



Kommunikation und Führung für HR-Fachleute

Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen
und Antworten sowie Minicases

Marita Knecht unter redaktioneller Mitarbeit von Clarisse Pifko

1 Verändertes Betriebsklima

Übungsziele	Wie können Sie in der Rolle der HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer bestimmten Situation anwenden?
Theorie	Kap. 1.2, S. 11, Kap. 1.3, S. 12, Kap. 1.4, S. 15, Kap. 2.4, S. 25, Kap. 3, S. 32

Firmensituation	<p>Unternehmen: KMU, Handel mit Investitionsgütern, Tochterfirma eines europäischen Mutterhauses.</p> <p>120 Mitarbeitende, davon etwa gleich viel Männer wie Frauen. Es handelt sich um geschulte Mitarbeitende in allen Altersklassen; es gibt sowohl ausführend Tätige wie auch qualifizierte Fachleute. Die Hierarchie ist transparent und auf drei Ebenen verteilt.</p> <p>HR-Bereich: Eine HR-Person mit mehrjähriger Erfahrung und ein KV-Lernender, zurzeit im zweiten Lehrjahr. Die HR-Position ist eine Stabsstelle und dem CEO direkt unterstellt.</p> <p>Führungspolitik: Grundsätzlich wird auf ein kooperatives Verhalten Wert gelegt; wegen des angespannten Markts und ständigen Zeitdrucks ist das oft nicht möglich. Das Unternehmen hat einen guten Ruf auf dem Markt.</p>
------------------------	---

Ausgangslage Eine informelle Gruppe von jüngeren, ehrgeizigen Männern und Frauen verlangt, dass das Unternehmensreglement geändert werden soll. Dieses sieht bei Vaterschaft momentan einen Urlaub von drei Tagen vor. Die Gruppe möchte hingegen mindestens 14 Tage Urlaub. Dieser Vorstoss hat das Betriebsklima im Unternehmen etwas vergiftet, da nun polarisierende Parteien entstanden sind.

Aufgabe

1 Nehmen Sie als HR-Person Stellung zu dieser Ausgangslage und entwickeln Sie Lösungsansätze.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in die Aufgabenlösung sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsklima • Unternehmenskultur 	Die Forderungen der Mitarbeitenden vergiften das Betriebsklima.
2. Wo liegt die Ursache für das schlechte Betriebsklima?	Motivationslehre	Die Mitarbeitenden sind unzufrieden. Was bedeutet das in der Praxis?
3. Einleiten von möglichen Lösungsschritten	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild • Kommunikation • Konfliktlösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Inhalte der Personalpolitik und was sagt das Leitbild aus? • Wer muss in diesem Fall kommunizieren, wie und was? Welche Rolle haben die HR-Person und die Linie? • Wie können abteilungsübergreifende Konflikte gelöst werden?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

2 Markteinbruch

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer Bereichs-HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?

Theorie Kap. 1.1, S. 10, Kap. 3, S. 32, Kap. 5, S. 64, Kap. 6.3, S. 76, Kap. 8, S. 87, Kap. 9.1, S. 96

Firmensituation

Unternehmen: Grossbetrieb im Dienstleistungsbereich mit 4000 Mitarbeitenden, sehr viele Mitarbeitende mit geringer Schulbildung, auch viele Ausländer mit schlechten Deutschkenntnissen. Das Unternehmen ist aber führend in der Ausbildung von Lernenden.

HR-Bereich: HR-Leiter, Geschäftsleitungsmitglied; HR-Controller, Lohnadministration, interne Fürsorgestelle. Grösseres Team von Bereichs-Personalfachleuten und Personal-Assistenten und -Assistentinnen

Führungspolitik: Das Unternehmen ist stark und solid strukturiert, teilweise in den hierarchischen Abläufen etwas träge. Uneinheitliches Betriebsklima, die Führungsstile zeigen die Handschrift der Vorgesetzten. Ein Leitbild existiert; es wird jedoch in der Praxis kaum angewandt.

Ausgangslage Aufgrund verschiedener weltwirtschaftlicher Zusammenhänge ist ein massiver Markteinbruch entstanden, der fatale finanzielle Einbussen mit sich bringt. Das Unternehmen muss 10 % der Mitarbeitenden abbauen, davon ist auch der HR-Bereich betroffen.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Das Unternehmen als soziales System verstehen	Sinn und Bedeutung der Personalarbeit auch in einer erschwerten Situation aufzeigen
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Beratungsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Aufgaben der HR-Person? • Wie soll kommuniziert werden und wer kommuniziert? • Wie führen Sie Beratungsgespräche?
3. Mögliche Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologie im Berufsalltag • Gruppenprozesse • Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisationen und Personalabbau führen zu Ängsten • Was geschieht, wenn Mitarbeitende frustriert sind? • Wie gehen Sie in diesen Situationen vor? <p>Die HR-Abteilung ist auch betroffen. Was könnte auf der Beziehungsebene im Team ablaufen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann das Leistungsniveau dennoch erhalten bleiben? • Wo liegen Vor- und Nachteile von Reorganisationen?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden

3 Reorganisation

Übungsziele	Wie können Sie in der Rolle einer HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?
Theorie	Kap. 1.3, S. 12, Kap. 2.2, S. 21, Kap. 6.2, S. 74

Firmensituation	<p>Unternehmen: KMU im Detailhandel mit 50 Filialen in der Schweiz. 300 Mitarbeitende, in erster Linie Verkaufspersonal männlich und weiblich gemischt. Die Filialleiter sind mehrheitlich männlich und gut geschult. Die Marktlage ist gut, die Konkurrenz ist aber stark.</p> <p>HR-Bereich: HR-Leiterin und kleines HR-Team.</p> <p>Führungspolitik: Die KMU gehört einem Alleinaktionär, der direkt eingreift, wenn ihm etwas nicht passt. Er hat das Unternehmen sukzessiv aufgebaut und führt pionierhaft.</p>
------------------------	--

Ausgangslage Der Firmeninhaber will das Filialnetz stark ausweiten. In den Städten will er sogar mehr als eine Filiale eröffnen, um den eigenen, internen Konkurrenzdruck zu fördern, wie er sagt. Er meint, dass Mitarbeitende unter Druck besser arbeiten. Nicht rentable Filialen schliesst er jeweils kurzfristig.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Die Unternehmenskultur wird durch Einflüsse verändert.	<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Faktoren können zu «Burn-outs» führen. • Einfluss der hohen Anforderungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Führung/Menschenbild	Was bewirkt ein bestimmtes Führungsverhalten?
3. Mögliche Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen der Führungsprozesse durch die HR-Person • Führung • Motivation/Demotivation 	<p>Wie kann eine HR-Person unterstützend Einfluss nehmen?</p> <p>Was ist die Rolle der HR-Person bei Neueinstellungen?</p> <p>Wie wird ein Entlassungsgespräch geführt?</p> <p>Wie kann Demotivation bei Mitarbeitenden behoben werden?</p>
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

4 Kulturelle Unterschiede

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer Konfliktsituation anwenden?

Theorie Kap. 1.2, S. 11, Kap. 1.3, S. 12, Kap. 2.3, S. 24, Kap. 2.4, S. 25, Kap. 3, S. 32

Firmensituation

Unternehmen: Alters- und Pflegezentrum, 150 Mitarbeitende, Pflegepersonal, unterschiedliche Ausbildung in einer grösseren Stadt.

HR-Bereich: HR-Leiter und kleines HR-Team.

Führungspolitik: Das Alters- und Pflegezentrum gehört einer Stiftung und wird durch einen Verein geführt. Stiftung und Verein bilden den Vorstand. Ein Verwalter ist CEO. Es reden viele Menschen mit oder mischen sich in verschiedene Aufgaben ein.

Ausgangslage Die Stiftung hat in ihren Statuten vermerkt, dass alle alten Menschen unabhängig von ihren kulturellen Hintergründen als Gäste aufgenommen werden. Das heisst, dass Menschen mit verschiedenen Religionen und Traditionen im Alterszentrum wohnen. Beim Pflegepersonal führt das immer wieder zu grossen Spannungen.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Konflikte • Psychologie im Berufsalltag 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Konflikte angesprochen und behoben werden? • Was braucht es für Voraussetzungen? • Wieso kommt es zu Konflikten zwischen den unterschiedlichen Kulturen? • Was versteht man unter Persönlichkeitsreife?
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Kommunikation	Inwieweit hilft die Kommunikationspsychologie bei der Behebung von Konflikten?
3. Mögliche Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur • Leitbild • Personalpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Leitideen in die Praxis umgesetzt werden? • Wie könnten die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessert werden?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

5 Fusionen

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer Bereichs-HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?

Theorie Kap. 1.2, S. 11, Kap. 2.2, S. 21, Kap. 2.4, S. 25, Kap. 6.1, S. 72, Kap. 6.3, S. 76

Firmensituation

Unternehmen: Kleinunternehmen, Ärztelabor, mit 15 Mitarbeitenden und guter Ausbildung.

HR-Bereich: 1 HR-Fachperson, die gleichzeitig für die Administration und Finanzen zuständig ist.

Führungspolitik: Keine eigentlichen Strukturen. Man ist ein grosses Team.

Ausgangslage Der Inhaber hat kürzlich mit einem weiteren Labor (7 Personen) fusioniert. Gleichzeitig hat er ein Kleinunternehmen der Pharmabranche gekauft (9 Personen). Das bedeutet für die HR-Person einen grossen, zusätzlichen Arbeitsaufwand.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Veränderungen im Unternehmen Gruppenprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Wie reagieren Menschen auf Veränderungen? • Wie wirken sie sich auf Gruppenprozesse aus?
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle der Personalfachperson • Leitbild 	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Rolle der HR-Person bei Fusionen? • Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit beim Leitbild?
3. Mögliche Massnahmen	Konfliktlösungen Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Da noch keine Strukturen vorhanden sind, kann es zu Konflikten kommen. Wie können Konflikte gelöst werden? • Welche Führungsmassnahmen fördern eine gute Zusammenarbeit?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

6 Organisationsentwicklung

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer HR-Leiterposition Ihr Wissen praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?

Theorie Kap. 2.2, S. 21, Kap. 3, S. 32, Kap. 5, S. 64, Kap. 7.1, S. 79, Kap. 8, S. 87, Kap. 11, S. 120

Firmensituation

Unternehmen: KMU mit 250 Mitarbeitenden in der Bau- und Immobilienbranche. Gut ausgebildetes Personal, auf dem Bau selbst auch ausländische Mitarbeitende, die nur angelernt sind.

HR-Bereich: HR-Leiter und kleines HR-Team.

Führungspolitik: Das Unternehmen ist eine Familien-AG, die eher autoritär geführt wird. Ein Machtwechsel vom Vater zum Sohn steht bevor. Der Sohn hat eine betriebswirtschaftliche Ausbildung und will Fachaufgaben an Mitarbeitende delegieren.

Ausgangslage Ein Machtwechsel vom Vater zum Sohn steht bevor. Der Sohn hat eine betriebswirtschaftliche Ausbildung und will Fachaufgaben an die Mitarbeitenden delegieren. Er will das Unternehmen grundsätzlich neu organisieren.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer HR-Leiterperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen im Führungsverhalten • Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Vorteile eines MbO und wie könnte man es in einem Unternehmen einführen? • Wie können Führungsgedanken umgesetzt werden?
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Unterstützung der Linie durch die HR-Person	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn und Bedeutung der Personalarbeit auch in einer erschwerten Situation aufzeigen. • Was sind die Aufgaben der HR-Person?
3. Mögliche Massnahmen	<p>Kommunikation</p> <p>Psychologie im Berufsalltag</p> <p>Motivationslehre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll kommuniziert werden und wer kommuniziert? • Wie führen Sie Beratungsgespräche und worauf achten Sie im Besonderen? • Reorganisationen und Personalabbau führen zu Ängsten. • Was geschieht, wenn Mitarbeitende frustriert sind? • Wie gehen Sie in diesen Situationen vor? • Wie kann das Leistungsniveau dennoch erhalten bleiben? • Wo liegen Vor- und Nachteile von Reorganisationen?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

7 Internes Kommunikationssystem

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer Bereichs-HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?

Theorie Kap. 1.1, S. 10, Kap. 3, S. 32, Kap. 5, S. 64, Kap. 8, S. 87, Kap. 11.1, S. 120

Firmensituation

Unternehmen: Grossunternehmen der Maschinenbranche mit 1200 Mitarbeitenden, Kader mit fundierter Ausbildung, Produktionsmitarbeitende werden laufend geschult, viele Ausländer mit schlechten Deutschkenntnissen. Das Unternehmen ist führend in der Ausbildung von Lernenden.

HR-Bereich: HR-Leiter, Geschäftsleitungsmitglied, grösseres HR-Team

Führungspolitik: Die Unternehmenskultur wird gemäss den Leitideen gelebt. Die Führungspersonen sind geschult. Trotzdem ergeben sich oft Spannungen innerhalb der Abteilungen.

Ausgangslage Die Mitarbeitenden beklagen sich, dass sie die Flut der Informationen nicht mehr bewältigen können. Es wird viel zu vieles kommuniziert, das nicht notwendig ist. Viele Mitarbeitende sind oft erschöpft. Die Leistungseffizienz leidet.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer Bereichs-HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Das Unternehmen als soziales System verstehen	Wie kann ein System verändert werden?
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Kommunikation Beratungsgespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unterstützung der HR-Abteilung bei Veränderungen des Systems • Wie soll kommuniziert werden und wer kommuniziert? • Wie führen Sie Beratungsgespräche, wenn sich eine Person bei Ihnen über diese Missstände beklagt? • Wo liegen die Grenzen der HR-Person, wenn Mitarbeitende psychisch beeinträchtigt sind?
3. Mögliche Massnahmen	Führung Motivationslehre	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kommunizieren Sie gegenüber der Linie? • Wie können Sie überzeugen? • Inwieweit hat das geschilderte Problem einen Bezug zum Gesundheitsmanagement? <p>Wie wirken sich diese Konflikte auf die Motivation aus?</p>
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

8 Diversity-Management

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?

Theorie Kap. 1.1, S. 10, Kap. 1.2, S. 11, Kap. 3, S. 32, Kap. 6.3, S. 76, Kap. 9.1, S. 96

Firmensituation

Unternehmen: Mittleres Unternehmen im elektronischen Produktionsbereich mit etwa 250 Mitarbeitenden, unterschiedlich geschult – hochqualifiziert bis angelernt, vorwiegend Männer, etwa 10 Frauen, viele Ausländer ohne gute Deutschkenntnisse, jedoch teilweise mit Hochschulabschluss, 20 Lernende im Elektronikbereich und KV.

HR-Bereich: HR-Leiter und kleines HR-Team.

Führungspolitik: Das Unternehmen ist seit drei Generationen alteingesessen. Der Ruf des Unternehmens ist sehr gut und das Führungsverhalten kann als zeitgemäss bezeichnet werden.

Ausgangslage Die HR-Abteilung wird gebeten, zusammen mit der Linie bei der Erarbeitung von neuen Leitideen und Führungsrichtlinien mitzuarbeiten und möglichst die verschiedenen Kulturen zu berücksichtigen.

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage. Sie sind in der Position einer HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Das Unternehmen als soziales System verstehen Sinn eines Leitbilds aufzeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Was kann die HR-Abteilung dazu beitragen? • Vorschläge machen bezüglich des Vorgehens • Wie wichtig sind formulierte Leitideen?
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll kommuniziert werden und wer kommuniziert? • Wie können die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkannt und berücksichtigt werden?
3. Mögliche Massnahmen	Führung Psychologie im Alltag	<ul style="list-style-type: none"> • Was soll bei einer Teambildung beachtet werden? • Wie können anhand der Gruppenprozesse die Beziehungen innerhalb der Gruppe erkannt werden? • Eine Gruppe wird von einem Moderator geleitet. Was sind seine Aufgaben? <p>Begründen Sie, weshalb psychologische Kenntnisse wichtig sind.</p>
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

9 Outsourcing von HR-Aufgaben

Übungsziele Wie können Sie Ihr Wissen in der Rolle einer Sparten-HR-Fachperson praxisbezogen in einer für Sie neuen Situation anwenden?

Theorie Kap. 2, S. 19, Kap. 2.2, S. 21, Kap. 3, S. 32, Kap. 5, S. 64, Kap. 9.1, S. 96

Firmensituation

Unternehmen: Grossbetrieb im Pharmabereich mit weltweit 9000 Mitarbeitenden, hoch- und sehr gut qualifiziertes Personal sehr differenzierter Herkunft, Männer und Frauen gemischt. Niederlassungen und Produktionsstätten auch im Ausland.

HR-Bereich: HR-Leiter, Geschäftsleitungsmitglied, HR-Abteilungen der verschiedenen Sparten.

Führungspolitik: Das Unternehmen ist straff strukturiert, verfolgt klare Unternehmensleitsätze, ist aber offen für Organisationsentwicklungen. Auf ein gutes Betriebsklima und zeitgemässes Führungsverhalten wird grosser Wert gelegt.

Ausgangslage Aus organisatorischen und ökonomischen Gesichtspunkten wird das gesamte Lohnsystem ins Ausland verlegt. Die Abteilung Controlling und Finanzen ist hauptsächlich davon betroffen, da einige Stellen nun abgebaut werden. Wie wirken sich diese Veränderungen möglicherweise aus?

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer Sparten-HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigen Sie den Nutzen der getroffenen Massnahmen auf. • Stellen Sie die Verbindung zwischen Unternehmenskultur und Führung her.
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Kommunikation Beratungsgespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Wer kommuniziert, wie und was? • Mit welchen Problemen wird die HR-Abteilung möglicherweise öfter konfrontiert? • Was läuft innerhalb des HR-Teams ab? Wie beraten Sie frustrierte Mitarbeitende?

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
3. Mögliche Massnahmen	Die Rolle der HR-Person	Worin unterscheidet sich die HR-Arbeit in einem Grosskonzern von der in einem KMU?
	Psychologie im Berufsalltag	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisationen und Personalabbau können psychischen Stress auslösen. Inwieweit können diese Probleme vermieden werden? • Wie unterstützen Sie gekündigte Mitarbeiter? • Wieso können einzelne Menschen besser mit Stress umgehen als andere?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.

10 Autoritäre Führung

Übungsziele Wie können Sie in der Rolle einer HR-Fachperson Ihr Wissen praxisbezogen in einer schwierigen Situation anwenden?

Theorie Kap. 1.1, S. 10, Kap. 1.2, S. 11, Kap. 1.3, S. 12, Kap. 3, S. 32, Kap. 5, S. 64, Kap. 6.2, S. 74, Kap. 9.1, S. 96

Firmensituation

Unternehmen: KMU im Handelsbereich von Investitionsgütern mit 85 Mitarbeitenden, vorwiegend Männer und Frauen, teilweise mit guter Berufsausbildung und teilweise nur angelernt mit folgenden Abteilungen: Verkauf und Marketing, Administration und Technik.

HR-Bereich: 1 Personalfachperson, zuständig für Rekrutierung und Betreuung. Löhne und Versicherungsabrechnungen werden vom Buchhalter erledigt.

Führungspolitik: Das Unternehmen wurde vor 10 Jahren vom Eigentümer als Kleinfirma gegründet und sukzessive aufgebaut mit Tendenz zu grösserem Wachstum. Der Eigentümer führt sehr autoritär, ist aber offen für gute Ideen. Die Hierarchie ist flach. Alle Mitarbeitenden sind ihm direkt unterstellt.

Ausgangslage Die Verkaufszahlen sind rückläufig. Der Eigentümer hat, ohne die HR-Person zu informieren, einem Verkäufer rein intuitiv gekündigt, weil die Leistungen nicht mehr genügten. Wie gehen Sie als HR-Fachperson vor?

Aufgabe

1 Nehmen Sie Stellung zu dieser Ausgangslage; Sie sind in der Position einer HR-Fachperson. Entwickeln Sie Lösungsansätze für den Minicase.

Mögliche Vorgehensstruktur der Aufgabenlösung	Themenwahl gemäss Wegleitung	Mögliche Gedanken zu Lösungsansätzen
1. Was ist die Ausgangslage oder wie könnte der Einstieg in diese Aufgabe sein?	Führung	Menschenbild und Kompetenzen des Vorgesetzten erschweren hier die HR-Arbeit.
2. Was für Aufgaben kommen auf den HR-Bereich zu?	Kommunikation Beratungsgespräche	Wie muss der provozierte Konflikt des Vorgesetzten nun angesprochen werden? <ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen Sie mit dem gekündigten Mitarbeiter nun um? • Wie gehen Sie in diesen Situationen vor?
3. Mögliche Massnahmen	Soziales System, Leitbild Unternehmenskultur Psychologie im Berufsalltag	Was für Massnahmen könnten ergriffen werden, um solche Situationen zu vermeiden? Demotivierendes Führungsverhalten beeinflusst die Leistung. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen autoritärem Führungsstil und dem Leistungsverhalten?
4. Begründen des Fachwissens		Alle Aussagen müssen individuell aufgrund der praktischen Erfahrung beantwortet und begründet werden.