

VEREIN FÜR HÖHERE FACHPRÜFUNGEN
FÜR DEN INDUSTRIEMEISTER IM MASCHINEN- UND APPARATEBAU

PRODUKTIONSLEITERIN INDUSTRIE

PRODUKTIONSLEITER INDUSTRIE

WEGLEITUNG

VERSION 3

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	4
A.1. Zweck der Wegleitung.....	4
A.2. Gesetzliche Grundlagen	4
A.3. Trägerschaft und Mitglieder der Trägerschaft	4
A.4. Prüfungssekretariat, Ansprechstelle	4
A.5. Prüfungskommission	5
A.5.1. Aufgaben der PK-Präsidentin oder des PK-Präsidenten.....	5
A.5.2. Aufgaben der Prüfungsleitung eines Prüfungsteils	5
A.6. Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten.....	5
A.6.1. Verbindlichkeit	5
A.6.2. Eigentumsanspruch.....	5
A.6.3. Schweigepflicht	6
A.6.4. Ausstandregelung.....	6
B. Zulassungsbedingungen	7
B.1. Berufliche Voraussetzungen.....	7
B.2. Einschlägige Berufserfahrung.....	7
B.3. Tätigkeit in einer Führungsfunktion	7
B.4. Nachweis einer Fremdsprache	8
B.5. Zulassungsbedingungen in Ausnahmefällen	8
B.6. Ausbildungskurse und Lehrgänge	8
C. Prüfungsumfang und Bewertung	9
C.1. Allgemeines	9
C.2. Grundlage	9
C.3. Bestandteile der Prüfung.....	10
C.4. Übersicht zu Handlungskompetenzbereichen und Prüfungstypen.....	11
C.5. Prüfungsteil 1	12
C.5.1. Position 1: Diplomarbeit.....	12
C.5.2. Bewertungskriterien Diplomarbeit.....	13
C.5.3. Position 2: Präsentation zur Diplomarbeit	14
C.5.4. Bewertungskriterien Präsentation	14
C.5.5. Position 3: Fachgespräch zur Diplomarbeit.....	15
C.5.6. Bewertungskriterien Fachgespräch.....	15

C.6.	Prüfungsteil 2	16
C.6.1.	Bewertungskriterien Fallarbeit.....	17
C.7.	Prüfungsteil 3	18
C.7.1.	Bewertungskriterien anspruchsvolle Handlungssituationen	18
C.8.	Gewichtung der Prüfungsteile und Notengebung	19
C.8.1.	Gewichtung der Prüfungsteile.....	19
C.8.2.	Notengebung.....	19
C.9.	Beschwerde	19
D.	Organisation der Prüfungen	20
D.1.	Administratives Vorgehen	20
D.1.1.	Ausschreibung	20
D.1.2.	Prüfungstermine und Prüfungsorte	20
D.1.3.	Einzuhaltende Fristen.....	21
D.1.4.	Anmeldung	21
D.1.5.	Bewerbungsunterlagen	22
D.1.6.	Entscheid über die Durchführung	22
D.1.7.	Prüfungseinsicht.....	22
D.2.	Kosten.....	23
D.2.1.	Prüfungsgebühr	23
D.2.2.	Versicherungen.....	23
D.3.	Rücktritt und Prüfungsabbruch	24
D.3.1.	Rücktritt oder Abbruch aus gesundheitlichen Gründen	24
D.3.2.	Kosten bei einem Prüfungsabbruch	24
E.	Schlussbestimmungen.....	25
E.1.	Diplom nach alter Fassung	25
E.2.	Inkrafttreten / Gültigkeit.....	25
F.	Anhänge zur Wegleitung	26
F.1.	Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen (Charta, Format A3)	27
F.2.	Beschreibung der beruflichen Handlungskompetenzen	30
F.3.	Glossar	61

A. Einleitung

A.1. Zweck der Wegleitung

Gestützt auf Ziffer 2.1. Bst. a der Prüfungsordnung über die Erteilung des eidgenössischen Diploms als Produktionsleiterin Industrie und Produktionsleiter Industrie vom 22. September 2020 erlässt die Prüfungskommission folgende Wegleitung zur genannten Prüfungsordnung. Diese richtet sich an Prüfungskandidierende, Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten sowie Anbieter von vorbereitenden Kursen.

Die Wegleitung ist Bestandteil der Prüfungsordnung und ergänzt sie. Die Wegleitung wird durch die Prüfungskommission erlassen, periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst.

A.2. Gesetzliche Grundlagen

- Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002
- Verordnung über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBV) vom 19. November 2003

A.3. Trägerschaft und Mitglieder der Trägerschaft

Träger der höheren Fachprüfung Produktionsleiterin Industrie und Produktionsleiter Industrie ist der VIM (Verein für die höhere Fachprüfung für den Industriemeister im Maschinen- und Apparatebau).

Mitglieder des VIM sind folgende Organisationen der Arbeitswelt:

- ASM Arbeitgeberverband der Schweizer Maschinenindustrie (Swissmem)
- Angestellte Schweiz (Verband Schweizerischer Angestelltenvereine)
- Unia - Die Gewerkschaft
- Syna - die Gewerkschaft
- Kaufmännischer Verband Schweiz

A.4. Prüfungssekretariat, Ansprechstelle

Das Prüfungssekretariat erledigt die mit den höheren Fachprüfungen verbundenen administrativen Aufgaben und ist Ansprechstelle für diesbezügliche Fragen.

Adresse des Prüfungssekretariats:

VIM / ACI / ACI
c/o Examen.ch AG
Reitergasse 9
Postfach
8021 Zürich

Telefon: 044 240 46 01
E-Mail: info@vim-aci.ch
Internetseite: www.vim-aci.ch

A.5. Prüfungskommission

Die Prüfungskommission bestellt eine Vizepräsidentin oder einen Vizepräsidenten und eine Prüfungsleitung für jeden der drei Prüfungsteile. Die weiteren Mitglieder der Prüfungskommission sind gleichberechtigt und können mit zusätzlichen Aufgaben betraut werden.

Die Prüfungskommission kann eine zeitlich befristete oder dauernde Fachkommission für besondere Aufgaben einsetzen.

A.5.1. Aufgaben der PK-Präsidentin oder des PK-Präsidenten

Die Prüfungskommissionspräsidentin oder der Prüfungskommissionspräsident leitet die gesamte Prüfung und zeichnet sich für die Organisation, Durchführung und Qualitätssicherung der gesamten Prüfung verantwortlich. Sie oder er ist für die Rekrutierung, die Ausbildung und den Einsatz der Prüfungsleitenden zuständig. Die Prüfungskommissionspräsidentin oder der Prüfungskommissionspräsident leitet die Geschäfte der Prüfungskommission.

A.5.2. Aufgaben der Prüfungsleitung eines Prüfungsteils

Die Prüfungsleiterinnen und Prüfungsleiter sind für die in ihrem Prüfungsteil eingesetzten Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten verantwortlich und stellen deren Rekrutierung, Ausbildung, den Einsatz während der Prüfung und den Einsatz bei der Beurteilung der Prüfungsleistungen sicher. Sie erstellen die Prüfungsaufgaben für den zugewiesenen Prüfungsteil.

A.6. Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten

Die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte verpflichten sich:

- die Prüfungen umsichtig vorzubereiten und gemäss Prüfungsreglement und Wegleitung durchzuführen,
- faire, berufs- und praxisbezogene sowie niveaugerechte Prüfungsaufgaben zu erstellen,
- die Prüfungsarbeiten korrekt, unparteiisch, wohlwollend und transparent zu korrigieren,
- zu Beschwerden gewissenhaft und unvoreingenommen innerhalb der gesetzten Frist Stellung zu nehmen.

A.6.1. Verbindlichkeit

Um den termingerechten und reibungslosen Ablauf der schriftlichen sowie mündlichen Prüfungen nicht zu gefährden, verpflichten sich die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte mit der Aufnahme verbindlich für ihren Einsatz an den Prüfungen (gilt für alle Aufgaben als Prüfungsexperte). Der VIM ist sich bewusst, dass die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte dieses (Neben-) Amt nebst ihrer hohen beruflichen Beanspruchung ausüben. Wer sich bereit erklärt, als Prüfungsexperte tätig zu werden, erfüllt diese Aufgabe mit der gleichen Gewissenhaftigkeit (z.B. Beachtung von Terminen, Antworten auf Rückfragen der Prüfungsleitung und des Prüfungssekretariates usw.) wie seine berufliche Tätigkeit.

A.6.2. Eigentumsanspruch

Mit der Annahme des Prüfungsmandats erklären sich die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte bereit, das geistige Eigentum an den von ihnen geschaffenen Prüfungsaufgaben an den VIM zu übertragen. Das geistige Eigentum an den Prüfungsaufgaben verbleibt auch nach den Prüfungen vollumfänglich beim VIM.

A.6.3. Schweigepflicht

Die für den VIM tätige Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte unterstehen dem Amtsgeheimnis mit entsprechender Schweigepflicht gegenüber anderen Personen, auch wenn diese selber an eine gesetzliche Schweigepflicht gebunden sein sollten, wie beispielsweise andere Prüfungsexperten (Ausnahme: Co-Experten im gleichen Prüfungsteil). Die Schweigepflicht bezieht sich auf sämtliche Prüfungsangelegenheiten wie Prüfungsinhalt, Prüfungslösungen, Prüfungsdossier, Prüfungsverlauf, Notengebung, Rechtsmittelverfahren etc.

Die Prüfungsexpertin oder der Prüfungsexperte sind von der Schweigepflicht entbunden, wenn sie in einem Rechtsmittelverfahren der Rechtsmittelbehörde gegenüber Auskunft geben müssen.

A.6.4. Ausstandregelung

Die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte treten bei Vorliegen einer Bedingung gemäss Ziffer 4.44 der Prüfungsordnung in den Ausstand.

Die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte müssen bei der Prüfung von Kandidierenden, welche von einem Bildungsinstitut stammen, an dem sie eine Lehrtätigkeit (inkl. Prüfungsvorbereitung) im betreffenden Prüfungsteil ausüben oder in den letzten zwei Jahren ausgeübt haben, von sich aus in den Ausstand treten. Die Prüfungsexpertin und der Prüfungsexperte melden unaufgefordert allfällige Lehrtätigkeiten (Fachgebiet, Bildungsinstitution) dem Prüfungssekretariat zusammen mit der Anmeldung.

Die Restriktion gemäss Ziffer 4.44 der Prüfungsordnung gilt im Grundsatz für Dozentinnen und Dozenten der vorbereitenden Kurse auf die spezifische höhere Fachprüfung. Ziel der Prüfungskommission soll sein, unabhängige Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten zu rekrutieren. Weitere Lehrpersonen an anderen Kursen und Lehrgängen derselben Bildungsinstitution sind von dieser Restriktion nicht betroffen.

Mitglieder der Prüfungskommission, die gleichzeitig als Prüfungsexperten geamtet haben, treten bei der Notenbesprechung über die von ihnen geprüften Kandidatinnen und Kandidaten ebenfalls in den Ausstand. Davon ausgenommen ist die dritte Beurteilung der Prüfungsleistung einer Kandidatin und eines Kandidaten.

Weitere Fälle von Befangenheiten sind der Prüfungsleitung möglichst vor Prüfungsbeginn oder zum Zeitpunkt, in dem man sie realisiert, zu melden.

B. Zulassungsbedingungen

Die Zulassungsbedingungen sind in der Prüfungsordnung Ziff. 3.31 aufgeführt. Die Prüfungskommission entscheidet die Zulassung unter Einbezug der nachfolgend aufgeführten Kriterien.

B.1. Berufliche Voraussetzungen

Als Abschluss auf Sekundarstufe II sind berufliche Grundbildungen mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis und mit einem eidgenössischen Berufsattest anerkannt. Für die Gleichwertigkeitsprüfung eines ausländischen Ausweises in einer Fremdsprache ist eine beglaubigte Übersetzung spätestens mit der Anmeldung einzureichen.

B.2. Einschlägige Berufserfahrung

Die Kandidatin oder der Kandidat muss über fundierte praktische Berufserfahrung in einem oder mehreren industriellen Unternehmen verfügen, da sie in der Lage sein müssen, auch komplexere und allenfalls grössere Organisationseinheiten selbständig leiten zu können. Es ist deshalb gemäss Ziffer 3.31 der Prüfungsordnung eine mehrjährige Vollzeittätigkeit in einem industriellen Unternehmen für die Zulassung zur Prüfung erforderlich. Bei Teilzeitanstellung verlängert sich die erforderliche Dauer der praktischen Tätigkeit entsprechend.

Als einschlägige berufliche Praxis gelten Tätigkeiten in den folgenden Produktionsbereichen: Fertigung, Montage, Spedition, Logistik, Unterhalt, Oberflächenbehandlung und -veredelung, Qualitätswesen, Kundenservice und weitere produktionsnahe Bereiche.

Über die Anerkennung weiterer Erfahrungsfelder entscheidet die Prüfungskommission.

Als Stichtag gilt das Datum des Anmeldeschlusses zur Prüfung.

B.3. Tätigkeit in einer Führungsfunktion

Als Führungsfunktion gelten:

- Leitung oder stellvertretende Leitung eines Arbeitsteams von mindestens 5 Mitarbeitenden und/oder Berufslernenden
- Abverdienen folgender Grade in Rekrutenschulen: Wachtmeister, Feldweibel, Fourier, Quartiermeister, Leutnant, Einheitskommandant.

Die Führungsfunktion beinhaltet folgende Tätigkeiten gegenüber Mitarbeitenden oder Berufslernenden:

- Einsatzplanung und Koordination der Mitarbeitenden/Berufslernenden
- Förderung, Schulung und Entwicklung der Mitarbeitenden/Berufslernenden
- Leistungs- und Verhaltensbeurteilung der Mitarbeitenden/Berufslernenden
- Disziplinarische Verantwortung und Weisungsbefugnis gegenüber Mitarbeitenden/Berufslernenden

Eine lediglich fachliche und/oder technische Führung kann nicht anerkannt werden.

Die Kandidatin und der Kandidat erstellen wahrheitsgetreu eine Auflistung über die Verantwortlichkeiten und die Dauer der eigenen Führungsfunktion(en). Diese Auflistung ist vom Arbeitgeber rechtsgültig unterzeichnet.

Als Stichtag gilt das Datum des Anmeldeschlusses zur Prüfung.

B.4. Nachweis einer Fremdsprache

Die Kandidatin und der Kandidat verfügen über Sprachkompetenzen in einer Fremdsprache auf mindestens Niveaustufe A2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (GER).

Die gewählte Prüfungssprache gilt als erste Landessprache.

Als Fremdsprache gilt eine zweite Landessprache (Deutsch, Französisch, Italienisch) oder Englisch.

Die Kenntnisse in einer Fremdsprache sind mittels eines Sprachzertifikats oder eines Sprachdiploms einer anerkannten Zertifizierungsstelle nachzuweisen. Der Sprachtest hat unter Aufsicht einer neutralen Person zu erfolgen. Für die Kosten der Sprachtests und Prüfungen hat die Kandidatin und der Kandidat selbst aufzukommen.

Eine Muttersprache als Fremdsprache wird anerkannt, wenn der Abschluss der Schule oder der Ausbildung auf Sekundarstufe II oder Tertiärstufe in dieser Sprache erfolgt ist. Über die Anerkennung der Muttersprache als Fremdsprache gemäss Ziff. 3.31 Bst. b der Prüfungsordnung entscheidet die Prüfungskommission.

B.5. Zulassungsbedingungen in Ausnahmefällen

Die Prüfungskommission entscheidet in Ausnahmefällen über die Anerkennung weiterer beruflicher Grundbildungen, alternativer Berufserfahrungen oder zusätzlicher Führungsfunktionen.

Der Antrag auf einen Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderungen ist spätestens mit der Prüfungsanmeldung einzureichen. Die Prüfungskommission entscheidet auf der Grundlage des Merkblattes «Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung bei Berufs- und höheren Fachprüfungen», herausgegeben vom SBFI.

Das Merkblatt kann auf der Internetseite des SBFI (www.SBFI.admin.ch) und auf der Internetseite des VIM heruntergeladen werden.

B.6. Ausbildungskurse und Lehrgänge

Der Besuch der Ausbildungskurse als Vorbereitung für die Prüfung wird dringend empfohlen, da diese auch die Möglichkeit zum Informationsaustausch mit den Lehrpersonen und den andern Schulungsabsolvierenden bieten. Die Teilnahme an den Kursen ist aber nicht Bedingung für die Zulassung zur Prüfung.

C. Prüfungsumfang und Bewertung

C.1. Allgemeines

Durch die höhere Fachprüfung wird festgestellt, ob die Kandidatin oder der Kandidat über die erforderlichen Kompetenzen zum Leiten einer Organisationseinheit verfügt. Detaillierte Hinweise zu den notwendigen beruflichen Kompetenzen und zum Anforderungsniveau (Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen) geben die Tabellen unter Ziffer F.1 bzw. Ziffer F.2.

Im Rahmen der Prüfung wird nicht primär Wissen abgefragt, sondern anhand von praxisnahen Unternehmenssituationen geprüft, ob die Kandidatin und der Kandidat den Lehrstoff verstehen, anwenden sowie neu auftretende Situationen analysieren und ihre beruflichen Kompetenzen situationsgerecht einsetzen können.

C.2. Grundlage

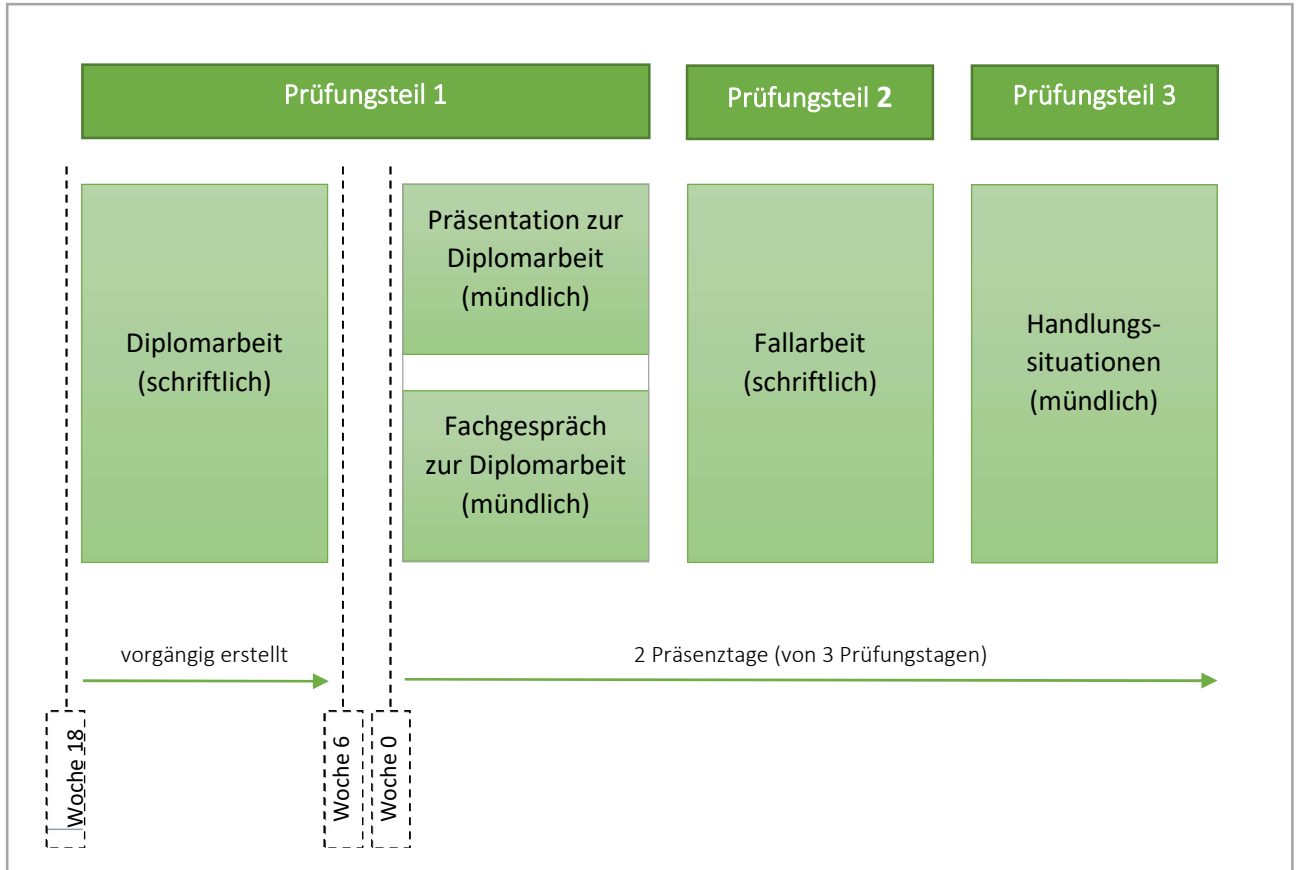
Grundlage für die eidgenössische höhere Fachprüfung sind acht Handlungskompetenzbereiche. In diesen Handlungskompetenzbereichen sind die für die Tätigkeit der Produktionsleiterin Industrie oder des Produktionsleiters Industrie erforderlichen Kompetenzen zusammengefasst. Die höhere Fachprüfung überprüft die Kompetenzen anhand von vernetzten Aufgaben. Die Prüfung deckt folgende acht Handlungskompetenzbereiche ab:



Detaillierte Informationen zu den Handlungskompetenzbereichen sind im Anhang zu finden.

C.3. Bestandteile der Prüfung

Die höhere Fachprüfung setzt sich aus den folgenden Prüfungsteilen zusammen.



Prüfungsteil 1: Die persönlich erarbeitete Diplomarbeit (Position 1), welche vorgängig erstellt und eingereicht wird, behandelt eine komplexe Fragestellung aus der beruflichen Praxis der Kandidierenden. Der Fokus der schriftlichen Diplomarbeit liegt auf der Vernetzung analytischer, konzeptioneller und fachlicher Kompetenzen sowie der Umsetzungskompetenz in einer realen beruflichen Situation. Die Präsentation (Position 2) und das Fachgespräch (Position 3) bauen auf die Diplomarbeit auf. In der Präsentation wird das Projekt, die Umsetzung und reflektierende Aspekte dargestellt. Der Fokus liegt auf der Präsentationstechnik. Das Fachgespräch orientiert sich an Fragen, die bei der Beurteilung der Diplomarbeit aufgetreten und bei der Anhörung der Präsentation entstanden sind. Der Fokus liegt auf den fachlichen Kompetenzen, der Argumentations- sowie der Reflexionsfähigkeit.

Prüfungsteil 2: Die zu bearbeitende schriftliche Fallarbeit umfasst eine komplexe Fragestellung zu einem unternehmerischen Veränderungsvorhaben in einer realitätsnahen Situation. Der Fokus liegt auf den analytischen, konzeptionellen und fachlichen Kompetenzen sowie der Fähigkeit, komplexe Inhalte zu vernetzen.

Prüfungsteil 3: Die Handlungssituationen umfassen ein Gespräch zu einer anspruchsvollen Problemstellung, wie sie im Arbeitsalltag einer Führungsperson auftreten kann. Das Gespräch findet über ein Rollenspiel mit einer Prüfungsexpertin oder einem Prüfungsexperten statt. Die Kandidierenden ziehen eine Fallbeschreibung aus einer ihnen unbekanntem Auswahl an vorgegebenen Fällen. Während der Vorbereitungszeit analysieren sie die Ausgangssituation und bereiten sich auf das Gespräch vor. Der Fokus liegt auf dem konkreten Handeln in der Situation.

C.4. Übersicht zu Handlungskompetenzbereichen und Prüfungstypen

Handlungskompetenzbereich	Prüfungsteil 1			Prüfungsteil 2	Prüfungsteil 3
	Position 1	Position 2	Position 3		
	Diplomarbeit	Präsentation zur Diplomarbeit	Fachgespräch zur Diplomarbeit	Fallarbeit	Handlungssituationen
A Organisation gestalten	X		X	X	
B Kader und Mitarbeitende führen	X			X	X
C Produktion leiten	X			X	
D Mit Anspruchspersonen kommunizieren	X	X	X		X
E Komplexe und/oder parallele Projekte steuern	X			X	
F Supply-Chain-Management betreiben	X			X	X
G Betriebswirtschaftliche und finanzielle Führung sicherstellen	X			X	
H Unterstützungsprozesse anwenden	X				

In jedem Prüfungsteil können Teilaspekte aus anderen Handlungskompetenzbereichen im Sinne der Vernetzungsfähigkeit und Umsetzungskompetenz zur Anwendung gelangen.

C.5. Prüfungsteil 1

Der Prüfungsteil 1 besteht aus drei Positionen: einer Diplomarbeit, welche vorgängig durch die Kandidierenden erstellt und eingereicht wird, einer Präsentation sowie einem Fachgespräch. Die Präsentation und das Fachgespräch bauen auf die Diplomarbeit auf. Mindestens eine Expertin oder ein Experte, die mit der Beurteilung der Diplomarbeit betraut waren, begleiten die Präsentation und das Fachgespräch.

C.5.1. Position 1: Diplomarbeit

Prüfungsteil 1, Position 1: Diplomarbeit (schriftlich)	
Aufgabe	Die Kandidierenden bearbeiten in der Diplomarbeit eine komplexe Fragestellung aus ihrer beruflichen Praxis.
Fokus	Thematisch knüpft die Diplomarbeit an mindestens einen der fünf Handlungskompetenzbereiche an: - « HKB B Kader und Mitarbeitende führen », - « HKB C Produktion leiten », - « HKB F Supply-Chain-Management betreiben », - « HKB G Betriebswirtschaftliche und finanzielle Führung sicherstellen » und/oder - « HKB H Unterstützungsprozesse anwenden » und vernetzt diese mit den Kompetenzen aus den Handlungskompetenzbereichen « HKB A Organisation gestalten », « HKB D Mit Anspruchspersonen kommunizieren » sowie « HKB E Komplexe und/oder parallele Projekte steuern ». Der Fokus liegt auf der Vernetzung analytischer, konzeptioneller und fachlicher Kompetenzen sowie der Umsetzungskompetenz.
Aufbau	Die Kandidierenden bearbeiten eine komplexe Fragestellung aus der Praxis. Zentral ist, dass die Kandidierenden die Ausgangslage umfassend analysieren und die konkrete Fragestellung theoretisch reflektieren. Sie orientieren sich dabei an der folgenden Struktur: 1. Beschreibung der Ausgangslage 2. Ganzheitliche Analyse der Problemstellung 3. Ableiten einer Fragestellung 4. Lösungsansätze aufgrund theoretischer Ansätze erarbeiten 5. Konsequenzen ableiten und Umsetzungskonzept entwickeln 6. Reflexion der eigenen Arbeit 7. Formulierung von Empfehlungen / Fazit
Rahmenbedingungen	Die Kandidierenden wählen ein aktuelles und geeignetes Thema aus ihrer Praxis für die Diplomarbeit aus und reichen dieses in Form einer «Disposition der Diplomarbeit» dem Prüfungssekretariat ein. Die maximale Anzahl Zeichen je Abschnitt sind einzuhalten. Die Disposition wird von der Prüfungs-kommission genehmigt. Der Umfang der Diplomarbeit umfasst 30 bis 40 Seiten (1500 bis 1800 Zeichen pro Seite), ohne Deckblätter, Inhaltsverzeichnis, Management Summary und Anhänge, wobei diese einen Umfang von 20 Seiten nicht überschreiten dürfen. Sämtliche zitierten Quellen (Literatur, Webseiten, Bilder usw.) sind in einem Verzeichnis am Ende der Diplomarbeit aufzuführen. Die Diplomarbeit ist im PDF-Format (Portable Document Format) ohne Passwortschutz dem Prüfungssekretariat über das Internet-Portal einzureichen.
Dauer	Während eines vorgegebenen Zeitraums von 12 Wochen.

Art der Prüfung	schriftlich
Hilfsmittel	Es sind alle Hilfsmittel erlaubt.
Auswertung	Die schriftliche Diplomarbeit wird mit einer Positionsnote bewertet.

C.5.2. Bewertungskriterien Diplomarbeit

NR.	BEWERTUNGSKRITERIEN	BEWERTUNG
A	Formale Aspekte	in Punkten
B	Inhaltliche Aspekte	in Punkten
C	Selbständigkeit	in Punkten
D	Problemlösungsfähigkeit	in Punkten
E	Engagement	in Punkten
F	Zeitmanagement	in Punkten
G	Gesamtbewertung	Summe der erreichten Punkte

C.5.3. Position 2: Präsentation zur Diplomarbeit

Prüfungsteil 1, Position 2: Präsentation zur Diplomarbeit (mündlich)	
Aufgabe	Die Kandidierenden präsentieren die zentralen Inhalte und Erkenntnisse aus ihrer Diplomarbeit.
Fokus	Die Kandidierenden zeigen, dass sie in der Lage sind, adressatengerecht und überzeugend zu präsentieren. Sie werden von den Expertinnen und Experten im Hinblick auf die Kompetenzen aus dem Bereich « HKB D Mit Anspruchspersonen kommunizieren » bewertet. Der Fokus liegt auf der Präsentationstechnik.
Aufbau	Die Kandidierenden präsentieren ihre Diplomarbeit anhand einer vorbereiteten Präsentation.
Rahmenbedingungen	Die Kandidierenden bereiten nach Fertigstellung der Diplomarbeit ihre Präsentation vor. Sie wählen geeignete Präsentationsmedien (Powerpoint, Flipcharts etc.) und bringen diese zum Prüfungstermin mit. Die elektronische Präsentation ist zwecks Archivierung auf einem USB-Stick im PDF-Format (Portable Document Format) ohne Passwortschutz mitzubringen und abzugeben.
Dauer	12 Minuten
Art der Prüfung	mündlich
Hilfsmittel	In der Vorbereitung sind alle Hilfsmittel erlaubt. Die Kandidierenden können ein vom Stromnetz unabhängiges Notebook verwenden. Für die Funktionsfähigkeit und die Software sind die Kandidierenden selbst verantwortlich. Bei einer Störung oder einem Ausfall des Gerätes ist die Arbeit auf konventionelle Art und Weise zu bearbeiten. Ein Ausfall berechtigt weder zu einem Prüfungsabbruch noch zu einer Anpassung der Prüfungszeit oder der Prüfungsaufgabe.
Auswertung	Die Präsentation wird mit einer Positionsnote bewertet.

C.5.4. Bewertungskriterien Präsentation

NR.	BEWERTUNGSKRITERIEN	BEWERTUNG
A	Struktur	in Punkten
B	Zeit	in Punkten
C	Inhalt	in Punkten
D	Kreativität	in Punkten
E	Auftritt, Sprache, Verständlichkeit	in Punkten
F	Gestaltung und Einsatz der Medien/Hilfsmittel	in Punkten
G	Gesamtbewertung	Summe der erreichten Punkte

C.5.5. Position 3: Fachgespräch zur Diplomarbeit

Prüfungsteil 1, Position 3: Fachgespräch zur Diplomarbeit (mündlich)	
Aufgabe	In einem Fachgespräch mit den Expertinnen und Experten beantworten die Kandidierenden Fragen zur Diplomarbeit und zur Präsentation, reflektieren ihren Lösungsansatz und skizzieren Alternativen. Weiter beantworten sie Fragen zu komplexen Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Gesamtsystem des Unternehmens.
Fokus	Die Kandidierenden zeigen, dass sie fachkompetent argumentieren und ihr Vorgehen kritisch reflektieren können. Es werden die Kompetenzen aus einem oder mehreren Handlungskompetenzbereichen geprüft (dieselben wie in der Diplomarbeit). Zudem werden die Kompetenzen aus den Handlungskompetenzbereichen «HKB A Organisation gestalten» sowie «HKB D Mit Anspruchspersonen kommunizieren» geprüft. Der Fokus liegt auf den fachlichen Kompetenzen, der Argumentations- sowie der Reflexionsfähigkeit.
Aufbau	Nach der Präsentation beantworten sie die Fragen der Expertinnen und Experten. Die Expertinnen und Experten lesen zur Vorbereitung die Diplomarbeit und hören sich die Präsentation an. Sie formulieren 5-7 vorbereitete Fragestellungen und 3-4 spontane Fragestellungen zu folgenden Themen: <ul style="list-style-type: none"> • Begründung des Vorgehens • Fachliche Inhalte • Alternative Szenarien • Erkenntnisse und Reflexion
Rahmenbedingungen	Das Fachgespräch bezieht sich auf die eingereichte Diplomarbeit. Die Kandidierenden zeigen, inwieweit sie sich mit dem behandelten Thema auseinandergesetzt haben.
Dauer	30 Minuten
Art der Prüfung	mündlich
Hilfsmittel	Es sind keine Hilfsmittel erlaubt. Ein Exemplar der Diplomarbeit darf zur Prüfung mitgebracht werden. Die eingesetzten Präsentationsmedien können im Fachgespräch verwendet werden.
Auswertung	Das Fachgespräch wird mit einer Positionsnote bewertet.

C.5.6. Bewertungskriterien Fachgespräch

NR.	BEWERTUNGSKRITERIEN	BEWERTUNG
A	Antworten auf vorbereitete Fragen	in Punkten
B	Antworten auf spontane Fragen	in Punkten
C	Auftritt, Sprache, Verständlichkeit	in Punkten
D	Gesamtbewertung	Summe der erreichten Punkte

C.6. Prüfungsteil 2

Im Prüfungsteil 2 bearbeiten die Kandidierenden eine Fallarbeit.

Prüfungsteil 2: Fallarbeit (schriftlich)	
Aufgabe	Die Kandidierenden bearbeiten eine Fallarbeit zu einem komplexen unternehmerischen Veränderungsvorhaben.
Fokus	<p>Anhand der Fallarbeit wird geprüft, ob die Kandidierenden in der Lage sind, eine komplexe unternehmerische Fragestellung im Sinne des Problemlösezyklus zu bearbeiten. Dabei werden insbesondere die Kompetenzen und das Wissen aus den Handlungskompetenzbereichen</p> <p>«HKB A Organisation gestalten», «HKB B Kader und Mitarbeitende führen», «HKB C Produktion leiten», «HKB F Supply-Chain-Management betreiben», sowie «HKB G Betriebswirtschaftliche und finanzielle Führung sicherstellen» geprüft.</p> <p>Weiter werden die Kompetenzen aus dem Handlungskompetenzbereich «HKB E Komplexe und/oder parallele Projekte steuern» geprüft.</p> <p>Der Fokus liegt auf den analytischen, konzeptionellen und fachlichen Kompetenzen sowie der Fähigkeit, komplexe Inhalte zu vernetzen.</p>
Aufbau	<p>Die Kandidierenden erhalten eine umfassende und realistische Fallbeschreibung sowie originalgetreue Unterlagen als Beilagen.</p> <p>Die Kandidierenden bearbeiten den Fall anhand folgender Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse • Zentrale Fragestellung / Herausforderung • Schlussfolgerungen • Formulierung von Zielen • Überlegungen zu den nächsten Vorgehensschritten <p>Ausserdem beurteilen die Kandidierenden einen Vorschlag zu einer Projektumsetzung und entwickeln konkrete Verbesserungen und/oder Massnahmen und/oder Änderungsvorschläge, die umsetzbar sind und der Fallbeschreibung gerecht werden.</p>
Rahmenbedingungen	<p>Die Aufgabenstellung wird in Papierform abgegeben.</p> <p>Die Prüfungsarbeiten sind selbständig und als Einzelarbeit zu lösen.</p> <p>Künstliche Intelligenz (KI) kann je nach Aufgabenstellung als Lösungsansatz teilweise verwendet werden. Der eingefügte Text ist zu deklarieren (z.B. mit einer Fussnote), es findet unmittelbar eine Reflexion über den eingefügten Text statt und eine persönliche Schlussfolgerung wird gezogen.</p> <p>Verwendete Texte und Informationen (Rechercheergebnisse) aus recherchierten Quellen sind nach den Regeln der Redlichkeit zu deklarieren und in einem Quellenverzeichnis aufzuführen.</p>
Dauer	240 Minuten
Art der Prüfung	schriftlich

Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Notebook (für Texterfassung mittels Tastatur) • Leuchtmarker • Filzschreiber und Kugelschreiber (blau, grün, schwarz) • Literatur- und Internetrecherche <p>Je Arbeitsplatz steht eine CH-Steckdose mit 230 V zur Verfügung. Für die Funktionsfähigkeit des Notebooks und die Software sind die Kandidierenden selbst verantwortlich. Bei einer Störung oder einem Ausfall des Gerätes ist die Arbeit auf konventionelle Art und Weise zu bearbeiten. Ein Ausfall berechtigt weder zu einem Prüfungsabbruch noch zu einer Anpassung der Prüfungszeit oder der Prüfungsaufgabe. Das elektronisch erarbeitete Dokument ist in einer PDF-Datei (Portable Document Format) ohne Passwortschutz abzugeben.</p>
Auswertung	Die Fallarbeit wird mit einer Note bewertet.

C.6.1. Bewertungskriterien Fallarbeit

NR.	BEWERTUNGSKRITERIEN	BEWERTUNG
A	Fachliche Bearbeitung	in Punkten
B	Einsatz von Methoden und Werkzeugen	in Punkten
C	Umsetzbarkeit der Ergebnisse	in Punkten
D	Kreativität	in Punkten
E	Wirtschaftliche Bewertung	in Punkten
F	Systematik	in Punkten
G	Dokumentation	in Punkten
H	Literaturrecherche	in Punkten
I	Gesamtbewertung	Summe der erreichten Punkte

C.7. Prüfungsteil 3

Im Prüfungsteil 3 kommunizieren die Kandidierenden in Handlungssituationen.

Prüfungsteil 3: Handlungssituationen (mündlich)	
Aufgabe	Die Kandidierenden bearbeiten eine Handlungssituation.
Fokus	Mit den Handlungssituationen wird geprüft, ob die Kandidierenden in der Lage sind, in erfolgskritischen Situationen schnell und korrekt zu handeln. Es werden insbesondere die Kompetenzen aus den Handlungskompetenzbereichen «HKB B Kader und Mitarbeitende führen» , «HKB D Mit Anspruchspersonen kommunizieren» und «HKB F Supply-Chain-Management betreiben» geprüft. Der Fokus liegt auf dem konkreten Handeln in der Situation.
Aufbau	In den Handlungssituationen wird eine praxisnahe und herausfordernde Arbeitssituation beschrieben. Darin kommt es in besonderem Masse darauf an, dass die Kandidatin bzw. der Kandidat kompetent handeln. Die Kandidierenden wählen eine Handlungssituation nach dem Zufallsprinzip und bereiten ein Gespräch zu dieser Handlungssituation vor. In der Handlungssituation führen sie ihr vorbereitetes Gespräch mit einer Prüfungsexpertin oder einem Prüfungsexperten in der Rolle der Anspruchsperson durch. Die Kandidierenden werden aufgefordert, ihr Handeln und die getroffene Vereinbarung schriftlich festzuhalten.
Rahmenbedingungen	Die Aufgabenstellung wird in Papierform abgegeben.
Dauer	20 Minuten, zusätzlich 20 Minuten für die Vorbereitung.
Art der Prüfung	mündlich
Hilfsmittel	Es sind keine Hilfsmittel erlaubt. Die während der Vorbereitungszeit erstellten Handnotizen können im Gespräch verwendet werden.
Auswertung	Die Handlungssituationen werden mit einer Note bewertet.

C.7.1. Bewertungskriterien anspruchsvolle Handlungssituationen

NR.	BEWERTUNGSKRITERIEN	BEWERTUNG
A	Ablauf und Inhalt	in Punkten
B	Gesprächsführung	in Punkten
C	Auftritt, Sprache, Verständlichkeit	in Punkten
D	Gesamtbewertung	Summe der erreichten Punkte

C.8. Gewichtung der Prüfungsteile und Notengebung

C.8.1. Gewichtung der Prüfungsteile

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

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit	Gewichtung
1 Diplomarbeit			2x
Position 1: Diplomarbeit	schriftlich	12 Wochen (vorgängig erstellt)	
Position 2: Präsentation zur Diplomarbeit	mündlich	12 min	
Position 3: Fachgespräch zur Diplomarbeit	mündlich	30 min	
2 Fallarbeit	schriftlich	240 min	2x
3 Handlungssituationen	mündlich (ohne Vorbereitungszeit)	20 min	1x
	Total	302 min	

Die Prüfungsteile werden unterschiedlich gewichtet.

Im Prüfungsteil 1 werden zusätzlich die Positionen gewichtet: Position 1 (Diplomarbeit) 2x, Position 2 (Präsentation) 1x, Position 3 (Fachgespräch) 1x.

C.8.2. Notengebung

Die Bewertung der Prüfungsteile erfolgt anhand vorgängig definierter Kriterien. Für jeden Prüfungsteil werden Punkte vergeben, welche in Noten umgerechnet und auf ganze oder halbe Noten gerundet werden.

Die Note für den Prüfungsteil 1 ergibt sich aus dem arithmetischen Mittel der Noten für die einzelnen Prüfungspositionen.

C.9. Beschwerde

Gegen Entscheide der Prüfungskommission, wegen Nichtzulassung zur Prüfung oder Verweigerung des Diploms, kann innert 30 Tagen nach Eröffnung beim SBFI Beschwerde eingereicht werden. Diese muss die Anträge der Beschwerdeführerin oder des Beschwerdeführers und deren Begründung enthalten. Über die Beschwerde entscheidet in erster Instanz das SBFI. Sein Entscheid kann innert 30 Tagen nach Eröffnung an das Bundesverwaltungsgericht weitergezogen werden.

Das Merkblatt Akteneinsichtsrecht und das Merkblatt Beschwerden können auf der Internetseite des SBFI (www.SBFI.admin.ch) und auf der Internetseite des VIM heruntergeladen werden.

D. Organisation der Prüfungen

D.1. Administratives Vorgehen

D.1.1. Ausschreibung

Die höhere Fachprüfung wird mindestens 5 Monate vor Prüfungsbeginn durch die Prüfungskommission ausgeschrieben. Die Ausschreibung erfolgt auf der Internetseite des VIM.

D.1.2. Prüfungstermine und Prüfungsorte

Die Prüfungstermine und der Anmeldeschluss werden ebenfalls auf der Internetseite des VIM publiziert (siehe D.1.1.). Die Prüfung kann an mehreren Orten stattfinden.

Die jeweiligen Prüfungsorte können dem Anmeldeformular entnommen werden. Die Zuteilung an einen Prüfungsort entscheidet die Prüfungskommission. Ein Anspruch auf die Zuteilung an einen bestimmten Prüfungsort wird nicht gewährt.

D.1.3. Einzuhaltende Fristen

Einzuhaltende Fristen und Abgabetermine sind auf der Internetseite des VIM publiziert.

TERMINE	DAUER	AUGUST	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DEZEMBER	JANUAR
Themensuche für die Diplomarbeit	>>>>>						
Anmeldeschluss		10.					
Abgabe der Disposition zur Diplomarbeit		10.					
Begutachtung der Bewerbungsunterlagen und der Disposition	3 Wochen	X					
Nachbearbeitung oder Neuerstellung der Disposition	innert 7 Tagen	X					
Freigabe der Disposition		31.					
Zulassungsentscheid		31.					
Erstellung der Diplomarbeit	12 Wochen		X	X	X		
Ausstandsbegehren gegen Experten an Diplomarbeit					9.		
Abgabe der Diplomarbeit					30.		
Aufgebot zur Prüfung						10.	
Ausstandsbegehren gegen Experten an Prüfung							
Beurteilung der Diplomarbeit	6 Wochen					X	
Höhere Fachprüfung							X

D.1.4. Anmeldung

Die Anmeldung zur Prüfung erfolgt elektronisch über die Internetseite des VIM oder postalisch an das Prüfungssekretariat des VIM. Das Prüfungssekretariat steht auch für allfällige Auskünfte zur Verfügung. Die erforderlichen Formulare sowie die Prüfungsordnung und Wegleitung können auf der Internetseite des VIM heruntergeladen werden.

D.1.5. Bewerbungsunterlagen

Mit der elektronischen Anmeldung auf der Internetseite des VIM sind die Nachweise über die berufliche Praxis und die Führungsfunktion mit den vorgegebenen Formularen einzureichen.

Für Abklärungen in Zusammenhang über eine gleichwertige Qualifikation und der geforderten Berufserfahrung und Führungsfunktion steht das Prüfungssekretariat des VIM zur Verfügung.

D.1.6. Entscheid über die Durchführung

Über die definitive Durchführung der Prüfung wird spätestens 21 Tage nach Anmeldeschluss entschieden. Der Entscheid wird auf der Internetseite des VIM veröffentlicht.

D.1.7. Prüfungseinsicht

Die Prüfungseinsicht wird Kandidatinnen und Kandidaten gewährt, die ihre Prüfung nicht bestanden haben. Datum und Zeit der Prüfungseinsicht werden auf der Internetseite des VIM publiziert. Diese findet am Sitz des VIM statt.

Die Prüfungskommission entsendet Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten, die den Kandidatinnen und Kandidaten für Fragen über die eigene Prüfungsleistung und deren Bewertung zur Verfügung stehen.

Kandidierende haben sich zur Prüfungseinsicht anzumelden und auszuweisen. Die Rechtsvertreterin oder der Rechtsvertreter hat sich ebenfalls anzumelden und beim Erscheinen zur Einsichtnahme auszuweisen.

Die Teilnahme an der Prüfungseinsicht wird beim Nichtbestehen der Prüfung empfohlen, um sich ein realistisches Bild über die eigene Prüfungsleistung zu verschaffen und um Wissenslücken in Hinblick auf eine allfällige Prüfungswiederholung zu erkennen.

Weitere Informationen finden sich in Kapitel C.9. dieser Wegleitung.

D.2. Kosten

D.2.1. Prüfungsgebühr

Die Prüfungsgebühr ist nach bestätigter Zulassung zur Prüfung zu entrichten. Die geltenden Prüfungsgebühren werden auf der Internetseite des VIM publiziert.

Repetentinnen und Repetenten der Prüfung erhalten je nach Anzahl der nochmals zu absolvierenden Prüfungsteile eine Ermässigung der Prüfungsgebühr.

Die Prüfungsgebühr schliesst folgende Leistungen ein:

- Zulassungs- und Nachweisüberprüfungen
- Beurteilung und Freigabe der Disposition zur Diplomarbeit
- Beurteilung der Diplomarbeit
- Prüfung

Die Gebühr für die Diplomerteilung übernimmt die Trägerschaft. Gebühren für zusätzliche Leistungen werden separat erhoben.

D.2.2. Versicherungen

Es ist Sache der Kandidatin oder des Kandidaten, sich gegen Risiken zu versichern (Unfall, Krankheit, Haftpflicht etc.).

D.3. Rücktritt und Prüfungsabbruch

D.3.1. Rücktritt oder Abbruch aus gesundheitlichen Gründen

Zieht eine Kandidatin oder ein Kandidat seine Anmeldung gemäss Ziffer 4.21 der Prüfungsordnung zurück, gilt auch die Diplomarbeit als zurückgezogen. Im Falle einer erneuten Anmeldung zur Prüfung ist folglich eine neue Disposition über ein neues Thema einzureichen. Eine unterbrochene Arbeit an der Diplomarbeit kann nicht zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden.

Tritt eine Kandidatin oder ein Kandidat aus entschuldbaren Gründen gemäss Ziffer 4.22 der Prüfungsordnung nach Abgabe der Diplomarbeit zurück und kommt den Bestimmungen gemäss Ziffer 4.23 der Prüfungsordnung nach, wird dies als Unterbruch gewertet.

Für die Kandidatin und den Kandidaten besteht die Möglichkeit, die Prüfung nach Wegfall des Hinderungsgrundes an der nächsten ordentlichen Prüfungsdurchführung fortzusetzen. Die an der Prüfung nicht gänzlich abgeschlossenen Prüfungsteile und Positionen sind zu wiederholen.

Die Ergebnisse der absolvierten Prüfungsteile werden nicht eröffnet.

Tritt eine Kandidatin oder ein Kandidat nach der Befragung nach dem Gesundheitszustand die Prüfung nicht an, hat die betreffende Person den schriftlichen Nachweis gemäss Ziffer 4.23 der Prüfungsordnung zu erbringen.

D.3.2. Kosten bei einem Prüfungsabbruch

Bei einem Rücktritt von der Prüfung gemäss Ziffer 4.21 der Prüfungsordnung wird die Prüfungsgebühr erstattet. Es ist eine Gebühr für den administrativen Aufwand zu entrichten.

Erfolgt der Rücktritt nach dem Zulassungsentscheid ohne entschuldbaren Grund, wird die Prüfungsgebühr nicht erstattet.

Bei einem Prüfungsabbruch aus entschuldbarem Grund gemäss Ziff. 4.22 der Prüfungsordnung erhebt das Prüfungssekretariat des VIM eine Gebühr. Die Höhe der Gebühren sind der Internetseite des VIM zu entnehmen.

E. Schlussbestimmungen

E.1. Diplom nach alter Fassung

Personen, die ihr Diplom nach alter Fassung der Prüfungsordnung erworben haben, behalten Titel und Diplom. Es besteht kein Anrecht auf den neuen Titel.

E.2. Inkrafttreten / Gültigkeit

Diese Wegleitung und das Qualifikationsprofil im Anhang wurden am 25. September 2020 von der Prüfungskommission genehmigt und am 18. Mai 2026 ergänzt.

Diese Wegleitung vom 18. Mai 2026 (Version 3) ersetzt alle früheren Wegleitungen.

VEREIN FÜR HÖHERE FACHPRÜFUNGEN
FÜR DIE INDSUTRIEMEISTERIN UND DEN INDUSTRIEMEISTER VIM



Martin Wirz
Präsident der Prüfungskommission

F. Anhänge zur Wegleitung

- Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen
- Anforderungsniveau mit Leistungskriterien
- Glossar

F.1. Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen (Charta, Format A3)

Handlungskompetenzbereiche (A - H)		Berufliche Handlungskompetenzen								
A	Organisation gestalten	A1 - Märkte und Trends in Hinblick auf die Unternehmensstrategie analysieren	A2 - Konsequenzen für die Unternehmensstrategie beurteilen	A3 - Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit entwickeln	A4 - Betriebsreglement entwickeln	A5 - Rechtsform und Organisationsstruktur auf die Unternehmensziele ausrichten	A6 - Gesetze und Vorgaben für die Unternehmensprozesse nutzbar machen	A7 - Bedarf an Mitteln und Personal als Entscheidungsgrundlage ermitteln	A8 - Strategische Massnahmen für das Unternehmen ableiten	A9 - An der Gestaltung des Qualitätsmanagements mitwirken
		B1 - Personalkonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	B2 - Sich selbst reflektiert steuern	B3 - Arbeitsplatzbewertungen und Stellenbeschreibungen entwickeln	B4 - Personal unter Einhaltung arbeitsrechtlicher und reglementarischer Vorgaben anstellen	B5 - Personal ins Unternehmen und in die Aufgaben einführen	B6 - Personal in alltäglichen, schwierigen und ausserordentlichen Situationen führen	B7 - Zusammenarbeit in Arbeitsteams fördern	B8 - Prozess der Personalbeurteilung gesamtheitlich verantworten	B9 - Förderung und Entwicklung des Personals sicherstellen
B	Kader und Mitarbeitende führen	B10 - Personaltrennung unter Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben abwickeln	B11 - Vorgesetzte und Personalverantwortliche bei der Festlegung der Entlohnung beraten	B12 - Berechnung der Vorsorge- und Sozialbeiträge erläutern	B13 - Leistungen und Ansprüche aus Sozialversicherungen aufzeigen	B14 - Bestimmungen und Zusammenhänge der Gesamtarbeitsverträge GAV erläutern	B15 - Wissensmanagement betreiben			
		C1 - Produktionskonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	C2 - Produktionsprozess nach ökonomischen und ökologischen Kriterien planen	C3 - Bedarf an Betriebsmitteln erheben	C4 - Produktionsprozess unter Einbezug von Personal, Betriebsmitteln und Werkstoffen steuern	C5 - Qualitätsprüfung der Produkte nach festgelegten Kriterien sicherstellen	C6 - Verfügbarkeit der Betriebsmittel sicherstellen	C7 - Schonender Umgang mit Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energien betreiben	C8 - Produktionsprozess unter Einbezug von Kennzahlen überwachen	C9 - Massnahmen zur Optimierung des Produktionsprozesses einleiten
C	Produktion leiten									

Handlungskompetenzbereiche (A - H)		Berufliche Handlungskompetenzen								
D	Mit Anspruchspersonen kommunizieren	D1 - Kommunikationskonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	D2 - Informationen mit Hilfe geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien weitergeben	D3 - Sitzungen mit internen und externen Anspruchsgruppen leiten	D4 - Sich mit externen Anspruchsgruppen unternehmerisch und überzeugend austauschen	D5 - Personalgespräche mit Kader und Mitarbeitenden führen	D6 - Konflikte am Arbeitsplatz bewältigen	D7 - Besprechungen und Vorgänge schriftlich dokumentieren	D8 - Schulungen für Kunden und Personal durchführen	D9 - In einer für das Unternehmen relevanten Fremdsprache kommunizieren
E	Komplexe und/oder parallele Projekte steuern	E1 - Entscheidungsgrundlagen zur Genehmigung des Projektes entwickeln	E2 - Projektdetails und Ressourcen planen	E3 - Projektablauf bezüglich Ressourcen, Terminen und Ergebnissen steuern	E4 - Übergabe der Projektergebnisse und der Dokumentation sicherstellen	E5 - Verlauf und Erfolg von Projekten nach Kriterien und Masstäben beurteilen	E6 - Projekt und Ergebnisse vor Gremien präsentieren	E7 - Projektaktivitäten inhaltlich, sozial und formal abschliessen	E8 - Massnahmen zur Optimierung des Projektmanagements einleiten	
F	Supply-Chain-Management betreiben	F1 - Supply-Chain-Konzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	F2 - Wertschöpfungskette gemäss SC-Konzept planen	F3 - Wertschöpfungskette mit geeigneten Prozessen und Systemen unterstützen	F4 - Zusammenarbeit mit Lieferanten gestalten	F5 - Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sicherstellen	F6 - Ablauf der Inbound Logistik organisieren	F7 - Produktionslogistik innerhalb des Bereiches sicherstellen	F8 - Ablauf der Outbound Logistik organisieren	F9 - Ablauf und Kennzahlen der Wertschöpfungskette überwachen
		F10 - Massnahmen zur Optimierung des Supply-Chain-Prozesses einleiten	F11 - Bestandesführung bezüglich Menge und Wert abwickeln							

Handlungskompetenzbereiche (A - H)		Berufliche Handlungskompetenzen								
G	Betriebswirtschaftliche und finanzielle Führung sicherstellen	G1 - Am Finanzkonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie mitwirken	G2 - Budget für den eigenen Bereich erstellen	G3 - Investitionsplan für den eigenen Bereich erarbeiten	G4 - Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kennzahlen überwachen	G5 - Massnahmen zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen einleiten	G6 - An der Abwicklung des Zahlungsmanagements mitwirken	G7 - Vor- und Nachkalkulation der Leistungen und Produkte analysieren	G8 - Kostenrechnung in Hinblick auf unternehmerische Entscheide beurteilen	G9 - Bilanz und Erfolgsrechnung interpretieren
		H1 - Am Sicherheitskonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie mitwirken	H2 - Gefahren und Risiken im Unternehmen und seiner Prozesse ermitteln	H3 - Massnahmen zur Risikominimierung im eigenen Bereich einleiten	H4 - Massnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz durchsetzen	H5 - Instandhaltung der Infrastruktur sicherstellen	H6 - Nachhaltige Nutzung von Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energien gestalten	H7 - Massnahmen zur Optimierung der Unterstützungsprozesse einleiten		

F.2. Beschreibung der beruflichen Handlungskompetenzen

A Organisation gestalten

Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie gestalten die Produktion eines Unternehmens zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges. Sie nehmen Veränderungen im Unternehmen und in dessen Umfeld, in Technologien, Gesetzen und Vorgaben wahr und beschaffen selbständig die erforderlichen Informationen aus geeigneten Quellen. Sie leiten aus den Analysen die Konsequenzen ab und entwickeln die Strategie für die eigene Organisation.

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie definieren in einem Betriebsreglement die Details zum Arbeitsvertrag und die allgemeinen Vorschriften und Weisungen.

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie erheben den strategischen Bedarf an Wissen, Mitteln und Personal zur Realisierung optimaler Prozesse für die erfolgreiche und nachhaltige Bereitstellung der Produkte, Dienstleistungen und Kompetenzen.

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie wirken an der Erarbeitung der strategischen Ziele des Qualitätsmanagements unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit, Gesetzgebung, Umwelt und Forderungen des Kunden mit und unterstützen die unternehmensweite Qualitätssicherung.

A		Organisation gestalten	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
A1	Märkte und Trends in Hinblick auf die Unternehmensstrategie analysieren	Marktforschung, strukturelle und operationelle Marktdaten, geografische Märkte, Teilmärkte, Marketingziele, Marketing-Mix, Markt- und Kundenerwartungen, Produktlebenszyklus, Trends, Globalisierung, technologische Veränderungen, Kritikalität von Rohstoffen, sozialer Wandel, Analysemethoden wie Szenariotechniken, SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Analysebericht.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Künftige Anforderungen und Entwicklungen sowie Verbesserungsmöglichkeiten auf Grund systematischer Analysen für das Unternehmen ableiten.
A2	Konsequenzen für die Unternehmensstrategie beurteilen	Standortwahl, Partnerschaften, Infrastrukturbedarf, Betriebsmittelbedarf, Personal- und Kompetenzbedarf, Innovationspotenzial, Fehlentwicklungen, Machbarkeits- und Umweltverträglichkeitsprüfung, Massnahmenkatalog.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse der Analyse unter Berücksichtigung von Machbarkeit und Umweltverträglichkeit zusammenstellen. ▪ Konsequenzen und konkrete Massnahmen für das Unternehmen verfassen.
A3	Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit entwickeln	Gesamtstrategie, Teilstrategien (Organisation, Führung, Produktion, Kommunikation, Projektmanagement, Supply-Chain-Management, Betriebswirtschaft und Finanzen, Unterstützungsprozesse), Vision, Mission, Leitbild, Umweltleitbild, Verhaltenskodex (Code of Conduct), Unternehmensziele, Unternehmenspolitik, Produkt- und Dienstleistungsportfolio, Marketingstrategie, nachhaltige Entwicklung, Mitgliedschaft in Berufsverband, Businessplan, Marketingplan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategien auf Basis der Analysen, der Vision, der strategischen Erfolgspositionen, des Leitbildes und des Umweltleitbildes mitgestalten. ▪ Messbare Unternehmensziele festlegen. ▪ Mittel- und langfristige strategische Ausrichtung der gesamten Unternehmenstätigkeit in kurzer und präziser Darstellung verfassen. ▪ Grundlagen für den Businessplan definieren. ▪ Marketingplan unter Einbezug strategischer Vorgaben entwickeln.

<p>A4</p>	<p>Betriebsreglement entwickeln</p>	<p>Allgemeine Anstellungsbedingungen zum Arbeitsvertrag wie Geltungsbereich, Treue- und Sorgfaltspflicht, geistiges Eigentum, Erfindungen, Geheimhaltung, Firmeneigentum, Verhalten am Arbeitsplatz und betriebsspezifische Vorgaben, Arbeitszeit, Überstundenregelungen, Vergütungsregelung, Ferien- und Freizeitregelung, Absenzenregelung, Versicherungen, Sinn und Zweck des Gesamtarbeitsvertrages (GAV).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsreglement unter Berücksichtigung der gesetzlichen und unternehmerischen Vorgaben sowie der Bestimmungen im Gesamtarbeitsvertrag verfassen.
<p>A5</p>	<p>Rechtsform und Organisationsstruktur auf die Unternehmensziele ausrichten</p>	<p>Rechtsformen (Einzelunternehmen, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaft, Kollektivgesellschaft, Kommanditgesellschaft), Organisationsstruktur (Aufbauorganisation), Hierarchien, Zusammenwirken der einzelnen Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die geeignete Rechtsform für die festgelegte Unternehmensstrategie ableiten. ▪ Die geeignete Organisationsstruktur für die festgelegte Unternehmensstrategie unter Beachtung aller Vor- und Nachteile sowie Konsequenzen ausarbeiten.
<p>A6</p>	<p>Gesetze und Vorgaben für die Unternehmensprozesse nutzbar machen</p>	<p>Rechtsgrundlagen der Schweiz, bilaterale Verträge, Gesetze und Vorgaben (Schweiz, Europa, Standortländer), internationale Handelsabkommen, internationale Klimaübereinkommen, grenzüberschreitende Zusammenarbeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsequenzen für das Unternehmen aus relevanten nationalen Gesetzen und Vorgaben ableiten. ▪ Auswirkungen für das Unternehmen aus internationalen Gesetzen und Vorgaben ableiten.
<p>A7</p>	<p>Bedarf an Mitteln und Personal als Entscheidungsgrundlage ermitteln</p>	<p>Finanzbedarf, Betriebsmittelbedarf, Werkstoff- und Hilfsmittelbedarf, Kompetenzbedarf, Personalbedarf, Kauf, Leasing, Miete, Patente, Outsourcing, Controlling, kurz-, mittel- und langfristige Planung, statische und rollende Planung, strategische Bedarfsplanung, Kompetenz-Strategie-Portfolio, Mittelbedarfsplan, Betriebsmittelbedarfsplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategischer Mittel- und Personalbedarf auf Basis der Unternehmensstrategie aufstellen.

A8	Strategische Massnahmen für das Unternehmen ableiten	Strategische und taktische Unternehmensziele, Innovation, Aktivitäten, Veränderungen, Veränderungsprozesse (Change-Management).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massnahmen für das Unternehmen und die Unternehmensprozesse entwickeln. ▪ Umsetzung freigegebener Aktionspläne überwachen.
A9	An der Gestaltung des Qualitätsmanagements mitwirken	Wechselwirkung von Prozessen im Qualitätsmanagement, Hauptprozesse (Organisationsprozess, Führungsprozess, Produktionsprozess, Kommunikationsprozess, Projektmanagementprozess, Supply-Chain-Management-Prozess, betriebswirtschaftliche und finanzielle Prozesse, Unterstützungsprozesse), Qualitätssicherungsmassnahmen, Normen und Zertifizierungsverfahren, Prozess Monitoring, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Zertifizierungsaudit und -assessment, interne Audits.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptprozesse für den eigenen Bereich in Hinblick auf das Qualitätsmanagement definieren.

B Kader und Mitarbeitende führen**Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs**

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie sind die verantwortlichen Führungspersonen einer Organisationseinheit. Sie führen die Mitarbeitenden eines Projekt- oder Arbeitsteams in direkter Linie oder in Zusammenarbeit mit ihrem Kader und gestalten die Kultur und die Beziehungen im Team in den unterschiedlichsten Arbeitssituationen. Sie erfassen und fördern die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeitenden und des gesamten Teams in Abstimmung zur Personalpolitik des Unternehmens und im Interesse der Kundschaft. Sie fördern eine Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeitende zum Mitdenken animiert werden und Verbesserungsvorschläge willkommen sind.

Sie führen sich selbst, indem sie das eigene Führungsverhalten reflektieren, die Eigenmotivation und die Identifikation zum Unternehmen stärken und ihre persönliche Arbeitstechnik selbst und eigenverantwortlich gestalten. Sie strukturieren den eigenen Tagesablauf und setzen Prioritäten.

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie verstehen Lernen als Lebensaufgabe. Für den verantwortungsvollen Prozess im Umgang mit dem Kader und den Mitarbeitenden dient ihnen ihr eigenes Menschenbild.

Sie wahren die Sorgfaltspflicht gegenüber dem Unternehmen, dem Kader und den Mitarbeitenden und halten die arbeitsrechtlichen, reglementarischen und internen Vorgaben ein. Sie nehmen gegenüber allen Anspruchsgruppen eine Vorbildrolle ein.

Sie sorgen für die zielorientierte und kontinuierliche Personalentwicklung im Rahmen der Unternehmensstrategie. Sie wenden für die Weitergabe und den Transfer von Wissen und Fähigkeiten geeignete und adressatengerechte Lernmethoden an und organisieren Weiterbildungsmaßnahmen mit internen oder externen Fachpersonen.

Sie betreiben aktive Personalarbeit und beteiligen sich an den Personalverwaltungsaufgaben aus betrieblichen oder gesetzlichen Gründen und für personalpolitische und planerisch-strategische Entscheide. Sie beraten das Personal als erste Anlaufstelle über die Beiträge und Leistungen der Vorsorge und Sozialversicherungen sowie über die Bestimmungen des Gesamtarbeitsvertrages.

B		Kader und Mitarbeitende führen	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
B1	Personalkonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Personalkapazität, Personalkosten, Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeitflexibilisierung, Führungsstile, Führungsprinzipien, Führungsmodelle, Führung und Verhalten in schwierigen Situationen (Konflikte, Veränderungsprozesse), Führung und Verhalten in Extremsituationen, Notfallplanung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf die optimale und zieldienliche Leistungserbringung ausarbeiten. ▪ Ziele für die Art und Weise der Personalführung definieren. ▪ Handlungsplan für die Führungsaktivitäten erstellen.
B2	Sich selbst reflektiert steuern	Selbstbeobachtung (Ursache und Wirkung), Werthaltungen, Denkstrukturen (strategische Denkweise), Reflexion, Feedback, Abweichungsanalyse (Vergleich Selbst-/Fremdbild), Planung der eigenen Aktivitäten (Arbeitstechnik, Tagesplan), delegieren, Durchsetzungsvermögen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Methoden und Werkzeuge zur Reflexion einsetzen. ▪ Das eigene Rollenverhalten durch Einbezug verschiedener Perspektiven analysieren. ▪ Persönliche Entwicklungsschritte für das eigene Rollenverhalten entwerfen.
B3	Arbeitsplatzbewertungen und Stellenbeschreibungen entwickeln	Arbeitsplatzbewertung (ABP), Anforderungen (Bildung, Kompetenzen, persönliche Eigenschaften), Belastungen eines Arbeitsplatzes, Stellenbeschreibung, Bestandteile, Zweck und Nachteile, Punktesystem.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsplätze im eigenen Bereich systematisch auf die Arbeitsbedingungen und notwendigen Arbeitsleistungen bewerten. ▪ Organisatorische Eingliederung einer Stelle im eigenen Bereich verbindlich und in schriftlicher Form ausarbeiten.

<p>B4</p>	<p>Personal unter Einhaltung arbeitsrechtlicher und reglementarischer Vorgaben anstellen</p>	<p>Personalrekrutierungsprozess, Personalwerbung, Anforderungsprofil, Stellenausschreibung, interner und externer Arbeitsmarkt, Bewerbungsadministration, Bewerbungsdossiers, Einstellungsbescheid (Zusage/Absage), Vertragsschliessung, Rekrutierungsmethoden (Recruiting, E-Recruiting, Rekrutierung mit Social Media), Analyse von Bewerbungen, Interview, Entscheidungsfindung, Ausbildungsmatrix (Portfolio-Analyse), Selektionsinstrumente, Checklisten, Stelleninserat, Ausbildungsmatrix (Vier-Felder-Matrix), Arbeitsvertrag/Lehrvertrag, Probezeit, Umgang mit sensiblen Daten, OR und Arbeitsrecht, GAV, Betriebsreglement, Betriebsordnung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massnahmen für die Personalwerbung entwerfen. ▪ Geeignetste Person für das Unternehmen und die Position/Funktion/Stelle durch den Einsatz geeigneter Auswahlmethoden auswählen. ▪ Ausbildungsmatrix für den eigenen Bereich in Hinblick auf die Strategieentwicklung erstellen. ▪ Arbeitsverträge und Lehrverträge für den eigenen Bereich gemäss den Vorgaben des Unternehmens abschliessen.
<p>B5</p>	<p>Personal ins Unternehmen und in die Aufgaben einführen</p>	<p>Einführungsprozess, Stellenantritt, Aufgaben und Zuständigkeiten, Pate/Patin, Probezeit, Kündigung während der Probezeit, Standortbestimmung, Probezeitgespräch, Schriftlichkeiten, Willkommenschreiben, Eintrittsformalitäten, Checklisten, Einführungsprogramm, Probezeitbericht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitungen für den Stellenantritt nach Checkliste organisieren. ▪ Einführungsprogramm mit Zeitplan, Aufgabeninhalten und den verantwortlichen Kontaktpersonen für Neueintretende ausarbeiten. ▪ Die organisierte und zielorientierte Einführung neuer Mitarbeitenden und Kaderpersonen überwachen. ▪ Gespräch in Hinblick auf eine Standortbestimmung und den definitiven Verbleib oder eine Trennung gestalten.
<p>B6</p>	<p>Personal in alltäglichen, schwierigen und ausserordentlichen Situationen führen</p>	<p>Führung und Verhalten im Alltag, Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und des Kaders, Konfliktverhalten der Führungsperson, Vorbild, Führung und Verhalten bei Veränderungen und Extremsituationen, Führung von Lernenden, Durchsetzung von gesetzlichen und reglementarischen Vorgaben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende und Kader unter Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihren Aufgaben in unterschiedlichen Situationen unterstützen. ▪ Veränderungsprozesse im eigenen Bereich unter Einbezug einer gesamtunternehmerischen Sicht bewältigen.

B7	Zusammenarbeit in Arbeitsteams fördern	Zusammenarbeit, Zusammenarbeitsformen, Menschenbild, gemeinsame Verantwortung für das Ganze, Integration, Interkulturalität, kulturelle Identität, Gleichstellung (Gender Mainstreaming), Dynamik in Arbeitsteams, Intervention, Teamentwicklung, gruppendynamische Modelle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menschen mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergründen in den Arbeitsprozess integrieren. ▪ Dynamik in Arbeitsteams unter Einbezug einer gesamthaften Sicht unterstützen.
B8	Prozess der Personalbeurteilung gesamtheitlich verantworten	Beurteilungsprozess, Beurteilungsfehler, Reaktionen, Beurteilungsgespräch (Qualifikationsgespräch), Zielsetzungen, Massnahmen, Nachbereitung, Beurteilungsmodelle, Beurteilungsbogen, Massnahmenplan, Beurteilungsraster.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal gewissenhaft, ganzheitlich und unter Vermeidung von Beurteilungsfehlern qualifizieren. ▪ Instrumente zur systematischen Beurteilung der Mitarbeitenden und des Kaders entwickeln.
B9	Förderung und Entwicklung des Personals sicherstellen	Personalförderung (Talentmanagement, High Potential, Key People), Personalentwicklung, Auf- und Ausbau von Kompetenzen, Mitarbeiterbindung (Retention), unternehmensorientierte Entwicklung, mitarbeiterorientierte Entwicklung, interne oder externe Durchführung, interne oder externe Fachperson/Anbieter, Controlling/Evaluation, Didaktik und Methodik, Lern- und Transferevaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittel- und langfristiger Kompetenzbedarf von Kunden und Personal ermitteln. ▪ Grobplan für die Massnahmen oder das Training unter Einbezug der Unternehmensstrategie ausarbeiten. ▪ Schulungsplan für Kader, Mitarbeitende und/oder Spezialfunktionen erstellen. ▪ Geeignete interne und/oder externe Fachperson oder Anbieter für das Entwicklungsvorhaben auswählen. ▪ Wirksamkeit der Massnahmen oder des Trainings laufend überprüfen.
B10	Personaltrennung unter Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben abwickeln	Zeugnisarten (Arbeitszeugnis/Lehrzeugnis, Zwischenzeugnis, Arbeitsbestätigung), Inhalt und Anforderungen an Arbeitszeugnisse, Formulierungen, Referenzen, sensible Daten und Archivierung, Kündigungsformen, Trennungsgründe, Massenentlassung, Vorgaben (OR, ArG, GAV), Rechtsgültigkeit, Kündigungsschreiben.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitszeugnisse, Zwischenzeugnisse und Lehrzeugnisse nach gültigen Vorgaben und in schriftlicher Form verfassen. ▪ Kündigungsschreiben für das Personal unter Einbezug des Trennungsgrundes rechtsgültig verfassen. ▪ Rückgabe von Arbeitsmaterial und Übergabe von Firmeneigentum planen.

B11	Vorgesetzte und Personalverantwortliche bei der Festlegung der Entlöhnung beraten	Lohnhöhe, Lohngerechtigkeit, Lohnformen (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn), Lohnarten (Geldlohn, Naturallohn, Lohnbestandteile), rechtliche Regelungen zum Steuerwesen, Lohnpfändung, Lohnabrechnung, Lohnausweis, Arbeitgeberbescheinigung (RAV).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende aller Stufen für ihre Arbeit fair und gerecht entschädigen. ▪ Honorierungsfragen mit längerfristiger Ausrichtung und rasche Entscheide für individuelle Lösungen belegen. ▪ Interne Lohnvergleiche innerhalb des gesamten Unternehmens unterstützen.
B12	Berechnung der Vorsorge- und Sozialbeiträge erläutern	Sozialversicherungen (AHV, IV, EO, ALV, UVG, KTG, BVG), Gesetzlich vorgesehene Lohnabzüge, Quellensteuer, Lohnrückbehalte nach Art. 323a OR, Verpflegungsabzüge, Sozialversicherungen im internationalen Verhältnis (Personenfreizügigkeit CH-EU, Staaten mit und ohne Sozialversicherungsabkommen), soziale Sicherheit (CHSS).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prinzipien der beruflichen Vorsorge und der Sozialversicherungen erklären. ▪ Lohnabrechnung und Bemessung der Sozialbeiträge begründen. ▪ Berechnung der Quellensteuer im Einzelfall erklären. ▪ Angaben im gesetzlichen Lohnausweis erklären.
B13	Leistungen und Ansprüche aus Sozialversicherungen aufzeigen	Ansprüche aus Sozialversicherungen (AHV, IV, EO, ALV, UVG, KTG), Eingliederungsmassnahme, Taggelder.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sozialleistungen und Taggeldansprüche im Einzelfall abschätzen.
B14	Bestimmungen und Zusammenhänge der Gesamtarbeitsverträge GAV erläutern	Gesamtarbeitsverträge, Sozialpartner, Sinn und Zweck, Elemente des GAV, normative Bestimmungen, Laufzeit, Friedenspflicht, Allgemeinverbindlicherklärung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswirkungen des Gesamtarbeitsvertrages auf Mitarbeitende und auf das individuelle Arbeitsverhältnis erläutern.

<p>B15</p>	<p>Wissensmanagement betreiben</p>	<p>Wissenssammlung, Wissensquellen (Druckerzeugnisse, digitale Medien, Bibliotheken, Online-Quellen, Foren, Netzwerke, persönliche Kontakte), Wissensmanagement (Wissensgenerierung, Wissensrepräsentation, Wissenstransfer, Wissenskommunikation, Wissensnutzung), lernende Organisation, Wissensaustausch, Wissensweiterentwicklung, implizites und explizites Wissen, Wissensmanagement-Modelle, Wissensinstrumente, Informations- und Kommunikationstechnologien IKT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erforderliches Wissen für berufliche Aufgaben und Fragen in unterschiedlichen Wissensquellen finden. ▪ Implizites und explizites Wissen über geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) im Unternehmen nutzbar machen. ▪ Wissen in geeigneter Form an Kader und Mitarbeitende (adressatengerecht) vermitteln.
-------------------	---	---	---

C Produktion leiten**Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs**

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie planen und steuern den reibungslosen, termingerechten und effizienten Ablauf für die Herstellung von Produkten und/oder der Erbringung von Dienstleistungen (nachfolgend "Produktion" genannt) unter Einbezug aller benötigten Mittel und Ressourcen.

Sie stellen die Instandhaltung und den Ersatz aller Maschinen, Anlagen, Geräte und Werkzeuge sicher und sorgen für einen ökonomischen, ökologischen und nachhaltigen Wirtschaftskreislauf von Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energien.

Sie überwachen die Einhaltung der vorgegebenen Qualitätsstandards und Qualitätsmerkmale im laufenden Produktionsprozess nach den Vorgaben des Qualitätsmanagement-Systems.

Sie überwachen die Einhaltung der Arbeitszeiten und der Einsatzpläne sowie der Sicherheits-, Unfallverhütungs- und Umweltschutzvorschriften.

Sie führen eine kontinuierliche Prozessoptimierung unter Berücksichtigung neuer Produktionstechnologien, Organisationsformen und Produktionsmethoden durch.

Sie gestalten die Zusammenarbeit mit den anderen Stellen des Unternehmens so, dass der Informationsfluss jederzeit reibungslos funktioniert und insgesamt eine gute Leistungserstellung gewährleistet ist.

C		Produktion leiten	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
C1	Produktionskonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	Operative Produktionsziele, Produktionsablauf (Prozessbeschreibung, Arbeitsschritte, Fertigungsverfahren), Leistungserbringung, Produktionsart, Produktionstiefe, Qualitätsanforderungen, Produktionskosten, Durchlaufzeit, Automatisierungsgrad, Outsourcing, Schichtmodell, Innovation und Diversifikation, Portfolio für Produkte und/oder Dienstleistungen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf die optimale Leistungserbringung ausarbeiten. ▪ Ziele für die Art und Weise der Leistungserbringung definieren. ▪ Handlungsplan für die Leistungserbringung erstellen
C2	Produktionsprozess nach ökonomischen und ökologischen Kriterien planen	Ablauforganisation (Produktionslayout), mögliche Szenarien, flexible Organisation, Prozessdesign, Optimierungspotenzial, schonender Umgang mit Werkstoffen, Abfallsammlung, Messpunkte für Qualität, Endkontrolle, Kennzahlen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktionsprozesse und Ressourcen in Hinblick auf eine effiziente, ökonomische und umweltverträgliche Produktion unter Berücksichtigung der gesetzlichen und normativen Anforderungen planen.
C3	Bedarf an Betriebsmitteln erheben	Betriebsmittel, Vorrichtungen, technische Einrichtungen, Hilfsmittel, Werkstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, Kosten-Nutzen-Analyse, Business Case, Bedarfsplanung, Bewertungsmethoden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erforderliche Betriebsmittel und Einrichtungen zu jedem Produktionsvorgang in Hinblick auf qualitative und quantitative Kriterien festlegen. ▪ Bedarf an Betriebsmitteln, Hilfsmitteln und Werkstoffen in Stückzahlen und Geldwert erheben.
C4	Produktionsprozess unter Einbezug von Personal, Betriebsmitteln und Werkstoffen steuern	Operative Produktionsplanung und -steuerung, Wirtschaftlichkeit, Produktionsablauf, Bedarf, Auslastung, Störungen im planmässigen Produktionsablauf, Ausfallzeiten, Lieferausfälle, Ausschuss, vorbeugende Massnahmen, Personalreserven.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktionsprozesse in Hinblick auf die wirtschaftliche Gestaltung und den reibungslosen Ablauf überwachen. ▪ Auslastung der Produktionsmittel durch Steuerung von Bedarf und Kapazität organisieren.

C5	Qualitätsprüfung der Produkte nach festgelegten Kriterien sicherstellen	Qualitätssicherung, Qualitätsanforderungen, Prüfmerkmale, Toleranzgrenzen, Abweichungen, Prüfmethode (Vollprüfungen, Stichprobenprüfungen), Korrektur- und Vorbeugemassnahmen, Aussortierung fehlerhafter Teile, Datensammlung, Kennzahlen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfüllung der Qualitätsanforderungen gemäss Vorgaben überwachen.
C6	Verfügbarkeit der Betriebsmittel sicherstellen	Instandhaltung der Betriebsmittel, Prüfmittelüberwachung, Massnahmen zur Bewahrung des ordnungsgemässen Zustandes, Inspektion (Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes), Wartung (Bewahrung des Soll-Zustandes), Instandsetzung (Wiederherstellung des Soll-Zustandes), Zustandsanalyse, Ausfallwahrscheinlichkeit, Funktionsfähigkeit, Zustandseinschätzung, Herstellervorgaben, Sicherheitsbestimmungen, Wartungspläne.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massnahmen zur Bewahrung des ordnungsgemässen Zustandes von Betriebsmitteln planen. ▪ Instandhaltungsmassnahmen aller Betriebsmittel gemäss Herstellervorgaben, Wartungsplan und Nutzung überwachen.
C7	Schonender Umgang mit Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energien betreiben	Umweltmanagement, Energie- und Ressourcenverbrauch, natürliche Ressourcen, Treibhausgasemissionen und deren Effekt auf das Klima, ökologische Knappheit, Verbrauchsmaterial, Effizienz, Nachhaltigkeit, Verwertbarkeit, Abfallmengen, Planungsinstrumente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An der Reduktion der Abfallmengen mitwirken. ▪ Massnahmen zur Steigerung der Verwertungsquoten ausarbeiten. ▪ Energieverbrauch der technischen Systeme optimieren. ▪ Personal für den schonenden Verbrauch und den nachhaltigen Einsatz von Ressourcen anhalten.
C8	Produktionsprozess unter Einbezug von Kennzahlen überwachen	KPI (Key Performance Indicator), Schwell- und Grenzwerte, Leistungsmessung, Effizienz und Effektivität, Ausschusskosten, Visualisierung, Messverfahren, Analysemethoden, Bewertungsprinzipien, Kontrollmechanismen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennzahlen-Cockpit entwickeln. ▪ Kennzahlen systematisch erheben. ▪ Messwerte beurteilen.

C9	Massnahmen zur Optimierung des Produktionsprozesses einleiten	<p>Prozessanalyse, Verbesserungspotenziale, Zeit, Qualität, Kosten, Kapitaleinsatz, Flexibilität, Motivation, digitale Technologien, Schwachstellen, Einflussgrössen (potenzielle Auswirkungen, Eintrittswahrscheinlichkeit, Entdeckungswahrscheinlichkeit), vorbeugende Fehlerverhütung, Einflussfaktoren, Analysemethoden, Prozessoptimierungsmethoden, Schwachstellenanalyse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzial, Risiken und Schwachstellen im Produktionsprozess mittels geeigneter Analysemethoden beurteilen. ▪ Massnahmen zur Umsetzung der Verbesserungspotenziale definieren. ▪ Ausschussquote durch Prozessregelung und -planung verringern.
----	--	--	---

D Mit Anspruchspersonen kommunizieren**Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs**

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie kommunizieren stufen- und adressatengerecht mit Kader, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, verantwortlichen Personen der vor- und nachgelagerten Bereiche, Lieferanten, Kunden und weiteren externen Stellen und geben effiziente und klare Informationen weiter.

Sie stellen sicher, dass die Information von der Empfängerin und dem Empfänger begriffen wird und wenden ihre rhetorischen und didaktischen Fähigkeiten in Gesprächen und Schulungen gezielt an. Sie verfügen über die persönlichen Kompetenzen, um sich authentisch und glaubwürdig auszutauschen.

Sie nehmen an den Sitzungen je nach Situation, Zusammensetzung und Verantwortung unterschiedliche Rollen ein, zum Beispiel diejenige der Leitung, Moderation, der Fachspezialistin und des Fachspezialisten oder eines Teilnehmenden.

Sie führen die verschiedenen Arten der Personalgespräche mit dem Kader oder mit den Mitarbeitenden strukturiert durch, gehen auf die Interessen und Anliegen des Gegenübers ein und sind in der Lage, in Konfliktsituationen deeskalierend einzuschreiten und zur Konfliktbewältigung beizutragen.

Sie nutzen zur Vermittlung von mündlichen und schriftlichen Informationen geeignete Medien und setzen Präsentationmittel zur bildlichen Darstellung unterstützend ein. Sie halten Ergebnisse und Beschlüsse aus Sitzungen, Verhandlungen und Personalgesprächen schriftlich und nachvollziehbar fest.

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie kommunizieren in einer ersten Amtssprache und ausserdem in einer für das Unternehmen relevanten Fremdsprache (eine zweite Amtssprache oder Englisch).

D		Mit Anspruchspersonen kommunizieren	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
D1	Kommunikationskonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	Kommunikationskonzept, Kommunikationsstrategie, Kommunikationsziele, Kommunikationsfluss, Kommunikationszyklus, Kommunikationsarten und -methoden, Information und Rückmeldung, Kommunikationsplattformen, Kommunikationsinstrumente, Interaktion, Glaubwürdigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf ein einheitliches Verständnis für Kommunikation ausarbeiten. ▪ Ziele für die Art und Weise der Kommunikation definieren. ▪ Handlungsplan für die Kommunikation erstellen. (K3)
D2	Informationen mit Hilfe geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien weitergeben	Arten der Informationsverbreitung, Übertragungswege, natürliche und technische Informationsmittel (Sprache, Zeichensprache, Ton- und Bildaufnahme, Bildprojektion, Telefon, Brief, Rundschreiben, Hauszeitung, Plakat, Informationstafel), IP-basierte Dienste und Plattformen (Internet, Intranet, Telefonie, Videotelefonie, soziale Netzwerke).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen adressaten- und zielgerecht aufbereiten. ▪ Das für die Anspruchsgruppe geeignete Informations- und Kommunikationsmittel anwenden. ▪ Mündliche Informationen nach den Grundsätzen der Kommunikation äussern.
D3	Sitzungen mit internen und externen Anspruchsgruppen leiten	Sitzungsorganisation, Sitzungsziele, Einladung, Traktandenliste, Sitzungsleitung, Gesprächsstil, Meinungsbildung, Beiträge, Anträge, Beschlüsse, Abstimmungen, Moderationsmethoden und -techniken, Visualisierung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sitzungen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen organisiert und strukturiert gestalten. ▪ Meinungsbildung methodisch unterstützen. ▪ Sitzungsergebnisse entwickeln.
D4	Sich mit externen Anspruchsgruppen unternehmerisch und überzeugend austauschen	Verhandlungsstrategien, Interessen der Beteiligten, Entscheidungsoptionen, objektive Beurteilungskriterien, Sachlichkeit, persönlicher Auftritt, Verhandlungsstil.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Unternehmen und seine Produkte und Leistungen gegenüber Lieferanten, Kunden und Behörden sowie in der Öffentlichkeit überzeugend vertreten. ▪ Verhandlungen mit Lieferanten, Kunden und weiteren Anspruchsgruppen im Interesse des Unternehmens führen.

D5	Personalgespräche mit Kader und Mitarbeitenden führen	Personalgespräche (Qualifikationsgespräch, Beeinflussungsgespräch, Kritikgespräch, Schlechte-Nachrichten-Gespräch, Austrittsgespräch), Gesprächsprozess (Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung), Sach- und Beziehungsebene.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalgespräche strukturiert und zielorientiert vorbereiten. ▪ Mögliche Verhaltensmuster und Reaktionen der beteiligten Personen einschätzen. ▪ Personalgespräche mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Funktionen und in Bezug auf die aktuelle Situation gestalten. ▪ Schlüsse aus dem Personalgespräch und aus erhaltenen Informationen ziehen.
D6	Konflikte am Arbeitsplatz bewältigen	Konfliktarten, Konfliktphasen, Dynamik in Arbeitsteams, Konfliktbearbeitungsmethoden, Konfliktmoderation, Konfliktanalyse, Massnahmen und Vereinbarungen, interne oder externe Hilfe, Konfliktprävention.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsinterne Konflikte im Interesse des Unternehmens bewältigen. ▪ Mitarbeitende und Arbeitsteam in der Konfliktbearbeitung aus eigener Kraft oder durch Beizug einer Fachperson unterstützen.
D7	Besprechungen und Vorgänge schriftlich dokumentieren	Dokumentationsarten (Arbeitsrapport, Bericht, Verlaufs- und Beschlussprotokoll, Versuchs- und Laborprotokoll, Projektdokumentation), Rechte und Pflichten als Autor/in, Funktion und Struktur, wesentliche Inhalte, Sprachstil, Sachlichkeit.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen und Beschlussfassungen für die weitere Verwendung strukturiert belegen.
D8	Schulungen für Kunden und Personal durchführen	Zielgruppe (Kunden oder Personal), Kompetenzbedarf, Ziele, Planung, Aufbau und Inhalte, Hilfsmittel, Unterlagen, Methodik, Instruktions- und Schulungsplan, Lernzielkontrolle, Nachweis.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruktionen und Schulungen ziel- und bedarfsgerecht durchführen.
D9	In einer für das Unternehmen relevanten Fremdsprache kommunizieren	Fremdsprache Niveau A2 gemäss GER: «In vertrauten Situationen mit kurzen Sätzen verständigen (elementare Sprachverwendung).»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden in einer zweiten Amtssprache (Deutsch, Französisch, Italienisch) oder in Englisch mit kurzen Sätzen verständigen.

E Komplexe und/oder parallele Projekte steuern**Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs**

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie leiten unternehmerische, prozessbezogene und kundenspezifische Projekte.

Sie erarbeiten umfassende und aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen, planen die Projektleistung, Ressourcen und Kosten. Sie steuern und überwachen alle Projektaktivitäten und koordinieren diese mit parallelen Projekten.

Sie setzen Projektmanagement-Methoden ein, nutzen geeignete Anwendungssoftware und verantworten die Projektdokumentation und Unterlagenverwaltung.

Sie sorgen für die Kommunikation innerhalb des Teams und mit den Entscheidungsinstanzen.

Sie präsentieren die Projektergebnisse und die erbrachten Leistungen überzeugend vor Gremien und verantworten den Projektabschluss. Sie stellen die Projektnachkalkulation sicher und leiten Massnahmen zur Optimierung des Projektmanagements ein.

E		Komplexe und/oder parallele Projekte steuern	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
E1	Entscheidungsgrundlagen zur Genehmigung des Projektes entwickeln	Projektinitiierung, Projektgrobplanung, Problemstellung, Projektabgrenzung, Klassifizierung des Projektes, Projektphasen und Meilensteine, Projektorganisation, Zeit- und Ressourcenplanung, Aufwand- und Kostenschätzung, Erfolgsfaktoren, Projektwürdigkeit, Projektfreigabe, Projektmanagement-Methoden, Analysemethoden, Situations- und Kontextanalyse, Umfeldanalyse, Business Case, Projektgrobplan, Projektauftrag, Meilensteinplan, Lastenheft, Entscheidungstechniken, Vorbesprechungen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekt in Berücksichtigung von Inhalt und Ziel definieren. ▪ Machbarkeit, Chancen und Risiken zur Verwirklichung des Projekts bewerten. ▪ Projektauftrag spezifisch und systematisch zur Entscheidungsreife ausarbeiten.
E2	Projektetails und Ressourcen planen	Projektetailplanung, Aufgabenplanung, Ressourcenplanung, Terminplanung, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Lenkungsgremien, Planungsergebnisse, Projektablauf (Project Life Cycle), Controlling, Planungstechniken, Analysemethoden, Projektetailpläne, Risikoanalyse & -management, Projektstrukturplan, Terminplan, Projektportfolio, Personaleinsatzplan, Ressourcenplan, Kostenplan, Kommunikationsplan, Protokolle, Dokumentation, Kick-off-Workshop, Planungssitzungen, Workshops.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektetails und Projektablauf gemäss Projektauftrag mit Hilfe geeigneter Anwendungssoftware planen. ▪ Verantwortlichkeiten den Personen der Projektorganisation zuordnen. ▪ Planungsergebnisse gemäss Vorgaben des Unternehmens dokumentieren. ▪ Berichterstattung und Controlling definieren.

E3	Projektablauf bezüglich Ressourcen, Terminen und Ergebnissen steuern	Projektdurchführung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten, Projektfortschritt, Projektcontrolling, Projektkommunikation (intern / extern), Projektmanagement-Methoden, Steuerungsmethoden, Controlling-Methoden, Dokumentation des Projektverlaufs, Bewältigung von Problemen, Risikoanalysen (Risikomanagement), Projektstatusberichte, Netzpläne, Protokolle, Änderungsanträge, Arbeitssitzungen, Projektsitzungen mit Auftraggeber oder Lenkungsausschuss.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitäten und Arbeitsaufträge in Hinblick auf die erfolgreiche Abwicklung des Projekts steuern. ▪ Projektfortschritt oder Projektportfolio unter Einbezug der Projektdetailpläne überwachen. ▪ Störungen im Projektverlauf bewältigen. ▪ Projektplanung bei Änderungen anpassen. ▪ Entscheidungsgrundlagen für den Auftraggeber oder Lenkungsausschuss ausarbeiten. Interne und externe Information und Kommunikation gemäss Vorgaben des Unternehmens gestalten.
E4	Übergabe der Projektergebnisse und der Dokumentation sicherstellen	Projektabschluss, Qualität, Abnahmekriterien, Projektabnahme, Erfahrungssicherung, Rückbau entstandener Infrastruktur, Soll-Ist-Vergleich, Projektabschlussanalyse, Übergabeverfahren, Protokolle, Projektabschlussbericht, Projektabschluss-Sitzung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vollständigkeit und Qualität des Projektzieles und des Ergebnisses gemäss Abnahmekriterien beurteilen. ▪ Ergebnis für die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber zur formalen Abnahme systematisch darlegen.
E5	Verlauf und Erfolg von Projekten nach Kriterien und Massstäben beurteilen	Projekterfolg, Nachkalkulation (Aufwände, Termine, Kosten), gesammelte Erfahrungen (Lessons Learned), Prozess der Zusammenarbeit, Nachkalkulation, Verifizierungsmethoden, Evaluierung, Reflexion, Schlussbilanz.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung und tatsächlichen Projekterfolg im Rahmen einer Nachkalkulation gegenüberstellen. ▪ Projekterfolg und gesammelte Erfahrungen beurteilen.
E6	Projekt und Ergebnisse vor Gremien präsentieren	Projektresultate, Budget/Kosten, Status wichtiger Kennzahlen, Präsentationsmethoden, Darstellungsmethoden, Präsentation, Referat, Präsentationsmedien.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektresultat, Ergebnisse des Projektabschlusses und gewonnene Erkenntnisse mit geeigneten Präsentationsmedien vor unterschiedlichen Zielgruppen erläutern.
E7	Projektaktivitäten inhaltlich, sozial und formal abschliessen	Projektende, Debriefing, Beurteilung des Projektverlaufs, Verbesserungspotential, Auflösung der Projektorganisation, Entlastung Projektteam, Projektabschlussbesprechung, Abschluss-Workshop.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beendigung des Projektes und offizielle Entlastung des Projektteams vollziehen.

E8	Massnahmen zur Optimierung des Projektmanagements einleiten	Nachprojektphase, Nachbetreuung, Umsetzungsarbeiten, Prozessanpassungen, Folgeprojekte.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortlichkeiten für die Umsetzungsarbeiten definieren. ▪ Durchführung notwendiger Folgeprojekte sichern. ▪ Gewonnene Erkenntnisse und Optimierungen im Projektmanagement für Folgeprojekte nutzen.
----	--	---	---

F Supply-Chain-Management betreiben**Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs**

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie organisieren eine auf das Unternehmen ausgerichtete Wertschöpfungskette von der Beschaffung über die Produktion bis zur Auslieferung an den Kunden. Sie gestalten und steuern alle benötigten und verfügbaren Ressourcen so effizient und transparent wie möglich.

Sie lenken den Beschaffungsprozess gemäss den Beschaffungsrichtlinien des Unternehmens.

Sie stellen die Warenlogistik vom Inbound über die Produktion bis zum Outbound sicher. Sie überwachen die optimale Koordination und Abstimmung über alle Instanzen der Wertschöpfungskette und eruieren Verbesserungspotenziale an den unternehmensinternen und -externen Schnittstellen und in der Nachhaltigkeit.

Sie stellen die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Ein- und Auslagerungsprozesse sicher. Sie sorgen für die lückenlose Erfassung aller Bewegungen der Lagerobjekte, um eine Kontrolle der mengen- und wertmässigen Bestände sicherzustellen.

F		Supply-Chain-Management betreiben	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
F1	Supply-Chain-Konzept im Rahmen der Unternehmensstrategie entwickeln	Konzeption, SC-Organisation, Rahmenbedingungen, Wertschöpfungskette, Kriterien für die einzelnen Kettenglieder wie Beschaffung, Produktion, Lagerlogistik (KANBAN, JIT u. ä.), Distribution, Warenfluss, Wertstoffmanagement und Entsorgung, Outsourcing, Beschaffungskodex, Risiken durch sich verändernde Umweltbedingungen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf die optimale Wertschöpfungskette ausarbeiten. ▪ Ziele für die Art und Weise der Wertschöpfung definieren. ▪ Handlungsplan für das Supply-Chain erstellen.
F2	Wertschöpfungskette gemäss SC-Konzept planen	Wertschöpfungskette, Schnittstellen, Input, Output, KPI (Key Performance Indicator), Durchlaufzeit, Produktmaterialherkunft, Ursprungsdeklaration.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung des festgelegten Produktionsprozesses und der outgesourcten Aufgaben planen. ▪ Input und Output aller Supply-Chain-Prozesse definieren. ▪ Output der KPI's aller Schritte definieren.
F3	Wertschöpfungskette mit geeigneten Prozessen und Systemen unterstützen	Business-Prozessmanagement, Qualitätsmanagement-System, unterstützende Software/Tools.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keyuser-Konzept für alle innerhalb der Produktion eingesetzten IT-Systeme anwenden. ▪ Interne Audits über die gesamte Wertschöpfungskette durchführen.
F4	Zusammenarbeit mit Lieferanten gestalten	Beschaffungsmarktanalyse, Zusammenarbeit mit Lieferanten, Lieferantenmanagement mit Audits, Bewertung und Beurteilung, Optimierungspotenziale, Aufbau mittel- bis langfristiger Lieferantenbeziehungen, Lieferantenrisikomanagement, Alternativlieferanten, Entwicklungspartnerschaft.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferantenportfolios definieren. ▪ Lieferantenbeurteilung systematisch durchführen. ▪ Lieferantenmanagement betreiben. ▪ Strategische und taktische Lieferantenentwicklung betreiben.

F5	Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sicherstellen	Beschaffungskonzept, Beschaffungsplanung, Beschaffung aus lokalen Märkten, aus Drittländern und aus dem Konzernverbund, Beschaffungsalternativen, Importbestimmungen, Zollbestimmungen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten und Zeitpunkt der Beschaffung planen. ▪ Operative Beschaffung gemäss Richtlinien des Beschaffungskonzepts durchführen. ▪ Kosten, Qualität und Liefertermin überwachen. ▪ Nachhaltigen Umgang und Verbrauch aller Güter optimieren.
F6	Ablauf der Inbound Logistik organisieren	Identifikation der Ware, Störungen im Betriebsablauf, Warenprüfung (Identität, Quantität und Qualität, Rückverfolgbarkeit), Zwischenlagerung bis zum Abschluss der Wareneingangskontrolle, Kennzeichnung der Ware, Wareneingangsbuchung, Sperrlager für nicht-konforme Waren, Qualitätsdokumentation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effiziente Inboundprozesse mit der notwendigen Infrastruktur gestalten. ▪ Wareneingang in Hinblick auf Annahme und Identifikation durchführen. ▪ Wareneingangsprüfung unter Beachtung geforderter Qualitätskriterien durchführen.
F7	Produktionslogistik innerhalb des Bereiches sicherstellen	Logistikkonzepte, Lagerung von Waren, Lagerbestände, Lagerung, Platzbedarf, innerbetriebliche Transporte, Routen, Vorort-Lager, Bahnhöfe, Lieferintervalle, Begleitpapiere.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innerbetriebliche Transporte organisieren. ▪ Lagerung und Zwischenlagerung der Waren organisieren.
F8	Ablauf der Outbound Logistik organisieren	Prüfung, Sortierung, Versandeinheiten, Kommissionierung, Lieferpapiere, Rechnung, Übergabe an externe Spediteure oder interne Transportstellen, Abholbestätigung, Exportbestimmungen, Zollbestimmungen, Incoterms (Luft, Wasser, Boden), Transportrisikoversicherung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effiziente Outboundprozesse mit der notwendigen Infrastruktur gestalten. ▪ Bereitstellung der Ware für den Versand durchführen. ▪ Transport der Ware mit den benötigten Formalitäten einleiten.
F9	Ablauf und Kennzahlen der Supply Chain überwachen	Interne und externe Prozesse, Infrastruktur, Einbringung ins Lager, Lagerzeiten, Durchlaufzeit, Reinigungsprozesse, Sortierung, Verpackung, Versandlagerung, Kennzahlen und KPI (Key Performance Indicator), Kontrollmechanismen und -instrumente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennzahlen-Cockpit entwickeln. ▪ Massnahmen bei Abweichungen einleiten.

F10	Massnahmen zur Optimierung des Supply-Chain-Prozesses einleiten	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Shopfloor-Management, Herangehensweisen, Methoden und Strukturen, industrielle Entwicklung, Digitalisierung, Effizienz und Effektivität, Lebenszyklusanalysen und Ökobilanzen, GRI (Global Reporting Initiative), IT-Werkzeuge, Kostensenkungsinitiative.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeignete Analysemethoden für Prozessverbesserungen anwenden. ▪ Ansätze und Methoden zur nachhaltigen Gestaltung der Wertschöpfungskette anwenden.
F11	Bestandesführung bezüglich Menge und Wert abwickeln	Lagerverwaltung, Bedarfsdeckung, Lagerumschlag, Lagerbewertung, Haltbarkeitsdaten, Überwachen von Ausschuss, ungeplanter Mehrverbrauch und Fehlmengen, optimale Bestellmengen, Inventur.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimale Lagerverwaltung sicherstellen. ▪ Bestandskontrollen und Lagerinventur durchführen.

G Betriebswirtschaftliche und finanzielle Führung sicherstellen**Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs**

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie befassen sich mit den Organisations- und Managementkonzepten des unternehmerischen Handelns und gestalten zielgerichtet die eigene Organisationseinheit.

Sie kalkulieren die Herstellungskosten der Produkte und Dienstleistungen, unterstützen den betriebswirtschaftlichen Planungsprozess und arbeiten bei Budget und Investitionsplan aktiv mit.

Sie beurteilen betriebswirtschaftliche Kennzahlen und finanzielle Mess- und Steuergrößen, schätzen die Relevanz für den Erfolg des Unternehmens ein und leiten daraus Schlüsse für die Führung der Organisationseinheit ab.

Sie beurteilen die Kostenrechnung und das Betriebsergebnis und nutzen die Informationen für die laufende Prozessgestaltung.

Sie treffen Mittelentscheide in Kooperation mit den Linienstellen und unter Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Prozesse.

G		Betriebswirtschaftliche und finanzielle Führung sicherstellen	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
G1	Am Finanzkonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie mitwirken	Erreichbare und messbare Ziele, Kennzahlen, Messgrößen, Unternehmenssteuerung, Unternehmensreporting, Ansätze, Methoden, Instrumente, Existenzfähigkeit, Ertragskraft, Finanzkraft, Eigen- und Fremdfinanzierung, Investitionsplan, Umlaufvermögen, Rentabilität, Liquidität, finanzielle Sicherheit, Finanzierungsmodelle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf einen optimalen betrieblichen Erfolg ausarbeiten. ▪ Ziele für die Art und Weise des Wirtschaftens definieren. ▪ Handlungsplan für die finanzielle Führung erstellen. ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf das Finanzkonzept ausarbeiten.
G2	Budget für den eigenen Bereich erstellen	Aufwand, Ertrag, Formvorschriften, Budgetaufbau verstehen, wichtigste Kennzahlen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget für den eigenen Bereich ausarbeiten.
G3	Investitionsplan für den eigenen Bereich erarbeiten	Investitionsrechnung, Bedarfsplanung, Ersatzbeschaffung, Freigabeprozess, Make or Buy.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionsvarianten aufstellen. ▪ Investitionsvarianten bewerten. ▪ Investitionsplan als Entscheidungsgrundlage entwerfen.
G4	Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kennzahlen überwachen	Kosten und Erlöse, EBITDA, EBIT, Rentabilität, Liquidität, Verschuldungsgrad, Eigen-/Fremdkapital, Deckungsbeitrag, Break-even, Nettoumlaufvermögen, Ware in Arbeit, Rückstellungen und Reserven.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebs- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen berechnen. ▪ Abweichungen zum Budget analysieren.
G5	Massnahmen zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen einleiten	Szenarien, Zusammenhänge kennen, gezielte Massnahmen mit kurz-, mittel- und langfristiger Wirkung ermitteln, Analyse (SWOT, Portfolio-Analyse, Lebenszyklusanalyse).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beitragsmöglichkeiten des eigenen Bereichs zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen abschätzen. ▪ Konsequenzen auf den eigenen Bereich aus Szenarien zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen beurteilen.

G6	An der Abwicklung des Zahlungsmanagements mitwirken	Abwicklung, Entgegennahme von Rechnungen, buchhalterische Überprüfung, Kontierung, Zahlungsanweisungen, Zwischenabrechnung, Schlussabrechnung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eingehende Rechnungen zu Beschaffungen im eigenen Bereich gemäss Vorgaben des Unternehmens formal und sachlich prüfen. ▪ Rechnungen den passenden Konten der Buchführung zuordnen.
G7	Vor- und Nachkalkulation der Leistungen und Produkte analysieren	Zuschlagskalkulation, Deckungsbeitragsrechnung, Nachkalkulation, Break-even, variable und fixe Kosten, Selbstkosten und Margen, Kostenstellen, Prozesskostenrechnung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuschlagskalkulation anwenden. ▪ Möglichkeiten zur Wahrung oder Steigerung der Profitabilität auf Basis der Kalkulation entwickeln.
G8	Kostenrechnung in Hinblick auf unternehmerische Entscheide beurteilen	Betriebsbuchhaltung, Kostenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenarten, Kostenträger, Betriebsabrechnungsbogen, Inventar, Controlling.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahlen der Betriebsbuchhaltung für den eigenen Bereich beurteilen. ▪ Geeignete Massnahmen aus der Beurteilung der Betriebsbuchhaltung ableiten.
G9	Bilanz und Erfolgsrechnung interpretieren	Bilanz, Erfolgsrechnung, Cash-Flow-Rechnung (Mittelflussrechnung), Liquiditätsplanung, Inventur, Abschreibung/Aktivierung, Kosten, Erlöse, Konsequenzen, Rückstellungen und Reserven.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgsrechnung und Bilanz des eigenen Bereichs bewerten. ▪ Auswirkungen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in Bezug auf die Erfolgsrechnung darlegen.

H Unterstützungsprozesse anwenden

Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs

Produktionsleiterinnen Industrie und Produktionsleiter Industrie identifizieren Gefahrenquellen und ergreifen Massnahmen zur Vermeidung von Personen-, Sach- und Umweltschäden.

Sie entscheiden über Massnahmen zur Einhaltung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes unter Berücksichtigung der Gesetze und Vorgaben.

Sie sorgen für die Vorbereitung der Durchführung von Instandhaltungsmassnahmen an Gebäude, technischen Systemen und Anlagen.

Sie setzen Methoden und Lösungen zur Nutzung und dem Schutz von Ressourcen wie Werkstoffen, Energie und Hilfsstoffen sowie Abfällen und Abwasser um.

Sie überwachen laufend alle Prozessanwendungen mit geeigneten Analysemethoden, beurteilen Kennzahlen und Ereignisse und ziehen Schlüsse daraus, die als Erfahrungen laufend in den Unterstützungsprozess einfließen und zu höherer Sicherheit beitragen. Sie organisieren Massnahmen zur Risikominimierung in Abstimmung zu vor- und nachgelagerten Prozessanwendungen.

H		Unterstützungsprozesse anwenden	
Berufliche Handlungskompetenzen		Nähere thematische Bestimmungen / Inhalte	Leistungskriterien
H1	Am Sicherheitskonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie mitwirken	Vermeidung von Personen-, Sach- und Umweltschäden, Arbeitsgesetz (ArG), Unfallversicherungsgesetz (UVG), Umweltschutzgesetz (USG), Chemikaliengesetz (ChemG), Sicherheitsdatenblatt, Betriebsordnung (lt. Art. 37 ArG), Notfallplan, Fluchtwege, Sammelplätze, Störfallvorsorge, Kennzeichnung und Lagerung der Chemikalien, Prävention, Schulung, Abfallkonzept, Branchenlösungen, Sicherheitsbeauftragte.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen für den eigenen Bereich in Hinblick auf die Vermeidung von Personen-, Sach- und Umweltschäden ausarbeiten. ▪ Ziele für die Art und Weise des sicheren, ergonomischen Arbeitens und Verhaltens definieren. ▪ Handlungsplan für die Umsetzung der Sicherheit für Person, Sache und Umwelt erstellen.
H2	Gefahren und Risiken im Unternehmen und seiner Prozesse ermitteln	Risikomanagement, Gefahrenermittlung (besondere Gefahren, besondere Arbeitsplatzverhältnisse, Brand- und Explosionsgefahren, chemische und biologische Einwirkungen, physikalische Einwirkungen usw.), Risikobeurteilung, Schutzmassnahmen, Audit, Riskassessment, Gefahren-Portfolio, Risiko-Matrix, Risiko-Diagramm, Massnahmenplan, Ereignisprotokoll.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahren und Risiken mittels systematischer Risikoanalyse ermitteln. ▪ Audits periodisch durchführen. ▪ Massnahmenplan unter Einbezug des Risiko-Portfolios erstellen.
H3	Massnahmen zur Risikominimierung im eigenen Bereich einleiten	Massnahmenrealisierung, Sofortmassnahmen, Weisungen, Prozessanpassungen, Kontrollmechanismen, Betriebshaftpflicht, Berufs- und Nichtberufsunfallversicherung, Sicherheitsanweisung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevante Risiken laufend bewerten. ▪ Risiken auf Basis unternehmerischer Entscheide bewältigen. ▪ Sicherheitsanweisungen für das Betreiben der Betriebsmittel ausarbeiten. ▪ Sicherheitsanweisungen für Besucher/innen und externe Dienstleister/innen ausarbeiten. ▪ Sicherheitsanweisungen für Arbeiten bei Kunden ausarbeiten.

<p>H4</p>	<p>Massnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz durchsetzen</p>	<p>Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und der Arbeitnehmenden, EKAS-Richtlinien, Weisungen, gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen (Hygiene, Ergonomie, Arbeitszeiten, Stress usw.), Sicherheitsvorschriften, Sicherheitseinrichtungen, Persönliche Schutzausrüstungen, Notfallverhalten, Schulung und Instruktion, Schulungsnachweis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhaltung der Weisungen und Massnahmen zur Vermeidung des Risikos kontrollieren. ▪ Schulungen und Instruktionen nachweisbar durchführen. ▪ Gezielte und langfristige Präventionsmassnahmen durchführen.
<p>H5</p>	<p>Instandhaltung der Infrastruktur sicherstellen</p>	<p>Gebäudeunterhalt, Kontrollsysteme, Validierung der Infrastruktur, betriebseigener Unterhalt, Ersatzteile für technische Systeme und Anlagen, Serviceleistungen, Wartungsplan, Unterhaltsplan, Serviceplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebäude, technische Systeme und Anlagen über die gesamte Lebensdauer in funktionsfähigem Zustand halten. ▪ Kontrollsystem zur Überwachung der Infrastruktur betreiben. ▪ Massnahmen zur Optimierung und Erhaltung der Infrastruktur einleiten.
<p>H6</p>	<p>Nachhaltige Nutzung von Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energien gestalten</p>	<p>Schonender Umgang, Nachhaltigkeit, Stoffkreislauf, Ressourcennutzung, Rohstoffe, Energien, Reststoffe, Wertstoffe, Sonderabfälle, Reduktion der Treibhausgasemission durch Substitution von Hilfsstoffen und fossilen Energieträgern, Recycling (stoffliche und energetische Verwertung), Abfalltrennung, Sammlung, Bereitstellung und Transport, Abfallentsorgung, Rückstände aus der Abfallbehandlung, Verbote und Beschränkungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schonender Umgang mit Werkstoffen, Hilfsstoffen und Energien planen. ▪ Umgang mit Werkstoffen, Hilfsstoffen, Energien und Emissionen überwachen. ▪ Zuführung der Reststoffe für die Wiederverwertung oder Entsorgung sicherstellen. ▪ Möglichen Ersatz für die eingesetzten Hilfsstoffe laufend prüfen. ▪ Energiebedarf der technischen Systeme, Anlagen und Maschinen optimieren.
<p>H7</p>	<p>Massnahmen zur Optimierung der Unterstützungsprozesse einleiten</p>	<p>Sicherheitsprozess, Instandhaltungsprozess, Verwertungsprozess.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherheitskonzept auf die Aktualität und Praxistauglichkeit laufend prüfen. ▪ Strategische Massnahmen zur Optimierung der Unterstützungsprozesse entwickeln.

F.3. Glossar

Begriff	Definition
Abfälle	sind Reststoffe, die nach ihrem Gebrauch beseitigt oder zur Gewinnung von Energie genutzt werden.
Bestandsführung	ist eine mengen- und wertmässige Führung der Materialbestände (Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikate, Betriebsmittel, Hilfsmittel).
Betriebsmittel	Sammelbegriff für Maschinen, Anlagen, Geräte und Werkzeuge.
Betriebsordnung	dient der Gesundheitsvorsorge und Unfallverhütung und ist obligatorisch für industrielle Betriebe gemäss Art. 37-39 ArG.
Betriebsreglement	regelt die Details zum Arbeitsvertrag, welche für das Personal im Unternehmen Gültigkeit hat (auch Personal- oder Angestelltenreglement genannt).
Gesetze	Sammelbegriff für relevante Gesetze und Verordnungen.
GRI (Global Reporting Initiative)	sind weltweit anwendbare Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen.
Hilfsmittel	Sammelbegriff für Schmiermittel, Fette, Öle, Giftstoffe usw.
Inbound Logistik	stellt die Zulieferung und den Wareneingang von benötigten Gütern sicher.
Instandhaltung	umfasst alle Massnahmen zur Gewährleistung eines sicheren und wirtschaftlichen Betriebs (wie Unterhalt, Wartung, Pflege sowie Ersatzbeschaffungen).
Kennzahlen	Sammelbegriff für Kennzahlen zu Personal, Produktion, Qualität, Lager, Mittel, Produktivität, Auslastung, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit.
Kennzahlen-Cockpit	ist eine Visualisierungsform zur Darstellung grosser Zahlenmengen in verdichteter Form.
KPI (Key Performance Indicator)	sind Schlüsselkennzahlen zur Steuerung und Darstellung der Leistung eines Unternehmens.
Kritikalität	ist die Wichtigkeit eines Rohstoffes, dessen Verlust eine existenzielle Gefährdung darstellen würde.
Mittel	Sammelbegriff für Geld, Maschinen, Anlagen.
Nachhaltigkeit	ist die Art des Wirtschaftens, bei welcher derzeitige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne den zukünftigen Generationen die Lebensgrundlagen zu entziehen (Sustainable Development).
Organisationseinheit	ist eine Abteilung, Bereich oder ein kleineres Unternehmen.

Begriff	Definition
Outbound Logistik	stellt den Warenausgang und die Distribution von Gütern sicher.
Personal	Sammelbegriff für Kader, Mitarbeitende und Lernende.
Produktionslogistik	stellt die störungs- und verschwendungsfreie Auftragsabwicklung sicher.
Ressourcen	Sammelbegriff für materielle (finanzielle und physische) und immaterielle (personelle) Verfügbarkeit.
Reststoffe	Sammelbegriff für Stoffe, die bei der Produktion, Verarbeitung, Umarbeitung oder beim Gebrauch von Stoffen übrigbleiben.
Sicherheitskonzept	enthält alle relevanten Rahmenbedingungen, die definierten Sicherheitsziele des Unternehmens sowie die Massnahmen zur Zielerreichung.
Vorgaben	Sammelbegriff für Betriebsreglement, Gesamtarbeitsvertrag, Normen, Richtlinien, Kundenforderungen und interne Weisungen.
Werkstoffe	sind Materialien, aus denen Werkstücke und Produkte entstehen.
Wertschöpfungskette	stellt die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses dar.
Wertstoffe	sind Reststoffe, die nach ihrem Gebrauch wieder genutzt, zu anderen Produkten umgewandelt oder in Rohstoffe aufgespaltet werden.