

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

E miAufgabe 1.

Punktemaximum 4

Die Comtech sucht einen neuen Leiter Marketing / Verkauf. Dabei steht die Grundsatzentscheidung der Rekrutierung eines internen oder externen Kandidaten zur Diskussion.

Nennen Sie je zwei zentrale Vor- und Nachteile der internen im Vergleich zur externen Rekrutierung eines neuen Leiters Marketing / Verkauf für die Comtech.

Anforderung an Antworten

- Antworten in ganzen Sätzen, Stichworte genügen nicht
- Beispiele in ganzen Sätzen mit Bezug zum Fall
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Vorteile interne Rekrutierung	1
1. „Man zählt auf uns“ ; Möglichkeit der Karriere ist motivierend für die Mitarbeitenden	
2. „Wir kennen ihn“ Geringes Risiko, dass der Mitarbeiter mit der Unternehmungskultur nicht zu recht kommt – Er kennt die Unternehmung, und wir kennen ihn	

Vorteile externe Rekrutierung	1
1. „Frisches Blut“; externer Kandidat bringt neuen Wind in die Unternehmung	
2. „Problem wird gelöst und nicht nur verschoben“; mit einer externen Rekrutierung wird eine Vakanz besetzt, ohne dass dadurch eine neue Vakanz entsteht	

7.1. Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 2

Punktemaximum: 3

Bis anhin wurden bei Comtech Personalkennzahlen unkoordiniert erhoben. Sie erhalten den Auftrag, Vorschläge für ein HR Controlling zu erarbeiten.

Nennen Sie drei für die Comtech zentrale Kennzahlen und erläutern Sie deren Relevanz für die Unternehmung

Anforderung an Antworten

- Relevanz explizit in ganzen Sätzen beschrieben, mit Bezug zum Fall
- Stichworte genügen nicht
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Kennzahl	0.5	Relevanz	0.5
1.		Es wichtig zu verfolgen, wie sich die Altersstruktur der Comtech über die Zeit entwickelt	
Alterspyramiden			
2.		Hilft zu analysieren, wie sich die Rotation der Comtech Mitarbeitenden im Verhältnis zum branchenüblichen Turnover verhält; welche Mitarbeitende verlassen die Comtech – sind es eher die Jüngeren oder die Älteren?	
Turnover			
3.		Die ungenügende Kundenorientierung ist ein grosses Problem der Comtech; es ist deshalb festzuhalten, wie oft die Verkaufsmitarbeitenden sich im Bereich der Verkaufsschulung weiterbilden	
Ratio Schulungstunden / Arbeitstunden			

7.1. Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 3

Punktemaximum: 5

Sie wurden mit der externen Rekrutierung des neuen Marketing / Verkaufsleiters beauftragt. Nennen sie die für sie notwendigen Informationen um eine Ausschreibung gestalten zu können

- **Nennen Sie fünf wesentliche Informationen, mit Hilfe deren Sie die Ausschreibung gestalten können**
- **Begründen Sie ihren Entscheid**

Anforderung an Antworten

- Begründung explizit in ganzen Sätzen beschrieben, mit Bezug zum Fall
- Stichworte genügen nicht
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Relevante Informationen	0.5	Begründung	0.5
1. Aufgabenbeschreibung		Hilft Kandidaten spezifisch anzusprechen und eine Vorselektion vorzunehmen	
2. Hierarchische Eingliederung der Stelle		Handelt es sich um eine Kaderstelle oder evt sogar um eine GL Stelle	
3. Lohnbudget		Lohnbänder und Bonuspakete müssen definiert werden und bekannt sein	
4. Eintrittsdatum		Kündigungsfristen können bis zu 6 Monate dauern; insofern ist abzuklären, wann der Kandidat beginnen sollte	
5. Teilzeit		Es ist abzuklären, ob evt, auch eine Teilzeitbeschäftigung (80 oder 90%) in Frage käme	

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 4

Punktemaximum: 5

Sie entscheiden sich für die Rekrutierung des neuen Marketing / Verkaufsleiters mit einem externen Personalvermittlungsbüro zusammenzuarbeiten.

- **Nennen Sie fünf wesentliche Merkmale, die bei der Zusammenarbeit mit einem Personalvermittlungsbüro zu berücksichtigen**

•

Anforderung an Antworten

- Begründung explizit in ganzen Sätzen beschrieben, mit Bezug zum Fall
- Stichworte genügen nicht
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Wesentliches Merkmal	0.5	Begründung	0.5
1. Niederlassung in der Schweiz		Ein internationales Personalvermittlungsbüro ist gesetzlich verpflichtet, eine Schweizer Niederlassung zu haben	
2. Kenntnisse der Branche		Kennen die Mitarbeitenden des Büros die Branche und haben sie bereits praktische Erfahrungen in der Rekrutierung innerhalb der Branche	
3. Briefing des Personalvermittlungsbüros		Ein detaillierte Stellenbeschreibung hilft, dass der Vermittler entsprechend seine Suche spezifisch gestalten kann	
4. Festlegen der Kondition		Konditionen müssen diskutiert werden und genau festgehalten werden, welche Leistungen sie beinhalten	
5. Vollständige Bewerberdossiers		Der Vermittler wird angehalten, vollständige Dossiers (Motivationsschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, Diplome) weiterzuleiten	

7.1. Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 5

Punktemaximum: 4

Es zeigt sich immer wieder, dass vor allem ältere MA bei Comtech Mankos in der Anwendung von modernen Kommunikationsmitteln aufweisen. Um diese Mankos gezielt anzugehen wäre ein entsprechender Wissenstest die geeignete Massnahme. Gerade bei dieser Mitarbeitergruppe sind aber solche Tests gar nicht beliebt (Gesichtsverlust!).

Zeigen Sie zwei alternative, besser akzeptierte Möglichkeiten auf, diese Ausbildungsmankos möglichst genau und rationell festzustellen und begründen Sie Ihre Wahl.

Anforderung an Antworten

- Begründung mit Bezug auf beschriebene Situation in ganzen Sätzen
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Wie Mankos feststellen	1	Begründung	1
1.		Damit wird das Risiko vermindert sich zu blamieren	
Selbsttest auf freiwilliger Basis			
2.		Der Vorgesetzte nimmt seine Führungsverantwortung wahr und ist aufgrund der Arbeitsergebnisse und dem laufenden Kontakte in der Lage, Defizite zu ordnen	
Ermittlung durch Vorgesetzten			

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe: 6

Punktemaximum: 4

Die Auswertungen der Mitarbeiterbeurteilungen zeigen, dass das Verhalten verschiedener Mitarbeitenden der Comtech zu wenig kundenorientiert ist. Eine Schwierigkeit ist dabei, dies objektiv zu überprüfen, da praktisch ausnahmslos alle von sich behaupten sie seien sehr wohl kundenorientiert.

Nennen Sie vier konkrete Möglichkeiten wie der Vorgesetzte kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeitenden möglichst objektiv überprüfen kann und begründen Sie Ihre Wahl

Anforderung an Antworten:

- Möglichkeiten müssen praxisorientiert sein
- Begründung in 1-2 Sätzen mit Fallbezug

Möglichkeiten zur Überprüfung 0.5	Begründung 0.5
1. Evaluation der Verkaufszahlen pro Mitarbeiter	Kundenorientierung hat einen Einfluss auf Verkaufszahlen
2. Konsequentes Auswerten des Feedbacks von Kunden durch den Chef	Chef hat so die Möglichkeit zu prüfen ob der Mitarbeitende auf die Kundenbedürfnisse einging
3. Durchführung eines kurzen Rollenspiels	Chef kann eins zu eins überprüfen, wie sich der Mitarbeitende in solchen Situationen verhält
4. Mystery Shopping	Direkte, unabhängige Beurteilung möglich

7.1. Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 7

Punktemaximum: 5

Die Auswertung von Kundenreklamationen hat gezeigt, dass das Shoppersonal einen unterschiedlichen Ausbildungsstand in Verkaufsgesprächen (Verkaufstraining) aufweist. Der Leiter Shopverkauf beauftragt Sie, ein Aus- und Weiterbildungskonzept für ein Verkaufstraining zu erstellen.

Ergänzen Sie folgenden Raster mit fünf weiteren, zentralen Elementen eines strukturierten Ausbildungskonzepts und illustrieren Sie diese mit fallbezogenen Beispielen.

Anforderungen an Antworten

- Eindeutige Bezeichnung des Elementes zum Aus- und Weiterbildungskonzept
- Beispiele in ganzen Sätzen mit Bezug zur Ausgangslage.

Element Ausbildungskonzept	0.5	Beispiel zum entsprechenden Element (für Verkaufstraining)	0.5
1. Definition der <u>Zielgruppe</u>		Alle Shopmitarbeitende (im Verkauf), welche noch nie ein Verkaufstraining besucht haben.	
2. Ermittlung des Bildungsbedarfes		Soll / Ist Vergleich zeigt, welche Mitarbeitende ein Schulungsbedürfnis haben	
3. Festlegen der Ausbildungsziele		Schwerpunkte festlegen	
4. Ausbildungsaktivitäten		Anzahl Seminare, mit Definition des Seminarleiters	
5. Methodik definieren		Welchen Methoden Mix (Verkaufsgespräche, Rollenspiele, Theorien, etc.) wird angewendet	
6. Erfolgskontrolle		Überprüfung kurz, mittel, langfristig, wie das Gelernte in den Shops umgesetzt wird	

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe: 8

Punktemaximum: 4.5

Die detaillierte Analyse der Resultate, welche im Rahmen des Projektes CHANGE ermittelt wurden, zeigen deutlich, dass vor allem die älteren Mitarbeitenden in den Shops gegenüber den Neuerungen kritisch eingestellt sind. Sie zeigen sich oft skeptisch gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen und klagen, dass sie von den Jüngeren nicht ernst genommen würden.

Nennen Sie drei verschiedene Massnahmen, die Ansporn für ältere Mitarbeitende sind, sich weiterzubilden. Beschreiben Sie den Nutzen dieser Massnahmen.

Machen Sie dazu folgende Angaben:

- klare Nennung der Massnahme, spezifisch auf Zielgruppe abgestimmt
- Beschreibung des konkreten Nutzens in 1-2 Sätzen

Massnahme	1	Nutzen	0.5
1.	Einsetzen älterer Mitarbeitende als Coach bei der Einführung von Neuen	Erhöht Wertschätzung und gibt Ansporn sich mit Neuem auseinanderzusetzen	
2.	Senioren gezielt für ältere Kunden einsetzen	Ältere Anwender fühlen sich oft von ganz jungen Verkäufern zu wenig verstanden – eine Chance für die älteren Mitarbeitenden	
3.	Seminare „wie effizient lernen“ anbieten	Mit guten Lerntechniken werden auch für Senioren bessere Lernerfolge erzielt und damit das Selbstvertrauen gestärkt	

7.1. Personalmarketing, -entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 9

Punktemaximum: 2

Für die Selektion von internem Führungsnachwuchs steht die Durchführung von Gruppen-Assessments in Zusammenarbeit mit einem externen Berater zur Diskussion. Die Meinungen zu diesem Selektionsmittel sind bei Comtech sehr kontrovers.

Nennen Sie je zwei zentrale Vor- und Nachteile des Gruppen Assessment im Vergleich zu andern Selektionsmitteln für Führungsnachwuchs.

Anforderung an Antworten

- Antworten in ganzen Sätzen, Stichworte genügen nicht
- Klarer Vergleich mit andern Selektionsmitteln und Aufzeigen von zentralen Vor- bzw. Nachteilen des Gruppen-AC
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Vorteile Gruppen-AC	1
1. Objektivität; das AC ermöglicht eine Beurteilung durch eine ganze Gruppe – im Gegensatz zu Managemententscheide, die von Sympathie bzw. Antipathie gesteuert sein können	
2. Praxisbezogene Simulation; dabei werden alle Kompetenzen bewertet – und nicht nur die Fachkompetenz wie in einer Leistungsbeurteilung	

Nachteile Gruppen-AC	1
1. Hoher Aufwand (Schulung interner Assessoren, zeitintensive Umsetzung); im Gegensatz dazu sind Managemententscheide rasch gefällt	
2. Gesichtsverlust, da keine Anonymität – im Gegensatz zum Einzel AC, wo Entscheid diskreter vollzogen wird	

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 10

Punktemaximum: 3

Die Mitarbeiterbeurteilung wurde neu um das Thema Personalentwicklung erweitert. Erste Erfahrungen zeigten eher unbefriedigende Ergebnisse: zu wenig konkret, teilweise unrealistisch. Es scheint, dass sich die Vorgesetzten zu wenig vorbereiteten. Sie erstellen deshalb ein Merkblatt mit Themen, die der Linienchef vor dem Gespräch abklären sollte.

Nennen Sie drei weitere wichtige Themen (das erste ist als Beispiel genannt), die der Linienchef bei der Vorbereitung abklären sollte und begründen Sie weshalb

Anforderung an Antworten

- Antworten in ganzen Sätzen, Stichworte genügen nicht
- Themen müssen sich auf Vorbereitung beziehen
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Themen bei der Vorbereitung 0,5	Begründung: 0,5
1. Bestehen beim MA Defizite, die für eine kompetente Durchführung seines Jobs zu beheben sind?	Ohne diese grundlegende Analyse ist eine gezielt Behebung von allfälligen Defiziten nicht möglich
2. Welche konkreten Massnahmen kommen in Frage?	Sonst bleibt es beim Wishful Thinking
3. Stehen Änderungen bevor, die die Anforderungen an den Job beeinflussen?	Damit können rechtzeitig gezielte PE Massnahmen geplant und beim Gespräch vereinbart werden
4. Besteht beim Mitarbeitenden hohes nicht genutztes Potential?	Diese Analyse hilft, ob es Sinn macht im Gespräch z. B. die Übernahme neuer Aufgaben (Führung, Projekte) zu thematisieren

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 11

Punktemaximum: 4

Der Shopleiter Zürich hat der Versetzung eines Mitarbeitenden aus Genf nach Zürich zugestimmt. Der persönliche Eindruck, die guten Leistungen und überdurchschnittlichen Qualifikationen (inklusive sehr gute Deutschkenntnis) haben zu diesem Entscheid geführt.

Drei Monate danach holt sich der Shopleiter Zürich bei Ihnen Rat. Die Leistungen des neuen Mitarbeitenden entsprechen nicht den Erwartungen. Er wirke unmotiviert, führe oft private Telefongespräche und habe viele Kurzabsenzen. Der Shopleiter fragt Sie, was wohl die Ursachen dieses Verhaltens sein könnten.

- **Nennen Sie vier unterschiedliche, mögliche Ursachen für diesen Leistungsrückgang und zeigen Sie auf, wieso diese Ursache im beschriebenen Fall zutreffen könnte**

Anforderung an Antworten

- Ursachen müssen sich klar unterscheiden, ähnliche Antworten zählen nur einmal
- Situationsbezug in ganzen Sätzen

Ursachen Leistungsrückgang mit Bezug auf beschriebene Situation	1
1. Ursache liegt beim Job: Keine Einführung hat stattgefunden!	
2. Ursache liegt bei privaten Gründen: Fehlendes Beziehungsnetz im neuen Umfeld	
3. Ursache liegt beim Arbeitsumfeld: Der neue Mitarbeitende wird von neuen Kollegen nicht akzeptiert	
4. Ursache liegt beim Vorgesetzten: Unterschiedliche Führungsstile	

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 12

Punktemaximum: 5

Der Shopleiter Zürich lädt den neuen Mitarbeiter zu einem Gespräch ein und möchte mit ihm die Gründe für den Leistungsabfall besprechen. Vorgängig nimmt er mit Ihnen Kontakt auf und fragt um Rat, wie er dieses Gespräch strukturieren soll. Sie schlagen ihm dazu die Struktur des Konflikt- bzw. Konfrontationsgespräches vor.

- Nennen Sie die fünf wichtigsten Schritte eines Konflikt- oder Konfrontationsgesprächs.
- Zeigen Sie pro Schritt an einem auf den Fall bezogenen Beispiel auf, wie eine solches Gespräch ablaufen könnte (formulierter Satz)

Schritte	0,5	Fallbezogenes Beispiel	0,5
1.	Probleme sachlich darlegen	- „Ich habe festgestellt, dass sie seit einiger Zeit viele Kurzabsenzen haben“ - „Sie wurden mir als leistungsorientierter und guter Mitarbeiter empfohlen“ - „Wie sehen sie die Situation?“	
2.	Mitarbeiter soll Stellung dazu nehmen	- „Ich habe die Mentalität der D-CH unterschätzt“ - „Mir fehlt meine Familie“	
3.	Aufzeigen, wieso Änderungen nötig sind	- Aufzeigen, welches die Erwartungen des Vorgesetzten sind - Vermehrt Kundenkontakt suche - Erwartungen, dass Kurzabsenzen zurückgehen	
4.	Gemeinsam Lösungen suchen und Ziel festlegen	- Konkrete Aktionen und Ziele festlegen (SMART) - Konkrete Hilfe anbieten (Führungsverantwortung wahrnehmen)	
5.	Kontrolle der eingeleiteten Massnahmen	- Termin für Feedbackgespräch fixieren	

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 13

Punktemaximum: 4

Comtech möchte jüngeren Mitarbeitenden 6 bis 12-monatige Sprachaufenthalte in der eigenen Firma anbieten. Dabei prüft sie vorerst die Machbarkeit eines solchen Programms.

Nennen Sie zwei wichtige fallbezogene Gegebenheiten/Eigenheiten die solche Aufenthalte bei Comtech erschweren könnten und begründen Sie warum.

Anforderung an Antworten

- Antworten in ganzen Sätzen, Stichworte genügen nicht
- Klarer Fallbezug wieso gerade für C schwierig, sonst keine Punkte
- Ähnliche Antworten zählen nur einmal

Fallbezogene Gegebenheit	1	Wieso erschwert	1
1.		Dadurch bleibt das Angebot sehr beschränkt und allfälligen Interessenten muss Absage erteilt werden	
Keine organisatorische Einheit im Tessin und der Westschweiz			
2.		Nur Interessenten mit schon sehr guten Kenntnissen der entsprechenden Landessprache können sinnvoll eingesetzt werden	
Die meisten Jobs bei Comtech erfordern intensiven direkten Kundenkontakt			

7.1. Personalmarketing, - entwicklung und berufliche Grundbildung

Aufgabe 14

Punktemaximum: 4

Sie haben die Aufgabe, einen Workshop für die Shopleiter zu organisieren. Dazu erhalten Sie vom Verkaufsleiter folgenden Vorschlag für die Einladung.

Ich beziehe mich auf unsere Besprechung und bitte Sie unsere Shopleiter zu einem Workshop einzuladen. Die nachfolgenden Eckdaten lauten:

- **Datum: 6. Oktober 2008,**
- **Ort: Hotel Eiger, Jungfrauallee 17, 3800 Interlaken**
- **Zeit und Dauer: 09.00 – 17.00 Uhr, Bequeme Kleider (sportliches Tenue)**
- **Referent: Dr. T. Natel**
- **Organisator: HR-Management Comtech**
-

Bitte weisen Sie unsere Shopleiter darauf hin, dass Fahrgemeinschaften gebildet werden sollen.

Ebenso kann der Kursort auch sehr gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden (Fahrplan unter www.sbb.ch). Eigentlich sollten Ihnen diese Informationen genügen. Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse, Verkaufsleiter Schweiz

Sie stellen fest, dass einige wichtige Informationen fehlen.

- **Nennen Sie vier unabdingbare, weitere Informationen, welche zu dieser Kurseinladung gehören und begründen Sie warum**

Wichtige Informationen	0,5	Begründung	0,5
1. Klare Zielsetzung des Workshops		Shopleiter soll aufgezeigt werden, wie das zu bearbeitende Thema abgehandelt wird	
2. Allfällige Vorbereitungsarbeiten		Je nach Zielsetzung müssen Shopleiter Vorarbeit leisten (Umsatzzahlen berechnen, Mitarbeiterprofile erstellen)	
3. Detailprogramm		Shopleiter kann sich auf den Kurs vorbereiten und sich Gedanken machen	
4. Zielgruppe, Teilnehmerliste		Teilnehmer des Kurses müssen vorgängig bekannt sein; so kann sichergestellt werden, wer teilgenommen hat und wer fehlte	