

Berufsprüfung für Technische Kaufleute mit eidg. Fachausweis	Kandidaten-Nr. _____
Examen professionnel pour les agents technico-commerciaux avec brevet fédéral	Name: _____
	Vorname: _____

Prüfung 2017

Führung, Organisation, Kommunikation

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 17.
Bitte kontrollieren Sie, ob Sie alles vollständig erhalten haben.



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

Hinweis:

Bitte beachten Sie, dass zur Beantwortung der einzelnen Aufgaben unterschiedliche Rollen (z. B. Abteilungsleiter, Geschäftsführer, etc.) eingenommen werden müssen.

1 Führung

(35 Punkte)

1.1 Stellenbeschreibung

(Total 10 Punkte)

Der Geschäftsführer Konrad Vogel hat entschieden, dass er den Aussendienst nicht mehr selber führen möchte, sondern hierfür eine neue Funktion "Leiter Verkauf" schaffen will. Er gibt Ihnen den Auftrag, für diese Funktion ein Stellenprofil zu erarbeiten.

1.1.1 Stellenbeschreibung Verkaufsleiter

(6 Punkte)

Zeigen Sie auf, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten Sie dieser Funktion zuordnen würden und berücksichtigen Sie dabei die Situation der Küchenschreinerei Vogel.

Nennen Sie dabei bei jedem Teil die **2** aus Ihrer Sicht wesentlichsten Aspekte.

Stellenbeschreibung Verkaufsleiter	
Stellenbezeichnung: Leiter des Verkaufs 100%	Fachliche und personelle Leitung der Verkaufsabteilung
Abteilung:	Verkauf
Organisatorische Eingliederung:	Ist direkt dem Geschäftsführer Konrad Vogel unterstellt
Ziele und Funktion der Stelle:	Aufbau/Entwicklung einer leistungs- und gewinnbringenden Verkaufsorganisation
Aufgaben:	
Kompetenzen:	
Verantwortung:	

1.1.2 Spezifische Anforderungen

(4 Punkte)

Zeigen Sie zudem auf, welche spezifischen Anforderungen Sie an einen Stelleninhaber stellen würden.

Nennen Sie je 2 Anforderungen in Stichworten.

Anforderungen	Details
Fachliche Anforderungen:	
Soziale Anforderungen:	

1.2 Vorteile von Führungsgrundsätzen

(3 Punkte)

In der Küchenschreinerei Vogel wird mit Führungsgrundsätzen gearbeitet. Ziel ist es, dass diese von allen Führungskräften verstanden und gelebt werden.

Zeigen Sie in einigen Stichworten auf, welche Vorteile / welchen Nutzen es bringt, wenn Führungsgrundsätze von allen verstanden und gelebt werden.

	Umschreibung der Vorteile und / oder Nutzen
Nutzen für die Vorgesetzten:	
Nutzen für die Mitarbeitenden:	
Nutzen für das Unternehmen:	

1.3 Führungsgrundsätze erstellen

(5 Punkte)

Der Geschäftsführer der Küchenschreinerei Vogel trägt sich mit dem Gedanken, für sein Unternehmen Führungsgrundsätze zu entwickeln. Er beauftragt Sie, ihm hierzu drei konkrete Ideen für gültige und griffige Führungsgrundsätze zu machen. Zugleich erwartet er von Ihnen, dass Sie ihm erklären, weshalb Sie gerade diese Grundsätze für die Küchenschreinerei Vogel als geeignet erachten.

Formulieren Sie **3** für die Führungssituation der Küchenschreinerei Vogel geeignete Führungsgrundsätze und erläutern Sie, wie Sie zu dieser Lösung kommen.

Führungsgrundsatz 1	
Führungsgrundsatz 2	
Führungsgrundsatz 3	
Begründung Ihrer Vorschläge	

1.4 Delegieren

(8 Punkte)

Durch die geplante Übernahme der Liechti AG sieht sich der Geschäftsführer Konrad Vogel gezwungen sich von einigen Aufgaben zu entlasten und vermehrt an seine direkt unterstellten Kaderleute zu delegieren. Erfolgreiches Delegieren gliedert sich in die vier Phasen: Vorbereitung / Aufgabenvergabe / Aufgabenerfüllung / Kontrolle und Feedback. In jeder dieser Phasen hat Konrad Vogel als Delegierender spezifische Punkte zu beachten, damit die Delegation erfolgreich ist.

Nennen Sie pro Phase **2** solche zu beachtende Punkte und begründen Sie, weshalb Sie diese beiden Punkte für Konrad Vogel besonders wichtig finden.

Phase/Schritte	Bei der Delegation zu beachten
Vorbereitung	1)
	2)
	Begründung:
Aufgabenvergabe	1)
	2)
	Begründung:
Aufgabenerfüllung	1)
	2)
	Begründung:
Kontrolle und Feedback	1)
	2)
	Begründung:

1.5 Vorteile Durchführung von Qualifikationsgesprächen

(4 Punkte)

Konrad Vogel erteilt dem Leiter Administration / Personal den Auftrag, das Vorgehen für die jährliche Mitarbeiterbeurteilung zu überdenken. Dabei möchte er auch wissen, was grundsätzlich die Vorteile einer regelmässig durchgeführten Mitarbeiterbeurteilung bzw. eines Qualifikationsgesprächs für die Mitarbeitenden wie auch die Vorgesetzten sind.

Nennen und beschreiben Sie je **1** grundlegenden Vorteil und begründen Sie Ihre Antwort.

Vorteil einer Mitarbeiterbeurteilung	
für die Vorgesetzten	Vorteil:
	Begründung:
für die Mitarbeitenden	Vorteil:
	Begründung:

1.6 Inhalt (Themen Qualifikationsformular)

(5 Punkte)

In der bisher durchgeführten Qualifikation wurden drei Aspekte beurteilt und besprochen:

- Fachkenntnisse
- Arbeitsqualität
- Motivation

Konrad Vogel möchte nun den Fokus stärker auf das Thema Leistungsorientierung legen und fragt sich, welche zusätzlichen Beurteilungskriterien in das Qualifikationsverfahren aufgenommen werden sollen.

Machen Sie ihm hierzu **2** konkrete Vorschläge und begründen Sie Ihre Lösung im Hinblick auf das Thema "Leistungsorientierung".

Qualifikations-Kriterium	Begründung

2 Organisation (Projekt- und Prozessmanagement / Aufbauorganisation) **(40 Punkte)**

2.1 Projektziele erarbeiten (Projektmanagement) (8 Punkte)

Ausgangslage:

Seitens Geschäftsführer Konrad Vogel sind sie als **Projektleiter** für das Projekt "Übernahme und Integration Elektrofachgeschäft Liechti AG" angefragt worden. Bitte beziehen Sie sich auf Kapitel 7 der Fallstudie. In dieser Rolle erarbeiten Sie gemeinsam mit Konrad Vogel den ersten Entwurf für die Projektziele.

Aufgabe:

Im Hinblick auf das Kick-off Meeting definieren Sie **2 Systemziele** (Sach- oder Produktziele) und **2 Vorgehensziele** (auf dem Weg zum Produkt).

Orientieren Sie sich dabei an **SMART**

(Spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert).

Systemziele	Messgrösse (Messbarkeit)	Per Wann wird Zielerreichung gemessen (Termin)?	Wer ist verantwortlich?
Vorgehensziele	Messgrösse (Messbarkeit)	Per Wann wird Zielerreichung gemessen (Termin)?	Wer ist verantwortlich?

2.2 Planung optimieren / Projektmarketing (Projekt-Mgmt)

(6 Punkte)

Ausgangslage:

In der Vorbereitung zum Kickoff-Meeting für das Projekt "Übernahme und Integration Elektrofachgeschäft Liechti AG" stellen Sie als Projektverantwortlicher fest, dass sich seitens Abteilungsleitungen Widerstand formiert, da die im Projekt involvierten Fachleute nicht mehr 100% der angestammten Arbeit nachgehen können.

Dieser richtet sich insbesondere gegen das Firmen-Ziel "Einbinden von Fachleuten aus dem Betrieb in das Projekt im Umfang von mindestens 40%".

Bitte definieren Sie **3** Massnahmen, wie dieser Konfliktherd schon beim Projektstart beseitigt werden kann und beschreiben Sie deren Vorteile oder Nutzen.

Problem	Massnahme	Vorteile / Nutzen
Ressourcenproblem der Fachleute. Parallel zur fachlichen Arbeit auch zu 40% in Projekt eingebunden.		

2.3 Projektinformationskonzept beurteilen

(6 Punkte)

Sie haben das untenstehende pragmatische Projektinformationskonzept für das Projekt "Übernahme und Integration Elektrofachgeschäft Liechti AG" vor sich.

2.3.1 Wer erstellt den Bericht (schriftlich)?

(3 Punkte)

Aus dem Projektinformations-Konzept Berichte (schriftlich)

Nr.	Wer?	An Wen?	Was?	Wann? / Wie?
1	Projektleiter (PL)	Mitglieder STC inkl. Auftraggeber Quality Manager Projektteam	Statusbericht (Status, Projektumfang, Schnittstellen, Qualität, Kosten, Milestones)	am 5. jeden Monats / schriftlich
2	Sitzungs- verantwortlicher	Teilnehmende der Sitzung	Entscheidungs- protokolle	36 Stunden nach der Sitzung via E-Mail verteilt
3	Verwaltungsrat	Projektteam	Aktionsplan	wöchentlich / "Kleintätigkeiten", die in keinem Arbeitspaket vermerkt sind.

Aufgabe: Im Folgenden sind Sie gebeten pro Akteur zu beurteilen, ob diese Funktion zuständig für die Erstellung des schriftlichen Berichts ist und begründen sie Ihren Entscheid.

Beachten Sie dabei die Projektgrösse dieses Übernahmeprojekts.

Nr.	Akteur	Zutreffend?	Begründung
1	PL		
2	Sitzungs- verantwortlicher		
3	Verwaltungsrat		

2.3.2 Wann finden die Sitzungen statt (Häufigkeit)?

(3 Punkte)

Aus dem Projektinformations-Konzept Sitzungen (mündlich)

Nr.	Wer leitet die Sitzung?	Was?	Wann? / Wie?
1	Projektleiter (PL)	Projektmeeting	Jeden Montag Vormittag oder bei Bedarf im Büro PL
2	Projektleiter	Koordinationsmeeting Auftraggeber und PL	Monatlich oder bei Bedarf im Büro Auftraggeber
3	Projektleiter	Steering Committee Meeting (Lenkungsgremium)	Monatlich, Absprache zwischen Auftraggeber + PL

Aufgabe: Im Folgenden sind Sie gebeten die Häufigkeiten in Bezug auf die Ausgangslage respektive Projektgrösse dieses Übernahmeprojekts zu beurteilen und zu begründen.

Nr.	Häufigkeit	Zutreffend?	Begründung
1	Jeden Montag		
2	Monatlich		
3	Monatlich		

2.4 Prozesshierarchie (Prozess- / Qualitätsmanagement)

(5 Punkte)

Die unten aufgeführten Unternehmensprozesse werden in die folgenden Kategorien eingeteilt:

- MP, Management Prozesse
- LP, Leistungserbringungs-Prozesse (entlang der Wertschöpfungskette)
- UP, Unterstützende Prozesse (Support)

Bitte ordnen Sie die Prozesse den drei Kategorien zu. Markieren Sie die zutreffende Spalte mit einem "X".

Prozesse	MP	LP	UP
• Küchen montieren			
• Möbel fertigen in der Schreinerei			
• Unternehmensführung			
• Personalmanagement			
• Ausbildungsplanung			
• Beratung im Show-Room			
• Qualitätsmanagement			
• Finanz- und Rechnungswesen			
• Bauänderungen mit Bauherrn besprechen			
• Umweltmanagement			

2.5 Prozess dokumentieren (Prozess- / Qualitätsmanagement)

(7 Punkte)

Ausgangslage:

Im Rahmen der festgelegten Verbesserungen bei der Küchenschreinerei Vogel soll ein Qualitätsmanagement-System eingeführt werden. Als Grundlage dafür werden Sie beauftragt, die Leistungserbringung der Abteilungen

- Beratung/Verkauf Show-Room
- Schreinerei
- Montage

zu dokumentieren (siehe Kapitel 3 der Fallstudie).

Aufgabe: Listen Sie alle in der Fallstudie ersichtlichen Ablaufschritte in diesen Abteilungen auf. Ordnen (nummerieren) Sie diese in der korrekten Reihenfolge.

Ablaufschritte	Angesiedelt in Abteilung	Nr.

2.6 Projektorganisation ergänzen (Aufbauorganisation)

(8 Punkte)

Ausgangslage:

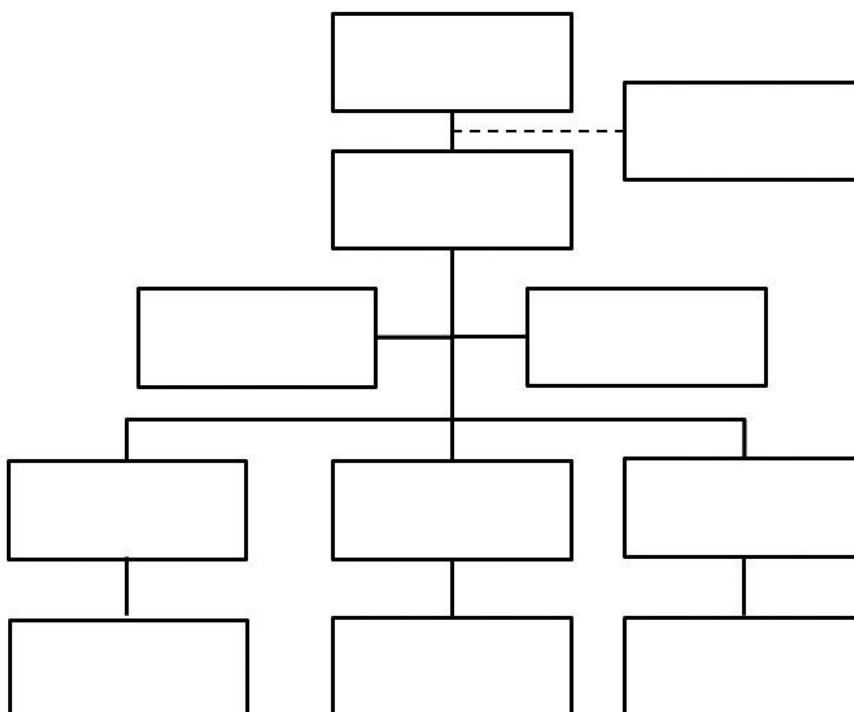
Vom Geschäftsführer Konrad Vogel wurden sie als Projektleiter für das Projekt "Übernahme und Integration Elektrofachgeschäft Liechti AG" angefragt. Bitte beziehen Sie sich auf Kapitel 4 und 7 der Fallstudie. In dieser Rolle entwerfen Sie das Projektorganigramm.

2.6.1 Projektorganisation ergänzen

(4 Punkte)

Bilden Sie in der folgenden Struktur ein sinnvolles Projektorganigramm ab und bezeichne Sie alle Felder.

Projektorganigramm



2.6.2 Projektorganisation Funktionen

(4 Punkte)

Benennen Sie sinnvolle Funktionen für die in untenstehender Tabelle aufgeführten Rollen.

Rolle	Funktion im Unternehmen	Ergänzung
Projekt Auftraggeber		
Projektleiter		
Projekt-Qualitäts-Manager		
Projektteam		

3 Kommunikation

(25 Punkte)

3.1 Analyse der Fallstudie

(8 Punkte)

3.1.1 Analyse

(2 Punkte)

Die beiden Firmeninhaber wollen sofort nach der Vertragsunterzeichnung (intern und extern) informieren. Geplant sind unter anderem diverse Informationsschreiben sowie eine Medienmitteilung. Als Grundlage wurde eine Tabelle mit Fragen ausgearbeitet.

Als Projektleiter haben Sie den Auftrag, die aufgelisteten Fragen stichwortartig zu beantworten.

Sie müssen sich dabei unbedingt an die Fakten aus der Fallstudie halten.

Frage	Antwort
In welchen Bereichen ist das Elektrofachgeschäft Liechti AG tätig?	
Wieviel zusätzliche Nutzfläche steht Konrad Vogel nach dem Kauf zur Verfügung?	
Wie wird die Finanzierung des Kaufs gesichert?	
Was für Konsequenzen haben der Kauf und die Zusammenführung der beiden Firmen für die Kunden?	

3.1.2 Presse-Fragen und Antworten

(6 Punkte)

Bitte nennen Sie **3** mögliche Fragen, welche durch die Presse gestellt werden könnten und bereiten Sie dazu die entsprechenden Antworten vor.

Sie müssen sich dabei unbedingt an die Fakten aus der Fallstudie halten.

Frage	Antwort

3.2 Kommunikationsregeln

(3 Punkte)

Als Projektleiter kennen Sie die goldene Kommunikationsregel: "intern vor extern". An der ersten Projektsitzung wollen Sie die anderen Projekt-Mitglieder dafür sensibilisieren.

Nennen Sie **3** relevante Gründe, weshalb immer zuerst intern (z.B. Mitarbeiter) kommuniziert werden sollte und begründen Sie diese stichwortartig.

Grund	Begründung

3.3 Social Media

(4 Punkte)

Konrad Vogel möchte so rasch wie möglich eine moderne Webseite und Social Media-Kanäle professionell einsetzen. Insbesondere wegen der Kochsendungen und der Kochevents. Da er sich nicht sehr gut damit auskennt, hat er im Internet nachgeforscht und sich Notizen gemacht. Aufgrund der Arbeitsbelastung hat er jedoch für die Überprüfung keine Zeit mehr.

Als künftiger Teamleiter bittet er Sie, seine Notizen auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen.

Beachten Sie: Es gibt nur **richtig** oder **falsch**:

Notizen	Richtig	Falsch
Relevanter Content oder Inhalte sind zentral. Ohne professionelle Inhalte (Text, Bild, Filme) wird man keinen Erfolg haben. Weder mit der Webseite noch mit Social Media-Tools.		
Um die Unternehmensziele zu erreichen sollen möglichst alle Social Media Plattformen eingesetzt werden.		
YouTube und Instagram eignen sich gut, weil mit den Kochshows und Kochevents genügend Film- und Fotomaterial generiert wird.		
Facebook eignet sich nicht als Medienkanal, weil keine Filme hochgeladen werden können.		
WhatsApp eignet sich hervorragend, weil es nicht für private Zwecke genutzt wird.		
Google plus und Google Business sind für Unternehmen wichtig bis relevant, weil sie Google gehören und daher Suchmaschinenrelevant sind.		
Mit Twitter können umfangreiche Medienmitteilungen verschickt werden.		
Ein elektronischer Newsletter muss nur einmal pro Jahr verschickt werden.		

3.4 Aufgabe Brief Einladung

(10 Punkte)

Sobald der Kaufvertrag unterzeichnet ist, will Konrad Vogel die umliegenden Nachbarn "aus erster Hand" informieren. Darunter befinden sich Unternehmen sowie Privatpersonen.

Ziel des Briefes ist es, die Nachbarn über den Kauf zu informieren und für allfällige Umtriebe bei den Umbaumaßnahmen um Verständnis zu bitten. Im persönlich adressierten Brief wird zudem darauf hingewiesen, dass eine Einladung für den VIP-Anlass bei der Neueröffnung folgen wird.

Als Projektleiter haben Sie den Auftrag erhalten einen konkreten Brief zu entwerfen. Achten Sie dabei sowohl auf den formalen Aufbau, als auch auf den Inhalt.

Bitte verwenden Sie dazu die folgende Seite!

