

Kandidaten-Nr.:
Name:
Vorname:



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

## Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2020

### **Personalmanagement**

# **LÖSUNGSVORSCHLAG**

Verwenden Sie für die gesamte Prüfung **ausschliesslich** folgende Lösungsblätter. **Bemerkungen und Notizen auf den Aufgabenseiten werden nicht bewertet.**

Sollte der Platz nicht ausreichen, nutzen Sie bitte die Rückseiten der Lösungsblätter. Zusätzlich sind zwei leere Lösungsblätter beigelegt, weitere Lösungsblätter sind bei der Aufsicht erhältlich.

# Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

## Multiple-Choice-, Single-Choice-, Reihenfolge-, Zuordnungsaufgaben

### Bewertung:

pro Teilaufgabe 2 Punkte = 34 Punkte

	Lösungen			
Aufgaben	A	B	C	D
1.1.	X			
1.2.			X	
1.3.	X			
1.4.		X		
1.5.			X	
1.6.			X	
1.7.				X
1.8.	X	X		
1.9.		X	X	X
1.10.	X	X	X	X
1.11.	X		X	
1.12.	X	X	X	X
1.13.	3	2	1	4
1.14.	4	1	2	3
1.15.	4	3	2	1
1.16.	4	2	3	1
1.17.	3	4	1	2

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## Teil 2: Offene Wissensfragen

### Bewertung:

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 6 Punkte.

## Offene Textaufgaben

---

### Aufgabe 2.1. Lohnkomponenten

---

Lohnkomponente	Erläuterung
Grundlohn	Fixum, das für eine bestimmte Funktion bezahlt wird.
Variable Vergütung	Lohnkomponente, die in Abhängigkeit von der individuellen Leistung, der Team-, Abteilungs- oder Unternehmungsleistung bezahlt wird (Bonus, Gratifikation, Prämie)
Zusatzleistungen	Gesetzlich vorgeschriebene Sozial- und Vorsorgebeiträge (Vorsorgeleistungen)  Nutzungsleistungen (Fringe Benefits)

---

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

---

**Aufgabe 2.2. Vorstellungsgespräch durchführen**

---

<b>Gesprächsphase</b>	<b>Erläuterung / Inhalt</b>
Gesprächseinstieg	Aufwärmen, Smalltalk, Gesprächsablauf erläutern
Firmenpräsentation	Produkte, Markt, Unternehmenszahlen, Strategie, Vorzüge als Arbeitgeber
Beschreibung der Vakanz / der Stelle	Grund der Besetzung, Hauptaufgaben der Stelle, Organisatorische Eingliederung, Besonderheiten
Bewerberinterview	Motivation, Fähigkeiten, Integration abklären. Fragen zum Werdegang. Möglichkeit für Bewerber, Fragen zu stellen.
Konditionen der Anstellung	Verfügbarkeit, Salär, Leistungen des Arbeitgebers
Gesprächsabschluss	Weiteres Vorgehen, nächster Kontakt, Dank an Bewerber für Gespräch

---

**Kandidaten-Nr.:****Name / Vorname:**

### Aufgabe 2.3. Personalentwicklungskonzepte

Personalentwicklungskonzept	Erläuterndes Beispiel
On the Job: Qualifizierungsmassnahmen am Arbeitsplatz	Erweiterung des bisherigen Aufgabengebiets um weitere Aufgaben, z.B. Rechnungen kontieren und nun zusätzlich auch verbuchen (Jobenlargement) Oder: Eigenes Aufgabengebiet mit mehr Entscheidungskompetenzen anreichern, z.B. zusätzliche Übernahme der Lehrlingsbetreuung (Jobenrichment) Oder: Aufgaben innerhalb eines Teams wechseln, z.B. neben dem Empfang auch die telefonische Betreuung von Klienten übernehmen (Jobrotation)
Near the Job: Arbeitsplatz nahes Training	Mitwirkung in Qualitätszirkel, in Erfahrungsgruppe oder Projekt
Along the Job: Karrierebezogene Entwicklungsmassnahmen	Absolvieren eines Praktikums im Ausland Teilnahme an einem Karriereförderungsprogramm

#### Weitere Lösungsansätze

Into the Job: Einführung in eine neue Tätigkeit	Gezieltes Einführungsprogramm mit Einsätzen in verschiedenen Bereichen / Praktika
Off the Job: Weiterbildung firmenintern oder extern	Absolvieren eines Persönlichkeitstrainings / eines Lehrgangs (CAS/MBA)
Parallel to the Job: Begleitung und Beratung durch Fachpersonen	Situationsbezogene Fallbesprechungen mit einem Coach Mentoring durch eine andere Führungsperson derselben Firma

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## Aufgabe 2.4. Schlechterfüllung der Arbeitsleistung

<b>Rechtliche Möglichkeiten</b> des Arbeitgebers im Umgang mit verschuldeter Schlechterfüllung	<b>Erläuterung</b>
Anspruch auf richtige Erfüllung anmelden (Mitarbeitergespräch)	Der Arbeitgeber kann fordern, dass der Arbeitnehmer seine Pflicht erfüllt, die er gemäss Vertrag schuldet. Z.B. als mündlicher Hinweis / Gespräch mit Aktennotiz/Protokoll
Schadenersatz fordern	Wenn aus der verschuldeten Schlechterfüllung ein finanzieller Schaden entsteht, kann ein Teil des Schadens auf den Mitarbeiter abgewälzt werden.
Aussprechen eines Verweises - als disziplinarische Massnahme	Der Mitarbeiter wird schriftlich - aufgefordert, seine Leistung ordnungsgemäss zu erbringen. Rüge.

### Weitere Lösungsansätze

Aussprechen einer Verwarnung	Schriftliche Mitteilung an den Mitarbeiter, dass das gezeigte Fehlverhalten nicht mehr toleriert wird. Aufzeigen der Folgemassnahmen im Wiederholungsfall (Kündigung / Versetzung / Rückstufung).
Kündigung / Auflösung des Arbeitsverhältnisses	Grundsätzlich muss ordentlich, d.h. unter Einhaltung der Kündigungsfrist, gekündigt werden.
Fristlose Kündigung / Auflösung des Arbeitsverhältnisses	Bei grober Pflichtverletzung und wenn das Arbeitsverhältnis nicht mehr zumutbar ist, kann auch fristlos gekündigt werden.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## Aufgabe 2.5. Entscheidungen treffen

Nachteil eines führungsmässigen Alleingangs	Kurze Erläuterung
Fehlende Identifikation mit getroffenen Entscheiden / fehlendes Vertrauen in den Geschäftsführer	Die anderen GL-Mitglieder wie auch Mitarbeitende könnten bei auftauchenden Schwierigkeiten die Entscheide nicht loyal mittragen
Niemand anderer weiss Bescheid / fehlendes Wissen	Es bleibt unklar wie und weshalb ein Entscheid getroffen wird, dieses Wissen fehlt dann beim weiteren Vorgehen / bei Schwierigkeiten
Eigenverantwortung wird weniger übernommen. Aufgaben werden nach oben delegiert	Mit der Zeit werden die anderen Führungskräfte kapitulieren und Entscheide generell an den Geschäftsführer delegieren und weniger Verantwortung für ihre Bereiche übernehmen. Das Mitdenken wird abnehmen.

### Weitere Lösungsansätze

Demotivation der anderen Führungskräfte	Das gemeinsame Fällen von Entscheiden, das Mitwirken können, ist eine wichtige motivationale Grundlage. Fehlt dieses Mitentscheidungsrecht, nimmt auch die Motivation ab.
Konfliktpotenzial hoch	Wenn Entscheide nicht im Sinne der anderen GL-Mitglieder getroffen werden, wächst der Widerstand gegen diese Entscheide und letztlich gegen den Geschäftsführer. Es können vermehrt offene oder versteckte Konflikte entstehen.
Gefahr, dass die Entscheide zu wenig breit abgestützt sind und es zu Misserfolgen kommt (Ziele werden nicht erreicht)	Wenn die Entscheide wichtige Informationen aus den verschiedenen Geschäftsbereichen nicht einbeziehen, kann es zu Fehlentscheiden kommen, die sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken.
Erhöhtes Risiko von Fehlentscheiden	Einsame Führungsentscheide bergen die Gefahr von falschen Prämissen, nicht zulässigen Schlussfolgerungen, einseitigen Einschätzungen, Subjektivität
Hoher Leistungsdruck auf Geschäftsführer	Die ganze Last liegt auf dem Geschäftsführer, da er alleine die Verantwortung übernimmt. Gefahr einer Überlastung.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## Teil 3: Mini-Cases

### Bewertung:

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 12 Punkte

---

### Aufgabe 3.1. Sitzungseinladung schreiben

---

#### Formaler Aufbau des Mails / Bausteine

Korrektur Mailverteiler

Betreff

Anrede

Einleitungstext (Ausgangslage, Ziel der Sitzung)

Angaben zur Sitzung: Ort, Datum, Uhrzeit

Traktandenliste

Vorbereitungsaufgabe

Schlusssatz

#### Möglicher Inhalt des Mails

An: michael.mettler@schreinertanner.ch; marc.siegenthaler@schreinertanner.ch;  
yannik.tobler@schreinertanner.ch; sonja.griesser@schreinertanner.ch

**Betreff: Einladung zur Sitzung „Planung von Aktivitäten zum Firmenjubiläum“**

Liebe Sonja, liebe Kollegen

Die Schreinerei Tanner AG wird im nächsten Jahr 100 Jahre alt. Dieses Jubiläum soll nach dem Willen unserer Geschäftsleitung würdig gefeiert werden. Ich lade euch deshalb zu unten erwähnter Sitzung ein. Ziel ist es, zuhause der Geschäftsleitung Vorschläge für mögliche Jubiläumsaktionen zu erarbeiten, um so diesen wichtigen Anlass feiern zu können.

Unsere Sitzung findet statt:

Donnerstag, 3. September 2020, 08.30 – 10.00 Uhr  
im **Besprechungsraum 1** am Firmensitz Tanner AG

Traktanden:

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. Begrüssung, Einführung   | (Kandidatenname) |
| 2. Ideensammlung für Aktionen zum Firmenjubiläum                          | alle             |
| 3. Bewertung der Ideen  | alle             |
| 4. Auswahl geeigneter Aktionen  | alle             |
| 5. Weiteres Vorgehen: z.B. Verteilung von Aufgaben für Präsentation an GL | alle             |

Macht euch bitte schon vorgängig Gedanken zu möglichen Aktionen zu unserem Firmenjubiläum. Ich freue mich auf einen interessanten Austausch mit euch und bin sicher, dass wir attraktive Vorschläge entwickeln werden.

Beste Grüsse  
(Kandidatenname)

---

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**



### Aufgabe 3.2. Personalkosten

<b>Massnahme zur Senkung der Personalkosten</b>	<b>Nennen Sie zu 3 Massnahmen 1 mögliches Risiko</b>
Nebenleistungen (Fringe Benefits) reduzieren	Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, Verlust des Rufs als guter Arbeitgeber
Lohnerhöhungen aussetzen bzw. Löhne selektiv oder flächendeckend reduzieren (Änderungskündigungen)	Demotivation, Weggang von Schlüsselmitarbeitern
Reduktion der Fort- und Weiterbildung	Längerfristig Rückgang der Produktequalität. Verlust von Know-how.
Stellenabbau: Abgänge nicht mehr ersetzen, Anbieten von Teilzeitpensen, Frühpensionierungen, Entlassungen	Produktionskapazität nimmt ab, sofern die Effizienz nicht gesteigert wird. Verlust von Know-how.
Konzentration auf das Kerngeschäft (Produktion von Spezialteilen) und Auslagerung von Nebentätigkeiten (Unterhalt, Reinigung, Administration, Spedition) nach extern	Abhängigkeit von externem Lieferanten, höherer Koordinationsaufwand, Anstieg der Sachkosten
Effizientere Gestaltung der Betriebsorganisation, Vermeidung von Leerlaufzeiten und Doppelarbeit	Überforderung der Mitarbeitenden. Erhöhung von Stressrisiken

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

### Aufgabe 3.3. Arbeitszeugnis

#### Einschätzung des Arbeitszeugnisses inkl. Begründung

- Die Formulierung **"im gegenseitigen Einvernehmen"** macht deutlich, dass die Trennung vom Arbeitgeber ausgegangen ist.
- Auffällig ist die für eine Führungskraft in dieser Position **unübliche Kürze dieses Zeugnisses**.
- **Leistungsbewertung beschränkt sich auf die Feststellung, dass er "mit Übersicht und gutem Einsatz tätig"** gewesen ist. Dies deutet auf eine bestenfalls mittelmäßige, wahrscheinlich eher unterdurchschnittliche Leistung hin.
- **"gute Zusammenarbeit" mit Kollegen und die Kunden, Vorgesetzte fehlen**. Lässt darauf schliessen, dass die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten eher schlecht war (da eine Erwähnung fehlt).
- **Bedauern, Dank und Erfolgswünsche fehlen**.
- Und dann ist das frühe Ausstellungsdatum (1. Januar), obwohl das Arbeitsverhältnis bis zum 31. März dauerte, ein offener Hinweis auf eine **Freistellung des Mitarbeiters**.

Fazit: In der vorliegenden Fassung ist das Zeugnis unterdurchschnittlich und damit für weitere Bewerbungen wenig hilfreich.

Wohnadresse von Herrn Flöter	Dies sind Informationen, die nicht der eindeutigen Identifikation von Herrn Flöter dienen und wandelbar sind. Deshalb gehören sie nicht ins Zeugnis. Korrekt wäre der Heimatort oder für Ausländer das Heimatland. (In Schweizer Identifikationspapieren steht Heimat- und nicht Geburtsort.)
Datum der Ausstellung	Zeugnis ist auf den 1.1.19 datiert. Das Anstellungsverhältnis dauerte aber bis 31.3.19. Das Zeugnis hat die gesamte Dauer der Anstellung zu umfassen.
Wenig aussagekräftiger Aufgabenbeschrieb	Für eine Anstellung von 8 Jahren ist weder die Aufgabenbeschreibung noch die Qualifikation der Arbeitsqualität und -leistung genügend aussagekräftig.
Fehlende Bewertung / Erwähnung der Führungsarbeit und -qualitäten	Diese Auslassung ist nicht zulässig, da ein wesentlicher Teil der Aufgaben von Herrn Flöter in der Führung des Betriebs bestand.
Unterschrift durch Assistenten der Geschäftsleitung	Das Zeugnis ist durch den Vorgesetzten (oder Geschäftsleiter) und/oder den Personaldienst zu unterzeichnen, sicher nicht durch den Assistenten.
Für die lange Anstellungsdauer ein sehr kurzes Zeugnis	Ein knapp halbseitiges Zeugnis für eine so lange Anstellungsdauer wird dem Arbeitnehmer nicht gerecht und wird zu seinem Nachteil ausgelegt werden.

Weitere Mängel, die als korrekt gewertet wurden:

- Fehlende Angaben zum Unternehmen (Branche / Anzahl Mitarbeitende) macht das Zeugnis schwer einschätzbar.
- Fehlende Adresse des Unternehmens
- Uneinheitliche Handhabung Personenbezeichnung «Herr Flöter» / «Fabian Flöter»

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname: