

Prüfungsfach: Leadership **inkl. Lösungen**

Prüfungsdauer: 1 Stunde

Maximale Punktzahl 60

Anzahl Aufgabenblätter 9

Anzahl Lösungsblätter

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

Die Transport AG ist ein schweizerisches Transportunternehmen mit 50 Mitarbeitenden, welches nationale und internationale Gütertransporte durchführt. Das Familienunternehmen wird in dritter Generation von Hans Huber (49) geführt. Den Verwaltungsrat bilden neben ihm sein Vater Walter Huber (76), der auch Verwaltungspräsident ist und seine Schwester Margrit Binder-Huber (47).

Patrizia Ott (45) ist seit bald 20 Jahren im Betrieb, wo sie als kaufmännische Angestellte begonnen hat. Heute leitet sie die Administrationsabteilung mit 6 Mitarbeitenden und gehört der erweiterten Geschäftsleitung an. Sie gilt als äusserst pflichtbewusst und zuverlässig und wird von den Geschäftsinhabern sehr geschätzt. Als Vorgesetzte ist sie gegenüber Mitarbeitenden streng und unnachgiebig. Aber auch gegenüber sich selbst stellt sie hohe Anforderungen.

Zusammen mit dem Geschäftsführer ist sie gerade dabei, das Budget für das kommende Geschäftsjahr zu bestimmen. Vom Verwaltungsrat hat sie die Vorgabe erhalten, die Kosten im administrativen Bereich um 7 Prozent zu senken.

Patrizia Ott kommt nach einer genauen Analyse der derzeitigen Kostenstrukturen zum Schluss, dass sich das Kostensenkungsziel nur durch Einsparungen bei den Personalkosten erreichen lässt. Sie beschliesst, auf Lohnerhöhungen generell zu verzichten und den Personaleinsatz in ihrer Abteilung umzugestalten. Dies erfordert von den Mitarbeitenden die Bereitschaft zu einem flexibleren Arbeitseinsatz. Konkret bedeutet dies, dass entweder mehrere Mitarbeitende geringfügige Lohneinbussen aufgrund der kürzeren Arbeitszeit in Kauf nehmen müssen. Oder einzelne Mitarbeitende haben mit einer Kündigung zu rechnen, was zur Folge hätte, dass die verbleibenden Angestellten ihre Arbeitszeit neu aufteilen müssen.

Aufgabe 1: Führungsgrundsätze und Persönlichkeit 16 Punkte

Von Patrizia Ott wird professionelles Handeln und Auftreten erwartet. Sie überlegt sich verschiedene Massnahmen, wie die Personalkosten am besten gesenkt werden können.

- a) Was machen Vorgesetzte konkret, wenn sie führen? Nennen Sie die 4 Führungsfunktionen im Managementkreislauf sowie pro Führungsfunktion je eine typische Massnahme.
- b) Patrizia Ott muss als Führungsperson über verschiedene Kompetenzen verfügen. Nennen Sie 4 und beschreiben Sie zu jeder Kompetenz je eine Schlüsselqualifikation, die für die Führungsaufgabe von Patrizia Ott notwendig ist.
- c) Patrizia Ott ist für ihre strengen und präzisen Kontrollen bekannt. Für sie gilt der Grundsatz: 'Nur das Beste ist gut genug!' Weder entgeht ihr, wer am Morgen wann bei der Arbeit eintrifft, noch übersieht sie die kleinsten Fehler bei der Ausführung von Arbeiten. Sofort greift sie ein und äussert ihre Kritik klar und unmissverständlich.

Beurteilen Sie das Kontrollverhalten von Patrizia Ott in einigen Sätzen.

Leistungsziele:

- Erklärt die Leadership-Kompetenzarten und leitet Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten eines Leaders ab (K4)
- Beschreibt die Wirkung der Persönlichkeit für das professionelle Auftreten und Handeln (K2)
- Definiert Möglichkeiten, wie eine Führungskraft Vertrauen aufbauen und erhalten kann (K2)

Lösungen:

a) Führungsfunktionen:

- Planen: sinnvolles Beispiel für Massnahme
- Entscheiden: sinnvolles Beispiel für Massnahme
- Umsetzen: sinnvolles Beispiel für Massnahme
- Kontrollieren: sinnvolles Beispiel für Massnahme

Punkte: 0.5 Punkte für Führungsfunktion, 1 Punkt für Massnahme

b) Kompetenzen:

- Fachkompetenz: Schlüsselqualifikation zu Fähigkeiten und Kenntnissen, die mit der Berufsausübung zusammenhängen.
- Methodenkompetenz: Schlüsselqualifikation zu Fähigkeiten, die das Wie, die Arbeitsweise und das systematische Vorgehen betreffen.
- Sozialkompetenz: Schlüsselqualifikation zum Umgang mit den Menschen (Vorgesetzte, Untergebene, andere Abteilungen).
- Selbstkompetenz: Schlüsselqualifikation zur der Art, wie jemand mit sich selbst umgeht. Es geht um persönliche Eigenschaften wie Stabilität, Selbstbeherrschung, Ausgeglichenheit oder Emotionalität.

Punkte:

0.5 Punkte für Kompetenz, 1 Punkt für Schlüsselqualifikation

c) Mögliche Beurteilung:

Patrizia Ott nimmt irrtümlicherweise an, dass die Arbeitsleistung und Arbeitsqualität davon abhängen, wie detailliert und genau sie kontrolliert. Weniger wäre mehr, ihre Kontrollsucht wirkt sich bestimmt bevormundend und somit demotivierend auf die Mitarbeitenden aus. Sie erzieht sie damit zu unselbständigen Mitarbeitenden, die darauf bedacht sind, keine Fehler zu machen und sich dementsprechend wenig engagieren werden.

Punkte:

4 Punkte für plausible Begründung

Aufgabe 2: Ressourcenmanagement

11 Punkte

Für Patrizia Ott ist das Kostensenkungsziel und die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden eine belastende und stressreiche Situation.

- a) Beschreiben Sie den negativen Stress (Distress) und nennen Sie 3 Ursachen, welche zu einem Distress führen.
- b) Was kann Patrizia Ott in ihrer schwierigen Lage tun, um mit der Belastung umgehen zu können? Beschreiben Sie 3 konkrete Massnahmen, welche Patrizia Ott helfen, um mit der belastenden Situation fertig zu werden.

Leistungsziele:

- Wendet eine Methode an, um die Diskrepanz zwischen den Ressourcen der Mitarbeitenden und der Erwartungshaltung zu ermitteln (K3)
- Entwickelt Strategien, um in diesem Spannungsfeld im Sinne von Leadership sowohl vorbeugend, als auch aktuell führen zu können (K4)
- Identifiziert Stressoren, beschreibt, wie sich Stress auswirken kann und wie man Stress bewältigen und vermindern kann (K4)

Lösungen:

- a) Negativer Stress (Distress):
 - Als negativer Stress werden diejenigen stressauslösenden Faktoren (Stressoren) bezeichnet, die den Organismus negativ beeinflussen. Distress über längere Zeit wird als Belastung empfunden. Distress führt oftmals zu körperlichen Beschwerden oder psychischen Beeinträchtigungen.

Bezogen auf die Arbeitstätigkeit fallen folgende Stressorentypen ins Gewicht:

- physikalische: Lärm, Hitze, Kälte, Schmerzen, Krankheiten, Hunger, Durst, Schlafentzug, ...
- psychische: Leistungsdruck, monotone Arbeit, Ängste, Bedrohungen, Ungeduld, Feindseligkeiten, Enttäuschungen, ...
- soziale: Ablehnung, Einsamkeit, Streit, ungelöste Konflikte, Konkurrenzdenken, ...

Punkte: 2 Punkte für Beschreibung und 1 Punkt pro Ursache

- b) Stressbewältigung und Stressverminderung:
 - Belästigungen verringern
 - Ordnung halten
 - Realistische Zeitplanung
 - Einschätzung verändern
 - Pausen einschalten
 - Hobbys pflegen
 - Atem- und Entspannungstechniken anwenden
 - Externe Hilfe holen

Punkte: 2 Punkte pro Massnahme

Aufgabe 3: Sitzungsleitung

17 Punkte

Patrizia Ott möchte so schnell wie möglich in einer Teamsitzung ihren Mitarbeitenden die Kostenproblematik aufzeigen und sie für eine einvernehmliche Lösung motivieren.

- a) Nennen Sie 5 Punkte, die für eine erfolgreiche Sitzungsleitung besonders zu beachten sind.
- b) Eine strukturierte Sitzung verläuft in 6 Phasen (Moderationzyklus). Sie unterstützen Patrizia Ott bei der Sitzungsvorbereitung. Benennen Sie die Teilschritte und bestimmen Sie für jeden Teilschritt 2 wichtige Punkte, die in der Sitzung zum Kostensenkungsprogramm behandelt werden müssen.
- c) Begründen Sie stichwortartig, weshalb Patrizia Ott eine Teamsitzung einberufen bzw. von einer Teamsitzung absehen sollte.

Leistungsziele:

- Plant, organisiert und gestaltet strukturierte Sitzungen und Workshops (K3)

Lösungen

- a) Wichtige Punkte:
 - Gute Vorbereitung
 - Zeitmanagement
 - Spielregeln
 - Verbindlichkeit
 - Kommunikationsstil
 - Neutralität
 - Agenda
 - Visualisierung
 - Bleibe beim Thema
 - Positiver Beginn und Abschluss

Punkte: 1 Punkt pro Nennung

- b) Teilschritte:
 - Einsteigen: konstruktive Atmosphäre schaffen, Sitzungsagenda bekanntgeben
 - Sammeln: verschieden Perspektiven zum Kostensenkungsprogramm beleuchten
 - Auswählen: Schwerpunkte und Prioritäten setzen
 - Bearbeiten: Themen gemäss Zielsetzung bearbeiten
 - Planen: Massnahmenplan mit wer, was, wann, womit
 - Aussteigen: positiver Abschluss trotz persönlichen Härtefällen

Punkte: 0.5 Punkte für Teilschritt, 1 Punkt für plausible Begründung

c) Begründung:

Sitzung mit Mitarbeitenden ist sinnvoll, weil Kostensenkungsprogramm zu Problemen und Spannungen unter den Mitarbeitenden geführt hat, welche im ganzen Team besprochen werden müssen. Eine Sitzung erlaubt die Anhörung von verschiedenen Standpunkten und Meinungen. Es besteht die Chance für eine gemeinsame Lösungsfindung.

Punkte: 3 Punkte für plausible Begründung.

Aufgabe 4: Konfliktmanagement

16 Punkte

Patrizia Ott und ihre Mitarbeitenden haben unterschiedliche Auffassungen, wie das Kostensenkungsprogramm umgesetzt werden soll. Dies führt zu zusätzlichen Spannungen und Konflikten innerhalb des Teams.

- a) Nennen Sie 4 mögliche Konfliktherde, die im Team von Patrizia Ott entstehen können.
- b) Begründen Sie an einem unter a) genannten Konfliktherd, warum Konflikte auch Sinn machen können.
- c) In der Abteilung von Patrizia Ott kommt es immer wieder zu Reibereien. Es geht dabei um Fragen wie zum Beispiel: Wann und wie lang darf das Fenster geöffnet bleiben? Darf man am eigenen Arbeitsplatz Radio hören? Dürfen am Arbeitsplatz auch warme Mahlzeiten eingenommen werden?

Wie soll Patrizia Ott vorgehen? Erklären Sie die 4 Grundaspekte, auf denen das Harvard-Konzept beruht, am Beispiel eines geschilderten Bürokonflikts.

Leistungsziele:

- Erkennt Konfliktsituationen und beschreibt Massnahmen zur Konfliktbewältigung (K5)

Lösungen:

- a) Konfliktherde:
 - Arbeitsplatzverlust
 - Lohneinbussen
 - Wenig Handlungsfreiheit in der täglichen Arbeit
 - Überwachung, Kontrolle
 - Keine Fehlerkultur
 - Nulltoleranz
 - Keine Mitspracherecht
 - Rechthaberische und diktatorische Chefin

Punkte: 1 Punkt pro Konfliktherd

- b) Sinn von Konflikten:
 - Unterschiede aufzeigen: individuelle Stärken zunutze machen
 - Einheit herstellen: genügend Zeit für die Entscheidungsfindung haben
 - Bestehendes aufrechterhalten: Stabilität der Organisation aufrechterhalten

Punkte: 1 Punkt für realistisches Beispiel aus der Abteilung von Patrizia Ott, 3 Punkte für plausible Begründung

c) Begründung:

- Probleme und Personen voneinander trennen: auf der Sachebene geht es darum, für alle tragbare Verhaltensregeln am Arbeitsplatz zu treffen. Auf der Beziehungsebene ist beispielsweise zu klären, inwieweit sich die Beteiligten am unterschiedlichen Verhalten stören oder ob allenfalls andere, zwischenmenschliche Konflikte der tatsächliche Grund sind.
- Wichtig sind Interessen und nicht Positionen: eine optimale Regelung für das Verhalten am Arbeitsplatz lässt sich nur finden, wenn die Interessen hinter den Positionen erfasst und in Einklang gebracht werden.
- Der Brückenschlag basiert auf Wahlmöglichkeiten: es muss nach Sowohl-als-auch-Lösungen gesucht werden, die den Interessen aller Parteien Rechnung tragen.
- Objektive Entscheidungskriterien beiziehen: die gemeinsam entwickelten Verhaltensregeln am Arbeitsplatz lassen sich nur dann umsetzen, wenn sie auf möglichst realistischen, objektiven und gemeinsam entwickelten Kriterien beruhen.

Punkte: 2 Punkte pro Hauptfaktor