

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

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

Lösungsvorschlag

Prüfung 2019

Prüfungsfach

**Führung, Organisation,
Kommunikation**

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 13. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie alles vollständig erhalten haben.



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

Aufgabe 1 Führung

(30 Punkte)

Aufgabe 1.1 Flache Hierarchie

(6 Punkte)

Der Geschäftsleitung der Robotik AG, bestehend aus Ursula Koller und Paul Huber, entscheidet sich für eine Führungsstruktur mit flacher Hierarchie.

Umschreiben Sie stichwortartig **je 3** wesentliche Vor- und Nachteile einer flachen Hierarchie:

Vorteile flache Hierarchie	Nachteile flache Hierarchie
<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende übernehmen mehr Eigenverantwortung• Entlastung der einzelnen Führungskräfte• Kürzere Entscheidungswege• Höhere Reaktionsgeschwindigkeit• Fördert Kreativität• Fördert Motivation• Leistung steigt• Kommunikation offener und direkter• Grösserer Freiraum• Weniger Personalkosten• Fördert lösungsorientiertes Denken und Handeln• Wertschätzung der Mitarbeitenden fördert die Mitarbeiterzufriedenheit• Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none">• Verantwortung wird abgeschoben• Führungsebene hat die Leitung über viele Personen, d. h. die Führung muss sich mit mehr Problemen auseinandersetzen• Aufstiegschancen geringer• Entscheidungsprozesse können längerfristig schwerfälliger sein• Aufgabenverteilung fehlt• Fehlerquote steigt• Teamverhalten fehlt

Aufgabe 1.2 Verschiedene Führungsstile

(4 Punkte)

Als Leiter Finanzen & HR (Paul Huber) möchten Sie einen Führungsstil etablieren, der zur Unternehmensphilosophie und ins Leitbild passt.

Beschreiben Sie pro Führungsstil 2 Vor- und 2 Nachteile in Stichworten:

Autoritärer Führungsstil	Vorteile <ul style="list-style-type: none">• Sie haben eine klare Linie• Sie sind konsequent• Jeder weiss, woran er ist• Direkte Kommunikation• Erwartungen sind klar	Nachteile <ul style="list-style-type: none">• Stecken zu hohe Ziele• Sind hart mit sich selber und zu den Mitarbeitenden• Setzen ihre eigene Meinung immer durch• Nehmen wenig Einfluss auf die zwischenmenschlichen Belange
Kooperativer Führungsstil	Vorteile <ul style="list-style-type: none">• Befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Leistung, dem Gewinn- und Kostendenken• Haben klare Vorstellungen, was sie wollen• Setzen Prioritäten• Nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele und auf das Betriebsklima• Suchen nach Ursachen von Problemen und handeln lösungsorientiert	Nachteile <ul style="list-style-type: none">• Steuerung durch Tagesgeschäft• Strategische Ausrichtung geht verloren• Verwässerung der Ziele• Zeitintensiv

1.3 Fordern und Fördern der Mitarbeitenden

(9 Punkte)

Die Mitarbeitenden sind der zentrale Erfolgsfaktor der Robotik AG. Deshalb fordern und fördern wir sie.

Nennen Sie jeweils 3 Massnahmen pro Zielsetzung.

Zielsetzungen	Massnahmen
1. Wir fordern die Mitarbeitenden, damit sie Höchstleistungen erbringen	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächen / Stärken eruieren • Stärken fördern, Potenziale nutzen • Ziele setzen • Qualifikationsgespräche • Standortbestimmungen • Weiterbildungen Sozial- und Fachkompetenz • Führungsinstrumente nutzen • Kooperativer Führungsstil • Delegieren • Verantwortung übertragen • Motivation • Leistungslohn
2. Wir fordern die Mitarbeitenden auf, Neues auszuprobieren	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse • Tests • Nutzen, Resultate, Veränderungen aufzeigen • Weiterbildungen Fachkompetenz • Eigenverantwortung übertragen • Erwartungen kommunizieren • Bonus
3. Wir fördern und unterstützen die Mitarbeitenden, damit sie die Aufgaben von heute und morgen erfolgreich erfüllen können	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensziele kennen und beachten • Die Ambitionen und Karriereziele der Mitarbeitenden aufgreifen und nutzen • Coaching • Begleitung • Zeitmanagement • Ziele setzen • Belohnungs-/Bonussystem • Karriereplanung • Kooperativer Führungsstil • Weiterbildung • Bindung durch langfristige Verträge • Kommunikation

1.4 Führungssituationen

(4 Punkte)

Bitte kreuzen Sie bei den nachstehenden Situationen an, ob es sich um ein negatives oder ein positives Führungsverhalten handelt:

Situation	Negatives Verhalten	Positives Verhalten
Von Mitarbeitenden Dinge verlangen, die wir auch selbst tun würden		X
Konfliktsituationen erkennen und ignorieren	X	
Kritik vor anderen Mitarbeitenden oder Kunden äussern	X	
Konzentration auf Probleme anstatt auf Lösungen	X	
Mitarbeitende befähigen, Führungsaufgaben und Verantwortung zu übernehmen		X
Performance-Kennzahlen auf Basis von Management-Entscheidungen anpassen	X	
Ziele Vorgeben und Zielerreichung mehrmals pro Jahr überprüfen		X
Offene und direkte Kommunikation		X

1.5 Sitzung

(Total 7 Punkte)

1.5.1 Sitzungseinladung

Als Leiter Einkauf & Produktion (David Leder) halten Sie regelmässig Sitzungen mit Ihrem Team ab. Die Sitzungen werden zukünftig mit einer schriftlichen Sitzungseinladung und einem Protokoll durchgeführt.

Nennen Sie in **6** Stichwörtern, was in eine Sitzungseinladung gehört:

(3 Punkte)

Ort - Datum - Zeit	Sitzungsleiter - Protokollführer	Teilnehmende, Empfänger des Protokolls
Zielsetzungen	Traktanden, Weiteres	Hinweis zum letzten Protokoll

1.5.2 Zweck eines Protokolls

Beschreiben Sie in **2** kurzen Sätzen den Sinn und Zweck des Protokolls:

(2 Punkte)

Protokolle sind ein wichtiges Instrument für die Dokumentation und Steuerung von Abläufen, Handlungen und Projekten in Unternehmen
<ul style="list-style-type: none">- Protokolle sind als Rahmenbedingungen verbindlich- halten fest, was an der Besprechung gesagt wurde- steuern zukünftige Aktivitäten- alle sind auf dem gleichen Stand- Massnahmen und Zuständigkeiten werden definiert- dienen als Gedankenstütze

1.5.3 Inhalt eines Protokolls

Nennen Sie in **4** Stichwörtern, was im Protokoll erwähnt werden muss:

(2 Punkte)

Besprochene Themen – Information	Vorschlag, Weisung etc.
Beschluss – Auftrag - Wer was bis wann zu erledigen hat - Pendenzen	Datum Teilnehmer und Status

Aufgabe 2 Organisation

(40 Punkte)

Projekt-, Prozess-, Qualitätsmanagement / Aufbauorganisation

2.1 Standortbestimmung hinsichtlich Prozessorientierung

(10 Punkte)

Als verantwortliche/r Projektleiter/-in erhalten Sie den Auftrag, eine Standortbestimmung durchzuführen. Mit dieser Standortbestimmung soll die Ist-Situation analysiert werden.

Nennen Sie 4 Organisationsbereiche und beschreiben Sie in kurzen Sätzen jeweils eine Chance und eine Gefahr pro Bereich. Bitte benutzen Sie dafür unbedingt die Angaben der Fallstudie.

Organisations-Bereich	Chancen	Gefahren
Forschung & Entwicklung	Unabhängigkeit in der Entwicklung von Drittfirmen gegeben Innovative Produkte können einfacher auf den Markt gebracht werden	Zu komplexe Entwicklungen ohne ausreichende Fachkräfte Kein Know-how von Drittfirmen kommt in die Firma
Einkauf und Produktion	Qualitätsstandards werden intern auf einem hohen Niveau gehalten Flexibilität gegenüber Kundenwünschen sichergestellt durch Unabhängigkeit von Drittfirmen	Betriebsblindheit im Einkauf, ohne breitere Marktorientierung Bestehende Vorgehensweisen werden nicht hinterfragt in Bezug auf Effizienz und Qualität
Marketing & Verkauf	Starke Marktposition Starker Umsatz mit Lern- und Industrierobotern	Mobile Roboter entsprechen nicht den Kundenbedürfnissen, sind fehleranfällig
Finanzen und HR	Enge Führung zur Erreichung der finanziellen Ziele möglich Persönliche Mitarbeiterentwicklung kann besser gesteuert werden	Regulatorische Kontrollen werden mangelhaft durchgeführt HR-Wissen und Prozesse verteilt sich auf zu viele Berufsbilder und Org. Bereiche
IT & Services	IT Know-how bleibt intern stark verankert Support kann effizient abgewickelt werden da Sonderfälle direkt mit F & E besprochen werden	Überalterung der IT Systeme Aufwändige Release Wechsel Kosten für den Support innerhalb der Schweiz werden zu teuer

2.2 Umgang mit Widerständen bei der Prozessorientierung

(4 Punkte)

Beim Etablieren der Prozessorientierung ist mit Widerstand seitens der Beteiligten und Betroffenen zu rechnen.

Beschreiben Sie in kurzen Sätzen 4 Massnahmen, mit denen Sie diesen möglichen Widerständen begegnen könnten.

Massnahme
Betroffene aktiv beteiligen
Betroffene möglichst persönlich und offen informieren
Einführung der neuen Organisation gründlich vorbereiten und begleiten
Persönlichen Nutzen der Angesprochenen besonders herausstellen Informelle Führer gezielt einbinden Technische Hilfsmittel bereitstellen bzw. anpassen

2.3 Prozessorientierte Struktur

(4 Punkte)

Bei der Abwicklung eines Kundenauftrags sind verschiedene Prozessgruppen zu beachten.

Beschreiben Sie zu den 4 Prozessgruppen je 1 konkrete Aufgabe resp. Tätigkeit in einem kurzen Satz.

Prozessgruppen	Aufgabe/Tätigkeit
Managementprozesse	Ziele der Strategie umsetzen Kundenidentifikation bzw. -Assessment durchführen
Auftragsakquisitions- und Abwicklungsprozesse	Offerte oder Vertrag erstellen Zielsetzung der Kundenakquisition reflektieren
Unterstützende Prozesse	Supportanfragen abwickeln Finanzierungsanfragen beurteilen
Innovations- und Optimierungsprozesse	Identifikation von Verbesserungspotentialen Verbesserungsvorschläge erstellen (KVP)

2.4 Gesamtauslagerung einer IT

(6 Punkte)

Die gesamte Informatik (IT) soll an eine externe Firma ausgelagert werden. Die Geschäftsleitung hat Sie zum Leiter bzw. zur Leiterin dieses Outsourcing-Projekts ernannt. Sie müssen der Geschäftsleitung eine fundierte Entscheidungsbasis präsentieren.

Bezeichnen Sie für die Planung und Durchführung dieses Projekts **6** wichtige Vorgehensschritte und benennen Sie den jeweiligen Hauptnutzen.

Vorgehensschritt	Hauptnutzen
IST-Aufnahme Soft- und Hardware	Erarbeitung von Rahmenbedingungen
Ermittlung der bisherigen Kosten	Basis für die Budgetierung
Identifikation und Bewertung der zu erzielenden Vorteile/Nachteile eines Outsourcings	Entscheidungsbasis für die Realisierung
Erstellung eines funktionalen Pflichtenheftes	Über einen Anforderungskatalog verfügen
Evaluation der in Frage kommenden IT-Firmen	Absicherung der betrieblichen Risiken
Überprüfung und Vergleich der eingereichten Offerten	Erfüllungsgrad zum Pflichtenheft beurteilen
Vorschlag an die Geschäftsleitung	Empfehlung der optimalen Firma

2.5 Stellenausschreibung

(6 Punkte)

Als verantwortlicher Abteilungsleiter wurden Sie beauftragt, eine Stellenausschreibung für den Projektleiter «IT Gesamtauslagerung» zu erstellen.

Erarbeiten Sie ein Raster für den Aufbau dieser Stellenausschreibung.

Welche **6** Elemente müssen Sie zwingend berücksichtigen?

Elemente einer Stellenausschreibung
Bezeichnung der Stelle Rang des Stelleinhabers
Vorgesetzter des Stelleninhabers Unmittelbar unterstellte Mitarbeitende
Stellvertretung durch
Zielsetzung der Stelle
Einzelaufgaben der Stelle
Befugnisse Zusammenarbeit mit anderen Stellen

2.6 Arbeitssicherheit

(8 Punkte)

Als verantwortliche/r Projektleiter/-in wurden Sie beauftragt, für die Robotik AG ein Reglement zur Arbeitssicherheit im Umgang mit Robotern zu erstellen. Berücksichtigen Sie dazu die SUVA-Vorgaben.

Definieren Sie zu den folgenden 4 Bereichen der Robotik AG je 2 wichtige Regeln zur Prävention und Verhinderung von Unfällen.

Bereich	Regel 1	Regel 2
Betrieb / Produktion	Wir tragen die persönliche Schutzausrüstung	Wir bedienen Roboter vorschriftsgemäss
Instandhaltung der Roboter	Wir verzichten auf Improvisationen	Wir entfernen brennbare Stoffe
Montage	Wir halten uns konsequent an die Montageanleitungen	Wir sichern bei der Montage die in Position gebrachten Bauteile gegen Umkippen
Inbetriebnahme	Wir verwenden nur geeignete Arbeitsmittel und gehen richtig mit ihnen um	Wir führen Arbeiten an den Robotern nur mit geschultem und berechtigtem Personal aus

2.7 Projektvorgehen

(2 Punkte)

Für die geplante Kooperation mit einem chinesischen Anbieter (siehe Fallstudie) soll ein Projekt gestartet werden. Eine Vorstudie ist die erste Planungsphase bei diesem Projekt.

Welchem Zweck dient eine Vorstudie?

Antworten Sie in **einem ganzen Satz**.

Zweck einer Vorstudie
Die Vorstudie (in der Literatur auch Machbarkeitsstudie genannt) soll der Geschäftsleitung die Grundlagen liefern, um über die Durchführung oder Nicht-Durchführung eines Projekts entscheiden zu können.

Aufgabe 3 Kommunikation

TOTAL 30 Punkte

3.1 Aufgabe: Interne Kommunikation

(6 Punkte)

Aufgrund der rasanten Entwicklungen in der Technologiebranche sind viele Mitarbeitende verunsichert; insbesondere weil das Sortiment «Industrieroboter» einer Analyse unterzogen wird.

Als Leiter/-in der Abteilung gehört es zu Ihren Aufgaben, die Mitarbeitenden regelmässig zu informieren. Sie überlegen sich, ob sie dafür regelmässige Sitzungen abhalten oder Ihrer Informationspflicht via E-Mail nachkommen sollten.

Nennen Sie stichwortartig je **3** Vor- und **3** Nachteile der **beiden** Varianten:

Persönliche Sitzungen

Vorteil	Nachteil
Persönlicher Kontakt ist wichtig (interaktiv)	Hoher administrativer Aufwand (Einladung, Protokoll)
Fragen können direkt beantwortet werden (Transparenz)	Hoher zeitlicher Aufwand (alle zur gleichen Zeit am gleichen Ort)
Offene Kommunikation	Drittpersonen müssen separat informiert werden
Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden	Mitarbeitende können unter Umständen bewusst übergangen werden

Mail-Versand

Vorteil	Nachteil
Schnelle Verteilung von Informationen	E-Mails werden oft übersehen (Informationsflut)
Zeiteinsparung bei der Verteilung der Informationen	Zu selektive Informationsübermittlung, zu grosse oder zu kleine Empfängergruppen
Erfüllen der gesetzlichen Vorgaben bezüglich Aufbewahrung	Verarmung der sozialen/persönlichen Beziehung
Rechtsgültigkeit der verteilten Informationen	Geringe Interaktionsmöglichkeiten untereinander

3.2 Aufgabe: Argumente

(3 Punkte)

Im Vergleich zur Konkurrenz sind die Industrieroboter der Robotik AG teuer. Sie zeichnen sich jedoch durch andere Vorteile aus. Als Teamleiter/-in bereiten Sie sich auf eine Sitzung vor.

Benennen Sie die **3** wichtigsten Vorteile in jeweils einem kurzen Satz. Halten Sie sich dabei bitte unbedingt an die Fallstudie.

Unsere Roboter überzeugen durch einfache Bedienung am Computer.
Unsere Roboter lassen sich via App auf allen mobilen Geräten überwachen.
Unsere Roboter sind in Bezug auf Kundenwünsche flexibel zu realisieren.

3.3 Internet 4.0

(2 Punkte)

Als Hightech-Unternehmen muss man die kommenden Herausforderungen von Internet oder Industrie 4.0 kennen. Als Abteilungsleiter/-in machen Sie sich gerade fit zu diesem Thema.

Beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen und kreuzen Sie an, welche richtig oder falsch ist. Berücksichtigen Sie dabei die Angaben aus der Fallstudie.

Aussage	Richtig	Falsch
Das tangiert unsere Firma nicht, da wir uns schon immer mit Informatik auseinandergesetzt haben.		X
Es wird eine schnell wachsende Roboterdichte geben	X	
Der Digitalisierungsprozess der Branche wird erheblich beschleunigt	X	
Produktionsprozesse werden flexibilisiert	X	

3.4. Stufengerechte Kommunikation

(8 Punkte)

Sie sind zuständig für die Kommunikation und erhalten den Auftrag, das Vorgehen bei Eintritt einer Krisensituation minutiös zu planen.

Benennen und begründen Sie 6 Zielgruppen / Medien in der richtigen Reihenfolge, damit in einer Krisensituation eine stufengerechte interne und externe Kommunikation gewährleistet ist.

Zielgruppe / Medien	Begründung
Investor	Der Investor muss immer zuerst informiert werden.
Abteilungs-/Bereichsleiter	Die höchste Hierarchiestufe wird nach dem Top-down-Prinzip informiert.
Teamleiter	Dies sind oft die Leader, die bei der Umsetzung am meisten zu organisieren haben, resp. welche zudem alle Mitarbeiter ins Boot holen müssen.
Mitarbeitende	Es ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden motiviert werden und hinter den Veränderungen stehen können. Thema Involvierung.
Kunden	Der Kunde soll aus erster Hand Veränderungen erfahren und nicht auf Umwegen.
Eigene Website	Es ist wichtig, dass keine veralteten Informationen der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden.
Printmedien	Es ist immer besser, die Printmedien aktiv und mit vorbereiteten Statements anzugehen.
Radio, TV, Online Medien	Nur zentrale Informationen durch den Kommunikations-Verantwortlichen zulassen.

3.5 Aufgabe: Einladungsbrief für eine Informationsveranstaltung (11 Punkte)

Formulieren Sie ein persönlich adressiertes Einladungsschreiben an Business-Kunden, bei denen Prototypen von Lieferungsrobotern im Testeinsatz sind. Titel der Veranstaltung: «Zukunftsmarkt Lieferungsroboter».

Inhalt: Dank für die Unterstützung sowie Neuigkeiten aus dem Unternehmen.

Setzen Sie ein Einladungsschreiben auf und gehen Sie davon aus, dass Sie dazu nur das leere Blatt auf der nächsten Seite zur Verfügung haben.