

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: **01.08.2013**

---

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: 30 Punkte**

**Aufgabe 2: 15 Punkte**

**Aufgabe 3: 45 Punkte**

---

Die Triple GmbH produziert innovative Lösungen aus den Bereichen Healthcare, Consumer Lifestyle und Lighting. Das Unternehmen gehört zu den Marktführern in den Bereichen Kardiologie, Notfallmedizin, Gesundheitsversorgung für zu Hause sowie energieeffiziente Lichtlösungen. Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil der GmbH waren seit jeher Innovationen, die die Märkte teilweise revolutioniert haben. Die GmbH beschäftigt 200 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2012 einen Umsatz von 56,9 Millionen Euro. Vor kurzem musste in der Triple GmbH N. Eitzel seinen Posten als Geschäftsführer räumen. Ihm wurde insb. vorgeworfen, Mitarbeiter nicht genügend zu fördern und auch die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen völlig zu vernachlässigen. Gerade vor kurzem musste die GmbH einen sehr talentierten jungen Mitarbeiter zu einem Wettbewerber ins benachbarte Herne-West ziehen lassen. Der Posten von N. Eitzel wurde zeitnah durch N. Eururer neu besetzt. Ihm sind die Verfehlungen seines Vorgängers bekannt und er möchte sich nun verstärkt um die Mitarbeiterbindung im Unternehmen kümmern, weiß aber noch nicht genau, wie er vorgehen soll. Aus diesem Grund möchte er zunächst mehr über seine Mitarbeiter erfahren und führt zahlreiche Gespräche mit einer Vielzahl der Mitarbeiter.

In der Forschung & Entwicklung spricht er u. a. mit dem gestressten Ingenieur F. Reier. Dieser erläutert Eururer die neuesten und bahnbrechenden Innovationen, die von ihm entwickelt wurden und die zukünftig den Markt verändern werden. N. Eururer wird deutlich, dass ohne F. Reier die weitere Entwicklung des Unternehmens schwierig ist. Zumal es im Unternehmen niemanden gibt, der dessen Aufgaben übernehmen kann. Im Einkauf führt N. Eururer ein Gespräch mit Herrn K. Lopp. Herr K. Lopp, Leiter des Einkaufs, ist sich bewusst, dass seine Arbeit eher einen untergeordneten Stellenwert im Unternehmen einnimmt. Seine Leistung ist nicht entscheidend dafür, ob die Ziele des Unternehmens erreicht werden oder nicht. Aber er gibt alles dafür, dass sein Team gut zusammenarbeitet und seine Arbeit auch bei Urlaub oder Krankheit von den Teammitgliedern erledigt wird.

Zurück in seinem Büro, findet N. Eururer die von seinem Assistenten aufbereiteten Leistungs- und Potenzialbeurteilungen der Mitarbeiter vor. Unter den Beurteilungen finden sich auch die der beiden Mitarbeiter K. Lopp und F. Reier.

Herr F. Reier: x

Herr K. Lopp: o

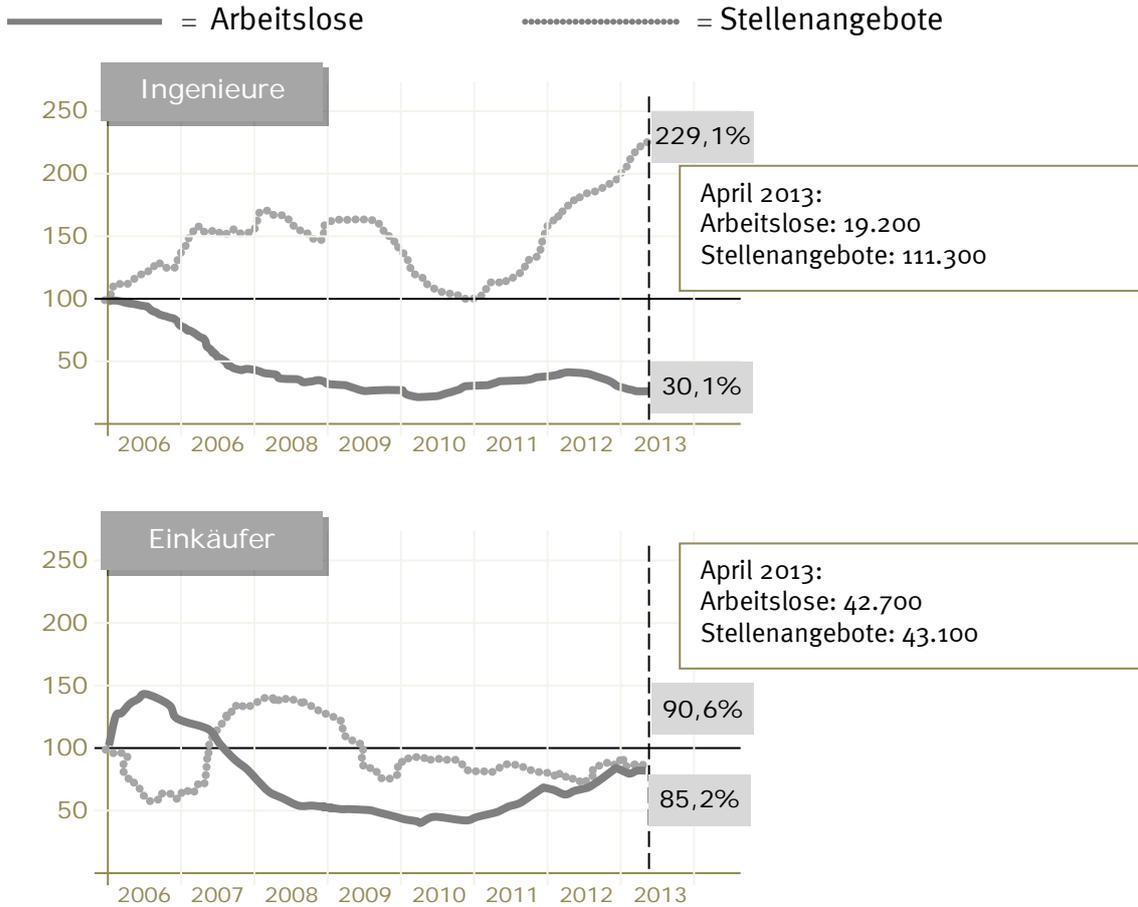
<b>Leistungsbeurteilung</b>	1	2	3	4	5
Fachkönnen und somit der Besitz umfassender Kenntnisse bezogen auf die Tätigkeit			o		x
Qualität der Arbeitsleistung des Mitarbeiters		o			x
Quantität (Umfang, Geschwindigkeit) der Arbeitsleistung des Mitarbeiters	o				x
Arbeitsbereitschaft (Initiative)		o		x	
Arbeitsbereitschaft (Fleiß)			o	x	
Bereitschaft zur Zusammenarbeit (Teamarbeit)			o x		
Kundenorientiertes Verhalten		o		x	
Führungsverhalten (Aufgabenorientiert, Mitarbeiterorientiert, Partizipation)	o			x	
Sorgen für einwandfreien Zustand des Bereiches		o			x

- 1 = deutlicher Entwicklungsbedarf
- 2 = leichter Entwicklungsbedarf
- 3 = entspricht den Anforderungen
- 4 = übertrifft die Anforderungen leicht
- 5 = übertrifft die Anforderungen deutlich

<b>Potenzialbeurteilung</b>	1	2	3	4	5
Potenzial, in den nächsten zwei Jahren Führungsaufgaben zu übernehmen				o x	
Persönliche Kompetenz (z. B. Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Verantwortungsbewusstsein)		o			x
Umgang mit Komplexität		o			x
Bereitschaft, über vorgegebene Inhalte hinaus zu lernen				o	x
Selbstmanagement (Gestaltung der eigenen Kompetenz)			o x		

- 1 = kein Potenzial, sich innerhalb seiner Position zu entwickeln
- 2 = richtig in heutiger Funktion, ohne Potenzial zum Ausbau
- 3 = Potenzial für Entwicklung innerhalb heutiger Funktion
- 4 = Potenzial für nächste „Hierarchieebene“
- 5 = Potenzial für übernächste „Hierarchieebene“

Zudem hat N. Eurures Assistent bereits eine Analyse des Arbeitsmarktes durchgeführt, in der er die prozentuale Entwicklung von Arbeitslosen und Stellenangeboten für diverse Berufsbilder seit 2006 bis April 2013 abgebildet hat. N. Eururer findet auch hier u. a. die Analyse für die Berufsbilder „Ingenieure“ und „Einkäufer“ vor:



N. Eururer fühlt sich nun etwas überfordert. Er fragt sich, wie er die gesamten Informationen auswerten und bewerten soll. Helfen Sie ihm bei der Beurteilung, indem Sie die folgenden Aufgaben beantworten:

### Aufgabe 1

(30 Punkte)

Beurteilen Sie mit Hilfe des Ansatzes zum Retentionmanagement systematisch die vorliegende Situation mit Blick auf die Bindung der Mitarbeiter F. Reier und K. Lopp.

Später am Tag denkt N. Eururer: „Mitarbeiterbindung ist ja gut und schön, aber wir müssen in nächster Zeit vermutlich auch neue Mitarbeiter rekrutieren.“ In diesem Moment fällt ihm ein Artikel zum „Active Sourcing“ in die Hände, den er sofort liest:

## Neue Rollen, neue Strategien

[... ] „Active Sourcing steht für alle Maßnahmen der Identifizierung viel versprechender Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt, bei denen das Unternehmen aktiv versucht, in persönlichen Kontakt mit potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern zu treten und eine dauerhafte Beziehung zu den Bewerbern aufzubauen“, schreibt Wikipedia und zeichnet Parallelen zu den Methoden der Personalberatung auf. Wesentlich konkreter wird Dr. Martin Heibel, Geschäftsführer der Intraworlds GmbH, in seinem Beitrag „Paradigmenwechsel in der Personalgewinnung“: „Active Sourcing bedeutet, dass Unternehmen Talent Pools aufbauen und bedienen, um aus diesen rekrutieren zu können.“ Er beschreibt die geänderte Rolle von Recruitern dahingehend, dass sie nicht mehr nur Bewerbungen sichten und Assessments durchführen, sondern dass sie schon viel früher aktiv werden, indem sie hauptverantwortlich Beziehungen zu ausgesuchten Kandidaten pflegen. „Am Prozessende gleichen sie schließlich Kandidaten in den Pools und deren Kompetenzen mit den Anforderungsprofilen offener Stellen ab. Insgesamt lesen Active Sourcer so deutlich weniger Bewerbungen und führen weniger Interviews, weil sie ihre Kandidaten schon kennen“, führt er weiter aus.

[... ]

Die Gründe, die für das sogenannte „Active Sourcing“ sprechen, sind zahlreich. So können Stellenangebote mit dieser Methode ganz gezielt vermarktet werden, indem sie optimal auf die Referenzen eines Kandidaten ausgerichtet werden. Auch die Kandidatenqualität kann gesteigert werden, wenn genau definierte Suchkriterien vorliegen und ausschließlich diejenigen Kandidaten angesprochen werden, die diese Kriterien erfüllen. Der wichtigste Grund ist jedoch, dass Recruiter nur mit dieser Methode (oder mit der Beauftragung eines Headhunters) latent Stellensuchende erreichen können. Das sind Kandidaten, die einem Jobwechsel durchaus offen gegenüberstehen, die sich aber selbst nicht auf Stellensuche begeben.

[... ]

„Wichtig ist, dass der Recruiter nicht mehr nur die Rolle eines Dienstleisters einnimmt, sondern vielmehr als Berater des Fachvorgesetzten agiert“, erklärt Wolfgang Brickwedde. Darüber hinaus werden der sichere Umgang mit dem Internet – insbesondere mit Netzwerkplattformen und Foren sowie eine „Verkäufer“-Denke erwartet. „Das heißt, der Recruiter verkauft in enger werdenden Märkten den Arbeitgeber und den Arbeitsplatz gegenüber den Bewerbern und die vorausgewählten Bewerber gegenüber dem Fachvorgesetzten“, so Brickwedde. Auch die Vorgehensweise des Active Sourcing unterscheidet sich grundlegend vom traditionellen Recruiting. Zunächst einmal muss das Unternehmen definieren, wen es überhaupt sucht, und daraus ein Idealprofil ableiten. Dann gilt es, entsprechende Schlüsselbegriffe zu definieren, mit denen die Personen möglichst treffend beschrieben werden – und innerhalb von Netzwerken und Lebenslaufdatenbanken aufgefunden werden können. Aber Active Sourcing beinhaltet nicht nur die Suche nach passenden Kandidaten, sondern auch deren Ansprache. [... ]

*Aus: Furkel, Daniela: Selbst suchen und finden. In: Personalmanagement, 2013, Heft 4, S. 38 f.*

N. Eururer fragt sich, ob das Personalmanagement der Triple GmbH zu Active Sourcing überhaupt fähig wäre und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Helfen Sie N. Eururer, indem Sie die folgende Aufgabe bearbeiten:

## Aufgabe 2

15 Punkte

**Leiten Sie her, welches Rollenverständnis des Personalmanagements vorliegen müsste, um den Herausforderungen eines Active Sourcing begegnen zu können.**

Einige Wochen später trifft sich Eururer mit seinem alten Kollegen V. Gaal. Gaal ist der Meinung, dass Mitarbeitermotivation einzig und allein über den finanziellen Aspekt erreicht wird. *„Zahle den Mitarbeitern mehr Gehalt und sie werden motivierter ans Werk gehen.“*, meint Gaal. Nach dem Mittagessen denkt Eururer über diese Aussage nach und fragt sich, ob es tatsächlich so leicht ist, Mitarbeiter zu motivieren. Helfen Sie ihm, indem Sie die folgende Aufgabe beantworten:

## Aufgabe 3

45 Punkte

- a) **Stellen Sie die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg kurz vor.**  
(9 Punkte)
- b) **Setzen Sie die Bedürfniskategorien der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg in Beziehung zu den Bedürfniskategorien des ERG-Ansatzes von Alderfer und denen der Bedürfnispyramide von Maslow. Eine umfassende Beschreibung der Modelle von Maslow und Alderfer ist nicht nötig.**  
(12 Punkte)
- c) **Gehen Sie auf die Rolle des Lohns bzw. des Gehalts in der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ein.**  
(9 Punkte)

Eururer versucht, Ihre Ausführungen bei seinem Konzept zur Mitarbeiterführung zu berücksichtigen. Er erinnert sich an Konzepte und Maßnahmen seines vorherigen Arbeitgebers zur Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit. Dort wurden bereits in der Anzeigenschaltung mit den wesentlichen Vorteilen der Firma geworben wie zum Beispiel der Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen. Des Weiteren wurden stets die Persönlichkeitsentwicklung und die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben in die Bewerberinformation integriert. Außerdem wurden für Mitarbeiter, die in Feedbackgesprächen Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation geäußert haben, spezielle Anreizsysteme geschaffen, um diese besonders zu motivieren. Weiter wurde offensichtliche Unzufriedenheit durch die Initiierung von Betriebssportgruppen angegangen, um das „Wir-Gefühl“ zu stärken. Die transparente und einfache Struktur der Sozialleistungen (Werkskindergarten, Kantine) war außerdem ein wichtiger Punkt in der Mitarbeiterkommunikation.

- d) **Erläutern Sie vor dem Hintergrund der Theorie nach Herzberg die wesentlichen Aspekte einer „richtigen“ bzw. „falschen“ Führung. Entscheiden Sie, welche der geschilderten Maßnahmen für die Triple GmbH übernommen werden sollten.**  
(15 Punkte)