überarbeitet, aber weitgehend beibehalten wurden. Folglich kann für die meisten Handlungskompetenzen ein direkter Vergleich zum alten RLP HFW gezogen werden. Die Überblickselemente des alten Handlungsfeldes Rechnungswesen wurden dabei vollständig neu verfasst, während die Überblickselemente des alten Handlungsfeldes Finanzierung/Investition teilweise übernommen wurden.

Im alten RLP HFW hatte das Handlungsfeld Finanzierung/Investition sieben Überblickselemente. Diese Anzahl ist im neuen RLP HFW gleichgeblieben. Das Handlungsfeld Rechnungswesen hatte im alten RLP HFW sechs Überblickselemente. Diese wurden im neuen RLP HFW auf neun erweitert. Folglich ist hier trotz des Zusammenlegens der Handlungsfelder eine zunehmende Differenzierung erfolgt.

Der dritte Unterschied besteht darin, dass die Prozess-Struktur angepasst wurde und die Prozesse weiterhin als Strukturierungshilfe verwendet werden. In anderen Handlungsfeldern mit vollständig überarbeiteten Überblickselementen wurden diese Elemente selbst als Strukturierungshilfe verwendet. Eine Folge davon ist, dass im neuen RLP HFW beim Handlungsfeld Finanzielle Führung und Rechnungswesen keine Zuordnung von Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen zu den Überblickselementen besteht, weshalb sich dessen Strukturierung grundlegend von derjenigen der anderen Handlungsfelder unterscheidet.

5.7.1 Finanzierung/Investition

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Der Prozess **normative Führung** wurde im neuen RLP HFW nicht übernommen. Allerdings wurden zwei der in diesem Prozess enthaltenen Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW im Prozess Leistungserstellung übernommen. Die Übernahme dieser zwei Handlungskompetenzen wird von den Befragungsergebnissen insofern gestützt, als diese nur eine leicht unterdurchschnittliche Relevanz und ein durchschnittliches Defizit aufweisen. Die dritte Handlungskompetenz erfasst eine gesamtheitliche Sichtweise und ist gemäss den Befragungen relativ unbedeutend, sie wird im neuen RLP HFW nicht direkt übernommen.

Im Prozess **Leistungserstellung** wurde die Handlungskompetenz zur Unterstützung bei der Erstellung von Investitions- und Finanzplänen durch einen Zusatz versehen, welcher den Bezug zwischen operativer und strategischer Planung erfasst. Diese Erweiterung wird dadurch bestätigt, dass die ursprüngliche Formulierung in der Befragung als relativ unbedeutend eingeschätzt wurde. Zudem ist diese Änderung kongruent mit der allgemein beobachtbaren Verschiebung hin zu einer stärker strategischen Ausrichtung des RLP HFW. Die Handlungskompetenz zur Unterstützung des Budgetprozesses ist ebenfalls relativ unbedeutend, wurde jedoch in leicht geänderter Form übernommen. Diese Handlungskompetenzen werden im neuen RLP HFW im Rahmen einer Arbeitssituation beschrieben. Bei dieser Arbeitssituation fällt auf, dass sie detaillierter und konkreter ausformuliert ist als die entsprechenden Handlungskompetenzen. Folglich sollte hier geprüft werden, ob dies zielführend ist.

Die verbleibenden Handlungskompetenzen im Prozess der Leistungserstellung des alten RLP HFW sind insgesamt relativ unbedeutend, haben aber einen durchschnittlichen Wert in Bezug auf Defizit und Eignung der Schule als Lernort. Folglich unterstützen die Befragungsergebnisse, dass diese Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW übernommen werden; abgesehen von der expliziten Nennung von Tools, Instrumenten und Modellen.

Die Handlungskompetenzen des Prozesses **Infrastrukturbewirtschaftung** sind auch relativ unbedeutend, weisen aber ein durchschnittliches Defizit auf und können überdurchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden. Dies unterstützt die Übernahme dieser Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW. Dies gilt auch für die Handlungskompetenz des Prozesses **Kommunikation**, wobei hier die Abgrenzung zum Handlungsfeld Kommunikation zu prüfen ist.

Arbeitgeberinterviews

Interviewte Arbeitgeber aus Grossfirmen und KMU haben im alten Handlungsfeld Finanzierung/Investition Verbesserungspotenzial genannt. Dabei gehören die finanziellen Kennzahlen und das Finanzcontrolling zu den am häufigsten genannten Themen, wobei von den dipl. Betriebswirtschaftler/innen ein besseres Verständnis der strategischen Planung erwartet wird.

5.7.2 Rechnungswesen

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Eine Handlungskompetenz des Prozesses **normative Führung** erfasst die Entwicklung und Umsetzung interner Rechnungslegungsgrundsätze und -standards. Gemäss Befragungen ist diese Handlungskompetenz relativ unbedeutend und weist ein unterdurchschnittliches Defizit auf. Allerdings hat die Schule hier einen komparativen Vorteil gegenüber dem Arbeitsplatz, was die Übernahme dieser Handlungskompetenz im neuen RLP HFW unterstützt ist. Hingegen wurde die Handlungskompetenz zur Kommunikation von Rechnungslegungsgrundsätzen gestrichen, was aufgrund der Erschaffung eines eigenständigen Handlungsfeldes zur Kommunikation sinnvoll ist.

Der Prozess **strategische Führung** war im alten RLP HFW durch drei Handlungskompetenzen abgebildet. Die ersten beiden sind nur leicht unterdurchschnittlich in Bezug auf Relevanz, Defizit und Eignung der Schule als Lernort. Folglich ist die Aufnahme im neuen RLP HFW vertretbar. Die dritte Handlungskompetenz hat relative tiefe Werte bei Relevanz, Defizit und Eignung der Schule, was begründet, weshalb diese Handlungskompetenz im neuen RLP HFW weggelassen wurde.

Eine Handlungskompetenz des **Führungsprozesses im Unternehmensalltag** bezieht sich auf die Kommunikation bei Widerständen. Da diese Handlungskompetenz mit Kommunikation zusammenhängt, kann deren Streichung durch das eigenständige Handlungsfeld Kommunikation begründet werden. Die anderen beiden Handlungskompetenzen dieses Prozesses sind leicht unterdurchschnittlich in Bezug auf Relevanz und Defizit, können aber relativ gut in der Schule vermittelt werden, so dass die Aufnahme im neuen RLP HFW von den Befragungsergebnissen unterstützt wird.

Der neue RLP HFW fasst die beiden Prozesse Marktentwicklung und Leistungserstellung in einem Prozess zusammen. Die Handlungskompetenz der **Marktentwicklung** im alten RLP HFW ist relativ unbedeutend und weist ein unterdurchschnittliches Defizit auf. Allerdings hat die Schule hier einen komparativen Vorteil als Lernort, was die Aufnahme im neuen RLP HFW begründet. Die Handlungskompetenzen des Prozesses **Leistungserstellung** sind insgesamt überdurchschnittlich relevant und sind durchschnittlich in Bezug auf Defizit und Eignung der Schule als Lernort. Diese Ergebnisse rechtfertigen die Übernahme der Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW. Zudem wurde eine Handlungskompetenz zum vernetzten Denken aus einer bestehenden Handlungskompetenz ausdifferenziert. Des Weiteren wurde eine neue Handlungskompetenz aufgenommen, welche die sinnvolle Anwendung des Rechnungswesens in der Unternehmung umfasst. Beide Anpassungen machen insofern Sinn, als der HFW-Studiengang Generalisten/innen ausbilden soll.

Im Prozess **Auftragsabwicklung** wurde eine Handlungskompetenz aus dem alten RLP HFW übernommen, welche überdurchschnittlich wichtig ist und ein durchschnittliches Defizit aufweist. Dies unterstützt die Übernahme dieser Handlungskompetenzen, auch wenn die Schule zu deren Vermittlung relativ ungeeignet ist.

Die zwei restlichen Handlungskompetenzen der Auftragsabwicklung, welche sich um die Durchführung von Schulungen drehen, sind im Prozess Personalprozesse übernommen worden. Allerdings ist die Schulungsdurchführung relativ unbedeutend, hat ein geringes Defizit und eine unterdurchschnittliche Eignung der Schule als Lernort. Die Verwendung von professionellen Präsentationstechniken kommt etwas besser weg, weist aber möglicherweise Überschneidungen zum Handlungsfeld Kommunikation auf. Folglich ist bei diesen Handlungskompetenzen zu Schulungen und Präsentationstechniken unklar, ob deren Übernahme in diesem Handlungsfeld im neuen RLP HFW sinnvoll ist. Die mögliche Redundanz mit dem neu geschaffenen Handlungsfeld **Kommunikation** ist auch für die Handlungskompetenz des gleichnamigen Prozesses zu prüfen. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil diese Handlungskompetenz mit unterdurchschnittlicher Relevanz und Defizit sowie einer sehr tiefen Eignung der Schule als Lernort eingeschätzt wurde.

Arbeitgeberinterviews

Wie im Handlungsfeld Finanzierung/Investition sehen die Arbeitgeber auch im Handlungsfeld Rechnungswesen Wissenslücken bei den dipl. Betriebswirtschafter/innen, zum Beispiel bezüglich Buchhaltung und Controlling. Dies trifft insbesondere auf die Grossfirmen zu. Einige KMUs nannten das Verständnis von Zahlen und Finanzen als eine der drei relevantesten Arbeitssituationen für dipl. Betriebswirtschafter/innen. Einige Arbeitgeber sind der Ansicht, dass mehr Praxis benötigt wird. Der neue RLP HFW enthält Controllingaufgaben und Buchhaltung in den Überblickselementen und im Prozess **Leistungserstellung**. Folglich ist die Führung einer einfachen Buchhaltung im alten RLP HFW im neuen RLP HFW als eine breitere Aufgabe im Sinne einer Übersicht über den Unternehmenskontext konzipiert, was den Erwartungen der Arbeitgeber eher entspricht.

Zusammenfassung

Das neue Handlungsfeld Finanzielle Führung und Rechnungswesen kombiniert die Handlungsfelder Finanzierung/Investition und Rechnungswesen des alten RLP HFW. Während die Überblickselemente grundlegend überarbeitet wurden, sind die Handlungskompetenzen weitgehend übernommen worden. Diese weisen oft eine unterdurchschnittliche oder sogar relativ tiefe Relevanz auf. Allerdings sind das Defizit und die Eignung der Schule zumeist durchschnittlich, was diese Vorgehensweise rechtfertigt.

Das Hinzufügen von Controllingaufgaben und Buchhaltung im Prozess Leistungserstellung des neuen RLP HFW deckt ein Bedürfnis der Arbeitgeber, da sie diese als Arbeitssituationen mit Verbesserungspotenzial identifizierten.

Eine Arbeitssituation der Leistungserstellung ist detaillierter und konkreter formuliert als die entsprechenden Handlungskompetenzen. Dies wirft die Frage auf, ob die beiden Strukturierungsebenen hier umgedreht werden könnten.

Die tiefen Werte in den Befragungsergebnissen zu den Handlungskompetenzen zur Durchführung von Schulungen suggerieren, dass deren Übernahme im neuen RLP HFW geprüft werden sollte. Zudem existieren möglicherweise Überschneidungen der Handlungsfelder im Prozess Kommunikation mit dem neu geschaffenen Handlungsfeld Kommunikation.

5.8 Informatik/Technologie

Das alte Handlungsfeld Informatik wurde im Zuge der Revision zu Informatik und Technologie umbenannt. Dabei wurden die Überblickselemente, Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen grundlegend überarbeitet, so dass ein direkter Vergleich zu den Handlungskompetenzen des alten RLP HFW nur beschränkt möglich ist.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Das erste Überblickselement umfasst die Auseinandersetzung mit aktuellen Begriffen und Themen der Technologie. Dazu bestand im alten RLP HFW kein entsprechendes Überblickselement. Die darin enthaltene Handlungskompetenz zum Verstehen von Dokumentationen und Verträgen hängt mit der alten Handlungskompetenz zum Führen von Verhandlungen mit IT-Dienstleistern zusammen. Diese Handlungskompetenz ist unterdurchschnittlich relevant und eines der am wenigsten relevanten Handlungskompetenzen dieses Handlungsfeldes. Zudem weist sie ein durchschnittliches Defizit und eine unterdurchschnittliche Eignung der Schule als Lernort auf. Diese Befragungsergebnisse stützen die Überarbeitung der Handlungskompetenz aus dem alten RLP HFW.

Das zweite Überblickselement umfasst den strategischen Einsatz von Technologien und dessen Abstimmung auf den Geschäftsprozess. Dieses Überblickselement und die enthaltenen Handlungskompetenzen sind im alten RLP HFW nicht enthalten. Die einzige Ausnahme ist die Handlungskompetenz des neuen RLP HFW zur Formulierung effizienter Prozesse. Dies entspricht der Handlungskompetenzen des Prozesses Auftragsabwicklung, welche die Formulierung von Prozessen und Anleitungen sowie die Überprüfung derer Umsetzung behandeln. Diese Handlungskompetenzen sind überdurchschnittlich relevant, weisen ein relativ hohes Defizit auf, sind aber relativ ungeeignet, um in der Schule erworben zu werden. Zudem drehen sich auch zwei der Handlungskompetenzen des Prozesses Infrastrukturbewirtschaftung um die Definition von Prozessen und deren Umsetzung. Diese sind überdurchschnittlich relevant, weisen jedoch ein unterdurchschnittliches Defizit auf und können relativ schlecht in der Schule erworben werden. Trotzdem bestätigen diese Resultate die Formulierung einer Handlungskompetenz zu Prozessen im neuen RLP HFW.

Das dritte Überblickselement dreht sich um die Analyse des operativen Bedarfes und der Einsatzeffizienz. Dieses Überblickselement wurde weitgehend aus dem alten RLP HFW übernommen und entspricht dort am ehesten den Führungsprozessen im Unternehmensalltag. Allerdings können die ersten vier in diesem Prozess enthaltenen Handlungskompetenzen nur beschränkt mit den Handlungskompetenzen des neuen RLP HFW verglichen werden.

Das vierte Überblickselement umfasst die effektive Einsetzung von Werkzeugen und Methoden. Dies widerspiegelt die Erweiterung des Handlungsfeldes auf Technologie im Allgemeinen, weshalb es wenig erstaunlich ist, dass dieses Überblickselement im alten RLP HFW nicht enthalten ist. Im Prozess Kommunikation gibt es eine Handlungskompetenz zur Nutzung moderner Medien. Diese Handlungskompetenz ist sehr relevant und weist ein leicht unterdurchschnittliches Defizit auf. Auch wenn die Schule relativ ungeeignet für die Vermittlung dieser Handlungskompetenz ist, ist es deshalb sinnvoll, dass diese Handlungskompetenz in diesem

Überblickselement aufgenommen wurde. Allerdings haben die anderen drei Handlungskompetenzen des Kommunikationsprozesses im alten RLP HFW kein direkt ersichtliches Pendant im neuen RLP HFW. Dabei handelt es sich um den sicheren Umgang mit LAN und WAN-Technologien, die Beachtung von Corporate Design und das sich auf dem Laufenden halten bezüglich technologischer Entwicklungen. Diese Handlungskompetenzen sind relativ bedeutend und weisen ein leicht überdurchschnittliches Defizit auf. Auch wenn die Schule relativ ungeeignet ist für die Vermittlung dieser Handlungskompetenzen, sollte folglich geprüft werden, ob sie im neuen RLP HFW adäquat abgebildet sind.

Die Handlungskompetenzen der Führungsprozesse im Unternehmensalltag beziehen sich zudem auf die Datenablage und -struktur. Diese Kompetenz ist im neuen RLP HFW in einem eigenen Überblickselement abgebildet. Allerdings liegt der Fokus im neuen RLP HFW auf der Übersicht über die Datenablage und -struktur und weniger in deren Umsetzung. Dieser Fokuswechsel ist mit dem Ziel des HFW-Studiengangs, Generalisten/innen auszubilden, konsistent. Zudem wird diese Änderung von den Befragungsergebnissen zu den alten Handlungskompetenzen bestätigt. Während die Handlungskompetenz zum Bewusstsein der Bedeutung der Datenablage relativ relevant ist, ist die Erarbeitung einer Datenstruktur und deren Überprüfung nur durchschnittlich relevant.

Die Handlungskompetenzen von den Personalprozessen des alten RLP HFW sind im neuen RLP HFW nicht abgebildet worden. Die erste Handlungskompetenz dreht sich um die Leitung von Weiterbildungsmaßnahmen, welche die unwichtigste Handlungskompetenz des Handlungsfeldes darstellt. Deren relativ tiefen Relevanz, Defizit und Eignung der Schule zur Vermittlung bestätigen die Streichung dieser Handlungskompetenz. Die Handlungskompetenz zur Beurteilung der Effizienz des IT-Einsatzes ist unterdurchschnittlich in Bezug auf Relevanz, Defizit und Eignung der Schule, wodurch bestätigt wird, dass diese Handlungskompetenz im neuen RLP HFW keinen Eingang findet.

Arbeitgeberinterviews

Die interviewten Arbeitgeber sehen in Bezug auf das Handlungsfeld Informatik/Technologie ein gewisses Verbesserungspotenzial. Grossfirmen und KMU erkennen Potenzial beim IT und IT-Projektmanagement, während Grossfirmen zusätzlich bei den Optimierungsprozessen durch Digitalisierung Mankos sehen.

Bei der Frage nach der Bedeutung der Digitalisierung in der eigenen Firma anerkennen die interviewten Arbeitgeber deren hohe Bedeutung. Grossfirmen erwähnten beispielsweise, dass die dipl. Betriebswirtschaftler/innen Verständnis von informationstechnologischen Grundlagen, der Automatisierung von Arbeitsprozessen sowie der Anwendung von neuer digitaler Mittel brauchen. Hingegen sagten die KMU, dass die dipl. Betriebswirtschaftler/innen IT im Bereich des Projektmanagements kennen sollten.

Zusammenfassung

Das Handlungsfeld Informatik/Technologie kombiniert das Handlungsfeld Informatik des alten RLP HFW mit neuen Begriffen und Ansätzen in Bezug auf Technologie allgemein. Dabei sind die Überblickselemente grundlegend überarbeitet worden und auch die Handlungskompetenzen wurden substantiell verändert. Dies erscheint aufgrund der grossen Bedeutung der Digitalisierung, welche in den Arbeitgeberinterviews bestätigt wurde, angebracht.

Die Befragungen zeigen, dass nur ein kleiner Anteil Studierender plant, im Handlungsfeld Informatik tätig zu sein. Dies bestätigt, dass die Handlungskompetenzen des neuen RLP HFW ein starkes Gewicht auf einen strategischen Umgang mit Technologie in jedem Bereich des Unternehmens legen. Dazu passt, dass die Handlungskompetenzen in Bezug auf Kommunikation im neuen RLP HFW relevanter sind, wobei gewisse Handlungskompetenzen des alten Kommunikationsprozesses nicht übernommen wurden. Durch diese Anpassungen wird der Fokus auf das Handlungsfeld Informatik reduziert und die Ausbildung zu Generalisten besser abgebildet.

5.9 Organisationsgestaltung und -entwicklung

Im Gegensatz zu den oben diskutierten Handlungsfeldern sind Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen im Handlungsfeld Organisationsgestaltung und -entwicklung im alten RLP HFW nicht anhand von Prozessen strukturiert, sondern entlang der anderen Handlungsfelder. Im Rahmen der Revision wurden alle Namen der Handlungsfelder im Handlungsfeld Organisationsgestaltung und -entwicklung verändert. So wurde zum Beispiel Unternehmensführung zu Veränderungsprozessen und Marketing/PR zu Prozessmanagement umbenannt. Diese neue Strukturierung erleichtert folglich die Erstellung von Bildungsplänen nicht mehr dadurch, dass auf die Zusammenhänge mit anderen Handlungsfeldern verwiesen wird. Insofern ist der Informationsverlust kleiner, wenn diese neuen Namen nicht im neuen RLP HFW aufgenommen werden. Dies ist zu erwarten da auch die Prozessstrukturierung in den anderen Handlungsfeldern im neuen RLP HFW fallengelassen wird.

Die Überblickselemente dieses Handlungsfeldes wurden von fünf im alten RLP HFW auf vier im neuen RLP HFW reduziert. Dabei wurden drei der alten Überblickselemente im Überblickselement zur Optimierung von Prozessen zusammengeführt. Folglich wurden zwei neue Überblickselemente aufgenommen. Das erste neue Überblickselement erfasst die Analyse, Kommunikation und Reaktion von Treibern und Trends aus dem Umfeld. Das zweite neue Überblickselement umfasst das Vorschlagen von passenden Organisationsstrukturen.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Im Handlungsfeld **Unternehmensführung** wurden die Handlungskompetenzen des alten RLP HFW übernommen. Dies wird dadurch bestätigt, dass diese insgesamt relativ bedeutend sind und ein relativ hohes Defizit aufweisen. Zudem wurden zwei neue Handlungskompetenzen zu Organisationsstrukturen und –formen geschaffen, welche zusammen ein neues Überblickselement abbilden. Dabei wird nicht ganz klar, ob bewusst zwischen diesen beiden Begriffen

(Strukturen und Formen) differenziert wird. Die dritte neue Handlungskompetenz umfasst die Dokumentation von Organisationsformen mit passenden Visualisierungsmöglichkeiten. Obwohl diese Handlungskompetenz mit dem neuen Handlungsfeld Kommunikation zusammenhängt, handelt es sich dabei um eine sehr spezifische Kompetenz, so dass eine Überschneidung unwahrscheinlich ist.

Die Handlungskompetenz im Handlungsfeld **Marketing/PR** des alten RLP HFW behandelt die Reflexion von Prozessen im Lichte der Marketingstrategie. Diese Handlungskompetenz ist relativ unbedeutend und weist ein unterdurchschnittliches Defizit auf. Da die Schule diesbezüglich aber einen komparativen Vorteil aufweist, ist die Übernahme im neuen RLP HFW gerechtfertigt. Zudem wurde der Bezug zum Marketing aufgelöst, so dass die neue Handlungskompetenz ein breiteres Anwendungsgebiet aufweist, welche die Reflexion von Prozessen im Lichte der Strategie umfasst.

Auch im Handlungsfeld **Produktion** wurde der Bezug zur Produktion aus den Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen gestrichen. Die Formulierungen der drei Handlungskompetenzen sind jedoch weitestgehend übernommen worden. Während die relativ tiefe Bedeutung dieser Handlungskompetenzen gegen eine Übernahme im neuen RLP HFW spricht, kann diese Vorgehensweise durch das durchschnittliche Defizit und den komparativen Vorteil der Schule als Lernort gerechtfertigt werden.

Die Revision der ersten Handlungskompetenz des Handlungsfeldes **QUS** zur Mitarbeit bei der Definition von QUS-Richtlinien und -Prozessen erfolgte ähnlich: Der Bezug zu QUS wurde fallengelassen und die Übernahme der Kompetenz wird durch die relativ tiefe Relevanz, das durchschnittliche Defizit und den komparativen Vorteil der Schule bestätigt. Die zweite Handlungskompetenz zu Verbesserungsvorschlägen im Bereich QUS wurde hingegen gestrichen, auch wenn Relevanz, Defizit und Eignung der Schule sehr ähnlich sind. Die Begründung, dass diese Handlungskompetenz zu starke Überschneidung zum Handlungsfeld QUS aufweist, macht jedoch Sinn.

Im Handlungsfeld **Personalwesen** wurden alle drei Handlungskompetenzen übernommen. Dies wird durch eine insgesamt überdurchschnittliche Relevanz und Eignung der Schule bestätigt, auch wenn das Defizit leicht unterdurchschnittlich ist. Allerdings wurde ein Teilaspekt einer Handlungskompetenz gestrichen, welche die Kommunikation von Massnahmen erfasst. Da sich diese Handlungskompetenz auf Kommunikation allgemein bezieht, wird dadurch die Überschneidung mit dem neuen Handlungsfeld Kommunikation reduziert.

Die Handlungskompetenzen des Handlungsfeldes **Finanzierung/Investition** sind unterdurchschnittlich relevant oder relativ unbedeutend. Allerdings weisen sie ein durchschnittliches Defizit auf und können überdurchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden. Dies stützt die Übernahme dieser Handlungskompetenzen im neuen RLP HFW.

Die Befragungsergebnisse zeigen ein ähnliches Bild für die zwei Handlungskompetenzen im Handlungsfeld **Rechnungswesen**. Diese Handlungskompetenzen behandeln die Abbildung der Organisationsstrukturen im Rechnungswesen und die Sicherstellung einer konstanten Rechnungsführung bei Reorganisationsstrukturen. Da diese Handlungskompetenzen starke Überschneidung mit den Handlungskompetenzen im entsprechenden Handlungsfeld aufweisen, ist es sinnvoll, dass sie bei der Organisationsgestaltung und -entwicklung im neuen RLP HFW weggelassen werden.

Die erste Handlungskompetenz des Handlungsfeldes **Informatik** zum Zusammenspiel von Organisation und Informationstechnologie bei Reorganisationsprozessen ist unterdurchschnittlich relevant, weist ein leicht überdurchschnittliches Defizit auf und ist durchschnittlich geeignet, um in der Schule vermittelt zu werden. Diese Befragungsergebnisse stützen die Übernahme dieser Handlungskompetenz im neuen RLP HFW. Die zweite Handlungskompetenz behandelt die Ableitung des IT-Bedarfs und die Diskussion mit IT-Dienstleistern. Diese Handlungskompetenz ist relativ unbedeutend, weist ein leicht überdurchschnittliches Defizit auf und ist durchschnittlich gut geeignet, um in der Schule vermittelt zu werden. Allerdings besteht eine Überschneidung mit den Handlungsfeldern Supply Chain Management sowie Informatik und Technologie, weshalb es Sinn macht, diese Handlungskompetenz bei der Organisationsgestaltung und -entwicklung zu streichen.

Arbeitgeberinterviews

Zum Handlungsfeld Organisationsgestaltung und -entwicklung sagten einige interviewte Arbeitgeber aus Grossfirmen, dass Verbesserungspotenzial in den Bereichen Changemanagement, Prozessmanagement und Organisationsgestaltung besteht. Einige Arbeitgeber erwähnten, dass dipl. Betriebswirtschafter/innen zu wenig sensibilisiert seien in Bezug auf begleitende Prozesse. Ein Arbeitgeber erwähnte, dass die Organisationsgestaltung und die Kommunikation dazu in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Diesen Einschätzungen kommen die Handlungskompetenzen im neuen Prozessmanagement (vorher Marketing) im Handlungsfeld Organisationsentwicklung und -gestaltung entgegen. Diese zielen verstärkt auf eine gesamtheitliche Sicht der Organisationsgestaltung. Die Veränderung des Handlungsfeldes Organisationsgestaltung und -entwicklung im neuen RLP bietet weiteres Lernen durch Beispiele, bei denen Organisationsänderungen kalkuliert werden sollen.

Zusammenfassung

Während die Überblickselemente des Handlungsfeldes Organisationsgestaltung und -entwicklung erweitert wurden, sind die meisten Handlungskompetenzen vom alten RLP HFW bei der Revision übernommen worden. Die Befragungsergebnisse stützen dieses Vorgehen, da die Handlungskompetenzen entweder überdurchschnittlich relevant sind oder überdurchschnittlich gut in der Schule vermittelt werden können. Einige wenige Handlungskompetenzen, welche sich mit anderen Handlungsfeldern überschneiden, wurden gestrichen, wodurch die Redundanzen zwischen den Handlungsfeldern im neuen RLP HFW reduziert wurden.

5.10 Projektmanagement

Im Handlungsfeld Projektmanagement wurde die Strukturierung von Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen anhand von Handlungsfeldern, wie sie im alten RLP HFW erfolgte, gestrichen. Zudem wurden die zwei Überblickselemente des alten RLP HFW bei der Revision durch vier neue Überblickselemente ersetzt. Eines der vier Überblickselemente behandelt die Methoden und lehnt sich damit relativ stark an ein Überblickselement aus dem alten RLP HFW,

während das alte Überblickselement zu Projektverträgen in den neuen Überblickselementen nicht mehr widerspiegelt wird.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Im Handlungsfeld **Unternehmensführung** wurde die erste Handlungskompetenz des alten RLP HFW zu einer gesamtheitlichen Projektplanung unter Einbezug von Kosten, Zeit, Ressourcen, Leistungen und Risiken umformuliert. Diese Handlungskompetenz wurde in der Befragung nicht abgebildet. Die zweite Handlungskompetenz zu Methoden, Tools und Zielformulierung durch zwei entsprechende Handlungskompetenzen ersetzt. Dieses Vorgehen wird dadurch unterstützt, dass die alte Handlungskompetenz eine überdurchschnittliche Relevanz, Defizit und Eignung der Schule als Lernort aufweisen. Die dritte Handlungskompetenz zu Konflikten ist durch zwei Handlungskompetenzen zur Wahrnehmung der zugewiesenen Rolle, Teambildung und Teamführung ersetzt worden. Hier ist zu prüfen, ob die neue Handlungskompetenz die Konfliktlösung adäquat abbildet, da diese Handlungskompetenz relativ bedeutend ist und ein hohes Defizit aufweist. Zudem gehört Konfliktmanagement zu den von Studierenden am häufigsten genannten Handlungskompetenzen, welche im RLP HFW fehlen.

Einige Kompetenzen sind im neuen RLP HFW relevanter und klarer formuliert. Im Handlungsfeld **Unternehmensführung** sind dies insbesondere Entscheidungsmethoden und Instrumente für Risikoanalyse.

Die vierte Handlungskompetenz behandelt die Beziehungsbildung zu Anspruchsgruppen. Diese Handlungskompetenz ist relativ bedeutend und weist ein überdurchschnittliches Defizit auf, kann aber relativ schlecht in der Schule erworben werden. Diese Befragungsergebnisse unterstützen die Umformulierung dieser Handlungskompetenz, welche im neuen RLP HFW die Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen erfasst. Die fünfte und sechste Handlungskompetenz wurden im neuen RLP HFW übernommen, was durch ihre insgesamt überdurchschnittliche Relevanz und Defizit bestätigt wird, auch wenn die Schule diesbezüglich als Lernort eine tiefe Eignung aufweist.

Neben diesen Handlungskompetenzen aus dem alten RLP HFW wurden vier neue Handlungskompetenzen eingeführt. Die erste Handlungskompetenz umfasst die Durchführung von Entscheidungen. Die verbleibenden drei Handlungskompetenzen verweisen auf verschiedene, relativ spezifische Instrumente: Kreativitätstechniken, Umfeld-/Umweltanalyse, Entscheidungsmethode, Risiko-/Wirtschaftlichkeitsanalyse.

Die Handlungskompetenz des Handlungsfeldes **Produktion** wurde bei der Revision aus dem alten RLP HFW übernommen. Die Befragungsergebnisse zeigen für diese Handlungskompetenzen eine unterdurchschnittliche Relevanz, ein durchschnittliches Defizit und eine unterdurchschnittliche Eignung der Schule als Lernort, was die Übernahme im neuen RLP HFW rechtfertigt. Zudem wurde eine neue Handlungskompetenz, welche die Auswahl geeigneter technischer Werkzeuge beinhaltet, hinzugefügt. Dabei wird nicht konkretisiert, was mit technischen Werkzeugen gemeint ist. Zwei weitere neue Handlungskompetenzen befassen sich mit gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien sowie der Erstellung von Verträgen. Dies ist insofern sinnvoll, als die Studierenden in der Befragung öfters fehlende Handlungskompetenzen in Bezug zu Recht identifizierten.

Allerdings ist zu prüfen, inwiefern die Handlungskompetenz zur Erstellung von Verträgen sich mit der ersten Handlungskompetenz des Handlungsfeldes **Beschaffung/Logistik** überschneidet, welche sich ebenfalls mit Projektverträgen beschäftigt. Die Handlungskompetenzen in diesem Handlungsfeld haben insgesamt eine überdurchschnittliche Relevanz und ein überdurchschnittliches Defizit, sind jedoch leicht unterdurchschnittlich geeignet, um in der Schule erworben zu werden. Diese Ergebnisse unterstützen deren Übernahme im neuen RLP HFW.

Die Handlungskompetenz der Investitionsrechnungen im **Handlungsfeld Investition/Finanzierung** ist unterdurchschnittlich relevant und weist ein unterdurchschnittliches Defizit auf. Allerdings ist sie überdurchschnittlich gut geeignet, um in der Schule vermittelt zu werden, so dass ihre Übernahme im neuen RLP HFW gerechtfertigt ist. In diesem Handlungsfeld wurden zudem zwei neue Handlungskompetenzen zu Investitionsrechnung, Wirtschaftlichkeits-/Abweichungsanalysen und Projekt-Controlling eingeführt.

Arbeitgeberinterviews

Projektmanagement scheint für einige interviewte Arbeitgeber sehr relevant zu sein. Vier Vertreter/innen von Grossfirmen und zwei aus KMU sehen Projektmanagement als eine der relevantesten Arbeitssituationen. Allerdings erkannten Arbeitgeber aus Grossfirmen im Handlungsfeld Projektmanagement Verbesserungspotenzial bei dipl. Betriebswirtschaftler/innen insbesondere in Bezug auf komplexe Prozesse in Verknüpfung mit Changemanagement.

Zusammenfassung

Die Überblickselemente des Handlungsfeldes Projektmanagement wurden grundlegend überarbeitet, trotzdem wurden die Handlungskompetenzen des alten RLP HFW häufig in ähnlicher oder angepasster Form übernommen.

Bei der Unternehmensführung wurden zwei Handlungskompetenzen unverändert übernommen, sechs Handlungskompetenzen in angepasster Form übernommen und vier Handlungskompetenzen neu hinzugefügt. Die Übernahme und Umformulierung der alten Handlungskompetenzen wird von den Befragungsergebnissen gestützt. Allerdings sollte überprüft werden, ob das Konfliktmanagement im neuen RLP HFW noch vertreten ist.

Die Handlungskompetenzen in der Produktion, Beschaffung/Logistik und Finanzierung/Investition wurden vom alten RLP HFW übernommen, was von den Befragungsergebnissen unterstützt wird. Bei den neuen Handlungskompetenzen sollte überprüft werden, ob der Begriff der technischen Werkzeuge genügend klar ist und ob sich die Handlungskompetenz zu Verträgen nicht mit denjenigen in der Beschaffung/Logistik überschneidet.

5.11 Kommunikation

Das Handlungsfeld Kommunikation wurde bei der Revision neu eingeführt, wobei nicht klar ist, ob dieses Handlungsfeld das Wirtschaftsenglisch im alten RLP HFW ersetzt. Dass bei der Evaluation ein grosser Anteil Studierender, Arbeitgeber und Ehemaliger angegeben hat, dass das Studium noch besser auf mit Kommunikation zusammenhängende Arbeitssituationen vorbereiten sollte, unterstützt die Einführung eines eigenständigen Handlungsfeldes.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Da es im alten RLP HFW kein eigenes Handlungsfeld Kommunikation gab, können zur Validierung der Handlungskompetenzen in diesem neuen Handlungsfeld lediglich die Befragungsergebnisse zu den Handlungskompetenzen im Prozess Kommunikation beigezogen werden. Folglich fokussiert die folgende Diskussion darauf, diese Handlungskompetenzen mit denjenigen im neuen Handlungsfeld zu vergleichen. Zusätzlich gibt es in den anderen Handlungsfeldern gewisse Handlungskompetenzen, welche nicht im Prozess Kommunikation sind, aber eine inhaltliche Überschneidung mit der Kommunikation haben. Diese wurden bei den jeweiligen Handlungsfeldern diskutiert.

Die Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen des neuen Handlungsfeldes Kommunikation wurden entlang von drei Arbeitsprozessen zur Kommunikationsform strukturiert obwohl der neue RLP HFW diese Strukturierungsebene nicht mehr beinhaltet: schriftliche Texte verfassen und Textverständnis, Gespräche und Präsentationskompetenz/Auftreten. Eine Frage, die sich hier stellt ist, ob Texte verfassen nicht klarer wäre als schriftlich verfassen. Diese Arbeitsprozesse überschneiden sich relativ wenig mit den Handlungskompetenzen der Kommunikationsprozesse, da diese nicht nach Kommunikationsform differenziert sind.

Die Überblickselemente decken weitgehend diese verschiedenen Kommunikationsformen ab. Eine Ausnahme ist das dritte Überblickselement, welches die wirkungsvolle und situationsgerechte Kommunikation mit verschiedenen Anspruchsgruppen auf geeigneten zeitgemässen Kanälen erfasst. Dieses Überblickselement überschneidet sich folglich mit den Handlungskompetenzen zu zielgruppengerechten und situationsgerechten Kommunikationskonzepten, welche in verschiedenen Handlungsfeldern vorkommen. Auch die Handlungskompetenz zu zeitgerechter Kommunikation könnte unter diesem Überblickselement subsumiert werden. Dies gilt ebenfalls für die bedachte und diskrete Reaktion auf Krisen. Der Verweis auf zeitgemässe Kanäle weist zudem einen Zusammenhang auf mit den Handlungskompetenzen zur Nutzung moderner Medien und sich auf dem Laufenden halten bezüglich technologischer Entwicklungen.

Eine weitere mögliche Überschneidung betrifft das Überblickselement zu einem glaubwürdigen und überzeugenden Auftritt. Dieses Überblickselement hat einen direkten Zusammenhang mit den Handlungskompetenzen zur Reflexion der eigenen Kommunikationspraxis.

Arbeitgeberinterviews

Die Einführung des Handlungsfeldes Kommunikation wird dadurch bestätigt, dass interviewte Arbeitgeber aus Grossfirmen und KMU häufig über Kommunikation als eine notwendige Sozialkompetenz von dipl. Betriebswirtschaftler/innen redeten. Unter Kommunikation verstanden sie die Körpersprache und Wirkung der eigenen Person bei einer Interaktion, aber auch effiziente Kommunikationsabläufe. Zudem nannten die Arbeitgeber die Sprachkompetenzen und Fremdsprachen als Arbeitssituationen mit Verbesserungspotenzial.

Die Analyse der in den Arbeitgeberinterviews thematisierten Selbst- und Sozialkompetenzen zeigt, dass für Grossfirmen und KMU Führung, Teamwork und Arbeiten im interkulturellen Kontext am wichtigsten sind. Kommunikation wurde zwar nicht am häufigsten genannt, ist aber

bei allen drei wichtigsten Selbst- und Sozialkompetenzen ein wichtiger Aspekt. Vor dem Hintergrund dieser Einschätzungen der Arbeitgeber ist die Einführung eines neuen Handlungsfeldes Kommunikation angebracht.

Zusammenfassung

Mit der Revision wurde ein neues Handlungsfeld Kommunikation eingeführt. Die Befragungen von Studierenden, Arbeitgebern und Ehemaligen wie auch die Arbeitgeberinterviews unterstützen die Einführung dieses neuen Handlungsfelds.

Die Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen in diesem Handlungsfeld sind entlang von drei Arbeitsprozessen strukturiert: schriftliche Texte verfassen/Textverständnis, Gespräche und Präsentationskompetenz/Auftreten. Allerdings ist zu prüfen, inwiefern das neue Handlungsfeld noch Überschneidungen mit den Handlungskompetenzen im Prozess Kommunikation in den anderen Handlungsfeldern aufweist.

5.12 Unterstützungsfächer

Der neue RLP HFW nennt fünf Unterstützungsfächer, welche als Hintergrundwissen und Querschnittsfächer über alle Handlungsfelder hinweg dienen sollen. Diese Unterstützungsfächer werden nicht als eigenes Handlungsfeld umgesetzt, sondern sollen in die in anderen Handlungsfelder integriert werden. Zu ihnen gehören Recht, Volkswirtschaft/Steuern, Statistik, IT-Technologien und Soft Skills. Diese werden im neuen RLP HFW wie folgt beschrieben:

- **Recht** hat einen Bezug zu Unternehmensführung und Personal.
- **Volkswirtschaft** bezieht sich auf Finanzen, Steuern und Grundlagen für eine strategische Entscheidung.
- **Statistik** kann in allen Handlungsfeldern vorkommen. Das Ziel dieses Unterstützungsfaches ist es, Kennzahlen aufzubereiten, zu interpretieren und basierend auf den Daten Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten.
- **IT-Technologien** bezieht sich auf Wissen und Erkennen technologischer Entwicklungen die auch radikal sein können, um damit das Bedürfnis nach Massnahmen erkennen und vorantreiben zu können.
- **Soft Skills** bezieht sich auf das vernetzte Wissen für die Unternehmensentwicklung, das Erkennen von Rollen und Funktionen sowie die Lösung von Konflikten.

Auch im alten RLP HFW gab es sogenannte «Fachgebiete», die innerhalb von Handlungsfeldern abgedeckt wurden. Diese «Fachgebiete» umfassten Volkswirtschaft, Recht, Steuern und Statistik. Neu hinzugekommen sind IT-Technologie und Soft Skills, die bisher nicht abgedeckt wurden. Zudem wurden die Unterstützungsfächer mit der Revision des RLP HFW konkretisiert.

Befragung von Studierenden und Arbeitgebern

Die Angaben aus den Studierenden- und Arbeitgeberbefragungen bezüglich Arbeitssituationen, auf die der HFW-Studiengang besser vorbereiten sollte, unterstützen die Übernahme von Volkswirtschaft/Steuern, Recht, und Statistik als Unterstützungsfächer im neuen RLP HFW.

Auch Arbeitssituationen im Zusammenhang mit Informatik wurden relativ häufig als fehlende Arbeitssituationen genannt. Dieses Befragungsergebnis bestätigt die Bedeutung davon, die Verwendung von IT-Technologien handlungsfeldübergreifend im Studium zu berücksichtigen.

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Studierenden und Arbeitgeber Soft Skills sehr wichtig finden für die berufliche Praxis von dipl. Betriebswirtschaftler/innen. Einige Studierende haben zudem konkrete Soft Skills aufgeführt, welche im HFW-Studiengang stärker berücksichtigt werden sollten. Allerdings ist bei der Vermittlung der Soft Skills zu beachten, dass diese immer zusammen mit anderen Handlungskompetenzen aktiviert werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Umsetzung dieses Unterstützungsfachs in anderen Handlungsfeldern anhand der Verbindung mit anderen Handlungskompetenzen stattfindet. Zudem deuten die Befragungen darauf hin, dass beim Einbezug von Soft Skills im Unterricht darauf geachtet werden sollte, dass diese gemäss den Studierenden und Arbeitgebern am Arbeitsplatz besser gelernt werden können als in der Schule.

Arbeitgeberinterviews

Die neuen Unterstützungsfächer nehmen teilweise die von den interviewten Arbeitgebern genannten Verbesserungspotenziale auf. Insbesondere die handlungsfeldübergreifende Behandlung der IT-Technologie reflektiert die grosse Bedeutung der Digitalisierung. Zudem nannten die interviewten Arbeitgeber drei mit den Unterstützungsfächern zusammenhängende Mankos, die keinem konkreten Handlungsfeld zugeordnet werden können: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, Mathematik und Statistik. Dies bestätigt, dass es sinnvoll ist, die Unterstützungsfächer Volkswirtschaftslehre und Statistik im neuen RLP HFW beizubehalten. Zudem ist es den interviewten Arbeitgebern ein Anliegen, dass die dipl. Betriebswirtschaftler/innen die rechtlichen Grundlagen der Unternehmensführung kennen, weshalb es sinnvoll ist, das Unterstützungsfach Recht beizubehalten. Des Weiteren waren den interviewten Arbeitgebern die Soft Skills wichtig, insbesondere in den Bereichen ganzheitliches Denken und kommunikative Persönlichkeit sowie Sensibilität im Umgang mit Menschen.

Zusammenfassung

Die Unterstützungsfächer im neuen RLP HFW umfassen Recht, Volkswirtschaft, Statistik, IT-Technologien und Soft Skills. Im alten RLP HFW wurden die Unterstützungsfächer als Fachgebiete bezeichnet, haben jedoch weder IT-Technologie noch Soft Skills beinhaltet.

Die zunehmende Bedeutung von IT-Technologien und die hohe Bedeutung von Soft Skills wird in den Befragungen und Interviews bestätigt. Folglich unterstützen die Evaluationsergebnisse deren Relevanz über alle Handlungsfelder hinweg und damit die Einführung eines Unterstützungsfachs für IT-Technologie. Allerdings werden Soft Skills immer zusammen mit anderen Handlungskompetenzen aktiviert. Es stellt sich folglich die Frage, ob es sinnvoll ist, Soft Skills als eigenständiges Unterstützungsfach zu formulieren. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass bei der Umsetzung darauf geachtet wird, dass die Soft Skills mit anderen Handlungskompetenzen kombiniert werden. Zudem ist dabei zu berücksichtigen, dass die Soft Skills gemäss den Befragungen besser am Arbeitsplatz erworben werden können als in der Schule.

6 Schlussfolgerungen

Diese Studie validiert die Revision des RLP HFW anhand der Evaluationsergebnisse aus den Befragungen der Studierenden und ihren Arbeitgebern und aus den Interviews mit ausgewählten Arbeitgebern. Dabei zeigt sich, dass der RLP HFW im Zuge der Revision substantiell angepasst wurde. Auch wenn die Evaluationsergebnisse auf keinen Aktualitätsverlust des RLP HFW hinweisen, so validieren diese doch einen Grossteil der erfolgten Anpassungen. Inwiefern die durch die Revision erreichten Qualitätsgewinne die grundlegende Überarbeitung der Überblickselemente, Arbeitssituationen und Handlungskompetenzen rechtfertigen – vor dem Hintergrund der daraus resultierenden Anpassungen der Bildungspläne und Lehrmittel – kann aufgrund der Evaluationsergebnisse nicht beurteilt werden.

Die Revision hat zudem gezeigt, wie wichtig und komplex die Strukturierung eines Rahmenlehrplans ist. Die Strukturierung des RLP HFW erfolgt neu anhand von zehn Handlungsfeldern, während der alte RLP HFW noch elf Handlungsfelder hatte. Dabei wurden zweimal zwei Handlungsfelder zusammengelegt (Produktion und Beschaffung/Logistik zu Supply Chain Management, Finanzierung/Investition und Rechnungswesen zu Finanzielle Führung & Rechnungswesen); ein Vorgehen das von den Evaluationsergebnissen unterstützt wird. Zudem wurde das Handlungsfeld Information zu Informatik und Technologie erweitert, was sich auch in den darin enthaltenen Handlungskompetenzen widerspiegelt. Diese wurden grundlegend überarbeitet und fokussieren nun stärker auf das Management von IT-Projekten als auf deren Umsetzung. Des Weiteren wurde ein zusätzliches Handlungsfeld Kommunikation geschaffen, um der hohen Relevanz dieses Prozesses und den ihm zugeordneten Handlungskompetenzen gerecht zu werden. Allerdings ergibt sich durch die Schaffung dieses neuen Handlungsfeldes Potenzial für Überlappungen mit anderen Handlungsfeldern, weshalb die Schnittstellen zu den Handlungskompetenzen in den anderen Handlungsfeldern überprüft werden sollten.

Die Strukturierung innerhalb der einzelnen Handlungsfelder wurde bei der Revision insofern angepasst, als neu auf die Prozesse als Strukturierungselement verzichtet wird und eine direkte Verbindung zwischen den Überblickselementen («Handlungskompetenzen im Überblick») und Arbeitssituationen eingeführt wurde. Diese direkte Verbindung fehlte im alten RLP HFW und deren Einführung ist durchaus zweckmässig. In Bezug auf die Prozesse zeigt sich allerdings, dass bei der Revision der einzelnen Handlungsfelder weiterhin mit diesen gearbeitet oder ähnliche Strukturierungselemente eingeführt wurden. Damit ist die Strukturierung innerhalb der Handlungsfelder noch nicht einheitlich und sollte deshalb nochmals überprüft werden.

Der neue RLP HFW enthält zudem fünf Unterstützungsfächer, wobei die bisherigen Fachgebiete um IT-Technologie und Soft Skills erweitert wurden. Die Evaluationsergebnisse bestätigen die hohe Bedeutung dieser zusätzlichen Fächer über alle Handlungsfelder hinweg und unterstützen damit deren Einführung. Bei den Soft Skills ist allerdings zu bedenken, dass der Arbeitsplatz gemäss Evaluationsergebnissen zumeist besser geeignet ist, um diese zu vermitteln. Zudem werden Soft Skills immer zusammen mit anderen Handlungskompetenzen aktiviert. Es ist deshalb wichtig, dass bei der Umsetzung dieses Unterstützungsfachs darauf geachtet wird, dass die Vermittlung der Soft Skills immer in Verbindung mit anderen Handlungskompetenzen erfolgt.

Insgesamt widerspiegelt sich in den erfolgten Anpassungen die zunehmende Bedeutung von Digitalisierung, Technologie und Soft Skills – insbesondere Kommunikation –, deren Relevanz auch von den Studierenden und Arbeitgebern bestätigt wird. Auch die rechtlichen bzw. normativen Aspekte der Unternehmensführung haben mehr Gewicht erhalten, was insbesondere den interviewten Arbeitgebern entgegenkommt. Zudem wird den dipl. Betriebswirtschafter/innen in verschiedenen überarbeiteten Handlungskompetenzen eine stärker strategische Ausrichtung und aktivere Rolle zugeschrieben, was dem Ziel des HFW-Studiengangs, Generalisten/innen mit Führungsfunktion auszubilden, entspricht. Allerdings haben die Interviews mit Arbeitgeber/innen gezeigt, dass die Rollen und Karrieremöglichkeiten von dipl. Betriebswirtschafter/innen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Grösse stark variieren.

Die Evaluationsergebnisse unterstützen folglich viele der erfolgten Anpassungen, auch wenn die Analysen zum Aktualitätsverlust auf keine Notwendigkeit für eine Totalrevision des RLP HFW hinweisen. Allerdings sollte geprüft werden, ob der neue RLP HFW noch verbessert werden könnte hinsichtlich der Einfachheit seiner Umsetzung in Bildungsplänen und Lehrmitteln. Ein Beispiel hierfür besteht darin, dass die Vermittlung von Soft Skills im Unterricht schwierig ist und diese immer in Kombination mit anderen Handlungskompetenzen aktiviert werden müssen. Ein weiteres Beispiel besteht darin, dass die Strukturierung innerhalb der Handlungsfelder noch nicht einheitlich ist und deshalb nochmals überprüft werden sollte.

Quellenverzeichnis

- Arvanitis, S., Seliger, F., Spescha, A., Stucki, T., & Wörter, M. (2017). Die Entwicklung der Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft 1997–2014. *KOF Studies*, 88, <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/128054> (aufgerufen am 31.1.2018).
- Arvanitis, S., Grote, G., Spescha, A., Wäfler, T., & Wörter, M. (2017). Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016. Eine Teilauswertung im Auftrag des SBFJ. *KOF Studies*. Abgerufen am 20. Februar 2019 von <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/239703> (aufgerufen am 1. März 2019).
- BFS (2017a): Diplomstatistik Höhere Fachschulen 2015. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse/tertiaerstufe-hoehere-berufsbildung/hoehere-fachschulen.html> (aufgerufen am 31.1.2018).
- BFS (2017b): Bruttoerwerbseinkommen pro Jahr der Erwerbstätigen nach Erwerbsstatus, Berufsgruppe und Geschlecht – Zentralwert (Median) in Franken, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeitskosten.assetdetail.276559.html> (aufgerufen am 31.1.2018).
- McKinsey (2017): Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx> (aufgerufen am 25.4.2018).
- ODEC (2014): Saläre/Salaires 2013/2014. http://www.odec.ch/de/pub/services/salaere_hf.htm (aufgerufen am 31.1.2018).
- ODEC (2015): Saläre/Salaires 2015/2016, http://www.odec.ch/de/pub/services/salaere_hf.htm (aufgerufen am 31.1.2018).
- Renold, U., Bolli, T., & Rageth, L. (2015). Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». Bericht zur ersten Befragungswelle 2014. *KOF Studien Nr. 62*, Juni 2015. Zürich: KOF, ETH Zürich. <http://e-collection.library.ethz.ch/view/eth:49567> (aufgerufen am 31.1.2018).
- Renold, U., Bolli, T., Egg, M.E. & Rageth, L. (2016). Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». Bericht zur zweiten Befragungswelle 2015. *KOF Studien Nr. 75*, Mai 2016. Zürich: KOF, ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/117649> (aufgerufen am 31.1.2018).
- Renold, U., Bolli, T. & Rageth, L. (2017). Dritter Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». *KOF Studien Nr. 91*, Juni 2017. Zürich: KOF, ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/164860> (aufgerufen am 31.1.2018).
- Renold, U., Bolli, T. & Rageth, L. (2018). Vierter Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF» Ist der RLP HFW für alle Firmen aktuell?. *KOF*

- Studien Nr. 112, Juni 2018. Zürich: KOF, ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/267535> (aufgerufen am 8.4.2018).
- Renold, U., Bolli, T., Maldonado-Mariscal, K., Rageth, L. & Sriitharan, A. (2019a). Fünfter Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF» Befragung von Ehemaligen und vertiefte Betrachtung der Digitalisierung. KOF Studien Nr. 112, Juni 2019. Zürich: KOF, ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/342374> (aufgerufen am 28.1.2019).
- Renold, U., Maldonado-Mariscal, K., Rageth, L., & Sriitharan, A. (2019b). Bericht zu den Interviews mit Arbeitgebern/innen zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF», KOF Studien Nr. 130, Juni 2019. Zürich: KOF, ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/342375> (aufgerufen am 28.1.2019)
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St.Galler-Management-Modell. Bern.
- Trägerschaft Rahmenlehrplan HFW (2008). Rahmenlehrplan Höhere Fachschule Wirtschaft, <http://www.hfw-tg.ch/pdf/rahmenlehrplan2008.pdf> (aufgerufen am 13.12.2019).

Appendix

Appendix A:

Detaillierte Ergebnisse zu den Handlungskompetenzen

In den folgenden Tabellen werden die detaillierten Ergebnisse zu den Auswertungen der Handlungskompetenzen ausgewiesen. Diese detaillierten Tabellen enthalten die folgenden Spalten:

- **Handlungskompetenzen:** Diese wurden dem RLP HFW entnommen und lediglich in der Formulierung vereinfacht.
- **Relevanz** hat eine Skala von 1 (sehr tief) bis 5 (sehr hoch). Für jede Handlungskompetenz wird der Mittelwert für die vier analysierten Jahre sowie die durchschnittliche jährliche Veränderung aufgezeigt. Mittelwerte unter 3 (verhältnismässig tief) und über 4 (verhältnismässig hoch) sind rosa respektive blau markiert. Die statistische Sicherheit für die jährliche Veränderung wird mittels der robusten Standardfehler in Klammern dargestellt. Darauf aufbauend weisen *, ** und *** auf eine zunehmende statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% hin. Statistisch gesicherte Anstiege und Absenkungen sind grün respektive rot gekennzeichnet.
- **Eigenkompetenz** ist der Mittelwert über alle vier Jahre auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 5 (sehr hoch). Werte unter 3 (verhältnismässig tief) und über 4 (verhältnismässig hoch) sind rosa respektive blau markiert.
- **Defizit** ist der Mittelwert über alle vier Jahre der Differenz von Relevanz und Eigenkompetenz. Werte unter -0.2 und über +0.2 sind rot respektive grün markiert.
- **Erwerb** ist der Mittelwert über alle vier Jahre der Eignung der Schule als Lernumgebung auf einer Skala von 1 (Arbeitsplatz) bis 3 (Schule). Werte unter 1.5 und über 2 werden in rosa respektive blau angezeigt.

Tabelle A1: Unternehmensführung (Anzahl Antworten ~260)

Überblickselement	Arbeitsprozess	Neuer RLP HFW		Alter RLP HFW				
		Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Handlungskompetenz	Relevanz Ø	Eigenkompetenz	Defizit	Erwerb
	Arbeitsprozess: Entwicklungen & Veränderungen (OK neu Schnittstellen zur Organisationsentwicklung)	Dipl. Betriebswirtschafter und dipl. Betriebswirtschafter HF sind im Rahmen ihrer Arbeit stetig mit Entwicklungen und Veränderungen, welche sich je nach Situation weltweit, international, national oder lokal unterschiedlich auswirken können.	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF entwickeln ein intrinsisches Interesse sich über Entwicklungen & Veränderungen zu orientieren Sie sind in der Lage, mögliche Auswirkungen der entsprechenden weltweiten, internationalen, nationalen oder lokalen Entwicklungen & Veränderungen im Kontext zur eigenen Situation einzuschätzen respektive zu verstehen Sie können aufgrund der Einschätzung und dem Verständnis der Sachlage, mögliche Auswirkungen auf das unternehmerische Umfeld ableiten 					
die normativen Ebene des Unternehmens bei der Ausübung ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen und stringent in die strategische und operative Ebene zu führen.	Arbeitsprozess: Normative Führung	<p>sind im Rahmen ihrer Arbeit mit normativen Ordnungsgrößen innerhalb der Unternehmung konfrontiert. Einerseits prägen der Existenzgrund der Unternehmung und die formulierten Visionen bzw. die Wertschöpfung des Unternehmens sowohl die Aufgaben als auch die Strukturen des Unternehmens und die Unternehmenskultur die Leistungserstellung.</p> <p>Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF beziehen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit regelmässig die beschriebenen Grundhaltungen mit ein, setzen diese wenn möglich um bzw. machen bei Abweichungen oder Irritationen diese zum Thema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF verstehen die Zusammenhänge innerhalb der normativen Ebene und können sich im Unternehmen aktiv in die Erarbeitung, respektive Weiterentwicklung einbringen. Sie sind in der Lage, die normativen Auswirkungen mit der strategischen Führungsebene im Unternehmen zu vernetzen und können zur inhaltlichen Ausgestaltung beitragen. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF beachten bei ihrer Tätigkeit die grösseren Zusammenhänge im Unternehmen. Sie zeigen dabei Interesse am eigenen Bereich und am Gesamtkontext. Sie berücksichtigen die normativen Ordnungsmomente und deren Entstehungsgeschichte bei Ihrer Arbeit. Sie reflektieren die eigenen Handlungen und die des Teams in Bezug auf die normativen Ordnungsmomente. Bei Abweichungen suchen sie aktiv die Diskussion im Team und bei ihren Vorgesetzten und leiten nach Bedarf Massnahmen ab. 	Sie/Er bettet ihre/seine Handlungen und Entscheidungen in Unternehmensvision und -leitbild ein.	3.83	3.72	0.13	1.78

sich verändernde Rahmenbedingungen im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umfeld zu erkennen, und nach Massgabe der Unternehmenspolitik umzusetzen.

ihren Beitrag zur Strategieumsetzung zu erkennen und sich bei strategischen Veränderungen aktiv und

Arbeitsprozess: Strategische Führung

Bei der **Erarbeitung von Unternehmensstrategien** helfen die dipl. Betriebswirtschafter*innen **unter Berücksichtigung mit bei der Nutzung von externen sowie internen Informationsquellen.** Auf **kontinuierliche** Dabei werden sie mit **Veränderungsprozessen** in der wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, **technologischen und ethischen** Umwelt konfrontiert, und **zumüssen** finden sie proaktiv **nachhaltige Lösungsvorschläge** herausgefordert. (**danach gleich abschliessend im Rahmen...**) Im Rahmen ihrer Tätigkeit verfügen sie dabei über die **Agilität**, um ihren Beitrag zur Strategieumsetzung mit geeigneten Massnahmen zu leisten. Bei der **Vorgehensweise** wird **konstruktiv zusammengearbeitet**. Dabei kommt nicht nur dem Austausch mit den **Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu.**

> Veränderung/Konfliktlösung doppelt?

Bei **strategischen Anpassungen bzw. Veränderungen** sind die dipl. **Betriebswirtschafter*innen** und dipl. **Betriebswirtschafter HF** gefordert, sich im Rahmen der Veränderungsprozesse aktiv zu engagieren. Dabei beziehen sie Veränderungen im gesellschaftspolitischen bzw. volkswirtschaftlichen, **technologischen** und ökologischen Bereich mit ein. Sie **leiten Massnahmen ab, tragen diese mit die abgeleiteten Massnahmenpakete mit** und kommunizieren diese **aktiv gegenüber den Anspruchsgruppen unteren Hierarchiestufen.** Bei **Irritationen, Unsicherheiten, offenen Fragen oder abweichenden Meinungen** kommunizieren sie offen, **konstruktiv und partnerschaftlich** mit den Betroffenen **relevanten Personenkreis** sei dies die **vorgesetzte Person oder eine Projektleitung.** Dabei entstehende Konflikte gehen sie **direkt und lösungsorientiert an** und versuchen **adäquate Konfliktlösungen anzustreben.**

> Veränderungen doppelt

- Die Dipl. **Betriebswirtschafter*innen** und dipl. **Betriebswirtschafter HF** erkennen die **zeigen ein Interesse an den Unternehmensstrategien als wichtige Leitplanken für ihr Handeln** und können die Auswirkungen auf den eigenen Bereich analysieren.

- Bei der **Erarbeitung Formulierung** von Unternehmensstrategien wirken sie bei der Erschliessung von **externen sowie internen** Informationsquellen mit.

- Diplomierte **Betriebswirtschafter*innen** sind in der Lage sich an der Entwicklung einer **wirtschaftlich, sozial, ökologisch, technologischen und ethischen nachhaltigen Unternehmensstrategie proaktiv und nachhaltig** zu beteiligen.

- Sie diskutieren, die Unternehmensstrategien aktiv mit relevanten Ansprechpartnern, um ein Verständnis zu erzeugen und **leiten daraus konkrete Massnahmen für den eigenen Wirkungskreis ab.** führen diese Diskussionen möglichst sachlich.

- Sie setzen die Unternehmensstrategien in ihrem Arbeitsbereich zielgerichtet um. Dabei reflektieren sie die eigenen Handlungen und die des Teams regelmässig. **Dipl. Betriebswirtschafter*innen reflektieren regelmässig die eigenen Handlungen und schätzen die Konsequenzen für sich und ihren Wirkungskreis ab.** Bei Abweichungen leiten sie die nötigen Massnahmen ein.

- Die dipl. **Betriebswirtschafter*innen** und dipl. **Betriebswirtschafter HF** begegnen strategischen Veränderungen **positiv** mit Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Sie reflektieren dabei die eigene Haltung **Einstellungen und Ängste** und leiten Handlungen ein, um die Entwicklung mitzugestalten. **pflegen einen konstruktiven Umgang.**

- Bei strategischen Anpassungen bzw. Veränderungen leiten sie geeignete Massnahmen ein und reflektieren diese.

Sie/Er analysiert die Wirkung der Unternehmensstrategie auf ihren/seinen Bereich.	3.85	3.61	0.24	1.84
Sie/Er arbeitet bei der Erschliessung externer Informationsquellen für die Strategieformulierung mit.	3.33	3.27	0.04	1.87
Sie/Er arbeitet an einer wirtschaftlich/ sozial/ ökologisch nachhaltigen Strategieentwicklung mit.	3.48	3.33	0.15	1.80
Sie/Er kommuniziert Unternehmensvision und -leitbild an Mitarbeitende.	3.80	3.61	0.18	1.66
Sie/Er setzt die Strategie in ihrem/seinem Arbeitsbereich aktiv um.	3.94	3.80	0.13	1.59
Sie/Er reflektiert die eigenen Handlungen und von ihrem/seinem Team im Lichte der Strategie.	3.74	3.61	0.13	1.68

<p>konstruktiv zu engagieren.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Sie leisten einen aktiven Beitrag bei der Umsetzung der strategischen Massnahmen und Sie zeigen sich belastbar auch in hektischen Zeiten. Dipl. Betriebswirtschafter*innen bewegen sich in der komplexen Arbeitswelt agil und sind belastbar. • Sie kommunizieren die strategischen Zielsetzungen und Massnahmenpakete angemessen in ihrem Team. Den dabei entstehenden Konflikten begegnen sie konstruktiv. • Bei Irritationen, Unsicherheiten, offenen Fragen oder abweichenden Meinungen betreffend die Unternehmensstrategien oder die Veränderungen suchen sie aktiv das Gespräch mit den relevanten Ansprechpersonen. • Adäquate Konfliktlösungen werden offen, konstruktiv und partnerschaftlich erreicht. 	<p>Sie/Er diskutiert die Strategie aktiv mit relevanten Ansprechpartnern.</p> <p>3.73 3.70 0.05 1.59</p>
<p>aus der strategischen Ebene des Unternehmens konkrete operative Ziele und Massnahmen für ihre Abteilung oder ihr Team abzuleiten und die Führung bei der Umsetzung zu übernehmen. Organisationsstrukturen in Bezug</p> <p>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag (operative Führung) (Marcus)</p>	<p>Dipl Betriebswirtschafter*Innen HF sind in der Lage kleinere und grössere Teams und/oder Abteilungen direkt und indirekt zu leiten. Dabei ist die Gestaltung der Aufgaben bzw. Zielsetzungen der einzelnen Mitarbeitenden eine wichtige Aufgabe. Die Dipl Betriebswirtschafter*Innen HF leiten aus den übergeordneten Zielsetzungen, wie zum Beispiel der strategischen Planung oder den Jahresplanungen, konsistente und konkrete Ziele für die Abteilung bzw. das Team ab. Sie planen die Aufgabenbereiche bzw. Massnahmenpakete und begleiten den Zielformulierungsprozess auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden. Sie achten dabei auf eine Delegation von möglichst vollständigen Aufgabenstellungen, um eine wichtige Rahmenbedingung für motiviertes Arbeiten zu schaffen. Dabei befinden sie sich in einem Spannungsfeld zwischen ihre Zielvorgaben und den Vorstellungen der Mitarbeitenden. In diesem Spannungsfeld bewegen sie sich empathisch und klar, fokussiert Sie legen Wert auf eine offene Kommunikation, welche die Hintergründe bzw. Bedeutung der getroffenen Entscheidungen ausleuchtet. Im Weiteren evaluieren sie regelmässig die Zielerreichung und leiten notwendige Massnahmen daraus ab.</p> <p>Eine weitere Aufgabenstellung zeigt sich in der Planung und Umsetzung der Strukturen und Ressourcen innerhalb des Teams bzw. der Abteilung. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF reflektieren die vorherrschenden Strukturen regelmässig auf ihre Effizienz, Passung bzw. Effektivität. Sie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dipl Betriebswirtschafter*Innen HF leiten Zielsetzungen und Massnahmenpakete für das eigene Team konsistent aus den übergeordneten Vorgaben ab. • Sie formulieren die Zielsetzungen und Aufgaben für die einzelnen Teammitglieder. Dabei achten sie auf einen gemeinsamen Austausch und begleiten die Umsetzungsplanung und Aufgabengestaltung aktiv. Sie erkennen Abweichungen und leiten die nötigen Massnahmen ein. • Das Spannungsfeld zwischen den Zielsetzungen der Organisation und die der Mitarbeitenden besprechen sie konstruktiv mit den Betroffenen. Dabei achten sie auf eine offene und klare Kommunikation. • Sie überprüfen den Zielerreichungsgrad regelmässig und leiten bei Bedarf Massnahmen ein. • Sie nehmen dabei die vorgesehenen Aufgaben des Führungsprozesses der Zielfindung, Planung und Steuerung des Unternehmens war. <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF skizzieren eine optimale Gestaltung der Organisationsstrukturen und Prozesse innerhalb ihrer Abteilung. Sie reflektieren diese regelmässig in Bezug auf Ihre Passung, Effizienz und Effektivität bei der Umsetzung der Zielsetzungen.</p>	<p>Sie/Er leitet Ziele/ Massnahmen aus Vorgaben für den Bereich ab.</p> <p>4.06 3.90 0.14 1.52</p> <p>Sie/Er formuliert Ziele/ Massnahmen für einzelne Teammitglieder.</p> <p>3.99 3.84 0.14 1.58</p> <p>Sie/Er kommuniziert die Ziele und Massnahmen im Bereich.</p> <p>4.01 3.87 0.13 1.60</p> <p>Sie/Er beseitigt Unklarheiten und Spannungsfelder in Bezug auf die Strategie.</p> <p>3.72 3.53 0.20 1.69</p> <p>Sie/Er überprüft den Zielerreichungsgrad.</p> <p>3.91 3.77 0.13 1.59</p> <p>Sie/Er skizziert optimale Organisations-/ Prozesstrukturen.</p> <p>3.55 3.44 0.09 1.99</p>

<p>auf die Zielerreichung anzupassen. (nicht auf dieser Ebene, aber aufnehmen)</p> <p>auf Kultur und Klima in ihrer Abteilung/ihrer Team Wert zu legen und dies bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. (nicht auf dieser Ebene, aber aufnehmen)</p>	<p>passen die Struktur ihrer Abteilung an, wenn es die Aufgaben bzw. Zielsetzungen es verlangen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sie passen Strukturen besonnen jedoch zeitgerecht an und scheuen sich nicht vor notwendigen Veränderungen. Dabei berücksichtigen sie die Vernetzung von Mensch-Technik-Organisation. Sie passen die Strukturen in Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden an und beachten dabei die technischen Möglichkeiten, welche die Arbeit erleichtern und die Präzision erhöhen. 	<p>Sie/Er passt Organisations-/ Prozessstrukturen zeitgerecht an.</p>	3.74	3.64	0.10	1.83
	<p>Neben den Aufgaben und Zielsetzungen kommt dem kulturellen Aspekt innerhalb des Teams bzw. der Abteilung eine wichtige Bedeutung zu. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF achten auch auf die Ebene der Kultur und des Klimas. Sie thematisieren regelmässig kulturelle Bestandteile. Bei Veränderungsprojekten überlegen sie sich geeignete Massnahmen auf der kulturellen Ebene, um die Umsetzung zu unterstützen. Bei der Kulturarbeit referenzieren sie auf die normativen Grundlagen und versuchen hier eine möglichst grosse Übereinstimmung zu erzielen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF erkennen die wesentlichen kulturellen Bestandteile in ihrer Abteilung und thematisieren diese bei Bedarf. Dabei achten sie auf eine Übereinstimmung mit den normativen Ordnungsmomenten. Bei anstehenden Veränderungen nehmen sie die passenden Massnahmen auf der kulturellen Ebene vor, weil sie sich der Wichtigkeit dieser Ebene bewusst sind. Bei Störungen im Bereich der Kultur bzw. des Klimas thematisieren sie den Sachverhalt im Team und leiten bei Bedarf Massnahmen ein. Sie pflegen dabei einen professionellen Umgang mit Widerständen und Tabus. 	<p>Sie/Er erkennt wesentliche kulturelle Bestandteile der Abteilung.</p> <p>Sie/Er integriert kulturelle Bestandteile in Veränderungsprozesse.</p>	3.81	3.80	0.00	1.58
	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF führen ihr Team ziel- und mitarbeiterorientiert. Sie leiten Sitzungen möglichst ergebnisorientiert. Sie achten dabei darauf, dass möglichst alle Mitarbeitende sich einbringen können. Auf die Art der Zusammenarbeit legen sie grössten Wert und thematisieren Probleme frühzeitig und lösungsorientiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF bereiten ihre Sitzungen seriös vor und leiten diese zielgerichtet. Sie sorgen mit den geeigneten Moderations- und Gesprächsführungsmethoden für eine gleichberechtigte Kommunikationskultur und er setzen bei Bedarf verschiedene Medien zielgerichtet ein. Bei auftretenden Konflikten begegnen sie diesen lösungsorientiert. Sie bereiten ihre Sitzungen seriös und rasch nach. 	<p>Sie/Er bereitet Sitzungen seriös vor.</p> <p>Sie/Er leitet Sitzungen mittels Moderations- und Gesprächsführungsmethoden.</p> <p>Sie/Er begegnet auftretenden Konflikten lösungsorientiert.</p> <p>Sie/Er bereitet Sitzungen seriös und rasch nach.</p>	4.15	4.09	0.07	1.49
<p>Vorbild für die Mitarbeitenden zu sein und</p> <p>Arbeitsprozess: Führungsprozesse im Unternehmensalltag</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF führen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe Mitarbeitende basierend den aktuellen Führungsmethoden- modellen in der Wirtschaft immer wieder Mitarbeitende. Geplante Mitarbeitergespräche führen sie vorbereitet und strukturiert in definierten periodischen Abständen. Dabei setzen sie das vorhandene Beurteilungssystem professionell ein und prüfen marktaktuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF bereiten ihre Mitarbeitergespräche seriös vor und führen diese strukturiert durch. Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung finden grundsätzlich zusammen im Rahmen der Mitarbeitergespräche statt. 	<p>Sie/Er bereitet Mitarbeitergespräche seriös vor.</p> <p>Sie/Er führt Mitarbeitergespräche strukturiert durch.</p>	4.06	3.91	0.14	1.65
				3.93	3.85	0.08	1.72

<p>Führungsarbeit (Mitarbeitergespräche, Konflikte, Kommunikation etc.) professionell auszuführen. (nicht auf dieser Ebene, aber aufnehmen)</p>	<p>(operative Führung) 2. Teil</p>	<p>sowie adäquate Systeme. Sie achten neben einer Beurteilung der Leistungen der Mitarbeitenden auch auf die Förderung. Periodisch Dabei planen sie gemeinsam mit dem Gegenüber verschiedenste Entwicklungsmaßnahmen. Die Leistungsbeurteilung findet aber nicht nur im Mitarbeitergespräch statt, sondern es wird ein day-to-day Feedback gepflegt. Sie fördern aktiv eine konstruktive Rückmeldekultur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sie führen die Mitarbeiterbeurteilungen mit dem vorhandenen System fundiert und durchdacht sowie zukunftsweisend durch. Sie diskutieren mit dem Betroffenen Entwicklungspotentiale und dementsprechend adäquate Entwicklungsmaßnahmen. Im Alltag operativen Geschäft wenden sie eine konstruktive Rückmeldetechnik im Sinne von day-to-day-Feedback an und fördern damit aktiv die Rückmeldekultur. 	<p>Sie/Er beurteilt Mitarbeitende basierend auf den firmeninternen Standards und Kriterien.</p>	3.78	3.70	0.09	1.58
		<p>Es gibt immer wieder Konflikte in Teams. Die dipl. Betriebswirt*innen HF achten auf eine möglichst frühe Konflikterkennung. Sie ermuntern die Beteiligten mit konstruktiven Ansätzen den Konflikt frühzeitig zu lösen bzw. bieten konkrete Hilfestellungen an. Bei Konflikten, in welche sie selber involviert sind, sprechen sie diese pro aktiv an. und versuchen diese gemeinsam mit allen Beteiligten konstruktiv zu lösen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirt*innen HF nehmen bei entstehenden Konflikten eine situativ rasche und fundierte Konfliktanalyse vor. Aufbauend auf der Analyse nehmen sie eine konstruktive sowie nachhaltige Konfliktbearbeitung vor. Das trifft sowohl bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden als auch bei eigenen Konflikten zu. Bei Konfliktgesprächen bei denen sie eine Vermittlerrolle inne haben, setzen sie zielgerichtete und zeitgemässe Moderationsmethoden ein. Sie sprechen eigene Konflikte proaktiv an und lösen diese gemeinsam mit den involvierten Stellen sowie beteiligten Personen. 	<p>Sie/Er gibt regelmässig konstruktive Rückmeldungen an Mitarbeitende.</p> <p>Sie/Er nimmt bei entstehenden Konflikten eine rasche und fundierte Analyse vor.</p>	4.10	3.95	0.16	1.54
		<p>Die dipl. Betriebswirt*innen HF sind sich bewusst, dass sie mit ihrem Verhalten ein Vorbild für die Mitarbeitenden sind. Dabei achten sie in ihrer eigenen Leistungserbringung bzw. in ihrem persönlichen Verhalten auf eine vorbildliche Haltung.</p> <p>Sie pflegen eine Politik der offenen Türen, sie reflektieren die eigenen Handlungen bzw. das eigene Führungsverhalten regelmässig, um Stärken und Schwächen abzuleiten. Die Schwächen gehen sie aktiv an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirt*innen HF reflektieren die eigenen Handlungen fortlaufend und kommunizieren offen und proaktiv kritisch und leiten Stärken und Schwächen ab. Bei Bedarf leiten sie die notwendigen Massnahmen ab. Sie pflegen eine Politik auch der offenen Türen. Sie erkennen eigene Stärken und Schwächen im eigenen Handeln und Führungsverhalten und können sich daraus weiter entwickeln. regelmässig, um eigene Stärken und sowie Schwächen abzuleiten. Die Schwächen gehen sie aktiv an. 	<p>Sie/Er nimmt eine konstruktive Konfliktbearbeitung vor.</p> <p>Sie/Er setzt in Konfliktgesprächen Moderationsmethoden ein.</p>	4.01	3.74	0.28	1.69
		<p>Im Führungsalltag kommt der Information und Kommunikation ein wichtiger Stellenwert zu. Obwohl oft die Zeit dafür fehlt, legen Die dipl. Betriebswirt*innen HF hier einen grossen Wert darauf.</p> <p>Zudem achten Sie auf eine aktive Kommunikation innerhalb ihres Teams.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sie sind in der Lage Informationen verständlich und zielgruppenorientiert aufzubereiten und gestalten die Informations- und Kommunikationswege innerhalb und ausserhalb des Unternehmens professionell. 	<p>Sie/Er spricht eigene Konflikte an.</p> <p>Sie/Er analysiert eigene Stärken und Schwächen und leitet notwendige Massnahmen ab.</p>	3.97	3.90	0.08	1.65
<p>verfügen über ein ausgeprägtes Selbstmanagement und Führung</p>	<p>Arbeitsprozess: Kommunikation (ändern in Selbstmanagement und Führungsqualitäten)</p>	<p>Der Arbeitsalltag ist von stetigem Wandel geprägt. Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) nehmen zu und die Geschwindigkeit in der Veränderung steigt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirt*innen HF begegnen dem Wandel in der Arbeitswelt offen, flexibel und agil und können mit nicht klar definierten, mehrdeutigen Vorgaben (Ambiguitäten) umgehen. 	<p>Sie/Er setzt in Konfliktgesprächen Moderationsmethoden ein.</p>	3.57	3.46	0.12	1.95
		<p>Dipl. Betriebswirt*innen und dipl. Betriebswirt*innen HF bewegen sich erfolgreich in der dynamischen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt.</p> <p>Dipl. Betriebswirt*innen und dipl. Betriebswirt*innen HF sind dazu bereit, sich mit einem lebenslangen Lernprozess zu befassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dabei schaffen Sie die Balance sich im Wandel zu recht zu finden und für andere dabei Struktur zu geben und sie zu unterstützen. Sie arbeiten unabhängig und selbstgesteuert, schaffen es, für sich und andere Ressourcen, Ziele und Massnahmen erfolgreich zu definieren und umzusetzen. 	<p>Sie/Er nimmt eine konstruktive Konfliktbearbeitung vor.</p>	4.07	3.89	0.18	1.53
					4.11	3.98	0.13	1.70

rungs-
qualitä-
ten
(lea-
dership,
Selbst-
ma-
nage-
ment,
Softski-
lls,
noch
umfor-
mulie-
ren)

	<ul style="list-style-type: none"> Sie erkennen dabei, ob die notwendigen Kompetenzen in der Organisation vorhanden sind und unterstützen deren Entwicklung. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF verstehen die eingeleiteten Veränderungen im Kontext zur strategischen Entwicklung des Unternehmens und können diese im eigenen Team begleiten oder sogar umsetzen. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind sich dem Stellenwert der Information und Kommunikation bewusst und nehmen sich auch in hektischen Zeiten die notwendige Zeit dazu. Sie gestalten die Informations- und Kommunikationsprozesse effizient und nachvollziehbar. Sie bereiten mündliche und schriftliche Informationen verständlich und zielgruppengerecht auf. Sie achten auf eine zeitgerechte Kommunikation. In Kommunikationskrisen bzw. notfällen agieren sie bedacht, dem Notfallkonzept entsprechend und diskret. 	<p>Sie/Er kennt den hohen Stellenwert von Kommunikation und Information.</p> <p>Sie/Er gestaltet Kommunikationsprozesse effizient und nachvollziehbar.</p> <p>Sie/Er kommuniziert zielgruppengerecht.</p> <p>Sie/Er kommuniziert zeitgerecht.</p> <p>Sie/Er reagiert bedacht, diskret und nach dem Notfallkonzept auf Krisen.</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>4.45</td> <td>4.27</td> <td>0.19</td> <td>1.69</td> </tr> <tr> <td>4.02</td> <td>3.82</td> <td>0.21</td> <td>1.86</td> </tr> <tr> <td>4.22</td> <td>3.99</td> <td>0.22</td> <td>1.59</td> </tr> <tr> <td>4.32</td> <td>4.11</td> <td>0.22</td> <td>1.48</td> </tr> <tr> <td>4.00</td> <td>3.75</td> <td>0.25</td> <td>1.67</td> </tr> </tbody> </table>	4.45	4.27	0.19	1.69	4.02	3.82	0.21	1.86	4.22	3.99	0.22	1.59	4.32	4.11	0.22	1.48	4.00	3.75	0.25	1.67
4.45	4.27	0.19	1.69																				
4.02	3.82	0.21	1.86																				
4.22	3.99	0.22	1.59																				
4.32	4.11	0.22	1.48																				
4.00	3.75	0.25	1.67																				
<p>Neben der Kommunikation im Team kommen den Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF auch die Aufgabe zu, mit anderen Abteilungen bzw. mit der Geschäftsleitung innerhalb des Unternehmens, aber auch mit externen Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Auch hierbei achten sie auf eine transparente und zielgruppenorientierte Vorgehensweise. Sie machen das mit Freude und sehen es als wichtigen Bestandteil der eigenen Arbeit an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF gestalten die Kommunikation ausserhalb der eigenen Abteilung aktiv und situationsgerecht. Sie achten auf eine transparente und anspruchsgruppenorientierte Vorgehensweise. 	<p>Sie/Er kommuniziert ausserhalb der Abteilung situationsgerecht.</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>4.08</td> <td>4.01</td> <td>0.07</td> <td>1.49</td> </tr> </tbody> </table>	4.08	4.01	0.07	1.49																
4.08	4.01	0.07	1.49																				

Tabelle A2: Marketing/PR (Anzahl Antworten ~430)

Überblickselement	Neuer RLP HFW		Alter RLP HFW							
	Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Überblickselement	Prozess	Prozesse mit typischer Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Relevanz \bar{x}	Eigenkompetenz \bar{x}	Defizit \bar{x}	Erwerb \bar{x}
1 verstehen die Bedeutung des Marketings für die Unternehmung (Marketingphilosophie)	Den dipl. Betriebswirtschaftler*innen begegnen unabhängig von ihrer tatsächlichen Funktion im Unternehmen täglich Marketing-Denkhaltungen. Sie verstehen dabei den Wertbeitrag des Marketings für den Erfolg eines Unternehmens. Sie beziehen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit regelmäßig die beschriebenen Grundhaltungen im Bereich Marketing aktiv ein und leisten ihren Beitrag zur Umsetzung des Marketinggedankens in ihrem Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind in der Lage, bei ihren Entscheidungen die Grundhaltungen aus dem Bereich Marketing einzubeziehen. Sie verfügen über das notwendige Wissen, um interne und externe Kunden in allen Aspekten der Unternehmensleistung in den Fokus zu stellen. 	die normativen Ordnungsmomente des Unternehmens bei der Ausübung ihrer Tätigkeit im Bereich „Marketing PR“ angemessen zu berücksichtigen.	Normative Führung	Marketinggrundsätze kommunizieren	<p>Sie/Er bezieht die Grundhaltung des Marketings, insb. den Kunden- und Dienstleistungsbegriff, in Entscheidungen ein.</p> <p>Sie/Er lebt die Grundhaltung des Marketings aktiv gegen innen und aussen.</p>	4.04	3.85	0.18	1.91
2 sie weisen übergeordnete Marketingfähigkeiten aus (Präsentation, Gesprächsführung, Auftritt, Verhalten, Argumentationslogik)	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind in ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit Anforderungen konfrontiert, die grundsätzlich zu den übergeordneten Marketingfähigkeiten zählen - seien es nun Präsentationen, Gesprächsführung, persönlicher Auftritt, Repräsentation des Unternehmens nach innen und aussen, Verhandlungen sowie Argumentation.</p> <p>Dabei stellen sie sicher, dass ihr Gegenüber sie schnell und einfach versteht. Sie lösen effizient Handlungen oder Diskussionen aus und präsentieren sich und ihr Unternehmen dabei kompetent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF verfügen über zeitgemässe Präsentationsfähigkeiten und wenden diese inklusive der entsprechenden Präsentationsmittel an. Sie kennen die Mittel und Techniken der Gesprächsführung, Verhandlung sowie der Argumentationslogik und sind in der Lage diese zielgerichtet und empathisch einzusetzen. Sie sind in der Lage einen kompetenten, sicheren und überzeugenden Eindruck nach innen und aussen zu hinterlassen. Sie wissen um die Bedeutung eines authentischen Auftritts. 	über Marketingmassnahmen und Resultate abteilungsübergreifend zu informieren.	Kommunikation	Über Marketingmassnahmen kommunizieren	<p>Sie/Er kommuniziert Marketingmassnahmen intern und extern.</p> <p>Sie/Er motiviert betroffene Stellen zur aktiven Mitarbeit.</p>	3.61	3.65	-0.03	1.58
3 halten sich an den rechtlichen Rahmen im	Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF weiss, dass im Umgang mit dem Kunden und im Zusammenhang mit kommerziellen Kommunikationsformen klare nationale und internationale	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind bestrebt, bei ihren Entscheidungen die gesetzlichen Rahmenbedingungen situativ und länderspezifisch aus dem Bereich Marketing anzuwenden. Sie achten dabei 								

<p>Marketingumfeld und berücksichtigen die Risiken der Datennutzung für die Unternehmung</p>	<p>Rechtsvorschriften gelten. Diese Gesetze unterliegen ständigen Veränderungen, die es anzuwenden gilt.</p>	<p>besonders auf die ausgewählten Kommunikationsinstrumente, welche teils unterschiedlichen Vorgaben unterliegen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie sind in der Lage, sich über die wichtigsten Veränderungen zu orientieren und diese fallspezifisch und betriebswirtschaftlich für ihr Unternehmen einzusetzen. • Sie sind in der Lage, die wichtigsten rechtlichen Quellen situativ hinzuziehen (Bsp. UWG) und die daraus resultierenden Vorgaben zu respektieren. • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF wissen wie sie potenzielle Interessenten auf welche Art kontaktieren dürfen und wann Sie sich rechtlich aufs Glatteis begeben. 						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>4 situativ passende Marktanalyse auswählen, durchführen und interpretieren</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF unterstützen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Durchführung und Interpretation von Markt- und Trendanalysen. Sie informieren sich über mögliche Entwicklungen, indem Sie Gespräche mit internen und externen Beteiligten führen, bzw. recherchieren anhand von ausgewählten Quellen relevante Daten für Ihre Analysen. Sie definieren die Fragestellungen und bestimmen die Zielgruppen. Dabei achten sie auf eine umfassende Betrachtungsweise der verschiedenen Märkte und auf die Erfassung von quantitativen und qualitativen Marktdaten. Auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse erstellen sie eine Auswertung und interpretieren diese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF arbeiten bei der Strategieentwicklung im Bereich Marketing mit. Wo bei sie vor allem im Analyseteil aktiv sind. Sie unterstützen und begleiten die internen und externen Beteiligten bei der Erarbeitung der Marktanalysen. Dabei erstellen sie vollständige Briefings. • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF arbeiten die Ergebnisse, insbesondere die Definition der Zielgruppe, transparent auf, interpretieren diese und können diese übersichtlich, korrekt und überzeugend darstellen und präsentieren. 	<p>die Durchführung und Interpretation von Marktanalysen professionell zu unterstützen.</p>	<p>Strategische Führung</p>	<p>Marketingziele und –strategie kommunizieren</p>	<p>Sie/Er arbeitet bei der Erstellung von Analysen, z.B. Marktanalysen, mit.</p>	<p>3.18</p>	<p>3.19</p>	<p>-0.01</p>	<p>2.08</p>
---	--	--	---	-----------------------------	--	--	-------------	-------------	--------------	-------------

<p>6 die Marketingstrategie und die Tätigkeitsfelder aus der Unternehmensstrategie abzuleiten</p>	<p>Die strategischen Ausrichtungen innerhalb einer Unternehmung geben die Leitplanken für die Handlungen im operativen Bereich. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind im Rahmen ihrer Tätigkeit gefordert, ihren Beitrag zur Strategieumsetzung im Bereich Marketing zu erkennen, zu diskutieren und in der Folge auch zu leisten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind motiviert, die eigenen Handlungen bzw. Entscheidungen in Bezug auf die Marketingstrategie zu reflektieren. Bei Abweichungen schlagen sie Massnahmen zur Optimierung vor. • Sie thematisieren die Zusammenhänge zwischen Unternehmens- und Marketingstrategie am, bringen sich mit kritischen Fragen ein und helfen mit, dass die Unternehmens-/Marketingstrategie in der operativen Arbeit umgesetzt wird. 	<p>ihren Beitrag zur Strategieumsetzung im Bereich „Marketing PR“ aktiv zu leisten.</p>	<p>Strategische Führung</p>	<p>Marketingziele und –strategie kommunizieren</p>	<p>Sie/Er arbeitet bei der Entwicklung der Marketingstrategie mit.</p>	<p>3.16</p>	<p>3.20</p>	<p>-0.04</p>	<p>2.17</p>	
							<p>Sie/Er reflektiert und optimiert die eigenen Handlungen im Lichte der Marketingstrategie.</p>	<p>3.32</p>	<p>3.33</p>	<p>0.00</p>	<p>2.00</p>

					Sie/Er thematisiert Zusammenhänge von Strategie und Teamhandlungen mit kritischen Fragen und Überzeugungsarbeit.	3.44	3.46	-0.01	1.92	
7 definieren und formulieren von abgeleiteten qualitativen und quantitativen Marketingzielen	Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF werden mit einer Unternehmens- und Marketingstrategie konfrontiert und verstehen die Zusammenhänge. Sie leiten insbesondere operative Marketingziele von der Marketingstrategie ab oder beurteilen bestehende Ziele. Sie planen die detaillierte Umsetzung der in der Marketingstrategie definierten Massnahmenswerpunkte.	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF formulieren ökonomische und vorökonomische Zielsetzungen für die eigene Abteilung und sorgen dafür, dass diese kongruent zur Marketingstrategie sind. Sie brechen das strategische Massnahmenpaket auf die Abteilung herunter und planen zielgerichtet die Einzelmassnahmen. Dabei beziehen sie die Mitarbeitenden bei Bedarf mit ein. Dabei arbeiten sie mit best-practice-Ansätzen. Die eigenen Handlungen bzw. Entscheidungen der dipl. Betriebswirtschaftler*innen und dipl. Betriebswirtschaftler HF entsprechen den Zielsetzungen. 	operative Marketingziele aus der Marketingstrategie abzuleiten und mit dem Team umzusetzen.	Führungsprozess – U-Alltag	Marketingstrategie im Tagesgeschäft umsetzen, operative Marketingziele realisieren	Sie/Er formuliert Ziele/Massnahmen für ihren/seinen Bereich.	3.50	3.63	-0.11	1.77
						Sie/Er formuliert Ziele/Massnahmen für einzelne Teammitglieder.	2.77	2.98	-0.19	1.84
						Sie/Er erfasst regelmässig den Zielerreichungsgrad.	3.29	3.35	-0.05	1.74
8 CRM-orientierte Marketing-sicht einnehmen als Querschnittsfunktion im Unternehmen	Im Unternehmen kommen in allen Funktionen mit CRM in Kontakt. Dabei sind loyale und profitable Kunden zu halten, zu bearbeiten und zu gewinnen. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF arbeiten innerhalb von Projekten zum Aufbau eines CRM-Systems und der dazugehörigen Prozesse mit. Sie sorgen für eine detaillierte Pflege der Daten. Nehmen regelmässig Auswertungen vor und leiten Optimierungsmassnahmen ab.	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF kennen den Wert des strategischen CRM-Ansatzes. Sie erläutern die ganzheitliche und integrierte Steuerung der Kundenbeziehungen und wissen um die strategische Bedeutung. Sie kennen die Möglichkeiten eines professionellen CRM. Sie wählen ein passendes methodengestütztes Vorgehen beim Aufbau aus, welches das Kundendenken in den Mittelpunkt stellt. Sie passen auch die internen Prozesse drauf an. 	ein CRM aufzubauen, zu pflegen und zu optimieren	Kundenprozesse	Marktanalysen unterstützen, Kundenpflege und Akquise	Sie/Er erläutert die Wichtigkeit eines professionellen Customer-Relationship-Management (CRM).	3.76	3.65	0.10	1.79
						Sie/Er wählt ein methodengestütztes Vorgehen beim Aufbau des CRM und orientiert sich dabei an den Kunden.	3.58	3.45	0.13	1.80
						Sie/Er sorgt für eine konsequente Erfassung und Pflege von Daten.	4.05	4.03	0.01	1.30
						Sie/Er reflektiert den Nutzen des CRM anhand von Analysen.	3.25	3.23	0.03	1.68

- Sie sorgen für eine konsequente Erfassung und Pflege der Daten und überzeugt die Mitarbeitenden über die Wichtigkeit.
- Sie nehmen geeignete Analysen vor, reflektieren regelmässig den Nutzen des CRM und leiten bei Bedarf Optimierungsmassnahmen ab.

9 die aktuellen Marketinginstrumente kennen und mit den Spezialisten umsetzen
 10 Marketinginstrumente und Massnahmen bewerten und in betriebswirtschaftlichen Gesamtkontext stellen

Der Marketing-Mix gehört zum unternehmerischen Alltag. Der Wertschöpfungsprozess steuert die Instrumente des Marketings. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind sich der Wichtigkeit aller Instrumente hinsichtlich ihrer Wirkung, Effizienz und Zielerfüllung bewusst.

Sie planen und gestalten den Einsatz des gesamten Marketing-Mix in Anlehnung an die definierten Ziele und Strategien situativ richtig. Gegebenenfalls in Absprache mit der Marketingleitung oder gemäss Auftrag.

- Sie sind in der Lage jeweils die betriebswirtschaftliche Relevanz pro Sub-Mix zu beurteilen und die Zuweisung der Mittel richtig zu gestalten. Dies bildet gleichzeitig die Basis dafür, die wichtigsten Ansätze einer Infrastrukturplanung- und Bewirtschaftung ableiten zu können.

- Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF informieren abteilungsübergreifend (intern und extern) über die eingeleiteten Marketingmassnahmen und deren Resultate. Sie stellen sicher, dass die betroffenen Stellen ausserhalb der eigenen Abteilung auf die Wirkungen der Massnahmen vorbereitet sind und ebenfalls die entsprechenden Massnahmen einleiten, dies unter Einhaltung der Budgetvorgaben.

- Sie planen, organisieren, unterstützen durch und kontrollieren bsw. Verkaufsförderungsaktivitäten, Promotionen, Spezialaktionen, etc. unter Einbezug von internen oder externen Partnern.

- Sie bewirtschaften die on- und offline Kommunikation situationsgerecht und abgestimmt.

Infrastrukturbewirtschaftung	Infrastrukturbedarf für Marketingumsetzungen planen	Sie/Er plant den Infrastrukturbedarf umfassend und vorausschauend.	3.00	3.11	-0.12	1.62
		Sie/Er löst Infrastrukturengpässe angemessen und pragmatisch.	2.99	3.10	-0.11	1.60
Kundenprozesse	Marktanalysen unterstützen, Kundenpflege und Akquise	Sie/Er arbeitet bei der Organisation und Durchführung von Events mit.	3.36	3.59	-0.24	1.38
		Sie/Er arbeitet bei der Organisation und Durchführung von Verkaufsmassnahmen mit.	3.90	3.84	0.07	1.36
Kundenprozesse	Marktanalysen unterstützen,	Sie/Er hält sich auf dem Laufenden zu technologischen Entwicklungen und Einsatzgebieten der virtuellen Kommunikation.	3.79	3.67	0.11	1.61

- Sie unterstützen den Produktmanager bei der Entwicklung und Überarbeitung von Produkten und Dienstleistungen und bei deren Markteinführung.

Produktmanager bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen kompetent zu unterstützen.

Leistungserstellung und Leistungsinnovation

Kundenpflege und Akquise

Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen unterstützen

Sie/Er beurteilt regelmäßig den Auftritt in der virtuellen Kommunikation.

3.27 3.33 -0.06 1.64

Sie/Er arbeitet bei der Einführung neuer Produkte mit.

3.33 3.36 -0.04 1.41

Sie/Er bringt Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen ein.

3.43 3.52 -0.09 1.38

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF informieren abteilungsübergreifend (intern und extern) über die eingeleiteten Marketingmassnahmen und deren Resultate. Sie stellen sicher, dass die betroffenen Stellen ausserhalb der eigenen Abteilung auf die Wirkungen der Massnahmen vorbereitet sind und ebenfalls die entsprechenden Massnahmen einleiten.

über Marketingmassnahmen und Resultate abteilungsübergreifend zu informieren.

Kommunikation

Über Marketingmassnahmen kommunizieren

Sie/Er kommuniziert Marketingmassnahmen intern und extern.

3.61 3.65 -0.03 1.58

Sie/Er motiviert betroffene Stellen zur aktiven Mitarbeit.

3.66 3.75 -0.09 1.44

11 formulieren Bedürfnisse an das Marketing

Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF unterstützen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Durchführung von Marketingmassnahmen. Sie definieren marketingrelevante Fragestellungen und sind beteiligt bei der Bestimmung von Marketingzielen. Diese beschreiben sie in einem ganzheitlichen Briefing. Dabei achten sie auf die korrekte Terminologie und Methodik.

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind sattelfest in der Marketingbegrifflichkeiten und in der Methodik des Marketings.
- Sie sind in der Lage, verständliche, vollständige und klare Briefings für externe und interne Partner in strukturierter Form zu verfassen.

12 können Marketingcontrolling-Instrumente anwenden und den Erfolg der Massnahmen abschätzen

Im Arbeitsalltag werden die getätigten Marketingmassnahmen in Bezug auf Kosten-Nutzen überprüft und beurteilt. Dabei werden quantitative Kennzahlen und qualitative Daten einbezogen und Massnahmen optimiert und abgeleitet.

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF kennen die Bedeutung des "return on marketing invest".
- Sie helfen bei der Erarbeitung von Marketingcontrollingkennzahlen mit und wissen, wie diese zu interpretieren sind.
- Sie ziehen aus quantitativen Daten und qualitativen Informationen die richtigen Schlussfolgerungen. Sie beziehen diese in die Überarbeitung der Zielsetzungen bzw. der Massnahmenfestlegung ein.

	Auftragsabwicklung	Auftragsabwicklungen und Kundenberatungen durchführen					
Offerten zu erstellen und Beratungsgespräche mit Kunden zu führen.			Sie/Er erstellt Offerten termingerecht.	4.02	4.24	-0.21	1.14
			Sie/Er analysiert den Offerierungsprozess.	3.54	3.72	-0.17	1.42
			Sie/Er leitet bei Bedarf zielgerichtete Optimierungen ein.	3.82	3.84	-0.01	1.38
			Sie/Er führt Beratungsgespräche durch.	3.69	3.85	-0.14	1.24
			Sie/Er erfasst Kundenbedürfnisse.	4.17	4.13	0.03	1.25
			Sie/Er präsentiert adäquate Lösungen zielgruppengerecht.	3.98	3.98	0.00	1.38
Aufträge kunden- und termingerecht auszuführen und entsprechende Optimierungsmöglichkeiten einzuleiten.			Sie/Er stellt eine termingerechte Auftragsumsetzung sicher.	4.26	4.26	-0.01	1.20
			Sie/Er pflegt Kontakte mit nachgelagerten Stelle.	3.99	4.05	-0.05	1.21
			Sie/Er agiert sofort bei Unregelmässigkeiten und Kundenreklamationen.	4.31	4.33	-0.02	1.17

Tabelle A3: Supply Chain Management (Anzahl Antworten ~195/330)

Neuer RLP HFW			Alter RLP HFW				Relevanz \emptyset	Eigenkompetenz \emptyset	Defizit \emptyset	Erwerb \emptyset
Überblickselement	Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Überblickselement	Prozess	Prozesse mit typischer Arbeitssituation	Handlungskompetenz				
Beschaffung/Logistik			Beschaffung/Logistik							
1 die strategische Bedeutung von SCM für ein Unternehmen und den Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erkennen	<ul style="list-style-type: none"> unterstützen beratend die Vorgesetzten für eine Optimierung der gesamten Supply Chain um eine höhere Wertschöpfung zu erwirtschaften 	<ul style="list-style-type: none"> kennen die kostenwirksamen Faktoren einer Lieferkette wie Bestandes- und Kapitalkosten, Transport- und Handlingkosten sowie IT-Kosten erkennen Möglichkeiten sowie Chancen und Risiken um diese Kosten zu reduzieren, zu verändern und deren Erfolgswirksamkeit zu überprüfen können die Hebelwirkung einer optimalen Lieferkette mit Kennzahlen nachweisen berücksichtigen Trends und Entwicklungen im Umfeld des SCM kennen die Bedeutung funktionierender Waren- und Informationsflüsse zur Leistungserstellung 								
2 strategische und operative Ziele für Beschaffung, Logistik und Leistungserstellung (Produktion und Dienstleistung) aus den Unternehmenszielen abzuleiten	<ul style="list-style-type: none"> erarbeiten mit ihren internen Partnern die für die gesamte Supply Chain wichtigen mittel- und kurzfristigen Ziele berücksichtigen äussere Umstände wie Bedeutung der Produkte/Dienstleistungen, Märkte, Lieferanten sowie von Preisen und Konditionen 	<ul style="list-style-type: none"> kennen die strategischen Elemente der Beschaffung, der Logistik, der Leistungserstellung sowie eines Ressourcenmanagement leisten bei Festlegung von Strategien für die Beschaffung, Logistik, Leistungserstellung und des Ressourcenmanagement ihrer Unternehmen einen positiven Beitrag 	mit internen Partnern die für die Beschaffung und Logistik relevanten Ziele zu erarbeiten.	Strategische Führung	Beschaffungs- und Logistikziele ableiten	<p>Sie/Er erstellt eine Marktanalyse der zu beschaffenden Produkte/ Leistungen.</p> <p>Sie/Er formuliert kurz- und mittelfristige Ziele anhand der Unternehmensstrategie.</p>	3.07	3.15	-0.06	2.15
							3.21	3.26	-0.04	2.03

<p>3 die unternehmerische Wertschöpfung unter den Kriterien "Make or Buy", Markt und Lieferanten zu beurteilen</p> <ul style="list-style-type: none"> · sie unterstützen die Geschäftsleitung bei der Gestaltung und Optimierung der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> · kennen die Konzepte zur Beschaffung, Lagerhaltung, Produktion und Distribution · kennen die relevanten Beschaffungsmärkte und beurteilen diese aus strategischer Sicht · erstellen Grundlagen für Make-or-Buy-Entscheidungen und leiten daraus innovative Lösungen ab
<p>4 Risiken innerhalb der gesamten SC zu erkennen und bewerten und Massnahmen zur Reduzierung vorzuschlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> · analysieren regelmässig die Risiken der Beschaffung, Produktion, Lagerhaltung, der Transporte und der Steuerung (IT) und sorgen für die Einhaltung von rechtlichen Grundlagen (z.B. Exportbestimmungen) · entwickeln ein passendes Risikomanagementsystem und bewirtschaften die Umsetzung 	<p>Führungsprozesse im Unternehmensalltag</p> <p>Beschaffungs- und Logistikziele umsetzen</p> <p>Sie/Er erkennt und analysiert Entscheidungsunklarheiten.</p> <p>3.66 3.68 0 1.7</p>
<p>5 Bestände für die Bedürfnisse von Kunden und für die Unternehmung zu optimieren</p> <ul style="list-style-type: none"> · analysieren den Bedarf aufgrund verschiedener Informationen · nehmen Einfluss auf die Beschaffung und die Lagersituation aufgrund der Kundenbedürfnisse und optimieren Kosten (working capital) 	<p>den Bedarf zu analysieren und aufgrund der Beschaffungs- und Logistikrichtlinien Offerten einzuholen.</p> <p>Leistungsleistung</p> <p>Bestellungen durchführen, Warenein- und Ausgang prüfen, Versand und Lieferung sicherstellen</p> <p>Sie/Er erstellt eine Bedarfsanalyse.</p> <p>3.57 3.7 -0.1 1.7</p>

6 Beschaffungsrichtlinien zu erstellen, zu optimieren und umzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> unterstützen die Geschäftsleitung beim Erstellen von Beschaffungsrichtlinien und beachten dabei ethisch, moralische, ökonomische und ökologische Verhaltensgrundsätze 	<ul style="list-style-type: none"> verfügen über detaillierte Kenntnisse der jeweiligen betrieblichen Beschaffungsrichtlinien 	Beschaffungsrichtlinien umzusetzen und diese bei Bedarf zu optimieren.	Normative Führung	Beschaffungs- und Logistikgrundsätze kommunizieren	Sie/Er setzt die Beschaffungsrichtlinien aktiv um.	3.88	3.91	-0.02	1.44
	<ul style="list-style-type: none"> setzen die Beschaffungsrichtlinien durch und unterbreiten Vorschläge zur Optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> verstehen die Wichtigkeit der Beschaffungsrichtlinien (Codex) und handeln entsprechend hinterfragen den Beschaffungsrichtlinien und machen Vorschläge für Anpassungen 				Sie/Er leitet entsprechende Kennzahlen ab, erfasst und evaluiert diese.	3.64	3.66	-0.02	1.82
7 die erforderliche Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen und eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Lieferanten zu gestalten	<ul style="list-style-type: none"> wirken bei der Auswahl von Lieferanten mit durch prüfen, vergleichen und beurteilen anhand von Kriterien verschiedene Offerten 	<ul style="list-style-type: none"> können unterschiedliche Kriterien definieren und systematisch bewerten (Nutzwertanalyse) 	den Bedarf zu analysieren und aufgrund der Beschaffungs- und Logistikrichtlinien Offerten einzuholen.	Leistungserstellung	Bestellungen durchführen, Warenein- und Ausgang prüfen, Versand und Lieferung sicherstellen	Sie/Er holt Offerten ein.	3.78	4.05	-0.25	1.28
	<ul style="list-style-type: none"> strukturieren und bewerten die Lieferanten entsprechend den unternehmerischen Bedürfnissen und den strategischen Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> berücksichtigen bei der Beschaffungsentscheidungen die "Total Cost of Ownership" (TCO) 				Sie/Er fällt nachvollziehbar dokumentierte Beschaffungsentscheide.	3.75	3.8	-0.05	1.52
	<ul style="list-style-type: none"> organisieren den Waren-/Dienstleistungsfluss, auch in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern 	<ul style="list-style-type: none"> sind in der Lage, mit den Lieferanten partnerschaftliche langfristige Geschäftsbeziehungen zu entwickeln, zu pflegen und Lieferanten in die Supply Chain zu integrieren 				Sie/Er führt Verhandlungen zur Beschaffung durch.	3.63	3.64	-0.01	1.47
						Sie/Er löst Bestellungen optimal aus.	4.12	4.16	-0.03	1.28
						Sie/Er verhandelt bei Lieferschäden.	3.83	3.94	-0.1	1.25

8 die optimale Lagerorganisation und Lagerart anhand der Kundenwünsche und Produktanforderungen zu definieren	<ul style="list-style-type: none"> bestimmen aufgrund von Verbrauch, Platzbedarf, Umweltanforderungen, gesetzlichen Vorgaben die jeweils beste Lagertechnik und Lagerorganisation führen die jährliche Inventur durch 	<ul style="list-style-type: none"> kennen die verschiedenen Bestandesarten und deren Auswirkungen 	die Inventur des Lagers zu leiten, Risiken zu bewerten und eine entsprechende Versicherung sicher zu stellen.	Leistungs-erstellung	Bestellungen durchführen, Warenein- und ausgang prüfen, Versand und Lieferung sicherstellen	Sie/Er bewertet die Risiken.	3.54	3.55	0	1.77
		<ul style="list-style-type: none"> verfügen über Kenntnisse der Lagerlogistik (Lagersysteme und Lager-techniken) 	den Warenein- und Ausgang zu prüfen.			Sie/Er trifft Massnahmen zur Vermeidung und Vorsorge von Risiken.	3.77	3.68	0.1	1.61
		<ul style="list-style-type: none"> kennen den Güter- und Informationsfluss sowie gängige IT-Lösungen (ERP) und erkennen Optimierungspotenziale 				Sie/Er organisiert die jährliche Inventur.	2.72	2.84	-0.12	1.49
		<ul style="list-style-type: none"> können die jährliche Inventur effizient und effektiv leiten 				Sie/Er stellt die Aktualität der Lagerbestandsdaten sicher.	3.38	3.49	-0.1	1.39
9 die logistische Prozesse zu optimieren und die gewünschte Lieferbereitschaft sicherzustellen	<ul style="list-style-type: none"> überwachen die Distribution und prüfen Möglichkeiten zu deren Optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> können logistische Prozesse optimieren und die Lieferbereitschaft sicherstellen 	Sicherzustellen, dass die Logistikrichtlinien bei Versand und Lieferungen eingehalten werden.	Leistungs-erstellung	Bestellungen durchführen, Warenein- und ausgang prüfen, Versand und Lieferung sicherstellen	Sie/Er stellt Gesetzmässigkeit und Kundensolvenz bei Auslieferung sicher.	3.23	3.32	-0.07	1.46
		<ul style="list-style-type: none"> sind sensibilisiert auf länderspezifische Lieferdokumente und entsprechende Vorgaben 				Sie/Er stellt den Versand nach den Logistikrichtlinien sicher.	3.4	3.49	-0.09	1.46
						Sie/Er regelt Schnittstellen und Bedingungen des Versands.	3.52	3.53	-0.02	1.44
10 eine Strategie zur Leistungserstellung zu erarbeiten und laufend den Entwicklungen anzupassen	<ul style="list-style-type: none"> unterstützen die Geschäftsleitung beim Entwickeln einer Leistungserstellungsstrategie bzw. Produktionsstrategie ermitteln den Zeitbedarf für die Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> kennen die Elemente einer Leistungserstellungsstrategie bzw. Produktionsstrategie (Qualität, Zeit, Flexibilität, Wirtschaftlichkeit) können die für ein Unternehmen optimale Strategie zur Leistungserstellung mitentwickeln berücksichtigen bei der Leistungserstellungsstrategie ökonomische, ökologische und soziale Wertedimensionen kennen die Terminierungsarten und deren Auswirkungen auf die Planung 								

11 die zeitlichen Dimensionen einer Leistungserstellung zu schätzen und zu berechnen

- unterbreiten verschiedene Vorschläge zur Reduzierung des Zeitbedarfs
- sind in der Lage, Durchlaufzeiten für einen Arbeitsgang und einen Auftrag zu berechnen
- unterbreiten wirksame Vorschläge zur Reduzierung von Durchlaufzeiten

Kommunikation	Kommunikationskonzept für Abteilung erstellen	Sie/Er erstellt ein zielgruppenorientiertes Kommunikationskonzept.	2.96	3.13	-0.17	2.05
		Sie/Er setzt das Kommunikationskonzept zielgruppengerecht um.	3.06	3.19	-0.1	1.99
		Sie/Er reflektiert ihre/seine eigene Kommunikationspraxis.	3.31	3.41	-0.08	1.9

Produktion

Produktion

12 Personal- und Systemkapazitäten zu berechnen und zu optimieren

- berechnen die erforderlichen Kapazitäten von Personen und Systemen und machen Vorschläge zur deren Optimierung
- können Kapazitätsplanungen erstellen und Auslastungsgrade berechnen
- kennen Planungstools und deren Nutzen für das Unternehmen

die Produktionsgrundsätze und Strategien umzusetzen und zu überwachen sowie die Einhaltung des Produktionsprogramms zu steuern.	Führungsprozesse im Unternehmensalltag	Produktionsstrategie im Tagesgeschäft umsetzen, Produktionsprogramm definieren	2.51	2.58	-0.05	2.1
		Sie/Er entwickelt Finanz- und Auswertungstools zur Steuerung des Produktionsprozesses	2.95	3.2	-0.24	2.08
		Sie/Er präsentiert die Erkenntnisse	3.17	3.23	-0.05	1.89
		Sie/Er analysiert Fortschritte und trifft bei Bedarf Massnahmen	1.89	2.46	-0.54	2.54

13 die Kosten der Leistungserstellung zu berechnen und zu optimieren

- berechnen und überprüfen die verschiedenen für die Kalkulation verwendeten Stundensätze
- verfügen über fundierte Grundlagen zur Erstellung von Offerten und zur Kalkulation (Zuschlagssätze, Rabatte, Prozesskosten)

für Produkte und Leistungen Nachkalkulationen zu erstellen und entsprechende Optimierungsvorschläge abzuleiten.	Leistungserstellung	Fertigung bzw. Leistungserstellung durchführen	Sie/Er erstellt Nachkalkulationen und passt die Kosten- und Kapazitätsplanung entsprechend an.	2.38	2.78	-0.4	2.18
---	---------------------	--	--	------	------	------	------

- erstellen und überprüfen Offerten und Nachkalkulationen
- analysieren Kostenabweichungen und unterbreiten Verbesserungsvorschläge
- können Stundensätze für Personen und Systeme berechnen
- analysieren Ursachen von Kostenabweichungen und schlagen geeignete Massnahmen vor

die Kosten oder DBs für neue Produkte/Leistungen zu kalkulieren. ihre Mitarbeitenden bei der Pflege des Inventars zu überwachen und Wertberichtigungen durchzuführen.

Sie/Er erstellt Soll-Ist Vergleiche.	3.08	3.34	-0.24	1.96
Sie/Er erstellt eine Ursachenanalyse im Bereich der Kosten.	2.42	2.75	-0.31	2.18
Sie/Er leitet aus Soll-Ist Vergleichen und Ursachenanalysen Massnahmen ab.	2.78	2.99	-0.21	2.03
Sie/Er kalkuliert die Kapazitätsauslastung.	2.58	2.88	-0.28	2.09
Sie/Er eruiert kritische Arbeitsplätze.	2.55	2.8	-0.24	1.97
Sie/Er leitet Optimierungsmassnahmen ab und präsentiere diese der Linie.	3.11	3.22	-0.1	1.76
Sie/Er ermittelt kalkulatorische Stundensätze.	2.19	2.53	-0.32	2.23
Sie/Er erarbeitet ein Stundensatzkonzept.	2.03	2.29	-0.24	2.25
Sie/Er arbeitet bei der Erstellung eines Archivierungskonzepts mit.	2.3	2.58	-0.28	1.95

- 14 Modelle zur Optimierung der Leistungserstellung zu prüfen und zu unterstützen
- Unternehmen setzen Modellen zur Optimierung der Leistungserstellung ein, beispielsweise Lean, Six Sigma, KVP, Kaizen
- erkennen die Erfolgsfaktoren der Optimierung der Leistungserstellung bzw. Produktion
- können mit Hilfe der Modelle systematisch Optimierungsmassnahmen erkennen, vorschlagen und einleiten

15 ein nachhaltiges Ressourcenmanagement (inkl. Entsorgung) einzufordern

- werden in der Beschaffung und Leistungserstellung sowie in der Logistik und Distribution mit Forderungen zur Nachhaltigkeit konfrontiert
- erkennen Elemente der Nachhaltigkeit über die gesamte Supply Chain einzubringen, einschliesslich der Entsorgungsproblematik (Produktlebenszyklus)
- setzen wirksame Vorschläge zur Verbesserung des Ressourcenmanagement um

16 die Supply Chain mit Kennzahlen strategisch und operativ zu steuern

- überwachen, kontrollieren und steuern die gesamte Supply Chain mit geeigneten Werkzeugen
- erstellen Kennzahlen zur Struktur, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Qualität um die Supply Chain zu steuern
- können Kennzahlensysteme (Balanced Score Card, Dupont-Schema, usw.) anwenden

			gemeinsam mit der Leitung die finanziellen Ziele für die Produktion zu erarbeiten.	Normative Führung	Produktionsziele entwickeln	Sie/Er formuliert konkrete finanzielle Ziele.	2.74	2.85	-0.11	2.25
						Sie/Er kommuniziert die Ziele verständlich an Mitarbeitende.	3.49	3.4	0.11	1.92
				Leistungsinnovation	Entwicklung von neuen Produkten / Leistungen	Sie/Er kalkuliert Kosten und Deckungsbeiträge neuer Produkte.	2.29	2.62	-0.31	2.38
				Infrastrukturverantwortung	Wartung und Pflege der Produktionsinfrastruktur	Sie/Er stellt die Aktualität der Inventarliste sicher.	2.37	2.77	-0.38	1.76
				Kommunikation	Kommunikationskonzept für Abteilung erstellen	Sie/Er erstellt ein zielgruppenorientiertes Kommunikationskonzept.	2.76	2.96	-0.19	2.2



Sie/Er setzt das Kommunikationskonzept um.	2.89	3.05	-0.17	1.91
Sie/Er reflektiert die eigene Kommunikationspraxis.	3.18	3.26	-0.06	1.93

Tabelle A4: Qualität/Umwelt/Sicherheit (Anzahl Antworten ~65)

Neuer RLP HFW			Alter RLP HFW							
Überblickselement	Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Überblickselement	Prozess	Prozesse mit typischer Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Relevanz Ø	Eigenkompetenz Ø	Defizit Ø	Erwerb Ø
1 Managementsysteme/ Geschäftsprozessmanagement und deren Gestaltungsmöglichkeiten in der Unternehmung zu verstehen.	unterstützen die Geschäftsleitung (Vorgesetzten) bei der Gestaltung und Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Systems und beim Ausformulieren von Umweltzielen, welche aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden.	<ul style="list-style-type: none"> verfügen über Grundlagenkenntnisse zu Managementsystemen und Geschäftsprozesse sowie detaillierte Kenntnisse in den Bereichen Qualitätsmanagement und Qualitätsanforderungen. 		Strategische Führung	QUS-Ziele aus der Strategie ableiten	Sie/Er beteiligt sich an der Entwicklung des QUS-Managements.	3.51	3.62	-0.11	1.65
		<ul style="list-style-type: none"> sind in der Lage, die Neuerungen der Qualitäts- und Normenstandards zu prüfen und Massnahmen zur Einhaltung abzuleiten. beachten bei ihrer Tätigkeit ökologische Aspekte. 				Sie/Er kommuniziert die QUS-Strategie.	3.32	3.23	0.08	1.68
2 die Grundsätze und Normen bezüglich Qualität, Umwelt, Sicherheit/Gesundheitsschutz und Risiken bei ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag einzu-beziehen .	setzen die Vorgaben zu Qualität und Normen um und kommunizieren deren Notwendigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> haben einen guten Überblick über bestehende Zertifizierungen und etwaige Zertifizierungsprozesse. 		Normative Führung	QUS-Grundsätze kommunizieren	Sie/Er bringt ihre/seine Entscheidungen mit den QUS-Grundsätzen in Einklang.	3.81	3.78	0.03	1.48
	analysieren die für das Unternehmen relevanten Dimensionen des Umweltrechts.	<ul style="list-style-type: none"> sind in der Lage, die Qualitäts- und Normvorgaben umzusetzen und die Einhaltung zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sicher zu stellen. 				Sie/Er erschliesst QUS-Grundsätze im Gespräch mit Mitarbeitenden.	3.6	3.72	-0.1	1.37
	analysieren regelmässig die Vorgaben zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und schätzen deren Bedeutung resp. Risiken für das Unternehmen ein.	<ul style="list-style-type: none"> beachten bei Ihrer Tätigkeit ökologische Aspekte und erkennen die ökologischen Gefahren in ihrem Bereich und leiten zielführende Massnahmen ein. 				die QUS-Grundsätze und -normen bei ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag zu berücksichtigen.	QUS-Strategie im Alltag umsetzen	Sie/Er setzt die QUS-Strategie um, indem sie/er dies an Beispielen vorlebt.	3.64	3.67
						Sie/Er stellt bei der Verfolgung der QUS-Zielsetzungen Kosten- und Nutzen-Überlegungen an.	3.44	3.56	-0.13	1.59

<p>3 die Umsetzung der Managementsysteme mit geeigneten Instrumenten zu unterstützen.</p>	<p>verbessern die Qualitätsstandards in ihrem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen (Kundenorientierung).</p> <p>erarbeiten Ansatzpunkte für eine ökologische Planung und Erstellung von unternehmerischen Leistungen.</p> <p>setzen die Vorgaben zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz in konkrete Massnahmen um und kommunizieren deren Notwendigkeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · verfügen über detaillierte Kenntnisse zu den Themen Qualitätswerkzeuge und -konzepte, Umwelt, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und deren Risiken. · verfügen über vertiefte Kenntnisse der relevanten gesetzlichen und internen Vorgaben. · nutzen ihr vertieftes Wissen der ökologischen Herausforderungen und deren Lösungsmöglichkeiten in ihrem Bereich. 		<p>Leistungsinnovation</p>	<p>Nach Bedarf Integration eines QUS-Systems</p>	<p>Sie/Er macht Vorschläge zur Integration passender QUS-Systeme.</p>	3.49	3.58	-0.17	1.78
<p>4 einen kontinuierlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Managementsystems (z.B. Audits, Risikomatrix) zu leisten.</p>	<p>führen interne Audits durch und wirken bei externen Audits unterstützend mit.</p> <p>wirken bei der Entwicklung von Umweltnormen mit und unterstützen aktiv eine mögliche Zertifizierung nach ISO 14001.</p> <p>erstellen eine Risikomatrix und schlagen Massnahmen zu deren Reduzierung vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · sind in der Lage, durch Kontrollen der Qualitätsstandards (Audits) Defizite aufzudecken, und korrigierende Massnahmen einzuleiten. · leisten einen Beitrag zur laufenden Weiterentwicklung der Qualitäts- und Normenstandards. · sind in der Lage, Neuerungen zu Qualitäts- und Normenstandards zu prüfen und Massnahmen zur Einhaltung abzuleiten. · können den ökologischen Fussabdruck der eigenen betrieblichen Tätigkeit kritisch hinterfragen und wo möglich Verbesserungen vorschlagen. · sind in der Lage, durch Kontrollen der Arbeitssicherheit Defizite aufzudecken, und korrigierende Massnahmen einzuleiten. 		<p>einen kontinuierlichen Beitrag zum QUS-System (z.B. Audits) zu leisten.</p> <p>Leistungsleistung</p>	<p>Teilnahme an Audits, interne Reportings, etc.</p>	<p>Sie/Er erkennt wesentliche Aufgaben zur Umsetzung des QUS-Systems.</p> <p>Sie/Er bildet sich kontinuierlich weiter bezüglich QUS.</p> <p>Sie/Er hat ein offenes Ohr für Mitarbeitende bezüglich Anliegen im QUS-Bereich.</p>	3.65	3.56	0.08	1.7
<p>5 die Mitarbeitenden und Kunden mit spezifischen Informationen über die Management-</p>	<p>überwachen die Einhaltung der Vorgaben von den Mitarbeitenden und leiten bei Bedarf oder Defiziten Optimierungsmöglichkeiten ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · können den Nutzen von externen und internen Vorgaben den Mitarbeitenden vermitteln. 								

systeme (Richtlinien, Zertifizierungen, etc.) zu versorgen.

verstehen Feedbacks von Mitarbeitenden zu Qualität, Umwelt, Sicherheit und Gesundheitsschutz als willkommenen Beitrag zur Weiterentwicklung der Managementsysteme.

den Verkauf mit kundengerechten Informationen über die QUS-Strategie (Richtlinien, Zertifizierungen, etc.) zu versorgen.

die Personalabteilung bei unternehmensinternen QUS-Schulungen zu unterstützen. mittels angemessener Kommunikation (verschiedene Kommunikationskanäle) die Basis der Mitarbeitenden für QUS-Themas zu gewinnen.

Prozess	Maßnahme	3.1	3.2	3.3	3.4
Marktentwicklung (Kundenprozesse)	QUS-Grundsätze kundengerecht aufzeigen Sie/Er informiert den Verkauf über die QUS-Strategie.	2.98	3.1	-0.12	1.7
	Sie/Er gibt gegenüber Verkauf und Kunden kompetente Auskunft über das QUS-System.	3.16	3.32	-0.13	1.6
Personalprozesse	QUS-Schulungen planen und durchführen Sie/Er unterstützt QUS-Schulungen.	3.61	3.68	-0.06	1.62
Kommunikation	Information und Kommunikation zum QUS gestalten Sie/Er sensibilisiert Mitarbeitende bezüglich QUS.	3.62	3.88	-0.29	1.49
	Sie/Er motiviert Mitarbeitende zu Verbesserungsvorschlägen bzgl. QUS.	3.57	3.72	-0.15	1.5
	Sie/Er sensibilisiert den Verkauf für den Wettbewerbsvorteil durch das QUS-System.	3.08	3.17	-0.1	1.69

Tabelle A5: Personalwesen (Anzahl Antworten ~190)

Neuer RLP HFW		Alter RLP HFW					
Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Prozess	Handlungskompetenz	Relevanz \emptyset	Eigenkompetenz \emptyset	Defizit \emptyset	Erwerb \emptyset
<p>Im Rahmen ihrer Leistungserbringung bzw. Führungsarbeit spielen die formulierten Personalgrundsätze der Organisation eine Rolle. Die Personalgrundsätze machen zum Beispiel Aussagen zur Beurteilung und Förderung der Mitarbeitenden, zu Rechten und Pflichten oder Arbeitsumfeld, etc. Diese Grundsätze haben nur dann Bestand, wenn sie im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden umgesetzt werden. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind an den Personalgrundsätzen interessiert. Bei ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag lassen sie diese mit einfließen und beachten die verschiedenen Zusammenhänge. Sie kommunizieren bei ihren Entscheidungen die Hintergründe und referenzieren dabei auch auf die Personalgrundsätze. Verfügt die Organisation nur über implizite Grundsätze, sind Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF interessiert, diese mittels Gesprächen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen etc. zu erschliessen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF kennen die Personalgrundsätze und erschliessen die impliziten Personalgrundsätze bei Bedarf im Gespräch. Sie sind sich der Wichtigkeit von Personalgrundsätzen im Arbeitsalltag bewusst. Sie achten darauf, dass Sie handeln in ihren Entscheidungen konsistent zu den Personalgrundsätzen handeln. Sie setzen die Personalgrundsätze situationsgerecht um und kommunizieren die Umsetzung an die Mitarbeitenden. 	<p>Normative Führung</p>	<p>Sie/Er bringt ihre/seine Entscheidungen mit den Personalgrundsätzen in Einklang.</p> <p>Sie/Er kommuniziert die Personalgrundsätze.</p>	4.03	3.77	0.25	1.49
<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF verfolgen sind bemüht in ihrem Arbeitsalltag die strategischen Zielsetzungen der Organisation zu verfolgen. Dabei spielen personalpolitische Fragestellungen immer wieder eine Rolle. Sie beachten die Zielsetzungen im Rahmen der Personalstrategie und liefern aktiv wenn möglich einen Beitrag dazu. Sie engagieren sich aktiv im Rahmen des Personalwesensmanagements, indem sie Veränderungen bzw. Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich mit den zuständigen Ansprechpersonen der Personalabteilung diskutieren. Somit liefern sie relevante Informationen für die strategischen Planungen im Bereich Personalwesen. Ist die Personalstrategie nur implizit vorhanden, sind Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF daran interessiert, diese mittels Gesprächen mit den zuständigen Ansprechpersonen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen etc. zu erschliessen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF setzen konsequent die Personalstrategien in ihrem Arbeitsalltag um. zu achten. Implizite Personalstrategien erschliessen sie im Gespräch. Veränderungen bzw. Trends in ihrem Arbeitsbereich, welche einen Einfluss auf die Personalstrategien haben, diskutieren sie aktiv mit den zuständigen Ansprechpersonen der Personalabteilung. 	<p>Strategische Führung</p>	<p>Sie/Er setzt die Personalstrategie um.</p>	4.03	3.61	0.42	1.6
<p>Im Führungsalltag wird es eine Herausforderung, die Personalstrategie konsequent adäquat umzusetzen. Oftmals zeigt sich diese in Form von operativen Personalzielen;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF halten bei ihren Entscheidungen die geltenden Rahmenbedingungen ein. die formulierten Personalziele ein. 	<p>Führungsprozesse im Unternehmensalltag</p>	<p>Sie/Er hält die formulierten Personalziele bei ihren/seinen Entscheidungen ein.</p>	4.06	3.85	0.21	1.43

wie zum Beispiel zum Personalbestand, seiner Struktur und Qualität sowie der Kostenpositionierung.

Dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF sind gefordert, in ihrem Bereich die Zielsetzungen zu verfolgen. Sie achten bei der Umsetzung der Zielvorstellungen auch auf die Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden. Haben sie den Eindruck, dass die Erreichung der Zielsetzungen nur sehr schwierig oder gar nicht möglich ist, suchen sie das Gespräch mit ihren Vorgesetzten und diskutieren mögliche Lösungen. Bei Entscheidungen, welche den Personalbestand beeinflussen, beachten sie jederzeit die Personalzielsetzungen. Neben den quantitativen Zielsetzungen interessieren sich Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF auch für Angaben zur Mitarbeiterzufriedenheit oder Führungsqualität. Sie überwachen laufend die Zielsetzungen und leiten wenn notwendig die entsprechenden Massnahmen ein.

- Sie setzen in ihrem Alltag die gesetzten Personalziele aktiv um, dabei engagieren sie sich gleichermassen sowohl für die quantitativen als auch für die qualitativen Zielsetzungen, sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Dabei achten sie auch auf die Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden, wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, etc.
- Ergeben sich Widersprüche zwischen der Planung und der Realität, so sprechen sie diese frühzeitig und aktiv an und entwickeln konstruktive Lösungen im Interesse der Organisation wie auch der Mitarbeitenden. Diese setzen sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten um.
- Sie erkennen Störungen im Team, welche auf eine ineffiziente Zielverfolgung zurückzuführen sind frühzeitig. Diesen wirken sie aktiv situationsgerecht entgegen.

Bei der Planung und Abwicklung von Aufträgen achten dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF auf eine fundierte Personalplanung. Sie berücksichtigen dabei die vorhandenen Personalkapazitäten und sowie die aktuelle Situation der Mitarbeitenden und setzen dabei die vorhandenen Planungstools sinnvoll ein. Bei der Durchführung der Aufträge beurteilen Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF regelmässig die Leistungen ihrer Mitarbeitenden und geben Rückmeldungen bzw. unterstützen bei Bedarf. Sie nehmen regelmässig eine Reflexion der Einsatzplanung vor und leiten bei Bedarf Optimierungsmassnahmen ein. Sie nutzen die Einsatzplanung auch als Möglichkeit, die Mitarbeitenden on-the-job zu fördern.

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF erstellen eine konsequente und vorausschauende Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung. Dabei berücksichtigen sie die Interessen der Organisation und der Mitarbeitenden. Sie setzen die vorhandenen Planungstools professionell ein.
- Bei auftretenden Engpässen entwickeln sie pragmatische Lösungen. Sie reflektieren regelmässig die Praxis der Einsatzplanung und leiten Optimierungsmassnahmen ab.
- Sie begleiten die Auftrags erledigung durch die Mitarbeitenden durch regelmässiger Rückmeldungen zu begleiten und leisten unterstützen bei Bedarf Unterstützung.
- Sie sind sich bewusst, dass die Einsatzplanung auch ein Instrument zur Personalentwicklung on-the-job ist und nutzen diese zielgerichtet.

Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF nutzen Anreizsysteme innerhalb der Vorgaben des Unternehmens, um Mitarbeitende in ihrer Leistungserbringung zu motivieren.

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF kennen verschiedene Instrumente der Honorierung und setzen diese begründet bei den Mitarbeitenden ein.

	Sie/Er eruiert quantitative und qualitative Personalziele, z.B. Mitarbeiterzufriedenheit.	3.79	3.6	0.19	1.74		
	Sie/Er entwickelt Lösungen bei Widersprüchen zwischen Planung und Realität.	3.76	3.58	0.18	1.55		
	Sie/Er erkennt Störungen und wirkt ihnen entgegen.	4.04	3.79	0.25	1.39		
Auftragsabwicklung	Sie/Er plant den Kapazitäts- und Personaleinsatz.	3.39	3.38	0.01	1.62		
	Sie/Er entwickelt Lösungen bei Engpässen.	3.59	3.48	0.09	1.54		
	Sie/Er begleitet die Auftrags erledigung.	3.56	3.54	0.01	1.3		
	Sie/Er nutzt die Einsatzplanung für die Personalentwicklung.	3.24	3.19	0.03	1.6		
Honorierung							

Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF achten bei der Personalbeschaffung auf eine sorgfältige und zukunftsgerichtete Ermittlung des Personalbedarfs. Neben der quantitativen Erhebung achten sie auf eine möglichst detaillierte Beschreibung der Stelle und der dazu notwendigen Kompetenzen. Neben den Fachkompetenzen achten sie auf die entsprechenden Methoden-, **Persönlichkeits-** und Sozialkompetenzen. Diese Stellen- und Anforderungsprofile halten sie schriftlich fest und leiten daraus eine aussagekräftige Personalaussschreibung ab. Dabei arbeiten sie **dabei bei Bedarf** mit den **HR-Ansprechpersonen** zusammen.

Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF setzen professionelle Methoden für die Auswertung der Bewerbungsunterlagen ein. Sie nehmen eine sorgfältige Planung der Bewerbungsgespräche vor. Die Bewerbungsgespräche führen sie zielgerichtet und setzen passende Interviewtechniken ein. Sie **beachten berücksichtigen** dabei die innerbetrieblichen **Vorgaben Standards** und **nutzen die Instrumente** des Rekrutierungsverfahrens. Dabei ziehen sie bei Bedarf weitere Entscheidungsträger bei. Je nach Situation holen sie zielgerichtet Referenzen ein. Sie nehmen sich Zeit für eine fundierte Auswertung **der Bewerbungsgespräche** und kommunizieren ihre Entscheidung an alle relevanten Anspruchsgruppen. Dabei arbeiten sie **nach Bedarf nach Möglichkeit** mit den **HR-Ansprechpersonen** zusammen.

Im Rahmen der Personalführung **ist sind die der** dipl. Betriebswirtschafterinnen HF/ **und die dipl. Betriebswirtschafter HF ein** kompetente Ansprechpartner in grundsätzlichen, **arbeitsrechtlichen** Fragen. **Er kann Sie erteilen Auskunft geben** zu den wichtigsten **arbeits-** und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen. Bei **seinen** Entscheidungen berücksichtigt **er sie** die rechtlichen Aspekte. **Sie erteilen bei Fragen zu Lohnthemen** den Mitarbeitenden kompetent Auskunft **geben** oder verweisen sie an die entsprechenden Stellen. Dabei arbeiten **er sie nach Bedarf** mit den **HR-Ansprechpersonen** zusammen.

Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind sich ihrer Rolle und ihrer Aufgabe in der **kontinuierliche** Entwicklung der Mitarbeitenden **on the job** bewusst. Sie achten aktiv auf ihre **nachhaltige** Förderung der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag **und erkennen deren Potentiale**. Weiterbildungsmaßnahmen diskutieren sie fundiert im Gespräch mit den Mitarbeitenden und sie involvieren sie im Rahmen von Organisationsentwicklungsmassnahmen zielführend. Diese Gespräche führen sie

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF ermitteln aus den betrieblichen Zielsetzungen den Personalbedarf. Dabei achten sie auf eine detaillierte Analyse und Beschreibung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs.
- Sie nehmen eine detaillierte Beschreibung der Stelle und des gewünschten Anforderungsprofils vor. Dabei beschreiben sie neben den **Fach- auch die Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen**.
- Diese Anforderungen setzen sie in einer aussagekräftigen Personalaussschreibung um. Sie arbeiten **dabei bei Bedarf** mit den **HR-Ansprechpersonen** zusammen.
- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF analysieren sorgfältig und kriterien gestützt die Bewerbungsunterlagen und nehmen eine erste Auswahl vor.
- Auf der Basis der Stellenbeschreibungen und der Bewerbungsunterlagen bereiten sie sich detailliert auf die Bewerbungsgespräche vor.
- Sie führen Bewerbungsgespräche zielgerichtet. Dabei setzen sie die passenden Gesprächsmethoden ein und achten auf die Umsetzung der innerbetrieblichen **Vorgaben Standards**. Bei Bedarf ziehen sie weitere **Selektionsinstrumente** mit ein.
- Die neu gewonnenen Informationen verdichten sie sorgfältig und treffen ihre Wahl **der geeigneten Person**. Bei Bedarf ziehen sie weitere Entscheidungsträger dazu. Dabei **achten berücksichtigen** sie neben den „harten“ Fakten auch **auf die** „weichen“ Faktoren. **wie z.B. kulturelle Aspekte, etc.**
- Nach der Personalauswahl sorgen **Ssie**, für eine angemessene und umfassende Kommunikation aller relevanten Anspruchsgruppen. Sie arbeiten **bei Bedarf nach Möglichkeit** mit den **HR-Ansprechpersonen** zusammen.
- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF beziehen bei ihren Personalentscheidungen die **arbeits-** und sozialversicherungsrechtlichen Grundlagen mit ein.
- Sie geben den Mitarbeitenden bei einfacheren **arbeits-** und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen bzw. Lohnthemen Auskunft **stellungen zur Lohnverrechnung**. Bei weiterführenden Anfragen verweisen sie die Personen an die **HR-Ansprechpersonen oder an die zuständigen externen Behörden und Stellen**.
- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF leiten aus den betrieblichen Zielsetzungen den **individuellen** Bedarf **ihrer Mitarbeitenden** im Hinblick auf eine kontinuierliche Entwicklung ab **und fördern gezielt deren Potentiale. Dabei sind sie sich der Wichtigkeit kontinuierlicher Personalentwicklung bewusst.**
- Notwendige** Entwicklungsmassnahmen diskutieren sie mit den Mitarbeitenden konkret. Dabei achten sie auch immer **auf mögliche realistische Umsetzungsmöglichkeiten**.

Personalprozesse

Sie/Er ermittelt den quantitativen und qualitativen Personalbedarf.	3.27	3.12	0.15	1.8
Sie/Er verfasst Stellenbeschreibungen.	3.36	3.3	0.06	1.78
Sie/Er verfasst Personalaussschreibungen.	3.32	3.36	-0.05	1.8
Sie/Er nimmt eine erste Auswahl der Bewerbungen vor.	3.59	3.66	-0.06	1.54
Sie/Er bereitet sich auf Bewerbungsgespräche vor.	3.57	3.58	-0.02	1.62
Sie/Er führt Bewerbungsgespräche.	3.51	3.49	0.02	1.59
Sie/Er trifft Personalentscheidungen.	3.35	3.28	0.09	1.52
Sie/Er kommuniziert Personalentscheidungen.	3.42	3.27	0.15	1.51
Sie/Er bezieht bei Personalentscheidungen personal- und sozialversicherungsrechtliche Grundlagen ein.	3.35	3.19	0.16	1.73
Sie/Er beantwortet personal- und sozialversicherungsrechtliche Fragen.	3.55	3.22	0.32	1.78
Sie/Er ermittelt den Personalentwicklungsbedarf.	2.97	2.96	0.02	1.77
Sie/Er diskutiert Weiterbildungsmaßnahmen mit Mitarbeitenden.	3.17	3.14	0.04	1.54

auf der Grundlage einer fundierten Analyse des Entwicklungsbedarfs abgestimmt auf die betrieblichen Zielsetzungen. Im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen ermöglichen **thematisieren** sie den **Transfer des Erlernten** in die Praxis aktiv und **leisten** bei Bedarf Hilfestellungen. Sie kontrollieren die Entwicklungsmaßnahmen konsequent.

Nebst der Entwicklung der Mitarbeitenden **achten prüfen** sie bei sich selbst die Entwicklung der relevanten **persönlichen** Kompetenzen. Sie nehmen regelmässig eine **persönliche** Standortbestimmung vor und planen die eigenen Entwicklungsmaßnahmen konsequent. (> Selbstmanagement)

Personalfreisetzung gehen Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF achtsam an. Sie überlegen sich die Konsequenzen der **Freisetzung** für die Organisation und für die betroffenen Mitarbeitenden. Bei der Freisetzung achten sie besonders auf rechtliche, finanzielle und soziale Aspekte **und kommunizieren diese an die Betroffenen**.

Bei Vertragsauflösungen **kommunizieren sie mit den Betroffenen** adäquat. Sie kommunizieren **Personalveränderung die Freistellung** situationsgerecht im Team und begleiten den **Austrittsprozess** aktiv. Sie sind Ansprechpartner für Fragen vom Betroffenen und der anderen Mitarbeitenden und beobachten das Arbeitsklima in dieser Phase genau. Auf geäusserte Ängste gehen sie professionell ein. **Sie liefern den Inhalt von Arbeitszeugnissen unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen an die HR-Ansprechpersonen**. Das Austrittsgespräch nehmen sie zum Anlass, um Rückmeldungen von den Betroffenen zu erhalten. Dabei **verwenden sie die Instrumente des Unternehmens und arbeiten gemäss geltenden Vorgaben mit den HR-Ansprechpersonen** zusammen.

- Sie kontrollieren die konsequente Umsetzung der neu gewonnenen Kompetenzen im Alltag und **leisten** bei Bedarf Hilfestellungen.

- **Nebst der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden** achten sie auf die Entwicklung **ihrer** eigenen Person. Sie sind in der Lage und gewillt, die eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen und Massnahmen abzuleiten.

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF **handeln** bei Personalfreisetzung **mit der nötigen Sensibilität**. Sie analysieren die rechtlichen, finanziellen und sozialen Konsequenzen aus Sicht der Organisation und der Betroffenen und **berücksichtigen diese beim Treffen von Massnahmen**.

- Sie kommunizieren die **Freisetzung zeitgerecht sowie der Situation angepasst und liefern den Betroffenen relevante rechtliche Informationen zum Austritt**.

- Sie begleiten den **Austrittsprozess** aktiv, sind **Ansprechpersonen** für Fragen der Betroffenen **und** des Teams und nehmen **geäusserte** Ängste ernst.

- Sie **kennen die rechtlichen Rahmenbedingungen eines professionellen Arbeitszeugnisses und liefern relevante Inhalte zur Erstellung**.

- Sie **gestalten** das Austrittsgespräch so, dass eine Rückmeldung **der austretenden Person** möglich ist.

- Sie **halten sich an die geltenden Vorgaben des Unternehmens in Absprache mit den HR-Ansprechpersonen**.

Bei kurz- oder mittelfristigen Änderungen **im eigenen Führungsbereich** und innerhalb der Organisation **informieren dipl. Betriebswirtschafterinnen und dipl. Betriebswirtschafter HF ihre Mitarbeitenden** adäquat und kommunizieren auf eine angemessene Art und Weise zur richtigen Zeit.

Sie sind sich dabei bewusst, dass Personalanliegen einen besonderen Stellenwert für die Mitarbeitenden haben und nehmen sich dafür die notwendige Zeit. **Auch Veränderungen in anderen Organisationseinheiten haben Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Deshalb kommunizieren sie auch diese Vorfälle zeitlich angemessen**.

- Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF informieren bei Veränderungen **im eigenen Führungsbereich** und innerhalb der Organisation ihre Mitarbeitenden **zielgruppen- und zeitgerecht**. Bei der Information **zeigen sie transparent** mögliche Konsequenzen für die Mitarbeitenden **auf, ohne unnötige Ängste zu schüren**.

- Sie **reagieren auf Personalanliegen professionell und kommunizieren mit der nötigen Sensibilität**.

Sie/Er kontrolliert die Umsetzung neuer Kompetenzen im Alltag. 3.2 3.13 0.09 1.56

Sie/Er achtet auf die Entwicklung der eigenen Person. 3.91 3.84 0.07 1.52

Sie/Er handhabt Personalfreisetzung. 2.84 2.64 0.21 1.62

Sie/Er kommuniziert Freistellungen. 2.74 2.65 0.06 1.7

Sie/Er begleitet den Freistellungsprozess. 2.87 2.74 0.15 1.71

Sie/Er stellt ein Arbeitszeugnis aus. 3.55 3.42 0.12 1.61

Sie/Er strukturiert Austrittsgespräche. 3.07 3.05 0.05 1.74

Kommunikation Sie/Er kommuniziert Veränderungen im Personalbereich. 3.43 3.36 0.07 1.51

Sie/Er handhabt Veränderungen im Personalbereich sensibel. 3.86 3.75 0.09 1.45

~~Sie sind sich der Sensibilität von Personalanliegen bewusst und nehmen sich deshalb die nötige Zeit dafür. Auch Veränderungen ausserhalb der eigenen Organisationseinheit berücksichtigen sie in ihren Informationen angemessen.~~



Tabelle A6: Finanzielle Führung und Rechnungswesen (Anzahl Antworten ~430/375)

Prozess	Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Prozess	Handlungskompetenz	Relevanz \emptyset	Eigenkompetenz \emptyset	Defizit \emptyset	Erwerb \emptyset
Finanzierung/Investition			Finanzierung/Investition					
	Bei der Erstellung von Investitions- und Finanzplänen übernehmen die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF in Zusammenarbeit mit den beteiligten Stellen eine Moderationsfunktion. Sie betreuen die Fachpersonen, fragen kritisch nach und unterstützen mit ihrem Fachwissen bei:	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind in ihrem Wirkungskreis dafür besorgt, dass die Finanzziele eingehalten werden, indem sie zu einem aussagekräftigen Reporting beitragen und die Ergebnisse angemessen kommunizieren. 	Normative Führung	Sie/Er sorgt dafür, dass die Finanzzahlen eingehalten werden.	3.27	3.29	-0.01	1.62
	<ul style="list-style-type: none"> der inhaltlichen und zeitlichen Abstimmung zwischen der strategischen und der operativen Planung 			Sie/Er sorgt für den Aufbau eines Reporting und der Kommunikation der Ergebnisse.	3.12	3.12	0	1.59
	<ul style="list-style-type: none"> der Beurteilung und Auswahl möglicher Finanzierungsformen und deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage 	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF unterstützen bei der Erstellung von Investitions- und Finanzplänen moderativ. Dabei reflektieren sie den Diskussionsprozess regelmässig und fragen immer wieder kritisch nach. Sie stellen bei Bedarf den Bezug zwischen operativer und strategischer Planung in inhaltlicher und zeitlicher Beziehung her. 		Sie/Er achtet auf eine ganzheitliche Sichtweise im Budgetprozess.	2.82	2.81	0.02	1.78
Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> der Einhaltung der Finanz- und Investitionsziele sowie der Ausgestaltung einer optimalen Finanzierung der Organisation und Umsetzung der operativen Planung der Erstellung und Verknüpfung von Teilplänen (z.B. Absatz, Produktion, Materialbedarf, Kapazität, Personal, Gemeinkosten, Prozesskosten, Problematik Losgrösse 1, Zuschlagskalkulation, Investitionen, Finanzierung) der Erarbeitung und Validierung von Budgets (Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz, Plan-Geldflussrechnung) der Erarbeitung von Investitionsanträgen der Durchführung von Investitionsrechnungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF unterstützen den Budgetprozess moderativ. Dabei achten sie auf einen Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen und eine sachliche Diskussion. 	Leistungserstellung	Sie/Er unterstützt die Erstellung von Investitions- und Finanzplänen.	2.91	2.86	0.06	1.83
				Sie/Er unterstützt den Budgetprozess.	2.84	2.81	0.03	1.69
Leistungserstellung	Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF erstellen Soll-Ist-Vergleiche und beurteilen auf der Basis von transparenten Kriterien die Zielerreichung bzw. die Effizienz und Effektivität von Massnahmen. Sie kommunizieren die Ergebnisse den entsprechenden Anspruchsgruppen angemessen.	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF beurteilen auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen die Wirtschaftlichkeit von Massnahmen. Dabei stützen sie sich legen sie ein Augenmerk auf eine detaillierte Analyse. Die Analyse setzen sie methodengestützt um. Dabei achten sie auf einen sinnvollen Einsatz von Tools, Instrumenten und Modellen. 	Leistungserstellung	Sie/Er beurteilt die Wirtschaftlichkeit von Massnahmen anhand von Soll-Ist Vergleichen.	3.13	3.1	0.02	1.74

		<ul style="list-style-type: none"> Die Bewertung an sich nehmen sie kriteriengestützt vor und zeigen somit die Grundlagen transparent auf. Sie achten auf eine angemessene Kommunikation der Ergebnisse. Sie führen die ausgelösten Diskussionen möglichst faktenbezogen und sachlich geführt werden. 	Sie/Er setzt die Tools bei der Erarbeitung von Investitions- und Finanzplänen ein.	3.1	3	0.09	1.7
			Sie/Er achtet auf eine zielgruppengerechte Präsentation der Ergebnisse.	3.18	3.2	0	1.79
			Sie/Er nimmt eine kriteriengestützte Beurteilung von Soll-Ist Vergleichen vor.	3.03	3.03	0.02	1.7
			Sie/Er nimmt eine kriteriengestützte Beurteilung von Controllingergebnissen vor.	2.81	2.76	0.07	1.84
			Sie/Er nimmt eine kriteriengestützte Beurteilung der Finanzsituation vor.	3.17	3.07	0.1	1.74
			Sie/Er achtet auf eine angemessene Kommunikation der Ergebnisse.	3.43	3.38	0.05	1.57
			Im Rahmen der Controllingaufgaben setzt sie/er Instrumente und Modelle zur Datenanalyse ein.	2.86	2.87	0	1.85
			Sie/Er plausibilisiert die Annahmen des Budgetprozesses mit Betroffenen.	2.75	2.73	0.02	1.68
	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF analysieren in Zusammenarbeit mit allfälligen weiteren Finanzspezialisten die finanzielle Situation des Unternehmens. Sie beschaffen sich dazu die notwendigen Finanz-Daten, bereiten sie auf, analysieren und werten sie aus und erstellen Interpretationen. Dabei stützen sie sich auf relevante Kennzahlen und Benchmarks. Sie achten auf die Plausibilität in den Angaben und beurteilen die Abweichungen. Sie kommunizieren die Ergebnisse angemessen den entsprechenden Anspruchsgruppen.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF übernehmen Controllingaufgaben und engagieren sie sich bei der detaillierten Analyse von Sachverhalten. Dabei führen sie Abweichungsanalysen durch, beziehen Daten aus den Informationssystemen, nehmen kriteriengestützte Beurteilungen bzw. Interpretationen vor und beraten die Entscheidungsträger zielgerichtet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF unterstützen bei der Beurteilung und Analyse der Finanzsituation des Unternehmens mit. Dabei achten sie auf eine detaillierte und genaue Vorgehensweise. Sie erkennen die relevanten Daten und werten diese mittels geeigneter Instrumente und Modelle aus. Sie nehmen kriteriengestützte Beurteilungen bzw. Interpretationen vor und achten dabei immer wieder auf die Plausibilität der Aussagen. Die Ergebnisse kommunizieren sie faktenbezogen und sachlich an die betroffenen Personen. 					
	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF übernehmen Controllingaufgaben und engagieren sie sich bei der detaillierten Analyse von Sachverhalten. Dabei führen sie Abweichungsanalysen durch, beziehen Daten aus den Informationssystemen, nehmen kriteriengestützte Beurteilungen bzw. Interpretationen vor und beraten die Entscheidungsträger zielgerichtet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF erkennen die relevanten Daten und können diese mittels geeigneter Instrumente und Modelle auswerten. Sie achten bei Beurteilungen und Interpretationen auf die Plausibilität der Aussagen. Die Ergebnisse kommunizieren sie faktenbezogen und sachlich und bieten bei Bedarf Beratung an. 					
Infrastruktur- bewirtschaftung	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF können Entscheide auf Basis von Kosten- und Nutzenbewertungen durchführen und Rentabilitäten einschätzen. Die Ergebnisse präsentieren sie in geeigneten Formen den Entscheidungsträgern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF führen methodengestützte Kosten- und Nutzenbewertungen bzw. Rentabilitätseinschätzungen durch. Bei der Präsentation der Ergebnisse achten sie auf zielgruppenadäquates Vorgehen und legen die Bewertungen inklusive der verwendeten Grundlagen offen. Sie können Empfehlungen aussprechen und Vor- und Nachteile der einzelnen Bewertungen aufzeigen. 	Sie/Er führt methodengestützte Kosten-, Nutzen- und Rentabilitätsbewertungen durch.	2.76	2.78	0	1.95
Kommunikation	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF wirken unterstützend bei der Aufbereitung und Präsentation der Finanzberichterstattung / Investor Relations mit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF wirken bei der Finanzberichterstattung / Investor Relations mit. Dabei informieren und präsentieren sie transparent, nachvollziehbar und auf die internen und externen Zielgruppen abgestimmt. 	Sie/Er wirkt an einer transparenten, nachvollziehbaren und zielgruppengerechten Finanzberichterstattung mit.	3.06	3.03	0.05	1.7
Rechnungswesen							

<p>Normative Führung</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF wirken unterstützend bei der Entwicklung von Umsetzungen von Standards und bei der Entwicklung von internen Grundsätzen auf der Basis der von Rechnungslegungsstandards-Rechnungslegungsnormen Obligationenrecht und Kern-Swiss GAAP FER. Im Weiteren wissen sie welche Anwenderkreise die internationalen Rechnungslegungsnormen IFRS und US-GAAP einsetzen. Beispiel IFRS, Swiss GAAP FER mit. Dabei erstellen sie in Zusammenarbeit mit Fachpersonen dem Finanzspezialist interne Grundsätze, wie zum Beispiel Kontierungsrichtlinien, Handbücher, Compliance richtlinien, etc. Damit legen sie fest, wie was abgebildet wird. Diese Standards besprechen sie gemeinsam mit dem internen Spezialisten mit der Geschäftsleitung und vertreten diese nach aussen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF liefern einen aktiven Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung interner Rechnungslegungsgrundsätze und Buchführungsvorschriften-standards. Sie diskutieren die Standards mit internen Anspruchsgruppen und vertreten diese konsequent nach aussen. 		<p>Sie/Er arbeitet an der Entwicklung und Umsetzung interner Rechnungslegungsgrundsätze und -standards mit.</p>	2.88	2.94	-0.05	2.04
				<p>Sie/Er kommuniziert die Rechnungslegungsgrundsätze und -standards intern sowie extern.</p>	2.9	2.9	-0.01	1.97
<p>Strategische Führung</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF entwickeln gemeinsam mit den Fachpersonen dem Finanzspezialist Finanzziele Rechnungswesen. Sie beteiligen sich aktiv bei der Kommunikation der entwickelten Ziele abteilungsübergreifend. Dabei werden Aussagen zur Sie wirken aktiv mit bei der Ausgestaltung der Buchführung und Rechnungslegung. der Abbildungstiefe der Reportingphilosophie gemacht. Sie bringen sich aktiv bei der Diskussion mit der Geschäftsleitung zur Frage, welche relevanten Kennzahlen eingesetzt werden welches Kennzahlensystem aufgebaut und gepflegt wird, aktiv ein. Dabei unterstützen sie die Entwicklung der Prozessabläufe werden auch die Prozessabläufe innerhalb der Unternehmung festgelegt.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF entwickeln gemeinsam mit der Geschäftsleitung bzw. den Fachpersonen internen Finanzspezialisten das Dienstleistungsangebot der Finanzabteilung. Dabei wird definiert, welche Aufgaben mit welcher Rolle (Unterstützung oder Kontrolle) von den Mitarbeitenden in der Finanzabteilung wahrgenommen werden. Diese Dienstleistungen werden intern aktiv an die entsprechenden Kundenkreise kommuniziert. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF engagieren sich aktiv in der Diskussion und übernehmen eine tragende Rolle bei der Kommunikation nach innen und aussen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF beteiligen sich aktiv bei der Entwicklung und Kommunikation der Finanzziele-Rechnungswesen. Dabei legen sie Wert auf ein aussagekräftiges Kennzahlensystem. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF leisten bei der Entwicklung des Dienstleistungsangebots der Finanzabteilung aktiv Unterstützung. Dabei stehen die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen Kunden im Vordergrund. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF informiert die internen Kunden aktiv über das Dienstleistungsangebot der Finanzabteilung. 		<p>Sie/Er arbeitet bei der Entwicklung der Ziele im Bereich Rechnungswesen mit.</p>	3.25	3.34	-0.09	1.67
				<p>Sie/Er arbeitet bei der Entwicklung des internen Dienstleistungsangebots der Finanzabteilung mit.</p>	3.12	3.23	-0.11	1.63
				<p>Sie/Er informiert interne Kunden über die Dienstleistungsangebote der Finanzabteilung.</p>	2.97	3.17	-0.2	1.53

<p>Führungsprozesse im Unternehmensalltag</p>	<p>Zusätzlich zu den Arbeitssituationen im Bereich „Unternehmensführung“ achten Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF bei Entscheidungen im Führungsprozess des Unternehmens auf die Kongruenz mit den wirtschaftlichen Zielsetzungen, den Führungsprozessen im Unternehmensalltag auf eine wirtschaftliche Ausgestaltung der Entscheidungen. Sie beziehen bei Prozessdefinitionen, der Aufteilung von Aufgaben und Funktionen, der Ressourcenplanung, etc. immer auch wirtschaftliche Kriterien mit ein.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF hinterfragen inagieren als betriebswirtschaftliches Gewissen innerhalb der Organisation. Innerhalb von Diskussionen hinterfragen sie die Argumentationen bzw. Entscheidungen in Bezug auf die finanziellen Zielsetzungen, (z.B. verabschiedetes Budget). So achten sie auf die finanziellen Auswirkungen bei Diskussionen über bei Neuinvestitionen, Änderungen des Personalbestandes, etc. Personaleinstellungen. Dabei werden sowohl die inhaltlichen als auch die finanziellen Argumente genau betrachtet und fliessen in die Entscheidung mit ein. Finanzielle Auswirkungen werden in den vorhandenen finanziellen Planungsinstrumenten abgebildet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Immer wenn im Führungsalltag Entscheidungen getroffen werden, bringen Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF wirtschaftliche Kriterien in die Diskussion mit ein. Sie achten dabei auf eine angepasste Kommunikation und legen Wert auf offene und transparente Begründungen. Bei Widerständen argumentieren sie überzeugend und setzen sich durch. Dabei nehmen sie das Gegenüber ernst. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF verstehen sich als das betriebswirtschaftliche Gewissen der Organisation. Sie stellen Argumentationen bzw. Entscheidungen in Bezug auf die finanziellen Zielsetzungen kritisch in Frage. Bei Widerständen argumentieren sie überzeugend und kommunizieren angepasst. 	<p>Führungsprozesse im Unternehmensalltag</p>	<p>Sie/Er bringt wirtschaftliche Kriterien in Führungsentscheide ein.</p> <p>Sie/Er argumentiert überzeugend bei Widerständen.</p> <p>Sie/Er stellt Argumentationen und Entscheidungen in Bezug auf die finanziellen Zielsetzungen kritisch in Frage.</p>	<p>3.14</p> <p>3.42</p> <p>3.27</p>	<p>3.21</p> <p>3.32</p> <p>3.3</p>	<p>-0.04</p> <p>0.11</p> <p>-0.01</p>	<p>1.91</p> <p>1.61</p> <p>1.83</p>
<p>Marktentwicklung, Leistungserstellung</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF unterstützen mit ihren Fachkenntnissen die Fachverantwortlichen bei der Entwicklung von bestehenden oder neuen Geschäftsbereichen und Marktsegmenten. Für die Entscheidungsgrundlage definieren Sie geeignete Kennzahlen, beurteilen diese und stellen die Ergebnisse den Fachverantwortlichen zur Verfügung. Bei den Diskussionen in der Unternehmung agieren Sie als Sparringpartner.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF unterstützen die Geschäftsleitung bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Lage, der Unternehmensentwicklung und schaffen durch ihre Analysen sowie der Aufbereitung von Kalkulationsgrundlagen und geeigneten Reporting-Instrumenten Transparenz in der Unternehmung. In seinem betrieblichen Umfeld bewegen sie sich in einem Spannungsfeld der verschiedenen Anspruchsgruppen und behalten stets eine neutrale Sichtweise.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind in der Lage eine doppelte Buchhaltung in einem KMU mit den entsprechenden Nebenbüchern zu erstellen und</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sind in der Lage verschiedene Szenarien zu ermitteln sowie geeignete Kennzahlen zu definieren um Unterschiede in den Kalkulationen aufzeigen zu können. Sie denken und handeln vernetzt, bringen stets ihr Fachwissen ein und tragen zu einer optimalen Entscheidungsfindung in der Unternehmung bei. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF denken vernetzt und können die Auswirkungen von Entscheidungen und Interpretation von Kennzahlen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beurteilen. Mit ihrem Fachwissen und dem Verständnis für die Geschäftsprozesse des Unternehmens beurteilen die dipl. Betriebswirtschaftler*innen und Betriebswirtschaftler HF auf der Basis der erarbeiteten Zahlen die Unternehmensentwicklung sowie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Dabei ist Ihnen ein analytisches und strukturiertes Vorgehen, welches auf Fakten basiert besonders wichtig. Die Ergebnisse präsentieren die dipl. Betriebswirtschaftler*innen und Betriebswirtschaftler HF in einer für die Zielgruppe verständlichen Sprache und mit einer ansprechenden Präsentationstechnik. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF kennen die Grundsätze einer ordnungsmässigen Buchführung und sind in der Lage, die wichtigsten Unterschiede sowie Vor- und Nachteile der Rechnungslegungsnormen aufzuzeigen (OR, Swiss 	<p>Marktentwicklung (Kundenprozesse)</p> <p>Leistungserstellung</p>	<p>Sie/Er stellt die notwendigen Kalkulationsgrundlagen und Kennzahlen für die Entwicklung neuer Marktsegmente zur Verfügung.</p> <p>Sie/Er beurteilt die aktuelle Unternehmensentwicklung auf Basis der erarbeiteten Zahlen.</p> <p>Sie/Er präsentiert die Ergebnisse zielgruppengerecht.</p> <p>Sie/Er führt eine einfache Buchhaltung mit Nebenbuchhaltungen.</p>	<p>2.66</p> <p>3.42</p> <p>3.17</p> <p>3.89</p>	<p>2.8</p> <p>3.36</p> <p>3.28</p> <p>3.84</p>	<p>-0.12</p> <p>0.08</p> <p>-0.08</p> <p>0.04</p>	<p>2.03</p> <p>1.77</p> <p>1.73</p> <p>1.57</p>

	<p>kennen die Unterschiede einer einfachen Offenposten-Buchhaltung und einer Buchhaltung mit Nebenbüchern. Sie wenden dabei den Kontenrahmen und die geltenden Vorschriften richtig an. Sie erfassen die verschiedenen Geschäftsfälle buchhalterisch und können eine Bilanz, Erfolgsrechnung sowie eine Geldflussrechnung erstellen und diese auf deren Plausibilität überprüfen. Mit ihrem Fachwissen erstellen Sie überschaubare Jahresabschlüsse und Betriebsabrechnungen und können eine Jahresrechnung analysieren und richtig interpretieren.</p>	<p>GAAP FER, IFRS) und Sie verfügen über die Kenntnisse zu den Aussagen aus KERN-FER sowie des Rahmenkonzepts.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie kennen die gesetzlichen Anforderungen an die Mindest-Gliederung der Bilanz sowie der Erfolgsrechnung (nach Umsatz- und Gesamtkostenverfahren). • Sie können einschätzen welche Rechnungslegungsnorm und Ausgestaltung der Buchhaltung für ein Unternehmen sinnvoll sind und kennen die Kriterien wann ein Unternehmen verpflichtet ist zusätzliche Anforderungen zu erfüllen. • Bei der Jahresabschluss-Analyse und Plausibilitätsprüfungen gehen die dipl. Betriebswirtschafterinnen und Betriebswirtschafter HF strukturiert vor und versuchen immer neutral und transparent auf mögliche Missstände oder Abweichungen hinzuweisen. 	<p>Sie/Er bringt aktuelles Fachwissen und Verständnis für Geschäftsprozesse ein.</p>	3.92	3.9	0.03	1.83
			<p>Sie/Er erstellt einen Jahresabschluss und eine Betriebsrechnung.</p>	3.61	3.62	0.01	1.63
Auftragsabwicklung	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF wählen bei der Auftragsabwicklung die passenden Instrumente bzw. Tools für eine effiziente Bearbeitung des Auftrags aus und setzen diese richtig ein. Sie bedienen die Instrumente bzw. Tools richtig. Dabei achten sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Sie nehmen Analysen der Auftragsabwicklung vor, identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten und formulieren Optimierungsvorschläge.</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF wickeln Aufträge effizient ab mit dem Einsatz professioneller Tools und mit professionellen Tools ab. Dabei zeichnen sie sich durch vernetztes Denken, Kreativität und einer Affinität zu informatikgestützten Instrumenten aus.</p>	<p>Auftragsabwicklung Sie/Er wickelt Aufträge mit professionellen Tools ab.</p>	3.82	3.85	-0.03	1.35
Personalprozesse	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF planen regelmässige Schulungen zu den vom Rechnungswesen zur Verfügung gestellten neuen Instrumenten, Listen, etc. Sie führen diese Schulungen durch, bzw. leiten ihre Mitarbeitenden für die Durchführung an. Dabei sind sie an den Rückmeldungen der Benutzer*innen interessiert und leiten allfällige Optimierungsmassnahmen ab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF führen regelmässige Schulungen zu den vom Rechnungswesen zur Verfügung gestellten neuen Instrumenten, Listen etc. durch. Sie achten dabei auf die Anliegen der Benutzer*innen und legen besonderen Wert auf eine zielorientierte Planung. • In den Schulungen wenden ist eine professionelle Präsentationstechnik für Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF professionelle Präsentationstechniken an eine Selbstverständlichkeit. 	<p>Auftragsabwicklung Sie/Er führt Schulungen zu neuen Instrumenten, Listen etc. durch.</p>	2.74	3.07	-0.31	1.61
			<p>Sie/Er verwendet bei Schulungen professionelle Präsentationstechniken.</p>	3.08	3.46	-0.37	1.91
Kommunikation	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sorgen abteilungsübergreifend für eine regelmässige Kommunikation der Zahlen. Dafür stellen sie das notwendige Informationsmaterial zur Verfügung. Gestalten sie die Kommunikation selber, so informieren sie verständlich und den Anspruchsgruppen angepasst. Bei Bedarf gestalten sie in Abstimmung mit der Geschäftsleitung die Kommunikation nach aussen (z.B. Banken, Generalversammlungen, etc.)</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF kommunizieren abteilungsübergreifend regelmässig über Zahlen. Dabei achten sie auf eine der Zielgruppe angepasste Sprache und Inhalte.</p>	<p>Kommunikation Sie/Er kommuniziert die Zahlen abteilungsübergreifend.</p>	3.08	3.21	-0.12	1.17

Tabelle A7: Informatik und Technologie (Anzahl Antworten ~90)

Neuer RLP HFW			Alter RLP HFW							
Überblickselement	Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Überblickselement	Prozess	Prozesse mit typischer Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Relevanz Ø	Eigenkompetenz Ø	Defizit Ø	Erwerb Ø
1 setzen sich mit den aktuellen Begriffen und Themen der Technologie auseinander	<ul style="list-style-type: none"> beteiligen sich an Diskussionen mit IT-Spezialisten wirken an Projekten mit technologischer Relevanz mit 	<ul style="list-style-type: none"> sind in der Lage Fachbegriffe einzuordnen und sich aktiv in Diskussionen einzubringen. verstehen Dokumentationen und IT Verträge erarbeiten sich selbständig Grundlagen zu aktuellen Themen und verfolgen die Entwicklung. kennen aktuelle/aufstrebende Konzepte im Rahmen der Digitalisierung (z. B. Cloud Computing, Blockchain, IOT, Automation, Big Data...) 		Infrastruktur-bewirtschaftung	Überprüfen der IT.Mittel	Sie/Er führt die Verhandlungen mit IT-Dienstleistern im Sinne eines sinnvollen Service Level Agreement.	3.1	3.08	0.01	1.56
2 setzen Technologie im Unternehmen strategisch ein und stimmen diese auf die Geschäftsbereiche ab	<ul style="list-style-type: none"> werden in Entscheidungsprozesse zur technologischen Innovation im Unternehmen beigezogen. unterstützen die fortlaufende gegenseitige Abstimmung zwischen Geschäftsbereich und IT (business-it alignment) 	<ul style="list-style-type: none"> können Chancen und Risiken der Technologie und Konzepte einschätzen kennen die Auswirkung der Digitalisierung auf ihr Unternehmen Können auf Basis der technologischen Entwicklung Anregungen für neue Technologien im Unternehmen machen kennen die Methodik des Risikomanagements Formulieren effiziente Prozesse für die Geschäftsbereiche unter Einsatz der geeigneten Applikationen aus dem Systemportfolio (Zusammenarbeit des Business mit der IT) 		Auftragsabwicklung		Sie/Er formuliert effiziente Prozesse und Anleitungen.	4.09	3.9	0.19	1.51
						Sie/Er überprüft deren Umsetzung und leitet bei Bedarf Maßnahmen ein.	3.81	3.74	0.07	1.37

4 setzen die Werkzeuge und Methoden in ihrem Arbeitsumfeld effektiv ein (Systematik CRM, ERP, Büroapplikationen... ?)

beteiligen sich aktiv im Team bei der Umsetzung/Einführung der neuen Technologien.

- haben die Übersicht über die verschiedenen Softwareprodukte (z. B. ERP, CRM, CAD, DMS usw.) und können die Einsatzbereiche festlegen.

- kennen Office-Software und sind Power User

besprechen in Rücksprache mit IT-Spezialisten notwendige Massnahmen, welche den IT-Einsatz effizienter machen.

- kennen die Kommunikationsprogramme und sind Power User

setzen für die abteilungsinterne und -externe Kommunikation unter Umständen verschiedene Tools, wie E-Mail, Webseite, Messenger, Teams, Intranet und weitere kollaborative Tools ein.

- kennen Collaboration Tools und setzen diese im eigenen Team effizient ein

- kennen Social Media im Unternehmensbereich und setzen diese ein

- legen die Regeln fest, welche Tools wie einzusetzen sind (Policies festlegen)

- als Power User leiten Sie andere Mitarbeitende zu effizientem Einsatz der Werkzeuge an gehen mit internen und externen Netzwerkzugriffen effizient um

5 berücksichtigen in ihrer Tätigkeit Aspekte der Sicherheit (Datenschutz, Datensicherheit)

- werden mit sicherheitsrelevanten Mängeln im Einsatz der Technologie konfrontiert

- Kennen Bedrohungen und Schwachstellen von Systemen und deren Nutzern**

- sind sich **der IT Sicherheit bewusst und sensibilisieren ihr Umfeld**

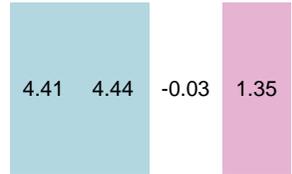
- Kennen Sicherheitsanforderungen an Systeme (IT-Grundschutz)

- Kennen das Datenschutzgesetz und dessen Bedeutung in ihrem Verantwortungsbereich

Kommunikation

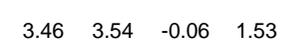
Einsatz der IT für interne und externe Kommunikation

Sie/Er nutzt moderne Medien in der Kommunikation.

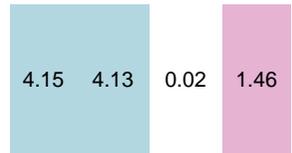


Führungsprozesse im Unternehmensalltag

Sie/Er sorgt für die Sicherheit von Daten.



Sie/Er ist sich der Wichtigkeit einer übersichtlichen Datenablage und eines strukturierten Zugriffskonzepts bewusst.



Sie/Er erarbeitet eine geeignete Datenstruktur.



			Sie/Er kontrolliert die Umsetzung der Datenstruktur durch Mitarbeitende.	3.25	3.21	0.03	1.47
<ul style="list-style-type: none"> • sicherzustellen, dass neue Mitarbeitende die IT-Mittel schnell, korrekt und sicher einsetzen. 	Persone nalpro- zesse	prof. IT-Einsatz der Mitarbeitenden sicherstellen	Sie/Er leitet Weiterbildungsmaßnahmen ein und begleitet diese.	2.89	3.2	-0.33	1.64
			Sie/Er beurteilt die Effizienz des IT-Einsatzes in ihrem/seinem Team.	3.16	3.31	-0.14	1.61
<ul style="list-style-type: none"> • die IT-Mittel in der internen und externen Kommunikation angemessen einzusetzen 	Kommuni- kation	Einsatz der IT für interne und externe Kommunikation	Sie/Er geht mit LAN- und WAN-Technologien sicher um.	4.09	4.05	0.02	1.55
			Sie/Er beachtet Corporate Design und Identity bei Dokumenterstellung.	4.11	4.12	0	1.42
			Sie/Er hält sich betreffend technologischer Entwicklungen auf dem Laufenden.	4.18	4.17	0.02	1.42

Tabelle A8: Organisationsgestaltung/ -entwicklung (Anzahl Antworten ~215)

Handlungsfeld	Neuer RLP HFW		Alter RLP HFW				
	Arbeitssituation	Handlungskompetenz	Handlungskompetenz	Relevanz Ø	Eigenkompetenz Ø	Defizit Ø	Erwerb Ø
Unternehmensführung → Veränderungsprozesse	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF kommen immer wieder in die Lage, Veränderungsprozesse im Unternehmen mit zu gestalten und mit zu tragen bzw. in der eigenen Abteilung / eignen Team umzusetzen. Dabei sind sie sich bewusst, welche Gestaltungsdimensionen einer Organisation beachtet werden müssen. Die Veränderungsprozesse bzw. -projekte führen sie methodengestützt durch. Sie setzen dabei passende Methoden und Instrumente zur Prozesssteuerung und -optimierung ein. Dabei achten sie auf einen aktiven Einbezug der Betroffenen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF gestalten und tragen Veränderungsprozesse im Unternehmen aktiv mit. 	Sie/Er trägt Veränderungsprozesse aktiv mit.	4.1	3.97	0.12	1.55
		<ul style="list-style-type: none"> Sie strukturieren die Veränderungen im eigenen Team und arbeitenplanen mit den passenden Methoden und Techniken. Dabei achten sie auf einen konsequenten Einbezug der Betroffenen. Sie gestalten die Kommunikation transparent und konkret und gehen mit Widerständen und Konflikten professionell um. Dabei zeigen sie die eigene Veränderungsbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Geduld und Beharrlichkeit. 	Sie/Er strukturiert Veränderungen im eigenen Team unter Einbezug der Betroffenen.	3.92	3.8	0.11	1.48
		<ul style="list-style-type: none"> In diesem Rahmen achten sie auf eine konstante Einhaltung betrieblicher Rahmenbedingungen. Sie können Organisationen analysieren und unterscheiden verschiedene Organisationsformen in Bezug auf deren Vor-/ Nachteile. Sie dokumentieren Organisationsformen mit passenden Visualisierungsmöglichkeiten. Sie verstehen die Wechselwirkung zwischen Strategie und Organisationsstruktur und Organisationskultur. 	Sie/Er geht professionell um mit Widerständen und Konflikten.	4.21	3.85	0.35	1.56
Marketing PR → Prozessmanagement (?)	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF erkennen die wesentlichen Gestaltungsdimensionen von Marketing Prozessen. Sie hinterfragen die einzelnen Prozesse konsequent in Bezug auf die Wertschöpfung der Unternehmung. Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Dabei werden bestehende und Neukunden analog der Marketingstrategie berücksichtigt. Bei Abweichungen leiten sie regelmässig Prozessoptimierungen ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF reflektieren die Prozesse im Bereich Marketing auf der Basis der Wertschöpfung der Unternehmung Marketingstrategie konsequent. Bei Abweichungen leiten sie adäquate Massnahmen ab. Sie beschreiben das Optimierungspotential bestehender Prozesse bezüglich der personellen, materiellen, finanziellen und technologischen Dimensionen und verstehen die Zusammenhänge von Werteflüssen, Informationsflüssen, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung. 	Sie/Er reflektiert Prozesse im Bereich Marketing aufgrund der Marketingstrategie.	2.85	2.91	-0.07	2.23
		<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF ermitteln regelmässig entsprechende Kennzahlen und messen sich an anderen Bereichen. Sie bauen eine vergleichbare Darstellung der Produktions Prozesse auf, um das Benchmarking professionell durchführen zu können. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF präsentieren ihre Erkenntnisse kennzahlenbasiert und die finanziellen Folgen verständlich und überzeugend. Dabei achten sie auf eine konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation, leiten passende Schlüsse und Verbesserungsmassnahmen ab und bringen diese aktiv ein. 	Sie/Er führt ein Benchmarking mittels vergleichbarer Kennzahlen und Prozessdarstellungen durch.	2.61	2.59	0.04	2.21
Produktion	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF stellen die bestehenden Produktions Prozesse durch entsprechende Kennzahlen dar. Diese Zahlen vergleichen sie im Sinne eines Benchmarkings mit entsprechenden Prozessen in anderen Unternehmensbereichen oder vergleichbaren Betrieben. Diese Ergebnisse setzen sie in Verbesserungsvorschläge um und präsentiert diese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF präsentieren ihre Erkenntnisse kennzahlenbasiert und die finanziellen Folgen verständlich und überzeugend. Dabei achten sie auf eine konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation, leiten passende Schlüsse und Verbesserungsmassnahmen ab und bringen diese aktiv ein. 	Sie/Er präsentiert das Benchmarking und die finanziellen Folgen.	2.4	2.46	-0.04	2.2

	<p>Bei der Einführung eines neuen Produktions Prozesses überwachen Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF die Finanzentwicklung und die erreichten Resultate. Falls notwendig schlagen sie entsprechende Korrekturmassnahmen vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF überwachen neue Produktions Prozesse so, dass sie dabei schnell die relevanten Daten erkennen. Sie agieren bei Bedarf schnell, überzeugend und entscheiden rasch. 	<p>Sie/Er überwacht neue Produktionsprozesse und erkennt relevante Daten.</p>	<p>2.82 2.8</p>	<p>0.06</p>	<p>2.04</p>
<p>Qualität Umwelt Sicherheit Prozessperspektive (???)</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF arbeiten bei der Definition von QUS-Richtlinien und Prozessen mit. Dabei lösen sie zum Beispiel folgende Fragestellungen: Was machen wir mit dem Abfall? Wie vergrössern wir die Sicherheit am Arbeitsplatz? Sie entwerfen für diese Fragestellungen interdisziplinär Lösungsansätze mit den Prozess-Verantwortlichen und diskutieren diese mit dem QUS-Beauftragten und den betroffenen Mitarbeitenden.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF haben den Auftrag im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) tragen Verantwortung in ihrem jeweiligen Bereich, die QUS-Verbesserungsvorschläge zu bearbeiten. Das bedeutet, dass sie die einzelnen Vorschläge zu beurteilen haben. Je nach dem werden diese umgesetzt oder abgelehnt. Dazu gehören auch die Auswertung und die Information der betroffenen Stelle</p> <p><u>Oder ganz löschen? Eher QM Thema, vgl: Block 4 bei HF5 Qualität/Umwelt/Sicherheit</u></p> <p>TB: Eher ganz löschen, das Thema geht in folgendem HF (siehe weiter oben) auf. Thema "Nachhaltigkeit" sollte selbstverständlich sein und in alle Prozesse und HF einfließen → Verantwortung dazu liegt im Unternehmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF arbeiten bei der Definition von QUS-Richtlinien und Prozessen mit. Sie entwerfen dazu für die vielfältigsten QUS-Fragen realistische und wirtschaftlich sinnvolle Lösungsansätze. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF erarbeiten im Rahmen des KVP QUS-Verbesserungsvorschläge. Sie achten dabei auf Relevanz und Realisierbarkeit der Vorschläge. (löschen? Verantwortung dazu sollt im ganzen Unternehmen bei allen liegen...) 	<p>Sie/Er arbeitet bei der Definition von QUS- Richtlinien und Prozessen mit.</p> <p>Sie/Er erarbeitet QUS- Verbesserungsvorschläge bei Beachtung der Relevanz und Realisierbarkeit.</p>	<p>2.85 2.81</p> <p>2.8 2.84</p>	<p>0.03</p> <p>-0.02</p>	<p>2.1</p> <p>2.09</p>
<p>Personalwesen Lernen und wachsen ???</p> <p>TB: Finde ich gut, oder in Richtung "Arbeitswelten gestalten" gehen.</p>	<p>Veränderungen kennzeichnen den Arbeitsalltag. Die Gestaltung bzw. Entwicklung der Organisation ist meist eine mögliche Folge davon. Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF engagieren sich nachhaltig in der Weiterentwicklung von Prozessen und Organisation der Unternehmung, sich darin aktiv. Dabei achten sie vor allem auch auf die Konsequenzen im personellen Bereich. Sie Besonderes Augenmerk richten sich sie dabei auf überlegen sich auf die Auswirkungen der Anforderungen an die Mitarbeitenden. Sie achten auf die Entwicklung der Mitarbeitenden bei sich verändernden Prozessen und Organisationsformen Personalbedarf in ihrem Verantwortungsbereich, die Strukturen, die Stellenbeschreibungen, etc. Diese passen sie auf die geänderten Bedürfnisse an und kommunizieren diese in angemessener Weise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bei Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation bringen sich die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF aktiv ein und achten vor allem auf Auswirkungen im personellen Bereich. Diese stellen sie immer wieder zur Diskussion. Sie berücksichtigen die Wirkung auf Ressourcen, Produktivität und Wertschöpfung. Sie leiten aus den Veränderungsprozessen die notwendigen Massnahmen im Personalbereich ab und setzen diese mit Sorgfalt und zukunftsgerichtet um. Dabei sorgen sie für eine klare und zeitgerechte Kommunikation der Massnahmen. 	<p>Sie/Er bringt sich aktiv bei Veränderungsprozessen und deren Auswirkungen im personellen Bereich ein.</p> <p>Sie/Er leitet aus den Veränderungsprozessen die notwendigen Massnahmen ab und setzt diese um.</p> <p>Sie/Er sorgt für eine Kommunikation dieser Massnahmen.</p>	<p>3.45 3.5</p> <p>3.41 3.46</p> <p>3.42 3.45</p>	<p>-0.04</p> <p>-0.05</p> <p>-0.04</p>	<p>1.72</p> <p>1.8</p> <p>1.75</p>

	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF stellen sicher, dass ihre Mitarbeitenden über die notwendigen Befugnisse intern und extern verfügen. Sie stellen die notwendigen Anträge in Abstimmung mit der HR-Abteilung an die Geschäftsleitung für die entsprechenden Funktionen / Rollenbeschreibungen und Unterschriftsberechtigungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF stellen die notwendigen Befugnisse der Mitarbeitenden sicher und stimmen diese optimal auf die Prozesse ab. Dabei arbeiten sie mit der HR-Abteilung zusammen. 	<p>Sie/Er stellt die notwendigen Mitarbeiterkompetenzen sicher.</p> <table border="1"> <tr> <td>3.16</td> <td>3.16</td> <td>-0.01</td> <td>1.8</td> </tr> </table>	3.16	3.16	-0.01	1.8												
3.16	3.16	-0.01	1.8																
<p>Finanzierung + Investition Finanzperspektive</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF können Veränderungen der Organisationsstrukturen analysieren und berichten.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF erheben die Kosten und Nutzen von Organisationsänderungen bestimmen und begründen Modellberechnungen zielgruppengerecht aufgrund verschiedener Annahmen durchführen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF initiieren wirken bei Organisationsentwicklungen und begleiten diese allumfassend mit. Sie achten immer darauf, dass die Analysen und Berichte (s.h. Kommentar links) der Unternehmung auf dem aktuellen Stand sind. Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF wirken bei Organisationsentwicklungen mit und bestimmen auf der Basis von Modellrechnungen die finanziellen Auswirkungen von Organisationsentwicklungen. Diese Ergebnisse und Erkenntnisse bringen sie konstruktiv und ergebnisoffen in die Diskussion ein, dass sie den Diskussionsprozess unterstützen und nicht alle anderen Argumente überstrahlen. 	<p>Sie/Er arbeitet bei der Organisationsentwicklung mit.</p> <table border="1"> <tr> <td>3.17</td> <td>3.1</td> <td>0.09</td> <td>1.78</td> </tr> </table> <p>Sie/Er stellt sicher, dass die Unternehmensberichterstattung auf dem aktuellen Stand ist.</p> <table border="1"> <tr> <td>2.86</td> <td>2.86</td> <td>0.02</td> <td>1.82</td> </tr> </table> <p>Sie/Er berechnet die finanziellen Auswirkungen von Organisationsentwicklungen.</p> <table border="1"> <tr> <td>2.5</td> <td>2.46</td> <td>0.05</td> <td>2.03</td> </tr> </table> <p>Sie/Er bringt diese Ergebnisse unterstützend in den Diskussionsprozess ein.</p> <table border="1"> <tr> <td>2.7</td> <td>2.66</td> <td>0.04</td> <td>1.85</td> </tr> </table>	3.17	3.1	0.09	1.78	2.86	2.86	0.02	1.82	2.5	2.46	0.05	2.03	2.7	2.66	0.04	1.85
3.17	3.1	0.09	1.78																
2.86	2.86	0.02	1.82																
2.5	2.46	0.05	2.03																
2.7	2.66	0.04	1.85																
<p>Rechnungswesen Prozessperspektive (???)</p>	<p>Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF sorgen dafür, dass die jeweils geltenden Organisationsstrukturen im Rechnungswesen Unternehmen abgebildet und implementiert werden. Dabei achten sie darauf, dass die Reorganisationen nicht nur möglichst schnell sondern auch und sozialverträglich (???) umgesetzt implementiert werden. Sie machen der Geschäftsleitung die entsprechenden Vorschläge. Auf der anderen Seite sorgen sie dafür, dass die Vergleichbarkeiten bzw. die Konstanz innerhalb des Zahlenmaterials gegeben ist.</p> <p>TB: Ist das nicht "Finanzperspektive" → siehe HF oben? "Sozialverträglich" wäre dann Handlungsfeld: Personalwesen Lernen und wachsen ??? TB: Finde ich gut, oder in Richtung "Arbeitswelten gestalten" gehen. (HF zwei weiter oben).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF bilden die bestehenden Organisationsstrukturen in der Unternehmung Rechnungswesen ab. Bei Reorganisationen zeichnen sie sich durch eine hohe Veränderungsbereitschaft aus und setzen die Änderungen möglichst schnell um. In diesem Rahmen achten sie auf eine konstante Einhaltung betrieblicher Vorgaben Rechnungsführung. <p>TB: Die Perspektive "Selbst hohe Veränderungsbereitschaft zeigen" würde ich auch in das Handlungsfeld: Personalwesen Lernen und wachsen ??? TB: Finde ich gut, oder in Richtung "Arbeitswelten gestalten" gehen, nehmen.</p> <p>TB: In diesem HF sehe ich keinen Mehrwert, er geht in anderen HFs gut auf.</p>	<p>Sie/Er bildet die Organisationsstrukturen im Rechnungswesen ab.</p> <table border="1"> <tr> <td>2.29</td> <td>2.29</td> <td>0.01</td> <td>2.22</td> </tr> </table> <p>Sie/Er stellt eine konstante Rechnungsführung bei Reorganisationen sicher.</p> <table border="1"> <tr> <td>2.27</td> <td>2.13</td> <td>0.14</td> <td>2.16</td> </tr> </table>	2.29	2.29	0.01	2.22	2.27	2.13	0.14	2.16								
2.29	2.29	0.01	2.22																
2.27	2.13	0.14	2.16																

Informatik
 Prozess-
 perspektive
 (???) TB:
 Geschäfts-
 modelle
 und Wert-
 schöpfung
 erfolgreich
 gestalten.

Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF erkennen ~~bei Reorganisationen und Veränderungen der Organisationsstrukturen~~ wie Kunden- und Geschäftsprozesse oder Geschäftsmodelle mit Hilfe ~~von IT-Mitteln technologischer Lösungen~~ optimiert werden können. Sie ~~leiten können~~ daraus Anforderungen an neue Systeme ~~bzw. an einen IT-Dienstleister~~ ab und halten ~~deren Anpassungen und Bedarf nachvollziehbar~~ fest.

- Bei Optimierungen oder Reorganisationsprozessen schätzen die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF das Zusammenspiel zwischen Organisation und Informationstechnologie ein. Dabei erkennen sie die wichtigen Schnittstellen und allfällige Optimierungsmöglichkeiten. ~~Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind in der Lage, Chancen aus neuen Technologien zu erkennen und leiten Massnahmen ab.~~
- ~~Aus der Modellierung der Geschäftsprozesse leiten sie den IT-Bedarf ab und diskutieren den kompetent mit dem IT-Dienstleister.~~

Sie/Er schätzt das Zusammenspiel von Organisation und Informationstechnologie bei Reorganisationsprozessen.	3	2.94	0.07	1.76
Sie/Er leitet den IT-Bedarf aus Geschäftsprozessmodellierung ab.	2.6	2.52	0.07	1.79
Sie/Er diskutiert den IT-Bedarf mit dem IT-Dienstleister.	2.77	2.69	0.04	1.68

Tabelle A9: Projektmanagement (Anzahl Antworten ~280)

Handlungsfeld	Arbeitssituation	Neuer RLP HFW		Alter RLP HFW				
		Handlungskompetenz		Handlungskompetenz	Relevanz \bar{x}	Eigenkompetenz \bar{x}	Defizit \bar{x}	Erwerb \bar{x}
Handlungsfeld: Unternehmensführung	Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF sind verantwortlich für die Leitung von Teilprojekten oder für die Gesamtleitung von kleineren Projekten im eigenen Arbeitsumfeld.	<ul style="list-style-type: none"> Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF nehmen die zugewiesene Projektrolle erwartungsgerecht ein. 		Sie/Er spricht entstehende Konflikte an und bietet Unterstützung.	4.15	4	0.17	1.48
	Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF arbeiten in Projekten aktiv mit und können dabei in unterschiedliche Rollen wirken.	<ul style="list-style-type: none"> Sie nehmen sich in Projekten der Teambildung und der Teamführung an. 		Sie/Er spricht entstehende Konflikte an und bietet Unterstützung.	4.15	4	0.17	1.48
	Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF gestalten ihre Projektarbeit methodengestützt. Sie verfügen dazu über einen umfangreichen Set an Methoden und Techniken und nutzen dies bedarfsgerecht. Neben der methodischen Kompetenz schaffen sie im Alltag möglichst gute Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Projektarbeit. Bei ihrer Arbeit gestalten sie die Beziehung, Kommunikation und interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den relevanten Anspruchsgruppen im Projektumfeld aktiv mit.	<ul style="list-style-type: none"> Sie kommunizieren mit den verschiedenen Anspruchsgruppen über passende Kanäle und stellen für den Steuerungsausschuss die nötige Transparenz im Projekt her. 		Sie/Er gestaltet die Beziehung zu Anspruchsgruppen aktiv.	4.05	3.96	0.09	1.43
		<ul style="list-style-type: none"> Sie kümmern sich um das Projekt Design und wählen die passende Projektmethodik in Bezug auf die Ziele und die Komplexität. 		Sie/Er gestaltet ihre/seine Projektarbeit methodengestützt.	3.89	3.82	0.06	2.16
		<ul style="list-style-type: none"> Sie pflegen eine gesamtheitliche Projektplanung unter Einbezug von Kosten, Zeit, Ressourcen, Leistungen, Risiken. 		Sie/Er beherrscht die technischen Tools für das Projektmanagement.	3.81	3.69	0.12	1.88
		<ul style="list-style-type: none"> Sie können Ziele nach einer Methode (z.B. SMART) klar definieren und setzen Prioritäten für Ziele und Massnahmen. Sie führen Entscheidungen aufgrund von Lösungsvarianten, Fakten und wenn möglich unter Einbezug der Betroffenen durch und schätzen die Konsequenzen ab. Bei Problemlösungen setzen sie Kreativitätstechniken zur Erarbeitung von Alternativen ein. 	<p>Wurde oben ausformuliert:</p> <p>Eigen-/Führungs-Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> zugewiesene Projektrolle erwartungsgerecht einnehmen Selbstmanagement & Reflexion Teambildung & Teamführung 		Sie/Er achtet bei ihrer/seiner Projektarbeit auf seriöse Planung mit konkreter Zielformulierung.	4.2	3.91	0.29

- kommunizieren in Projekten
 - Konfliktmanagement
- Methodenkompetenz:
- Stakeholder-Management > kommunizieren mit den Anspruchsgruppen
 - Problemlösung > Kreativitätstechniken
 - Projekt-Design > Vorgehensdesign
 - Ziele klar definieren können (SMART)
 - Prioritäten für Ziele, Massnahmen
 - Entscheidungskompetenz in Abstimmung aufgrund von Alternativen, Fakten, (Betroffene zu Beteiligte) nicht miteinbezogen, Konsequenzen abschätzen
 - passende Projektmethodik wählen (Ziele, Komplexität)
 - gesamtheitliche Projektplanung unter Einbezug von Kosten, Zeit, Ressourcen, Leistungen, Risiken
 - Transparenz für Steuerungsausschuss klären

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF arbeiten in Projekten aktiv mit und können dabei unterschiedliche Rollen übernehmen. Sie gestalten ihre Projektarbeit methodengestützt. Sie verfügen dazu über einen umfangreichen Handwerkskoffer an Methoden und Techniken. Sie setzen die zur Verfügung stehenden technischen Tools kompetent ein. Neben der technischen Kompetenz achten sie im Alltag auf möglichst gute Rahmenbedingungen für sich und die anderen Teammitglieder. Sie sind präsent und unterstützen wo Bedarf ist. Bei ihrer Arbeit gestalten sie die Beziehung mit den betroffenen Anspruchsgruppen im Unternehmen (IT; Produktion, Verkauf, etc.) aktiv. Sie können sich in die Welt der Anspruchsgruppen rein versetzen und sprechen ihre Sprache.

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF können ihre Mitarbeit in Projekten detailliert und umfassend vorbereiten und durchführen.

Sie können ihre Projektarbeit methodengestützt gestalten. Dabei achten sie auf eine seriöse Planung und konkrete Zielformulierungen. Die zur Verfügung stehenden technischen Tools beherrschen sie fundiert.

Bei Bedarf bieten sie Unterstützung im Team an. Bei entstehenden Konflikten sprechen sie diese aktiv an.

Sie können die Beziehung mit den relevanten Anspruchsgruppen aktiv und angemessen in der Art und Weise und der Sprache gestalten.

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF vernetzen sich innerhalb des Unternehmens und leisten bei unternehmensübergreifenden Projekten nach Bedarf einen Beitrag. Sie bringen die Interessen der eigenen Abteilung aktiv ein.

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF bringen ihre Analyse- sowie Problemlösungs-Kompetenz zur Schaffung von Entscheidungsgrundlagen ein.

Sie/Er gestaltet ihre/seine Projektarbeit methodengestützt.	3.89	3.82	0.06	2.16
Sie/Er achtet bei ihrer/seiner Projektarbeit auf seriöse Planung mit konkreter Zielformulierung.	4.2	3.91	0.29	1.96
Sie/Er beherrscht die technischen Tools für das Projektmanagement.	3.81	3.69	0.12	1.88
Sie/Er spricht entstehende Konflikte an und bietet Unterstützung.	4.15	4	0.17	1.48
Sie/Er gestaltet die Beziehung zu Anspruchsgruppen aktiv.	4.05	3.96	0.09	1.43
Sie/Er vernetzt sich innerhalb des Unternehmens.	4.26	4.18	0.08	1.22

<p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF achten darauf, dass sie bei jedem neuen Projekt frühzeitig Kontakt mit dem Projektleiter resp. Auftraggeber aufnehmen und darauf achten, dass in jedem Projektteam ein Mitarbeiter ihres Teams aktiv zum Erfolg des Projekts beiträgt.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF fördern in ihrer Rolle den Aufbau des Verständnis' und die Abstimmung der Kundenanforderungen, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und wägt die Risiken und Chancen ab.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF setzen sich aktiv ein, dass ein schriftlicher Projektauftrag im Sinne des Auftraggebers erarbeitet und vereinbart wird.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF beurteilen Entscheidungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden aufgrund einer projektübergreifenden Sicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sie wenden Instrumente wie Umfeld-, Ursachanalysen und Entscheidungsmethoden an. • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF nehmen im Rahmen ihrer Projektleitungsfunktion immer wieder eine projektübergreifende Sicht ein und lassen diese bei der Beurteilung von Sachverhalten einfließen. • Sie beherrschen die Erhebung von Anforderungen und Instrumente wie die Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalyse. 	<p>Sie/Er leistet einen Beitrag zu unternehmensübergreifenden Projekten.</p> <p>3.63 3.65 -0.01 1.35</p>
<p>Handlungsfeld: Produktion</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF tragen eine Mitverantwortung für die Einbindung und Integration der Projektergebnisse in die Führungs-, Support-, und Kernprozesse der Unternehmung.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF stellen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs sicher, dass Richtlinien und Vorgaben im Projekt eingehalten/umgesetzt werden.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF leisten einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Qualität und Nachhaltigkeit, indem sie die Ausarbeitung und Umsetzung der Verträge mitgestalten.</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF müssen die Projektverträge analysieren und daraus die für die Durchführung der Produktionsprozesse notwendigen Konsequenzen ziehen. Das heisst, sie formulieren die daraus resultierenden Bedingungen für die Produktionsplanung und Durchführung (z.B. Qualitätssicherung, Rückverfolgbarkeit, Meldepflichten, Losfortigung, Prioritäten, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF formulieren die resultierenden Bedingungen aus den Projektverträgen für die Produktionsplanung und -durchführung. Dabei gehen sie gesamthaft vor, berücksichtigen alle notwendigen Aspekte und setzen sich bei Bedarf gegenüber der Linie durch. • Sie wählen für die Projekte geeignete technische Werkzeuge. • Sie halten die gesetzlichen Vorgaben und gültigen Richtlinien ein. • Sie unterstützen die Erstellung von Verträgen und erkennen mögliche Risiken und klären deren Folgen mit Spezialisten. • Systemdenken und Systemanalyse 	<p>Produktion</p> <p>Sie/Er geht dabei gesamthaft vor und setzt sich bei Bedarf gegenüber der Linie durch.</p> <p>3.25 3.08 0.18 1.54</p> <p>Sie/Er formuliert die Bedingungen für Produktionsplanung und -durchführung.</p> <p>3 3.07 -0.07 1.85</p>
<p>Handlungsfeld: Beschaffung + Logistik</p> <p>Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF initiieren die Gestaltung, Einführung und Umsetzung eines bedarfsgerechten Projekt-Controllings. Dabei liegt der Fokus auf dem Kosten-Management, der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, korrekter Werteflüsse und Buchführung,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die dipl. Betriebswirtschafter*innen HF analysieren die Projektverträge und leiten die Konsequenzen ab. Dabei achten sie besonders auf mögliche Risiken. Sie formulieren Bedingungen, um die Risiken möglichst klein zu halten und setzen sich gegenüber den Lieferanten durch. 	<p>Be-schaf-fung/Logis-tik</p> <p>Sie/Er analysiert die Projektverträge und leitet Konsequenzen sowie Risiken ab.</p> <p>3.44 3.3 0.14 1.67</p>

Ressourcenallokation sowie Nachhaltigkeit der Investition.

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF in der Rolle der Projektleitung müssen die Projektverträge analysieren und daraus die für die Beschaffung und Logistik notwendigen Konsequenzen ziehen. Das heißt, sie formulieren die daraus resultierenden Bedingungen für die Lieferanten, um das eigene Risiko zu minimieren (Back-to-Backverträge).

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF führen im Rahmen des Projektmanagement auf der Basis von angemessenen Verfahren Investitionsrechnungen durch. Sie interpretieren die Ergebnisse ganzheitlich und kriteriengestützt und bringen sie so in die Diskussion ein, dass sie den Diskussionsprozess unterstützen und nicht alle anderen Argumente überstrahlen.

Sie beherrschen Instrumente im Kontext eines Projekts Investitionsrechnung, Wirtschaftlichkeits-, Abweichungsanalysen (Kosten, Leistung, Termine) und bereiten adequate Entscheide vor.

Sie etablieren ein angemessenes Projekt-Controlling auf Basis des Demingkreis (plan, do, check, act).

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF führen im Rahmen des Projektmanagement auf der Basis von angemessenen Verfahren Investitionsrechnungen durch. Sie interpretieren die Ergebnisse ganzheitlich und kriteriengestützt und bringen sie so in die Diskussion ein, dass sie den Diskussionsprozess unterstützen und nicht alle anderen Argumente überstrahlen.

**Handlungsfeld:
Finanzierung + Investition**

Die dipl. Betriebswirtschaftler*innen HF führen im Rahmen des Projektmanagements verschiedene Investitionsrechenverfahren situationsgerecht durch.

Finanzierung/ Investition	Sie/Er sorgt für eine Minimierung der Risiken bei der Beschaffung.	3.25	3.22	0.03	1.73
	Sie/Er setzt sich bei der Beschaffung gegenüber Lieferanten durch.	3.07	3.13	-0.05	1.53
	Sie/Er führt Investitionsrechnungen durch.	2.5	2.67	-0.16	2.38
	Sie/Er interpretiert Ergebnisse ganzheitlich und kriteriengestützt.	3.29	3.21	0.06	1.98
	Sie/Er bringt diese Interpretation unterstützend in die Diskussion ein.	3.24	3.3	-0.06	1.78

Tabelle A10: Kommunikation

Neuer RLP HFW		Alter RLP HFW		Handlungskompetenz				
Arbeitsprozess		Handlungsfeld		Relevanz \emptyset	Eigenkompetenz \emptyset	Defizit \emptyset	Erwerb \emptyset	
<ul style="list-style-type: none"> sich mündlich und schriftlich in Deutsch auszudrücken pflegen aktiv ihre Sprachkompetenz und setzen einen korrekten, guten Sprach-Standard im Unternehmenskontext ein kommunizieren wirkungsvoll und situationsgerecht mit den verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens auf geeigneten, zeitgemässen Kanälen kommunizieren schriftlich klar, verständlich und dem jeweiligen Medium angepasst verstehen es, mit ihrem kompetenten Auftritt das Interesse der Zuhörenden zu gewinnen und glaubwürdig und überzeugend zu wirken (Präsentationskompetenz) können wesentliche Informationen aus Gesprächen und Texten erfassen, kontextbezogen interpretieren, hinterfragen beherrschen die Fremdsprache Englisch auf Stufe B2 (noch in Trägerschaft diskutieren) 	schriftlich verfassen und Textverständnis	Unternehmensführung	Sie/Er kennt den hohen Stellenwert von Kommunikation und Information.	4.45	4.27	0.19	1.69	
	Gespräche	Präsentationskompetenz/Auftreten		Sie/Er gestaltet Kommunikationsprozesse effizient und nachvollziehbar.	4.02	3.82	0.21	1.86
				Sie/Er kommuniziert zielgruppengerecht.	4.22	3.99	0.22	1.59
				Sie/Er kommuniziert zeitgerecht.	4.32	4.11	0.22	1.48
				Sie/Er reagiert bedacht, diskret und nach dem Notfallkonzept auf Krisen.	4.00	3.75	0.25	1.67
				Sie/Er kommuniziert ausserhalb der Abteilung situationsgerecht.	4.08	4.01	0.07	1.49
		Marketing/PR		Sie/Er kommuniziert Marketingmassnahmen intern und extern.	3.61	3.65	-0.03	1.58
				Sie/Er motiviert betroffene Stellen zur aktiven Mitarbeit.	3.66	3.75	-0.09	1.44
		Produktion		Sie/Er erstellt ein zielgruppenorientiertes Kommunikationskonzept.	2.76	2.96	-0.19	2.20

	Sie/Er setzt das Kommunikationskonzept um.	2.89	3.05	-0.17	1.91
	Sie/Er reflektiert die eigene Kommunikationspraxis.	3.18	3.26	-0.06	1.93
Beschaffung/Logistik	Sie/Er erstellt ein zielgruppenorientiertes Kommunikationskonzept.	2.96	3.13	-0.17	2.05
	Sie/Er setzt das Kommunikationskonzept zielgruppengerecht um.	3.06	3.19	-0.10	1.99
	Sie/Er reflektiert ihre/seine eigene Kommunikationspraxis.	3.31	3.41	-0.08	1.90
Qualität/Umwelt/Sicherheit	Sie/Er sensibilisiert Mitarbeitende bezüglich QUS.	3.62	3.88	-0.29	1.49
	Sie/Er motiviert Mitarbeitende zu Verbesserungsvorschlägen bzgl. QUS.	3.57	3.72	-0.15	1.50
	Sie/Er sensibilisiert den Verkauf für den Wettbewerbsvorteil durch das QUS-System.	3.08	3.17	-0.10	1.69
Personalwesen	Sie/Er kommuniziert Veränderungen im Personalbereich.	3.43	3.36	0.07	1.51
	Sie/Er handhabt Veränderungen im Personalbereich sensibel.	3.86	3.75	0.09	1.45
Finanzierung/Investition	Sie/Er wirkt an einer transparenten, nachvollziehbaren und zielgruppengerechten Finanzberichterstattung mit.	3.06	3.03	0.05	1.70
Rechnungswesen	Sie/Er kommuniziert die Zahlen abteilungsübergreifend.	3.08	3.21	-0.12	1.17
Informatik	Sie/Er nutzt moderne Medien in der Kommunikation.	4.41	4.44	-0.03	1.35
	Sie/Er hält sich betreffend technologischer Entwicklungen auf dem Laufenden.	4.18	4.17	0.02	1.42
	Sie/Er geht mit LAN- und WAN-Technologien sicher um.	4.09	4.05	0.02	1.55
	Sie/Er beachtet Corporate Design und Identity bei Dokumenterstellung.	4.11	4.12	0.00	1.42

Appendix B:

Regressionsresultate zur Aktualitäts-Entwicklung des RLP HFW

Tabelle B1: Entwicklung der Zufriedenheit

	Zufriedenheit		
	Insgesamt	Heute	Zukunft
Jahr	0.012 (0.010)	-0.006 (0.012)	-0.009 (0.010)
N	3179	3314	3329

Notizen: Die Tabelle zeigt OLS Regressionskoeffizienten und robuste Standardfehler in Klammern. *, **, und *** weisen statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% aus.

Tabelle B2: Entwicklung der Erwartung einer Lohnerhöhung aufgrund des Studiums

	Erwartung Lohnerhöhung		
	Alle Studierende	Überlappende Studierende	Überlappende Arbeitgeber
Jahr	-0.006 (0.006)	-0.005 (0.019)	0.000 (0.018)
N	3313	428	428

Notizen: Die Tabelle zeigt OLS Regressionskoeffizienten und robuste Standardfehler in Klammern. *, **, und *** weisen statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% aus.

Tabelle B3: Entwicklung des Umfangs der erwarteten Lohnerhöhung aufgrund des Studiums

	Umfang der erwarteten Lohnerhöhung		
	Alle Studierende	Überlappende Studierende	Überlappende Arbeitgeber
Jahr	-0.040 (0.217)	0.579 (0.593)	0.238 (0.587)
N	1117	125	125

Notizen: Die Tabelle zeigt OLS Regressionskoeffizienten und robuste Standardfehler in Klammern. *, **, und *** weisen statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% aus.

Tabelle B4: Entwicklung der Erwartung eines Positionswechsels

	Erwartung Positionswechsel		
	Alle Studierende	Überlappende Studierende	Überlappende Arbeitgeber
Jahr	0.006 (0.007)	0.012 (0.020)	-0.017 (0.020)
N	2864	390	390

Notizen: Die Tabelle zeigt OLS Regressionskoeffizienten und robuste Standardfehler in Klammern. *, **, und *** weisen statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% aus.

Tabelle B5: Entwicklung der Relevanz von Kompetenzen

	Prozess-spezifische Kompetenzen			Handlungs-kompetenzen
	Alle Studierende	Überlappende Studierende	Überlappende Arbeitgeber	Alle Studierende
Jahr	-0.004 (0.008)	-0.015 (0.027)	0.005 (0.029)	0.002 (0.012)
N	3294	375	375	2955

Notizen: Die Tabelle zeigt OLS Regressionskoeffizienten und robuste Standardfehler in Klammern. *, **, und *** weisen statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% aus.

Tabelle B6: Entwicklung der fehlenden Handlungsfelder, Prozesse und Handlungskompetenzen

	Fehlende Handlungsfelder			Fehlende Prozesse			Fehlende Handlungs-kompetenzen
	Alle Studierende	Überlappende Studierende	Überlappende Arbeitgeber	Alle Studierende	Überlappende Studierende	Überlappende Arbeitgeber	Alle Studierende
Jahr	-0.010** (0.005)	0.001 (0.017)	-0.030* (0.017)	-0.001 (0.004)	0.007 (0.011)	0.003 (0.011)	-0.000 (0.005)
N	2866	315	315	3020	344	344	2278

Notizen: Die Tabelle zeigt OLS Regressionskoeffizienten und robuste Standardfehler in Klammern. *, **, und *** weisen statistische Sicherheit auf dem Niveau 10%, 5% und 1% aus.

Informationen zu den Autoren/innen

Thomas Bolli, Dr.
Professur für Bildungssysteme
ETH Zürich, c/o KOF Konjunkturforschungsstelle
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich
bolli@kof.ethz.ch
+41 44 632 61 08

Karina Maldonado-Mariscal, Dr.
Professur für Bildungssysteme
ETH Zürich, c/o KOF Konjunkturforschungsstelle
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich
maldonado@kof.ethz.ch
+41 44 633 93 87

Ladina Rageth, Dr.
Professur für Bildungssysteme
ETH Zürich, c/o KOF Konjunkturforschungsstelle
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich
rageth@kof.ethz.ch
+41 44 632 31 67

Ursula Renold, Dr.
Professur für Bildungssysteme
ETH Zürich, c/o KOF Konjunkturforschungsstelle
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich
ursula.renold@kof.ethz.ch
+41 44 632 53 29

Aranya Sritharan
Professur für Bildungssysteme
ETH Zürich, c/o KOF Konjunkturforschungsstelle
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich
sritharan@kof.ethz.ch
+41 44 633 89 71

Kontakt

ETH Zürich
Departement MTEC
Professur für Bildungssysteme
Leonhardstrasse 21
8092 Zürich

www.ces.ethz.ch →

Herausgeber: Departement MTEC
Redaktion: Autor*innen
Gestaltung: Autor*innen
Fotos: shutterstock

© ETH Zürich, August 2020