

**Höhere Fachprüfung 2017**

**Eidgenössisch diplomierte/r  
Betriebswirtschafter/in KMU**

**Themenbereich B Leadership und Führung von Mitarbeitenden **Lösungen****

**Prüfungsdauer: 60 Minuten**

**Kandidat/in-Nr.:** \_\_\_\_\_

**Name, Vorname:** \_\_\_\_\_

---

**Max. mögliche Punkte: 50**

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

**Unterschrift 1. Korrektor/in:** \_\_\_\_\_

**Unterschrift 2. Korrektor/in:** \_\_\_\_\_

---

**Hinweise:**

- Erlaubte Hilfsmittel: Gemäss Prüfungsaufgebot
- Bitte Prüfung mit Name und Vorname anschreiben
- Bearbeitungszeit beachten
- Lesen Sie die Aufgaben aufmerksam durch, bevor Sie mit dem Lösen beginnen
- Vor der Abgabe: Vollständigkeit, Reihenfolge und Namensbeschriftung kontrollieren

Viel Erfolg!

**Multiple Choice Typ A****15 Punkte**

Bezeichnen Sie nur eine Wahlantwort durch Umkreisen des betreffenden Buchstabens **auf dem Lösungsblatt auf Seite 6:**

bei positiver Formulierung die einzig richtige respektive die am meisten zutreffende Antwort;

bei negativer Formulierung die einzige Ausnahme, die einzig falsche Antwort, respektive die Antwort mit dem am wenigsten zutreffenden Inhalt. (Das Negative ist fett gedruckt).

1. Welche Aussage passt <b>am wenigsten</b> zum Menschenbild Y?	Punkte 1
(A) Die Mitarbeiterin arbeitet mit in einem Qualitätszirkel.	
(B) Die Mitarbeiterin hat bisher noch keinen einzigen KVP-Vorschlag gebracht (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess).	
(C) Die Mitarbeiterin ist bereit, Lehrlinge aus zu bilden.	
(D) Die Mitarbeiterin arbeitet sehr flexibel auf der Basis von 1453 Stunden Jahresarbeitszeit.	
(E) Die Mitarbeiterin identifiziert sich mit ihrer Arbeit.	

2. Der Führungsprozess wird von mehreren Komponenten in unterschiedlicher Art und in wechselnder Stärke beeinflusst. Welcher der folgenden Aspekte gehört <b>am wenigsten</b> dazu?	Punkte 1
(A) Die unmittelbare Führungssituation	
(B) Der Mitarbeiter selber mit seiner ganzen Persönlichkeit, seinen Erwartungen, seiner Einstellung	
(C) Das ganze Team, in dem gearbeitet wird	
(D) Erfahrungen, Bedürfnisse, Einstellungen und Verhalten der Führungskraft	
(E) Die familiäre Situation des Mitarbeiters, seine Beziehungen zu PartnerIn und nächsten Verwandten	

3. Welches ist ein Element der direkten Führung?	Punkte 1
(A) Lohnkonzept	
(B) Qualitymanagement	
(C) Statuten	
(D) Führungshilfsmittel	
(E) Persönlichkeit	

4. Welches Merkmal passt zum patriarchalischen Führungsstil?	Punkte 1
(A) Loyal	
(B) Autoritär	
(C) Stakeholderorientiert	
(D) Fordernd	
(E) Distanziert	

5. Herzberg erklärt in seiner Zwei-Faktoren-Theorie die Arbeitszufriedenheit und Motivation anhand von Hygienefaktoren und Motivatoren. Welches der hier angeführten Kriterien ist <b>kein</b> klarer Motivator/Zufriedenheitsfaktor?	Punkte 1
(A) Vereinbarte Ziele gemäss MbO	
(B) Leistung/Erfolgserebnis	
(C) Übernahme einer Projektleitung	
(D) Unternehmenserfolgsorientierter Bonus	
(E) Hohe Verantwortung	

6. Sie haben sich entschieden, die Entwicklung von einem Ihrer Mitarbeitenden besonders zu fördern und dazu fürs Erste einmal Massnahmen des Job enrichment einzuplanen. Welche ist nun die passendste Art?	Punkte 1
(A) Da dieser Mitarbeiter in seiner Arbeit mit den Kunden K - S eine sehr hohe Effizienz hat, können Sie ihm nach der Kündigung eines seiner Kollegen einen grossen Teil von dessen Kunden, nämlich jene von F - J übergeben. Sie erhöhen gleichzeitig sein Gehalt um CHF 450.--.	
(B) Sie übergeben ihm neu die Aufgaben der Kundenreklamationsbearbeitung, welche bisher Sie selber wahrgenommen haben. Gleichzeitig erhöhen Sie seine Finanzkompetenzen für den Einzelfall auf CHF 4000.-	
(C) Sie ermöglichen ihm das Durchlaufen eines Traineeprogramms, in welchem er in den nächsten sechs Monaten alle Bereiche der Business-Unit kennen lernt. Sie wollen ihn dadurch gezielt für die spätere Übernahme Ihrer Stellvertretung vorbereiten.	
(D) Es ergibt sich die Möglichkeit, diesen Mitarbeiter in eine Projektgruppe zu integrieren, in der er eine für ihn neue Betrachtungsseite bei der Produktoptimierung beobachten kann.	
(E) Sie nehmen die gute Chance wahr und organisieren die Aufgabenverteilung neu. Dabei formieren Sie nun die vier Sachbearbeiter/-innen als Pool, in welchem ohne speziellen Chef die Arbeit durch diese Vierergruppe selber organisiert wird.	

7. Der Reifegrad eines Mitarbeitenden wird durch die Dimensionen ‚Motivation‘ und ‚Kompetenz‘ bestimmt. Welchen angemessenen Führungsstil wenden Sie an, wenn Ihr Mitarbeiter über die Merkmale ‚recht hohe Kompetenz‘ und ‚ansprechendes Engagement‘ verfügt?	Punkte 1
(A) Delegieren	
(B) Dirigieren	
(C) Partizipieren	
(D) Trainieren	
(E) Strukturieren	

8. In Ihrer Unternehmung stellt man fest, dass die Fluktuationsrate recht hoch ist. Es wird die Vermutung deutlich artikuliert, dass es an der Unternehmenskultur liegen müsse. Sie haben nun den Auftrag, eben diese Unternehmenskultur zu überprüfen. Welches dieser Massnahmenpakete ist für die Analyse bzw. Evaluation am besten geeignet?	Punkte 1
(A) Firmenrundgang, Mitarbeiterbefragung, Reklamationsanalyse, Dokumentenanalyse, Kulturdiagnose	
(B) Dokumentenanalyse, Kundenumfrage, Teamentwicklungsseminar, Prozesslandschaft überprüfen, Mitarbeiterbefragung	
(C) Sitzungsbeobachtung, Dokumentenanalyse, Mitarbeiterumfrage, Geschäftsberichte anschauen, Kulturdiagnose	
(D) Mitarbeiterbefragung, Dokumentenanalyse, Fluktuationsstatistik überprüfen, Sitzungsbeobachtung, Sport- und Kultursponsoring	
(E) Mitarbeiterbefragung, Finanz-Controlling, Sitzungsbeobachtung, Dokumentenanalyse, CI analysieren	

9. Welche Massnahme ergreifen Sie unter dem Aspekt „Humanisierung der Arbeit“, wenn Ihr Mitarbeiter über die Reihenfolge, in der er die einzelnen Aufträge erledigt, entscheiden kann?	Punkte 1
(A) Teilautonome Arbeitsgruppe	
(B) Job enlargement	
(C) Job enrichment	
(D) Job sharing	
(E) Job rotation	

10. Welche Beschreibung passt am ehesten zum charismatischen Führungsstil?	Punkte 1
(A) Vom vorgesetzten ganzheitliche nach der SMART-Regel definierte Ziele	
(B) Menschenbild X	
(C) Kontrolle nur durch das Team	
(D) Aufbau einer ausserordentlichen Vertrauensbasis zum Mitarbeiter	
(E) Schwerpunkt auf dem operativen Tagesablauf	

11. Von welcher Persönlichkeit stammt am ehesten der folgende Satz? „Damit Motivationsmassnahmen, ausgerichtet auf ein bestimmtes Bedürfnis, überhaupt wirksam werden können, ist es unabdingbar, dass die Bedürfnisse tieferer Stufen ausreichend erfüllt und befriedigt sind.“	Punkte 1
(A) Herzberg	
(B) Maslow	
(C) McGregor	
(D) Taylor	
(E) Lewin	

12. Welche Aussage passt am ehesten zum Menschenbild X?	Punkte 1
(A) Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit	
(B) Der Mensch identifiziert sich mit den Zielen des Unternehmens	
(C) Der Mensch sucht Selbstverwirklichung	
(D) Der Mensch will seine Kreativität einbringen	
(E) Der Mensch möchte nicht eng geführt werden.	

13. Sie führen durch Abweichungskontrolle und greifen nur in Ausnahmefällen ein. Welche Konzeption wenden Sie an?	Punkte 1
(A) Management by Objectives	
(B) Management by Exception	
(C) Management by System	
(D) Management by Military	
(E) Management by Delegation	

14. An welchen Symptomen/Erscheinungsformen in einer Unternehmung kann <b>am wenigsten</b> klar die Unternehmenskultur abgelesen werden?	Punkte 1
(A) Verhalten und Erscheinung von Kundendienstmonteuren und Verkäufern	
(B) Gestaltung der Anstellungsbedingungen und Arbeitszeitsysteme	
(C) Kenntnis des Leitbilds bei den Mitarbeitenden	
(D) Umgang mit gemachten Fehlern	
(E) Art der Freistellung von Mitarbeitenden	

15. Herzberg unterscheidet in seiner Theorie zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Welches nachfolgende Element ist <b>kein</b> Motivationsfaktor?	Punkte 1
(A) Lob und Anerkennung	
(B) Job-Enrichment	
(C) Übertragung einer Stellvertretung	
(D) Ergonomischer Arbeitsplatz	
(E) Arbeitsklima in der Arbeitsgruppe	

## Lösungsblatt MC-Fragen

Aufgaben Typ A	Antwort					Punktemaximum	Ihre Punkte
1.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
2.	A	B	C	D	<b>E</b>	1	
3.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
4.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
5.	A	B	C	<b>D</b>	E	1	
6.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
7.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
8.	<b>A</b>	B	C	D	E	1	
9.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
10.	A	B	C	<b>D</b>	E	1	
11.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
12.	<b>A</b>	B	C	D	E	1	
13.	A	<b>B</b>	C	D	E	1	
14.	A	B	<b>C</b>	D	E	1	
15.	A	B	C	<b>D</b>	E	1	
<b>Total</b>						<b>15</b>	

**Offene Fragen****35 Punkte****16. Teamkulturen****9 Punkte**

Die Teamkultur kann verschiedene positive Auswirkungen haben. Nennen Sie deren fünf.

***Auswirkungen***

- *Motivation*
- *Leistungssteigerung*
- *Weniger Konflikte*
- *Zusammenhalt*
- *Identifikationsförderung*
- *Weniger Fluktuation*

Die bewusste Entwicklung und Steuerung der Teamkultur ist eine wichtige Führungsaufgabe. Nennen Sie vier konkrete Massnahmen, wie Sie die Teamkultur zielorientiert entwickeln können.

***Massnahmen Entwicklung Teamkultur***

- *Austausch Teammitglieder*
- *Soziale Anlässe*
- *Aussprachen*
- *Offenheit fördern*
- *Regeln einführen*
- *Faire Entlohnung*

**17. Mobbing****8 Punkte**

In Ihrer Unternehmung ist es zu einem Fall von Mobbing gekommen. Nun werden Sie von Ihrem Vorgesetzten aufgefordert, einen Massnahmenplan auszuarbeiten, um solche Vorkommnisse in Zukunft verhindern zu können.

- a) Führen Sie je eine Massnahmen auf der persönlichen und organisatorischen Ebene an, die Sie ergreifen wollen. (2 Punkte)

1

Probleme des Gemobbten bewusst machen und ernst nehmen

2

Einsatz von betriebsinternen Vertrauensleuten

- b) Geben Sie eine Begründung für die jeweilige getroffene Massnahme an. (4 Punkte)

Begründung zu 1

Häufig erkennen diejenigen, welche mobben, ihr Verhalten nicht in seiner Auswirkung, deshalb ist es unerlässlich, einen Bewusstwerdungsprozess einzuleiten, der die Tragweite den Beteiligten vor Augen führt

Begründung zu 2

Der Einsatz betriebsinterner Vertrauensleute bildet eine personifizierte Anlaufstelle, die, ohne dass eine Entblössung zu fürchten wäre, als neutral und vermittlungsfähig von den Mobbingopfern angeschaut werden kann

- c) Begründen Sie die Reihenfolge, in der die gewählten Massnahmen eingeführt werden. (2 Punkte)

Begründung Reihenfolge

2 vor 1: Der Einsatz von betriebsinternen Vertrauenspersonen ist eine präventive Massnahme. Massnahme 1 kommt zum Zug, wenn Mobbingaktivitäten erfolgt sind.

**18. Führungsarbeit****8 Punkte**

Herr Bauer ist vor kurzem vom Vorarbeiter zur Führungskraft aufgestiegen. Er ist nun für die gesamte Auto-Werkstatt zuständig in einem mittelständischen Autohaus, in dem er zuvor fünf Jahre als Automobilmechaniker gearbeitet hat. Eine knappe Stunde vor Arbeitsende fällt eine Hebebühne aus. Die gerade an der Maschine tätigen Mitarbeiter und alten Bekannten von Bauer – Metzger und Schmidt - melden den Vorfall an Bauer, der die beiden nach einem Blick auf die Uhr mit der Bemerkung „Schaut halt noch einmal nach, ich habe gerade keine Zeit“ wegschickt und sich wieder seiner Tätigkeit widmet.

Nachdem Metzger und Schmidt das Problem nicht orten konnten, geben sie Bauer kurz vor Ende der offiziellen Arbeitszeit den Hinweis, dass sie die im Montageplan vorgesehenen Reparaturen der Kundenfahrzeuge teils nicht durchführen konnten. Bauer meint, dass sie eigentlich schon früher hätten zu ihm kommen müssen. Die beiden dürfen dennoch mit seiner Zustimmung in den Feierabend. Noch bevor Bauer den Vorfall der Betriebsleitung melden kann, hat sich der Kunde bei dieser beschwert, weil er umsonst gekommen ist, um seinen reparierten Wagen abzuholen. Bauer versucht sich vor der Betriebsleitung zu rechtfertigen mit dem Hinweis, dass die beiden Mitarbeiter ihn nicht rechtzeitig unterrichtet hätten; ausserdem hätte eine Reparatur vor Arbeitsende sowieso keinen Sinn mehr gemacht:

- a. Beurteilen Sie sein Verhalten als Führungskraft. Gehen Sie bei Ihrer Argumentation auf den Reifegrad der Mitarbeiter ein. (2 Punkte)

*Herr Bauer kommt seiner Vorgesetztenfunktion nicht nach, weil er sich mit seiner Rolle als Führungskraft und den dazugehörigen Konsequenzen noch nicht ausreichend identifiziert hat und operativ überlastet ist. Die Mitarbeiter sind in ihrer Entscheidung unsicher.*

*Die MA verlassen daraufhin ohne schlechtes Gewissen die Arbeitsstätte. Gegenüber der Betriebsleitung schiebt Bauer seinen MA dann die Verantwortung zu.*

*Bauer erfüllt auch die Erwartungen der Betriebsleitung nicht. Denn er weist seine MA nicht an, hat scheinbar keine Übersicht über die zu erledigenden Aufgaben und verhält sich nicht vorbildhaft, da er die Verantwortung abschiebt und versucht, für sein Verhalten Ausreden zu finden.*

- b. Zeigen Sie auf welche Konflikte sich daraus entwickeln können; nennen Sie zwei Konfliktarten. (2 Punkte)

*Ursprung: Sachkonflikt*

*Vertrauensverlust  
Beziehungskonflikt  
Seelischer Konflikt  
Wertekonflikt*

- c. Argumentieren Sie über 4 Schritte, was Herr Bauer nun tun muss, um den drohenden Konflikten zu begegnen. (4 Punkte)

*Um den drohenden Konflikt zu vermeiden könnte Herr Bauer folgendes tun:*

*Seine Wahrnehmungen mitteilen*

*Seinen Ärger zum Ausdruck bringen*

*Die Wahrnehmungen der Mitarbeiter respektieren*

*Gemeinsam mit Ihnen Spielregeln für künftige Situationen vereinbaren*

## 19. Mitarbeiterführung

10 Punkte

Frau Schmidt ist seit 5 Jahren Abteilungsleiterin. Sie gilt bei ihren Mitarbeitern als tolerant und zuverlässig. Ihre Vorgesetzten bestätigen dies, bemerken aber auch, dass bei ihr „alles seine Zeit brauche“. Über Ihren Führungsstil äussert sie in einem Interview:

„Ich glaub, ein gutes soziales Klima ist die Basis allen Erfolges. Deshalb lege ich sehr viel Wert auf die Meinungen meiner Mitarbeiter. Wir haben da einen regelmässigen „Montagskreis“, in dem alles besprochen wird. Bei Bedarf treffen wir uns kurzfristig auch mal unter der Woche. Wir diskutieren die Probleme so lange, bis wir eine gemeinsame Lösung gefunden haben. Im Notfall stimmen wir dann ab. Dabei ist es in einigen Fällen auch schon vorgekommen, dass ich selbst überstimmt wurde. Das muss man eben ertragen. Schliesslich haben manche meiner Mitarbeiter in bestimmten Detailfragen mehr Erfahrung oder Wissen als ich.

Ich äussere gegenüber meinen Mitarbeitern jedoch auch Lob und Kritik, bin aber auch bereit, mich selbst beurteilen zu lassen. Sie sollen mir sagen, was ihnen an mir nicht gefällt. Eigentlich fühle ich mich weniger als Führungskraft. Ich glaube, ich bin eher Koordinator oder Moderator. Meine eigenen Vorgesetzten unterschätzen häufig, wie schwierig diese Aufgabe ist.

Probleme habe ich immer dann, wenn „von oben her“ plötzlich eine Sache sehr kurzfristig durchgezogen werden muss. Die verstehen nicht, dass ich das doch erst einmal mit meinen Leuten besprechen muss; ich kann doch nicht einfach befehlen. Da würde ich mich unwohl fühlen. Qualitätsarbeit erfordert schliesslich eine angemessene Zeit. Und nur die setzt sich auf Dauer durch.“

Beschreiben Sie den Führungsstil von Frau Schmidt. (2 Punkte)

*Kooperativer Stil.*

Begründen Sie Ihre Antwort betreffend Führungsstil. Nennen Sie zwei Begründungen. (4 Punkte)

1

*Frau Schmidt lässt viele Entscheide vom Team treffen, was auf einen hohen Delegationsgrad von Frau Schmidts Führungsstil hindeutet.*

2

*Frau Schmidt drängt nicht nur auf Leistung und Zielerreichung. Sie lebt die Rolle der Moderation und der Koordination.*

Welche Reaktionen der Mitarbeiter sind auf diesen Stil zu erwarten? Nennen Sie deren vier. (2 Punkte)

1

*Das entgegengebrachte Vertrauen kann auf die Mitarbeiter motivierend wirken*

2

*Es besteht die Gefahr, dass Frau Schmidt von den Mitarbeitenden ausgenutzt wird*

3

*Gewissenhafte Mitarbeitende können mit dem Stil gut umgehen und werden das Vertrauen schätzen*

4

*Weniger gewissenhafte Mitarbeitende könnten das Vertrauen von Frau Schmidt missbrauchen und sich vor unangenehmen Aufgaben drücken*

5

*Mitarbeitende könnten den Respekt vor Frau Schmidt verlieren, da sie sich nicht durchsetzt*

6

*Mitarbeitende könnten verunsichert sein, da keine klaren Anweisungen von Frau Schmidt kommen*

Nennen Sie ein Beispiel, wo dieser Führungsstil nicht geeignet ist. (2 Punkte)

*Feuerwehr im Einsatz*