

SSC Basismodulprüfung – Stufe höhere Fachprüfung
Musterprüfung mit Musterlösungen

Fach: Leadership

6 Aufgaben

Mögliche Gesamtpunkte: 60

Erreichte Punkte: _____

Kandidat/in: _____

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

Fallbeschreibung

Die Firmen Licht AG (Geschäftsführung mit 5 Mitgliedern, 150 Mitarbeitende) und die Firma Muster Lampen (Einzelfirma, geführt von Herrn Muster, 20 Mitarbeiter) haben beschlossen zu fusionieren.

In beiden Firmen wurde bisher der Einkauf von einer eigenständigen Abteilung organisiert. Bei der Firma Muster Lampen war Herr Hell, 50-jährig, eidg. dipl. Einkäufer, seit 20 Jahren zuständig für den Einkauf. Die Vorgaben für den Einkauf (z.B. bei welchen Lieferanten zu welchen Preisen beschafft werden muss) gab stets Herr Muster, bisheriger Eigentümer der Muster Lampen, vor. Er führte auch die Lieferantenverhandlungen, bei welchen Herr Hell jeweils mit dabei war, jedoch keine Entscheidungsbefugnisse hatte.

Frau Lumen, 30-jährig, El. Ingenieurin, leitete seit 2 Jahren als Teamleiterin die Einkaufsabteilung der Licht AG zusammen mit drei kaufmännischen Angestellten, einer Büroassistentin und einem Lehrling. Sie rapportierte bisher an Herrn Walz, Technischer Leiter und Mitglied der GL der Licht AG. Frau Lumen führt die Abteilung vor allem über die wöchentlichen Gruppenmeetings, in welchen die besonderen Anliegen gemeinsam besprochen und notwendige Aufgaben verteilt werden. Die Mitarbeitenden verfügen alle über einen Aufgabenbeschrieb und vereinbaren mit Frau Lumen halbjährlich die Ziele. Wo nötig steht sie unterstützend zur Seite und führt neue Mitarbeitende selber in die Aufgaben ein.

Im Zuge der Fusion werden die beiden Einkaufsabteilungen zusammengelegt. Frau Lumen leitet diese neue Einkaufsabteilung, die neu in der GL Einsitz nimmt. Herr Hell ist ihr unterstellt.

Konfliktmanagement:

Auf Vorgaben aus der GL entschied Frau Lumen, dass in Zukunft neben den Verbrauchsmaterial-Bestellungen auch die Ausschreibungen im Internet auszuführen sind. Nicht alle Mitarbeitenden der Abteilung konnten dafür geschult werden. Deshalb wurde gefragt, wer Interesse hat. Herr Lux, ein junger Einkäufer aus der ehemaligen Einkaufsabteilung der Licht AG, zeigte grosses Interesse. Herr Lux arbeitet seit der Zusammenlegung der Abteilungen im Tagesgeschäft mit Herrn Hell zusammen.

Es gibt nun zunehmend Streitereien zwischen Herrn Lux und Herrn Hell, die sich auch das Büro teilen. Die beiden haben vorher alle telefonischen und schriftlichen Anfragen und Bestellungen der Produktion bearbeitet. Seit Herr Lux mit den Ausschreibungen im Internet beschäftigt ist, glaubt Herr Hell, alle Arbeit bleibe an ihm hängen.

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>Er tut sich schwer mit der Benutzung der elektronischen Abwicklung der Bestellungen. Aus Misstrauen in das System, telefoniert er jeweils dem Lieferanten, um sicher zu sein, dass die Bestellung auch tatsächlich angekommen ist. Dadurch kommt er mit seiner Arbeit nicht nach und arbeitet seit Wochen 9–11 Stunden pro Arbeitstag.</p> <p>Herr Lux bearbeitet seine Ausschreibungen speditiv und effizient. Er kann regelmässig gute Einkaufskosteneinsparungen ausweisen. Dadurch erhält er auch grosse Aufmerksamkeit von der Abteilungsleiterin und der Geschäftsleitung. Herr Hell fühlt sich ausgenutzt und ist so verärgert, dass er, ausser dem Notwendigsten, den ganzen Tag mit Herrn Lux kein Wort spricht. Er nimmt auch nicht mehr an den gemeinsamen Pausen teil. Herr Lux seinerseits äussert sich immer häufiger im Kreis der Arbeitskollegen abschätzig über Herrn Hell. Die Situation ist verfahren. Keiner würde kooperativ für den andern einspringen. In das Büro von Herrn Hell und Herrn Lux geht inzwischen niemand mehr mit einem Anliegen oder einer Anfrage hinein. Man bevorzugt den Mailverkehr. Beide betonen mit Nachdruck, sie seien total überlastet.</p>		
--	--	--

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 1</p> <p>Vor der Übernahme der Muster Lampen diskutierte man in der Geschäftsleitung sehr intensiv das Thema Führungskultur. Dabei kam man auch auf die Bedeutung der Führungsgrundsätze zu sprechen.</p> <p>1. a) Nennen Sie 5 übergeordnete Werte, zu welchen die Führungsgrundsätze Bezug nehmen sollten.</p> <p>1. b) Neben den Führungsgrundsätzen macht sich das Management der Licht AG auch Gedanken über die ethischen Grundsätze. Erläutern Sie möglichst in einem Satz, was man unter den ethischen Grundsätzen versteht.</p> <p>Leistungsziele: K4 - Erklärt die Leadership Kompetenzarten und leitet Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Leaders ab. K5 - Definiert den Begriff Ethik im Unternehmenskontext und leitet daraus ein nachhaltiges Führungsverständnis ab.</p> <p>Musterlösung</p> <p>1. a) Führungsstil, Führungsverhalten, Zusammenarbeitsregeln, Verwendung von Führungsinstrumenten, Information und Kommunikation, Beurteilung und Bewertung von Leistungen, Umgang mit Kritik und Fehlern, Möglichkeiten der Personalführung, Grad der Mitbestimmung und Mitentscheidung, Konfliktlösungsverhalten</p> <p>1. b) Ethische Grundsätze sind Verhaltensprinzipien für die unternehmerische Tätigkeit (und Entscheidungen / Handeln).</p> <p>Bewertung</p> <p>1. a) Pro Nennung der Werte 1 Punkt = 5 Punkte</p> <p>1. b) Korrekte Antwort in diesem Sinne 5 Punkte. Abzug wenn zu wenig konkret oder zu ausschweifend (mehr als zwei Sätze und unklar).</p>	<p>10</p>	
---	------------------	--

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 2</p> <p>Bei der Diskussion bezüglich Zusammenlegung der Einkaufsabteilungen wurde auch die Frage der Führung der neuen Abteilung diskutiert. Es kamen folgende Fragen auf:</p> <p>2. a) Über welche Kompetenzen sollte grundsätzlich eine Führungskraft verfügen? Und erklären Sie, was man unter diesen Kompetenzen versteht.</p> <p>2. b) Für die Leitung der neuen Abteilung kommen nur Frau Lumen und Herr Hell in Frage. Die Geschäftsleitung kommt aufgrund des Führungsverhaltens schnell zum Ergebnis, dass Frau Lumen die richtige Wahl ist, da sie die Führungskultur der Licht AG vertritt. Welches Führungsverhalten vermutet die Geschäftsleitung bei Frau Lumen?</p> <p>Begründen Sie auch mit dem Reifegradmodell nach Hersey / Blanchard.</p> <p>Leistungsziele: K4 - Erklärt die Leadership Kompetenzarten und leitet Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten eines Leaders ab. K3 - (...) Einfluss der Führungskraft auf die Gestaltung der Organisationskultur.</p> <p>Musterlösung</p> <p>2. a) Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz <u>Fachkompetenz</u>: Fähigkeiten und Kenntnisse, die mit der Berufsausbildung zusammenhängen. <u>Methodenkompetenz</u>: Fähigkeiten, die das „Wie“, die Arbeitsweise und das systematische Vorgehen betreffen, wie z.B. die Wahrnehmung der Führungsfunktion, d.h. die Gestaltung von Planungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozessen. <u>Sozialkompetenz</u>: der Umgang mit Menschen – als Vorgesetzte, in der Zusammenarbeit mit KollegInnen und anderen Abteilungen. Die Art, wie jemand mit seinen Vorgesetzten zurechtkommt, wie er mit Kunden umgeht etc. Die erfolgreiche Umsetzung von Führungsaufgaben erfordert ein hohes Mass an Sozialkompetenz. <u>Selbstkompetenz</u>: die Art, wie jemand mit sich selbst umgeht; es geht um persönliche Eigenschaften wie Stabilität, Selbstbeherrschung, Ausgeglichenheit, Emotionalität usw.</p> <p>2. b) Frau Lumen verfügt über einen kooperativen Führungsstil, weil sie die Anliegen der Teammitglieder zu berücksichtigen scheint. Zudem führt sie vermutlich nach dem Reifegradmodell (Dirigieren, Trainieren, Sekundieren, Delegieren). Sie macht klare Vorgaben und führt die Mitarbeiter situations- und menschenbezogen.</p>	<p>10</p>	
--	------------------	--

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 2 (Fortsetzung)

Bewertung

- 2. a) Pro Kompetenznennung je 1 Punkt, = 4 Punkte. Kompetenz gut erklärt je 1 1/2 Punkte.
- 2. b) Reifegradmodell korrekt angewendet und mit der Mitarbeiterentwicklung begründet = 4 Punkte (nur Modell = 2 Punkte).
Zusätzlich Erklärung im Sinne eines kooperativen Modells und/oder mitarbeiterbezogenes Führungsmodell (Leadership) mit Coachingansätzen (Begleitung / Unterstützung) = 2 Punkte.
Hinweis auf die Wichtigkeit einer einheitlichen Unternehmenskultur kann mit einem zusätzlichen Punkt bewertet (falls noch nicht die volle Punktzahl erreicht wurde).

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 3</p> <p>Von der GL wurde Herr Walz – als Mitglied der GL – beauftragt, eine Stellenbeschreibung für die neue Funktion „LeiterIn Beschaffung“ zu erstellen. Er soll sich vor allem um die neue Aufgabenübertragung kümmern.</p> <p>3. a) Welches organisatorische Prinzip sollte Herr Walz bei diesem Beschrieb der Aufgabenübertragung unbedingt beachten? Erläutern Sie es bitte.</p> <p>3. b) Daneben macht sich Herr Walz Gedanken bezüglich einer erfolgreichen Führungstätigkeit in dieser Funktion. Er weiss, dass es wichtig sein wird, dass die neue Führungskraft dem Team Sicherheit und Vertrauen vermittelt. Leiten Sie aus der Ausgangslage drei möglichst konkrete Massnahmen oder Verhaltensweisen ab, durch welche die zukünftige Führungskraft Sicherheit und Vertrauen schaffen kann, mit je einem Beispiel.</p> <p>Leistungsziele: K3 - Erkennt den Einfluss als Führungskraft auf die Gestaltung der Organisationsstruktur und nutzt die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten nachhaltig und ethisch korrekt. K3 - Beschreibt vertrauensbildende Massnahmen für eine langfristige Zusammenarbeit aus der Sicht der Mitarbeitenden und Vorgesetzten.</p> <p>Musterlösung</p> <p>3. a) Prinzip der Einheit von Aufgaben – Verantwortung – Kompetenzen.</p> <p>3. b) Motivieren, Informieren / Kommunizieren, Beziehungen aufbauen / aufrechterhalten, Teamentwicklung und -förderung, Konflikte erkennen / bewältigen, persönliche Werte / Umgangsformen vorleben.</p> <p>Bewertung</p> <p>3. a) Pro Kompetenznennung je 1 Punkt, Hinweis auf die Einheit oder Abstimmung dieser einzelnen Punkte +1 Punkt, max. 4 Punkte.</p> <p>3. b) Pro konkretes Beispiel mit Bezug zur Ausgangslage je 2 Punkte, max. 6 Punkte.</p>	<p>10</p>	
--	------------------	--

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 4</p> <p>Frau Lumen wurde die Zusammenlegung der beiden bisher eigenständigen Einkaufsabteilungen übertragen. Inzwischen sind die Abteilungen seit zwei Monaten zusammengelegt. Die Teammitglieder haben sich kennengelernt. Es treten die ersten Unstimmigkeiten im Team auf.</p> <p>4. a) In welcher Phase der Veränderung befindet sich das Team von Frau Lumen? Begründen Sie.</p> <p>4. b) Frau Lumen überlegt sich eine Abteilungssitzung, in welcher Sie die Regeln der Zusammenarbeit und die Ziele der Abteilung nochmals präsentieren will. Sie möchte eine offene Information und Kommunikation betreiben. Erläutern Sie ihr, auf welche drei Aspekte sie bei der Kommunikation achten sollte.</p> <p>Leistungsziele: K3 - ... beschreibt das Phasenmodell der Veränderung. K3 - Beschreibt die kritischen Phasen eines Veränderungsprozesses (...).</p> <p>Musterlösung</p> <p>4. a) Das Team befindet sich im der Phase der Bewegung. Das Unfreezing ist mit der Zusammenlegung erfolgt und nun geht es um die Gestaltung der neuen Zusammenarbeit. Auftauen (Unfreezing) ist als Lösung auch denkbar, wenn die Begründung dahingehend wäre, dass das Team zuerst noch in den alten Prozessen arbeitet und erst personell zusammengelegt wurde.</p> <p>4. b) Gründe – Vorgehen – mögliche Probleme <u>Gründe:</u> Eine nachvollziehbare Begründung, weshalb eine Veränderung stattfinden muss, erhöht das Problemverständnis und die Änderungsbereitschaft. <u>Vorgehen:</u> Informationen über die Teilziele, die geplanten Zwischenschritte und den anzustrebenden Endzustand der Veränderung reduzieren die Ungewissheit, die mit einem Veränderungsprozess zwangsläufig verbunden ist. <u>Mögliche Probleme:</u> Mögliche Probleme, die die geplante Veränderung mit sich bringen kann, müssen ebenfalls offen angesprochen werden. So können sich die Betroffenen ein Bild über die Art und das Ausmass der Veränderung machen.</p> <p>Bewertung</p> <p>4. a) Korrekte Antwort im obigen Sinne 4 Punkte. 4. b) Pro Nennung und guter Erklärung und Auswirkungen 2 Punkte, max. 6.</p>	<p>10</p>	
---	------------------	--

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 5</p> <p>Der Konflikt zwischen Herrn Lux und Herrn Hell ist bereits recht fortgeschritten. Analysieren Sie die Situation aus der Fallbeschreibung und beantworten Sie:</p> <p>5. a) Welche Konflikt-Eskalationsstufen unterscheidet Glas?</p> <p>5. b) In welcher Stufe befindet sich nach ihrer Meinung der Konflikt zwischen Herrn Lux und Herrn Hell? Begründen Sie.</p> <p>5. c) Welche Voraussetzungen müssten für ein erfolgreiches Konfliktmanagement gegeben sein?</p> <p>Leistungsziel: K5 - Erkennt Konfliktsituationen und beschreibt Massnahmen zur Konfliktbewältigung.</p> <p>Musterlösung</p> <p>5. a) Verhärtung – Debatte – Taten statt Worte – Koalition – Demaskierung – Drohstrategien – Begrenzte Vernichtungsschläge – Zersplitterung der Existenzgrundlage – gemeinsam in den Abgrund</p> <p>5. b) Der Konflikt befindet sich in der Phase 4 (Koalition) oder 5 (Demaskierung), resp. in der Win-Lose Hauptphase. Die beiden Parteien sprechen schon nicht mehr miteinander und Herr Lux versucht sich mit Dritten zu verbünden. Das Klima wird feindseliger und jeder versucht seinen Standpunkt zu halten. Es ist eine gegenseitige Abwertung.</p> <p>5. c) Ziel: ein gerechter Ausgleich.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Konfliktparteien anerkennen ihre Verantwortung am Konflikt. – Niemand darf das Gesicht verlieren. – Bereitschaft, sich in den Standpunkt des anderen einzufühlen. – Die Parteien entwickeln eigene Lösungsansätze mit Bereitschaft eines eigenen Lösungsbeitrags. – Hart in der Sache, aber sachliche Darlegung ohne Angriff. – Suche nach Handlungsspielräumen. <p>Bewertung</p> <p>5. a) Alle Kompetenznennungen: 4 Punkte. Nennung der Hauptphasen 3 Punkte</p> <p>5. b) Positionierung in einer dieser beiden Konfliktstufen = 1 Punkt, Erklärung dazu mit mindestens zwei Argumenten = 2 Punkte. Bei Nennung nur der Hauptphase 2 Punkte.</p> <p>5. c) Pro Erklärung ½ Punkt (max. 3 Punkte).</p>	<p>10</p>	
---	------------------	--

	NR.		
Musterprüfung Leadership SSC-HFP – mit Musterlösungen		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

<p>AUFGABE 6</p> <p>Frau Lumen hat sich entschlossen, mit den beiden Kontrahenten ein gemeinsames Konfliktlösungsgespräch zu führen. Sie bereitet sich akribisch auf dieses Gespräch vor, indem sie die Schulungsunterlagen aus ihrer Weiterbildung hervorholt und sich die Erläuterungen zum Konfliktmanagement nochmals vor Augen hält.</p> <p>6. a) Beim Gespräch achtet Frau Lumen darauf, dass Sie Personen von den Problemen trennt. Nach welchem Lösungskonzept geht Sie das Gespräch an? Erläutern Sie dazu, auf welche Grundsätze sie nach diesem Prinzip noch achten sollte.</p> <p>6. b) Für die Gesprächsvorbereitung orientiert sich Frau Lumen an der bekannten „Themenzentrierten Interaktion“ nach Ruth Cohn. Zu welchen drei Faktoren macht sie sich ihre Gedanken?</p> <p>6. c) Zur Einleitung des Gesprächs hat Frau Lumen die Spielregeln für die Sitzung bekannt gegeben. Während der Sitzung erhält Herr Lux ein SMS von seiner Frau, er möge doch dringend zurückrufen. Wie soll Frau Lumen reagieren.</p> <p>Leistungsziel: K5 - Erkennt Konfliktsituationen und beschreibt Massnahmen zur Konfliktbewältigung.</p> <p>Musterlösung</p> <p>6. a) Nach dem Harvard Konzept. Grundsätze: (Personen und Probleme auseinanderhalten) – Interessen klären, weg von Positionen – Alternativen ausarbeiten, Optionen entwickeln, Wahlmöglichkeiten suchen – objektive Kriterien erarbeiten, Ergebnisse festhalten</p> <p>6. b) Zu den Themen: Sachinhalt (ES) – Gesprächspartner (WIR) – sich selber (ICH)</p> <p>6. c) Nach dem Prinzip „Störungen haben Vorrang“ sollte Frau Lumen die Sitzung unterbrechen.</p> <p>Bewertung</p> <p>6. a) Erklärungssatz: Harvard-Konzept (sachbezogen) = 2 Punkte. Nennung je weiterer Grundsatz je 1 Punkt, max. 3 Punkte.</p> <p>6. b) Nennen dieser drei Faktoren = 3 Punkte</p> <p>6. c) 3 Punkte.</p>	<p>10</p>	
<p>TOTAL</p>	<p>60</p>	