

Insgesamt: **5 Seiten**
(inkl. Deckblatt)

Credit-Point-Klausur im Fach: **Organisation und Personal**
Vorlesung: **Personal I + II**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **18.07.2009**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -

Die Klausur besteht aus 3 Aufgaben, die alle zu bearbeiten sind.

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

Aufgaben:

Aufgabe 1: Personalbestandsanalyse	(30 Punkte)
Aufgabe 2: Machtgrundlagen und Führungsstil	(25 Punkte)
Aufgabe 3: Motivation und Verhandlungsführung	(35 Punkte)

Die „Döns“-Unternehmensberatung mit ihren insgesamt etwa 300 Mitarbeitern hat ihren Hauptsitz in Frankfurt. Von den 300 Mitarbeitern sind ca. 200 Berater. Die Abgrenzung der unterschiedlichen Hierarchieebenen der Berater erfolgt bei „Döns“ in „Consultants“ – „Senior consultants“ – „Manager“ – „Senior-Manager“ und „Associate partner“.

Die schwierige Herausforderung der optimalen personellen Zusammensetzung der jeweiligen Projekte meistert normalerweise Frau Schavan, die schon seit 20 Jahren im Unternehmen tätig ist und daher jeden der Berater mit all seinen zahlreichen Fähigkeiten aus dem „effeff“ kennt. So fällt es ihr i. d. R. relativ leicht, die Projektteams den Anforderungen entsprechend optimal zusammenzustellen. Aufgrund eines Kreuzbandrisses, den sich Frau Schavan im Rahmen ihres Besuches beim Skiseminar des Münsteraner Personal-Lehrstuhls zugezogen hatte, fällt sie die nächsten 4 - 8 Wochen aus.

In dieser Situation muss nun ganz spontan und ziemlich unvorbereitet ihr Lebensabschnittspartner Lars Tiefensee, der ebenfalls bei Döns arbeitet, ihre Vertretung übernehmen. Da die Firma ganz aktuell zahlreiche neue Projekte akquiriert hat und zudem einige Berater aus laufenden Projekten das Unternehmen verlassen haben, ist für Herrn Tiefensee Eile geboten.

Den neuen Projekten A, B, C sind bereits die jeweils verantwortlichen Projektleiter, i. d. R. Senior Manager oder Partner, zugeordnet. Diese haben jedoch bereits einen dringenden Bedarf von einigen Consultants angemeldet. Bei den laufenden Projekten D und E sind jeweils zwei bisherige Consultants ausgefallen. Herr Tiefensee geht anlässlich des bestehenden Zeitdrucks zunächst recht pragmatisch an seine neue Aufgabe heran.

Er überprüft kurzerhand die aktuelle Verfügbarkeit der Consultants. Da insgesamt 8 Berater derzeit in kein konkretes Projekt eingebunden sind und darüber hinaus aus anderen Projekten relativ problemlos 4 Berater abgezogen werden konnten, teilt er kurzerhand diese verfügbaren Berater den genannten Projekten zu. Dabei geht er relativ willkürlich vor. „Berater sind schließlich Berater, die können doch angeblich sowieso immer alles“, denkt er sich.

Nach einiger Zeit muss sich Tiefensee jedoch eine ordentliche Standpauke seines Chefs Ingo Schäuble anhören, denn bereits nach den ersten Tagen und Wochen, beschwerten sich alle Projektleiter über die Zusammenstellung ihrer Teams und deren Leistungen. Schäuble raunzt ihn an: „Wie konnte es nur zu dieser suboptimalen Teamzusammensetzung kommen? Haben Sie denn eigentlich gar keine Fähigkeitsprofile erhoben??? Und von einer clusteranalytischen Aggregation von Qualifikationsfeldern haben Sie wohl auch noch nichts gehört, was?“

Folglich muss Tiefensee noch mal ganz von vorne anfangen. Nun will er das Ganze aber etwas systematischer und fundierter angehen. Dazu sammelt er erstmal sämtliche Informationen über die betroffenen Mitarbeiter. Alle Infos, die er dabei in Erfahrung bringen kann, stellt er sofort in der folgenden Tabelle zusammen:

Meier	E+, F+, B+, M+, M&A-, EDV+, MSO+, A-
Müller	E-, F+, S+, B-, M-, P+, M&A-, EDV-, MSO-, A+
Schulze	E+, F-, S+, B+, M+, M&A+, HR-, EDV-, PMI+, MSO+, A-
Becker	E-, F-, B-, M+, M&A-, PMI-, EDV+, HR+, MSO+, A+
Hartmann	E-, F-, S+, B-, M+, P+, ST+, M&A+, EDV+, MSO+, A+
Scholz	E+, F-, B+, M-, P-, ST-, M&A-, EDV+, HR+, MSO-, A-
Rührup	E-, F-, B-, M-, St+, M&A+, PMI+, EDV+, MSO+, A+
Steinmann	E+, F+, S-, B+, M+, M&A-, EDV-, HR+, MSO+, A-
Lutter	E+, F-, S-, B+, M+, P+, ST+, M&A+, HR-, EDV-, MSO-, A-
Beck	E-, F-, S-, B+, M+, M&A-, HR-, EDV-, MSO-, A-,
Gabriel	E+, F+, B+, M+, P-, M&A-, EDV+, MSO+, A+
Klein	E-, F-, S+, B-, M-, P+, M&A+, EDV+, MSO+, A-

Legende: +/- (gute/schlechte Ausprägung)

E: Englischkenntnisse

F: Französischkenntnisse

S: Spanischkenntnisse

B: Belastbarkeit

M: Mobilität

P: Erfahrung im Bereich Prozessmanagement

ST: Erfahrung im Bereich Strategie

M&A: Erfahrung im Bereich M&A

HR: Erfahrung im Bereich HR

EDV: Erfahrung im Bereich EDV / IT

PMI: Erfahrung im Bereich PMI

MSO: Umgang mit MS-Office

A: Analytisches Denkvermögen

Aufgabe 1) Personalbestandsanalyse

(30 Punkte)

- a) **Stellen Sie bitte zunächst in allgemeiner Form die Schritte einer qualifikationsbezogenen Aggregation dar und erläutern kurz den Nutzen dieser Vorgehensweise** (9 Punkte)
- b) **Bitte helfen Sie Herrn Tiefensee bei seinem zweiten Anlauf zur personellen Zuordnung der Consultants zu den Projekten, indem Sie anhand der gegebenen Informationen eine clusteranalytische Aggregation durchführen. Diskutieren Sie geeignete logische Schlussfolgerungen. Was kann Herr Tiefensee aus den Erkenntnissen der Clusteranalyse für die neuerliche Teamzusammensetzung lernen? Treffen Sie ggf. geeignete Annahmen.** (21 Punkte)

Als Abteilungsleiter bei der „Döns“-Unternehmensberatung nimmt Lars Tiefensee auch eine entsprechende Führungsverantwortung wahr. Er führt seine Mitarbeiter vorrangig unter Einsatz seiner Legitimations-, Belohnungs-, und Bestrafungsmacht, d. h. er stellt seine hierarchische Stellung und die daraus erwachsenden Rechte im Umgang mit seinen Mitarbeitern in den Vordergrund. Bei guten Leistungen neigt er vielfach dazu, Belohnungen in Aussicht zu stellen. Auf schlechte Leistungen reagiert er häufig mit der Androhung von negativen Konsequenzen.

Aufgabe 2) Machtgrundlagen und Führungsstil

(25 Punkte)

- a) Bitte erläutern Sie zunächst kurz die Bedeutung der Legitimationsmacht als Grundlage der Führung durch Vorgesetzte. Grenzen Sie die Legitimationsmacht von anderen Machtgrundlagen ab, und diskutieren Sie, welche der unterschiedlichen Grundlagen bei einem eher kooperativen bzw. eher autoritären Führungsstil relevant sind. (10 Punkte)
- b) Setzen Sie sich kritisch mit dem oben beschriebenen Führungsverhalten von Tiefensee auseinander. (6 Punkte)
- c) Immer wieder lässt sich bei einigen Machtinhabern ein Hang zu potenziellem Machtmissbrauch nicht völlig bestreiten, wenngleich das natürlich nicht auf Herrn Tiefensee zutrifft. Bitte diskutieren Sie kritisch Möglichkeiten zur Begrenzung einer unsachgemäßen Machtausübung. (9 Punkte)

Nachdem Herr Tiefensee sein eigenes Führungsverhalten im Rahmen eines Führungskräfte-seminars kritisch reflektiert hat, ist ihm bewusst geworden, dass er für sich insbesondere in Sachen Mitarbeitermotivation noch gewisse Verbesserungsmöglichkeiten sieht. Daher möchte er sich zunächst mal etwas intensiver mit der Motivation auseinandersetzen.

Aufgabe 3) Motivation und Verhandlungsführung

(35 Punkte)

- a) Erläutern Sie kurz die 2 Faktoren-Theorie von Herzberg. Warum lehnt Herzberg das klassische Zufriedenheitskonzept ab?
Bitte diskutieren Sie anschließend die Eignung des Faktors Lohn bzw. Gehalt im Rahmen der Anreizgestaltung. Inwiefern kann die Entlohnung als Faktor „eigener Art“ bezeichnet werden? (10 Punkte)

Trotz dieser indifferenten Überlegungen zur Motivation der Mitarbeiter durch Geld steht Herr Tiefensee auf dem Standpunkt, dass es letztlich das Geld ist, welches die Mitarbeiter zu höherer Leistung anspornt. „Nur Bares ist Wahres“, so ein gängiger O-Ton von Tiefensee. Da er aber von der Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter überzeugt ist, hat er nichts dagegen, eine leistungsabhängige Entlohnung der Mitarbeiter einzuführen.

- b) Stellen Sie bitte verschiedene Formen der leistungsabhängigen Entlohnung und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten dar. Erläutern Sie im Weiteren jeweilige Einsatzmöglichkeiten und daran angeknüpfte Voraussetzungen. Denken Sie dabei bitte auch an die Voraussetzungen, die bei der Umsetzung des Konzeptes im Betrieb zu berücksichtigen sind. (15 Punkte)**

Tiefensee hat sich mittlerweile dazu entschieden, mit den Mitarbeitern seiner Abteilung sog. Mitarbeiterjahresgespräche zu führen. Diese will er dazu nutzen, um den konkreten Bedürfnissen seiner Mitarbeiter auf den Grund zu gehen und dadurch seine Motivationsmaßnahmen möglichst zielgerichtet zu gestalten. Darüber hinaus will er im Rahmen dieser Gespräche auch das leidige Thema der Gehaltsverhandlungen abhandeln. Immer wieder wird er von einzelnen Mitarbeitern mit dem leidigen Thema von Gehaltserhöhungen und Bonuszahlungen konfrontiert. Da er dann oftmals unvorbereitet in für ihn lästige Diskussionen verwickelt wird, will er diese Thematik nun im Rahmen der Mitarbeitergespräche ganz gezielt und proaktiv angehen. Um zukünftig im Rahmen derartiger Verhandlungen mit seinen Mitarbeitern, aber auch in Verhandlungen mit Kollegen, Kunden und Geschäftspartnern besser dazustehen, will er sich vorher kritisch mit alternativen Verhandlungsformen auseinandersetzen.

- c) Bitte grenzen Sie positions- und prinzipbasiertes Verhandeln voneinander ab. (10 Punkte)**