



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Vorlesungsabschlussklausur im Fach: **Major Management**
Vorlesung: **Organisationsentwicklung (CfM 01)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **16.02.2016**

Zugelassene Hilfsmittel:

- Nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze. –
 - Für Erasmus-Studierende ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken. –
-

Die Klausur besteht aus vier Aufgaben, die alle zu bearbeiten sind:

Aufgabe 1: 21 Punkte
Aufgabe 2: 24 Punkte
Aufgabe 3: 18 Punkte
Aufgabe 4: 27 Punkte

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 90 Punkte.
Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar.

Die Hagnessa GmbH entwickelt und liefert Spezialchemikalien für die Galvanik und Oberflächentechnik in über 40 Länder. Zu den Kunden gehören Lohnveredler und sonstige Unternehmen, die für die Beschichtung von Gegenständen mit Kupfer oder Nickel zuständig sind. Das Unternehmen verfügt über eine große Auswahl an Produkten, die in den verschiedensten Bereichen von der Automobilindustrie bis hin zu Computer- und Fashionartikeln eingesetzt werden. 350 Mitarbeiter erzielen einen jährlichen Umsatz von 80 Mio. €. Die neue Geschäftsführerin, Annemarie Celotti, sorgt sich jedoch um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Die wachsende internationale Konkurrenz ist immer einen Schritt voraus und es ist ein Umsatzrückgang erkennbar. Celotti steht somit direkt zu Beginn ihrer Hagnessa-Karriere unter einem immensen Veränderungsdruck.

Celottis guter Freund Hermann Gerland ist Principal einer Unternehmensberatung und rät ihr zu einem umfassenden Change-Programm mithilfe einer externen Beratungsfirma. Ziel ist es, das Innovationspotenzial der Hagnessa GmbH zu verbessern und innerhalb von Innovationsprojekten eine klare Richtung vorzugeben, um in ihrem Gebiet wieder eine globale Größe zu werden. Celotti stimmt dem zu und sieht unter anderem eine stärkere wissenschaftliche Ausrichtung des Innovationsprozesses im Bereich Forschung und Entwicklung. Das Top-Management soll zukünftig Kontakte zu Universitäten und Forschern pflegen. Die Wissenschaftler sollen stets in die Entscheidungsprozesse integriert werden. Des Weiteren soll das Top-Management intensiven Kontakt zu den Kunden pflegen und Kundenwünsche und Trends aus diversen Branchen einbringen. In regelmäßigen Meetings sollen Projekte besprochen, verbessert und notfalls gestoppt werden. Für einen besseren Auftritt nach außen soll die Kommunikationsstrategie überarbeitet werden.

Gerland erklärt Celotti, dass im Rahmen von Veränderungsprojekten die Durchführung einer Stakeholder-Analyse zunächst sinnvoll ist. Eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Abteilungen bildet die Grundlage. Die 53 Mitarbeiter der großen Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) forschen bisher alleine oder in kleinen Gruppen an Projekten und entscheiden auch über die Einführung neuer Produkte oder Produkterweiterungen. Die Abteilungen Vertrieb und Einkauf sind gut über die bereits existierenden Produkte informiert, hingegen hat der überschaubare Bereich des Kundenservices keinen Überblick über die gesamte Produkt-Palette des Unternehmens. Die Personalabteilung (HRM) ist aufgrund der internationalen Präsenz der Hagnessa GmbH breit aufgestellt und organisiert alle Personalmanagementprozesse. Die Buchhaltung arbeitet bisweilen reibungslos mit den restlichen Abteilungen zusammen. Celotti möchte das vor ihrem Freund nicht zugeben, aber sie fragt sich, warum eine interne Stakeholder-Analyse nötig ist und wie die Ergebnisse dieser Analyse hinsichtlich der verschiedenen Abteilungen interpretiert werden könnten. Helfen Sie ihr, indem Sie die nächsten Fragen beantworten.

Aufgabe 1

21 Punkte

a) Erläutern Sie kurz, warum eine Stakeholder-Analyse im Rahmen der Organisationsentwicklung sinnvoll sein kann und beschreiben Sie kurz die Schritte der Stakeholder-Analyse.

(9 Punkte)

b) Abbildung 1 zeigt das Ergebnis der durchgeführten Stakeholder-Analyse. Interpretieren Sie das Ergebnis, indem Sie es kurz beschreiben und vor den Hintergrund der geplanten Organisationsgestaltung der Hagnessa GmbH bewerten.

(12 Punkte)

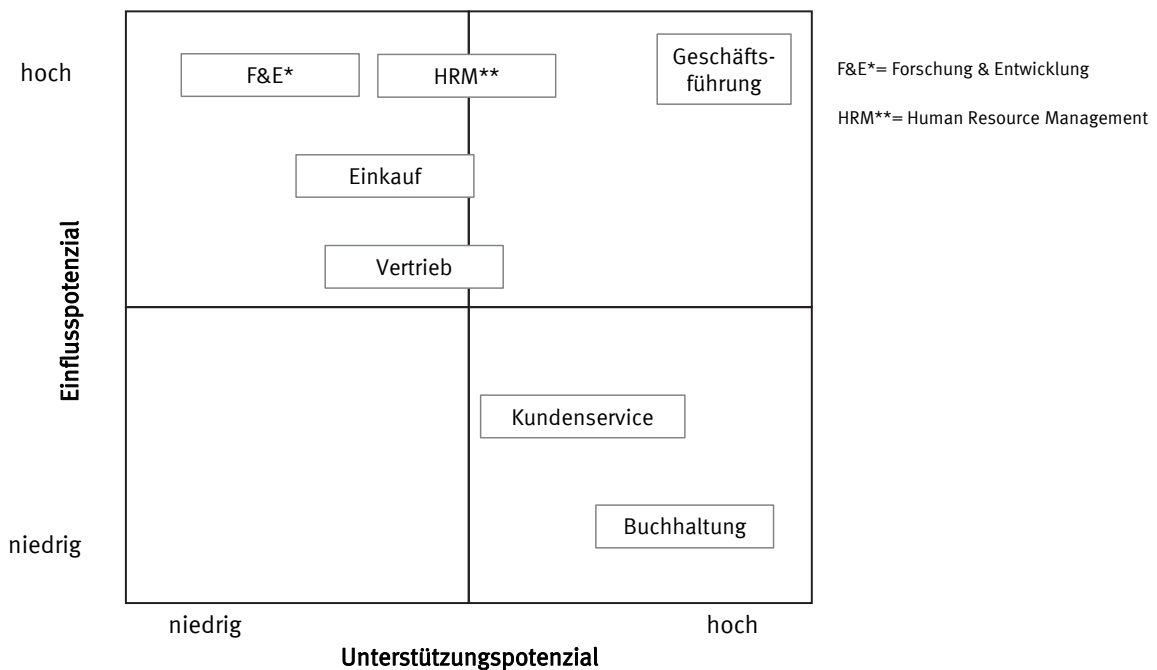


Abbildung 1: Stakeholder-Analyse der Hagnessa GmbH vor Beginn des Change-Projektes

Ihre Analyse gibt Celotti einen guten Einblick in die Unternehmensgruppe. Sie hat damit erste Hinweise auf die Umsetzung des kommenden Change-Projektes erhalten. Sie ist froh, dass Sie nun auch als Berater des konsultierten Beratungsunternehmens auf das Projekt angesetzt sind. Sie konnten im Team das Change-Konzept erfolgreich entwickeln und Celotti erfolgreich bei der Entwicklung und Implementierung unterstützen.

Celotti erzählt Ihnen bei einem nächsten Treffen von ihren Erlebnissen. In der Kaffeeküche hörte sie zufällig eine Unterhaltung zwischen Dr. Andi Luthé, einer der Führungskräfte aus der Abteilung F&E, und Egon Beek, dem Leiter der HRM-Abteilung. „Diese ganzen Veränderungen hier sind schlimm. Jetzt muss mir hier bald ein Jüngling von der Uni zeigen, wie ich meine geliebten Produkte designen soll. Das ist ja nun wirklich überflüssig. Bisher haben wir doch auch immer alles richtig gemacht“, sagt Luthé. „Ich weiß nicht“, sagt Beek, „ich bin überrascht von der neuen Situation – wer weiß, wie es weitergeht, auch mit mir. Das macht mir große Sorgen, ich kann kaum mehr schlafen und arbeiten.“

Celotti macht sich nun ebenfalls Sorgen. Gerade Dr. Luthe scheint ein Akteur des Widerstandes zu sein. Celotti hört sich ein wenig um und bringt in Erfahrung, dass Luthe häufig in Diskussionen mit anderen gerät und deren Meinung nicht akzeptiert. Sein Argument ist stets, dass der Weg, den er vorschlägt, der richtige ist, da es immer schon so gemacht wurde. Er hat immer das letzte Wort und lässt sich von anderen nicht vorschreiben, was er zu tun hat. Zum Verständnis des Gesamtzusammenhangs fragt Celotti Sie um Rat. Sie erinnert sich nur noch schemenhaft an die Kurve der individuellen Reaktionen von Mitarbeitern bei Change-Projekten (vgl. Abbildung 2).

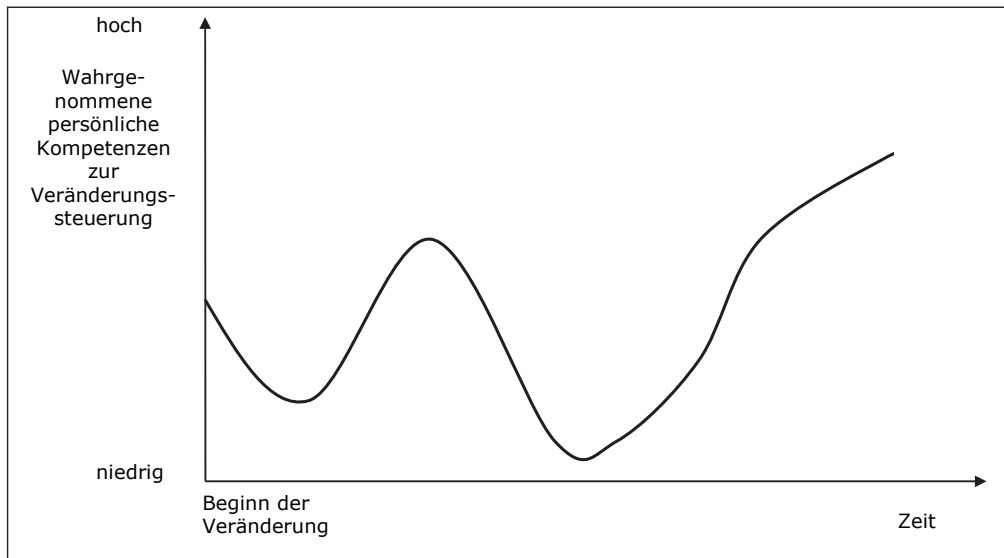


Abbildung 2: Kurve individueller Reaktionen bei Change-Prozessen

Helfen Sie ihr und beantworten Sie die folgenden Fragen:

Aufgabe 2

24 Punkte

- a) Ordnen Sie ein, an welchen Punkten der Change-Kurve aus Abbildung 2 sich die Mitarbeiter Luthe und Beek befinden und charakterisieren Sie ihre beiden Reaktionen. Begründen Sie Ihre Einordnung. (Hinweis: Nehmen Sie hierzu bitte keine Eintragungen im Aufgabenheft vor.)

(9 Punkte)

- b) Die Art des Widerstandes gegen Change-Projekte lässt sich anhand zweier subjektiver Dimensionen systematisieren. Ordnen Sie das Widerstandsmuster Luthes mithilfe dieser subjektiven Dimensionen sinnvoll ein. Zeigen Sie Celotti geeignete Maßnahmen auf, um den Widerstand von Luthe zu verringern.

(15 Punkte)

Zur Überwindung von Umsetzungswiderständen hat Celotti noch eine weitere Idee. Sie möchte die Akzeptanz neuer Prozesse und Instrumente im Innovationsmanagement erhöhen, indem sie auf nachgewiesene Best Practices im Innovationsmanagement verweist. Um die Instrumente Dr. Luthe näher zu bringen, strukturiert sie diese anhand des Innovationsprozesses nach Thom in die Phasen „Ideengenerierung“, „Ideenakzeptierung“ und „Ideenrealisierung“.

Aufgabe 3

18 Punkte

Erläutern Sie für jede Phase des Innovationsprozesses nach Thom zwei Best Practices, die der Hagnessa GmbH weiterhelfen könnten. Begründen Sie die Wahl der jeweiligen Instrumente vor dem Hintergrund der Situation der Hagnessa GmbH. (Hinweis: Setzen Sie gegebenenfalls geeignete Prämissen.)

Celotti will nun vermehrt Wissenschaftler und junge Forscher in den Innovationsprozess einbeziehen und möchte auch die Personalabteilung (HRM) einer Restrukturierung unterziehen. In bisherigen Workshops für diese Abteilung wurden Vision, Mission und Zielfelder erarbeitet. Diese drei Elemente sollen den Mitarbeitern einen Rahmen für ihr Handeln geben, indem sie das Selbstverständnis der Abteilung festlegen. Die Vision soll das langfristige Zukunftsbild des HRM darstellen. Sie muss von den Mitarbeitern gelebt werden. Unter der Mission versteht die Hagnessa GmbH die Grundsätze oder -leitlinien des HRM, sie hat in erster Linie eine Kommunikationsfunktion. Die Zielfelder sind die Rahmenbedingungen für das Handeln der Mitarbeiter im HRM, an denen sich der Erfolg dieses Bereiches messen lässt. Folgende Mission, Vision und Zielfelder wurden erarbeitet:

Mission

Freie Gedanken bringen Innovation. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, nie aufzuhören und unkonventionell zu denken. Kreativität und Fachwissen schaffen innovative, wettbewerbsfähige Produkte. Unsere Mitarbeiter kennen die Kundenwünsche, die Branche, die Technologien und Trends. Unsere attraktiven Weiterbildungsmöglichkeiten skizzieren einen klaren Karriereweg zur Entfaltung aller Potenziale. Gleichzeitig sorgen wir für hochqualifizierte Synergien aus der Forschung und der Wissenschaft. Wir pflegen Kontakte zu Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Wir bieten Feedbackgespräche und eine Vergütung über dem Niveau des Wettbewerbs. Dabei steht der Respekt gegenüber den Kollegen und der Umwelt stets im Vordergrund. Mit Hilfe dieser attraktiven Rahmenbedingungen binden wir die Mitarbeiter an das Unternehmen und erreichen die Unternehmensziele.

Vision

Leistungsstarke, innovative Produkte werden von verantwortungsvollen Mitarbeitern in Kooperation mit Universitäten entwickelt. Die Personalabteilung agiert mit Fokus auf die Belange der Menschen im Unternehmen, der Unternehmensleitung und der Kooperationspartner der Hagnessa GmbH. Ein hohes Maß an Qualität und Zuverlässigkeit sowie strategische Partnerschaften sichern die Zukunftsfähigkeit und die Attraktivität der Hagnessa GmbH als Arbeitgeber.

Zielfelder

Als attraktiver Arbeitgeber stehen wir den Mitarbeitenden stets zur Seite. Regelmäßige Gespräche über ihre Arbeitsleistung und ihre Zukunft in unserem Unternehmen sind bei uns für ein erfolgreiches, innovatives und respektvolles Miteinander die Basis des Erfolgs. Dabei hebt sich die Hagnessa GmbH nicht nur durch hohe finanzielle Anreize, sondern auch durch die Schaffung von kreativen Freiräumen von der Konkurrenz ab. Stets werden die aktuellen Trends und Bedürfnisse der Kunden in Zusammenarbeit mit universitären Einrichtungen genutzt, um Innovationen höchster Güte zu erreichen.

In weiteren Workshops konnten nun verschiedene Varianten für eine Reorganisation der Personalabteilung erarbeitet werden. Celotti weiß nun nicht, welche dieser Varianten die sinnvollste ist. Sie ist sich lediglich sicher, dass die Nutzwertanalyse das richtige Vorgehen ist, um die Varianten zu bewerten. Unterstützen Sie Celotti, indem Sie folgende Fragen beantworten.

Aufgabe 4

27 Punkte

- a) **Nennen Sie die sechs Schritte der Nutzwertanalyse.** (9 Punkte)
- b) **Entwickeln Sie für den hier vorliegenden Fall vier sinnvolle Bewertungskriterien für die Nutzwertanalyse und begründen Sie Ihre Auswahl.** (18 Punkte)