

**SSC Basismodulprüfung – Stufe Berufsprüfung**  
**Musterprüfung mit Musterlösungen**

**Fach: Selbstmanagement und Mitarbeiterführung**

6 Aufgaben

Mögliche Gesamtpunkte: 60

Erreichte Punkte: \_\_\_\_\_

**Kandidat/in:\_\_\_\_\_**

		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>Ausgangslage</b></p> <p><b>Schnellpack AG</b></p> <p>Sie arbeiten als TeamleiterIn „Einkauf“ in der Verpackungsfirma Schnellpack AG. Die Schnellpack AG ist ein mittelständiges Unternehmen, das kundenspezifische Verpackungslösungen entwickelt, produziert und vertreibt. Der Kundenkreis befindet sich ausschliesslich in der Schweiz und stammt aus den unterschiedlichsten Branchen. Die Konkurrenz in der Verpackungsindustrie ist gross, und die Margen sind entsprechend klein. Die wirtschaftliche Nachfrage verzeichnet einen Abwärtstrend.</p> <p>Die Aufträge der Schnellpack AG sind seit einigen Monaten auf gleichbleibend tiefem Niveau und eine kurzfristige Verbesserung ist nicht in Sicht. Aus diesem Grund hat die Geschäftsleitung der Schnellpack AG entschieden, Kurzarbeit für alle Abteilungen einzuführen. Kurzarbeit soll der Schnellpack AG helfen, die Arbeitskosten zu reduzieren und Arbeitsplätze zu sichern.</p> <p>Kurzarbeit bedeutet: Vorübergehende Verringerung der regelmäßigen Arbeitszeit in einer Firma, aufgrund erheblicher Verschlechterung der Auftragslage. Die Firma kann für bestimmte Personen oder Abteilungen Kurzarbeit beantragen und kann die betroffenen Arbeitnehmer weniger oder überhaupt nicht arbeiten lassen. Der Lohnausfall der betroffenen Mitarbeiter wird teilweise von der Arbeitslosenkasse ausgeglichen, sofern die Firma bestimmte Voraussetzungen erfüllt. Kurzarbeit wird vielfach eingesetzt, um Kündigungen zu vermeiden.</p> <p>Auf Grund von Kurzarbeit dürfen Sie und Ihre Mitarbeiter maximal 3 Tage pro Woche, à 8 Stunden pro Tag, arbeiten. Sie sind nun beauftragt, trotz der Umstände das Team zu fördern und die Produktivität sowie die Motivation aufrechtzuhalten. Die täglichen Routineaufgaben sollen Sie geschickt auf die verfügbaren Mitarbeiter verteilen und ihre korrekte Erledigung müssen Sie sicherstellen.</p> <p>Die Motivation, die Produktivität und der Zusammenhalt in Ihrem Team leiden unter dieser Situation. Einer der Mitarbeiter fällt durch seine ironischen Kommentare innerhalb des Teams auf. Auch mit seiner Körpersprache, Gestik seiner Arme und Hände, zeigt er seine Unzufriedenheit.</p> <p>Als TeamleiterIn beobachten Sie dieses Verhalten genau. Sie müssen eine akzeptable Lösung erarbeiten.</p>		
--	--	--

		NR. ....
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte
		Erreichte Punkte

<p><b>AUFGABE 1</b></p> <p>Die Firma informiert Sie, dass Ihr Team 60% Kurzarbeit leisten muss. Dies bedeutet, dass Ihre Mitarbeiter maximal 3 Tage, à 8 Stunden pro Woche, arbeiten dürfen. Die vielen Abwesenheiten auf Grund der Kurzarbeit fordern von Ihnen einen erheblichen Koordinationsaufwand, unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen Ihrer Mitarbeiter. Ihre Fähigkeiten als Manager und Leader sind nun gefragt.</p> <p>Welche 2 Führungsebenen werden für Sie als Teamleiter von Bedeutung sein, damit die Koordination und die persönlichen Interessen der Mitarbeiter erfolgreich bewältigt werden können?</p> <p>Begründen Sie Ihre Aussagen. Ihre Antwort soll die Begriffe Management- und Leadership-Qualifikationen enthalten.</p> <p>Leistungsziel: K2 - Beschreibt, Aufgaben, Werkzeuge, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Führungsperson</p> <p><b>Musterlösung</b></p> <p><b>Management</b> ist die Sachebene des Führens. Die Management-Aufgabe lässt sich in 4 Teilaufgaben gliedern. Plan-Do-Act-Check. Planung: Definition der Ziele. Entscheiden: Die Möglichkeit auswählen, die im Hinblick auf die gesteckten Ziele das beste Ergebnis zu liefern verspricht. Umsetzen: Mit Delegieren wird die fachliche Auftragserfüllung übertragen. Kontrollieren: Sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Massnahmen plangemäss ausführen.</p> <p><b>Leadership</b> ist die Sozialkompetenz-Ebene. Um die Ziele zu erreichen, muss die Führungsperson eine Zusammenhaltfunktion übernehmen. Sicherheit und Vertrauen müssen geschaffen werden.</p> <p><b>Bewertung</b> Nennen der beiden Ebenen jeweils 1 Punkt. Korrekte und vollständige Erklärung pro Ebene jeweils 3 Punkte.</p>	<p><b>8</b></p>	
--	-----------------	--

		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>AUFGABE 2</b></p> <p>In Perioden mit Kurzarbeit fallen Aufgaben an, welche zurückgestellt werden müssen oder gar nicht erledigt werden können. Grund dafür ist die reduzierte Präsenzzeit der Mitarbeiter. Trotzdem müssen viele Aufgaben zeitgerecht erledigt werden. Es gibt jeden Tag zu viel auf einmal zu tun. Das Setzen von Prioritäten kann dabei helfen, systematisch die wichtigsten Aufgaben zu erledigen.</p> <p>2. a) Erklären Sie, wie das Pareto-Prinzip und die ABC-Analyse Sie bei der Erledigung der Aufgaben unterstützen.</p> <p>2. b) Das Eisenhower-Prinzip ist neben dem Pareto-Prinzip und der ABC-Analyse ein Instrument zur Prioritätensetzung. Erklären Sie den wesentlichen Unterschied zwischen diesen 2 Instrumenten.</p> <p>Leistungsziel: K3 - Beschreibt Methoden und Prinzipien zur Verbesserung der Arbeitseffizienz und -effektivität sowie deren Einsatzmöglichkeiten</p> <p><b>Musterlösung</b></p> <p>2. a) <b>A-Aufgaben</b> Diese Aufgaben müssen unbedingt und dringend erledigt werden. Delegieren ist hier nicht möglich. Nur Sie können diese Aufgaben erledigen. Sie müssen sie deshalb sofort selbst in Angriff nehmen.</p> <p><b>B-Aufgaben</b> B-Aufgaben sind durchschnittlich wichtig und können teilweise delegiert werden. Aufgaben können zu einem späteren Zeitpunkt erledigt werden Sie müssen sie deshalb terminieren oder delegieren.</p> <p><b>C-Aufgaben</b> Diese sind nicht wichtig und nicht dringend. Sie können delegiert und zeitlich verschoben werden. Als letzte Aufgaben erledigen oder delegieren.</p>	<p><b>8</b></p>	
---	-----------------	--

		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>Musterlösung zu Aufgabe 2 (Fortsetzung)</b></p> <p>2. b) Das Pareto-Prinzip sensibilisiert für den Perfektionsanspruch. Die ABC-Analyse hilft bei der Aufstellung, welche Aufgaben zu erledigen sind. Das Eisenhower-Prinzip zeigt auf, in welcher Reihenfolge die Aufgaben zu erledigen sind.</p> <p>Oder auch: Die ABC-Analyse gewichtet nach den Kriterien Erledigung und Nicht-Erledigung. Damit können Prioritäten gesetzt werden. Das Eisenhower-Prinzip gewichtet nach den Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit.</p> <p>Bewertung Aufgabe 2. a): Pro korrekte und vollständige Erklärung jeweils 3 Punkte Aufgabe 2. b): 2 Punkte</p>		
---	--	--

		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>AUFGABE 3</b></p> <p>Das Verhalten der Mitarbeiter und des Teams kann sich bei Kurzarbeit aus verschiedenen Gründen positiv aber auch negativ verändern. Diese Veränderung wird meistens in der Kommunikation deutlich.</p> <p>Erklären Sie die verbalen, paraverbalen und nonverbalen Ausdrucksformen. Für die nonverbale und paraverbale Ausdrucksform ist jeweils ein Beispiel abzugeben. Die Beispiele müssen sich auf den Fall beziehen.</p> <p>Leistungsziel: K2 - Beschreibt anhand von Fallbeispielen Kommunikationsgrundsätze</p> <p><b>Musterlösung</b></p> <p>Verbal: Das gesprochene Wort, dies ist die eigentliche, geäußerte Kommunikation. Was wir sagen, in Worten mitteilen.</p> <p><b>Paraverbal</b> Wie wird das Verbale gesprochen? In welchem Tonfall, in welcher Stimmlage, oder Sprache als Symbolträger. Beispiel: Eines Tages sagt einer der Mitarbeiter in sarkastischer Tonlage „Nehmen wir doch die vielen, vielen Aufgaben sofort in Angriff!“</p> <p><b>Nonverbal</b> Kommunikation ohne Worte durch Körpersprache, Zeit oder Gegenstände. Beispiel: Mit verschränkten Armen zeigt ein Mitarbeiter, dass ihm die Mitteilung über die Einführung der Kurzarbeit Mühe bereitet.</p> <p><b>Bewertung</b> Pro korrekte und vollständige Erklärung jeweils 2 Punkte Pro korrektes Beispiel jeweils 2 Punkte</p>	<p><b>10</b></p>	
--	------------------	--

		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>AUFGABE 4</b></p> <p>Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen und zu leiten ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Damit die Gespräche flexibel gestaltet werden, Sie jedoch das Ziel nicht aus den Augen verlieren, können Sie gezielt die unterschiedlichen Kommunikationstechniken einsetzen.</p> <p>4. a) Sie bereiten sich auf Einzelgespräche mit den Mitarbeitern vor. Sie möchten schliesslich trotz Kurzarbeit die Motivation und den Zusammenhalt aufrechterhalten.</p> <p>Sie kennen 3 Kommunikationstechniken, die zur Anwendung kommen könnten. Erklären Sie pro Kommunikationstechnik die wesentlichen Unterschiede, die für die geplanten Einzelgespräche zum Einsatz kommen könnten. Welche Ziele verfolgen die einzelnen Techniken?</p> <p>4. b) Sie stellen fest, dass einer Ihrer Mitarbeiter auf Grund der Situation mit der Kurzarbeit eine ungenügende Arbeitsleistung erbringt. Sie müssen ein Gespräch mit ihm führen.</p> <p>Welche Technik wenden Sie am besten an? Formulieren Sie den Wortlaut, der bei dieser Technik zur Anwendung kommt. Ihre Antwort soll ein Gesprächsbeispiel enthalten, das sich auf den Fall bezieht.</p> <p>Leistungsziel: K3 - Wendet unterschiedliche Kommunikationstechniken an, um in einem positiven Umfeld fair die eigenen Ziele zu realisieren</p> <p><b>Musterlösung</b></p> <p>4. a) <b>Ich-Botschaften</b> Kommunikation der eigenen Meinungen und Gefühle. So entsteht Klarheit und Verbindlichkeit.</p> <p><b>Aktives Zuhören</b> Der Empfänger klärt mit Kontrollfragen, ob er das, was der Sender kommuniziert, auch korrekt verstanden hat. Der Empfänger geht auf das Gespräch ein, ohne den Inhalt und die Signale zu bewerten. Auf diese Weise können Missverständnisse vermieden werden.</p> <p><b>Wirksames Fragen</b> Wirksames Fragen ist ein Führungsinstrument für das Gewinnen von Informationen. Es ermöglicht eine lebhaftere, gewinnbringende Kommunikation. Ziel ist die bewusste Informationsgewinnung.</p>	<p><b>10</b></p>	
---	------------------	--

		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>Musterlösung zu Aufgabe 4 (Fortsetzung)</b></p> <p>4. a) <b>Ich Botschaften</b>  „An den Tagen, an denen wir gemeinsam im Büro sind, stelle ich bei Ihnen vermehrt eine unmotivierte Haltung fest. Die Qualität Ihrer Arbeit erachte ich als abnehmend und unzureichend. Ich weiss, dass Sie Ihre Arbeit in einer normalen Situation besser machen würden. Ich verstehe, dass die Motivation in dieser Situation darunter leidet. Ich möchte gerne wissen, ob meine Beobachtungen korrekt sind.“</p> <p>Bewertung  4. a) Pro Erklärung 1 Punkt, pro Ziel 1 Punkt  4. b) 4 Punkte</p>		
--	--	--



		NR. ....
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte Erreichte Punkte

### AUFGABE 5

12

Außergewöhnliche Situationen können dazu führen, dass Führungspersonen und Mitarbeiter neue, unbekannte Verhaltensweisen einbringen. Rückmeldung ist ein Instrument der Führungsarbeit und kann helfen, den anderen besser zu verstehen und selber richtig verstanden zu werden.

5. a) Sie haben in den Einzelgesprächen festgestellt, dass eine Person mit der Kurzarbeit nicht zurechtkommt und das Team mit negativen und teilweise nicht korrekten Äusserungen beeinflusst. Sie werden nun mit diesem Mitarbeiter ein Feedback-gespräch führen.

Erklären Sie, weshalb Sie das Johari-Fenster als Grundlage zum Feedbackgespräch einsetzen können. Ihre Antwort muss sich auf den Fall beziehen.

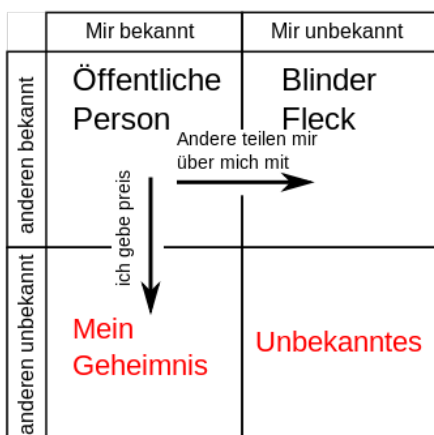
5. b) Welchen Quadrant müssen Sie als Führungsperson bei Ihren Mitarbeitern am meisten vergrößern?  
Begründen Sie Ihre Aussage mit einem Beispiel. Ihr Beispiel muss sich auf den Fall beziehen.

Leistungsziel: K3 - Beschreibt Feedback als wichtiges Führungswerkzeug und skizziert Inhalte von Feedbackgesprächen

### Musterlösung

5. a) Das Johari-Fenster zeigt auf, wie durch Feedbacks der öffentliche Bereich einer Person vergrößert und damit die Selbstwahrnehmung verbessert werden kann.

Der Mitarbeiter könnte auf Grund der Situation ein von ihm neues Verhalten zeigen. Dies fällt zwar anderen auf, ist ihm selbst allerdings noch unbekannt. Das Feedback soll helfen, den blinden Fleck im Quadranten „öffentliche Person“ zu wandeln. Dem Mitarbeiter wird damit geholfen, etwas an sich zu ändern.



		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte

<p><b>Fortsetzung Musterlösung Aufgabe 5</b></p> <p>5. b) <b>Quadrant A</b>  Die Beziehung und die Zusammenarbeit werden vereinfacht. Man kennt sich besser und man kann besser auf einander eingehen.  Möglichst gute Selbstkenntnis ist eine Voraussetzung dafür, dass die Führungsaufgaben wahrgenommen werden können. Das, was ich nicht kenne, kann ich nicht verändern.</p> <p>Beispiel: Sie wissen, dass Ihr Mitarbeiter sehr exakt und zuverlässig arbeitet. Auch ist er immer gut gelaunt und gesprächig. Wegen der Kurzarbeit lernen Sie eine neue Seite dieses Mitarbeiters kennen, er wirkt kurz angebunden und genervt. Sie können sich in diese Situation hineinendenken und verstehen das Verhalten des Mitarbeiters. Weil Sie Quadrant A kennen, sind Sie in der Lage, den blinden Fleck zu verkleinern.</p> <p>Bewertung  5.a) Komplett und korrekt ausgefülltes Diagramm 4 Punkte. Korrekte Erklärung 4 Punkte.  5.b) 4 Punkte</p>		
--	--	--

**AUFGABE 6****12**

Sie können sich mit einem Ihrer Mitarbeiter nicht auf den Arbeitsplan einigen. Unterschiedliche Interessen können nicht in Einklang gebracht werden und führen zu einem Konflikt, da jeder auf seinem Standpunkt beharrt. Seit einigen Tagen herrscht ein frostiges Klima zwischen Ihnen beiden, und es wird nur das Notwendigste kommuniziert.

Konflikte entstehen in der Regel langsam und haben eine Vorgeschichte. Je früher Konfliktpotenziale erkannt werden, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Konflikt gelöst werden kann. Es gibt 5 verschiedene Konfliktverhaltensstile.

6. a) In den individuellen Konfliktverhaltensstilen werden die eigenen Ziele und Belange jenen der Gegenpartei gegenübergestellt.

Erklären Sie die grundsätzliche Funktion der Grafik, welche die 5 Konfliktverhaltensstile beschreibt.

6. b) Welchen Verhaltensstil würden Sie als Führungsperson im beschriebenen Fall am ehesten nicht einsetzen?

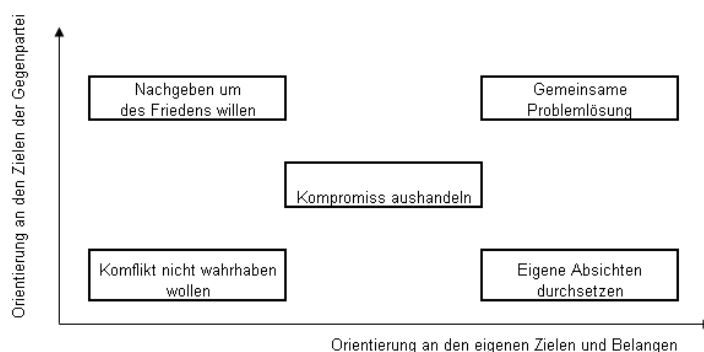
Begründen Sie Ihre Aussage. Ihre Antwort muss auf den Fall bezogen sein.

Leistungsziel: K4 - Beschreibt Ursachen und Dynamik von Konflikten, erkennt Konfliktsituationen frühzeitig und leitet entsprechende Massnahmen ab

**Musterlösung**

6. a) Welche Absichten das Konfliktverhalten steuern, hängt unter anderem von der persönlichen Einstellung, aber auch von gemachten Erfahrungen der beteiligten Personen ab.

In der Grafik wird die Abwägung des eigenen Interesses den Interessen der Mitarbeiter gegenübergestellt.



		NR. ....	
Musterprüfung Selbstmanagement und Mitarbeiterführung SSC-BP – mit Musterlösungen		Max. Punkte	Erreichte Punkte
<p><b>Fortsetzung Musterlösung Aufgabe 6</b></p> <p>6. b) Konflikt nicht wahrhaben wollen. Wenn Konflikte nicht angesprochen, bzw. nicht gelöst werden, werden sie lediglich vertagt und immer weniger lösbar.</p> <p>Beispiel: Ein „kalter“ Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern ist entstanden, weil sich der eine Mitarbeiter wegen der Einsatztage und neu gesetzten Verantwortlichkeiten benachteiligt fühlt. Je länger der Konflikt nicht angesprochen wird, desto angespannter wird die Situation, und das Arbeitsklima verschlechtert sich immer mehr. Mit einem einfachen Gespräch könnten die Bedürfnisse beider Mitarbeiter berücksichtigt werden.</p> <p>Bewertung 6. a) 5 Punkte 6. b) 1 Punkt für richtigen Verhaltensstil, 6 Punkte für das Beispiel</p>			
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	