

Berufsprofil und Übersicht über die Inhalte der Ausbildung

Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU (Höhere Fachprüfung)

11.05.2015

Geändert: 17. März 2016 (gem. QSK-Beschluss)

Ein bzw. eine Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU ist in der Lage kleinere und mittlere Unternehmen selbständig und auf solider Wissensbasis sowohl strategisch wie auch operativ in allen Unternehmensbereichen zu führen. Die Ausbildung zum bzw. zur Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU stellt eine fundierte Basis für einen Weg in die selbständige Berufsausübung als Unternehmer bzw. Unternehmerin eines kleinen oder mittleren Unternehmens dar.

Ein bzw. eine Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU verfügt über ein hohes Mass an Selbstreflexion und kann sich in ihrem unternehmerischen Umfeld als Leader behaupten. Er bzw. sie weiss professionell mit Anspruchsgruppen (z.B. Berufs- und Branchenverbänden, Konkurrenten, Kunden, Behörden) umzugehen. Er bzw. sie kann ein effizientes, messbares Einkaufsmanagement aufbauen. Ebenfalls kann ein bzw. eine Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU aufgrund seiner bzw. ihrer erworbenen Reflexionsfähigkeit bzgl. seiner bzw. ihrer Führungsrolle souverän im Betrieb agieren und möglichen Konflikten wie beispielsweise innerbetrieblichen Konflikten während Veränderungsprozessen zwischen Mitarbeitenden vorbeugen. Sie können Mitarbeitende kompetent im Arbeitsprozess begleiten. Aufgrund des in der Ausbildung erlangten Wissens über das Personalwesen können sie eine optimale Personalführung und -administration gewährleisten. Innovationen und Ideen können durch die Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterinnen KMU tatkräftig vorangetrieben werden. Damit sichern die Führungspersonen die Existenz des Unternehmens und ermöglichen durch kluges Veränderungsmanagement gewünschtes Wachstum. Um Investitionen zu tätigen, kennen die Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterinnen KMU entsprechende betriebswirtschaftliche Instrumente und Finanzierungsmöglichkeiten, die sie professionell für das Unternehmen evaluieren können. Sie können das Rechnungswesen als Führungsinstrument nutzen und wissen wie ein internes Controlling aufzubauen und für das Unternehmen nutzbar zu machen ist. Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens können strategisch auf dem Markt positioniert und verkauft werden; Marketingmassnahmen können evaluiert, wenn nötig optimiert werden. Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterinnen KMU können kleinere oder mittlere Unternehmen innovativ und prospektiv auf dem Markt positionieren. Ein bzw. eine Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU kann rechtliche Konsequenzen für das Unternehmen in seinem Handeln abschätzen und entsprechend agieren. Auch können die ausgebildeten Führungspersonen aufgrund des erworbenen Wissens die rechtlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens für strategisches Handeln nutzbar machen. Er bzw. sie kennt Instrumente einer verantwortungsvollen Unternehmensführung (CSR) und von Umweltmanagementsystemen und vermag diese fachgerecht anzuwenden.

Verantwortungsbereiche	Themenbereiche auf Stufe Höhere Fachprüfung
Strategische Unternehmensführung	Unternehmensführung und Strategisches Management
Leadership, Personalmanagement	Leadership und Führung von Mitarbeitenden
Innovation und Wachstum	Innovation und Wachstum
Rechnungswesen als Führungsinstrument	Finanz- und Rechnungswesen, Controlling
Strategisches Marketing	Marketingstrategie
Recht und Corporate Governance in KMUs	Ausgewählte Rechtsgebiete und Corporate Governance in KMU

Übersicht über die Inhalte der Ausbildung Betriebswirtschafter / Betriebswirtschafterin KMU

Verantwortungsbereiche	Inhalte
Strategische Unternehmensführung	Unternehmertum, KMU-Spezifisches (z. B. Umgang mit Verbänden und öffentlichen Institutionen, Konzepte zur Unterstützung von Unternehmensstrategien (z.B. Strategy Maps, Balanced Scorecard, ABC-Analyse), Internationalisierung aus Sicht der Schweizer KMU, Rahmenbedingungen der Internationalisierung (interkulturelle Kompetenz, internationales Denken), Internationalisierungsstrategien (Export, Steuerung, Kontrolle und Rolle von öffentlichen Institutionen und Verbänden), Corporate Social Responsibility (CSR) und Umweltmanagement
Leadership, Personalmanagement	Leadership im KMU, Führungsstile, zielorientierte und inspirierende Führung von Mitarbeitenden, Rollenverständnis, Rollenkonflikte - Privat- und Geschäft, Selbstführung-Bewusstsein: Ich und das Unternehmen/Abgrenzungsfragen, situative Gesprächsführung, Mitarbeitergespräch, Umgang mit Gewerkschaften und Verbänden
Innovation und Wachstum	Leitung von Organisationsveränderungen in KMUs, Wachstumsstrategien
Rechnungswesen als Führungsinstrument	Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument in KMUs, Finanzplanung, Finanzierung, Investition, Unternehmensbewertung, Controllingverantwortung der Führungskräfte
Strategisches Marketing	Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, Einkaufsmanagement, Marketing-Mix, konventionelle und nachhaltige Marketingstrategien, nachhaltige Produktinformationen, Erfolgsmessung
Recht und Corporate Governance in KMU	<i>Grundzüge von</i> Gesellschaftsrecht, Immaterialgüterrecht, Grundzüge des Steuerrechts, Arbeitsrecht, Vertragsrecht, Haftpflichtrecht, Kartellrecht, Strafgesetzbuch, Sozialversicherungsrecht, Ehegüter- und Erbrecht, Corporate Governance

Gesamtübersicht und Vergleich über die Gewichtung der Inhalte auf Stufe BP und HFP

Module / Themengebiete	Stufe	
Unternehmensführung	BP	1.5%
	HFP	8.5%
Leadership, Kommunikation und Personalmanagement	BP	16.5%
	HFP	8.5%
Organisation	BP	2.5%
	HFP	2.5%
Rechnungswesen	BP	10%
	HFP	10%
Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Lieferanten- und Kundenbeziehungen	BP	18%
	HFP	7%
Recht in der Unternehmensführung KMU	BP	7.5%
	HFP	7.5%

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
A Unternehmen und ich	A1 Normen und Werte des Unternehmens aktiv gestalten	A1.1 soll Normen und Werte, die im Unternehmen vorherrschen, beurteilen (K4 – K6)	A1.2 soll Normen und Werte, die im Unternehmen vorherrschen, mit den persönlichen Normen und Werten in Einklang bringen	
	A2 Umgang mit der eigenen Person	A2.1 soll sich ihren/seinen Arbeitsrhythmus, ihre/seine Bedürfnisse, Grenzen und Kompetenzen kennen (K1)	A2.2 soll ihre/seine Bedürfnisse und Wünsche bzgl. dem Unternehmen offenlegen und zulassen	
		A2.4 soll sich ihrer/seiner Stärken und Schwächen bewusst sein (K2)	A2.5 soll ihre/seine persönlichen Grenzen respektieren	
		A2.7 soll ihre bzw. seine Abhängigkeiten von Dritten erkennen und daraus Schlüsse ziehen (K6)	A2.8 soll sich und anderen, insbesondere den Anspruchsgruppen vertrauen	
		A3 Zeitmanagement beachten	A3.1 soll Planungsinstrumente (z.B. spezielle Software, Agenda, Terminierungsprogramme) anwenden (K3)	A3.2 soll für sich entscheiden, was wichtig und unwichtig, dringend und nicht dringend ist
		A3.4 soll Projektmanagement anwenden (K3)	A3.5 soll Planung reflektieren	A3.6 soll Meilensteine für die gesamtunternehmerische Tätigkeit setzen
			A3.7 soll die Notwendigkeit für Erholungsphasen akzeptieren	A3.8 soll Erholungsphasen planen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
B im eigenen Unternehmen wirkungsvoll agieren	B1 die eigene Rolle reflektieren und gestalten	B1.1 soll ihr/sein Führungsverständnis vor dem Hintergrund der Führungstheorie reflektieren (K4) und weiterentwickeln (K6)	B1.2 soll sich für das Führungsverständnis und -verhalten anderer Führungskräfte im Unternehmen interessieren	B1.3 soll ihr/sein Führungsverhalten adäquat auf entsprechende Situationen anpassen
		B1.4 soll gesellschaftliche Anforderungen an die eigene Unternehmerpersönlichkeit kennen (K1) und für sich einordnen (K2)	B1.5 soll sich mit dem Führungsverständnis und -verhalten anderer Führungskräfte im Unternehmen auseinandersetzen und dieses respektieren	B1.6 soll Arbeiten in die richtige Hierarchiestufe delegieren
		B1.7 soll die Arbeit als Unternehmer/in laufend nach Bedarf weiterentwickeln (K6)	B1.8 soll sich im Unternehmen als Leader einbringen	B1.9 soll gesellschaftliche Erwartungen an die eigene Unternehmerpersönlichkeit interpretieren und steuern und einen situationsadäquaten Umgang finden
		B1.10 soll die Unternehmensbereiche, in denen sich andere Führungskräfte besonders einbringen, erkennen (K4)	B1.11 soll sich mit Unternehmensbereichen, in denen sich andere Führungskräfte besonders einbringen, auseinandersetzen	B1.12 soll das Führungsverhalten anderer Führungskräfte im eigenen Unternehmen reflektieren und interpretieren
		B1.13 soll persönliche Kommunikations- und Handlungsmuster innerhalb und ausserhalb des Unternehmens erkennen (K4)	B1.14 soll Bereitschaft zur Selbstkritik und Offenheit in Bezug auf ihr/sein Führungsverhalten zeigen	B1.15 soll sich gegenüber der unternehmerischen Tätigkeit klar abgrenzen (unterscheiden können zwischen Unternehmen und sich)
			B1.16 soll Bereitschaft zur Selbstverpflichtung, Ehrlichkeit und Flexibilität in Bezug auf ihre/seine zwischenmenschlichen Beziehungen zeigen	B1.17 soll als Geschäftsführer/in ein Rollenverständnis entwickeln

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
			B1.18 soll Bereitschaft zur Selbständerung, Loyalität und Selbstdisziplin in Bezug auf die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zeigen	B1.19 soll gesellschaftliche Erwartungen an die eigene Unternehmerpersönlichkeit interpretieren und steuern und einen situationsadäquaten Umgang finden
			B1.20 soll in der Rolle als Unternehmer/in ihre/seine Emotionen gegenüber Dritten beachten und ernst nehmen	
	B2 Alltags- und schwierige Situationen bewältigen			B2.1 soll mittels Konfliktlösungsinstrumenten Konflikte konstruktiv bewältigen
		B2.2 soll Moderationen und Präsentationen professionell durchführen (K3 – K6)	B2.3 soll gegenüber Fremden, deren Ansichten und kulturellen Hintergründen offen sein	B2.4 soll schwierige Kommunikationssituationen konstruktiv bewältigen
		B2.5 soll Projektmanagementwissen für die Organisation und Durchführung von Anlässen anwenden (K3)	B2.6 soll ungewohnte Sichtweisen (im Sinne von sprachlichen Bildern und Metaphern) zulassen	B2.7 soll geschickt mit verschiedenen Situationen umgehen
		B2.8 soll Regeln anwenden, um Sitzungen effizient und effektiv durchführen zu können (K3)	B2.9 soll Verständnis für die Tätigkeiten der Mitarbeitenden haben und sie allenfalls entlasten	B2.10 soll Sitzungen von der Planung bis zum Abschluss vorbereiten und leiten
	B3 Konfliktsituationen bewältigen	B3.1 soll Konflikte vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit erkennen, analysieren und situationsgerecht angehen (K6)	B3.2 soll Konfliktsituationen als Chance wahrnehmen	B3.3 soll Differenzen klären
		B3.4 soll Konfliktlösungsstrategien kennen (K2)	B3.5 soll sich auf alle Beteiligten bei einer Konfliktklärung einlassen und sich mit ihren Argumenten auseinandersetzen	B3.6 soll klare Arbeitsaufträge im Sinne einer Konfliktprävention erteilen und allfällige Konflikte klären

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
			B3.7 soll sich und insbesondere seine Emotionen in Konfliktsituationen wahrnehmen	
	B4 Entscheide fällen und damit umgehen	B4.1 soll Entscheide mittels spezifischen Instrumenten wie Entscheidungsmatrix, -bäume evaluieren (K4 – K6)	B4.2 soll unternehmerische Entscheide im gesellschaftlichen Kontext und aufgrund bestimmter Normen und Werten reflektieren	B4.3 soll unternehmerische Entscheide im gesellschaftlichen Kontext und aufgrund bestimmter Normen und Werte fällen
			B4.4 soll unternehmerische Entscheide für sich reflektieren und mit dem Unternehmen teilen	
	B5 einen normativen Orientierungsrahmen setzen	B5.1 soll Normen und Werte des Unternehmens evaluieren (K4 – K6)	B5.2 soll hinter den normativen Grundlagen des Unternehmens stehen	B5.3 soll die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit klären und bestimmen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
C Aktivitäten in den <u>Umweltsphären</u> (nach St. Galler Managementmodell) für das eigene Unternehmen einschätzen und für das Unternehmen nutzbar machen	C1 laufende Veränderungen in den verschiedenen Umweltsphären erkennen und für das Unternehmen nutzbar machen	C1.1 soll die Rahmenbedingungen der Internationalisierung anwenden (K3) und die Internationalisierung aus Sicht der Schweizer KMU verstehen (K2)	C1.2 soll sich mit anderen Kulturen auseinandersetzen	C1.3 soll Überlegungen zum Sinn und Vorteil für das Unternehmen im Bereich der Internationalisierung machen
Aktivitäten in der Umweltsphäre <u>Gesellschaft</u> für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen	C2 Die Umweltsphäre Gesellschaft kennen und für das Unternehmen nutzbar machen		C2.1 soll sich für die Anliegen der Gesellschaft interessieren, diese sorgfältig abwägen und würdigen und das Interesse an einer Verwirklichung dieser Anliegen geltend machen	C2.2 soll zu politisch Verbündeten / Interessensgruppen (z.B. Verbände) Kontakt pflegen
			C2.3 soll die hohe Besorgnis über das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit und seine persönliche Betroffenheit im täglichen Geschäftsgebaren reflektieren	C2.4 soll entsprechende Massnahmen und Entscheide treffen, das Image des Unternehmens zu stärken und allenfalls zu verteidigen
			C2.5 soll bewusst entscheiden, in welchen Gremien und Institutionen man vertreten sein will und damit bewusst das Firmenimage transportieren	C2.6 soll bewusst das Firmenimage in verschiedene Gremien und Institutionen transportieren
				C2.7 soll zu Ansprechpartnern / Ansprechpartnerinnen der beruflichen Aus- und Weiterbildung Kontakt pflegen
				C2.8 soll das unternehmerische Leistungsangebot laufend den gesellschaftlichen Veränderungen anpassen können

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
Aktivitäten in der Umweltsphäre Natur für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen ¹¹	C3 Die Umweltsphäre Natur kennen und für das Unternehmen nachhaltig nutzbar machen	C3.1 soll die Gegebenheiten der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, berücksichtigen und sein Verhalten bei Bedarf anpassen (K4 – K6)	C3.2 soll sich für die Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, interessieren und das Interesse wirkungsvoll kundtun	C3.3 soll unternehmerische Tätigkeiten vor dem Hintergrund der natürlichen Gegebenheiten umsetzen
Aktivitäten in der Umweltsphäre Technologie für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen	C4 Die Umweltsphäre Technologie kennen und für das Unternehmen nutzbar machen	C4.1 soll technologische Fortschritte bzw. Trends im Zusammenhang mit dem eigenen Unternehmen für die zukünftige Unternehmenstätigkeit erkennen (K4)	C4.2 soll sich für die neue Technologie begeistern und diese Begeisterung ins Unternehmen tragen	C4.3 soll entscheiden, ob neue Technologien für das Unternehmen benötigt werden, und diese allenfalls im Unternehmen nutzbar machen
Aktivitäten in der Umweltsphäre Wirtschaft für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen ¹¹	C5 Die Umweltsphäre Wirtschaft kennen und für das Unternehmen nachhaltig nutzbar machen	C5.1 soll die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen für die unternehmerische Tätigkeit verstehen (K2)	C5.2 soll sich für das wirtschaftliche Geschehen interessieren, für wirtschaftliche und politische Anliegen einstehen und das Interesse in der Verwirklichung von Anliegen geltend machen	C5.3 soll sich über die Branchen und die Veränderungen innerhalb der Branchen informieren
		C5.4 soll die Beschaffungsmärkte- und Absatzmärkte im Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit evaluieren (K4 – K6)	C5.5 soll die Kenntnisse über Beschaffungs- und Absatzmärkte kritisch reflektieren	C5.6 soll statistisches Zahlenmaterial für das Unternehmen und interessante Märkte in der täglichen Arbeit nutzen
		C5.7 soll Funktion und Regeln der Finanz- und Kapitalmärkte verstehen (K2)	C5.8 soll sich mit Funktion und Regeln der Finanz- und Kapitalmärkte vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens kritisch auseinandersetzen	C5.9 soll das Wissen über die Finanz- und Kapitalmärkte für das Unternehmen nutzbar machen
		C5.10 soll die Arbeitsmärkte im Hinblick auf die Personalplanung verstehen (K2)	C5.11 soll Gegebenheiten und Tendenzen auf den Arbeitsmärkten vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens reflektieren	C5.12 soll das Wissen über die Arbeitsmärkte für das eigene Unternehmen nutzbar machen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
		C5.13 soll die Infrastruktur (Verkehr, Telekommunikation, etc.) im Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit verstehen (K2)	C5.14 soll allfälliges Potenzial für das eigene Unternehmen, das durch neue Infrastruktur entstehen könnte, reflektieren	C5.15 soll neue Infrastruktur bei der täglichen Arbeit effektiv nutzen
		C5.16 soll volkswirtschaftliche Entwicklungen (z.B. Konjunkturprognosen, Zins-Wechselkursentwicklung) verstehen (K2)	C5.17 soll volkswirtschaftliches Grundlagenwissen vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens reflektieren	C5.18 soll volkswirtschaftliches Grundlagenwissen bei der täglichen Arbeit berücksichtigen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
<u>D</u> <u>Anspruchsgruppenkonzepte</u> <u>in unternehmerische Überlegungen einbeziehen</u>				
	D1 Ansprüche und Interessen von Dritten (z.B. Mitarbeitende wollen mehr Lohn, Lieferanten möchten zu einem höheren Preis verkaufen) an das Unternehmen vor dem Hintergrund des unternehmerischen Handelns reflektieren und umsetzen	D1.1 soll die in besonderer Weise am Unternehmensprozess (von der Beschaffung bis zum Absatz) beteiligten Personen, Organisationen und Institutionen bestimmen und analysieren (K4),)	D1.2 soll den Unternehmensprozess kritisch hinterfragen	D1.3 soll die am Unternehmensprozess beteiligten Personen und Organisationen wertschätzen und aktive Beziehungspflege betreiben
		D1.4 soll Ansprüche und Interessen von Dritten vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens beurteilen (K4 – K6)	D1.5 soll Ansprüche und Positionen von Dritten vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit reflektieren und Stellung nehmen	D1.6 soll professionell mit Ansprüchen und Interessen von Personen und Organisationen, die am Unternehmensprozess beteiligt sind, umgehen
mit <u>Anspruchsgruppen</u> wirkungsvoll umgehen	D2 Die Anspruchsgruppen des eigenen Unternehmens definieren, verstehen und ihre Bedeutung für das Unternehmen einschätzen	D2.1 soll die Ansprüche und die Personen, Institutionen und Organisationen, die diese an das eigene Unternehmen stellen, eindeutig und spezifisch beschreiben (K2)	D2.2 soll eine klare Haltung gegenüber Ansprüchen und Interessen von Dritten einnehmen und äussern	D2.3 soll Anfragen, Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen kompetent bearbeiten (z.B. Ferien- und Feiertage festlegen) und mit diesen professionell umgehen
		D2.4 soll die spezifische Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen für die unternehmerische Tätigkeit evaluieren (K4 – K6)	D2.5 soll die Bedeutung der Anspruchsgruppen für das eigene Unternehmen kritisch hinterfragen	D2.6 soll eine wirkungsvolle Kommunikation mit den einzelnen Anspruchsgruppen aufbauen
	D3 mit der <u>Anspruchsgruppe Kapitalgeber</u> wirkungsvoll umgehen			D3.1 soll mit den Kapitalgebern Verhandlungen führen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
		D3.2 soll die Bedürfnisse der Kapitalgeber evaluieren (K4 – K6)	D3.3 soll sich für die Anliegen, Interessen und Wünsche der Kapitalgeber interessieren und diese vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit reflektieren	D3.4 soll mit den Anliegen, Interessen und Wünschen der Kapitalgeber professionell umgehen
	D4 mit der <u>Anspruchsgruppe Kunden</u> wirkungsvoll und nachhaltig umgehen			D4.1 soll Reklamationen entgegen nehmen und für beide Seiten gute Lösungen finden
		D4.2 soll Kundeninformationssysteme kennen (K2)	D4.3 soll Nutzen von Kundeninformationssystemen reflektieren	D4.4 soll Kundeninformationen und -daten mit den betrieblichen Systemen verwalten und für das Unternehmen nutzbar machen
				D4.5 soll Auswirkungen von Kundengewinnungs- und Kundenbindungsmassnahmen statistisch erfassen und davon Massnahmen umsetzen
	D5 mit der <u>Anspruchsgruppe Mitarbeitende</u> wirkungsvoll umgehen	D5.1 soll die Bedürfnisse der Mitarbeitenden analysieren (K4), im Zusammenhang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens reflektieren (K4) und evaluieren K6)	D5.2 soll sich für die Anliegen und Wünsche der Mitarbeitenden interessieren und auf sie eingehen	D5.3 soll mit Mitarbeitenden regelmässig Mitarbeitergespräche führen
				D5.4 soll mit Mitarbeitenden Verhandlungen führen
			D5.5 soll Anreizprobleme in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden bewusst managen	D5.6 soll Mitarbeitenden aktiv zuhören und ihre Anliegen ernst nehmen

		D5.7 soll Betriebsreglemente und andere Papiere, die eine Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens regeln, verfassen oder anpassen (K4 – K6)	D5.8 soll sich bei der Einhaltung der Betriebsreglemente und anderer internen Papiere durchsetzen	D5.9 soll die Betriebsreglemente und andere interne Papiere im Unternehmen umsetzen
Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
	D6 mit der <u>Anspruchsgruppe Öffentlichkeit/NGOs</u> wirkungsvoll umgehen		D6.1 soll aktiv Beziehungen mit der Öffentlichkeit / NGOs mitgestalten	D6.2 soll den Austausch mit NGOs, Gewerkschaften und der Öffentlichkeit pflegen
	D7 mit der <u>Anspruchsgruppe Staat</u> wirkungsvoll umgehen		D7.1 soll aktiv eine Beziehung mit dem Staat und den Behörden mitgestalten	D7.2 soll den Austausch mit dem Staat und den Behörden pflegen
			D7.3 soll sich in politischen Behörden Gehör verschaffen	
	D8 mit der <u>Anspruchsgruppe Lieferanten</u> wirkungsvoll umgehen		D8.1 soll aktiv eine Beziehung mit Lieferanten mitgestalten	D8.2 soll für das Unternehmen mit Lieferanten verhandeln, deren Offerten beurteilen, Verträge abschliessen
				D8.3 soll mit Lieferanten professionell umgehen (Sachkompetenz und Sozialkompetenz)
				D8.4 soll ein persönliches Verhandlungsmanagement aufbauen zur Erlangung der optimalen Einkaufsbedingungen
	D9 mit der <u>Anspruchsgruppe Konkurrenz</u> wirkungsvoll umgehen		D9.1 soll aktiv mit Mitbewerbern eine Beziehung gestalten	D9.2 soll mit Mitbewerbern regelmässigen Kontakt pflegen
<u>Ordnungsmomente des Unternehmens wirkungsvoll prägen</u>				

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
E Orientierungswissen (WAS?) - Strategie				
	E1 Das Unternehmen strategisch nachhaltig positionieren; Aussenperspektive und Unternehmer/innenperspektive	E1.1 soll die betriebswirtschaftlichen Grundsätze im Bereich strategisches Management für das eigene Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	E1.2 soll bei der Wahl und Evaluation der Unternehmensstrategie die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens beachten	E1.3 soll Entwicklungspotentiale in allen strategischen Feldern festlegen
		E1.4 soll Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren für das eigene Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	E1.5 soll Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren für das eigene Unternehmen kritisch reflektieren	E1.6 soll Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren-Analyse des Unternehmens / Familienunternehmens durchführen
		E1.7 soll eine Strategie für das Unternehmen und deren Nutzen evaluieren (K4 – K6)	E1.8 soll bei der Wahl und Evaluation der Unternehmensstrategie die Werthaltungen der Führungskräfte reflektieren und diese mit der persönlichen Werthaltung vergleichen	E1.9 soll eine Unternehmensstrategie gestalten und/oder festlegen
		E1.10 soll Strategy Maps und Balanced Scorecard (BSC) für das Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	E1.11 soll bewusst Vorteile, die auf dem Markt aus der Unternehmung resultieren (z.B. Verlässlichkeit, Qualität, Langfristigkeit, Tradition etc.) reflektieren und nutzen	E1.12 soll konkrete Wege zur Realisierung der erarbeiteten Unternehmensziele aufzeigen und ein Strategiecontrolling durchführen
		E1.13 soll verschiedene Optionen der Nachfolgeregelung kennen (K1)	E.14 soll die Nachfolgefrage für sich reflektieren	E1.15 soll Massnahmen für die Nachfolgeplanung festlegen
				E1.16 soll loyale Kapitalgeber strategisch nutzen
	E2 Wissensmanagement betreiben		E2.1 soll Wissensmanagement als Abgrenzungsinstrument zur Erreichung von Unabhängigkeit betreiben	E2.2 soll internes und externes Wissen verfügbar machen und anwenden

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
	E3 Wertschöpfung des Unternehmens bestimmen	E3.1 soll die gesamte Wertschöpfungskette evaluieren (K4 – K6)		E3.2 soll aufgrund der Evaluation der gesamten Wertschöpfungskette den Teil der Gesamtwertschöpfung auswählen, auf den sich das Leistungsangebot im Sinne einer optimalen Fertigungstiefe des Unternehmens konzentrieren soll - Entscheid, was produzieren wir? Was ist unsere Leistung?
	E4 Geschäftsfelder bestimmen und für das Unternehmen nutzbar machen	E4.1 soll Geschäftsfelder evaluieren (K4 – K6)		E4.2 soll eine Geschäftsfeldsegmentierung vornehmen und auf Unternehmensebene in eine Unternehmensstrategie integrieren
	E5 Kernkompetenzen definieren und fokussieren	E5.1 soll bestehende und aufzubauende Kernkompetenzen evaluieren (K4 – K6)	E5.2 soll Mitarbeitende motivieren Kernkompetenzen voranzutreiben, zu perfektionieren und / oder aufzubauen	E5.3 soll Kernkompetenzen erkennen und systematisch aufbauen
	E6 Kooperationsfelder bestimmen			E6.1 soll Teilleistungen an der Gesamtwertschöpfung, die anderen überlassen werden sollen, identifizieren - Entscheid, was müssen wir evtl. bei Lieferanten einkaufen? Wer ist unser Kooperationspartner (z. B. Outsourcing)?
				E6.2 soll strategische Einkaufsallianzen und Partnerschaften klären und bewusst eingehen oder ablehnen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)	
Koordination (WIE?) F - Strukturen	F1 Arbeitsanalyse und - synthese vornehmen		F1.1 soll Kriterien der Leistungsgerechtigkeit in Bezug auf Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten prüfen	F1.2 soll die Teilleistungen im arbeitsteiligen Prozess einzelnen Stellen zuordnen (Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten klären)	
		F1.3 soll organisatorische Abläufe evaluieren (K4 – K6)	F1.4 soll Möglichkeiten organisatorischer Abläufe reflektieren und gegeneinander abwägen	F1.5 soll die Teilleistungen im arbeitsteiligen Prozess koordinieren und zu einem Ganzen integrieren (Arbeitssynthese), d.h. soll Aufgaben beschreiben	
	F2 Optimumprinzip bei der Organisation des Unternehmens anwenden			F2.1 soll örtliche (Standorte) und räumliche Festlegungen (Arbeitsplatzgestaltung) treffen	
				F2.2 soll organisatorische Routinen erkennen und professionalisieren	
				F2.3 soll die Organisationsstrukturen und -abläufe permanent weiterentwickeln	
				F2.4 soll informationstechnologische Festlegungen vornehmen	
				F2.5 soll die Unternehmensentwicklung steuern	
		F3 Aufbauorganisation erstellen			F3.1 soll Verantwortlichkeiten zu bestimmten Stellen bestimmen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
		F3.2 soll Ordnungsprinzipien evaluieren (K4 – K6)	F3.3 soll die Aufbauorganisation reflektieren	F3.4 soll ein Organigramm für das Unternehmen nach den gängigen Strukturierungskriterien (Funktionen, markt- oder produktbezogene Tätigkeitsbereiche, geographische Gebiete oder Regionen) erstellen
	F4 Ablauforganisation erstellen			F4.1 soll Entscheide bzgl. der Ablauforganisation fällen
				F4.2 soll einen Ablaufprozess zur optimalen Abwicklung von Kundenaufträgen entwickeln
				F4.3 soll Produktionsprozesse erstellen

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
Sinnhorizont (WARUM? , WOZU?) G - Kultur	G1 Unternehmenskultur gestalten	G1.1 soll kulturelle Unterschiede in verschiedenen Bereichen (z.B. Innovation oder Auftragsabwicklung) evaluieren (K4 – K6)	G1.2 soll sich für die unternehmerische Aufgabe begeistern	
		G1.3 soll die Selbstverständnisse anderer Organisationsmitglieder verstehen (K2) und evaluieren (K4 – K6)	G1.4 soll persönliche Werte und Normen in den Beziehungen leben und zum Ausdruck bringen	G1.5 soll bewusst Unternehmensgeschichte schreiben
		G1.6 soll sein Selbstverständnis evaluieren (K4 – K6)	G1.7 soll Unternehmenskultur im Einklang mit sich abstimmen - Authentizität	G1.8 soll aktiv die Unternehmenskultur prägen (z.B. eindeutige sprachliche Vorgaben für das Unternehmen machen)
		G1.9 soll seine Beziehungen zu den anderen Organisationsmitgliedern evaluieren (K4 – K6)	G1.10 soll Entwicklungsprozesse von Organisationsmitgliedern fördern (z.B. informelles Lernen)	G1.11 soll seine Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern aktiv gestalten

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
H Prozesse (sind eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und deren Bewältigung durch den Einsatz von Informationssystemen massgeblich unterstützt werden kann)	H1 Unternehmensprozesse gestalten	H1.1 soll Unternehmensprozesse evaluieren, d.h. Aufgabenketten entwerfen (Makro- und Mikroebene) (K4 – K6)	H1.2 soll Unternehmensprozesse nachvollziehen und reflektieren	H1.3 soll das Unternehmen konsequent auf kundenorientierte Prozesse ausrichten und aktiv steuern
	H2 Informationssysteme gezielt nutzen	H2.1 soll Informationssysteme für die Prozessführung evaluieren (K4 – K6)		H2.2 soll Informationssysteme gezielt einsetzen
				H2.3 soll Führungskenngrössen beurteilen
				H2.4 soll Prozesse aktiv führen
		H2.5 soll Prozessentwicklung evaluieren (K4 – K6)		H2.6 soll Prozessentwicklungen steuern

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
I Managementprozesse (umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten soziotechnischen Organisation zu tun haben)	I1 Managementprojekte gestalten	I1.1 soll die Regeln des Projektmanagements in der Firmenleitung anwenden (K3)		I1.2 soll Projektmanagement im Unternehmen etablieren
		I1.3 soll Managementprozesse (Fokussierung, Orientierung, Strukturierung, Verständigung, Sinnkonstruktion) erkennen (K4)	I1.4 soll Managementprojekte kritisch hinterfragen	I1.5 soll Managementprojekte unterstützen und koordinieren
	I2 soll Fakten bzw. Grundlagen für Begründungen bei unternehmerischen Entscheiden schaffen und diese Fakten so aufbereiten, dass diese den Anspruchsgruppen mitgeteilt werden können			I2.1 soll Preispolitik des Unternehmens verantworten
	I3 Qualitätsmanagement wirkungsvoll einsetzen	I3.1 soll ein Qualitätsmanagement evaluieren (K4 – K6)	I3.2 soll Kriterien für ein effektives und effizientes Qualitätsmanagement durchsetzen	I3.3 soll ein Qualitätsmanagement verantworten
	I4 unternehmerische Legitimations- und Verständigungspotentiale aufbauen	I4.1 soll seine Mitarbeiterproduktivität mittels professionellen Instrumenten evaluieren (K4 – K6)		I4.2 soll die Finanzflüsse und Buchhaltungsabschlüsse verstehen, analysieren und daraus Massnahmen ableiten
		I4.3 soll seine finanzielle Führung mittels professionellen Instrumenten evaluieren (K4 – K6)	I4.4 soll Kriterien für eine wirkungsvolle finanzielle Führung durchsetzen	I4.5 soll finanzielle Kennzahlen des Unternehmens vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie und des Unternehmensumfeldes definieren, interpretieren und daraus Massnahmen ableiten

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
				I4.6 soll die Kapitalstruktur des Unternehmens festlegen
		I4.7 soll die finanzielle Lage des Unternehmens und damit die Kennzahlen des Unternehmens (Bilanz- und Erfolgsrechnungsanalyse, Mittelflussrechnung, Cash Flow-Analyse) evaluieren (K4 – K6)	I4.8 soll Liquiditätsengpässe und -überschüsse voraussehen, interpretieren	
		I4.9 soll die verschiedenen Methoden, um ein Unternehmen bewerten zu können, <u>kennen (K2)</u>	I4.10 soll Finanzierung des Unternehmens mit seinen persönlichen Überzeugungen abgleichen	
		I4.11 soll Instrumente der Zahlungsüberwachung anwenden (K3)	I4.12 soll ein Bewusstsein für Liquiditätskapazitäten entwickeln	I4.13 soll die Steuerabrechnung (MwSt und Steuererklärung) des Unternehmens vorbereiten und die Erststellung verantworten
		I4.14 soll Buchhaltung / Controlling als Führungsinstrument anwenden (K3)	I4.15 soll seinen Umgang mit Statistiken kritisch reflektieren	I4.16 soll die Erstellung einwandfreier Kalkulationen für Produkte bzw. Dienstleistungen verantworten
		I4.17 soll die wichtigsten Methoden der Investitionsrechnung kennen (K2)		I4.18 soll die wichtigsten Methoden der Investitionsrechnung anwenden
		I4.19 soll Preispolitik für alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens evaluieren (K4 – K6)		I4.20 soll professionelles Preismanagement mit Systematik und Kreativität betreiben
		I4.21 soll ABC-Analysen evaluieren (K4 – K6)		I4.22 soll aus ABC-Analysen entsprechende Massnahmen ableiten

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
		I4.23 soll Kostenstellenrechnung evaluieren (K4 – K6)		I4.24 soll Erkenntnisse aus der Kostenstellenrechnung interpretieren und in den Unternehmensprozess integrieren, d.h. Massnahmen umsetzen
		I4.25 soll Deckungsbeitragsrechnung evaluieren (K4 – K6)		I4.26 soll auf der Grundlage der Unternehmensstrategie Planrechnungen und Budgets erstellen
		I4.27 soll Break-Even Berechnungen evaluieren (K4 – K6)		I4.28 soll Geldflüsse (z.B. grosse Ein- und Ausgabeposten) mittels Geldflussrechnung überwachen und allenfalls entsprechende Massnahmen einleiten
		I4.29 soll finanzielle Flüsse im Unternehmen kennen und mittels Kapitalflussrechnung evaluieren (K4 – K6)	I4.30 soll Transparenz bzgl. finanziellem Erfolg des Unternehmens herstellen	
		I4.31 soll Geldflussrechnung evaluieren (K4 – K6)		
	I5 rechtliche Rahmenbedingungen einhalten	I5.1 soll die für das Unternehmen relevanten Rechtsbereiche kennen (K2) (z.B. Grundzüge von Gesellschaftsrecht, Immaterialgüterrecht, Grundzüge des Steuerrechts, Arbeitsrecht, Vertragsrecht, Haftpflichtrecht, Kartellrecht, Strafgesetzbuch, Sozialversicherungsrecht, Ehegüter- und Erbrecht, Corporate Governance)	I5.2 soll Auswirkungen von Tod/Unfall/Krankheit/Scheidung/Partnerschaftskonflikt auf das Unternehmen ab- und einschätzen	I5.3 soll erkennen, wann ein Spezialist beizuziehen ist

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
				I5.4 soll bei der Unternehmensgründung, -veränderung und -auflösung aktiv mitwirken
	I6 nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen			I6.1 soll nachhaltige Wettbewerbsvorteile des Unternehmens aufzeigen
	I7 effiziente Abläufe und Problemlösungen gewährleisten			I7.1 soll normative Orientierungsprozesse (z. B. Verhaltensprinzipien für den Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen) steuern

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
J <u>Geschäftsprozesse</u> (verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten eines Unternehmens, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind)	J1 Markt und Marktumfeld überblicken	J1.1 soll den Markt und das Marktumfeld auf das unternehmerische Handeln hin evaluieren (K4 – K6)	J1.2 soll seine Position auf dem Markt kritisch einschätzen	J1.3 soll den für das Unternehmen relevanten Markt und das Marktumfeld überblicken
	J2 Kunden akquirieren, binden und Marken führen	J2.1 soll sämtliche Marketinginstrumente (Produkt, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) für die Kundenakquisition, -bindung und Markenführung evaluieren (K4 - K6)		J2.2 soll Marketingkonzepte und sämtliche Marketinginstrumente (Produkt, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) für die Kundenakquisition, -bindung und Markenführung gestalten und in einen erfolgsversprechenden Marketingmix integrieren
		J2.3 soll professionelle Kommunikation mit Kunden anwenden (K3)	J2.4 soll sich in die Lage des Kunden versetzen	J2.5 soll Kommunikation mit Kunden professionell gestalten
		J2.6 soll Kundenbindungsinstrumente für das Unternehmen evaluieren (K4 – K6)		J2.7 soll Kundengespräche führen, Offerten unterbreiten, Verträge abschliessen
		J2.8 soll Bedeutung von Kundenbindungsinstrumenten für die Kunden evaluieren (K4 – K6)	J2.9 soll sich in die Lage des Kunden versetzen und ausgewählte Kundenbindungsinstrumente beurteilen	J2.10 soll Instrumente der Kundenbindung gestalten und umsetzen
		J2.11 soll Instrumente der Erfolgsmessung im Marketing evaluieren (K4 – K6)		J2.12 soll Erfolgsmessung im Marketing betreiben

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
	J3 Leistungserstellung gewährleisten: Beschaffung, Logistik und Produktion	J3.1 soll eine Lagerbewirtschaftung anwenden (K3)	J3.2 soll eine vorausschauende Lagerbewirtschaftung beherrschen	J3.3 soll Material und Waren nach Anforderungen fachgerecht gemäss Vorgaben lagern und eine effiziente und effektive Lagerbewirtschaftung betreiben
		J3.4 soll Logistik im Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	J3.5 soll Beschaffung, Lager und Produktionsprozess vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reflektieren	J3.6 soll den Lagerbestand in Relation zur Marktentwicklung und zu den Planungsdaten gestalten

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
K <u>Unterstützungsprozesse</u> (dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung interner Dienstleistungen, die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können)	K1 Unterstützungsarbeit leisten			K1 soll die administrativen Arbeiten verantworten
	K2 Personalarbeit leisten	K2.1 soll integriertes Personal-Managements im Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	K2.2 soll Bedeutung von Werten für das Personalmanagement reflektieren	K2.3 soll Voraussetzungen für ein integriertes Personal-Managements schaffen
		K2.4 soll das Kreislaufkonzept (Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung) des Personalmanagements für das Unternehmen evaluieren (K4 - K6)	K2.5 soll sich in Einklang mit der Personalarbeit in der Unternehmung bringen	K2.6 soll gezielt Mit-Unternehmer-/innen entwickeln
		K2.7 soll Arbeitszeit- und Lohnsystem für das Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	K2.8 soll reflektieren, wo Unternehmen die Personalpolitik lebt	
			K2.9 soll Lohnpolitik gegen aussen vertreten	K2.10 soll Rollen und Aufgaben von Mitarbeitenden klären
		K2.11 soll die arbeitsrechtlichen und allenfalls gewerkschaftlichen Vorgaben ihrer/seiner Branche (Gesetze, Verträge, etc.) kennen (K2)		K2.12 soll die Personalverwaltung unter Einhaltung der arbeitsrechtlichen und gewerkschaftlichen Rahmenbedingungen (Gesetze, Verträge, etc.) verantworten
				K2.13 soll ein faires und leistungsgerechtes Lohnsystem verantworten

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
	K3 Bildungsarbeit leisten	K3.1 soll ein Weiterbildungsangebot für Mitarbeitende evaluieren (K4 – K6)	K3.2 soll Vorbild für die Mitarbeitenden in Bezug auf das lebenslange Lernen sein	K3.3 soll den Mitarbeitenden ein Weiterbildungsangebot machen und dadurch Mitarbeitende aktiv fördern
				K3.4 soll eine förderliche Lehr- und Lernkultur aufbauen
	K4 Kommunikationsarbeit leisten	K4.1 soll ein Kommunikationskonzept für das Unternehmen entwerfen (K6)	K4.2 soll sich der sprachlichen Macht im unternehmerischen Alltag bewusst sein; seine sprachliche Ausdrucksfähigkeit bewusst, differenziert und situationsgerecht einsetzen	K4.3 soll Kommunikationsinstrumente (z.B. Werbung) wirkungsvoll (Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern im Vordergrund) verantworten
		K4.4 soll Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation anwenden (K3)	K4.5 soll argumentieren und überzeugen und auf die verbalen und nonverbalen Reaktionen von Dritten eingehen	K4.6 soll das WorldWideWeb für die unternehmerischen Tätigkeiten strategisch nutzen
		K4.7 soll Verkaufs- und Werbepläne evaluieren (K4 – K6)		K4.8 soll Verkaufs- und Werbeplan verantworten
		K4.9 soll die Instrumente der internen Kommunikation anwenden (K3)		K4.10 soll ein internes Kommunikationskonzept verantworten
	K5 Risiko bewältigen		K5.1 soll Vorbild in Bezug auf Sicherheit und Hygiene sein	K5.2 soll spezifische Risiken der Unternehmung im unternehmerischen Prozess beachten und die entsprechenden Sicherheitsmassnahmen verantworten
	K6 rechtliche Gestaltung und juristische Begleitung der Geschäftstätigkeit gewährleisten		K6.1 soll ein Bewusstsein für Gefahren, die mittels vorgängig guten juristischen Mitteln verhinderbar sind, erkennen	

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
L Entwicklungsmodi des Unternehmens: Organisationaler Wandel	L1 Sach- und Beziehungsebene bei organisatorischem Wandel erfassen	L1.1 soll die Sach- und die Beziehungsebene bei organisatorischem Wandel evaluieren (K4 – K6)	L1.2 soll sich für Veränderungsprozesse einsetzen und begeistern	L1.3 soll auf der Sach- und Beziehungsebene konkrete Pläne für organisationale Veränderungsmaßnahmen entwerfen und umsetzen
			L1.4 soll Veränderungsmaßnahmen durchsetzen	L1.5 soll kompetent persönliche Gespräche mit Betroffenen führen
			L1.6 soll sich in die Rolle der von Veränderungen Betroffenen versetzen - Empathie -	L1.7 soll Signale und Anzeichen von Mitarbeitenden während Veränderungsprozessen interpretieren und situativ reagieren
			L1.8 soll Veränderungen im Kontext der Unternehmensgeschichte bzw. reflektieren	
	L2 Ausmass von organisatorischem Wandel erkennen	L2.1 soll das Ausmass im Hinblick auf den Umfang (Breite), die Tragweite (Tiefe) und die Intensität (Geschwindigkeit) evaluieren (K4 – K6)		L2.2 soll Konsequenzen für das Unternehmen, die aus dem organisatorischen Wandel entstehen, abschätzen und einordnen
	L3 kollektives Selbstverständnis reflektieren	L3.1 soll das kollektive Selbstverständnis im Unternehmen evaluieren (K4 – K6)	L3.2 soll das kollektive Selbstverständnis im Unternehmen vor dem Hintergrund möglicher organisationaler Veränderungen reflektieren	
		L3.3 soll mögliche Veränderungen des kollektiven Selbstverständnisses im Unternehmen für die Mitarbeitenden evaluieren (K4 – K6)		

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werden (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)
	L4 Umgang mit Widerstand		L4.1 soll bei abrupten Veränderungen im Unternehmen Verständnis für Widerstände und negativen Emotionen bei den Angestellten zeigen	L4.2 soll mit Widerstand der Mitarbeitenden gegen den organisationalen Wandel konstruktiv umgehen
	L5 Optimierung (Wandel erster Ordnung, Single-loop-Learning, Survival Activities)	L5.1 soll Optimierungspotential evaluieren (K4 – K6)	L5.2 soll sich Innovationen und gute Ideen für das Unternehmen überlegen, durch die der/die Unternehmer/in das Unternehmen prägt	L5.3 soll Innovationsprozesse initiieren und führen
	L6 Erneuerung (Wandel zweiter Ordnung, Double-loop-Learning, Advancement Activities)	L6.1 soll Erneuerungspotential evaluieren (K4 – K6)		L6.2 soll Ideenmanagement aktiv gestalten
		L6.3 soll Innovationsstrategien anwenden (K3)		L6.4 soll das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation klären