
Schriftliche Prüfung: Fallstudie (SSC Basismodule)

Modul: Selbstmanagement und Mitarbeiterführung

Fallstudie „Seidenweberei Müller AG“

Lesen Sie die folgende Fallbeschreibung!

Ausgangssituation

Die Seidenweberei Müller AG ist ein Traditionsbetrieb, der 1829 in Wattwil gegründet wurde. Der Betrieb wird noch heute von den Eigentümern geführt. Die Unternehmung hat eine turbulente Vergangenheit hinter sich, da der Rohstoff Seide ein Naturprodukt ist, das starken preislichen und qualitativen Schwankungen unterliegt. Zusätzlich haben die Globalisierung, der Trend zu Billigstoffen sowie die Produktionsverlagerung der Mitbewerber nach Asien den Druck auf die Unternehmung erhöht. Der starke Schweizerfranken erschwert den Export (insgesamt 80% Anteil der Produktion), nachdem seit Januar 2015 der Franken von der SNB nicht mehr gestützt wird.

Mit 250 motivierten Mitarbeitern und einer innovativen Design- und Produktelinie versucht die Müller AG, die Produktion und den Fortbestand in der Schweiz zu sichern. Die Absatzzahlen im ersten Semester 2017 sind erfreulich und auch die Wechselkurserholung stützt das Wachstum. CEO Hubertus Müller hat nun beschlossen, die beiden Bereiche „Beschaffung und Logistik“ sowie „Marketing und Verkauf“ mit neuen Kaderleuten zu besetzen. Damit will er den Generationenwechsel beschleunigen.

Reto Cavalli, ehemaliger Kadermann der Firma Gucci – einem italienischen Luxus-Mode Label - wird nun für die beiden Bereiche verantwortlich sein. Herr Cavalli will mit seinen beiden Direktunterstellten Silvio Ferrari (Beschaffung und Logistik) und Guido Blatter (Marketing und Verkauf) das neue Konzept mit dem internen Namen „Bluesilk“ entwickeln, um mit neuen Produkten und Märkten die Firma wieder auf den Erfolgskurs zurückzuführen.

In diesem Zusammenhang ist es aus Sicht der Geschäftsleitung dringend nötig, intern einen Wechsel in Sachen Effizienz, schlanker Produktion sowie Kommunikation und Vertrauen anzustossen, um am Markt flexibel zu sein und mit motivierten Mitarbeitern Bestleistungen erbringen zu können, auch wenn verschiedene Kulturen und Mentalitäten aufeinandertreffen. Der dazu notwendige Veränderungsprozess bringt für die gesamte Unternehmung grosse Herausforderungen, die gut überlegt und organisiert werden müssen. Es bilden sich Gruppen von konservativ eingestellten Mitarbeitern, die den nötigen „Umbau“ verzögern und die alten Strukturen und Abläufe bewahren wollen.

Die Geschäftsleitung hat beschlossen, Beschaffung und Produktion neu nach dem „Just-in-time Prinzip“ auszurichten. Eine neue IT-Lösung soll die entsprechenden Prozesse der Müller AG vereinfachen und beschleunigen.

Ihre Position

Sie sind seit einigen Jahren Einkäufer/in der Müller AG und Stellvertreter/in von Silvio Ferrari, dem zuständigen Einkaufsleiter und Logistikleiter. Dabei werden Sie von Silvio Ferrari aktiv in die Führungsaufgaben einbezogen und mit verschiedenen kleineren Projekten beauftragt.

Aufgabe 1: Persönlichkeit und Führung

Sie diskutieren mit Ihrem Vorgesetzten Silvio Ferrari die Führung in den laufenden Veränderungen. Dabei gehen Sie von zwei Ebenen der Führung aus.

- Beschreiben Sie die zwei Ebenen der Führung in wenigen kurzen Sätzen.
- Zeigen Sie anhand der beschriebenen Ausgangssituation an einem Beispiel nachvollziehbar auf, wie diese Ebenen in der Führungsarbeit konkret sichtbar sein können.
- Beschreiben Sie vier für Ihre Funktion als Stellvertreter/in in dieser Situation wichtige Führungskompetenzen in kurzen Sätzen.

Aufgabe 2: Arbeitstechniken und Zeitmanagement

Im Zuge der Veränderungen formulieren Sie gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten konkrete Ziele zur Steigerung der Arbeitseffizienz in Ihrem Verantwortungsbereich.

- Halten Sie zwei vollständige, nach SMART formulierte Ziele zur Steigerung der Arbeitseffizienz in Ihrer Tätigkeit als Einkäufer/in der Müller AG fest.
- Beschreiben Sie in kurzen Sätzen zwei geeignete Methoden, die Ihre Arbeitseffizienz in Ihrem Alltag gezielt erhöhen können. Veranschaulichen Sie die Methoden bei Bedarf zusätzlich mit einer Skizze.
- Erklären Sie für beide Methoden in kurzen Sätzen die konkrete positive Wirkung auf die Arbeitseffizienz.

Aufgabe 3: Konfliktbewältigung

Im Zusammenhang mit dem Change-Prozess der Firma Müller AG können verschiedene Konfliktarten auf zwei Konfliktebenen auftreten.

- Bezeichnen Sie die zwei Konfliktebenen und beschreiben Sie diese in kurzen Sätzen an einem möglichen Beispiel aus dem vorliegenden Fall. Treffen Sie dazu notwendige Annahmen.
- Erklären Sie in wenigen kurzen Sätzen den Unterschied zwischen einem Verteilungskonflikt und einem Rollenkonflikt anhand des vorliegenden Falls. Treffen Sie dazu notwendige Annahmen.
- Beschreiben Sie in kurzen Sätzen die möglichen Schritte einer zielführenden Konfliktlösung nach dem Harvard-Konzept bei einem Verteilungskonflikt im Bereich Beschaffung und Logistik der Müller AG.

Aufgabe 4: Präsentationstechnik

Als Stellvertreter/in des Einkaufsleiters haben Sie die Aufgabe erhalten, eine maximal eine Stunde dauernde Informationsveranstaltung für die zehn Mitarbeitenden Ihres Bereichs vorzubereiten. Gemäss Auftrag sollen Sie dabei Bezug auf die bereits informierte organisatorische Veränderung sowie die beschlossene neue Ausrichtung der Prozesse nehmen. Zudem wollen Sie die nächsten Veränderungsschritte vorstellen. Dabei sollen Sie einerseits die nötigen Informationen präsentieren, es soll aber auch Zeit für Fragen und Anliegen geben. Sie rechnen mit unterschiedlichsten Reaktionen der Mitarbeitenden und möchten deshalb sehr strukturiert vorgehen.

- Erstellen Sie einen kurzen nachvollziehbaren Leitfaden zum geplanten zeitlichen und inhaltlichen Ablauf der Informationsveranstaltung (z.B. in Tabellenform). Treffen Sie dazu die notwendigen Annahmen.
- Beschreiben Sie in wenigen kurzen Sätzen, wie Sie die Präsentation im Rahmen der Informationsveranstaltung systematisch vorbereiten und umsetzen. Beziehen Sie sich dabei auf die geplante Struktur sowie die technischen Hilfsmittel der Präsentation.
- Wählen Sie 3 zielführende Medien oder Hilfsmittel für die Umsetzung der Präsentation bzw. der Fragerunde. Begründen Sie Ihre Medienwahl nachvollziehbar in kurzen Sätzen.

Aufgabe 5: Mitarbeiterführung

In der Mitarbeiterführung sind verschiedene Führungsmodelle „Management by...“ bekannt.

- Wählen Sie 3 dieser „Management by...“ -Führungsmodelle und beschreiben Sie deren wichtigste Aussage in wenigen kurzen Sätzen.
- Veranschaulichen Sie den Einsatz dieser Führungsmodelle in Ihrer Rolle als Stellvertreter/in des Leiters Beschaffung und Logistik an einem sinnvollen kleinen Beispiel.
- Beschreiben Sie in kurzen Sätzen für jedes gewählte Führungsmodell eine Stärke/einen konkreten Nutzen aus Ihrer Sicht.

Aufgabe 6: Kommunikation

Kommunikation ist in der Führung wichtig („Wer fragt, führt!“). Sie haben dazu in Ihrer Stellvertreterrolle schon verschiedene Erfahrungen gemacht.

- Beschreiben Sie 5 verschiedene wirksame Frageformen, die Sie in einem positiven Gespräch mit einem Mitarbeiter im Rahmen der beschriebenen Veränderungen bei der Müller AG einsetzen können.
- Formulieren Sie pro Frageform ein konkretes Beispiel mit Bezug auf die Situation.
- Halten Sie für jede zuvor formulierte Frage fest, welches Ziel Sie mit dem Einsatz der Frage verfolgen.

Organisation

| | |
|------------|------------|
| Zeit: | 60 Minuten |
| Aufgabe 1: | 9 Punkte |
| Aufgabe 2: | 12 Punkte |
| Aufgabe 3: | 12 Punkte |
| Aufgabe 4: | 9 Punkte |
| Aufgabe 5: | 9 Punkte |
| Aufgabe 6: | 9 Punkte |
| Total | 60 Punkte |

Musterlösung

Aufgabe 1

Sachliche und aufgabenbezogenen Ebene – **Management**

Zwischenmenschliche, beziehungsorientierte Ebene – **Leadership**

Fachkompetenz -> Aus- und Weiterbildungen, Praxiserfahrungen und Know How, Spezialwissen- und Kenntnisse

Methodenkompetenz-> Methodisches Vorgehen, Strukturiertheit, chronologisch richtige Vorgehensweise, Anwendungskompetenz

Sozialkompetenz-> Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc., Verhalten in zwischenmenschlichen Situationen und Problemen

Selbstkompetenz-> Kennen der eigenen Stärken und Schwächen, Disziplin, Ausdauer, Loyalität

Aufgabe 2

Ziele nach SMART

1. **Specific** (konkret) Eindeutiger Schwerpunkt, keine Missverständnisse über Inhalte / was zu tun ist
Bsp. Kosteneinsparungen von 5% des Einkaufsvolumens gegenüber dem Einkaufsvolumen von 2016 bis zum 31.12.2017 erzielen.
2. **Measurable** (messbar) Möglichst quantitativ, nicht nur blosse Richtung
Bsp. Einsparungsmessung EK-Volumen 2016 in CHF vs. EK-Volumen 2017 in CHF umsatzbereinigt.
3. **Achievable** (erreichbar) Realistische Herausforderung, fordernd, aber durchführbar
Bsp. 5% Kosteneinsparungen sind im Vergleich zu 3% im VJ und im Vergleich zum Branchenverband möglich und realistisch.
4. **Result-oriented** (ergebnisorientiert) Ergebnis/Situation/Output beschreibend, keine Aktivitäten
Bsp. Die Massnahmen zur Kosteneinsparungen können vom Einkauf selber definiert werden.
5. **Time-related** (termingebunden) Eindeutige Fristen und/oder Zeitraum angeben
Bsp. Mit dem Endtermin 31.12.2017 ist eine klare Frist bis zum Jahresende gesetzt.

Arbeitstechniken

1. ALPEN-Methode

A=Aktivitäten und Aufgaben notieren

L=Länge (Zeitdauer) abschätzen

P=Pufferzeiten reservieren

E=Entscheidungen über Prioritäten treffen

N=Nachkontrolle/Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen

Wirkung: Somit wird sichergestellt, dass sämtliche Aufgaben in der richtigen Priorität abgearbeitet werden und nichts vergessen geht.

2. Pareto-Prinzip

In 20% der aufgewendeten Zeit werden 80% der Ergebnisse erreicht. Umgekehrt gilt: In den übrigen 80% der Zeit werden nur 20% der Ergebnisse erreicht.

Wirkung: Damit wird sichergestellt, dass die verfügbaren zeitlichen Ressourcen sinnvoll und richtig eingesetzt werden.

3. ABC-Analyse

Aufgaben haben einen unterschiedlichen Stellenwert von, müssen erfüllt werden, sollten erfüllt werden oder können erfüllt werden.

A=Aufgaben müssen unbedingt erfüllt werden

B=Aufgaben sind durchschnittlich wichtig

C=Aufgaben sind nicht wichtig oder zeitlich nicht dringend

15% sind A-Aufgaben, 20% sind B-Aufgaben und 65% sind C-Aufgaben

Wirkung: Dient zur Clusterung der Aufgaben mit dem höchsten Nutzen für die Firma. Damit können Schwerpunkte und Priorisierungen gesetzt werden.

4. Eisenhower-Prinzip

Unterscheidung nach Dringlichkeit und Wichtigkeit mit 4 Quadranten.

| | | Dringlichkeit | |
|-------------|----------------------|--|---|
| | | <i>dringend</i> | <i>nicht dringend</i> |
| Wichtigkeit | <i>wichtig</i> | A / I: Sofort selbst erledigen | B / II: Aufgabe exakt terminieren und persönlich erledigen |
| | <i>nicht wichtig</i> | C / III: An kompetente Mitarbeiter delegieren | D / IV: Nicht bearbeiten (Papierkorb) |

Wirkung: Dient ebenfalls zur Clusterung der Aufgaben und Verpflichtungen, und zeigt auf was dringend und demnach schnell gemacht werden muss, was wichtig ist und demnach nicht vergessen werden darf, was man delegieren kann und was gar keine Prioritäten hat.

Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Nennungen möglich

Aufgabe 3

Konfliktebenen: Sachebene / Beziehungsebene

Die Sachebene betrifft in diesem Beispiel die neue schlanke Produktion nach JIT Prinzipien.

Die Beziehungsebene bildet in diesem Beispiel die konservativ eingestellten Mitarbeiter vs. den der Veränderung ggü. offen eingestellten Mitarbeitern.

Konfliktarten: Persönliche Konflikte, Zwischenmenschliche Konflikte, Teamkonflikte, Verteilungskonflikte, Zielkonflikte, Rollenkonflikte, Organisationskonflikte, Mobbing

Verteilungskonflikt kann in diesem Fall mit der Aufteilung in die 2 Bereiche «Marketing und Verkauf» sowie «Beschaffung und Logistik» auftreten, wenn es beispielsweise um Zuteilung der Aufgaben, Mitarbeiter und Büroflächen kommt. Der Rollenkonflikt indessen hat mit den Verantwortlichkeiten der beiden Funktionen «Beschaffung und Logistik» und «Marketing und Verkauf» zu tun.

Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Nennungen möglich

Aufgabe 4

Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung,

1. Termin mit Einladung und Agenda verschicken, Sitzungszimmer reservieren
2. Durchführung zeitlich planen, Länge, Inhalt, Schwerpunkte, Fragerunde, Präsentationshilfsmittel etc.
3. In der Nachbearbeitung sollen Beschlüsse protokollarisch versandt werden und offene Fragen im Nachgang geklärt und beantwortet werden, sowie Pendenzen aufgenommen und bearbeitet werden.

Strukturierung (Einleitung, Hauptteil, Schluss, Diskussion)

1. Thema, Inhalt, Ziel und Zweck
2. Organisatorische Veränderungen aufzeigen und erläutern, ggf. Begründen, neue Prozesse aufzeigen, erklären und verständlich machen.
3. Fragen beantworten, bei den Teilnehmern für die Aufmerksamkeit bedanken, weiteres Vorgehen definieren.

Erfolgsfaktoren (Rhetorik, Körpersprache)

- Kurze, verständliche Sätze
- Keine unverständlichen neuen Begriffe oder Ausdrücke verwenden
- Sprache, Mimik und Gestik
- Rückfragen ins Publikum stellen
- Fragen zulassen

Hilfsmittel: PC, Beamer, Flipchart, Pinnwand

Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Nennungen möglich

Aufgabe 5

Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung) -> Zielvereinbarung dient als Hauptinstrument dieses Führungsmodells, der Weg zum Ziel ist dem Mitarbeitenden freigestellt. Eine Stärke hier ist die konkrete Erwartungshaltung des Unternehmens an Ihre Mitarbeitenden.

Management by Delegation (Führung durch Delegation) -> Vorgesetzter delegiert dem Mitarbeitenden Aufgaben und übergibt ihm dazu auch die notwendigen Kompetenzen und Erwartungen. Eine Stärke hier ist das der Vorgesetzte jederzeit und explizit Aufgaben nach seinen Bedürfnissen an seine Mitarbeitende verteilen kann, was zu hoher Flexibilität führt.

Management by Exception (Führung durch Ausnahmeregelung) -> Bei diesem Führungsmodell gibt es definierte Standardprozesse welche einzuhalten sind, kommt es dabei zu Abweichungen greift der Vorgesetzte richtungsweisend und korrigierend ein. Eine Stärke ist, dass alle Beteiligten Wissen was zu tun ist und nur im Ausnahmefall bei Abweichungen oder Störungen ein Vorgesetzter gebraucht wird.

Management by Results (Führung durch Ergebnisorientierung) -> Bei diesem Führungsmodell steht das Erbringen von positiven Resultaten und Ergebnissen im Vordergrund. Dem Mitarbeitenden sind hier sowohl der Weg zu den Resultaten wie auch die Schwerpunkte der Resultate hauptsächlich selber überlassen. Eine Stärke ist die Beurteilung des Mitarbeitenden an den erzielten Resultaten und nicht an der Präsenzzeit oder seinem Verhalten.

Management by Motivation (Führung durch Motivation) -> Bei diesem Führungsmodell soll eine hohe Mitarbeitermotivation der Hauptansporn für gute Arbeitsleistung darstellen, dies kann durch gute Arbeitsbedingungen, Lob und monetäre Anreizsysteme geschaffen werden. Eine Stärke ist hier, dass die Mitarbeitenden in einem solchen Umfeld normalerweise gute Leistungen erbringen und dem Arbeitgeber gegenüber loyal eingestellt sind.

Als Stellvertreter des Leiters Beschaffung können Sie durch die Wahl des richtigen Führungsmodells klare Rahmenbedingungen schaffen und Ihnen und Ihren Mitarbeitenden die Erwartungen und Leitplanken abstecken.

Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Beispiele möglich

Aufgabe 6

1. Geschlossene Frage->Finden Sie die neue JIT-Belieferung gut? -> Dient zur Überprüfung des JIT Konzeptes.
2. Offene Frage->Was würden Sie an der Beschaffungsstrategie ändern? -> Dient zur generellen Überprüfung der Strategie, Vollständigkeit, richtige Schwerpunkte etc.
3. Konkretisierende Frage->Wo genau sehen Sie Schwachstellen im Einkaufsprozess? -> Dient zum besseren Verständnis der Schwachstellen des Einkaufsprozesses.
4. Verhaltensorientierte Frage->Was haben Sie damals unternommen, als die Verfügbarkeit der Rohmaterialien so schlecht war? -> Dient zum herausfinden von möglichen Lösungsansätzen und deren Ursachen.
5. Indirekte Frage->Denken Sie das der bisherige Vorgesetzte zu wenig für die Lieferbereitschaft gemacht hat? Dient zur freundlichen und korrekten Hinterfragung des bisherigen Vorgesetzten.
6. Richtungsweisende Frage->In welchen Situationen sehen Sie nun am meisten Handlungsbedarf? -> Dient zum Verständnis der richtigen Priorität.
7. Alternativfrage->Würden Sie dieses Problem mit der JIT-Belieferung lösen oder mit einem anderen Logistikkonzept? -> Dient zur Prüfung des eingeschlagenen Weges.
8. Suggestivfrage->Sind sie auch der Meinung das wir mit dem JIT-Konzept das Problem lösen werden? -> Dient zum Prüfen ob eine von vorne herein erwartete Antwort kommt.

Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Beispiele möglich