

Kandidaten-Nr.:

Name:

Vorname:



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute  
Société suisse des cadres techniques  
Società svizzera dei quadri tecnici

## Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2023

### **Personalmanagement**

# **L Ö S U N G S V O R S C H L A G**

Verwenden Sie für die gesamte Prüfung **ausschliesslich** folgende Lösungsblätter. **Bemerkungen und Notizen auf den Aufgabenseiten werden nicht bewertet.**

Sollte der Platz nicht ausreichen, nutzen Sie bitte die Rückseiten der Lösungsblätter. Zusätzlich sind zwei leere Lösungsblätter beigelegt, weitere Lösungsblätter sind bei der Aufsicht erhältlich.

## Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

**Single-Choice-Aufgaben:** Es ist nur **1** Antwort richtig.

**Multiple-Choice-Aufgaben:** Es können **2, 3** oder **4** Antworten richtig sein.

**Reihenfolge-Aufgaben:** Den Lösungen sind die Zahlen **1 – 4** zuzuordnen.

**Zuordnungs-Aufgaben:** Den Lösungen sind die Zahlen **1 – 4** zuzuordnen.

**Bewertung:** pro Teilaufgabe 2 Punkte = 34 Punkte

	Lösungen			
Single-Choice-Aufgaben	A	B	C	D
1.1.	x			
1.2.		x		
1.3.		x		
1.4.		x		
1.5.	x			
1.6.			x	
1.7.		x		
1.8.		x		
Multiple-Choice-Aufgaben	A	B	C	D
1.9.		x	x	
1.10.	x		x	
1.11.			x	x
1.12.	x	x	x	x
1.13.	x		x	x
Reihenfolge-Aufgaben	A	B	C	D
1.14.	3	1	2	4
1.15.	1	2	4	3
Zuordnungs-Aufgaben	A	B	C	D
1.16.	1	4	2	3
1.17.	4	2	1	3



**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

## Teil 2: Offene Wissensfragen

### Bewertung

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 6 Punkte.

---

### 2.1. Lohnabrechnung

---

#### Lohnabrechnung August 2023 (in CHF)

Brutto-Monatslohn		7'500.00
AHV/IV/EO-Beitrag (5.3%)	397.50	
ALV-Beitrag (1.1%)	82.50	
Nichtberufsunfallversicherung (1.2%)	90.00	
Beitrag Pensionskasse	675.00	
Sozialabzüge		-1'245.00
Netto-Monatslohn		6'255.00

---

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

---

## 2.2. Nebenbeschäftigung

---

### **Ist die Nebenbeschäftigung zulässig?**

*Nebenbeschäftigung in der Pizzeria ist zulässig*

### **Begründung 1**

*Haupt- und Nebenbeschäftigung überschreiten die Höchstarbeitszeit nicht. (auch richtig wenn mit Ruhezeit Beschäftigungsgrad argumentiert wird)*

### **Begründung 2**

*Ein Interessenkonflikt zwischen Haupt- und Nebenarbeitgeber besteht nicht. Es sind komplett unterschiedliche Branchen (keine Konkurrenzierung).*

### **Begründung 3**

*Der Arbeitsvertrag mit dem Hauptarbeitgeber Eiger-Garage verbietet eine Nebenbeschäftigung nicht (es handelt sich um eine klar zu kennzeichnenden Annahme, da nichts Derartiges in der Aufgabe steht)*

---

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

---

## 2.3. Umgang mit Widerstand

---

### Beispiel von aktivem Widerstand (konkrete Beschreibung in Stichworten)

Widerspruch = Aktiver Widerstand: MA macht den Verantwortlichen offen Vorwürfe / bringt Gegenargumente, Drohungen und äussert sich polemisch

Aufregung = aktiver Widerstand: MA stiftet Unruhe, zettelt Streit an, verbreitet Gerüchte

Arbeitsverweigerung / Aufgabe mit Absicht und klar erkennbaren Zeichen nicht ausführen

### Möglicher Umgang aus Führungssicht

- Offene Diskussionsgefässe schaffen / Reaktionen auch zulassen und nicht unterdrücken
- Einzelgespräch suchen und aufklären / wenn keine Wirkung, dann Verwarnen
- Offene, transparente Kommunikation, welche Gerüchte verhindert
- Konflikte schlichten

### Beispiel von passivem Widerstand (konkrete Beschreibung in Stichworten)

Ausweichen: Schweigen, bagatellisieren, verharmlosen (Synonyme),

Lustlosigkeit: Rückzug, Fernbleiben, krank werden, Müdigkeit

Innere Kündigung / Gleichgültigkeit

### Möglicher Umgang aus Führungssicht

- Rückfragen stellen
- Mitarbeiter einbeziehen (Betroffene zu Beteiligten machen)
- Gespräch suchen, wenn jemand krank ist (Coaching / bei längerer Abwesenheit Case Management)

---

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## 2.4. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

### Lösungsraster

<b>Mitarbeiterorientierung</b>	<b>Hoch</b>	1 5	3
	<b>Niedrig</b>	4 6	2
		<b>Aufgabenorientierung</b>	
			<b>Hoch</b>

## 2.5. Rückdelegation

Gründe für eine Rückdelegation an die Führungsperson	Konkrete Massnahme der Führungsperson, um diese Rückdelegation zu verhindern
Unfähigkeit / Unzulänglichkeit / Überforderung des Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursachen im Gespräch erforschen</li> <li>- Fähigkeitsdefizite gezielt beheben, z.B. durch Schulungsmassnahmen</li> </ul>
Bequemlichkeit des Mitarbeitenden (sich drücken vor dem Aufwand / Ausreden suchen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter an die Vereinbarung erinnern und Rückdelegation klar ablehnen</li> <li>- Bei wiederholten «fadenscheinigen» Ausreden =&gt; ein Kritikgespräch führen</li> </ul>
Hilflosigkeit / Unsicherheit des Mitarbeitenden (ständiges Rückfragen / keinen Schritt ohne Absicherung tun)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsfortschritte bewusst loben (auch Zwischenschritte)</li> <li>- Selbständiges Denken fördern</li> <li>- Nicht permanent zur Verfügung stehen / weiter auseinander liegende Besprechungstermine anbieten</li> </ul>

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

### Weitere Lösungsansätze:

- Unzuverlässigkeit (unter den Teppich kehren / Vergessen der Aufgabe) => Lösung: Klare Termine festlegen Reminder setzen / Zwischenkontrollen durchführen
- (antrainierte) Unselbständigkeit / zu schnelles Eingreifen und Zurücknehmen durch den Vorgesetzten => Lösung: eigene Erwartungshaltung reflektieren / Halb fertige Aufgaben zurückweisen / andere Erledigungswege akzeptieren
- Delegation unangemessener Aufgaben (z.B. Führungsaufgaben / Aufgaben bei denen die Entscheidungskompetenz fehlt) => Lösung: Überprüfung der Aufgaben – Verantwortlichkeiten – Kompetenzen

## Teil 3: Mini Cases

### Bewertung

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 12 Punkte.

### 3.1. Fluktuation

#### Aufgabe 1

	Berechnung	Ergebnis (Fluktuationsrate)
<b>Netto- Fluktuationsrate 2020</b>	$= \text{Anzahl Kündigungen durch Arbeitnehmer 2020} / \text{Durchschnittlicher Personalbestand 2020} * 100$ $= 20 / 223 * 100$	= 8.97%
<b>Netto- Fluktuationsrate 2021</b>	$= \text{Anzahl Kündigungen durch Arbeitnehmer 2021} / \text{Durchschnittlicher Personalbestand 2021} * 100$ $= 31 / 227 * 100$	= 13.65%
<b>Netto- Fluktuationsrate 2022</b>	$= \text{Anzahl Kündigungen durch Arbeitnehmer 2022} / \text{Durchschnittlicher Personalbestand 2022} * 100$ $= 34 / 225 * 100$	= 15.11%

#### Beurteilung von Höhe und Verlauf der Fluktuation

Die Fluktuationsrate der Exactotec AG ist im Jahr 2020 noch in einem normalen Niveau (Bandbreite 8% bis 12% gemäss Webinar). In den Jahren 2021 und 2022 weist das Unternehmen eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation auf.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:



## Aufgabe 2 a)

### 3 Ursachen für die Netto-Fluktuation

- *Imageproblem des Unternehmens, nachlassende Identifikation der Mitarbeitenden*
- *Mängel in Führung und Unternehmenskultur /Mobbing / Bossing*
- *Ineffiziente Strukturen und Prozesse, hohe Arbeitsbelastung, veraltete Arbeitsgeräte und Systeme*
- *Fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen*
- *Vergütung nicht konkurrenzfähig, z.B. Löhne unter dem Marktdurchschnitt, verschleppte Lohnanpassungen bei langjährigen Mitarbeitenden, fehlende finanzielle Anreize*
- *Auftauchen anderer attraktiver Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt, Abwerbungen von Mitarbeitenden durch Konkurrenz*

## Aufgabe 2 b)

### 3 Massnahmen, um die Netto-Fluktuation wieder in die gewünschte Richtung zu steuern

- *Mitarbeiterbefragung durchführen, um mögliche Gründe für Unzufriedenheit aufzudecken und den Handlungsbedarf zu ermitteln*
- *Klare Kommunikation des strategischen Profils der Exactotec nach innen und aussen*
- *Zeitgemässes Führungsverständnis und offene, wertorientierte Kultur implementieren*
- *Effiziente Organisation und Abläufe umsetzen*
- *Personalentwicklungskonzept erstellen und umsetzen*
- *Überprüfung der Salärstruktur im Vergleich zum Arbeitsmarkt und Anpassungen jener Saläre, die nicht markt- oder funktionsgerecht sind, Schaffung einer leistungsabhängigen Vergütung*
- *Retentionsmassnahmen, um absprungefährdete Schlüsselmitarbeitende ans Unternehmen zu binden*
- *Attraktivierung der Arbeitsbedingungen (moderne Arbeitsplätze, vermehrte Möglichkeit zu Teilzeitarbeit, Zukauf von Ferien, verbesserte Betriebsverpflegung, Pausenräume, Freizeitangebote)*

## 3.2. Personalsuche

### Aufgabe 1

#### 1. Möglichkeit das Tool LinkedIn zu nutzen

Veröffentlichung von Stellenanzeigen/-inseraten über LinkedIn

##### Vorteil dieser Möglichkeit

- *Kostenlos/kostengünstig*
- *viele Bewerbungen*
- *Stelle wird passenden Kandidaten/Profilen vorgeschlagen (Algorithmus)*
- *Schnellere Personalsuche*

##### Nachteil dieser Möglichkeit

- *Hoher Aufwand bei Auswahl/Beurteilung der Kandidaten aufgrund Anzahl Bewerbungen*
- *Mangelnde Qualität der Bewerbungen aufgrund tieferen Aufwands für Bewerber*
- *Für Bewerber nur mit LinkedIn-Profil zugänglich (Einschränkung)*

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## 2. Möglichkeit das Tool LinkedIn zu nutzen

Active Sourcing (= Aktive Suche der Personalabteilung und Anschrift interessanter Profile)

### Vorteil dieser Möglichkeit

- Suche nach spezifischen Eigenschaften/Profilen möglich
- Kostenlos/kostengünstig
- Auch passive Kandidaten (ohne dringenden Wunsch auf Jobwechsel) können erreicht werden
- Personalisierbare Nachrichten/Anschriften

### Nachteil dieser Möglichkeit

- Hoher Streuverlust (keine Antworten / Inaktivität)
- Aussenwirkung/Image/Reputation (zu starkes Active Sourcing kann in der Branche als Schwäche wahrgenommen werden)

Alternativ möglich

## 3. Möglichkeit das Tool LinkedIn zu nutzen

Eigene Unternehmensseite auf LinkedIn pflegen (Postings)

### Vorteil dieser Möglichkeit

- Bekanntheit (extern) / Identifikation (intern) wird gefördert
- Klare Zielgruppenansprache möglich

### Nachteil dieser Möglichkeit

- Hoher Aufwand, da regelmässig attraktive und aktuelle Inhalte geliefert werden müssen

## Aufgabe 2

### Kritische Erfolgsfaktoren, die der Arbeitgeber beim Social Media Auftritt zu beachten hat

- 1) **Zielgruppenansprache:** Die einzelnen Plattformen dienen unterschiedlichen (privaten oder beruflichen) Zwecken und sind daher für unterschiedliche Zielgruppen bestimmt.  
→ Richtige Plattform für richtige Zielgruppe bzw. Zweck verwenden
- 2) **Dynamik:** Social-Media-Inhalte müssen praktisch täglich aktualisiert werden, weshalb die gezielte Entwicklung und Bearbeitung der Inhalte sehr aufwendig ist.  
→ Regelmässig, abwechslungsreich und relevanten Content posten
- 3) **Akzeptanz von Inhalten beim Zielpublikum:** Die Wirkung ist oft nicht voraussehbar. Ein ursprünglich gut gemeinter Post kann auch einen «Shitstorm» (Sturm der Entrüstung) im Netz auslösen und so genau das Gegenteil bewirken.  
→ Aktive Interaktion mit der Zielgruppe, schnell reagieren, Inhalte und Formulierungen vor der Veröffentlichung kritisch hinterfragen

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

### 3.3. Burnout eines Mitarbeitenden

#### Aufgabe 1

Dringende Aufgaben der Firma auf Grund der Erkrankung von Lukas Fischer	Begründung, wieso dies prioritär ist
<p><b>Belastungssituation</b> in der Abteilung Marketing angehen / <b>Gespräch mit dem Team</b> sowie den einzelnen Mitarbeitenden suchen Emotionale Entlastung.</p>	<p>Unterstützung zeigen / zeigen, dass man die Situation ernst nimmt.</p>
<p>Konkrete <b>kurzfristige Entlastungsmöglichkeiten</b> für die <b>Abteilung Marketing</b> suchen (temporäre Personen / aus anderen Abteilungen Leute einsetzen / Projekte neu priorisieren / Stv. suchen für Projekte)</p>	<p>Weitere Krankheitsfälle verhindern, sicherstellen, dass die Projekte weiterlaufen.</p>
<p>Krankheit Lukas Fischer anmelden bei <b>Krankentaggeldversicherung</b> / <b>Kontakt mit Lukas halten, um herauszufinden</b>, wie lange er ausfallen wird, was die Diagnose ist</p>	<p>Wissen, wie es um den Menschen und die Arbeitskraft Lukas Fischer steht. Sicherstellen, dass alle Massnahmen ergriffen werden, damit er gesund wird.</p>

#### Aufgabe 2

Präventionsmassnahmen	Begründung
<p>Aufklärungsarbeit leisten / Leute für Symptome sensibilisieren (z.B. durch Workshops / Tagung ...), so dass sie vor einer Krankschreibung Hilfe suchen.</p>	<p>Manchen Mitarbeitenden ist es nicht bewusst wie hoch ihre Belastung ist und sie verkennen die Symptome. Mit Aufklärungsarbeit kann man dem entgegenwirken.</p>
<p>Niederschwellige Anlaufstelle für Probleme schaffen (z.B. Ombudsstelle / Coaching...)</p>	<p>Häufig fällt es einfacher an eine Person / Stelle ausserhalb der Hierarchie zu gelangen und seine Probleme zu besprechen.</p>
<p>Organisationsanalyse / Personalbedarfsanalyse durchführen / Rekrutierung von Fachkräften verstärken</p>	<p>Mit genügend Ressourcen ist der einzelne weniger belastet und kann in normalem Umfang seine Arbeit leisten.</p>

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname: