

**Berufsprüfung für Technische  
Kaufleute mit eidg. Fachausweis**

**Examen professionnel pour les  
agents technico-commerciaux  
avec brevet fédéral**

**Lösungsvorschlag**

## **Prüfung 2011**

Prüfungsfach

**Führung, Organisation  
Kommunikation**



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

**VORGABE****Ausgangslage**

Der Verwaltungsrat der JOE'S AG ist anlässlich einer Strategiesitzung Ende Juli 2011 zum Schluss gekommen, dass die Integration der SAM'S AG im Jahr 2007 nicht im gewünschten Masse erfolgt ist. Er findet auch, dass hinsichtlich Unternehmenskultur etwas geschehen muss. Der unbesetzte Posten des Produktionsleiters am Standort Basel stellt eine unbefriedigende Situation dar. Ebenfalls ist die Zertifizierung der Produktion in Basel nach ISO 9001 längst überfällig. Der Markterfolg von Cracker und Zwieback soll sich auch im Export einstellen.

**Mögliche Fragestellungen**

- Welche Synergien oder Optimierungen sind im Bereich der Produktion an den beiden Standorten möglich?
- Wie kann der Export von Cracker und Zwieback gestärkt werden?
- Wie kann die Zertifizierung des Produktionsstandortes Basel nach ISO 9001:2008 raschmöglichst erreicht werden?
- Wie können die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der JOE'S AG am Sitz in Solothurn und am Produktionsstandort Basel zu einer gemeinsamen Identität entwickelt werden?

Die Firmenleitung wünscht, dass sich jemand aus dem Kreis der im Unternehmen tätigen Technischen Kaufleute mit diesen Abklärungen befasst.

**Auftrag**

Im Hinblick auf eine allfällige Nomination als Projektleiter sind die nachstehend aufgeführten Fragestellungen der Aufgaben 1 bis 3 zu lösen.

**Aufgabe 1****(37 Punkte)****Aufgabe 1.1****(8 Punkte)**

Seit Übernahme der SAM'S AG wurde an den Produktionsprozessen in den beiden Standorten nichts verändert. Die Geschäftsleitung hat Sie nun beauftragt, Optimierungspotential hinsichtlich Produktion und Logistik aufzuzeigen. Als erstes haben Sie das Vorgehen mit der Geschäftsleitung abgestimmt (siehe erste Aktivität).

Listen Sie acht wesentliche Aktivitäten auf, wie Sie vorgehen wollen.

| <b>Beschreibung</b>  |
|--|
| Abstimmung des Vorgehens mit der GL  |
| <i>Grobe Erhebung der Prozesse an beiden Standorten</i>                    |
| <i>Erhebung der Sachmittel</i>   |
| <i>Interviews mit Leiter Verkauf und Produktion</i>                        |
| <i>Analyse des Ist-Zustandes (der gesammelten Erkenntnisse)</i>            |
| <i>Entwurf von Verbesserungsmöglichkeiten (Varianten)</i>                  |
| <i>Bewertung / Auswahl der Varianten mit Leiter Verkauf und Produktion</i> |
| <i>Umsetzungsplanung erstellen</i>   |
| <i>Vorschlag zum weiteren Vorgehen der GL unterbreiten</i>                 |

**Aufgabe 1.2**

(5 Punkte)

Die Verkaufsabteilung rechnet sich nach entsprechenden Studien gute Möglichkeiten aus, Cracker und Zwieback im Ausland als Qualitätsprodukte im oberen Segment auf den Markt zu bringen. Dies bedeutet aber auch, dass die zurzeit voll ausgelastete Produktion am Standort Solothurn erhöht werden müsste.

Nennen Sie fünf Massnahmen in drei unterschiedlichen Bereichen, die für eine Erhöhung der Produktion um mindestens 20% notwendig sind.

**Investitionen:**

- *Investition in den Ausbau der Anlagen (Kapazität)*
- *Vergrösserung des Rohstofflagers*
- *Eventuell Anpassung der Produktionstechnik (schneller)*

**Organisatorisch:**

- *Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern*
- *Ausdehnung der Produktionsschichten (18h / 24h)*

**Planung:**

- *Optimierung der Zulieferer (Menge / Intervalle sind just in time)*
- *Erhöhung der Speditionskapazitäten*
- *Erhöhung der Menge eingekaufter Rohstoffe*

**Aufgabe 1.3**

(8 Punkte)

Die Geschäftsleitung hat den Antrag der Verkaufsabteilung bewilligt – die Produktionskapazität soll im Hinblick auf den Export von Cracker / Zwieback ausgebaut werden. Eine mögliche Umsetzungsvariante ist dabei die externe Vergabe der Produktion (Outsourcing).

Nennen Sie acht Punkte einer Offertanfrage an Anbieter für die externe Produktion von Cracker / Zwieback.

Offertanfrage ‚Produktion von Cracker / Zwieback‘

1. **Einleitung**
  - 1.1 Firmenbeschreibung JOE'S AG
  - 1.2 Rahmenbedingungen
2. **Ziele** der Ausschreibung
3. **Form und Inhalt** der Offerte
4. **Einreichungstermin**
5. **Kontakt**
6. **Anforderungskatalog** Produktion
  - 6.1 Produkte
  - 6.2 Kapazität
  - 6.3 Qualität Produktion
  - 6.4 Produktionstechnik
  - 6.5 Mengenanpassung / Reaktionszeit
7. **Projektumsetzung** (Organisation, Terminplan)
8. **Kommerzielle** Aspekte
9. **Rechtliche** Aspekte

**Aufgabe 1.4**

(4 Punkte)

Im Anschluss an die Ausschreibung und einer ersten Evaluation werden drei der Anbieter zu einer Präsentation vor einer Delegation der JOE'S AG eingeladen.

Als Projektleiter erstellen Sie ein Programm nach vorgegebenem Muster.

Dazu ergänzen Sie die fehlenden Angaben.

**Programm Präsentation Outsourcing Produktion Cracker / Zwieback**

Datum: 30. August 2011

Ort: Standort Solothurn

| <b>Zeit</b>   | <b>Anbieter</b> | <b>Teilnehmer</b>   |
|---------------|-----------------|---------------------|
| 09:00 – 10:30 | Firma A         |                     |
|               | Auswertung      | Delegation JOE'S AG |
| 11:00 – 12:30 | Firma B         |                     |
|               | Auswertung      | Delegation JOE'S AG |
| 14:00 – 15:30 | Firma C         |                     |
|               | Auswertung      | Delegation JOE'S AG |

Nennen Sie vier wesentliche **Inhalte** der Präsentation die Sie als Projektleiter interessieren.

- Angebot präsentieren, *technisch und kommerziell*
- *Projektorganisation*
- *Projektablauf*
- *Organisation der Produktion*
- *Qualitätsmanagement zur Sicherstellung der geforderten Qualität*
- *Termine und Fristen*

Nennen Sie vier wichtige **Teilnehmer** von Seiten der **Anbieter**.

- *Geschäftsführer*
- *Projektleiter*
- *Produktionsleiter*
- *Leiter Finanzen / Ansprechperson Verkauf*

**Aufgabe 1.5**

Vor der Übernahme der SAM'S AG durch die JOE'S AG legten beide Firmen Wert auf eine gute, gelebte Unternehmenskultur. Doch heute – 2011 – drei Jahre nach der Übernahme sind an den beiden Firmenstandorten Basel und Solothurn immer noch grosse kulturelle Unterschiede spürbar. Das Betriebsklima ist durch die Übernahme eindeutig schlechter geworden. Im Zusammenhang mit dem Corporate-Identity-Prozess soll auch ein neues, gemeinsames Leitbild entstehen.

**Aufgabe 1.5.1**

(2 Punkte)

Welche Werte sollen künftig in diesem gemeinsamen Leitbild erwähnt werden?  
Nennen Sie vier Werte in Stichworten.

- *Tradition*
- *Innovation*
- *Vertrauen*
- *Kundenbindung*
- *Offene und transparente Kommunikation*
- *Sorgfalt*
- *Toleranz in der Begegnung*

**Aufgabe 1.5.2**

(6 Punkte)

Sie erhalten als Kommunikationsfachfrau/-mann die Aufgabe, im Rahmen der internen Kommunikation für 2012 als Zielvorgabe, eine einheitliche Unternehmenskultur zu entwickeln.

Wie sieht Ihr Massnahmenplan aus? Nennen Sie vier Massnahmen.

Ergänzen Sie die Tabelle wie vorgegeben in Stichworten.

| <b>Massnahme</b>  | <b>Termin/Häufigkeit</b>   | <b>Verantwortung</b>  |
|---|--|---|
| Wettbewerb für einen neuen Firmennamen  | 2 Monate<br>Januar-Februar   | Kommunikations-<br>fachfrau/-mann   |
| <i>Mitarbeiter-Zeitschrift<br/>(Porträts von MA, Success Stories)</i>   | <i>4 x jährlich<br/>(pro Quartal)</i>  | <i>Kommunikations-<br/>fachfrau/-mann</i>   |
| <i>Standortbesichtigungen mit Abendessen in<br/>Solethurn und in Basel</i>  | <i>Je 1 Mal:<br/>Frühling/Herbst</i>   | <i>Kommunikations-<br/>fachfrau/-mann</i>   |
| <i>Schwarzes Brett einführen</i>  | <i>täglich</i>   | <i>Kommunikations-<br/>fachfrau/-mann</i>   |
| <i>Workshops zur Erarbeitung einer gemeinsa-<br/>men Corporate Identity<br/>(Teilnehmende aus verschiedenen Bereichen<br/>und verschiedenen Hierarchiestufen)</i> | <i>6 x</i>   | <i>Kommunikations-<br/>fachfrau/-mann<br/>mit Geschäftslei-<br/>tung und externer<br/>Agentur</i> |
| <i>Gemeinsames Weihnachtsessen</i>  | <i>Dezember: 1 x<br/>(abwechselnd ein<br/>Jahr in Basel, ein<br/>Jahr in Solethurn<br/>etc.)</i> | <i>Kommunikations-<br/>fachfrau/-mann<br/>mit Personalver-<br/>antwortlichen</i>                  |



**Aufgabe 1.5.3**

(4 Punkte)

Die JOE'S AG hat neu eine eigene Rohstoff-Charta, in welcher der Einsatz der Rohstoffe geregelt ist und legt sich damit strenge Qualitätsvorschriften auf. Die Sicherheit und das gute Gefühl, dass in den Produkten nur natürliche Rohstoffe aus der Umgebung drin sind, stehen an oberster Stelle.

Die neue Rohstoff-Charta sieht wie folgt aus:

*Die Erzeugnisse der JOE'S AG enthalten nur folgende Rohstoffe:*

- *Eier aus Freilandhaltung*
- *keine Konservierungsmittel*
- *ungesättigte Pflanzenfette*
- *Minimum an Zusatzstoffen*
- *Rohstoffe ohne Gentechnik hergestellt*

Wie können Sie als Kommunikationsfachfrau/-mann diese Rohstoff-Charta für das Firmenimage verwenden?

Formulieren Sie in zwei, drei Sätzen einen Abschnitt, der auf der Webseite und in der Firmenbrochure veröffentlicht wird.

*Die JOE'S AG legt Wert darauf, ihre Rohstoffe aus einer tiergerechten Haltung zu beziehen und nur naturbelassene sowie unveränderte Zutaten zu verwenden.*

*Uns ist es wichtig, dass die Konsumentinnen und Konsumenten wissen, was sie essen und wie die Tiere für die Erzeugung von Eiern und Milchprodukten gehalten werden.*

*Uns liegt die Gesundheit der Menschen und Tiere sowie der sorgfältige Umgang mit der Natur am Herzen.*

**Aufgabe 2****(31 Punkte)****Aufgabe 2.1****(9 Punkte)**

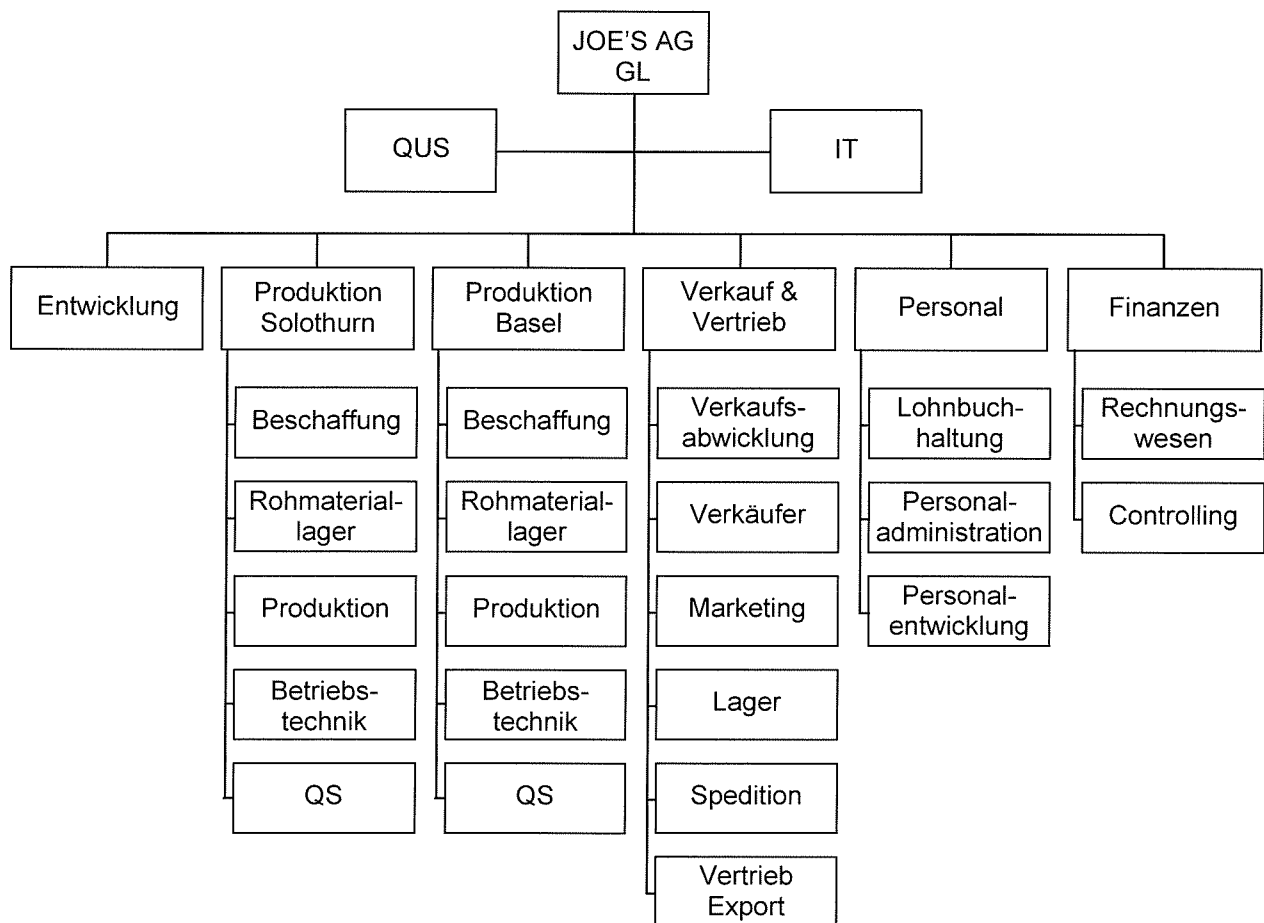
Sie erhalten den Auftrag, als Grundlage für organisatorische Anpassungen ein Organigramm der JOE'S AG zu erstellen.

Zeichnen Sie dazu das Organigramm einer funktionalen Organisation aus den vorliegenden Angaben in der Fallstudie. Berücksichtigen Sie die Funktionen an den beiden bestehenden Standorten.

Funktionen in der Produktion

- Beschaffung
- Rohmateriallager
- Betriebstechnik
- Qualitätssicherung

Hinweis: Details zur Organisation siehe Fallstudie.

Organigramm JOE'S AG

## Legende

IT Informationstechnologie

QUS Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement

QS Qualitätssicherung

**Aufgabe 2.2**

(6 Punkte)

Formulieren Sie für die nachgenannten Ebenen Zielsetzungen, welche sich für ein zielorientiertes Management eignen. Sie dürfen Annahmen treffen. Bewertet wird die Qualität Ihrer Zielformulierungen nach SMART.

a) 2 Beispiele von strategischen Zielen auf der Ebene des Gesamtunternehmens JOE'S AG

- *Der Umsatz im Ausland steigt im Jahr 2012 um mindestens 12%.*
- *Bis Ende 2014 beträgt der Marktanteil der JOE'S AG bei den Tiefkühlsnacks im Schweizer Markt 10%.*
- *Durch Akquisition eines Produktionsunternehmens in Deutschland verstärkt die JOE'S AG bis Ende 2015 ihre Stellung im deutschen Markt.*
- *Bis ins Jahr 2015 erreicht die JOE'S AG einen Return on Investment (Gesamtkapitalrentabilität) von 7%.*

b) 2 Beispiele von Zielsetzungen für die neue Betriebsleiterin / den neuen Betriebsleiter am Standort in Basel

- *Die Produktionskapazität bei den Schokoladenguetzli wird im Zeitraum 2011 bis 2014 um 20% gesteigert.*
- *Das Betriebsklima verbessert sich bis Ende 2014 nachhaltig. Dies zeigt sich in der Personalfuktuation, welche von Ende 2011 bis 2014 von 25% auf 10% zurückgeht.*

c) 2 Beispiele von Zielen des Zertifizierungsprojekts Managementhandbuch nach ISO 9001: 2008 (vgl. Aufgabe 3.3)

- *Die Zertifizierung des Managementhandbuchs nach ISO 9001: 2008 wird im vorgegebenen Zeitrahmen bis Ende 2012 erreicht.*
- *Das Projektbudget von CHF 100'000 wird bei Projektabschluss eingehalten.*

**Aufgabe 2.3**

(8 Punkte)

Nach vielen Jahren der Schwierigkeiten in der Firma SAM'S AG, hat sich leider das Betriebsklima nach der Übernahme durch die JOE'S AG am Standort Basel verschlechtert. Die Gründe dazu sind vielfältig.

Bestimmen Sie vier mögliche Ursachen-Felder für ein schlechtes Betriebsklima.

Beschreiben Sie jeweils die Vorgehensweise um detaillierte Fakten zu diesen Ursachen zu erheben.

| <b>Mögliche Ursache</b>   | <b>Vorgehensweise um Fakten zu erheben</b>  |
|---|---|
| <i>Führungsstruktur nicht passend</i>   | <i>Vergleich mit anderen Betrieben; Analyse der bestehenden Führungsstruktur durch externen Unternehmensberater</i>                                       |
| <i>Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind ungenügend oder diese sind überfordert</i> | <i>Arbeitsabläufe und Resultate überprüfen; Aus- und Weiterbildung überprüfen</i>   |
| <i>Organisationsstruktur veraltet</i>   | <i>Mitarbeiterbefragung</i>   |
| <i>Prozesse nicht effizient, viele Doppelspurigkeiten</i>                         | <i>Prozesse analysieren, Optimierungspotential ermitteln, Vorschlagswesen einführen</i>   |
| <i>Veralteter Maschinenpark führt zu umständlichen Arbeitsabläufen</i>            | <i>Maschinenpark des Produktionsbereiches überprüfen und entscheiden über Erneuerungen der Produktionsanlagen</i>   |
| <i>Investitionsentscheide werden durch die GL nicht oder zu spät gefällt</i>      | <i>Jeweils benötigte Zeitdauer für erfolgte und bevorstehende Bewilligung von Investitionen ermitteln. Dadurch verursachte Kosten/Aufwände bestimmen.</i> |
| <i>Veraltetes Arbeitszeitmodell</i>   | <i>Vergleich mit alternativen Arbeitszeitmodelle durchführen</i>  |

**Aufgabe 2.4**

(8 Punkte)

Bei der Firma JOE'S AG handelt es sich um ein Familienunternehmen mit bekanntesten Produkten in der Schweiz und mit jahrelanger Tradition und eigenen Firmengrundsätzen. Beurteilen Sie die folgenden Vorgaben in Bezug auf ihre Vor- und Nachteile, wenn sich die Führung bei der täglichen Arbeit danach richten muss.

| <b>Vorgabe</b>   | <b>Vorteil in der Führung</b>  | <b>Nachteil in der Führung</b>   |
|--|--|--|
| Rohstoff-Charta<br>(siehe Aufgabe 1.5.3)   | <i>Für Kunden sichtbare und transparente Beschaffungs-Regeln, welche intern klare Grundsätze vermitteln</i>  | <i>Für die Leitung der Beschaffung wird damit die Flexibilität der Rohstoffbeschaffung eingeschränkt</i>   |
| ISO 9001: 2008   | <i>Intern: Klare Vorgaben von Prozessen ermöglichen eine striktere Führung.<br/>Extern: Die Führung kann mit Einhaltung der Qualität argumentieren.</i>  | <i>Das Management muss sich nach den definierten Prozessen richten und diese auch im ganzen Betrieb umsetzen. Reduziert die Flexibilität.</i>  |
| Konzentration auf den Schweizermarkt für Brot Cracker und Zwieback<br>(d.h. kein Export) | <i>Die kurzen Wege/Distanzen ermöglichen der Führung auch persönlich schneller vor Ort zu agieren</i>  | <i>Verunmöglicht der Führung eine Expansion ins Ausland und damit eine Einbindung neuer Führungskräfte aus anderen Kulturen mit neuen Marktchancen.<br/>Weniger Perspektiven für qualifizierte Führungskräfte.</i> |
| Starke und gelebte Unternehmenskultur  | <i>Wenn definierte Grundsätze betreffend Unternehmenskultur und Umgang mit Menschen festgelegt sind, ermöglicht dies der Führung einen offenen und vertrauensbildenden Umgang mit dem Personal</i> | <i>Kann sich innovationshemmend auswirken.<br/>Macht den Betrieb träge um Veränderungen zu folgen.</i>   |

**Aufgabe 3****(32 Punkte)****Aufgabe 3.1****(9 Punkte)**

Die Gebrüder Peter und Tom Meyer überlegen sich, ob die Leitung der Produktion noch richtig besetzt ist. Mit welchen Führungs-Herausforderungen ist der jetzige Leiter der Produktion in Basel konfrontiert?

Nennen Sie sechs Herausforderungen an die Führung in kurzen Sätzen.

Berücksichtigen Sie unterschiedliche Sichtweisen wie Produktion, Produkt, Auftragsbestand, Team.

**Sicht Produktion**

- *Wartungsverträge um Ausfallzeiten zu reduzieren*
- *Möglichkeit der Kapazitätserweiterung prüfen*
- *Muss sich mit den kulturellen Unterschieden von Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmenskulturen auseinandersetzen*

**Sicht Produkt**

- *Sicherstellung einer gleichbleibenden Produktequalität*
- *Möglichkeit der Produkterweiterung (z.B. via Vorschlagswesen)*

**Sicht Auftragsbestand**

- *Auftragsmanagement professioneller gestalten*
- *Zeitplanung mit erheblichem Aufwand, da laufend neue Vorgaben*
- *Evaluation von unterschiedlichen Lieferanten*
- *Kosten-/Nutzenberechnung erstellen*

**Sicht Team**

- *Prozessanpassungen: veränderte Arbeitsweise*
- *Skills-Management, welche Mitarbeiterfähigkeiten werden wo eingesetzt*
- *Training für Mitarbeiter planen und durchführen*
- *Ausfallzeit während Veränderung planen, Einsatz in anderen Bereichen, etc.*

**Aufgabe 3.2**

(8 Punkte)

Die Geschäftsleitung hat sich dazu entschlossen, am Produktionsstandort Basel einen/eine Betriebsleiter/-leiterin einzusetzen. Als Sachbearbeiter/-in Personal erhalten Sie die Aufgabe, das Stelleninserat dafür aufzusetzen, welches in den drei grössten Tageszeitungen der Region erscheinen wird. Welche Inhalte sind für ein solches Inserat wichtig?

Entwerfen Sie ein Stelleninserat, das Sie anschliessend zur Genehmigung der Personalleiterin vorlegen werden.

*Stelleninserat*

*Der bekannte Guetzlihersteller JOE'S AG mit Sitz in Solothurn hat die Traditionsmarke im Bereich Schokoladeguetzli SAM mit Sitz in Basel gekauft. Die beiden Marken werden weiter geführt, die beiden Standorte auch. Aus diesem Grund sucht dieses erfolgreiche Unternehmen für den Produktionsstandort Basel eine verantwortungsbewusste Persönlichkeit als*

***Betriebsleiter/-leiterin für die Nahrungsmittelbranche.***

*Ihre Aufgaben umfassen u. a.:*

- *Führen des Betriebes*
- *Sicherstellen des Produktionsvolumens in der geforderten Qualität*
- *Leitung von Optimierungsprojekten*

*Sie verfügen über: Führungserfahrung, Kenntnisse der Nahrungsmittelindustrie, betriebswirtschaftliches Know-how, unternehmerisches Denken und verstehen es, Mitarbeitende zu motivieren.*

*Wir bieten: eine vielseitige, anspruchsvolle und selbständige Tätigkeit, einen modernen Produktionsbetrieb und ein angenehmes Arbeitsklima. Möchten Sie die nächsten Entwicklungsschritte unseres Unternehmens entscheidend mitgestalten?*

*Dann erwarten wir gerne Ihr Bewerbungsdossier bis spätestens am Freitag, 30. September 2011 an: JOE'S AG, z. Hd. Herrn Felix Muster bzw. Frau Felicitas Muster, Personalverantwortliche/r, Hauptstrasse, 4500 Solothurn, Tel. 032 624 21 21, [felix.muster@joes-sam.ch](mailto:felix.muster@joes-sam.ch) bzw. [felicitas.muster@joes-sam.ch](mailto:felicitas.muster@joes-sam.ch), [www.joes-sam.ch](http://www.joes-sam.ch).*



**Aufgabe 3.3**

(5 Punkte)

Die JOE'S AG ist seit 1994 nach ISO 9001 zertifiziert. Für den Produktionsstandort Basel besteht ein Managementhandbuch, dieses ist nicht nach ISO 9001 aufgebaut und auch nicht zertifiziert. Der Verwaltungsrat hat beschlossen, die Zertifizierung bis Ende 2012 durchzuführen. Die Zertifizierung der Produktion in Basel nach ISO 9001: 2008 soll als Projekt durchgeführt werden.

Vorgegebene Projekt-Phasen:

1. Projektinitialisierung
2. Prozessoptimierung
3. Erstellung Systemdokumentation (Qualitätsmanagementsystem)
4. Schulung und Auditierung (Abschluss mit Zertifizierungs-Audit)

Sie sind beauftragt, das Projektteam für das Zertifizierungsprojekt aufzustellen. Listen Sie fünf wichtige Funktionen auf, die im Projektteam vertreten sein müssen.

**Management:**

- *Produktion Basel*

**Zentrale/Stabsfunktionen:**

- *Qualitätsbeauftragter / Leiter Qualitätsmanagement*
- *Projektleiter*

**Fachvertreter:**

- *Beschaffung*
- *Rohstofflager*
- *Betriebstechnik*
- *Qualitätssicherung*

**Berater:**

- *Externer Berater für QMS bzw. Zertifizierung*
- *Evtl. Produktion Solothurn*
- *Evtl. Entwicklung / Vertrieb*

**Aufgabe 3.4**

Mit der Einstellung einer neuen Personalleiterin per 1. Juli 2011 ist in die Personalabteilung der JOE'S ein frischer Wind eingekehrt. Die neue Personalverantwortliche hat bereits verschiedene Analysen durchgeführt und Vorschläge zur Neugestaltung des Personalbereichs in die Geschäftsleitung eingebracht.

**Aufgabe 3.4.1**

(4 Punkte)

Die Personalleiterin bemängelt, dass bei den alljährlichen Jahresendgesprächen zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden immer noch die von Anfang der 1980er Jahre stammenden Formulare verwendet werden. Sie möchte die Jahresendgespräche zu Qualifikations- und Entwicklungsgesprächen ausbauen. Dazu möchte sie den Vorgesetzten und Mitarbeitenden ein entsprechend modernes Formular als Hilfsmittel und Leitfaden zur Verfügung stellen.

Welche Hauptelemente muss ein solches Formular für die Qualifikations- und Entwicklungsgespräche am Jahresende enthalten?

- *Beurteilung der Erfüllung der Aufgaben des Mitarbeiters*
- *Beurteilung der Erreichung der vereinbarten Leistungsziele*
- *Beurteilung der Kompetenzen des Mitarbeiters (Fach-, Sozial-, Persönlichkeitskompetenzen, Führungskompetenzen sofern anwendbar)*
- *Entwicklungsziele (Zeithorizont 2-4 Jahre) und deren Erreichungsgrad*
- *Entwicklungsmassnahmen (Zeithorizont 2-4 Jahre) (Weiterentwicklung in der jetzigen Position, in einer neuen Position, Fachschulungen, Trainings, Sprachkurse, etc.)*

**Aufgabe 3.4.2**

(6 Punkte)

Der Produktionsleiter diskutiert mit der Personalleiterin kontrovers ob die Qualifikations- und Entwicklungsgespräche kombiniert oder getrennt stattfinden sollen. Der Produktionsleiter will das Entwicklungsgespräch erst ca. zwei bis vier Wochen nach dem Qualifikationsgespräch durchführen.

Stellen Sie zu Handen des Produktionsleiters ein Argumentarium mit 3 Pro- und 3 Contra-Argumenten für getrennte Qualifikations- und Entwicklungsgespräche zusammen.

## Pro-Argumente

- *Die Beurteilung der unterschiedlichen Aspekte von Qualifikation und Entwicklung ist differenzierter möglich da auch zeitlich getrennt*
- *Die Entwicklungsperspektive der Mitarbeitenden wird weniger vom Eindruck der Qualifikation beeinflusst*
- *Der jeweiligen Bedeutung von Qualifikation und Entwicklung kann besser nachgekommen werden*

## Contra-Argumente

- *Läuft der geplanten Einführung des Formulars zuwider*
- *Der Zeitaufwand für Vorbereitung und Durchführung ist grösser, daher weniger effizient*
- *Es müssen pro Mitarbeitende zwei Termine vereinbart werden*