

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

Credit-Point-Klausur im Fach: **Major Management**
Modul: **Personalmanagement (CfM o6)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **04.08.2015**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -

Die Klausur besteht aus 4 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: 21 Punkte
Aufgabe 4: 24 Punkte

Die Sama GmbH mit Sitz in Porta Westfalica produziert Maschinen und Anlagen für die deutsche Baustoffindustrie zur Fabrikation von Beton. Das seriöse, traditionsreiche Familienunternehmen in der dritten Generation mit 75-jähriger Erfahrung erzielte 2014 einen Umsatz von 50 Mio. Euro und beschäftigt über 200 Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 49 Jahren. Trotz technisch hochwertiger Produkte ist das Unternehmen bei potenziellen Kunden (Herstellern von Beton sowie Bord- und Pflastersteinen) als auch bei potenziellen Arbeitnehmern nur wenig bekannt.

Zusätzlich führten strategische Managementfehler in der Vergangenheit zur Stagnation der Unternehmensgewinne. Die Geschäftsführung entwickelte das Unternehmen lange Zeit nicht weiter. Das Familienunternehmen wurde nach alter Tradition von einem Familienmitglied, M. Masberg, geführt. Der Führungsstil von M. Masberg – der Enkel des Gründers Sascha Masberg – war autoritär, patriarchal und erlaubte kaum Partizipation der Mitarbeiter. Mitarbeiter erhielten nie Lob für ihre Leistungen, sehr selten Gehaltserhöhungen oder Beförderungen und durften auch nur sehr selten Verantwortung übernehmen. Hinzu kam ein kürzlich publizierter Observationsskandal: die in Porta Westfalica ansässige Presse fand heraus, dass Vertriebsmitarbeiter der Sama GmbH von der Geschäftsführung observiert wurden. Sie wurden ungeRechtfertigterweise der Korruption bezichtigt. Die Vorwürfe konnten schnell widerlegt werden und M. Masberg wurde freigestellt.

Der neue Geschäftsführer V. Erbeek ist ein Visionär mit ausgeprägtem Vertriebsgedanken. Sein langfristiges Ziel ist es, die Sama GmbH zu einem der europaweit führenden Hersteller mit ausgezeichneter Reputation am Markt und innovativen Produkten zu entwickeln. Aufgrund der Vergangenheit des Unternehmens ist er sich bewusst, dass er insbesondere ein Augenmerk auf die Mitarbeiter und deren eigenverantwortliche Arbeit legen muss. V. Erbeek präferiert grundsätzlich qualifizierte Mitarbeiter mit langer Berufserfahrung, Erfahrung in der Führung von Teams und auch technischem Wissen in Bezug auf die Maschinen und Anlagen. Ein Studium ist seines Erachtens nicht notwendig, das Wissen über die Produkte und Kunden eignet man sich in der Praxis an. Im Rahmen der Internationalisierung benötigen die Mitarbeiter seiner Meinung nach hohe kommunikative Kompetenzen sowie verhandlungssichere englische Sprachkenntnisse. Ein Standortwechsel der erfahrenen Mitarbeiter wäre nicht auszuschließen. Die Außendienstmitarbeiter sollen durch fähige Innendienstler unterstützt werden, die sich durch eine strukturierte Arbeitsweise und exzellente PC-Kenntnisse auszeichnen. Bevor die Internationalisierung strategisch entwickelt werden kann, möchte V. Erbeek zunächst eine Analyse des Personalbestands im Vertriebsinnen- und Vertriebsaußendienst durchführen. Er fordert deshalb aus der HR-Abteilung die Fähigkeitsprofile von neun Vertriebsmitarbeitern an.

V. Erbeek bekommt die Fähigkeitsprofile (vgl. Tabelle 1) sehr schnell geliefert. Allerdings wünscht er sich eine höhere Aggregationsstufe der Darstellung.

Mitarbeiter	Baack	Riemann	Weis	Fabian	Haberer	Dornebusch	Luthe	Stock	Lach
Sprachkenntnisse Englisch	1	4	6	3	2	4	5	5	1
Verbale und non-verbale kommunikative Fähigkeiten	1	4	5	4	1	4	6	4	2
Techn. Produktverständnis	1	4	5	4	1	4	6	4	2
Soziale Kompetenzen	2	4	3	3	2	5	2	4	1
Strukturiertheit der Arbeitsweise	6	4	2	4	5	4	1	4	6
SAP-Kenntnisse	6	4	3	4	6	4	2	4	6
Bemerkung	Sehr introvertiert.	Frage bereits mehrmals nach SAP-Weiterbildung.	Unstrukturiert, beliebt bei Kunden.	Ausbildung zum Anlagenbauer.	Stark in SAP.	Interesse an Arbeitsplatz im Ausland.	Sprachlich sehr versiert.	Fordert stärkeren Kundenkontakt.	Sehr penibel.

Tabelle 1: Fähigkeitsprofile von neun Vertriebsmitarbeitern; 1 = schlecht, 3,5 = mittel, 6= sehr gut.

Aufgabe 1

30 Punkte

- Erläutern Sie kurz die drei Schritte, die nötig sind, um den qualitativen Personalbestand von der operativ-individuellen Ebene zur taktischen Gruppenebene zu aggregieren. (6 Punkte)
- Führen Sie für die in Tabelle 1 dargestellten individuellen Fähigkeitsprofile eine Aggregation von der operativen zur taktischen Ebene durch. (18 Punkte)
- Interpretieren Sie Ihr Ergebnis aus Aufgabe 1b) und geben Sie auf Basis Ihres Ergebnisses Handlungsempfehlungen für die Sama GmbH ab. (6 Punkte)

V. Erbeek hat nun einen guten Überblick über den aktuellen Personalbestand. Ihm ist bewusst, dass aufgrund des Observationsskandals das Image des Unternehmens gelitten hat und seitdem nur wenige Bewerbungen die Personalabteilung erreichen. V. Erbeek möchte im Rahmen der Neuausrichtung des Unternehmens auch das Employer Branding und die seit Jahren manifestierte Employer Value Proposition (EVP) analysieren. Diese muss zukünftig auch international gültig sein und darf keine Widersprüche erzeugen. Die Marketingabteilung berichtet V. Erbeek, dass die Arbeitgebermarke im Jahr 2010 im Rahmen eines zweitägigen Workshops mit der damaligen Werbeagentur erarbeitet, von dieser textlich und bildlich umgesetzt sowie top-down von der Geschäftsführung verordnet wurde. V. Erbeek erinnert sich, dass auf der vergangenen Messe ein Kollege mit seinem Wissen über die Erwartungen der Vertriebler geprahlt hat. Seiner Meinung nach soll er Vertriebler suchen, die gerne Erfahrungen im Ausland sammeln, sich weiterbilden wollen und auch eine sichere Anstellung präferieren. Nur so habe er mit seinen Schlipsträgern im Außendienst Erfolg. Auf der Corporate Website versucht V. Erbeek erste Hinweise auf die EVP zu finden.



Über die Sama GmbH

Unsere Mitarbeiter – unser Potenzial

Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital und Unterscheidungsmerkmal. Sie sind die Grundlage unseres Unternehmenserfolges und stehen in unserem Unternehmen im Mittelpunkt. Seit jeher besitzen sie einen ganz besonderen Stellenwert. Unsere Mitarbeiter schätzen die Sama GmbH als verlässlichen Arbeitgeber, der sich seiner hohen sozialen Verantwortung stets bewusst ist. Und wir schätzen unsere Mitarbeiter. Das gegenseitige Vertrauen stiftet Identifikation und schafft die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Unser Motto lautet: Exploring opportunities. Growing together.

Selbstständiges Arbeiten, Teamfähigkeit und Flexibilität sind – neben der fachlichen Erfahrung – wesentliche Kriterien zur Einstellung in unserem Team.

Im Gegenzug bieten wir Dir einen zukunftssicheren Arbeitsplatz und eine hohe Vergütung. Wir legen Wert auf Deine Entwicklung und Weiterbildung und planen mit Dir Deine Karriere mit Zukunft und Erfolg in einer angenehmen Atmosphäre.

[Unsere Stellenangebote](#)



Abbildung 1: Auszug aus den Karriereseiten der Corporate Website der Sama GmbH.

V. Erbeek sieht, dass viel Arbeit auf ihn wartet. Unterstützen Sie ihn, indem Sie Aufgabe 2 bearbeiten.

Aufgabe 2

15 Punkte

Beurteilen Sie anhand der vorliegenden Informationen, inwieweit die charakteristischen Anforderungen an eine EVP erfüllt sind. Beschränken Sie sich auf die Beurteilung von vier charakteristischen Anforderungen.

V. Erbeek strebt neben der Überarbeitung der Arbeitgebermarke auch die Aufarbeitung und Analyse der derzeit gelebten Personalführung im Unternehmen an. Konkret möchte er insbesondere den Mitarbeitern mit Personalverantwortung im Vertrieb Unterstützung bieten. Diese Mitarbeiter sollen in der Lage sein, ihr Führungsverhalten zu verbessern. Helfen Sie V. Erbeek, indem Sie vor diesem Hintergrund Aufgabe 3 bearbeiten.

Aufgabe 3

21 Punkte

Arbeiten Sie ausführlich heraus, in welchem Zusammenhang der Menschenbildansatz und Testverfahren bzw. Persönlichkeitstests zur Personaldiagnostik (z. B. BIP) gesehen werden können.

Am Ende einer langen ersten Arbeitswoche erkennt V. Erbeek trotz vieler bisheriger hilfreicher Analysen ein weiteres Problem: die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter mit der Arbeit selber ist scheinbar durch die Observation, die schlechte Führung mit mangelnder Anerkennung und Selbstverwirklichung sowie durch lange Arbeitszeiten sehr gering. Dies wurde ihm von vielen Mitarbeitern berichtet. Er weiß, dass die Einführung einer neuen Geschäftsführung auch zu weiterer Verunsicherung bezüglich des eigenen Arbeitsplatzes führen kann. V. Erbeek überlegt, ob er signalhaft das Gehalt der Vertriebsmitarbeiter anpassen soll, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, ist sich dessen aber nicht sicher. Unterstützen Sie V. Erbeek durch die Bearbeitung der folgenden Teilaufgaben.

Aufgabe 4

24 Punkte

a) Erläutern Sie die zwei Faktoren der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

(9 Punkte)

b) Diskutieren Sie vor dem Hintergrund der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, ob die von V. Erbeek angesprochene Gehaltserhöhung die Arbeitszufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter erhöhen würde und nennen Sie ihm darauf aufbauend kurz Handlungsempfehlungen.

(15 Punkte)