

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung</p> <p>Aufgaben mit möglichen Lösungsansätzen</p> <p>PRÜFUNGSAUFGABE: TEAMVERÄNDERUNG</p> <p>Ausgangslage</p> <hr/> <p>Mit den Leistungen Ihres langjährigen Mitarbeiters, Herrn Peter Halter, waren Sie immer zufrieden. Herr Halter war Ihnen gegenüber immer loyal und zeigte mit viel Einsatz gute Leistungen. Mit seiner zuvorkommenden Art konnte er immer wieder die Rolle des Vermittlers einnehmen. Als Vorgesetzter konnten Sie Herrn Halter immer klare Strukturen geben und die Entscheidungskompetenzen waren klar geregelt. Jedoch hat sich das geschäftliche Umfeld verändert und zunehmend an Komplexität gewonnen. Die Firma ist international gewachsen und somit musste auch Ihr Team erweitert werden. Das Management hat sich deshalb entschieden, die Abteilung Einkauf in die Abteilungen operativer und strategischer Einkauf zu trennen.</p> <p>Weil Sie den strategischen Teil übernommen haben, muss ein Ersatz in der Funktion Leiterin/Leiter Einkauf gesucht werden. Entgegen Herrn Halters Erwartungen, haben Sie eine kürzlich angestellte Einkäuferin, Frau Meier, zu dieser Position ernannt. Frau Meier hat auf Grund Ihrer überdurchschnittlichen Leistungen bewiesen, Führung übernehmen zu können und konnte innerhalb Ihrer nun halbjährigen Anstellung bereits einige Verbesserungen ins Team einbringen. Die beiden anderen Mitarbeiterinnen im Team haben sich unter der Leitung von Frau Meier weiterentwickelt.</p> <p>Nachdem Frau Meier Einzelgespräche mit Herrn Halter geführt hat, stellt Sie zunehmend fest, dass seine Leistungen nicht mehr den Erwartungen der neuen Leiterin Einkauf entsprechen. Herr Halter lässt viele Pendenzen in Bearbeitung liegen und scheint auch nach einer Neuverteilung und Reduzierung der Aufgaben immer gestresst zu sein.</p> <p>Die Kommunikation beschränkt sich vermehrt auf Höflichkeiten und auf das Wesentliche. Auch stellt Frau Meier fest, dass das Team zwar gegen aussen funktioniert, Herr Halter sich aber nicht ausreichend in das Frauenteam integrieren kann und somit die Aussenseiterrolle einnimmt. Das Team steht nicht mehr zu 100% hinter Herrn Halter, weil dieses vermehrt Fehler von Herrn Halter feststellen und korrigieren muss.</p>			

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>AUFGABE 1</p> <p>a) Als Führungsperson muss Frau Meier auch Leadership-Qualifikationen besitzen. Nennen Sie drei Qualifikationen.</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivieren • Informieren und Kommunizieren • Beziehungen aufbauen und aufrechterhalten • Teamentwicklung fördern • Konflikte erkennen und bewältigen • Persönliche Werte und Umgangsformen vorleben <p>b) Welche Qualifikationen sollte Frau Meier in diesem Fallbeispiel besonders einsetzen? Begründen Sie Ihre Antwort.</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung fördern. • Auf Grund der Neubesetzung der Funktion Leiterin/Leiter Einkauf muss sich das Team neu finden. Frau Meier soll sich am Anfang vor allem auf die Gestaltung der Führungsprozesse und Beziehungen konzentrieren. Damit können Werte und Spielregeln vorgelebt werden. • Kurzfassung: Das Team muss sich neu finden. Damit das Team wieder in der Performing-Phase funktioniert, soll Frau Meier die Zusammenhaltfunktion übernehmen. 		8	

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 2

8

Herr Halters Arbeitsverhalten hat sich nach der Umstrukturierung verändert und im Team entsteht deshalb ein Spannungsfeld.

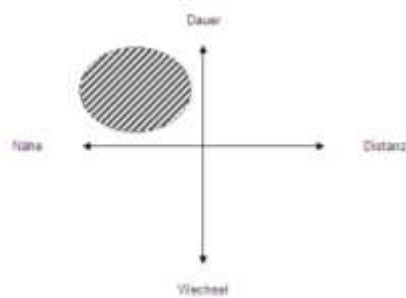
a) Mit welchem Modell können Sie Herrn Halters Arbeitsverhalten einordnen?

Lösung:

Mit dem Riemann-Thomann-Kreuz

b) Wo ordnen Sie Herrn Halters Verhalten in den zwischenmenschlichen Beziehungen in diesem Modell ein? Begründen Sie Ihre Aussage.

Lösung:



Begründungen für Nähe:

- *Braucht ein gutes Arbeitsklima*
- *Ist gerne Vermittler*
- *Tut sich schwer im Setzen von Prioritäten*

Begründungen für Dauer:

- *Braucht Strukturen und Entscheidungswege*
- *Kontrolliert lieber doppelt, um seine Arbeit selbst zu bestätigen.*

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>AUFGABE 3</p> <p>Herr Halters Aufgaben sind dauernd in Bearbeitung und werden nicht fristgerecht abgeschlossen. Als Folge davon ist die Termineinhaltung der Aufgaben verbesserungswürdig. Herr Halters Begründung zu dieser Situation ist, dass er keine Zeit hat.</p> <p>Zeigen Sie Herrn Halter an drei Beispielen auf, dass das Problem grundsätzlich nicht an zu wenig Zeit liegt, sondern an ihm selber. Erklären Sie ihm in einigen Sätzen, wie er zukünftig sein Zeitmanagement verbessern kann.</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Einrichten von Pufferzeiten. Der Plan ist voll geplant und lässt keinen Platz für Unvorhergesehenes.</i> • <i>Sich nicht ablenken lassen, bzw. einrichten von ungestörten Arbeitszonen und/oder ungestörten Arbeitszeiten. Die Pendenzen sollen nicht un- oder teilweise -bearbeitet liegen bleiben, sondern angefangen und möglichst ohne Unterbruch erledigt werden.</i> • <i>Auch „Nein“ sagen können. Damit soll Herr Halter weniger für Andere arbeiten und sich mehr auf seine eigenen Aufgaben konzentrieren können.</i> • <i>Ordnung am Arbeitsplatz schaffen. Somit soll ermöglicht werden, sich mit nur einer Aufgabe gleichzeitig zu beschäftigen und die Prioritäten schon organisatorisch richtig zu setzen.</i> • <i>Reduzieren von Routine-Aufgaben. Analysieren, welche Routine-Aufgaben auch wirklich erledigt werden müssen, welche delegiert werden können und welche selbst erledigt werden müssen.</i> • <i>Vermeiden von operativer Hektik. Die Planung der Aufgaben soll realistisch gestaltet werden und ein wahlloses Anfangen verschiedener Aufgaben verhindern.</i> 		6	

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>AUFGABE 4</p> <p>a) Erklären Sie den Begriff „persönliche Organisationsregeln“.</p> <p>Lösung:</p> <p><i>Persönliche Organisationsregeln sind Hilfsmittel für eine möglichst reibungslose Abarbeitung der eigenen Aufgabenliste.</i></p> <p>b) Welche vier persönlichen Organisationsregeln kann Frau Meier Herrn Halter vorschlagen?</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Den Tag gut beginnen</i> - <i>Die persönliche Leistungsfähigkeit berücksichtigen</i> - <i>Störungsfreie Zeiträume vereinbaren</i> - <i>Aktivitäten abschliessen</i> - <i>Kurzpausen einschalten</i> - <i>Am Vorabend den Folgetag planen</i> <p>c) Welche drei Regeln sollte Frau Meier ihrem Mitarbeiter Herr Halter besonders empfehlen, und weshalb?</p> <p>Lösung:</p> <p>Störungsfreie Zeit vereinbaren <i>Unabhängig von der Arbeitsmenge scheint Herr Halter immer gestresst zu sein. Herr Halter soll daher Zeiten planen, in denen er seine Aufgaben erledigen kann.</i></p> <p>Aktivitäten abschliessen <i>Viele Aufgaben bleiben in Bearbeitung liegen. Herr Halter soll vermehrt eine Aufgabe abschliessen bevor eine neue Aufgabe angefangen wird.</i></p> <p>Am Vorabend den Folgetag planen <i>Damit können Prioritäten bereits vor Arbeitsbeginn gesetzt werden.</i></p>		11	

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>AUFGABE 4 (Fortsetzung)</p> <p>d) Formulieren Sie den Wortlaut für ein Gespräch zwischen Frau Meier und Herrn Halter, in dem Frau Meier die Verbesserung der persönlichen Organisation in den Vordergrund stellt.</p> <p>Lösung:</p> <p><i>Guten Tag Herr Halter. Ich stelle vermehrt fest, dass die von mir gesetzten Aufgaben nicht termingerecht erledigt werden.</i></p> <p><i>Ich schätze Ihren unermüdlichen Einsatz und Ihre Loyalität und Ihre fachlichen Kenntnisse sind sehr wertvoll. Sie wirken auf mich als wenn Sie mühe haben, sich selbst die richtigen Prioritäten zu setzen und die Aufgaben dann auch an einem Stück zu erledigen.</i></p> <p><i>Ich möchte Ihnen Arbeitsmethoden nahe legen, in dem Sie Ihre Aufgaben priorisieren und zeitgerecht erledigen können. Diese Arbeitsmethoden sind individuell und sollten erprobt werden. Ich bitte Sie, die drei von mir vorgeschlagenen Arbeitsmethoden ab nächster Woche umzusetzen. Danach setzen wir uns wieder zusammen und Sie sollten mir eine Rückmeldung in Bezug auf Ihre ersten Erfahrungen geben.</i></p>			

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>AUFGABE 5</p> <p>Als letztes Teammitglied befindet sich Herr Halter immer noch in der Storming-Phase. Als Folge davon wird er als Person eher vom Team abgesondert und stösst auf eine geringe Akzeptanz. Sein Leistungsabfall und seine Unsicherheit bleiben Frau Meier nicht unbemerkt.</p> <p>a) Welche Anzeichen für einen Konflikt sehen Sie in diesem Fallbeispiel und was könnten die Ursachen sein? Nennen Sie drei Beispiele und begründen Sie diese.</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kommunikationsbeziehung verschlechtert • Suche nach Schuldigen statt nach Lösungen • Entscheidungsfindung mit mangelhaften Informationen • Steigerung von Misstrauen und Feindseeligkeiten • Streit auf Nebenschauplätzen <p>Mögliche Ursachen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafte Kommunikation zwischen Herrn Halter und Frau Meier • Gegenseitige Erwartungen und Strukturen zwischen beiden Parteien fehlen • Herr Halters schwindendes Selbstvertrauen und steigende Angst in der Mann/Frau-Beziehung. <p>b) Welche drei Konfliktarten könnten im Fallbeispiel zwischen der Abteilung Einkauf und Herrn Halter entstehen? Begründen Sie Ihre Aussage.</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Konflikte • Zwischenmenschliche Konflikte • Konflikte im Team • Verteilungskonflikte • Zielkonflikte • Rollenkonflikte • Organisationskonflikte • Mobbing <p>Konfliktarten im Fallbeispiel sind: Zwischenmenschliche Konflikte: Eine spontane Abneigung beider Personen wegen unterschiedlicher Wahrnehmung und Einstellung.</p> <p>Konflikte im Team: Integrationskonflikt. Herr Halter lässt sich im neuen Team nicht mehr vollständig integrieren.</p>		<p>12</p>	

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl

AUFGABE 6

10

- a) Welche zwei Lösungsstrategien könnte Frau Meier nun einleiten, um den Konflikt einzudämmen? Erklären Sie die zwei Lösungsstrategien.

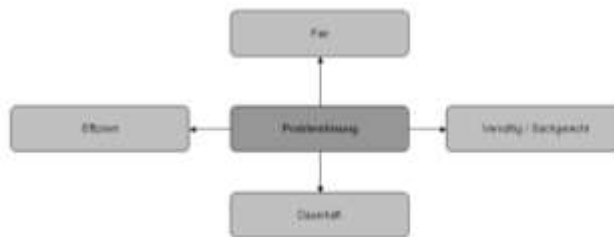
Lösung:

→ Das Harvard-Konzept

Das Konzept basiert auf einer Win-Win-Haltung, um die Verhandlung mittels 4 Grundelementen sachgerecht zu führen:

- Probleme und Personen voneinander trennen
- Wichtig sind die Interessen und nicht die Positionen
- Der Brückenschlag erfolgt aufgrund von Alternativen
- Die Entscheidung beruht auf objektiven Kriterien

Die 4 Kriterien zur konstruktiven Problemlösung sind:



→ Führen von Kritikgesprächen

Eignet sich dafür, Fehlverhalten und einfache Konflikte im Team aufgrund von 5 Teilschritten rasch und wirksam anzugehen:

- Emotionen kontrollieren
- Eigene Beobachtungen rückmelden
- Andere Sichtweisen einbeziehen
- Gemeinsame Lösungen finden
- Vereinbarungen treffen

- b) Welche von den zwei Lösungsstrategien soll Frau Meier in diesem Fall durchführen? Begründen Sie Ihre Aussage.

Lösung:

Das Harvard-Konzept

Frau Meier und Herr Halter befinden sich in einem zwischenmenschlichen Konflikt und es ist daher wichtig, die Probleme von Personen zu trennen und einen Brückenschlag zwischen beiden Parteien zu machen.

KANDIDAT/IN	NR.		
Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC BP		maximal erreichbare Punktzahl	erreichte Punktzahl
<p>AUFGABE 7</p> <p>Die Situation mit Herrn Halter hat sich nach den getroffenen Massnahmen sichtbar verbessert. Herr Halter hat sich wieder ins Team eingefügt und befindet sich wie die anderen Teammitglieder in der Performing-Phase.</p> <p>Formulieren Sie ein konkretes Gesprächsbeispiel, in dem Frau Meier Herrn Halter ein positives Feedback nach den Feedbackregeln gibt.</p> <p>Lösung:</p> <p><i>Guten Tag Herr Halter.</i></p> <p><i>Ich habe beobachtet, dass das Teamklima sich positiv entwickelt hat und Sie sich gut mit den Anderen verstehen. Auch finde ich, dass die Fehler sichtbar zurück gegangen sind und die Pendenzen zeitgerecht und korrekt erledigt werden. Diese Entwicklung ist auch dem Management nicht unbemerkt geblieben und sie loben Ihre Arbeit. Die Zusammenarbeit mit Ihnen macht mir nun sehr viel Spass und ich hoffe, dies noch lange zu haben. Als letzten Schritt allerdings empfehle ich Ihnen, Ihren Schreibtisch systematisch zu ordnen.</i></p>		5	
TOTAL		60	