

**SSC BP MUSTERPRÜFUNG mit *Lösungsansätzen***  
Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

---

<b>Prüfungsfach</b>	<b>Selbstmanagement &amp; Mitarbeiterführung (Fallstudie)</b>
<b>Prüfungsdauer</b>	<b>1 Stunde</b>
Anzahl Aufgabenblätter	7

**Bitte bei den Lösungsblättern nicht auf die Rückseite schreiben!**

**Bitte beachten Sie:**

Sollten Sie bei der Lösung nicht weiter kommen oder falls Sie der Meinung sind, dass Ihnen einige Informationen fehlen, so treffen Sie Annahmen. Kennzeichnen Sie Ihre Annahmen klar als solche.

Bei verschiedenen Fragen werden Sie dazu aufgefordert, eine festgelegte Anzahl Antworten zu geben (z.B. „nennen Sie 5 Punkte...“). Bei der Korrektur werden die Antworten in der Reihenfolge der Nennungen gewertet, also beginnend beim ersten Punkt der Aufzählung. Die überzähligen Antworten werden nicht bewertet!

## **Ausgangslage**

### **Schreinerei Holzbau AG**

Die Schreinerei Holzbau AG ist ein mittelständiges Unternehmen mit rund 40 Mitarbeitern und sowohl im Baubereich als auch in der Möbelherstellung tätig.

Geführt wird die Firma vom Inhaber und CEO Urs Meier persönlich, einem „Patron“ der alten Schule. Urs Meier führt das Unternehmen sehr straff, er lässt keine anderen Meinungen zu und duldet keinen Widerspruch in seinen Reihen. Sein Führungsmotto lautet: „Wer hier nicht spurt, ist am falschen Ort und kann sofort gehen“!

Unter dem CEO sind zwei Bereichsleiter für die Bereiche „Bau“ und „Möbel“ mit jeweils ca. 20 Mitarbeitenden tätig. Der Bereich „Bau“ operiert sehr strukturiert und erfolgreich im Markt, während der Bereich „Möbel“ eher unstrukturiert und auch stark defizitär ist. Aus diesem Grund wurde auch die Position des Leiters „Möbel“ mit Peter Müller vor kurzem neu besetzt.

Peter Müller möchte seinen Bereich möglichst rasch strukturieren und wieder in die Gewinnzone führen. Aus diesem Grund will er Methoden zur Kontrolle der Arbeitsleistung seiner Mitarbeitenden implementieren. Ferner möchte er mit allen seinen Mitarbeitenden ein Gespräch führen, um die Gründe für die aus seiner Sicht mangelnde Motivation zu ergründen.

Anschliessend vereinbart er mit seine Mitarbeitern eine konkrete Zielsetzung. Bei seinem gewählten Führungsmodell entscheidet alleine der Mitarbeiter über Mittel und Wege, das angestrebte Ziel zu erreichen. Sein bevorzugtes Modell ist somit ziel- und nicht aufgabenorientiert.

Zwischen den Mitarbeitern der Bereiche „Bau“ und „Möbel“ kommt es in letzter Zeit wieder vermehrt zu Reibereien und Spannungen. Die Ursachen sind der unterschiedliche Erfolg und die stark differenzierte Auslastung der Gruppen. Bei einem Treffen der ganzen Belegschaft soll eine Aussprache erfolgen, um die Probleme zu lösen und das Team auf die gemeinsamen Ziele einzustimmen.

Es gibt viel zu tun .....

**SSC BP MUSTERPRÜFUNG mit Lösungsansätzen**  
Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

---

**Aufgabe 1**

**12 Punkte**

- a) Benennen Sie den Führungsstil von Urs Meier mit einem Stichwort.
- b) Nennen Sie 2 negative Auswirkungen dieses Führungsstils.
- c) Welcher Führungsstil wäre hier besser angebracht? Begründen Sie Ihre Wahl und beschreiben Sie die Eigenschaften dieses Führungsstils.

**Lösungsansatz:**

- a) *Autoritär (bzw. patriarchisch)*
- b) *- Motivationsprobleme bei Mitarbeitern  
- wenig Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter möglich  
- innere „Kündigung“, keine Eigeninitiative und Eigenverantwortung mehr  
- überforderte Chefs, die alleine Entscheidungen treffen, die sich dann teilweise als fehlerhaft herausstellen  
- etc.*
- c) *Kooperativ, weil die Mitarbeiter vermutlich genau wissen was zu tun ist und demzufolge etwas mehr Verantwortung in den Entscheidungsprozessen übernehmen möchten.  
  
Parallel dazu muss auf der Leitungsebene die Bereitschaft vorhanden sein, Aufgaben zu delegieren.  
  
Partizipativ, weil das Können und Wissen der Mitarbeitenden hier früh in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden wird.  
  
Oftmals gibt es auch eine Auswahl an Lösungen, aus denen der Vorgesetzte auswählt.  
  
Kollektiver Führungsstil, d.h. eine Gruppenführung ersetzt mehrheitlich den Vorgesetzten, dieser zeigt lediglich das Problem auf und steckt die Entscheidungsgrenzen ab.*

**SSC BP MUSTERPRÜFUNG *mit Lösungsansätzen***  
Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

---

**Aufgabe 2**

**13 Punkte**

Bei der Holzbau AG gibt es keine Arbeits- und Stellenbeschreibungen.

- a) Welche 3 Kernelemente sollte eine Stellenbeschreibung beinhalten?
- b) Erstellen Sie bitte einen konkreten Stellenbeschrieb mit den wichtigsten Elementen für Peter Müller, den Bereichsleiter „Möbel“, der Holzbau AG. Treffen Sie, wenn notwendig, Annahmen.

***Lösungsansatz:***

- a) *Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung*
- b) *Peter Müller, geb. 15.5.1970,  
Bereichsleiter „Möbel“ der Holzbau AG in Zürich  
In dieser Funktion seit 1.9.2011, Unterstellung an den CEO und Inhaber  
Stellvertreter Hans Muster  
Verantwortlich für den operativen Betrieb des Bereichs „Möbel“ inkl.  
Personaleinsatzplanung, Ausbildung, Unfallverhütung, .....  
Ergebnisverantwortung für den ganzen Bereich  
Kompetenz zur Anstellung und Entlassung von Mitarbeitern,  
Anschaffungen bis max. CHF 20'000.-, auftragsbezogene Bestellungen  
bis CHF 50'000.-, unterschriftsberechtigt zusammen mit dem CEO  
Gültig ab 1.9.2011 bis zur schriftlichen Anpassung oder Austritt*  
*Geforderte Struktur:*
  - *Personalien (Name, Stelle/ Funktion etc.)*
  - *Beschreibung Aufgabengebiet*
  - *Beschreibung Verantwortungsgebiet*
  - *Beschreibung Kompetenzen*
  - *Hierarchische Unterstellung*
  - *Stellvertreterregelung*
  - *Gültigkeitsdauer*
  - *Datum und Unterschriften*

**SSC BP MUSTERPRÜFUNG mit Lösungsansätzen**  
Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

---

**Aufgabe 3**

**10 Punkte**

- a) Nennen Sie 4 Methoden zur Kontrolle der Arbeitsleistung.
- b) Bezogen auf den Fall, wie wenden Sie die Methoden an? Beschreiben Sie eine der Methoden **im Detail**.

***Lösungsansatz:***

- a) *Arbeitsrapporte, Arbeitskontrollblätter, Zeitauswertungen, Kundenrapporte, Fehlerlisten, KPI's etc.*
- b) *Ab sofort werden für alle Mitarbeitenden Arbeitskontrollblätter geführt. Darauf sind sämtliche Tätigkeiten pro Auftrag zu notieren, insbesondere die aufgewendete Zeit, die verwendeten Maschinen und das benötigte Material inkl. des Verbrauchsmaterials.*  
*Die Möglichkeit einer Nachkalkulation pro Auftrag ist somit gegeben.*

# SSC BP MUSTERPRÜFUNG *mit Lösungsansätzen*

## Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

### Aufgabe 4

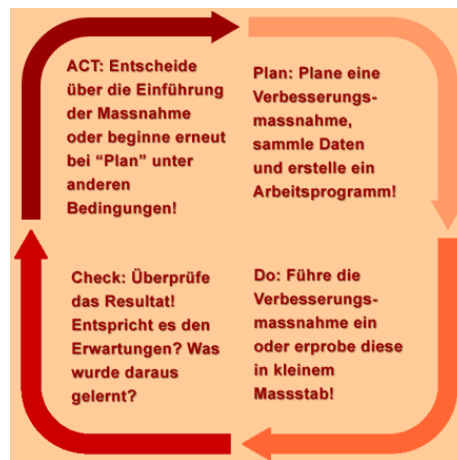
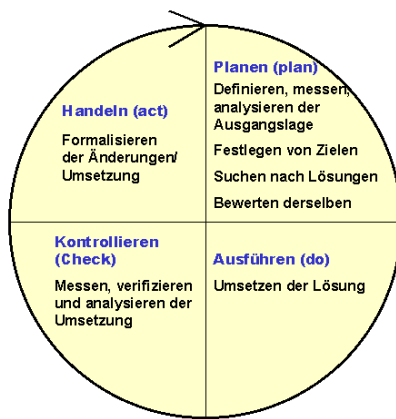
5 Punkte

Peter Müller möchte umgehend die Führung seines Bereichs optimieren. Aktuell ist er bei den Zielsetzungen für sein Team.

Welche Prozessschritte kennen Sie im Führungsprozess?

### **Lösungsansatz:**

*Zielsetzung, Planung, Auftragserteilung, Kontrolle, Korrekturmaßnahmen*



**SSC BP MUSTERPRÜFUNG *mit Lösungsansätzen***  
Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

---

**Aufgabe 5**

**12 Punkte**

- a) Für welches Führungsmodell hat sich Peter Müller im konkreten Fall entschieden?
- b) Formulieren Sie – **bezogen auf den Fall** – 3 konkrete und messbare Ziele für einen Mitarbeiter nach diesem Führungsmodell.  
Treffen Sie – wenn notwendig, - Annahmen.

**Lösungsansatz:**

a) *Management by Objectives (MbO)*

b) *Im Beurteilungszeitraum erledigt [Name] während seiner Präsenzzeit:*

- *Alle eingehenden Aufträge der AVOR*
- *Die Terminvorgaben in der Werkstatt werden zu 98% eingehalten, die max. Verzögerung beträgt 2 Arbeitstage*
- *Das Holz wird sorgfältig bearbeitet, max. 10% sind Zuschnitt / Abfall*
- *Die vereinbarten Kundentermine werden zu 99% eingehalten, bestätigte Lieferzeiten werden nicht um mehr als 2 Stunden überschritten*
- *Die Kundenzufriedenheitsmessung wird durchgeführt, jeder Kunde erhält bei der Lieferung den Fragebogen etc.*

**SSC BP MUSTERPRÜFUNG *mit Lösungsansätzen***  
Prüfungsfach: Selbstmanagement & Mitarbeiterführung

---

**Aufgabe 6**

**8 Punkte**

Bei der Aussprache möchte der CEO besonderen Wert auf die Kommunikation legen.

Nennen Sie die 4 Ebenen des Kommunikationsmodells nach Schulz von Thun und beschreiben Sie deren Inhalte.

***Lösungsansatz:***

*Sachebene (Welche Information enthält meine Aussage?)*

*Selbstoffenbarung (Was gebe ich über mich Preis?)*

*Beziehungsebene (In welcher Beziehung stehe ich zu dieser Person?)*

*Intention (Was will ich mit dieser Aussage bewirken?)*