

# Reglement und Wegleitung

für die Durchführung der gesamtschweizerisch anerkannten Ausbildung

## Höheres Wirtschaftsdiplom HWD/VSK

**dipl. Wirtschaftsfachmann HWD/VSK**

**dipl. Wirtschaftsfachfrau HWD/VSK**

1. Juni 2019 V13

## Grundlagen

Das vorliegende Dokument regelt die Bestimmungen für die Abgabe von Ausweisen mit der Bezeichnung „Höheres Wirtschaftsdiplom HWD/VSK“. Es stützt sich auf die Bestimmungen des Verbands Schweizerischer Kaderschulen VSK.

Dieses Reglement wird am 1. Juni 2019 in Kraft gesetzt.

Zürich, 1. Juni 2019

Verband Schweizerischer Kaderschulen VSK  
Vorstand

Version	Inkraftsetzung	
01	1. September 2001	
02	September 2002	Änderungen und Anpassungen
03	Mai 2004	Änderungen und Anpassungen
04	Juni 2007	Änderungen und Anpassungen
05	Oktober 2007	Änderungen und Anpassungen
06	Dezember 2007	Anpassungen K-Stufen
07	Juni 2008	Änderungen Notengebung
08	Januar 2013	Änderungen und Anpassungen
09	1. April 2016	Marginale sprachliche Anpassungen Lösung Übergangsbestimmungen Neues Layout Wording SVF bzw. Reihenfolge der Module
10	1. Juni 2016	Tippfehler, Wording, Begriffsreihenfolgen
11	2. Aug. 2016	Korrektur Seitenumbruch, Ergänzung VWL/Recht
12	1. März 2018	Streichung der Diplomarbeit, separate Hilfsmittelliste
13	1. Juni 2019	Präzisierung Zulassung (Art. 1)

Hinweis: Der besseren Lesbarkeit halber wird im vorliegenden Dokument nur die männliche Form verwendet. Die weibliche ist selbstverständlich immer mitgemeint.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Bedeutung/Zweck der Ausbildung</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Allgemeine Bestimmungen</b> .....	<b>4</b>
2.1	Zuständigkeit .....	4
2.2	Verbindlichkeit .....	4
2.3	Kontrollfunktion des Verbandes .....	4
<b>3.</b>	<b>Prüfungen</b> .....	<b>5</b>
3.1	Prüfungsgebiete .....	5
3.2	Prüfungsaufgaben .....	5
3.3	Zeitpunkt der Diplomprüfungen.....	5
3.4	Durchführung/Durchführungsort der Modulprüfungen .....	5
3.5	Einsatz von Hilfsmitteln/Betriebsbereitschaft von Geräten .....	6
3.6	Unerlaubte Hilfsmittel/Verstöße .....	6
3.7	Nichtablegen der Prüfung/Rücktritt .....	6
3.8	Sonderfälle .....	7
3.9	Prüfungswiederholung .....	7
3.10	Grenzfälle .....	7
3.11	Rekurs .....	7
<b>4.</b>	<b>Beurteilung und Notengebung</b> .....	<b>8</b>
4.1	Notenwerte .....	8
4.2	Diplomerteilung.....	8
4.3	Registrierung der Diplome .....	9
4.4	Gleichwertigkeitsausweis SVF .....	9
<b>5.</b>	<b>Wegleitung</b> .....	<b>10</b>
5.1	Einleitung.....	10
5.2	Taxonomie.....	10
5.3	Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht) .....	11
5.4	Rechnungswesen .....	14
5.5	Personalmanagement (inkl. Recht) .....	16
5.6	Prozessmanagement.....	18
5.7	Projektmanagement.....	19
5.8	Marketing.....	21
5.9	Kommunikation, Verkaufs- und Verhandlungstechnik, Rhetorik .....	23

## **1. Bedeutung/Zweck der Ausbildung**

Die Diplomprüfung Höheres Wirtschaftsdiplom VSK ist stark auf die Praxis von KMU-Betrieben ausgerichtet. Daher wird in erster Linie nicht schulisches Wissen, sondern vielmehr die Umsetzung der Theorie in die Praxis geprüft.

Der Kandidat hat an der Diplomprüfung den Nachweis zu erbringen, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten ausreichen, um in der betriebswirtschaftlichen Führung unterstützend mitzuwirken.

Für den Eintritt in den Lehrgang ist eine kaufmännische Ausbildung erforderlich (Niveau Handelsdiplom kZu VSH in allen Fachbereichen).

## **2. Allgemeine Bestimmungen**

### **2.1 Zuständigkeit**

Zuständig für die Reglemente ist der Vorstand, für das Prüfungswesen die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission (PQSK).

### **2.2 Verbindlichkeit**

Verbindliche Basis für die Abgabe des Diplomascheines Höheres Wirtschaftsdiplom VSK bietet das vorliegende VSK-Reglement.

Die hier aufgeführten Bestimmungen gelten uneingeschränkt. Schulspezifische Reglemente zu VSK-Abschlüssen haben den Vorgaben des VSK im Sinne eines Mindeststandards zu entsprechen. Schuleigene Prüfungsreglemente müssen vom Verband genehmigt werden.

Verbandsschulen dürfen das Höhere Wirtschaftsdiplom VSK nur abgeben, wenn sie die vom Verband erstellten Prüfungsserien gemäss Vorgabe verwenden und sich vollumfänglich an die im vorliegenden Reglement enthaltenen Bestimmungen halten.

### **2.3 Kontrollfunktion des Verbandes**

Der Verband überprüft die Ausweise zum Höheren Wirtschaftsdiplom VSK. Die abgegebenen Diplome werden vom Verband registriert.

An den Diplomprüfungen VSK kann ein von der Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission bestimmter Experte teilnehmen. Dieser hat das Recht, in Prüfungsarbeiten Einsitz zu nehmen. Es ist der Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission ausserdem vorbehalten, korrigierte Prüfungsarbeiten nach ihrer Wahl einzufordern.

## 3. Prüfungen

### 3.1 Prüfungsgebiete

<b>Module</b>	<b>Prüfungsdauer Prüfungsart</b>	<b>in Minuten</b>
Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht)	schriftlich	90
Rechnungswesen	schriftlich	90
Personalmanagement (inkl. Recht)	schriftlich	90
Prozessmanagement	schriftlich	60
Projektmanagement	schriftlich	60
Marketing	schriftlich	90
Kommunikation, Verkauf- und Verhandlungstechnik, Rhetorik	mündlich	30

### 3.2 Prüfungsaufgaben

Die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission des VSK erstellt jährlich Prüfungsvorlagen (Serien). Diese Prüfungen sind von den Schulen unverändert einzusetzen.

### 3.3 Zeitpunkt der Diplomprüfungen

Die Prüfungen werden unmittelbar nach Abschluss der Stoffvermittlung abgelegt.

Sämtliche Module müssen innerhalb von drei Jahren erfolgreich abgeschlossen sein.

### 3.4 Durchführung/Durchführungsort der Modulprüfungen

Für die ordnungsgemässe Durchführung der Modulprüfungen sind die jeweiligen VSK-Mitgliederschulen verantwortlich. Sie bestimmen die Prüfungsdaten und den Prüfungs-ort. In der Regel werden die Modulprüfungen in den schulinternen Räumlichkeiten durchgeführt.

### **3.5 Einsatz von Hilfsmitteln/Betriebsbereitschaft von Geräten**

- a) Das Prüfungsprogramm gibt den Kandidaten bekannt, welche Utensilien und Hilfsmittel an der Prüfung zugelassen sind, welche zur Verfügung gestellt werden und welche selbst mitzubringen sind.
- b) Für die Verfügbarkeit von Hilfsmitteln ist der Kandidat verantwortlich. Tritt eine Störung auf, besteht weder Anspruch auf Prüfungsverlängerung noch Prüfungsnachholung. Es besteht kein Anspruch auf ein Ersatzgerät, ausser ein eigenes ist vorhanden.

### **3.6 Unerlaubte Hilfsmittel/Verstösse**

- a) Bei Kandidaten, die unerlaubte Hilfsmittel verwenden oder gegen die Vorschriften der Prüfungsleitung verstossen, entscheidet die Prüfungsleitung über das weitere Vorgehen bzw. die Sanktionen. Mögliche Sanktionen sind:
  - Bewertung der betreffenden Position mit der Note 1
  - Ungültigkeitserklärung der Prüfung im betreffenden Modul
  - Ungültigkeitserklärung der gesamten PrüfungDie zuständige Prüfungsleitung eröffnet den Entscheid dem Kandidaten mit einer Rechtsmittelbelehrung.
- b) Das nochmalige Ablegen eines Prüfungsmoduls oder der gesamten Prüfung gilt als Wiederholung im Sinne von Punkt 3.10.

### **3.7 Nichtablegen der Prüfung/Rücktritt**

- a) Tritt ein Kandidat nach dem Aufgebot, vor oder während der Prüfung aus zwingenden Gründen (Militärdienst, ärztlich bescheinigte Erkrankung oder Unfall, schwere Erkrankung oder Todesfall in der Familie) zurück, so kann er die Prüfung frühestens zum nächsten ordentlichen Termin nachholen. Diese Prüfung wird dann als „Erstprüfung“ bewertet. Der Rücktritt ist der Schulleitung unverzüglich mitzuteilen und zu belegen.
- b) Tritt der Kandidat vor oder nach begonnener Prüfung ohne entschuldbare Gründe zurück oder gar nicht an, so wird die Prüfung als nicht bestanden mit der Note 1 bewertet. Die Prüfung kann frühestens zum nächsten ordentlichen Termin nachgeholt oder wiederholt werden. Sie wird in jedem Fall als „Prüfungs-Wiederholung“ bewertet. Die gleichen Folgen treffen die Kandidaten, die wegen Unregelmässigkeiten von der Prüfung ausgeschlossen wurden.

### **3.8 Sonderfälle**

Personen, die eine spezielle Zulassung zur Prüfung beanspruchen, und Kandidaten, die Prüfungserleichterung beanspruchen wollen (Nachteilsausgleich), haben bei der zuständigen Prüfungsleitung direkt und rechtzeitig ein Gesuch einzureichen (inkl. Arztzeugnis oder andere massgebliche Unterlagen). Die zuständige Prüfungsleitung rechtfertigt gegenüber dem VSK ihren Entscheid.

### **3.9 Prüfungswiederholung**

- a) Wer die Normen gemäss Punkt 4 nicht erfüllt hat, kann die Diplomprüfung in den ungenügenden Fächern zweimal wiederholen. Es zählt die jüngste Note.
- b) Eine Wiederholung ist frühestens beim nächsten regulären Prüfungstermin möglich, spätestens zwei Jahre nach Nichtbestehen des betreffenden Moduls.
- c) Bei der Wiederholung von ungenügenden Fächern zählen die ursprünglichen Erfahrungsnoten nicht mehr. Die Erfahrungsnoten können neu erbracht werden.

### **3.10 Grenzfälle**

Als Grenzfall gelten vor allem jene Prüfungsergebnisse, bei welchen die Verbesserung einer Positionsnote um höchstens einen halben Notenwert zur Erteilung des Diploms führen würde.

Beim Entscheid über Grenzfälle soll die Überlegung massgebend sein, ob Kandidaten die im Ausbildungsreglement und im Lehrplan umschriebenen Lernziele – gesamthaft beurteilt – erreicht haben.

### **3.11 Rekurs**

- a) Ein Rekurs gegen die Prüfungen bzw. Prüfungsdurchführung und/oder die Ergebnisse ist gemäss schulinternen Bestimmungen schriftlich und unter Angaben von Gründen bei der Schulleitung einzureichen.
- b) Als oberste Rekursinstanz ist die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission des VSK letztinstanzlich zuständig.

## 4. Beurteilung und Notengebung

### 4.1 Notenwerte

Die Leistungen des Kandidaten sind wie folgt zu beurteilen:

Note	Eigenschaften der Leistung
6	qualitativ und quantitativ sehr gut
5	gut, zweckentsprechend
4	den Mindestanforderungen entsprechend
3	schwach, unvollständig
2	sehr schwach
1	unbrauchbar oder nicht ausgeführt

Sämtliche Prüfungen (Erfahrungs- und Modulprüfungen) werden nach mathematischen Rundungsregeln auf den nächsten Zehntel auf- oder abgerundet. Die Notengebung erfolgt nachfolgendem Berechnungsschema:

$$\frac{\text{erreichte Punktzahl} \times 5}{\text{maximale Punktzahl}} + 1 = \text{Note, auf } 1/10 \text{ gerundet}$$

- Pro Modul müssen mindestens zwei Erfahrungsnoten nachgewiesen werden.
- Pro Modul wird eine **Diplomprüfung** durchgeführt.
- Bei der Berechnung der **Diplomzeugnisnote** dürfen die Erfahrungsnoten mit maximal 1/2 gewichtet werden.

Berechnungsart:

$$\frac{E1 + E2 + E3}{3} = \text{Erfahrungsnote (E)} \qquad \frac{E + M}{2} = \text{Diplomnote}$$

E = Erfahrungsnote; M = Modulnote

### 4.2 Diplomerteilung

Das „Höhere Wirtschaftsdiplom VSK“ wird erteilt, wenn

- der Durchschnitt aller 7 Diplomnoten mindestens 4.0 beträgt.
- nicht mehr als 2 der 7 Diplomnoten unter 4.0 liegen und keine der ungenügenden Noten tiefer als 3.0 ist.



### 4.3 Registrierung der Diplome

Alle Studierenden, welche die Prüfungsanforderungen gemäss Punkt 4.2 erfüllen, werden in das Zentralregister VSK eingetragen.

Die erfolgreichen Absolventen und Absolventinnen dürfen sich **dipl. Wirtschaftsfachmann VSK bzw. dipl. Wirtschaftsfachfrau VSK** nennen.

### 4.4 Gleichwertigkeitsausweis SVF

Für die Abgabe des Gleichwertigkeitsausweises der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF gelten folgende Regelungen:

- a) Die Fächer (inkl. jeweils Rechtsaspekt)
  - Betriebswirtschaft inkl. VWL
  - Rechnungswesen
  - Personalmanagement
  - Prozessmanagement
  - Projektmanagementmüssen je mit einer mindestens 60- bis 90-minütigen Prüfung abgeschlossen werden. Die Prüfungsnote muss pro Modul mindestens 4.0 betragen, ohne Einbezug einer Erfahrungsnote.
- b) Die Schule bezieht die Gleichwertigkeitsausweise gegen eine Gebühr bei der Geschäftsstelle VSK.
- c) Mit den jährlichen Erfolgsmeldungen müssen auch die abgegebenen Gleichwertigkeitsausweise SVF gemeldet werden.

## **5. Wegleitung**

### **5.1 Einleitung**

Das Höhere Wirtschaftsdiplom VSK ist eine Generalisten-Ausbildung. Sie bietet eine fundierte betriebswirtschaftliche Grund- und Führungsausbildung auf dem Niveau Fachausweis.

Dieser Lehrgang richtet sich an Berufsleute, die eine Funktion im Kader anstreben oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse für eine weiterführende Ausbildung erwerben möchten.

Die nachfolgend aufgeführten Prüfungsanforderungen beschreiben die vom Kandidaten an den Modulprüfungen verlangten Kenntnisse. Die Experten haben sich bei der Aufgabenstellung nach den Bedürfnissen der Praxis zu richten.

### **5.2 Taxonomie**

Die Formulierung der Lernziele richtet sich nach den Taxonomiestufen von Benjamin S. Bloom.

- K1 Wissen (erinnern)
- K2 Verständnis (verstehen)
- K3 Anwendung (anwenden)
- K4 Analyse (analysieren)
- K5 Synthese (zusammenfügen)
- K6 Beurteilung (evaluieren)

## 5.3 Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht)

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden sollen wichtige betriebliche Abläufe und Vorgänge in einzelnen Funktionsbereichen kennen, volkswirtschaftliche Grundkenntnisse vorweisen sowie wirtschaftliche Zusammenhänge erkennen und beurteilen können. Zudem müssen sie Gegenwartsfragen informativ beschaffen können.

### Hinweis

In Betriebswirtschaft vorausgesetzt bzw. ebenfalls geprüft werden

- grundlegende Begriffe der Volkswirtschaft (wie Inflation, Angebot und Nachfrage, Wechselkurs, Bruttoinlandprodukt und Arbeitslosigkeit)
- Grundlagen des Marketings als Denkhaltung (Kunden-, Markt- und Dienstleistungsorientierung)

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen verstehen, analysieren und interpretieren betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und leiten für daraus ihre Führungsstufe entsprechende Handlungsbedürfnisse und -möglichkeiten ab. Sie sind fähig, sich Informationen zu volkswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Gegenwartsfragen zu beschaffen, diese auszuwerten und darauf basierende eigene Entscheidungen zu treffen.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- vernetzen betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Grundbegriffe und erkennen deren Bedeutung für ihre praktische Arbeit;
- interpretieren den Auftrag des Unternehmens im wirtschaftlichen Umfeld, beurteilen daraus resultierende Auswirkungen auf das Individuum sowie die Gesellschaft und leiten daraus ihren konkreten Beitrag als Team-/Gruppenleiter/in ab;
- beschreiben das Unternehmen als Teil eines grösseren Systems mit Wechselwirkungen und Zielkonflikten und wenden dabei die Methodik des vernetzten Denkens an;
- formulieren Ziele für die betriebliche Leistungserstellung unter Berücksichtigung der wichtigsten Zieldimensionen;
- analysieren Abhängigkeiten und Zielkonflikte zwischen den wichtigsten Prozessen eines Unternehmens und richten diese auf Kunden-/Marktbedürfnisse aus;
- leisten einen Beitrag zur Sicherstellung der betrieblichen Qualität;
- bearbeiten innerhalb ihres Verantwortungsbereichs betriebliche Probleme strukturiert und methodisch;

- tragen den wichtigsten Bereichen der staatlichen Rechtsordnung für den betrieblichen Alltag Rechnung;
- transferieren wichtige Erkenntnisse der Betriebs- und Volkswirtschaft in ihre eigene Führungstätigkeit.

## Inhalte

<b>Taxonomie</b>	<b>Inhalte</b>
<b>Grundlagen</b>	
K3	Grundlegende Begriffe der Betriebswirtschaft (wie Bedürfnisse, Leistung, ökonomisches Prinzip, Prinzip des Marktes)
<b>Zweck und Ziele von Unternehmen</b>	
K4	Ziele für die betriebliche Leistungserstellung: Zielinhalt (Erfolgs- und Sachziele), Zieldimensionen (Zielausmass, zeitlicher und organisatorischer Bezug, Messbarkeit), Beziehungen zwischen Zielen (statisch und dynamisch)
<b>Unternehmenspolitik und -führung</b>	
K4	Bausteine von Managementmodellen (wie zum Beispiel: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Prozesse, Ordnungsmomente [Strategie, Struktur, Kultur], Entwicklungsmodi) und deren Beziehungen untereinander
<b>Qualitätsmanagement</b>	
K5	Aspekte des Qualitätsmanagements/der Qualitätssicherung (Definition von Qualität, Qualitätssysteme [ISO und EFQM-Ansatz], Definition und Umsetzung von Massnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung)
K5	Problemlösungsprozess mit den entsprechenden Steuerungsfunktionen
<b>Volkswirtschaft</b>	
K4	Wichtigste Begriffe, System und Bedeutung der Nationalen Buchhaltung in der Schweiz
<b>Konjunktur/Konjunkturzyklus</b>	
K2	Begriffe Konjunktur und Konjunkturzyklus
K3	Ziele und Träger der Konjunkturpolitik
K4	Ursachen, Bestimmungsfaktoren und Folgen konjunktureller Schwankungen und Störungen des Geldwertes (Inflation, Stagflation, Deflation). Möglichkeiten der Bekämpfung von Störungen des Geldwertes (inkl. Auswirkungen)

K2	Ursachen und Arten der Arbeitslosigkeit, Mittel der Beschäftigungspolitik
<b>Wirtschaftsstandort</b>	
K4	Bedeutung und Bestimmungsfaktoren des Wirtschaftsstandortes
<b>Konzept von Angebot und Nachfrage</b>	
K3	Marktformen und ihre Bedeutung
K4	Angebot und Nachfrage (inkl. Diagramme)
K5	Ökonomisches Prinzip
K5	Reaktionen auf Preis- und Einkommensänderungen (Elastizität); Setzung von Höchst- und Mindestpreisen und die Marktfolgen; Einführung von Verbrauchssteuern auf die Marktfolgen
<b>Rechtsordnung im betrieblichen Alltag</b>	
K3	Übersicht über die wichtigsten Rechtsgebiete: Allgemeines Vertragsrecht, Haftpflichtrecht, Gesellschaftsrecht und Kommunikationsrecht (letzteres beschränkt auf das Urheberrecht und das Lauterkeitsrecht)
<b>Transfer</b>	
K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

**Empfohlene Lernzeit**

120 Lernstunden

## 5.4 Rechnungswesen

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung des Rechnungswesens im Gesamtunternehmen. Sie beherrschen Führung und Abschluss der Jahresrechnung verschiedener Rechtsformen und können sie nachvollziehen.

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen stellen für das von ihnen geführte Team/für die von ihnen geführte Gruppe aussagekräftiges Zahlenmaterial und finanzielle Daten für einzelne Projekte/Produkte oder Bereiche bereit. Sie verstehen, analysieren, interpretieren die Zahlen und leiten daraus entsprechende Handlungsbedürfnisse und -möglichkeiten ab.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- erklären die Bedeutung des Rechnungswesens als Führungsinstrument;
- sind mit dem üblichen Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens vertraut und nutzen sowohl die Kostenstellen- als auch die Kostenträgerrechnung als zentrale Führungsinstrumente;
- geben Rechenschaft über die Einhaltung des Budgets in ihrem Verantwortungsbereich, erkennen Ursachen für Abweichungen und leiten allfällige Steuerungsmassnahmen ab;
- interpretieren Controllingberichte und leiten daraus zielführende Massnahmen ab;
- wenden Instrumente der Investitionsrechnung in einfachen Entscheidungssituationen an;
- erstellen Kalkulationen und fällen darauf aufbauende Entscheide;
- definieren Führungskennzahlen für den eigenen Verantwortungsbereich und leiten geeignete Massnahmen daraus ab;
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Rechnungswesen in ihre eigene Führungstätigkeit.

## Inhalte

<b>Taxonomie</b>	<b>Inhalte</b>
<b>Grundlagen</b>	
K2	Aufgaben und Teilbereiche des Rechnungswesens
<b>Kostenrechnung</b>	
K3	Abgrenzung und Erfassung der Kosten und Erlöse in der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung
K4	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) inkl. Divisions- und Zuschlagskalkulation
K4	Ist-Kostenrechnungssysteme auf Voll- und Teilkostenbasis, direkte und indirekte Kosten, fixe und variable Kosten, Break-even-Betrachtungen
<b>Investitionsrechnen</b>	
K4	Statische und dynamische Methoden der Investitionsrechnung
<b>Budgetierung</b>	
K4	Einhaltung und Interpretation/Analyse von Budgets inkl. Forecast (Trendrechnung und andere Controllingberichte)
<b>Kennzahlen</b>	
K5	Führungskennzahlen und davon abgeleitete konkrete Massnahmen
<b>Transfer</b>	
K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

## Empfohlene Lernzeit

120 Lernstunden

## 5.5 Personalmanagement (inkl. Recht)

### Voraussetzungen

Keine

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen setzen zeitgemässe Systeme und Instrumente des Personalmanagements in der täglichen Führungsarbeit im Team/in der Gruppe erfolgreich ein, indem sie die im Unternehmen vorhandenen Vorgaben und Mittel miteinbeziehen oder diese selber neu (mit-)gestalten.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- vernetzen die verschiedenen Teilgebiete des Personalwesens untereinander und bringen diese in Einklang mit der Unternehmenszielsetzung;
- kennen wichtige Aufgaben einer zentralen HRM-Stelle, nutzen deren Dienstleistungen und unterstützen diese bei der Personalgewinnung;
- führen Mitarbeitende ein, sind fähig, Mitarbeitende zu halten, stellen die Personalentwicklung sicher und wickeln Personalausritte korrekt ab;
- setzen das Personal in ihrem Verantwortungsbereich effizient ein;
- beurteilen Lohnsysteme, Lohnkomponenten und Lohnformen;
- wenden die gesetzlichen Bestimmungen im Zusammenhang mit dem Personalwesen an (insbesondere bezüglich Rekrutierung, Einsatz, Kündigung sowie Austritt des Personals);
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Personalmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit.

### Inhalte

Taxonomie	Inhalte
<b>Grundlagen</b>	
K3	Grundlagen: relevante Trends in der Arbeitswelt, Leitbild, Unternehmens- und Personalpolitik



<b>Personal</b>	
K4	Personalgewinnung und Personalauswahl: qualitativer und quantitativer Personalbedarf, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Selektion aufgrund von Kriterienrastern, Bewerbungsgespräche und weitere Selektionsinstrumente
K4	Personaleinsatz: Einführung/Einarbeitung neuer Mitarbeitender, Einsatzplanung, Arbeitszeitmodelle
<b>Leistung und Lohn</b>	
K4	Entlöhnung: Lohngerechtigkeit, Lohnformen, Lohnkomponenten, Lohnsysteme, Lohnnebenkosten
<b>Motivationslehre</b>	
K4	Motivationsansätze wie zum Beispiel extrinsische/intrinsische Motivation, Selbstmotivation, Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
<b>Führungstechniken</b>	
K4	Beurteilungssysteme (insbesondere MbO und MbD), inkl. deren konkreter Durchführung
<b>Besondere Führungssituationen</b>	
K3	Ziele, Arten und Vorgehen der Personalentwicklung inkl. Aus- und Weiterbildung und Laufbahnplanung
K3	Personalaustritt: betriebswirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Aspekte der Kündigung bzw. Kapazitätsreduktion, Austrittsadministration
<b>Rechtliche Grundkenntnisse</b>	
K3	Gesetzliche Bestimmungen des privaten Arbeitsvertrags- und des öffentlichen Arbeitsrechts (Abschluss und Beendigung des EAV, Rechte und Pflichten der Parteien, Arbeitsschutzrecht [Arbeitsgesetz, Mitwirkungsgesetz, Gleichstellungsgesetz], Kündigung, Arbeitszeugnis) sowie des Datenschutzrechts
<b>Transfer</b>	
K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

### Empfohlene Lernzeit

100 Lernstunden

## 5.6 Prozessmanagement

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden verfügen über Grundkenntnisse der Organisationsformen.

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen gestalten innerhalb ihres Führungsbereichs Prozesse und Veränderungen aufgaben-, individuums-, team-/gruppen-, ressourcen- und unternehmensgerecht.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- führen in einem Team/einer Gruppe situationsgerechte Prozesse ein und steuern diese Prozesse;
- steigern die Leistung von Prozessen durch Erneuerungs- und Optimierungsmassnahmen (Change Management) situations- und ressourcengerecht;
- entwickeln situationsgerechte organisationale Veränderungsmaßnahmen für ein Team/eine Gruppe und setzen diese in einem systematischen Prozess mit den Phasen Analyse – Gestaltung – Implementierung um;
- begleiten Veränderungsprozesse und überwinden Hindernisse des Wandels;
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Prozessmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit

### Inhalte

Taxonomie	Inhalte
<b>Grundlagen</b>	
K3	Grundlagen des Prozessmanagements (Führungs-, Leistungserstellungs- und Unterstützungsprozesse; strategische und operative Prozessperspektive usw.)
<b>Prozesse</b>	
K4	Identifikation von Prozessen, Prozessbeschreibung/-spezifikation und Visualisierung (strategische Ebene: Prozesslandkarte, Wertkette usw. – operative Darstellung: Aufgabenfolgeplan, Spaghetti-Diagramm usw.)
K5	Leistungssteigerung von Prozessen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessflussanalyse (Definition von Leistungsmessgrössen u. a.: Kapazität, Zeit, Kosten, Flexibilität, Qualität)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesserneuerung (Business Process Reengineering) vs. Prozessverbesserung (Total Cycle Time, Kaizen/KVP, Six Sigma)</li> <li>• Grundsätzliche Optimierungsansätze des Prozessdesigns (entfallen, beschleunigen, zusammenlegen, automatisieren, verlagern, Reihenfolge ändern, parallelisieren, Verantwortung bündeln, Team bilden, Leistung messen)</li> </ul>
<b>Change Management</b>	
K5	Change Management <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne und externe Ursachen für den Wandel</li> <li>• Formen des Wandels</li> <li>• Handlungsfelder des Change Managements und deren Abstimmung</li> </ul>
<b>Transfer</b>	
K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

**Empfohlene Lernzeit**  
 100 Lernstunden

## 5.7 Projektmanagement

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden verfügen über Grundkenntnisse des Projektmanagements.

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen formulieren Projektaufträge und leiten Projekte.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- kennen grundlegende Begriffe sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Projektmanagements;
- erarbeiten situationsgerechte Projektorganisationen;
- führen ein Projekt erfolgreich entlang der verschiedenen Projektphasen;
- erstellen die notwendigen Dokumente (Dokumentenmanagement);
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Projektmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit.

## Inhalte

Taxonomie	Inhalte
<b>Grundlagen</b>	
K2	Grundlagen (z.B. Projektarten) und Erfolgsfaktoren des Projektmanagements
<b>Projektorganisation</b>	
K4	Projektorganisation (Rollen und Gremien, Projektorganisationsformen)
<b>Projektphasen</b>	
K5	<p>Projektphasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initialisierung (Anforderungen ermitteln, Projektumfang skizzieren, Ergebnisse formulieren, Meilensteine überlegen, Erfolgskriterien beschreiben, Risiken identifizieren)</li> <li>• Vorstudie (Grobplanung erstellen, Projektumfang verifizieren, Situationsanalyse durchführen, Zielkatalog strukturieren, Lösungsansätze überlegen, Machbarkeit abklären, Risiken bewerten)</li> <li>• Konzept (Detailplanung erstellen, Budget erstellen, Ressourcen planen, Alternativen erarbeiten, Detailkonzept erstellen, weiteres Vorgehen planen)</li> <li>• Realisierung (Realisierungsplan erstellen, Kostenplan erstellen, Controlling durchführen, Abweichungen kommunizieren, Ausbildung planen, Wartungskonzept erstellen)</li> <li>• Einführung (Übergabe organisieren, Abschlussbericht erstellen, Schlussrechnung erstellen Décharge einholen, „lessons learned“ verarbeiten)</li> <li>• Nutzung (Nachkalkulation durchführen, Projektnutzen überprüfen, Projektdokumentation archivieren)</li> </ul>
<b>Vom Antrag bis zum Schlussbericht</b>	
K5	Projektdokumente (Projektantrag, Projektauftrag, Statusbericht und Abschlussbericht)
<b>Transfer</b>	
K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

## Empfohlene Lernzeit

80 Lernstunden

## 5.8 Marketing

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden verfügen über Grundkenntnisse (Begriffe und Aufgaben) des Marketings.

### Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden sind fähig, im Verkaufsprogramm die wichtigsten Marketinginstrumente einbeziehen respektive einplanen zu können.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Der Kandidat muss in der Lage sein, Marketing als Teil der Unternehmenspolitik einzusetzen, und insbesondere die vier Teile des Marketing-Mix kennen und anwenden können.

Die Teilnehmenden sind fähig

- Gelerntes zu erklären, zu unterscheiden und zu erläutern
- ein Verkaufsplanungskonzept zu entwickeln
- Elemente des Marketing-Mixes zu bemessen
- ein Marketingkonzept zu entwerfen und zu bemessen

### Inhalte

Taxonomie	Inhalte
<b>Begriff, Entstehung und Aufgaben des Marketings</b>	
K2	Marketingbegriffe nennen und deren Funktion erklären
K3	Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten des Marketings erklären
K3	Das Marktgeschehen als System darstellen, deren Elemente und Beziehungen erklären sowie an Beispielen verdeutlichen
K3	Marktgebilde festhalten, insbesondere die Leistungs-, Informations- und Geldströme
<b>Marketing als Teil der Unternehmenspolitik</b>	
K2	Stellung und Funktion des Marketings innerhalb einer Unternehmung darstellen und erläutern

K2	Marketingrelevante Unterschiede zwischen Dienstleistungen, Konsumgütern und Investitionsgütern beschreiben
<b>Marktsystem, Marktkennziffern und Teilmarkt, Marktsegmentierung</b>	
K2	Märkte strukturieren, Segmente definieren
K4	Marktkennziffern und ihre Bedeutung analysieren und definieren
<b>Marketingkonzepte</b>	
K5	Für konkrete Problemstellungen ein Marketingkonzept erarbeiten und insbesondere Marketingziele, qualitative und quantitative für die verschiedenen Zielhorizonte (taktisch, operativ und strategisch) definieren
K5	Kontrollsysteme definieren und Massnahmen daraus ableiten
<b>Elemente des Marketing-Mix</b>	
K3	Die 4 P (Product, Price, Promotion, Place) nennen und erläutern
K5	Stellung, Funktion, Prinzipien und Einsatz der 4 P (> Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) und deren Zusammenhänge innerhalb der Marketingorganisation erläutern und konzeptionell aufarbeiten
<b>Aufgaben und Methoden der Marktforschung</b>	
K2	Grundbegriffe und Methoden der Marktforschung kennen (Vor-/Nachteile), Anwendungsbereiche erläutern
K3	Sinnvolle Selektionskriterien für die Wahl eines geeigneten Marktforschungsinstituts ermitteln
<b>Zusammenarbeit mit Agenturen</b>	
K3	Ein Briefing für eine Agentur formulieren und erstellen
K2	Verschiedene Methoden für die Budgetbestimmung und Abgeltungsansätze von Agenturen wiedergeben
<b>Verkaufsprozesse, Verkaufsplanung</b>	
K3	Die verschiedenen Planungsarten und -methoden kennen, erklären und einsetzen können, wie die sechs Subvariablen der Verkaufsplanung, Kunden- und Produktselektion, Kontaktqualität und -quantität, die Kontaktperiodizität und Feldgrösse
K3	Primäre Verkaufsplanung; Umsatz- und Absatzpläne, Einsatzpläne
K3	Sekundäre Verkaufsplanung; Organisationspläne, Personalpläne (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil) Verkaufshilfen und Verkaufskontrollen

K3	Kontrollmethoden und -techniken für den Verkaufsbereich fallbezogen darstellen und anwenden
K5	Verkaufsstatistiken führen und interpretieren
<b>Transfer</b>	
K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

**Empfohlene Lernzeit**

100 Lernstunden

**5.9 Kommunikation, Verkaufs- und Verhandlungstechnik, Rhetorik****Voraussetzungen**

keine

**Handlungskompetenz**

Die Teilnehmenden sind fähig Sitzungen und Gespräche/Verhandlungen kompetent zu leiten und beherrschen dabei den gezielten Einsatz der Kommunikationsmittel.

**Kompetenznachweis**

Mündliche Einzelprüfung

**Lernziele**

Moderne Rede-, Vortrags- und Präsentationstechniken kennen und anwenden können. Der Kandidat muss in der Lage sein, einen zehnminütigen Kurzvortrag in Schriftsprache zu einem frei wählbaren Thema zu halten.

Die Teilnehmenden sind fähig

- Gelernte Techniken zu verstehen
- Fragetechnik anwenden
- Konferenzen zu leiten
- Einsätze von Kommunikationsmitteln zu entwickeln und zu bewerten

## Inhalte

Taxonomie	Inhalte
<b>Grundlagen</b>	
K2	Begriff Kommunikation, Kommunikationsarten
K3	Kommunikationsprinzip (Kodierung, Dekodierung, Aktives Zuhören, Feedback)
<b>Einsatz von Kommunikationsmitteln</b>	
K3	Arten von Kommunikationsmitteln (visuell, Audio, audiovisuell)
K3	Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Kommunikationsmittel (Konferenzen, Schulungen, Verkaufs- und Einzelgespräche) sowie Vor- und Nachteile
<b>Konferenz- und Schulungsarten</b>	
K3	Konferenzstruktur (Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung)
K3	Schulungsarten und -methoden (Vor- und Nachteile, Vortrag, Lehrgespräch, Rollenspiel, Gruppenarbeit); Erfolgskontrollen (Methoden und Techniken)
K4	Konferenzleitung (Teilnehmertypen, Steuerungsinstrumente)
K4	Persönliche Vorbereitung (als Konferenzleiter, als Konferenzteilnehmer) und Protokollierung (Arten der Protokollierung, Anwendung der Arten)
<b>Vortrags- und Präsentationstechnik</b>	
K5	Ausdrucksweise (verbal, Wortwahl, Sprechtechnik, Körpersprache)
K5	Präsentationstechnik (Aufbau und Ablauf der Präsentation, Visualisierung)
<b>Argumentations- und Fragetechnik; Gesprächsführung und Rhetorik</b>	
K2	Argumentationsarten
K5	Nutzenargumentation, Beweisführung
K5	Fragetypen/Fragearten (situativ richtig angewendet), Fragetechnik
K5	Gesprächs- und Redeaufbau (Aufbauformeln, Inhalte, Gesprächsvorbereitung und -durchführung)
K5	Aufbau des Verkaufsgesprächs (Struktur, Beginn und Abschluss)
<b>Psychologie des Verkaufs- und Einkaufsgesprächs</b>	
K3	Gesprächsbeziehungen (Motive, Zielsetzungen)



K3	Gruppenstruktur, Teilnehmertypologien (Verhaltensmuster, Steuerungsmethoden), Rollenfunktionen/Rollenverhalten
<b>Reklamationsbehandlung</b>	
K3	Reklamationsarten (Sachreklamation, persönliches Fehlverhalten)
K5	Vorgehen bei mündlichen Reklamationen (am Telefon, im persönlichen Gespräch); Verhaltensregeln

**Empfohlene Lernzeit**

40 Lernstunden