

# Qualifikationsprofil

## ICT-Managerin / ICT-Manager mit eidg. Diplom

### Berufsbild

Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen

Anforderungsniveau

18. Dezember 2023 (freigegebene Version)

ENTWURF

# 1 Berufsbild

ICT-Managerinnen und ICT-Manager sind Führungspersonen mit umfassender betriebswirtschaftlicher sowie technischer Expertise. Sie verantworten die Entwicklung und Überwachung von ICT-Strategien und deren Konsistenz mit übergeordneten Unternehmensstrategien. Ausserdem stellen sie den benötigten personellen, finanziellen und fachlichen Rahmen sicher. Sie agieren dabei als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung, Management, Business und ICT.

## 1.1 Arbeitsgebiet

ICT-Managerinnen und ICT-Manager leiten typischerweise ICT-Abteilungen in unterschiedlichsten Betrieben und Branchen oder führen ICT-Dienstleistungsunternehmen. Sie leiten komplexe Projekte, wie z.B. die Einführung von neuen Systemen, die Harmonisierung von Applikationen oder Systemmigrationen. Ausserdem verantworten sie die personelle wie auch finanzielle Führung.

Ihre Kundinnen und Kunden sind äusserst heterogen: Sie unterstützen interne Teams, Abteilungen oder Geschäftsleitungen oder beraten externe Betriebe bei der Entwicklung und Umsetzung von ICT-Strategien. In ihrem Berufsalltag sind sie daher mit unterschiedlichsten Stakeholdern konfrontiert. Sie verstehen es, auf deren Bedürfnisse einzugehen und eine zielführende Zusammenarbeit zu etablieren.

## 1.2 Wichtigste Berufliche Handlungskompetenzen

ICT-Managerinnen und ICT-Manager verfügen über folgende Kompetenzen:

ICT-Managerinnen und ICT-Manager konzipieren unternehmensspezifische ICT-Strategien und entsprechende Masterpläne. Sie erstellen fundierte Risikoanalysen und leiten adäquate Massnahmen daraus ab. Um die Applikationen in den geforderten Qualitätsanforderung zur Verfügung zu stellen, überwachen sie die ICT-Applikationslandkarte fortlaufend und reagieren, wenn nötig, mit geeigneten Korrekturmassnahmen.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager planen, beschaffen und überwachen ICT-Ressourcen. Sie evaluieren dabei, ob für geplante Vorhaben interne Dienstleistungen zur Verfügung stehen oder externe eingekauft werden.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager führen Teams, Abteilungen oder Unternehmen. Sie begleiten die Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen mit spezifischen Changemanagementmassnahmen und fördern die individuelle und/oder Team-Weiterentwicklung. In Bezug auf die ICT beraten ICT-Managerinnen und ICT-Manager die Unternehmensleitung und berücksichtigen dabei technologische Entwicklungen.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager gestalten und überwachen die gesamten ICT-Prozesse im Unternehmen kontinuierlich. Sie stellen die Passung zwischen personellen Ressourcen sowie geeigneten Hilfsmitteln mit dem Prozess (-ablauf) sicher. Sie etablieren für das gesamte Controlling und Monitoring der Prozesse entsprechende Überwachungs-massnahmen, um maximale Sicherheit, Effizienz und Effektivität zu erreichen.

## 1.3 Berufsausübung

ICT-Managerinnen und ICT-Manager zeichnen sich durch eine hohe Kommunikationskompetenz aus. Sie schlagen die Brücke zwischen unterschiedlichsten Stakeholdern und der Geschäftsleitung. Es gelingt ihnen, andere von einem Projekt, einem Vorgehen oder einer anstehenden Veränderung zu überzeugen. Dazu pflegen sie ihr Netzwerk, halten Informationsflüsse aufrecht und stellen sicher, dass die Kundenbedürfnisse stets im Zentrum stehen. Im Zusammenhang mit der Ressourcenbeschaffung setzen sie ihr Verhandlungsgeschick und ihre Fähigkeit zum Argumentieren ein. Auch in anspruchsvollen Situationen kommunizieren sie sachlich und lösungsorientiert. Dazu nutzen sie ihre Fähigkeit, komplexe Sachverhalte nachvollziehbar darzustellen.

Als Führungspersonen verstehen sie es, ihr Team positiv zu beeinflussen und zu motivieren. Sie fördern und prägen damit die Unternehmenskultur. Veränderungsprozesse tragen sie durch Sensibilität und Empathie für betroffene Mitarbeitende mit. Ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren sie selbstkritisch und holen aktiv Feedback bei ihren Mitarbeitenden ein. Damit legen sie die Basis für eine vertrauensvolle und produktive Zusammenarbeit.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager verantworten die finanziellen Ressourcen für die Umsetzung der ICT-Strategie. Sie verstehen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und handeln kostenbewusst. Dabei verlieren sie den anvisierten Nutzen für das Unternehmen sowie die definierten Qualitätsziele nicht aus den Augen.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager sind gefordert, Zusammenhänge zwischen mehreren Strategien, Konzepten und Ebenen herzustellen und abzubilden. Ihr Ziel ist es, den Gesamtkontext im Überblick zu behalten. Dazu verfügen sie durch ihre Vorbildung über ein breites technisches Grundverständnis in verschiedensten ICT-Bereichen, wie etwa der Plattformentwicklung, der Applikationsentwicklung oder der Netzwerktechnik. Ausserdem antizipieren sie technologische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen. Sie sind analytisch stark und zeichnen sich durch eine hohe Abstraktionsfähigkeit aus. Daraus entwickeln sie zukunftstaugliche Konzepte und beraten die Führungsebene.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager sind gefordert, unternehmensweit die Integrität, die Sicherheit und die Verfügbarkeit von Informationen (Daten) und der zugrundeliegenden ICT-Systeme auf Basis anerkannter Sicherheitsstandards sicher zu stellen. Weiter sind sie dafür verantwortlich, dass die Compliance-Vorgaben so umgesetzt werden, dass alle wichtigen Steuerungsprozesse und Verantwortlichkeiten nachvollziehbar geregelt sind und ICT-Security Vorgaben beachtet werden.

#### **1.4 Beitrag des Berufes an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur**

Die Durchdringung der Berufswelt mit ICT-Dienstleistungen macht das Berufsfeld der Informatiker/innen zu einem Schlüsselbereich. Kaum ein Wirtschaftszweig, Geschäftsablauf oder Produkt kommt heute noch ohne ICT-Mittel aus. Sie helfen, digitale Mittel so einzusetzen, dass ressourcenschonende und zukunftsorientierte Lösungen entstehen.

ICT-Managerinnen und ICT-Manager bauen Brücken zwischen Unternehmensleitung, Management, Business und ICT. Damit fördern sie Innovation und Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter. Gleichzeitig minimieren sie finanzielle Risiken und dadurch auch

volkswirtschaftliche Kosten. Sie tragen zur Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz bei.

ICT-Mangerinnen und ICT-Manager wissen um die Bedeutung und die Potenziale der Energie- und Ressourceneffizienz für ihr Tätigkeitsgebiet. Ihre betrieblichen Entscheidungskompetenzen nutzen sie, um eine nachhaltige ICT-Infrastruktur zu fördern.

ENTWURF

## 2 Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen ICT-Manager mit eidg. Diplom

↓ Handlungskompetenzbereiche

→ Handlungskompetenzen

<b>a</b>	Steuern der ICT	a1: ICT-Strategie entwickeln und umsetzen	a2: ICT-Risikoanalyse durchführen	a3: ICT-Enterprise-Architektur bewirtschaften	a4: ICT-Applikationslandkarte überwachen	a5: ICT-Projekt-Portfolio definieren und bewirtschaften
<b>b</b>	Planen und Überwachen von ICT-Ressourcen	b1: externe ICT-Leistungen festlegen (ICT-Sourcing)	b2: ICT-Dienstleistungen beschaffen und überwachen	b3: finanzielle Planung erstellen und überwachen	b4: Personalressourcen planen und überwachen	
<b>c</b>	Lenken der IT-Organisation	c1: Mitarbeitende führen und fördern	c2: Changemanagement leiten	c3: die Unternehmensleitung in Bezug auf ICT beraten		
<b>d</b>	Betreiben der IT-Organisation	d1: ICT-Prozesse gestalten	d2: ICT-Prozesse überwachen	d3: ICT-Sicherheit überwachen	d4: IT- Aufbau- und Ablauforganisation bestimmen	d5: Qualität von ICT-Prozessen überwachen

### 3 Anforderungsniveau

Handlungskompetenzbereich	a Steuern der ICT
<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs</b>	<p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager erstellen die ICT-Strategie, welche sie von der Unternehmensstrategie ableiten. Dazu gehört auch die Erarbeitung der dazugehörigen Masterpläne. Sie erstellen fundierte Risikoanalysen und leiten daraus geeignete Massnahmen ab. Weiter bewirtschaften sie die ICT-Enterprise-Architektur unter Berücksichtigung der Unternehmensanforderungen sowie den technologischen Entwicklungen. Die ICT-Applikationslandkarte überwachen sie laufend und leiten bei Bedarf Korrekturmassnahmen ein. Damit stellen sie sicher, dass Applikationen in der geforderten Qualität zur Verfügung stehen. Zu ihrem Tätigkeitsbereich gehört ausserdem die Definition und Bewirtschaftung des ICT-Projektportfolios.</p>
<b>Kontext</b>	<p>Die Kundinnen und Kunden sind sehr heterogen: Es kann sich dabei um interne Teams, Abteilungen oder Geschäftsleitungen handeln oder aber auch um externe Betriebe.</p> <p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager sind gefordert, exakte Analysen des Ist-Zustands zu erstellen. Die strategischen Ziele und Prozesse behalten sie dabei stets im Auge. Sie setzen ihre fundierte Analysefähigkeiten sowie breites Wissen des Projekt- und Projektportfoliomanagements ein. Sie sind in der Lage, aufgrund von Analyseergebnissen zielführende Massnahmen abzuleiten und passende Aktivitäten umzusetzen. Damit stellen sie sicher, dass der Wertschöpfungsprozess einer Organisation effizient und effektiv funktioniert.</p> <p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager arbeiten eng mit unterschiedlichsten internen und externen Stakeholdern und verschiedensten Hierarchiestufen zusammen. Adäquate Kommunikationsstrategien sind unerlässlich, um die Zusammenarbeit mit den diversen Anspruchsgruppen/-personen zielführend zu gestalten. Regelmässige Kontaktpflege stellt dabei eine wichtige Voraussetzung dar, um den Arbeitsprozess aber auch die Zielerreichung sicherzustellen.</p> <p>Die Kombination zwischen der Unternehmensstrategie und der Rahmenbedingungen der eigenen Organisationseinheit sowie die technologischen Entwicklungen machen die tägliche Arbeit</p>

---

von ICT-Managerinnen und ICT-Manager zu einem komplexen und spannenden Arbeitsfeld.

---

ENTWURF

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien
a1: ICT-Strategie entwickeln und umsetzen	ICT-Managerin und ICT-Manager... <ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert die Unternehmensstrategie und operationalisiert diese für die ICT.</li> <li>• plant abgestimmt auf die organisatorischen Rahmenbedingungen den Entwicklungsprozess für die ICT-Strategie und wählt geeignete Modelle und Methoden (z.B. Best Practice Modell) aus.</li> <li>• analysiert die Erwartungen der Geschäftsleitung und der Kunden (ICT-Anforderungen).</li> <li>• analysiert den IST-Zustand und den Reifegrad der ICT (z.B. Technology Readiness Level) und identifiziert notwendige Optimierungen.</li> <li>• dokumentiert die Analyseergebnisse und lässt diese durch die Geschäftsleitung validieren.</li> <li>• entwirft die ICT-Strategie auf Basis der gewählten Modelle und Methoden sowie den dokumentierten Grundlagen.</li> <li>• definiert unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen den Masterplan für die Umsetzung der ICT-Strategie.</li> <li>• sorgt für die Verabschiedung und Inkraftsetzung der ICT-Strategie und des Masterplanes durch die betroffenen Stakeholder.</li> <li>• setzt die ICT-Strategie gemäss Masterplan um.</li> <li>• überprüft in regelmässigen Zeitintervallen die Aktualität der ICT-Strategie.</li> </ul>
a2: ICT-Risikoanalyse durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ermittelt bei Kundinnen/Kunden die ICT-Risiken und priorisiert sie nach Risikoklassen.</li> <li>• analysiert die aktuelle ICT-Landschaft nach vorhandenen Risiken und priorisiert diese.</li> <li>• definiert anhand der ermittelten Werte geeignete Massnahmen für das Riskmanagement.</li> <li>• validiert Risikomassnahmen mit den Kundinnen/Kunden und legt Umsetzungsschritte fest.</li> <li>• führt ICT-Risikoanalysen in definierten Zeitintervallen durch.</li> </ul>
a3: ICT-Enterprise-Architektur (EA) bewirtschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiert unter Berücksichtigung der Unternehmensanforderungen die Ziele des Architekturentwicklungsmanagements.</li> </ul>



- 
- legt das Anforderungsmanagement der Architekturentwicklung fest (z.B. Architecture Development Method ADM).
  - analysiert den Ist-Zustand der Business- und Informationssysteme und der Technologie-Architektur und legt damit eine Baseline für künftige Änderungen.
  - definiert basierend auf der Baseline die notwendigen Entwicklungsschritte zur Erreichung der Zielarchitektur.
  - plant die Umsetzung der Entwicklungsschritte zum Erreichen Soll-EA.
  - formuliert die Implementationsvorgaben für die Projekte und bestimmt die notwendigen Steuer- und Kontrollmechanismen zur Erreichung der Soll-EA.
  - überprüft in regelmässigen Zeitintervallen die Aktualität der Baseline und definiert ggf. neue Ziele für die Architekturentwicklung.

---

a4: ICT-Applikationslandkarte überwachen

- erhebt bei Kunden die notwendigen Anforderungen in Bezug auf die gesamte Applikationslandschaft.
- legt messbare Kriterien für die gesamte Applikationslandschaft fest und definiert die Form des Reportings.
- führt Gap-Analysen durch (IST-SOLL Vergleich).
- leitet bei Zielabweichungen Korrekturmassnahmen ein (regeln) oder beantragt neue Zielwerte (steuern) und überprüft die Erreichung der Zielwerte.
- kommuniziert die erfolgten Korrekturmassnahmen den zuständigen Stakeholdern und erläutert die Zielerreichung nachvollziehbar.
- erstellt in definierten Zeitintervallen ein Reporting.
- überprüft in regelmässigen Abständen die Aktualität der gesamten Applikationslandschaftskriterien.

---

a5: ICT-Projekt-Portfolio definieren und bewirtschaften

- definiert mit den Stakeholdern die Portfoliokennzahlen, die zur Messung der strategischen Zielerreichung benötigt werden.
  - erarbeitet die Controllinginstrumente für die Vorbereitung, Bewertung, Priorisierung und Planung im Einklang mit den Stakeholdern und unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen aus den Projekten.
-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert und beurteilt das Projektportfolio auf Basis der festgelegten Kennzahlen.</li> <li>• überprüft stichprobenweise die Plausibilität von Messwerten, identifiziert bei Unregelmässigkeiten deren Ursachen und leitet geeignete Massnahmen zur Korrektur ein.</li> <li>• verfasst aufgrund von Analyseergebnissen stufengerechte Berichte.</li> <li>• interveniert bei relevanten Abweichungen von Projektzielsetzungen und leitet geeignete Massnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung ein.</li> <li>• priorisiert vorhandene Projekte nach Wichtigkeit für die Erreichung der Unternehmensziele.</li> </ul>
<b>Wichtige Haltungen / Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen</b>	
analytisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vereinfacht komplexe Sachverhalte und stellt das Ergebnis nachvollziehbar und verständlich dar.</li> </ul>
Konzeptionelles Denken / Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legt Wert auf eine gründliche und sorgfältige Konzeption, um nachfolgende Fehler oder Probleme zu verhindern.</li> <li>• harmonisiert verschiedene Arbeitsschritte so, dass die übergeordneten Ziele und Abläufe erreicht werden.</li> </ul>
Planungs-/Organisationfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plant Vorgehen und Arbeitsphasen so, dass die definierten Ziele erreicht werden können.</li> </ul>
Kommunikationsfähigkeit/Argumentationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• argumentiert positiv, um unterschiedliche Zielgruppen zu begeistern und überzeugen.</li> <li>• Findet die passende Strategie für seine/ihre Argumentation und setzt sich durch.</li> </ul>
Loyalität, Objektivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertritt die Interessen seines/ihrer Unternehmens gegenüber anderen Zielvorstellungen.</li> <li>• Ist sich bewusst, dass das Gesamtziel über den Eigeninteressen steht.</li> </ul>
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geht mit gutem Beispiel voran und begeistert andere.</li> <li>• nimmt Rücksicht auf die Interessen der Teammitglieder und holt diese ab. Gleichzeitig stellt er/sie sicher, dass die Gesamtziele erreicht werden.</li> </ul>

<b>Handlungskompetenzbereich</b>	<b>b Planen und Überwachen von ICT-Ressourcen</b>
<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs</b>	<p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager sind für die Planung, Beschaffung und Überwachung von ICT-Ressourcen zuständig. Dazu gehören externe Dienstleistungen wie auch eigene finanzielle und personelle Ressourcen für die geplanten Vorhaben. Auf Basis der ICT-Strategie, der notwendigen Dienstleistungen und der Rahmenbedingungen des Unternehmens legen sie fest, ob Dienstleistungen intern übernommen oder extern eingekauft werden.</p>
<b>Kontext</b>	<p>Für die Umsetzung von Projekten jeglicher Art sind finanzielle und personelle Ressourcen in den unterschiedlichen Phasen nötig. Hier ist es zentral, die unternehmensinternen Prozesse und finanziellen Rahmenbedingungen sowie auch rechtliche Aspekte zu kennen und jederzeit einzuhalten.</p> <p>Eine detaillierte Ressourcenzusammenstellung wird in der Regel nur möglich, wenn neben der Unternehmensleitung auch eng mit dem HR sowie der Finanzabteilung zusammengearbeitet wird. Hier sind insbesondere Verhandlungsgeschick und schlüssige Argumentationslinien nötig, um Ressourcen zu begründen.</p> <p>Strukturierte und exakte Einsatzplanungen dienen dazu, die internen Personalressourcen zu planen und externen Support frühzeitig einzukaufen. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen sind dabei einzuhalten. ICT-Managerinnen und ICT-Manager sind sich bewusst, dass externer Support einerseits zu Entlastung führt, andererseits aber mit Abhängigkeiten und allenfalls anderen Wertvorstellungen verbunden sein kann.</p>

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien
b1: externe ICT-Leistungen festlegen (ICT-Sourcing)	<p data-bbox="675 282 1153 315">ICT-Managerin und ICT-Manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert die ICT-Strategie und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und leitet daraus das optimale Sourcing-Modell ab.</li> <li>• beurteilt den Reifegrad der ICT und deren Leistungsfähigkeit und leitet daraus die zu beschaffenden externen Leistungen ab.</li> <li>• beschreibt die zu erbringenden externen Leistungen, deren Umfang und Serviceniveau und dokumentiert dies für den ICT-Beschaffungsprozess.</li> <li>• leitet aus der Sourcingstrategie die zu beschaffenden externen Dienstleistungen ab.</li> </ul>
b2: ICT-Dienstleistungen beschaffen und überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erstellt auf Basis der Bedürfnisse ein Lastenheft für die Offerierenden durch externe Dienstleister.</li> <li>• erstellt geeignete Bewertungskriterien für die Auswertung der eingegangenen Offerten.</li> <li>• legt die Auswertung der Unternehmensführung vor und lässt diese verabschieden.</li> <li>• verhandelt mit dem externen Leistungserbringer die Leistungsbestandteile, hält diese in einem Pflichtenheft fest und erstellt eine zugehörige SLA (Service Level Agreement).</li> <li>• plant die Implementierung der zu erbringenden Dienstleistungen und setzt diese mit Hilfe eines Masterplans um.</li> <li>• überwacht die Leistungserbringung gemäß SLA und leitet bei Abweichung geeignete Korrekturmaßnahmen ein.</li> </ul>
b3: finanzielle Planung erstellen und überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert in der ICT-Strategie die umzusetzenden Massnahmen und benötigten Mittel.</li> <li>• erstellt auf Grundlage der Analyse eine statische oder dynamische Investitionsrechnung und ermittelt daraus die notwendigen finanziellen Mittel ab.</li> <li>• verhandelt im Budgetprozess die benötigten finanziellen Ressourcen für die Umsetzung der ICT-Strategie.</li> <li>• sorgt für die Umsetzung der ICT-Strategie und überwacht die eingesetzten finanziellen Ressourcen hinsichtlich des verhandelten Budgets.</li> <li>• Vergleicht in einer Kosten-/Nutzen-Analyse die erbrachten internen ICT-Leistungen und vergleicht diese mit anderen Unternehmen/Organisationseinheiten der Branche.</li> </ul>
b4: Personalressourcen planen und überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert die künftige Entwicklung, leitet daraus die Anforderungen und Mengen der Personalressourcen ab und hält diese in der Personalbedarfsplanung fest.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leitet aus der Personalbedarfsplanung die notwendigen Maßnahmen für die Personalbeschaffung und Personalentwicklung ab.</li> <li>• plant in Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung die Rekrutierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung des schweizerischen Arbeitsrechts.</li> <li>• definiert für seine Organisationseinheit Personalentwicklungsmaßnahmen, führt diese ein und stellt die Umsetzung sicher.</li> <li>• prognostiziert den langfristigen Personalressourcenbedarf auf Basis der Unternehmensstrategie sowie der Markt- und Technologieentwicklungen.</li> </ul>
<b>Wichtige Haltungen (Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen)</b>	
Loyalität, Objektivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sorgt dafür, dass bei der Rekrutierung die Werte des Unternehmens berücksichtigt werden.</li> <li>• Verhält sich unabhängig gegenüber den Leistungen und Weiterentwicklungen von Mitarbeitenden.</li> </ul>
Kommunikationsfähigkeit / Argumentationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeigen den Nutzen von Investitionen in ICT-Projekte anhand von ICT Business-Cases schlüssig auf.</li> <li>• schlägt eine Brücke zwischen dem Business und der ICT, indem sie die Wechselwirkungen und den gegenseitigen Nutzen nachvollziehbar aufzeigen.</li> </ul>
Vernetztes Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verknüpft Informationen aus verschiedenen parallel laufenden Projekten oder ICT-Organisationen und erkennt Synergien.</li> <li>• stellt aktiv Bezüge zu anderen Bereichen dar (z.B. Marketing, Finanzen, Logistik) und berücksichtigt deren Bedürfnisse.</li> </ul>
Planung- und Organisationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördert die benötigten Skills von Mitarbeitenden entsprechend deren Fähigkeiten und Potenzial.</li> <li>• antizipiert die Entwicklungsrichtung des Unternehmens und plant die benötigten Ressourcen frühzeitig.</li> </ul>
Wirtschaftliches/unternehmerisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• achtet auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen adäquater Entlohnung und beruflicher Weiterentwicklung /Spezialisierung der Mitarbeitenden.</li> </ul>

<b>Handlungskompetenzbereich</b>	<b>c Lenken der IT-Organisation</b>
<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs</b>	<p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager lenken ein Team, eine Abteilung oder ein Unternehmen im Rahmen ihrer Führungsfunktion. Sie führen ihre Mitarbeitenden situationsgerecht und fördern deren Weiterentwicklung mit gezielten Massnahmen. Sie planen Veränderungsprozesse von ICT-Systemen, -Prozessen oder -Strukturen und setzen diese um. Mit geeigneten Herangehensweisen und Kommunikationsmassnahmen minimieren sie Risiken und gewährleisten einen reibungslosen Übergang. Schliesslich übernehmen ICT-Managerinnen und ICT-Manager die Beratung der Unternehmensleitung in Bezug auf ICT, zeigen technologische Entwicklungen auf und beziehen diese auf die eigene Unternehmung.</p>
<b>Kontext</b>	<p>Als Führungspersonen sind ICT-Managerinnen und ICT-Manager mit unterschiedlichsten Mitarbeitenden konfrontiert. Die Reflexion der eigenen Führungsstrategie sowie der bewusste und situative Einsatz von unterschiedlichen Leadership-Qualitäten sind die Hauptherausforderungen in diesem Bereich.</p> <p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager nehmen bei Veränderungsprozessen Schlüsselrollen ein. Einerseits prägen sie Change-Prozesse in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung mit. Andererseits sorgen sie dafür, dass Teams und Mitarbeitende mit den Veränderungen umgehen können und diese als Chancen genutzt werden. Dabei ist sowohl Empathie wie auch Hartnäckigkeit gefragt.</p> <p>Mit diesen verschiedenen Aufgaben begeben sich ICT-Managerinnen und ICT-Manager immer wieder in ein Spannungsfeld zwischen Unternehmensleitung, Teams und den eigenen Ressourcen. Mittels gutem Selbstmanagement gewährleisten sie die eigene Abgrenzung und Handlungsfähigkeit.</p>

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien
c1: Mitarbeitende führen und fördern	<p data-bbox="675 280 1153 309">ICT-Managerin und ICT-Manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektiert sich selbst und passt das eigene Verhalten an eine effektive und effiziente Führung an.</li> <li>• analysiert die vorhandene Situation (Unternehmenskultur und Geschäftsumfeld) und adaptiert entsprechend das eigene Führungsverhalten.</li> <li>• fördert den Teambildungsprozess aktiv und moderiert die Rollenklärung im Team.</li> <li>• koordiniert das Zusammenspiel der Teams, um den Leistungsauftrag der ICT-Abteilung optimal erfüllen zu können.</li> <li>• identifiziert das Weiterentwicklungspotenzial der Mitarbeitenden, entwickelt zusammen mit den Teamleitenden Entwicklungsziele und plant die entsprechenden Weiterentwicklungs- und Unterstützungsmassnahmen.</li> <li>• setzt klare Ziele, misst regelmässig die Effektivität und die Effizienz der Zielerreichung und leitet daraus eine Leistungsbewertung ab.</li> <li>• Schafft ein motivierendes Umfeld, pflegt eine positive Feedbackkultur und reflektiert zusammen mit den Teams deren die Leistungen.</li> <li>• erkennt frühzeitig mögliche Konflikte in den Teams und leitet Massnahmen zu deren Lösung ein.</li> </ul>
c2: Changemanagement leiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert den Status der eigenen Organisationseinheit hinsichtlich Veränderungsbedarf, Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz.</li> <li>• entwickelt auf der Grundlage der Analyse sowie der Rahmenbedingungen ein Konzept für eine Anpassung oder eine Neuorientierung der eigenen Organisationseinheit.</li> <li>• bewertet die geplanten Änderungen, um ihre Auswirkungen auf den IT-Betrieb zu verstehen und um die Machbarkeit und Priorität der Änderung festzustellen.</li> <li>• definiert ein Veränderungsprojekt, welches die sachlogischen und psychologischen Aspekte berücksichtigt, sodass die Veränderung erfolgreich gemeistert werden kann.</li> <li>• informiert regelmässig alle Stakeholder sowie das Team über die geplante Änderung, um ihre Unterstützung zu gewinnen und um Widerstände zu vermeiden.</li> <li>• überwacht die implementierten Änderungen und deren Auswirkungen und bewertet, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht wurden oder weitere Anpassungen oder Korrekturen erforderlich sind.</li> </ul>

---

c3: die Unternehmensleitung in Bezug auf ICT beraten

- verfolgt neue Technologien, Best Practices und Branchentrends und erweitert kontinuierlich eigenes Wissen und Fähigkeiten, um die Unternehmensleitung stets mit den aktuellen Informationen unterstützen zu können
  - identifiziert und analysiert verfügbare Technologien und Innovationen hinsichtlich Nutzens und Gefahren für das Unternehmen.
  - analysiert die Unternehmensstrategie, um aufzuzeigen, wie ICT-Organisation zur Zielerreichung beitragen kann.
  - erarbeitet mögliche Szenarien und zeigt dabei Chancen und Risiken für das Unternehmen auf.
  - erstellt in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung und/oder Fachabteilung ein Konzept, das die Risiken der ICT-Initiative berücksichtigt und geeignete Massnahmen definiert, um technische und rechtliche Risiken zu minimieren.
  - erstellt unter Berücksichtigung des Konzeptes einen Umsetzungsplan.
- 

**Wichtige Haltungen / Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen**

---

Führungsfähigkeiten

- pflegt ein positives Menschenbild.
  - begleitet und führt das Team und die einzelnen Mitarbeiterinnen in Arbeits- und Veränderungsprozessen und ist sich der unterschiedlichen Bedürfnisse von Menschen bewusst.
  - lebt als Vorbild eine positive Grundeinstellung zu Veränderungen vor.
- 

Kommunikationsfähigkeit/  
Konfliktfähigkeit

- setzt stufengerechte und bedürfnisgerecht Kommunikation ein.
  - holt Mitarbeitende und Kunden situationsgerecht ab.
  - setzt kompetentes Handeln in Konfliktsituationen ein, um diese nachhaltig zu eliminieren.
- 

Differenzierte Reflexion (sich selbst, andere, Situationen)

- reflektiert sich und sein Handeln regelmässig und antizipiert Situationen richtig.
- 

Innovationsfähigkeit und Veränderungsfreude

- zeigt Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und Veränderungen und lässt Neues in die eigene Vorgehensweise einfließen.
- 

Genauere Beobachtungsgabe

- Unternehmensinteressen (Kunden) stehen jederzeit vor Eigeninteressen.
-



<b>Handlungskompetenzbereich</b>	<b>d Betreiben der IT-Organisation</b>
<b>Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs</b>	<p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager gestalten die gesamten ICT-Prozesse im Unternehmen mit und überwachen diese laufend. Dies mit dem Ziel, die ICT Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen und eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen. Sie bestimmen eine zu den ICT-Prozessen passende Ablauf- und Aufbauorganisation und stellen sicher, dass geeignete Mitarbeitende für die entsprechenden Aufgaben selektiert werden und die nötigen Hilfsmittel zur Verfügung stehen.</p> <p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager analysieren, beobachten und bewerten zudem Sicherheitsmassnahmen und -aktivitäten der ICT-relevanten Geschäftsprozesse. Damit erkennen und eliminieren sie potenzielle Bedrohungen oder Sicherheitsvorfälle frühzeitig.</p> <p>Für das gesamte Controlling und Monitoring dieser Prozesse etablieren ICT-Managerinnen und -Manager kontinuierliche und adäquate Überwachungsmassnahmen, welche die effektive und effiziente Funktion der ICT-Infrastruktur sicherstellen sowie verbessern.</p>
<b>Kontext</b>	<p>ICT-Managerinnen und ICT-Manager benötigen ein solides Verständnis der ICT-Branche, der spezifischen Anforderungen sowie der Qualitätsstandards, -methoden und -verfahren. Vollständige Kenntnisse und Detailgenauigkeit der (Kunden-) Prozesse sowie der Arbeitsweise der Personen, die im ICT-Umfeld arbeiten, stellt eine unabdingbare Voraussetzung dar, um diese anspruchsvollen Arbeiten zu erfüllen.</p> <p>Mit ihrer raschen Auffassungsgabe analysieren ICT-Managerinnen und ICT-Managern komplexe Probleme und entwickeln entsprechende Lösungsvarianten.</p> <p>Ein hohes Mass an Qualität, aber auch an Daten- und Sicherheitssensibilität sind gefragt. Dies immer im Kontext der unternehmensspezifischen Kultur und deren Werte.</p> <p>Adäquate und präzise Kommunikation mit den entsprechenden Stakeholdern sind zentral, um Anforderungen zu verstehen, Feedback zu geben und Veränderungen zu kommunizieren.</p>

Handlungskompetenzen	Leistungskriterien
d1: ICT-Prozesse gestalten	<p data-bbox="655 275 1137 309">ICT-Managerin und ICT-Manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="724 309 1465 472">• leitet die von der ICT-Organisationseinheit zu erbringenden Leistungen aus den Vorgaben und stimmt diese in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Abteilungen der Organisation auf die Bedürfnisse ab.</li> <li data-bbox="724 477 1465 577">• definiert ICT-Prozesse und durchläuft diese gemeinsam mit dem Kunden/Prozessowner, um sie auf deren Bedürfnisse zu optimieren.</li> <li data-bbox="724 582 1465 683">• bestimmt ausgehend von den notwendigen Leistungsprozessen die Prozessübersicht und definiert die zugehörigen KPI.</li> <li data-bbox="724 687 1465 779">• überprüft die ICT-Prozesse hinsichtlich Effektivität und Effizienz und berücksichtigt dabei die Vorgaben des Kunden/Prozessowner.</li> </ul>
d2: ICT-Prozesse überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="724 786 1465 887">• überwacht die Leistung der ICT-Systeme und -Infrastruktur, um Engpässe, Ausfälle oder andere Leistungsprobleme frühzeitig zu erkennen.</li> <li data-bbox="724 891 1465 958">• legt zusammen mit dem Auftraggeber Inhalte, Periodizität, Form des Reporting fest.</li> <li data-bbox="724 963 1465 1030">• definiert und implementiert das zur Überwachung notwendige Prozessmonitoring.</li> <li data-bbox="724 1034 1465 1167">• definiert und implementiert die Prozesse für das Erfassen, Analysieren und Beheben von Fehlern, Störungen und Problemen der ICT-Prozesse (Incident- &amp; Problem-Management).</li> <li data-bbox="724 1171 1465 1272">• überwacht und kontrolliert Änderungen an den ICT-Prozessen und -Systemen und plant Releases von Hard- und Software.</li> <li data-bbox="724 1276 1465 1377">• vergleicht die eigenen ICT-Prozesse mit bewährten Verfahren, Best Practices oder branchenweiten Standards.</li> <li data-bbox="724 1382 1465 1469">• identifiziert Möglichkeiten zur Optimierung der ICT-Prozesse, passt diese an oder übergibt sie dem Changemanagement zur Neudefinition.</li> </ul>
d3: ICT-Sicherheit überwachen	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="724 1476 1465 1543">• Definiert anhand der Risikoanalyse die Sicherheitsanforderungen an die ICT-Systeme.</li> <li data-bbox="724 1547 1465 1648">• bewertet auf Basis der Sicherheitsanforderungen Schwachstellen der ICT-Systeme und kritische Infrastrukturen.</li> <li data-bbox="724 1653 1465 1753">• erstellt einen Massnahmenplan aus der Schwachstellenbewertung und überwacht die Umsetzung.</li> <li data-bbox="724 1758 1465 1825">• stellt sicher, dass das Gefahrenbewusstsein der Mitarbeitenden regelmässige überprüft wird.</li> <li data-bbox="724 1830 1465 1962">• führt regelmässiger Sicherheitsaudits durch, um die Einhaltung interner Richtlinien, externer Standards und gesetzlicher Vorschriften zu überprüfen</li> <li data-bbox="724 1966 1465 2016">• legt Inhalte, Periodizität, Form des Reporting fest.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiert die auf die Anforderungen der Organisation abgestimmte Notfallplanung und macht Vorschläge für ein Business Continuity Management.</li> <li>• sorgt für die Überwachung von externen Bedrohungsquellen, Sicherheitswarnungen, Schwachstellen-Datenbanken und anderen Informationsquellen, um aktuelle Bedrohungen und Angriffstechniken frühzeitig zu erkennen.</li> </ul>
<p>d4: IT-Aufbau- und Ablauforganisation bestimmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert die ICT-Strategie, ermittelt die zu erbringenden Leistungen und leitet daraus die notwendigen Ressourcen ab.</li> <li>• bestimmt aufgrund der zu erbringenden Leistungen die IT- Aufbau- und Ablauforganisation.</li> <li>• definiert die Rollen in der IT-Organisation, beschreibt deren Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen und legt das Mengengerüst für die Rekrutierung fest.</li> <li>• vergleicht die notwendigen Hilfsmittel mit der vorhandenen IT-Architektur und leitet daraus den Beschaffungsbedarf ab.</li> <li>• rekrutiert die Mitarbeitenden und beschafft die Hilfsmittel.</li> <li>• definiert die Prozesse und Informationsflüsse für einen reibungslose Zusammenarbeit zwischen IT- und den Nutzern der ICT-Leistungen.</li> <li>• überprüft in regelmässigen Abständen die personelle Situation mit den künftigen Anforderungen an die IT und leitet daraus den Personal- und/oder den Schulungsbedarf ab.</li> </ul>
<p>d5: Qualität von ICT-Prozessen überwachen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legt als Grundlage Qualitätsrichtlinien und messbare Qualitätsziele fest und berücksichtigt dabei die betrieblichen Richtlinien und die Erwartungen an die Qualität der ICT-Services.</li> <li>• plant unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen der Stakeholder die Prozesse, Verantwortlichkeiten und Ressourcen, um die Qualitätsziele zu erreichen.</li> <li>• überwacht regelmässig die definierten Qualitätsrichtlinien, vergleicht die erbrachten Leistungen mit den Vorgaben und bewertet in Audits die Qualität der ICT-Services und hält diese in einem Bericht fest</li> <li>• identifiziert die Ursachen von Fehlern und Abweichungen mit dem Ziel, die Qualität der ICT-Services zu erhöhen (Problemmanagement, Change-management).</li> <li>• Fördert das Verständnis für Qualitätsstandards und -verfahren bei den IT-Mitarbeitenden</li> </ul>

---

**Wichtige Haltungen / Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen**

---

Strukturiertes Arbeiten (Organisation, Planung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeitet strukturiert, gründlich und plant vorausschauend.</li> </ul>
Analysefähigkeit/Abstraktionsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysiert genau und abstrahiert komplexe Sachverhalte auf wesentliche Einzelschritte.</li> </ul>
Kommunikationsfähigkeit/Teamfähigkeit/Empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommuniziert mit den verschiedenen Stakeholdern adäquat und zeigt Verständnis für unterschiedliche Meinungen.</li> </ul>
Vernetztes Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versteht Prozesse, Qualität und Sicherheit als integrale Elemente.</li> </ul>
Qualitätsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennt Standards und orientiert sich konsequent an diesen.</li> </ul>
Reflexionsfähigkeit/Veränderbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steuert durch die kontinuierliche Reflexion die Veränderbarkeit von sich und den Mitarbeitenden.</li> </ul>
Sensibilität mit Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist sich der Wichtigkeit und Sensibilität von Daten bewusst und vermittelt dieses Verständnis den (weniger IT-affinen) Mitarbeitenden.</li> </ul>