
Berufsprüfung für HR-Fachleute 2019

Prüfungsteil 2: Fachlich fundierte Fallbearbeitung

Prüfungsposition 2.1: Integrierte Fallstudie Fachrichtung A

Name _____

Kandidatennummer _____

Inhalt:

	erhalten	abgegeben
Ausgangslage		
5 weisse Seiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teil 1		
13 blaue Seiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teil 2		
11 gelbe Seiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teil 3		
10 grüne Seiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teil 4		
11 rosa Seiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Datum: _____

Unterschrift: _____

Arbeitsauftrag

Ausgangssituation

Im Folgenden werden Sie einen konkreten Praxisfall bearbeiten. Der Fall besteht aus einer Ausgangslage und 4 separaten Fallbeschreibungen mit 2 bis 3 Aufgabenstellungen.

Die Ausgangslage sowie die einzelnen Prüfungsteile haben unterschiedliche Papierfarben:

- Ausgangslage weiss
- Fallbeschreibung Teil 1 blau
- Fallbeschreibung Teil 2 gelb
- Fallbeschreibung Teil 3 grün
- Fallbeschreibung Teil 4 rosa

Sie werden von der Prüfungsleitung jeweils aufgefordert, den entsprechenden Teil aus dem Umschlag zu nehmen. Aus Sicherheitsgründen müssen Sie die herausgenommenen Blätter zählen.

Nach Ablauf von 50 Minuten (pro Teil) werden Sie durch die Prüfungsleitung aufgefordert, Aufgaben, Beilagen und Lösungsblätter in den Umschlag zu legen. Vorgängiges Zählen der Blätter ist notwendig.

Halten Sie sich an die Instruktionen der Prüfungsleitung. Das Sichten oder Bearbeiten von Prüfungsteilen, die bereits bearbeitet wurden oder zur Bearbeitung noch nicht freigegeben wurden, führt zum Ausschluss aus der Prüfung.

Aufgabe

Lesen Sie die Ausgangslage zum Fall genau durch und sichten Sie etwaige Beilagen.

Diese gilt für alle nachfolgenden Teilaufgaben.

Lesen Sie die jeweilige Fallbeschreibung, sichten Sie die Beilagen und bearbeiten Sie die Aufgabenstellungen, in dem Sie Ihre Antworten/Lösungen in die Lösungsblätter eintragen. Nach Ablauf der angegebenen Prüfungszeit werden Sie von der Prüfungsleitung aufgefordert, die Aufgabe mit Ihren Lösungsblättern in den Umschlag zu legen.

Hinweise

- Sie sind für alle Aufgaben in der Rolle der HR-Fachperson der «ProUmwelt». Deshalb müssen alle Fragen aus dieser Sicht, bzw. fallbezogen beantwortet werden.
- Die Anforderungen an die Antworten/Lösungen sind jeweils beschrieben und müssen eingehalten werden.
- Lösungen und Teillösungen werden mit **CAs** (**C**orrect **A**nswer → korrekte Antwort) bewertet. Die CAs werden gemäss «Bewertungsraster der Experten» am Schluss der einzelnen Lösungsblätter in Punkte umgewandelt.
- Für die Bearbeitung der integrierten Fallstudie stehen Ihnen gesamthaft 210 Minuten zur Verfügung.
- Pro Teilaufgabe stehen Ihnen jeweils 50 Minuten zur Verfügung.
- Die Ausgangslage darf bis zum Schluss der gesamten Prüfung benutzt werden.
- Ausgangslage, Teilaufgaben und Beilagen dürfen während der Prüfung für Notizen oder Kennzeichnungen (Textmarkierungen) benutzt werden.
- Die Lösungen müssen auf dem Lösungsblatt/den Lösungsblättern eingetragen werden. Sollte der Platz auf dem Lösungsblatt nicht ausreichen, können zusätzliche leere Lösungsblätter bei der Prüfungsleitung bezogen werden.
- Am Schluss der Prüfung müssen alle Notizen abgegeben werden.
- Wo nur die weibliche oder männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschliesslich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Ausgangslage

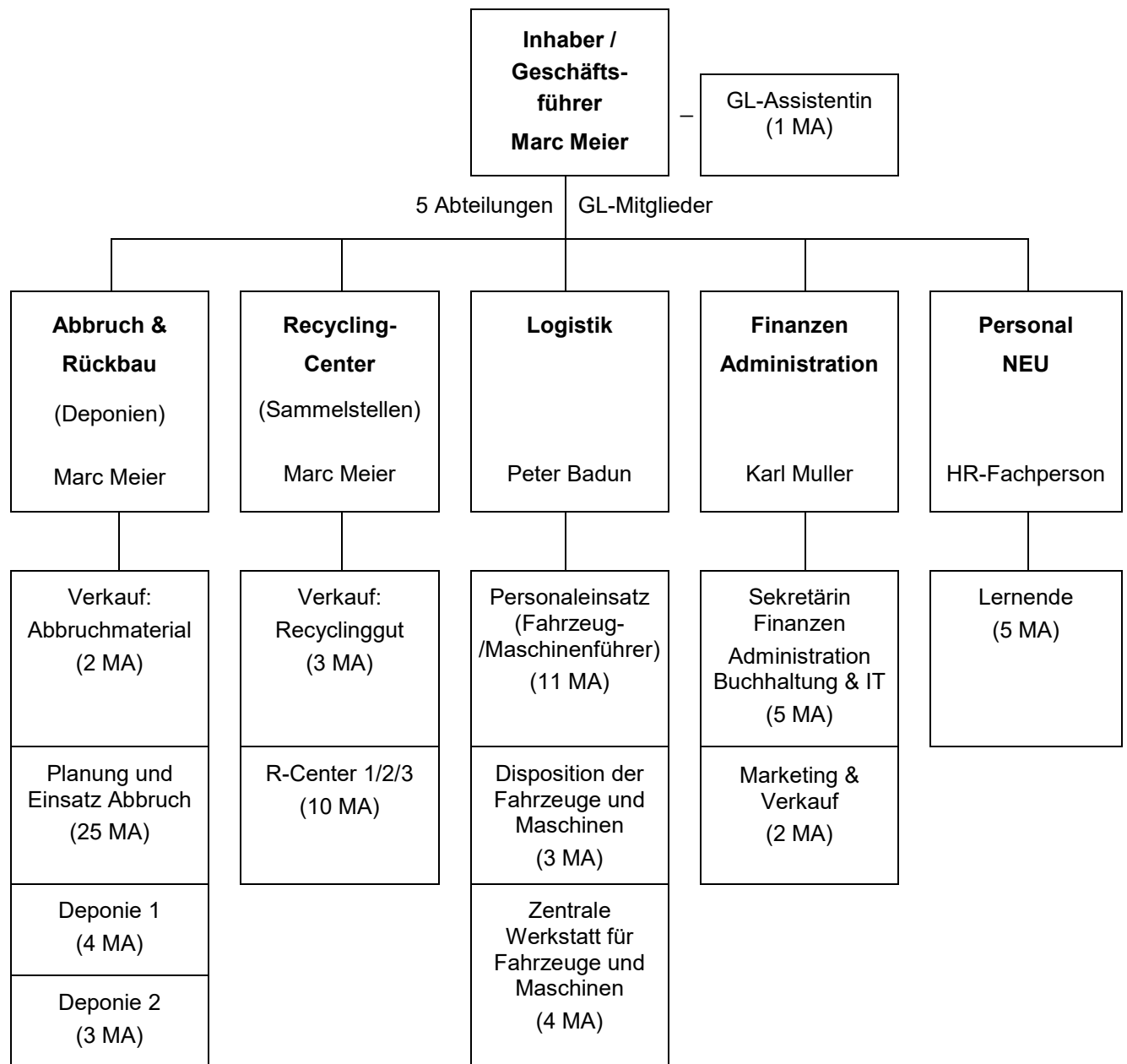
Ausgangslage zum Fall: «ProperUmwelt Services»

Die «**ProperUmwelt Services**», kurz «**ProUmwelt**» genannt, ist ein Unternehmen, dass sich einen Namen im Bereich «Recycling» gemacht hat. Es betreibt 3 Sammelstellen für recyclebares Kleingut aus Haushalten und Gewerbe und 2 Deponien für Grobgut aus Abbruch und Rückbau. Die «**ProUmwelt**» beschäftigt 81 Mitarbeitende.

Geschichte

- Vor 32 Jahren übernahm Marc Meier die Baufirma seines Vaters. Er spezialisierte sich auf Abbruch und Rückbau von Bauwerken aller Art. Das Abbaumaterial wurde auf speziellen Plätzen (Deponien) gelagert.
- Marc Meier realisierte, dass sich mit dem Verkauf von Abbaumaterial wie Holz, Beton, Stein, Glas, Metall usw. gut verdienen lies, wenn die einzelnen Rohstoffe sorgfältig getrennt wurden.
- Innert kürzester Zeit besass er 2 Deponien, einen grossen Maschinenpark und beschäftigte damals 26 Mitarbeitende.
- Auch Private kamen zu den Deponien und konnten gegen ein kleines Entgelt Werkstoffe, meist Holz, Möbel und Metall, entsorgen.
- Ab den 1990er Jahren hatte das von Privaten gebrachte Entsorgungsgut (Flaschen, Büchsen, Aluminium, Karton, Elektronik usw.) wenig oder keinen Bezug mehr zu den Werkstoffen auf den Deponien.
- Marc Meier kaufte neue Grundstücke und baute kontinuierlich an 3 verschiedenen Orten moderne Recycling-Center auf. Nicht ganz einfach war es Abnehmer und Käufer für das sortierte Recyclinggut zu finden.
- Da der Name «Meier Bau+Abbruch» nicht mehr passend war, erhielt die Firma den neuen Namen «**ProperUmwelt Services**» und wurde in eine AG umgewandelt. Marc Meier besitzt 80 % der Aktien. 20 % teilen sich die Gemeinden, in denen sich Meiers Recycling-Center befinden.
- In der Bevölkerung wird die Firma kurz «**ProUmwelt**» genannt.

Organigramm mit Anzahl Mitarbeitenden



Weitere Informationen

- Der aktuelle Personalbestand beträgt 81 Mitarbeitende plus Inhaber.
- Marc Meier ist ein Patron «alter Schule», der von seinen Mitarbeitenden geschätzt aber auch gefürchtet wird.
- Die Verwaltung und die Administration inkl. Personalbereich sind mit dem Unternehmen gewachsen und wenig organisiert.
- Löhne neuer Mitarbeitenden werden vom Geschäftsführer Marc Meier festgelegt. Auch Lohnerhöhungen, Feriendauer, Weiterbildungen usw. bestimmt der Geschäftsführer. Seine langjährigen Mitarbeitenden werden dabei bevorzugt behandelt.
- Der Finanzchef ist dafür besorgt, dass die rechtlichen Vorgaben gemäss OR und ArG jederzeit eingehalten, Sozialabgaben abgerechnet werden und die Versicherungen auf dem neusten Stand sind.
- Die Stelle «Personal» wurde vor kurzem neu geschaffen.
- Alle Mitarbeitenden haben eine Festanstellung mit einem Einzelarbeitsvertrag. Sie sind keinem GAV unterstellt.

Herausforderungen

1. Der Mix der Mitarbeitenden ist bezüglich der Ausbildung ziemlich handwerklich und weniger kopflastig, was die HR-Arbeit prägen wird.
2. Mehrere Mitarbeitende sind Ausländer. Einige sprechen, wenn überhaupt, nur gebrochenes Deutsch.
3. Mit wenigen Ausnahmen (Verwaltung/Administration/Planung) haben die Mitarbeitenden keinen fest zugeteilten Arbeitsplatz. Im Hauptgebäude gibt es Garderoben und Duschen für alle. Die Mitarbeitenden erscheinen aufgrund der Einsatzpläne entweder in den Garderoben oder direkt auf den Baustellen, den Deponien oder in den Recycling-Centern.
4. Bei den Mitarbeitenden herrscht eine latente Unzufriedenheit, der auf den Grund gegangen werden muss. Viele fühlen sich im Vergleich mit Kollegen ungerecht behandelt.
5. Marc Meier ist als Inhaber die tragende Kraft. Bis jetzt hat er alles selbst bestimmt und niemanden in seine Entscheidungen miteinbezogen. Sie als HR-Fachperson geniessen sein Vertrauen. Es finden regelmässig bilaterale Gespräche statt.
6. Marc Meier verfolgt eine klare Vision und beabsichtigt das Unternehmen im Bereich Recycling weiterzuentwickeln, obwohl «Abbruch und Rückbau» sein Stammgeschäft sind, wo er ein absoluter Profi und weitherum bekannt ist.
7. Marc Meier wird nächstens 60 Jahre alt. Er möchte «kürzertreten» und sich langsam mit seiner Nachfolge beschäftigen. Es gibt niemanden im familiären Umfeld, der als Nachfolger rekrutiert werden könnte.

Teil 1

Fallbeschreibung

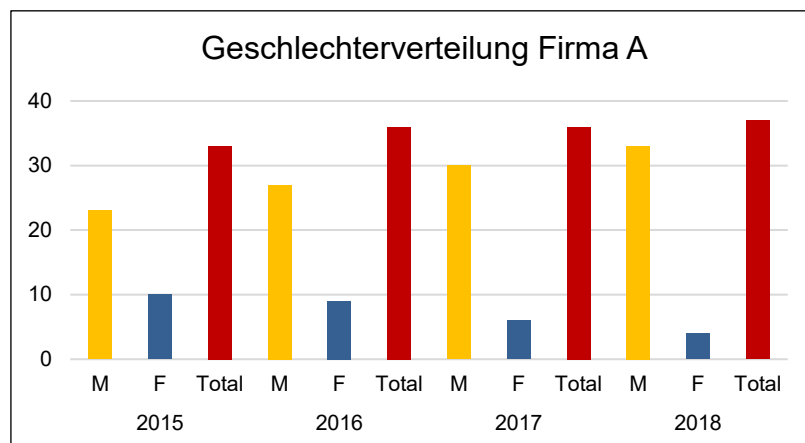
Sie sind neu als HR-Fachperson bei der «ProUmwelt». Sie sind die erste Fachkraft im HR Bereich. Bisher haben sich die Assistentin des Geschäftsführers (GL-Assistentin) und die Sekretärin des Finanzchefs die HR-Aufgaben geteilt. Wichtige HR-Entscheide wie Anstellungen hat der Geschäftsführer gefällt, bzw. der zuständige Vorgesetzte.

Vor 1 Woche haben Sie Ihre Stelle angetreten. Sie haben sich mit Ihrer Umgebung vertraut gemacht, Ihren Arbeitsplatz eingerichtet und an einer Sitzung der Geschäftsleitung teilgenommen. Da die Funktion der HR-Fachperson neu ist, existiert kein Einführungsprogramm. Sie überlegen sich, welche Aufgaben/Aktivitäten Sie in den nächsten 3 Monaten angehen wollen.

Aus Ihrer früheren Tätigkeit sind Sie sich zudem gewohnt mit Kennzahlen aus dem HR-Bereich zu arbeiten. Ihre Frage nach Diagrammen/Statistiken stösst auf Unverständnis, da weder die GL-Assistentin noch die Sekretärin Finanzen jemals damit konfrontiert waren. Sie erklären anhand eines Beispiels aus Ihrer früheren Tätigkeit worauf es Ihnen ankommt. Dabei zeigen Sie der GL-Assistentin, dem Leiter Finanzen und seiner Sekretärin auf, welche Erfahrungen Sie mit der Präsentation von Diagrammen/Statistiken bei ihrem alten Arbeitgeber, Firma A, gemacht haben.

Beispiel Diagramm

In Erinnerung geblieben ist Ihnen ein Säulendiagramm mit der Entwicklung der Geschlechterverteilung aller Abteilungen über die letzten 4 Jahre.



Dabei werden auf der **X-Achse** die Referenzjahre 2015 bis 2018 und die Kategorien Männlich (M), Weiblich (F) und Total der Mitarbeitenden aufgezeigt.

Auf der **Y-Achse** wird die Anzahl der Mitarbeitenden pro Kategorie und Jahr dargestellt. Bei der Präsentation an der damaligen Geschäftsleitungssitzung **interpretierten/erkannten** die Teilnehmenden, dass die Anzahl aller Mitarbeitenden und die Anzahl der männlichen Mitarbeitenden über die 4 Jahre ständig zunahmen, während die Anzahl der weiblichen Mitarbeitenden zurückging.

Es gab keinen Grund dafür, dass sich die Geschlechterverteilung bei der Firma A zu Ungunsten der Frauen entwickeln musste. Die Teilnehmenden beschlossen eine Reihe von **Massnahmen** zur Förderung des Frauenanteils in der Firma A.

Sie erhalten auf Wunsch 4 graphische Darstellungen (Diagramme) von verschiedenen HR-Kennzahlen:

- Altersstruktur
- Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen
- Feriensaldo vom Vorjahr
- Mehrarbeit und Überzeit

Wichtig ist Ihnen eine korrekte Interpretation, damit Sie nötige geeignete Massnahmen ableiten können. Anschliessend verlangen Sie zur Auswertung 2 weitere HR-Kennzahlen in Diagrammform.

Es besteht folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Lösungsblatt Aufgabe 1
- Beilage 2: Diagramm Altersstruktur inkl. Lösungsblatt 1 Aufgabe 2
- Beilage 3: Diagramm Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen inkl. Lösungsblatt 2 Aufgabe 2
- Beilage 4: Diagramm Feriensaldo vom Vorjahr inkl. Lösungsblatt 3 Aufgabe 2
- Beilage 5: Diagramm Mehrarbeit und Überzeit inkl. Lösungsblatt 4 Aufgabe 2
- Beilage 6: Lösungsblatt Aufgabe 3

Aufgabenstellung**1. Aufgabenliste (Aufgabe 1)**

Erstellen Sie eine persönliche Aufgabenliste für die nächsten 3 Monate mit 10 Aktivitäten, die Ihrer Einarbeitung als HR-Fachperson bei der «ProUmwelt» dienen.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 1, Lösungsblatt Aufgabe 1 ein.

2. Interpretation Diagramme/Statistiken (Aufgabe 2)

Beschreiben und interpretieren Sie die 4 Diagramme und leiten Sie geeignete Massnahmen ab.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilagen 2–5, Lösungsblätter Aufgabe 2 ein.

3. Zusätzliche Diagramme/Statistiken (Aufgabe 3)

Beschreiben Sie 2 zusätzliche HR-Kennzahlen, die für die «ProUmwelt» relevant sind. Definieren Sie ein mögliches Diagramm, begründen Sie Ihre Wahl und erklären Sie die Relevanz der Kennzahl.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 6, Lösungsblatt Aufgabe 3 ein.

Hinweis:

Für die Bearbeitung des Teils 1 stehen Ihnen 50 Minuten zur Verfügung. Nach Ablauf dieser Zeit werden Sie aufgefordert, die Aufgabenstellung samt Ihrer Lösung in den vorgesehenen Umschlag zu legen.

Beilage 1

Aufgabe 1 / Lösungsblatt

Erstellen Sie eine persönliche Aufgabenliste für die nächsten 3 Monate mit 10 Aktivitäten, die Ihrer Einarbeitung als HR-Fachperson bei der «ProUmwelt» dienen.

Anforderungen an die Antworten:

- Die Aktivitäten müssen sich auf HR-Aufgaben bei der «ProUmwelt» beziehen.
- Die Aktivitäten müssen in mehreren Stichworten beschrieben sein.
- Die Aktivitäten müssen sich wesentlich unterscheiden.

LÖSUNGEN

Aufgabenliste/Aktivität (Stichworte)
z. B. Gespräche mit Vorgesetzten und GL-Mitgliedern, Erwartungen abholen

Aufgabe 1 / Teil 1, Bewertung max. 10 CA

Anzahl CA	
-----------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA pro korrekte Aktivität.

CA	Punkte
10–9	5
8–7	4
6–5	3
4–3	2
2–1	1

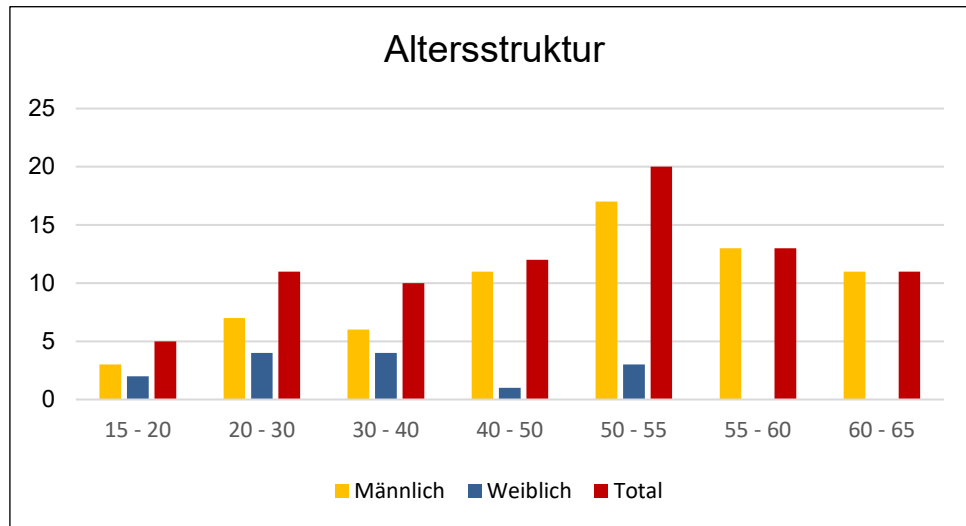
Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 1 / Teil 1 (max. 5 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 2

Aufgabe 2 / Lösungsblatt 1

Beschreiben und interpretieren Sie die 4 Diagramme und leiten Sie geeignete Massnahmen ab.

Altersstruktur



X – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)	Y – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)

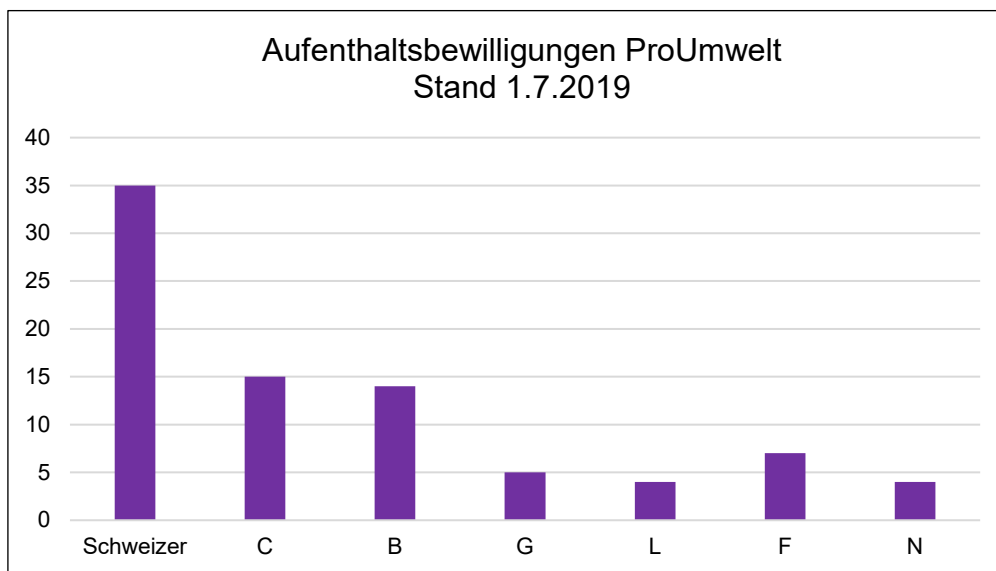
Interpretation (mehrere Stichworte)

Massnahmen (mehrere Stichworte)

Beilage 3

Aufgabe 2 / Lösungsblatt 2

Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen



X – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)	Y – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)

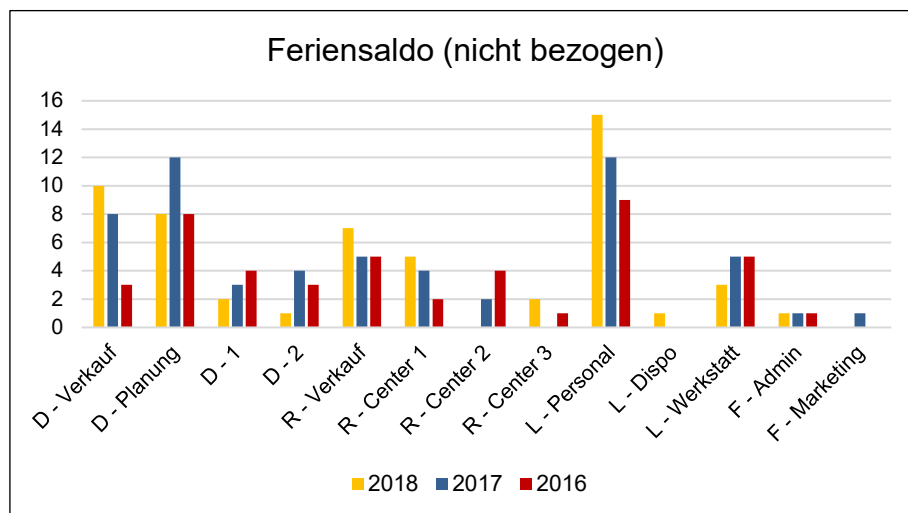
Interpretation (mehrere Stichworte)

Massnahmen (mehrere Stichworte)

Beilage 4

Aufgabe 2 / Lösungsblatt 3

Feriensaldo



Legende:
D = Deponien
R = Recycling
L = Logistik
F = Finanzen

X – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)	Y – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)

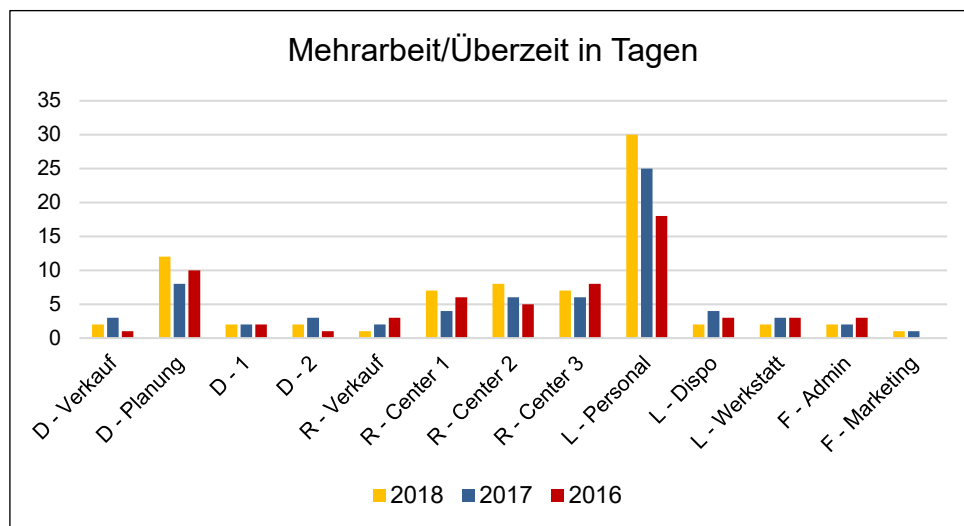
Interpretation (mehrere Stichworte)

Massnahmen (mehrere Stichworte)

Beilage 5

Aufgabe 2 / Lösungsblatt 4

Mehrarbeit/Überzeit



Legende:
D = Deponien
R = Recycling
L = Logistik
F = Finanzen

X – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)	Y – Achse (Beschreibung mind. 2 Worte)

Interpretation (mehrere Stichworte)

Massnahmen (mehrere Stichworte)

Aufgabe 2 / Teil 1, Bewertung max. 16 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA pro korrekte Beschreibung X-Achse
- 1 CA pro korrekte Beschreibung Y-Achse
- 1 CA pro treffende Interpretation
- 1 CA pro abgeleitete mögliche Massnahme (passend zur Interpretation)

CA	Punkte
16–15	6
14–13	5
12–11	4
10–8	3
7–5	2
4–2	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 2 / Teil 1 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 6

Aufgabe 3 / Lösungsblatt

Beschreiben Sie 2 zusätzliche HR-Kennzahlen, die für die «ProUmwelt» relevant sind. Definieren Sie ein mögliches Diagramm und begründen/erklären Sie die Relevanz der Kennzahl.

Anforderungen an die Antworten:

- Die in den Aufgaben 2 verwendeten HR-Kennzahlen (Diagramme) oder daraus abgeleitete HR-Kennzahlen werden nicht gewertet.
- Die HR-Kennzahlen müssen sich wesentlich unterscheiden.

LÖSUNG 1

Beschreibung der HR-Kennzahl (mehrere Stichworte oder ganze Sätze)
Mögliches Diagramm (Beschreibung oder Zeichnung mit Beschriftung)
Begründung / Relevanz für «ProUmwelt» (mehrere Stichworte oder ganze Sätze)

LÖSUNG 2

Beschreibung der HR-Kennzahl (mehrere Stichworte oder ganze Sätze)

Mögliches Diagramm (Beschreibung oder Zeichnung mit Beschriftung)

Begründung / Relevanz für «ProUmwelt» (mehrere Stichworte oder ganze Sätze)

Aufgabe 3 / Teil 1, Bewertung max. 6 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA pro Beschreibung einer relevanten HR-Kennzahl
(Nennung ohne Beschreibung wird nicht gewertet).
- 1 CA pro Beschreibung oder Zeichnung eines möglichen Diagramms
(Diagrammtyp und X-Achse und Y-Achse)
- 1 CA pro nachvollziehbare Begründung/Relevanz für «ProUmwelt»

CA	Punkte
6	4
5-4	3
3-2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 3 / Teil 1 (max. 4 Punkte)	
Begründung:	

Teil 2

Fallbeschreibung

Nachdem Sie erste Gespräche mit diversen Vorgesetzten geführt haben, stellen Sie fest, dass die Stimmung unter den Mitarbeitenden im Unternehmen eher bedrückt ist. Einige Vorgesetzte haben Ihnen erzählt, dass sich mehrere Mitarbeitende unfair behandelt fühlen. Zudem besteht kein Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden.

Bei der Analyse der Kennzahlen ist Ihnen zudem aufgefallen, dass die Fluktuation konstant hoch ist. Der Geschäftsführer, Marc Meier, hat Ihnen bestätigt, dass viel Zeit in die Rekrutierung investiert wird. Oft müssen temporäre Hilfskräfte beschäftigt werden, um die häufigen krankheitsbedingten Absenzen der Mitarbeitenden aufzufangen.

Marc Meier weiss zwar, dass es in seinem Betrieb unzufriedene Mitarbeitende gibt. Er war sich aber nicht bewusst, dass im gesamten Betrieb eine latente Unzufriedenheit herrscht.

Er entscheidet, dass eine Befragung der Mitarbeitenden gemacht werden soll, um der Unzufriedenheit auf den Grund zu gehen. Eine externe Firma will er aus Kostengründen nicht miteinbeziehen.

Er entwirft einen Fragekatalog für die Mitarbeitenden-Umfrage und bittet Sie, diesen zu prüfen. Dabei erwähnt er, dass er wissen möchte, ob die Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechend eingesetzt werden. Eine passende Frage dazu ist ihm nicht eingefallen. Er bittet Sie zudem, ihm bei der Definition und Abwicklung des Prozesses behilflich zu sein und beratend zur Seite zu stehen.

Die Mitarbeitenden-Umfrage inkl. Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen soll innert 3 Monaten abgeschlossen sein.

Es besteht folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Mitarbeitenden-Umfrage
- Beilage 2: Lösungsblätter Aufgabe 4
- Beilage 3: Lösungsblätter Aufgabe 5
- Beilage 4: Lösungsblätter Aufgabe 6

Aufgabenstellung**1. Entwurf Mitarbeitenden-Umfrage (Aufgabe 4)**

- Nennen und begründen Sie 5 Punkte der Mitarbeitenden-Umfrage, die Sie ändern/verbessern möchten.
- Formulieren Sie eine zusätzliche Frage, die Sie in die Mitarbeitenden-Umfrage aufnehmen. Die Frage soll Aufschluss darüber geben, ob die Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechend eingesetzt sind.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 2, Lösungsblatt 1+2 Aufgabe 4 ein.

2. Durchführung (Aufgabe 5)

Nach der Fertigstellung des Fragebogens sollen Sie das weitere Vorgehen in 6 Schritten zur Durchführung der Mitarbeitenden-Umfrage definieren.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 3, Lösungsblatt 1+2 Aufgabe 5 ein.

3. Quote (Aufgabe 6)

Nach der Durchführung und der Auswertung der Mitarbeitenden-Umfrage stellen Sie fest, dass nur 55% der Mitarbeitenden teilgenommen haben.

Nennen Sie 3 mögliche Gründe für die tiefe Beteiligung.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 4, Lösungsblatt Aufgabe 6 ein.

Beilage 1**Mitarbeitenden-Umfrage (Entwurf Marc Meier)**

Lieber Mitarbeiter / liebe Mitarbeiterin

Ihre Meinung zählt! Um uns kontinuierlich verbessern zu können, sind wir auf das Feedback von jedem einzelnen Mitarbeitenden angewiesen. Ich danke Ihnen, dass Sie an dieser obligatorischen Umfrage teilnehmen. Bitte antworten Sie ganz spontan, ohne zu lange über die einzelne Frage nachzudenken, denn meist ist der erste Eindruck der treffendste.

Der ausgefüllte Fragebogen ist bis spätestens am 31. Oktober 2019 im Personalbüro abzugeben. Unsere HR Fachperson wird die Antworten anschliessend auswerten und anonymisiert in einer Statistik aufbereiten. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Antworten keinen Einfluss auf Ihre Beurteilung oder Ihre Lohnentwicklung haben werden.

1. Wie unzufrieden sind Sie mit der «ProUmwelt» als Arbeitgeber?

☐ 1 sehr

☐ 2 etwas

☐ 3 eher nicht

☐ 4 nie

2. Was stimmt Sie am meisten unzufrieden?

☐ Führung

☐ Arbeitskollegen

☐ Tätigkeit

☐ Lohn

☐ Anderes:

3. Ist die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten gut?

☐ 1 ja

☐ 2 eher ja

☐ 3 eher nein

☐ 4 nein

4. Sind Sie mit Ihrem Lohn zufrieden?

☐ 1 ja

☐ 2 eher ja

☐ 3 eher nein

☐ 4 nein

5. Sind Sie mit der internen Kommunikation innerhalb «ProUmwelt» zufrieden?

☐ 1 ja

☐ 2 eher ja

☐ 3 eher nein

☐ 4 nein

6. Beabsichtigen Sie Ihre Stelle bei der «ProUmwelt» in den nächsten Monaten zu kündigen?

☐ 1 ja

☐ 2 wahrscheinlich

☐ 3 eher nein

☐ 4 nein

7. Was haben Sie für Verbesserungs-
Vorschläge?

Name: Vorname:

Besten Dank für die Teilnahme an der Umfrage!

Beilage 2

Aufgabe 4 / Lösungsblatt 1

- Nennen und begründen Sie 5 Punkte der Mitarbeitenden-Umfrage, die Sie ändern/verbessern möchten.
 - Formulieren Sie eine zusätzliche Frage, die Sie in die Mitarbeitenden-Umfrage aufnehmen. Die Frage soll Aufschluss darüber geben, ob die Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechend eingesetzt sind.
-

Anforderungen an die Antworten

- Die Verbesserungspunkte müssen sich auf den Entwurf der Mitarbeitenden-Umfrage beziehen.
 - Die Verbesserungspunkte und deren Begründungen müssen in ganzen Sätzen beschrieben sein.
 - Die Antworten müssen sich wesentlich unterscheiden.
-

LÖSUNG

Verbesserungspunkt	Begründung
z. B. Die Nummerierung der <input type="checkbox"/> -Antworten weglassen.	Die Nummerierung ist überflüssig und kann verwirren, indem sie als Wert interpretiert werden kann.

Aufgabe 4 / Lösungsblatt 2

Verbesserungspunkt	Begründung

Zusätzliche Frage**Anforderungen an die Antworten:**

- Die zusätzliche Frage muss einen Bezug zur Tätigkeit haben.
- Die zusätzliche Frage muss als Fragesatz formuliert sein.

Frage zum richtigen Einsatz
z. B. Würden Sie gerne bei der «ProUmwelt» in einem anderen Bereich eingesetzt werden?

Aufgabe 4 / Teil 2, Bewertung max. 11 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA pro erkannter Verbesserungspunkt
- 1 CA pro korrekte Begründung
- 1 CA für eine geeignete Frage

CA	Punkte
11–10	6
9–8	5
7–6	4
5–4	3
3–2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 4 / Teil 2 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 3

Aufgabe 5 / Lösungsblatt 1

Nach der Fertigstellung des Fragebogens sollen Sie das weitere Vorgehen in 6 Schritten zur Durchführung der Mitarbeitenden-Umfrage definieren.

Anforderungen an die Antworten

- Die Schritte müssen stichwortartig beschrieben werden.
 - Die Art der Umsetzung/Ausführung der einzelnen Schritte muss in ganzen Sätzen beschrieben werden.
 - Die Schritte müssen das weitere Vorgehen nach der Fertigstellung des Fragebogens aufzeigen.
 - Die Schritte und die Umsetzung müssen für die «ProUmwelt» geeignet sein.
-

LÖSUNG

Beschreibung Schritt (in Stichworten)	Art der Umsetzung/Ausführung (in ganzen Sätzen)
z. B. Vorankündigung der Umfrage	Die Gründe für die Mitarbeitenden-Umfrage werden den Mitarbeitenden erläutert. Der Ablauf wird geschildert.

Aufgabe 5 / Lösungsblatt 2

Beschreibung Schritt (in Stichworten)	Art der Umsetzung/Ausführung (in ganzen Sätzen)

Aufgabe 5 / Teil 2, Bewertung max. 12 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA für einen realistischen Schritt, passend für die «ProUmwelt»
- 1 CA für eine passende Beschreibung der Umsetzung/Ausführung des Schrittes

CA	Punkte
12–11	6
10–9	5
8–7	4
6–5	3
4–3	2
2–1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 5 / Teil 2 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 4

Aufgabe 6

Nach der Durchführung und der Auswertung der Mitarbeitenden-Umfrage stellen Sie fest, dass nur 55% der Mitarbeitenden teilgenommen haben.

Nennen Sie 3 mögliche Gründe für die tiefe Beteiligung.

Anforderungen an die Antworten

- Die beschriebenen Gründe müssen eine Relevanz zur «ProUmwelt» aufzeigen.
 - Allgemeine Gründe für eine tiefe Beteiligung an einer Umfrage werden nicht gewertet.
-

LÖSUNG

Beschreibung mögliche Gründe (in ganzen Sätzen)

Aufgabe 6 / Teil 2, Bewertung max. 3 CA

Anzahl CA	
-----------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA für eine klar beschriebene Begründung mit Relevanz zur «ProUmwelt»

CA	Punkte
3	3
2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 6 / Teil 2 (max. 3 Punkte)	
Begründung:	

Teil 3

Fallbeschreibung

Die Mitarbeitenden-Umfrage hat unter anderem dazu geführt, dass die Mitarbeitenden untereinander über die Vertragsbedingungen ihres Arbeitsvertrages diskutierten. Mehrere haben sich bei ihren Vorgesetzten oder bei Ihnen beschwert, weil sie sich ungerecht behandelt fühlen. Damit bestätigt sich Ihre Feststellung, dass es keine einheitlichen Regelungen gibt. Vieles gilt einfach seit Jahren als ungeschriebenes Gesetz, das neue Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten und Kollegen/Kolleginnen erfahren. Arbeitsverträge für neue Mitarbeitende wurden bei gleicher oder ähnlicher Tätigkeit von der GL-Assistentin anhand bestehender Verträge «kopiert». Der Lohn wurde jeweils vom Geschäftsführer Marc Meier festgelegt.

Auch Lohnerhöhungen, Feriendauer usw. bestimmt der Geschäftsführer. Je nach Geschäftsgang ist er bei monetären Vergütungen geizig oder grosszügig. Seine langjährigen Mitarbeitenden werden dabei bevorzugt behandelt.

Der Geschäftsführer hat den Überblick verloren. Sie als HR-Fachperson erhalten von ihm den Auftrag, für alle Mitarbeitenden einheitliche Bedingungen und Regelungen für die Anstellung (Arbeitsvertrag) auszuarbeiten. Zudem soll ein neues Lohnsystem eingeführt werden, dass die Ungerechtigkeiten beseitigt. Der Geschäftsführer wünscht für jede Funktion Lohnbänder, die Erfahrungen berücksichtigen.

Sie erstellen ein Dokument mit «Allgemeinen Vertragsbedingungen». Gesetzesartikel sowie Angaben aus gesetzlichen Verordnungen werden nicht dokumentiert.

Anschliessend erarbeiten Sie mit externer Hilfe das neue Lohnsystem. Die Löhne orientieren sich neu an der Funktion (Lohnbänder) und an einer Erfahrungsstufe (Erfahrungswert).

Ende August genehmigt der Geschäftsführer die «Allgemeinen Vertragsbedingungen» und das neue Lohnsystem. Beides soll per 1. Januar eingeführt werden.

Es besteht folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Lösungsblätter Aufgabe 7
- Beilage 2: Lösungsblätter Aufgabe 8
- Beilage 3: Lösungsblätter Aufgabe 9

Aufgabenstellung1. Allgemein gültige Vertragsbedingungen (**Aufgabe 7**)

- Führen Sie 9 Bedingungen auf, die Sie in den «Allgemeinen Vertragsbedingungen» regeln wollen. Die «Allgemeinen Vertragsbedingungen» werden integrierender Bestandteil jedes Arbeitsvertrages bei unbefristeter Festanstellung.
- Formulieren Sie jede Vertragsbedingung, wie diese im Dokument «Allgemeine (gültige) Vertragsbedingungen» stehen könnte.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 1, Lösungsblatt 1 + 2, Aufgabe 7 ein.

2. Anforderungen Lohnsystem (**Aufgabe 8**)

Beschreiben Sie 6 Anforderungen an ein Lohnsystem für die «ProUmwelt».

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 2, Lösungsblatt 1 + 2, Aufgabe 8 ein.

3. Umsetzung (**Aufgabe 9**)

Beschreiben und begründen Sie die 3 wichtigsten HR-Aktivitäten (Vorgehensschritte) gegenüber den Mitarbeitenden, die bis zur Einführung der «Allgemeinen Vertragsbedingungen» und des neuen Lohnsystems per 1. Januar erforderlich sind.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 3, Lösungsblatt Aufgabe 9 ein.

Beilage 1

Aufgabe 7 / Lösungsblatt 1

- Führen Sie 9 Bedingungen auf, die Sie in den «Allgemeinen Vertragsbedingungen» regeln wollen. Die «Allgemeinen Vertragsbedingungen» werden integrierender Bestandteil jedes Arbeitsvertrages bei unbefristeter Festanstellung.
- Formulieren Sie jede Vertragsbedingung, wie diese im Dokument «Allgemeine (gültige) Vertragsbedingungen» stehen könnte.

Anforderungen an die Antworten

- Die Vertragsbedingungen müssen für alle Mitarbeitenden Gültigkeit haben und sich wesentlich unterscheiden.
- Gesetzlich geregelte Bestimmungen (wörtlich gemäss OR oder ArG) werden nicht gewertet.
- Die Beschreibungen müssen in ganzen Sätzen formuliert werden und müssen das Stichwort umfassend beschreiben.
- Hinweise bei den Beschreibungen auf andere Dokumente (z. B. «gemäss gültigem Pensionskassen-Reglement») werden nicht gewertet.

LÖSUNG

Vertragsbedingung (Stichwort)	Beschreibung in den «Allgemeinen Vertragsbedingungen» (in ganzen Sätzen)
z. B. Ferien	Die Ferien betragen im 1.–5. Dienstjahr 4 Wochen, danach 5 Wochen im Jahr.

Aufgabe 7 / Lösungsblatt 2

LÖSUNG

Vertragsbedingung (Stichwort)	Beschreibung in den «Allgemeinen Vertragsbedingungen» (in ganzen Sätzen)

Aufgabe 7 / Teil 3, Bewertung max. 9 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA pro Stichwort und passende Formulierung/Beschreibung

CA	Punkte
9	6
8	5
7-6	4
5-4	3
3-2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 7 / Teil 3 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 2

Aufgabe 8 / Lösungsblatt 1

Beschreiben und begründen Sie 6 Anforderungen an ein Lohnsystem für die «ProUmwelt».

Anforderungen an die Antworten

- Die Anforderungen müssen als Ergänzung zum Satz «Das Lohnsystem sollte ...» formuliert werden.
- Die Anforderungen müssen für die «ProUmwelt» realistisch sein und sich unterscheiden.
- Die Begründungen müssen in mehreren Stichworten formuliert werden und sich auf die Anforderung beziehen.

LÖSUNG

Anforderungen an ein Lohnsystem: Das Lohnsystem sollte ...,	Begründung Weil ... / damit ...
z. B. genügend differenzieren können,	es verschiedene Berufsgruppen oder Funktionen bei der «ProUmwelt» gibt.

Aufgabe 8 / Lösungsblatt 2

LÖSUNG

Anforderungen an ein Lohnsystem: Das Lohnsystem sollte ...,	Begründung Weil ... / damit ...

Aufgabe 8 / Teil 3, Bewertung max. 12 CA

Anzahl CA	
-----------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA für eine realistische (durchführbare) Anforderung
- 1 CA für eine passende Begründung

CA	Punkte
12–11	6
10–9	5
8–7	4
6–5	3
4–3	2
2–1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 8 / Teil 3 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 3

Aufgabe 9

Beschreiben und begründen Sie die 3 wichtigsten HR-Aktivitäten (Vorgehensschritte) gegenüber den Mitarbeitenden, die bis zur Einführung der «Allgemeinen Vertragsbedingungen» und des neuen Lohnsystems per 1. Januar erforderlich sind.

Anforderungen an die Antworten

- Die Aktivitäten müssen zwingend sein für die Einführungen der «Allgemeinen Vertragsbedingungen» und des neuen Lohnsystems per 1. Januar.
 - Die Aktivitäten müssen in mehreren Sätzen beschrieben/begründet werden.
-

LÖSUNG

Aktivitäten / Vorgehensschritte mit Begründung

Aufgabe 9 / Teil 3, Bewertung max. 6 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 2 CA für eine detaillierte Beschreibung und Begründung des Vorgehens.
- nur 1 CA, wenn die Beschreibung/Begründung unklar, zu wenig umfassend ist oder wenn die Begründung fehlt.
- 0 CA, wenn der Vorgehensschritt nicht wichtig (erforderlich) für die Einführung per 1. Januar oder keine HR-Aufgabe ist.

CA	Punkte
6–5	3
4–3	2
2–1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 9 / Teil 3 (max. 3 Punkte)	
Begründung:	

Teil 4

Fallbeschreibung

Nach einem kurzen Spitalaufenthalt will der Geschäftsführer und Inhaber, Marc Meier, seine Nachfolgeplanung vorantreiben. Er möchte sich in den nächsten 3–5 Jahren aus dem operativen Geschäft zurückziehen.

Marc Meier will als erstes den Recycling-Teil, den er heute allein leitet, einem Nachfolger übergeben. Der Nachfolger soll zu einem späteren Zeitpunkt auch die Führung von «Abbruch & Rückbau» übernehmen. Nächster Karriereschritt wäre die gesamte Geschäftsführung für die **«ProperUmwelt Services»**.

Als GL-Mitglied und Abteilungsleiter der «Recycling-Center» wird der Neue die Gesamtverantwortung für diesen Bereich übernehmen. Er soll weitgehend freie Hand haben, damit er die Abteilung unabhängig und nach seinen Vorstellungen führen und weiterentwickeln kann.

Noch aus der Reha schickt Ihnen der Geschäftsführer eine E-Mail mit einem Inserate-Vorschlag.

Nach seiner Rückkehr haben Sie Fragen, die Sie mit Marc Meier besprechen wollen, bevor Sie den Rekrutierungsprozess starten.

Sie machen sich Gedanken, wie Sie die Stelle optimal besetzen können. Es ist Ihnen bewusst, dass es Ihnen nicht möglich ist, die für eine Nachfolge nötigen Kompetenzen effizient zu prüfen. Sie möchten externe Hilfe in Form eines Assessment beiziehen, obwohl Marc Meier dies gemäss E-Mail nicht will.

Es besteht folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Auszug E-Mail des Geschäftsführers Marc Meier
- Beilage 2: Inserat Vorschlag Marc Meier
- Beilage 3: Lösungsblätter Aufgabe 10
- Beilage 4: Lösungsblätter Aufgabe 11
- Beilage 5: Lösungsblätter Aufgabe 12

Aufgabenstellung**1. Inserat (Aufgabe 10)**

Beurteilen Sie das Inserat. Beschreiben Sie 9 Angaben, die Sie ergänzend einfügen, ändern oder weglassen werden. Beziehen Sie die E-Mail sowie die Ausgangslage in Ihre Überlegungen mit ein. Bedenken Sie, dass es sich um eine Kaderposition handelt.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 3, Lösungsblatt 1 + 2, Aufgabe 10 ein.

2. Fragen zur Stellenbesetzung (Aufgabe 11)

Formulieren Sie 6 Punkte, die Sie mit Marc Meier besprechen müssen. Beachten Sie, dass Marc Meier Sie als HR-Experte betrachtet und möglichst wenig in den Prozess involviert werden will.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 4, Lösungsblatt 1 + 2, Aufgabe 11 ein.

3. Assessment (Aufgabe 12)

Formulieren Sie 3 Argumente, mit denen Sie Marc Meier vom Einsatz eines externen Assessments für diese Kaderstelle überzeugen wollen.

Tragen Sie Ihre Lösungen in Beilage 5, Lösungsblatt Aufgabe 12 ein.

Beilage 1

Auszug aus dem E-Mail von Marc Meier an HR-Fachperson

...

Was die Besetzung der Stelle Leitung «Recycling-Center» betrifft, habe ich mir in den letzten Tagen einige Gedanken gemacht.

Ich stelle mir eine umsetzungsstarke und verhandlungsversierte Person vor. Sie soll zudem bereits Erfahrung in einer ähnlichen Position mitbringen. Wichtig sind mir zudem die Kontakte zu den Behörden und Gemeindevertretern. Sie sind nicht nur unsere heutigen oder zukünftigen Kunden, sondern auch Aktionäre. Wir werden den Ausbau der Recycling Centers im kantonalen Umfeld realisieren, eine schweizweite Expansion strebe ich nicht an. Die Person kann ihr Fachwissen in einem Ingenieurstudium oder auf dem Berufsweg erworben haben. Bewerber aus dem Ausland, die noch nicht in der Schweiz tätig sind, sehe ich eher nicht, da der Stelleninhaber die Eigenheiten unseres politischen Systems kennen muss.

Wie ich Ihnen bereits gesagt habe, will ich mich mittelfristig aus dem Betrieb zurückziehen. Der neue Stelleninhaber wäre somit ein potenzieller Nachfolger, aber das wird sich erst im Verlaufe der nächsten Jahre zeigen. Wichtig ist mir die ideale Besetzung für die Leitung der «Recycling-Center».

Mit Ihrer HR-Kompetenz können wir die Stellenbesetzung ohne externen Beizug durchführen. Ich werde nur bei den Interviews der Bewerber dabei sein, die Sie vorher schon «gesiebt» haben. Ich mache mich in der Regel bereits nach ein paar Minuten ein Bild über einen Kandidaten. Bis jetzt bin ich sehr gut damit gefahren.

Anbei das Inserat zur Überprüfung.

Beilage 2

Vorschlag Inserat

Suchen Sie eine anspruchsvolle, langfristige und innovative Herausforderung, bei der Sie Ihr unternehmerisches Handeln und Denken wirkungsvoll umsetzen können? Dann sind Sie bei uns richtig für die neu geschaffene Position als

Leiter (100 %) Recycling-Center**Ihre Aufgaben**

- Operative und personelle Führung unserer bestehenden 3 Recycling-Center
- Entwicklung und Implementierung neuer Geschäftsfelder
- Ausbau und Pflege des Kundennetzes
- Zusammenarbeit mit verschiedensten Behörden und Gemeinden
- Optimierung der Prozesse und Gewährleistung der Qualitätsnorm
- Vertretung unserer Firma in verschiedenen Branchen- und lokalen Gremien

Ihr Profil

- Mehrjährige Geschäftsführung mit Personalverantwortung
- Erfahrung im Auf- und Ausbau von neuen Geschäftsfeldern
- Umsetzungsstarke und pünktliche Persönlichkeit
- Sehr gute PC-Kenntnisse
- Affinität für Abfall-, Recycling-, Umweltwesen

Unser Angebot

- Ein modernes und zukunftsgerichtetes Arbeitsumfeld
- Gute Sozialleistungen und marktübliche Anstellungsbedingungen
- Karrieremöglichkeiten: z. B. bei Eignung die Firmenführung zu übernehmen

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen.

Beilage 3

Aufgabe 10 / Lösungsblatt 1

Beurteilen Sie das Inserat. Beschreiben Sie 9 Angaben, die Sie ergänzend einfügen, ändern oder weglassen werden. Beziehen Sie die E-Mail sowie die Ausgangslage in Ihre Überlegungen mit ein. Bedenken Sie, dass es sich um eine Kaderposition handelt.

Anforderungen an die Antworten

- Die Angaben müssen in ganzen Sätzen klar und aussagefähig formuliert werden.
 - Aus den Angaben muss hervorgehen, ob es sich um eine Ergänzung, Änderung, Neuformulierung oder Streichung handelt → Hinweis/Aktion.
 - Die Angaben müssen sich wesentlich unterscheiden.
-

LÖSUNG

Angaben mit Hinweis/Aktion
Beispiel: Der Arbeitsort ist nicht ersichtlich/fehlt → einfügen.

Aufgabe 10 / Lösungsblatt 2

Angaben mit Hinweis/Aktion

Aufgabe 10 / Teil 4, Bewertung max. 9 CA

Anzahl CA	
-----------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA pro korrekte Angabe mit Hinweis/Aktion

CA	Punkte
9	6
8	5
7-6	4
5-4	3
3-2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 10 / Teil 4 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 4

Aufgabe 11

Formulieren Sie 6 Punkte, die Sie mit Marc Meier besprechen müssen. Beachten Sie, dass Marc Meier Sie als HR-Experte betrachtet und möglichst wenig in den Prozess involviert werden will.

Anforderungen an die Antworten

- Die zu besprechenden Punkte müssen als Frage formuliert werden.
 - Die zu besprechenden Punkte müssen sich wesentlich unterscheiden.
 - Die Fragen dürfen sich nicht auf das Inserat beziehen, da Sie dieses bereits angepasst haben.
 - Fragen, die Sie als HR-Fachperson in eigener Verantwortung entscheiden und umsetzen können, werden nicht gewertet.
-

LÖSUNG

Offene Fragen rund um den Rekrutierungsprozess
Beispiel: Welchen Zeitrahmen haben Sie sich vorgestellt bis zur Besetzung der Stelle?

Aufgabe 11 / Teil 4, Bewertung max. 6 CA

Anzahl CA	
------------------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA für eine realistische Frage, die HR nicht in eigener Regie entscheiden kann.

CA	Punkte
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 11 / Teil 4 (max. 6 Punkte)	
Begründung:	

Beilage 5

Aufgabe 12

Formulieren Sie 3 Argumente, mit denen Sie Marc Meier vom Einsatz eines externen Assessments für diese Kaderstelle überzeugen wollen.

Anforderungen an die Antworten

- Die Argumente müssen sich konkret auf die Stelle und die «ProUmwelt» beziehen.
 - Die Argumente müssen in ganzen Sätzen klar formuliert werden.
 - Die Argumente müssen sich wesentlich unterscheiden
 - Allgemeine Aussagen zu Assessment werden nicht gewertet
-

LÖSUNG

Argumente

Aufgabe 12 / Teil 4, Bewertung max. 3 CA

Anzahl CA	
-----------	--

Ihre Lösungen werden wie folgt bewertet:

- 1 CA für ein auf die «ProUmwelt» und Stelle bezogenes Argument.

CA	Punkte
3	3
2	2
1	1

Experten: Erreichte Punkte Aufgabe 12 / Teil 4 (max. 3 Punkte)	
Begründung:	