

Insgesamt: **6 Seiten**
(inkl. Deckblatt)

Credit-Point-Klausur im Fach: **Major Management/
Organisation und Personal**

Modul: **Personalmanagement (CfM o6)**

Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**

Datum der Klausur: **26.07.2012**

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: (22 Punkte)

Aufgabe 2: (23 Punkte)

Aufgabe 3: (45 Punkte)

Kurz vor Ende seines BWL-Masterstudiums an der WWU Münster besucht Ronald Kraus die Karrieremesse „Fast Forward“. Er möchte auf der Messe eruieren, ob eines der ausstellenden Unternehmen als möglicher zukünftiger Arbeitgeber für ihn Frage kommt.

Am ersten Messestand trifft er auf den Arbeitgeber Trumpf – einem der weltweit führenden Unternehmen der Fertigungs- und Medizintechnik –, der allein am Standort Ditzingen 2.500 seiner weltweit 8.500 Mitarbeiter beschäftigt. Doch bevor er sich in ein Gespräch verwickeln lässt, wird er auf einen Zeitschriftenartikel aufmerksam, der überdimensional vergrößert an diesem Messestand aushängt. Er liest ihn aufmerksam:

Drei Bausteine für die Arbeitszeit auf Wunsch

PRAXIS. Mit einem neuen Modell möchte TRUMPF mehr Arbeitnehmer anlocken. Zugleich schafft es das Unternehmen aber, längere Arbeitszeiten zu etablieren.

Es klingt durchaus verlockend, frei wie ein Selbstständiger seine Arbeitszeit festzulegen und dennoch pünktlich am Monatsanfang den Lohn des Arbeitgebers überwiesen zu bekommen. Die freie Wahl gibt es aber nur bedingt. „Natürlich muss die Arbeitszeit des Mitarbeiters mit der betrieblichen Organisation vereinbar sein“, sagt Gerhard Rübling, Arbeitsdirektor bei TRUMPF, über das Arbeitszeitmodell des Unternehmens. [...] Dennoch enthält es einen neuen Ansatz: Arbeitnehmer können für zwei Jahre entscheiden, wie lange sie pro Woche arbeiten möchten.

Drei-Säulen-Modell

Das Programm besteht im Prinzip aus drei Bausteinen. Der erste ist die sogenannte Basisarbeitszeit jedes Mitarbeiters. Diese Wochenarbeitszeit ist die Grundlage für den Arbeitsvertrag und damit dem Arbeitnehmer garantiert. Mit vielen Mitarbeitern wurde so eine Basisarbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden vereinbart. Darauf aufbauend folgt Baustein Nummer zwei, die Wahlarbeitszeit. Ab Januar 2012 kann jeder Mitarbeiter bei TRUMPF seine persönliche Arbeitszeit zwischen 15 und 40 Wochenstunden angeben. Passen Wunsch und betriebliche Realität zusammen, so gilt die vereinbarte Wahlarbeitszeit für zwei Jahre. Gleichzeitig soll der Arbeitsvertrag garantieren, dass der Mitarbeiter nach dieser Zeit auf sein ursprüngliches Pensum zurückkommt, wenn er möchte. [...]

[...] „Weil unser Arbeitszeitmodell attraktiv ist, vergrößern wir den Pool an Bewerbern, die interessiert sind, bei uns zu arbeiten“, erklärt Arbeitsdirektor Rübling im Interview. Mit Erfolg, sind die Bewerberzahlen zuletzt doch sprunghaft angestiegen.

Andererseits nutzt das Unternehmen aber auch vorhandene Potenziale. So hat TRUMPF zur Vorbereitung des neuen Modells im Juli 2011 die Basisarbeitszeiten neu abgefragt. Dabei wünschten sich 350 Mitarbeiter am Standort Ditzingen, ihre Basisarbeitszeit zu verändern, 330 davon beehrten eine Erhöhung der Arbeitszeit. Dazu kommt noch die Sonderregel, dass bei TRUMPF immerhin 40 Prozent der Belegschaft, abweichend vom 35-Stunden-Tarifvertrag, einen Vertrag über 40 Stunden abschließen dürfen. Und diese Grenze ist laut Rübling schon beinahe ausgereizt. All dies lässt auf insgesamt längere Arbeitszeiten seit Einführung des Modells schließen.

Der dritte Baustein steht zusätzlich zur Basis- und Wahlarbeitszeit für eine längere Auszeit. Bei einer Pause unter sechs Monaten entscheidet der Mitarbeiter selbst, wie viele seiner geleisteten Stunden er von seiner Wochenarbeitszeit auf ein Freizeitkonto bringen möchte. Wegen des organisatorischen Aufwands sollten es aber mindestens zwei Stunden pro Woche sein. Die Stunden werden also nicht ausbezahlt, sondern in Euro angelegt, etwa für eine mehrmonatige Reise.

Auszeit über sechs Monate

Das Sabbatical steht grundsätzlich allen Mitarbeitern zu, ist aber auch ein Versuch, künftigen Absolventen das Unternehmen schmackhaft zu machen. Im einfachsten Fall bekommen Bachelor-Studenten während ihrer Hochschulzeit zwei Jahre ein halbes Vollzeitgehalt, ohne dass sie am Arbeitsplatz erscheinen müssen. Im Anschluss steigen sie dann zwei Jahre über die volle Arbeitszeit im Unternehmen ein, bekommen aber weiterhin das halbe Gehalt bezahlt.

Quelle: Miller, Michael: Drei Bausteine für die Arbeitszeit auf Wunsch, in: Personalmagazin, 10/2011, S. 21.

„Aha!“, denkt Kraus. „Trumpf möchte also mit seinem Arbeitszeitmodell auf Fachkräftejagd gehen.“ Gleichzeitig fragt er sich jedoch, wie er das Modell zu beurteilen hat. Helfen Sie ihm bei der Beurteilung, indem Sie Aufgabe 1 beantworten:

Aufgabe 1

22 Punkte

- a) Nennen und erläutern Sie zunächst kurz allgemein 4 Dimensionen, die zur Beurteilung von Modellen der Arbeitszeitflexibilisierung geeignet sind.
(10 Punkte)
- b) Beurteilen Sie mithilfe der 4 Dimensionen aus Aufgabe 1a) das Arbeitszeitmodell von Trumpf. Bedienen Sie sich bei Ihrer Antwort der gegebenen Informationen aus dem Zeitschriftentext. (Treffen Sie bei Ihrer Argumentation gegebenenfalls geeignete Prämissen.)
(12 Punkte)

Kraus gelingt es noch, ohne ein Gespräch führen zu müssen, den Messestand zu verlassen. Schon von weitem sieht und hört er, dass am Stand der Salzgitter AG ein Recruiting-Video läuft, das das Unternehmen als Arbeitgeber präsentiert. Sofort erinnert er sich an die Employer Branding-Inhalte sowie an den Ansatz zur Typologisierung von Recruiting-Videos von Brast/Brockmeier aus seiner Personal-Vorlesung. Sehr vertieft schaut Kraus sich das Recruiting-Video vor diesem Hintergrund an und macht sich die folgenden umfangreichen Notizen dazu, in welchem Umfang die inhaltlichen medialen Typologisierungselemente in dem Video zeitlich vorkommen:

Typologisierungskriterium und Operationalisierung	Salzgitter AG
Informationen	in % der Gesamtlänge
Unternehmenskennzahlen (z. B. Umsatz des Unternehmens, Gewinn, Mitarbeiterzahl, Standorte)	5,9
Produkte/Dienstleistungen/Geschäftsfelder/Geschäftszweck	17,6
Funktionsbereiche	---
Unternehmensgeschichte (z. B. Jahr der Unternehmensgründung, Name(n) des/r Gründer(s), Ursprungsprodukt(e), Bestehen des Unternehmens in Jahren)	---
Brancheninformationen (z. B. Branchengröße, Branchenwachstum, Konkurrenten innerhalb der Branche, Zulieferer, Kunden)	---
Unternehmenskultur (z. B. diversity, Teamarbeit, Betriebsklima, flache Hierarchien, open door policy o. Ä.)	---
Work-Life-Balance (z. B. Ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, betriebseigener Kindergarten, Arbeitszeitmodelle, Auszeit für Fortbildung oder Reisen)	---
Unternehmensimage (Bekanntheitsgrad, öffentliches Erscheinungsbild/Reputation, Slogan, Familienunternehmen)	5,9
Corporate Social Responsibility (z. B. Umweltpolitik, soziales Engagement, Nachhaltigkeit)	---
Stellenprofil/Besetzungsbild (z. B. Studienrichtung, Abschluss, berufliche Erfahrung, Fremdsprachen, persönliche Eigenschaften, Soft Skills, konkrete Stellenbezeichnung, Verantwortungsbereich/Handlungsbereich, Darstellung eines typischen Arbeitsablaufes)	64,7
Einstiegsmöglichkeiten (z. B. Praktikum, duale Ausbildung (Bachelor u. Master), Trainee-Programme, Festanstellung)	---
Gehalt (z. B. Gehaltshöhe, Vergütungssystem, Gewinnbeteiligung, Vergleich mit Gehalt konkurrierender Unternehmen)	---
Zusatzleistungen (z. B. Sozialleistungen, Kantine, Fitnessangebot, unternehmensexternes Freizeitangebot)	---
Karrieremöglichkeiten (z. B. Entdecken von Weiterbildungspotenzialen, Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufzeigen von Karrierechancen, Unterstützung durch das Unternehmen)	---
Multimediale Elemente	in % der Gesamtlänge
Drehort	
1. Auf einer Messe	76,5
2. Außerhalb des Unternehmens/Unternehmensgebäude von außen	5,9
3. Standort des Unternehmens (Stadt)	---
4. Weitere Niederlassungen	---
5. Lager/Logistik	---
6. Produktion	5,9
7. Entwicklung/Forschung	---
8. Eingangsbereich/Büro/Verwaltung	---
9. Betriebskindergarten/Kantine/Fitnessbereich	---
Akteure	
1. Mitarbeiter	5,9
2. Fachabteilungsleiter	---
3. Personalverantwortliche aus dem HR	58,5
4. Geschäftsleitung	---
5. Moderator/Interviewer	---
Musik	55,3
Textelemente	
1. Namen der Mitarbeiter	11,8
2. Stellenbezeichnung der Mitarbeiter	11,8
3. Unternehmensinformationen	---
4. stellenspezifische Informationen	---
5. Slogan	5,9
6. Response-Elemente	5,9
7. weitere Textelemente	---
Hintergrundsprecher	42,4

Tabelle 1: Zeitlicher Umfang informatorischer und multimedialer Elemente des Recruiting-Videos der Salzgitter AG in % zur Videogesamtlänge

Kraus möchte nach seinen fleißigen Aufzeichnungen nun wissen, wie er das Recruiting-Video aus Sicht des Employer Branding einschätzen soll. Allerdings fehlt ihm hierzu die methodische Interpretationsfähigkeit. Helfen Sie Kraus, indem Sie Aufgabe 2 beantworten.

Aufgabe 2

23 Punkte

- a) Beschreiben Sie in einem Satz die Grundidee des Employer Branding und erläutern Sie kurz allgemein die inhaltlich notwendigen Schritte eines sinnvollen Employer Branding.
(9 Punkte)
- b) Ordnen Sie auf Basis der Notizen von Kraus (Tab. 1) das Video in den Ansatz zur Typologisierung von Recruiting-Videos von Brast/Brockmeier ein und begründen Sie Ihre Einordnung sinnvoll.
(5 Punkte)
- c) Wie beurteilen Sie die Positionierung des Videos aus Sicht des Employer Branding?
(9 Punkte)

Auch diese beiden Messestände kann Kraus, ohne in ein Gespräch verwickelt zu werden, hinter sich lassen. Ein paar Meter weiter wird er jedoch von Herrn Lübke, Geschäftsführer bei der mittelständischen Traderunner AG, angesprochen. Im üblichen Small Talk zu Beginn eines Gesprächs stellten beide einige Gemeinsamkeiten fest. So hatte Herr Lübke ebenfalls in Münster studiert und dort vor Jahren sein Diplom gemacht. Außerdem verbanden sie einige gemeinsame Hobbys, wie etwa das Golfspiel. Hierüber kam Herr Lübke ins Reden und berichtete Kraus ausführlich von seinem Karriereweg. Herr Lübke gründete nach Ende seines Studiums mit einem alten Freund, der Elektrotechnik studiert hatte, die Codestar GmbH. Diese hatte sich auf die Erforschung und Vermarktung der RFID-Technologie spezialisiert und war damit äußerst erfolgreich. Herr Lübke war zunächst für alle administrativen Aufgaben zuständig, die im Rahmen einer Unternehmensgründung anfallen. *„Die Anfangszeit war schon schwierig. Insbesondere die Unsicherheit, ob unsere Idee marktfähig ist, hat mich viele schlaflose Nächte gekostet“*, erzählte Herr Lübke. Außerdem hätten sie zu Beginn nahezu ständig gearbeitet, was sich negativ auf das soziale Umfeld ausgewirkt habe. So trennte sich u.a. seine damalige Freundin von ihm. Nach einiger Zeit jedoch habe sich die Situation grundlegend geändert: *„Nachdem dann die ersten Erfolge zu verzeichnen waren, hat mir die Arbeit immer mehr Spaß gemacht, natürlich auch, weil die Zukunftsperspektive deutlich ungefährdeter wurde. Außerdem konnten wir unser Team stets mit Menschen erweitern, die unsere Auffassungen und Einstellungen teilten. Damals habe ich ein großes Selbstvertrauen in meine Fähigkeiten entwickelt. Außerdem bekam ich endlich auch die Anerkennung, die ich mir immer gewünscht hatte. Vor allem die völlige Freiheit, das zu tun, was ich mir immer gewünscht habe, habe ich damals sehr genossen“*. Herr Lübke erzählte weiter, dass sie damals zu den bekanntesten Gründern in Deutschland gehörten. Sie wurden zu bedeutenden Konferenzen eingeladen, hielten viele Fachvorträge und bauten ihr Unternehmen immer weiter aus. In dieser Zeit wuchs das Unternehmen beständig, so dass Herr Lübke mehr und mehr zum kaufmännischen Leiter der Codestar GmbH aufstieg.

Vor nun genau drei Jahren bekamen Herr Lübke und sein Geschäftspartner jedoch ein äußerst lukratives Angebot für den Verkauf ihres Unternehmens. Nach langem Überlegen und einigen intensiven Diskussionen stimmten sie schließlich dem Verkauf zu. *„Auf einen Schlag war ich ziemlich reich und hatte Unmengen an Freizeit. Aber glücklich hat mich das nicht gemacht“*,

beschrieb Herr Lübke die Zeit. *„Und so habe ich nach nur einem Jahr wieder eine neue Herausforderung gesucht und bin nun Geschäftsführer bei der Traderunner AG.“* Er habe es bisher jedoch nicht geschafft, sich wieder so zufrieden und ausgefüllt zu fühlen wie damals. *„Wissen Sie, Herr Kraus, man steht ja sozusagen in einem Abhängigkeitsverhältnis. Klar, ich habe einen unbefristeten und gut bezahlten Vertrag, gehöre der Unternehmensleitung an, arbeite in einem guten Team und bin von meinen Kollegen respektiert. Aber das ist eben nicht alles...“*. Insbesondere fehle ihm die Anerkennung von außen: *„Man gerät schnell in Vergessenheit, wenn man sein Unternehmen verkauft, und das schlägt sich auch auf die Psyche nieder“*.

Kraus hörte aufmerksam zu, war jedoch der Meinung, dass Herr Lübke auf einem ziemlich hohen Niveau klagte. In diesem Zusammenhang kam ihm die Bedürfnispyramide von Maslow in den Sinn. Er war sich sicher, dass er damit die Situation von Herrn Lübke einordnen könne, um vielleicht auch ein paar Rückschlüsse für seinen beruflichen Werdegang ziehen zu können. Allerdings war ihm der genaue Aufbau der Bedürfnispyramide entfallen. Helfen Sie Kraus daher abschließend, indem Sie folgende Fragen beantworten:

Aufgabe 3

45 Punkte

- a) **Charakterisieren Sie kurz die Bedürfnispyramide nach Maslow, indem Sie fünf Bedürfnisse nennen. In welchem Verhältnis stehen die Bedürfnisse zueinander?**

(12 Punkte)

- b) **Analysieren Sie die motivationale Situation von Herrn Lübke, indem Sie seine Aussagen in die Bedürfnishierarchie einordnen. Gehen Sie dabei insbesondere auf die Unterschiede zwischen seiner heutigen und seiner ehemaligen beruflichen Situation ein. Begründen Sie jeweils Ihre Antwort!**

(18 Punkte)

- c) **Überführen Sie die fünf Bedürfnisse nach Maslow in die drei Bedürfnisse des ERG-Ansatzes nach Alderfer und erläutern Sie diese jeweils kurz. Gehen Sie anschließend kurz darauf ein, ob und ggf. wie sich bei Anwendung des ERG-Ansatzes Ihre in Aufgabe 3b) vorgenommene Einschätzung der motivationalen Struktur von Herrn Lübke ändern würde.**

(15 Punkte)