

**Modulprüfungen SVF-ASFC**  
**Umsetzungsorientierte und wirkungsvolle Führung (Modul 5 Diplomstufe)**  
**Prüfungsablauf Nullserie 2011**

Zeit	Vorgang Prüfungsphase	Situationen Aufträge / Aktionen	Dokumente Unterlagen	Prüfungsergebnis
60'	<b>Phase I</b> <b>1. Sitzung</b> <b>Geschäfts-</b> <b>leitung</b>	<p><b>Aufträge</b> (4er Gruppen bzw. Einzelarbeit gemäss Ziffer 3)</p> <p>1. <b>Studieren Sie die aktuellen Informationen</b> über „Ihre“ Firma, (wie Jahresabschluss, kurze Schilderung Geschäftsgang letzte Jahre, aktuelle Führungskennzahlen)</p> <p>Legen Sie in der Gruppe fest, wer welche Rolle/Funktion der Geschäftsleitung wahrnimmt; nötigenfalls lösen Sie dies aus. Sie werden im weiteren Prüfungsverlauf in diesen Rollen/Funktionen agieren.</p> <p>2. <b>Erarbeiten Sie in der Gruppe die aktuelle Firmensituation</b> und legen Sie das weitere Vorgehen für die kommenden Verhandlungen mit Ihren Wettbewerbern fest. Halten Sie die notwendigen Daten auf einem Flip-Chart-Bogen fest.</p> <p>In diesen anschliessenden Verhandlungen werden Sie je zu zweit mit zwei Gesprächspartnern der Konkurrenzfirmen zusammentreffen und über eine mögliche Zusammenarbeit, einen Zusammenschluss oder was sinnvoll erscheinen mag, verhandeln. Ziele dieser Verhandlungen sind: 1. Überleben der eigenen Firma 2. Berücksichtigung der eigene Funktion/Rolle.</p>	<p><b>Auftragspapier 1. Sitzung GL</b> pro Gruppe</p> <p><b>Aktuelle Geschäftsdaten wie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresabschluss</li> <li>- Schilderung Geschäftsgang letzte Jahre</li> <li>- Führungskennzahlen</li> </ul> <p><b>Auftragspapier individueller Bericht</b> mit Vorlage</p> <p>Arbeit mit PC; das Ergebnis wird sowohl für Kandidat/in zur Fortsetzung der Arbeiten als auch für Experten (Bewertung) ausgedruckt.</p> <p>Sämtliche Papiere, Unterlagen, Materialien usw. werden spätestens am Schluss der Prüfung eingesammelt.</p> <p>Zuweisung der Teilnehmenden für die folgenden Gesprächsrunden. Modus: alle Funktionsträger sind involviert; je zwei Funktionsträger einer Firma sprechen mit je zwei Funktionsträgern einer der anderen</p>	<p><b>Individuelle Bewertungen während der Sitzung</b></p> <p>Umgang mit Datenmaterial des Unternehmens; Organisationskenntnisse; Erfassen/erkennen Geschäftslage; Erfassen/ erkennen Interessenlage; Erkennen von Zusammenhängen und deren Bedeutung; Problemlösefähigkeiten; Kommunikation; Gestaltung von Kooperation (Eigene Interessen vs Interessen anderer; persönliche Interessen vs Sachinteressen); Umgang mit Wandel; Umgang mit Widerstand und Emotionen</p> <p><b>Gemeinsam erarbeitetes Papier</b> Stimmige sinnvolle Wiedergabe von Ausgangslage/Überlegungen/Vorgehen/Entscheidungen</p> <p><b>Bewertung individueller Bericht</b> Stimmigkeit mit Geschehen; Sinnvolle Kurzfassung Ausgangslage; Situation, Geschehen während Sitzung; Resultat und Vorgehen; Kommentare/Bewertung dazu; Einschätzung GL-Kollegen; Eigene Ziele</p> <p><b>Erreichbare Punkte</b></p>

Zeit	Vorgang Prüfungsphase	Situationen Aufträge / Aktionen	Dokumente Unterlagen	Prüfungsergebnis
		3. <b>Erstellen Sie einen individuellen Bericht</b> , indem Sie kurz Ihre Eindrücke und Meinung kommentieren zur Situation, zu Ihren Partnern der Geschäftsleitung, zum Vorgehen, zu den Aussichten und zu allem, was Ihnen im Moment wichtig erscheint.	Firma.	- individuelle Bewertung während Sitzung: 25 - gemeinsam erarbeitetes Papier: 5 - individueller Bericht: 10

05'		Raumwechsel		
-----	--	-------------	--	--

45'	<b>Phase II Sondierungs- gespräche</b>	<p>Je zwei Funktionsträger zweier Firmen treffen sich zu Sondierungs- bzw. Verhandlungsgesprächen gemäss Zuweisung durch Prüfungsleitung</p> <p><b>Aufträge:</b></p> <p>1. <b>Verhandlung mit Gesprächspartnern der Wettbewerber</b> Sie sind zusammengekommen, um in einem ersten offiziellen Kontakt über künftige Zusammenarbeitsmöglichkeiten bis hin zu Fusionen zu sprechen.</p> <p>Wie Sie das Gespräch führen, welche Fakten Ihrer Firma Sie aufzeigen und welche Resultate Sie dabei erreichen, bleibt in Ihrem Ermessen. Sie werden die Ergebnisse nach einer nächsten Zwischengesprächsrunde in einer 2. GL-Sitzung Ihres Unternehmens weiter verarbeiten.</p> <p>Halten Sie das Besprochene inklusive Ergebnis mit weiterem Vorgehen auf einem Flip-Chart-Bogen fest.</p> <p>2. <b>Individueller Bericht</b> Erstellen Sie einen individuellen Bericht, indem Sie kurz Ihre Eindrücke und Meinung kommentieren zur Situation, zu Ihren Gesprächspartnern, zum Vorgehen, zu den Aussichten und allem, was Ihnen im Moment wichtig erscheint.</p>	<p><b>Auftragspapier</b> für alle</p> <p><b>Auftragspapier individueller Bericht</b> mit Vorlage</p> <p>Arbeit mit PC; das Ergebnis wird sowohl für Kandidat/in zur Fortsetzung der Arbeiten als auch für Experten (Bewertung) ausgedruckt.</p> <p>Sämtliche Papiere, Unterlagen, Materialien usw. werden spätestens am Schluss der Prüfung eingesammelt.</p>	<p><b>Individuelle Bewertungen während der Verhandlung</b></p> <p>Kommunikation; Positives Klima; Zusammenfinden/Kooperation; Umgang mit Wandel/Widerstand/Emotionen; Thema ansprechen; Klarheit schaffen; Daten klären; Situation erkennen; Interessen/Ziele/ Spielraum klären; Gemeinsamkeiten/Unterschiede und Zusammenhänge sowie deren Bedeutung erkennen</p> <p>Interessen vs. Standpunkte; Trennung Mensch und Sache; Alternativen; Objektive Entscheidungskriterien</p> <p>Gesprächsverlauf positiv gestalten; Tür für weitere Verhandlungen offen; Klarheit über Stand der Verhandlung; Klarheit über weiteres Vorgehen</p> <p><b>Bewertung gemeinsam erarbeitetes Papier</b> sinnvolle Wiedergabe von Ausgangslage; Überlegungen; Vorgehen; Entscheide</p> <p><b>Bewertung Individueller Bericht</b> Stimmigkeit mit Geschehen; Sinnvolle Kurzfassung; Geschehen während Sitzung; Resultat und Vorgehen; Kommentare/Bewertung; Einschätzung Gesprächspartner; Realisierung eigene Ziele</p>
-----	--	---	---	---

Zeit	Vorgang Prüfungsphase	Situationen Aufträge / Aktionen	Dokumente Unterlagen	Prüfungsergebnis
				<b>Erreichbare Punkte</b> - individuelle Bewertung während Gespräch: 20 - gemeinsam erarbeitetes Papier: 5 - individueller Bericht: 10

20'		Raumwechsel und Pause		
-----	--	-----------------------	--	--

145'	<b>Phase III Vermittlungs- gespräche</b>  3 x 45' total pro Gesprächsrunde  2 x 05' pro Wechsel	<p>Je zwei Kandidaten aus verschiedenen Firmen gleicher Verhandlungsgruppen, die bisher keinen direkten Kontakt hatten, treffen sich zu Vermittlungsgespräch einem Vermittler möglichst aus anderer Verhandlungsgruppe (Zuweisung durch Prüfungsleitung)</p> <p><b>Ausgangslage</b> Während den Verhandlungen von Geschäftspartnern und Konkurrenten ist es zwischen zwei Personen zu Konflikten gekommen, die eine Fortsetzung der Verhandlungen blockieren. Damit die Parteien weiter verhandeln können, wünschen die Beteiligten, dass Sie den Konfliktparteien helfen, ihren Konflikt beizulegen, sie mindestens aber soweit darin zu unterstützen, die Verhandlungen trotz vielleicht noch nicht ganz gelöster Konfliktsituation fortführen zu können.</p> <p><b>Aufträge:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Vorbereitung und Durchführung Vermittlungsgespräch</b> Sie treffen sich mit Ihrem Verhandlungspartner und einem Vermittler zum Vermittlungsgespräch. Bereiten Sie sich während 5' anhand der Ihnen vorliegenden Schilderung auf dieses Gespräch kurz vor. Es werden verschiedene Szenarien von Konfliktverursachung in Regieanweisungen bereitgestellt. Seien Sie sich selber; halten Sie sich jedoch inhaltlich an die Regieanweisungen.</li> </ol> <p><b>Auftrag Vermittler</b></p>	<p>Um alle Teilnehmenden Vermittlungsgespräche durchführen zu lassen, werden je nach Anzahl Kandidaten/Kandidatinnen mind. 3 Gesprächsrunden durchgeführt.</p> <p><b>Auftragspapier</b> für alle</p> <p><b>Regieanweisungen</b> für Konfliktpartner und Vermittler (mindestens 8 unterschiedliche Konfliktsituationen)</p> <p><b>Auftragspapier individueller Bericht</b> mit Vorlage</p> <p>Arbeit mit PC; das Ergebnis wird sowohl für Kandidat/in zur Fortsetzung der Arbeiten als auch für Experten (Bewertung) ausgedruckt.</p> <p>Sämtliche Papiere, Unterlagen, Materialien usw. werden spätestens am Schluss der Prüfung eingesammelt.</p>	<p><b>Bewertungen des Vermittlers während der Vermittlungssitzung</b></p> <p>Erfüllt Voraussetzungen der Vermittlung: Steht Beteiligten/Anliegen neutral gegenüber; Übernimmt Verantwortung für den Prozess, nicht für Inhalte/Beziehung der Beteiligten; Vermeidet wertende Stellungnahmen</p> <p>Klärt Rollen aller Sitzungsbeteiligten; Schliesst mit Parteien Kontrakt zur Vermittlung</p> <p>Gibt Vorgehen bekannt; Holt Zustimmung der Parteien ein</p> <p>Hilft Beteiligten sich einzubringen; Hilft Beteiligten zuzuhören, zu verstehen; Hilft im Idealfall Beteiligten, direkt miteinander zu sprechen</p> <p>Hilft emotionale Stimmung zu mildern; Hilft Vorwürfe und Angriffe in Ich-Botschaften zu übersetzen und verständlich zu machen</p> <p>Durchläuft mit Beteiligten Lösungsprozess; Reagiert je nach Entwicklung adäquat; Unterstützt Prozess durch Visualisierung</p> <p><b>Bewertung Individueller Bericht</b> Stimmigkeit mit Geschehen; Sinnvolle Kurzfassung; Situation/Geschehen während Sitzung; Resultat und Vorgehen; Kommen-</p>
------	--	---	--	---

Zeit	Vorgang Prüfungsphase	Situationen Aufträge / Aktionen	Dokumente Unterlagen	Prüfungsergebnis
		<p>Sie haben zwischen den Beteiligten auf deren Wunsch hin eine Konfliktsituation zu vermitteln (Gesprächsdauer: 25').</p> <p><b>Auftrag Konfliktpartner</b> Während den Verhandlungen sind Ihnen seitens eines Verhandlungspartners Informationen zugekommen, die eine Fortführung der Verhandlung verunmöglichen. Eine Fortsetzung wäre nur möglich, wenn es mit Hilfe eines Vermittlers gelänge, die Situation zu entschärfen.</p> <p>2. <b>Individueller Bericht (Vermittler sowie Konfliktpartner)</b> Erstellen Sie einen individuellen Bericht, indem Sie kurz Ihre Eindrücke und Meinung kommentieren zur Situation, zu Ihrem Gesprächspartner, zum Vermittler, zum Vorgehen, zu den Aussichten und allem, was Ihnen im Moment wichtig erscheint.</p>		<p>tare/Bewertung; Einschätzung Konfliktpartner bzw. Vermittler; Realisierung eigene Ziele</p> <p><b>Erreichbare Punkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuelle Bewertung während Gespräch: 35</li> <li>- individueller Bericht: 10</li> </ul>

05'		Raumwechsel		
-----	--	-------------	--	--

40'	<b>Phase IV 2. Sitzung Geschäfts- leitung</b>	<p>4er Gruppen (gleiche Zusammensetzung wie 1. Sitzung GL)</p> <p><b>Auftrag:</b> <b>Beratung und Beschlussfassung</b></p> <p>Beraten Sie nach den inzwischen vorgefallenen Geschehnissen mit allen nötigen Aspekten, was Sie wie weiter tun wollen und begründen Sie Ihre Entscheidung.</p> <p>Halten Sie die notwendigen Daten auf einem Flip-Chart-Bogen fest.</p>	<b>Auftragspapier</b> pro Gruppe	<p><b>Individuelle Bewertungen während der Sitzung</b></p> <p>Zusammentragen aller Infos; Erfassen/erkennen Interessenlagen; Erkennen von Zusammenhängen und deren Bedeutung; Problemlösefähigkeiten; Umsetzung Problemlöseprozess; Entwicklung Vorschläge weiteres Vorgehen; Gemeinsamer Entscheidungsprozess; Kommunikation; Gestaltung von Kooperation (Eigene Interessen vs Interessen anderer; persönliche Interessen vs Sachinteressen); Umgang mit Wandel; Umgang mit Widerstand und Emotionen</p> <p><b>Gemeinsam erarbeitetes Papier</b></p>
-----	---	---	-------------------------------------	---

Zeit	Vorgang Prüfungsphase	Situationen Aufträge / Aktionen	Dokumente Unterlagen	Prüfungsergebnis
				Stimmige sinnvolle Wiedergabe von Ausgangslage/Überlegungen/Vorgehen/Entscheidungen <b>Erreichbare Punkte</b> - individuelle Bewertung während Sitzung: 25 - gemeinsam erarbeitetes Papier: 5

05'		Raumwechsel		
-----	--	-------------	--	--

40'	<b>Phase V Individueller Schlussbericht</b>	<b>Auftrag:</b> Sie haben als GL-Mitglied „Ihrer“ Firma eine erste Annäherung an Ihre Mitbewerber erlebt. Halten Sie Rückschau und fassen Sie das Geschehen zusammen, zeigen Sie wesentliche Elemente auf und geben Sie ihre persönliche Meinung ab zu Fragen wie: Welche Möglichkeiten sehen Sie für das Überleben „Ihres“ Unternehmens? Welche Möglichkeiten sehen Sie für „Ihre“ Funktion? Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten für mögliche Zusammenarbeitsformen bis hin zu Fusionen? Was bräuchte es, um eine Lösung in Ihrem Sinne zu erreichen? Was erachten Sie weiter als wichtig im Zusammenhang mit der heutigen Aufgabe und dem erlebten Geschehen?	<b>Auftragspapier individueller Bericht</b> mit Vorlage  Arbeit mit PC; das Ergebnis wird ausgedruckt.  Sämtliche Papiere, Unterlagen, Materialien usw. werden spätestens am Schluss der Prüfung eingesammelt.	<b>Bewertung individueller Bericht</b> Stimmigkeit mit Geschehen; Sinnvolle Kurzfassung Ausgangslage/Situation; Einflüsse der Sitzungen/Besprechungen; neue Informationen; Daten, Erkenntnisse, Resultat und Vorgehen; Kommentare/Bewertung dazu; Einschätzung der GL-Kollegen; Einschätzung Möglichkeiten Zusammenarbeitsformen; Einschätzung Erreichbarkeit persönliche Ziele; Schlussfazit  <b>Erreichbare Punkte</b> - individueller Schlussbericht: 50
-----	---	---	---	---