

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

Credit-Point-Klausur im Fach: **Major Management/Organisation und Personal**
Modul: **Personalmanagement (CfM 06)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **18.07.2011**

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:	(18 Punkte)
Aufgabe 2:	(26 Punkte)
Aufgabe 3:	(26 Punkte)
Aufgabe 4:	(20 Punkte)

Die junge, aufstrebende Fußballerin P. Rinz steht vor kurz vor dem Ende ihres Masterstudiums an der WWU Münster. Nach Abschluss des Studiums möchte Rinz gerne in einem Handelsunternehmen arbeiten, weil sie bereits in absolvierten Praktika die Arbeit als abwechslungsreich und interessant empfunden hat. In der Vorbereitung auf ein Assessment Center bei Lidl stößt sie auf den folgenden Artikel aus dem Manager-Magazin:

Ach ja, die Sache mit Heino. Über die spricht in der Neckarsulmer Lidl-Zentrale niemand gern. Der Lidl-Vorstand hatte dafür gesorgt, dass es die Karten für die große Comeback-Tournee des Volksmusiklers ("Schwarzbraun ist die Haselnuss") zunächst ausschließlich in den deutschen Filialen des Discounters zu kaufen gab. Doch der erwartete Ansturm der Fans blieb aus. Für die 50 Heino-Konzerte mit insgesamt 300 000 Plätzen hat Lidl weniger als 10 000 Karten abgesetzt.

Der Flop ist typisch für die Lage bei dem Einzelhändler. Vermutlich gibt es in der Lidl-Zentrale genug Mitarbeiter, die den Vorstand hätten warnen können: Heinos beste Tage sind vorbei, und die meisten Fans des 68-Jährigen dürften inzwischen zu alt sein, um sich noch in eine Konzerthalle zu schleppen.

Doch Kritik- und Diskussionsfreude gehören, vorsichtig ausgedrückt, nicht zu den Eigenschaften, die einer langen Karriere bei Lidl dienlich sind. Die Unternehmenskultur dort erinnert eher an ein militärisches Ausbildungslager als an ein modernes Handelsunternehmen.

Selbst hochrangige Lidl-Manager sollten untereinander tunlichst keine privaten Kontakte pflegen. Schon ein gemeinsames Bier nach Feierabend kann einen ernsthaften Karriereknick auslösen. Das Du ist selbst unter langjährigen Kollegen unüblich. Aus Angst vor Entscheidungen werden Lappalien in der Hierarchie immer weiter hinaufgereicht. Was dann dazu führt, dass sich der Vorstand des Handelsriesens (rund 30 Milliarden Euro Umsatz) mit der Parkordnung in der hauseigenen Tiefgarage beschäftigen muss.

Hierarchische Strukturen und ein Klima der Angst lähmen Deutschlands zweitgrößten Discounter. Der Aldi-Jäger, der sich anschickte, mit einem breiteren Sortiment, besserem Service und aggressiverem Wachstum den Albrecht-Brüdern die Marktführerschaft streitig zu machen, schwächelt. Der schwäbische Händler spürt die Folgen einer verfehlten Personalpolitik und einer verpfuschten Unternehmenskultur.

Sicher, Lidl ist noch immer deutlich profitabler als die meisten anderen Handelsunternehmen. Aber in seinem Kernmarkt Deutschland wächst Lidl fast nur noch über die kostspielige Eröffnung neuer Filialen. Dringend bräuchte Lidl neue Produktideen, mit denen sich auf bestehender Fläche der Umsatz erhöhen ließe. Doch den auf Befehl und Gehorsam gedrillten Managern fällt zu diesem Thema nicht viel Spektakuläres ein - außer Heino. (...)

Ganz oben auf der Kommandobrücke steht Klaus Gehrig. Formal ist er "nur" Aufsichtsratschef der Lidl Stiftung, aber de facto ist der 1,90-Meter-Mann der Big Boss. Ohne ihn und gegen ihn läuft gar nichts. Gehrig - und nicht der Vorstand - gibt vor, ob zum Beispiel demnächst in den Lidl-Filialen Brot gebacken wird, wie es heute schon bei Wettbewerbern üblich ist.

Firmeninhaber Dieter Schwarz vertraut Gehrig und lässt ihn deshalb machen. Die beiden kennen sich seit jenen Zeiten, als Lidl noch ein kleiner schwäbischer Provinzladen war. Gehrig ist ein altersmilder Choleriker. Früher war er sehr aufbrausend, heute sind die Phonstärken seiner Ansprachen etwas reduzierter. (...)

Unter Gehrig arbeitet ein weiterer Geheimniskrämer: Wilfried Oskierski (42), Vorstandsvorsitzender von Lidl. Der Absolvent einer Berufsakademie ist ein Mann der starren Ordnung und der ständigen Wiedervorlage. Seine Mitarbeiter nervt er mit ewigen Nachfragen, ob dieses oder jenes schon erledigt sei. Vermutlich war es diese Unfähigkeit zum Delegieren, die Oskierski schon einmal den Job bei Lidl kostete. Im März 2003 musste er gehen. Es folgte ein kurzer, aber inzwischen legendärer Auftritt bei Netto, der Discount-Tochter von Edeka. Am 1. September 2005 fing er dort als Chef an - und benahm sich vom ersten Tag an für Edeka-Verhältnisse reichlich merkwürdig.

Wie von Lidl gewohnt, brachte er fast jeden Morgen seine Akten in zwei Pilotenkoffern ins Büro, abends nahm er sie wieder mit nach Hause. Auch legte er sich bei Edeka mit Rücksicht auf ein schwebendes Kartellverfahren keine E-Mail-Adresse zu. Oskierski verhielt sich auch bei Edeka wie ein typischer Lidl-Manager - wachsam und misstrauisch allen gegenüber. (...)

In der kumpelhaften Edeka-Welt kam Oskierski nicht zurecht. Nach wenigen Wochen kündigte er bei Netto - Anfang Oktober holte ihn Gehrig wieder zu Lidl zurück und machte ihn Ende 2005 zum Vorstandschef.

Unter Oskierski dominieren weiterhin die Apparatschiks und Verwalter eines Gängelsystems, das sich durch den ganzen Konzern zieht. Auf mittlerer Ebene, also oberhalb der Filialleiter, werden frisch diplomierte Hochschulabsolventen geknechtet. Zu Beginn ihrer neuen Tätigkeit müssen sie sich Sprüche wie diesen anhören: "Treiben Sie Sport? Dann lassen Sie es bleiben. Bei Lidl nehmen Sie automatisch 15 Kilo ab."

Kein Wunder, dass rund die Hälfte der akademischen Neulinge angesichts solch derber Worte und eines immensen Arbeitspensums schon innerhalb der ersten sechs Monate das Handtuch wirft. Auch ein Einstiegsgehalt von knapp 4000 Euro, ein Audi A4 als Dienstwagen und der schöne Titel Verkaufsleiter bieten da wenig Trost. Die unfeine Behandlung spricht sich herum in Bewerberkreisen: Auf Lidl-Stellenanzeigen in der "FAZ" melden sich immer weniger Bewerber.

"Es ist wie beim Militär. Widerspruch ist nicht erwünscht", sagt ein studierter Jurist und ehemals angehender Verkaufsleiter, der es sechs Monate bei Lidl aushielt. Ex-Militärs passen deshalb auch bestens in das Lidl-

System. Als es kurz nach der Wende darum ging, Lidl in den neuen Ländern aufzubauen, wurde die Parole ausgegeben: Lasst uns ehemalige NVA-Leute einstellen. Was auch zack, zack geschah.

Nicht nur Ex-Militärs beherrschen das bei Lidl beliebte Spiel von Hire & Fire. Ehemalige Lidl-Leute erzählen, wie sich Topmanager gegenseitig zu übertrumpfen versuchten: Ich habe sechs Prokuristen abserviert, und Sie nur drei! Der jetzige Deutschland-Chef Frank-Michael Mros (42) war zum Beispiel kaum mehr als eineinhalb Jahre Geschäftsführer der Lidl-Region Dresden. In dieser kurzen Zeit verloren dort vier Manager ihre Prokura.

Niemand soll sich sicher fühlen, jeder das unangenehme Gefühl haben: Ich könnte der nächste sein, der fliegt. Besonders gefährdet sind unbequeme Manager, auch wenn sie sich bereits um das Unternehmen verdient gemacht haben. Bestes Beispiel: Ivan Sabbe, der im Herbst 2006 gehen musste. Der Belgier war 13 Jahre lang bei Lidl. Er hat in der zweiten Hälfte der 90er Jahre für Lidl erst den belgischen und dann den niederländischen Markt erschlossen, und er sprang in den vergangenen Jahren als Troubleshooter in Skandinavien und Tschechien ein. Sprechen mag der ansonsten redselige Belgier über seinen Abgang nicht - wie keiner der vielen anderen Geschassten. Schweigen ist Geld. Lidl zeigt sich äußerst generös, wohl um ehemalige Manager mundtot zu machen. Das Motto der Lidl-Führung heißt offenbar: Nie mit den Leuten über Geld streiten, sie lieber großzügig abfinden. Es gab und gibt deshalb kaum Arbeitsgerichtsprozesse gegen Lidl. (...)

Duckmäuser in der Führung, Manager auf der Flucht, rüder Umgangston - das Management by shock and awe belastet zunehmend das Geschäft. Der Milliardenkonzern steht vor Problemen, auf die das Spitzenpersonal alter Neckarsulmer Schule nicht mehr die richtigen Antworten findet.

Eine auf Befehl und Gehorsam getrimmte Organisation lässt sich nur schwer auf einen kollegialen Führungsstil umstellen. Und Rückschläge sind programmiert, wie der Roll-Back auf einem anderen Gebiet zeigt. 2005 hatten sich gleich mehrere Organisationen auf den Discounter eingeschossen: Die Gewerkschaft Verdi kritisierte in einer groß angelegten Kampagne die Arbeitsbedingungen in den Lidl-Filialen und die Behinderung der Betriebsratsarbeit. Die Globalisierungskritiker von Attac demonstrierten vor den Lidl-Läden gegen die Produktionsbedingungen der vor allem aus Asien importierten Non-Food-Ware. Und schließlich erklärte auch noch Greenpeace das Obst und Gemüse von Lidl zum Verlierer in einem Vergleichstest zur Pestizidbelastung. (...)

Statt durch Transparenz versucht Lidl Kritiker heute lieber mit Geld milde zu stimmen (siehe Kasten oben). Die halbherzigen Versuche, Lidl zu einem offeneren Unternehmen zu machen, dürften gescheitert sein. Nur zu leicht könnte den zaghaften Wandel beim Personalmanagement, den Gehrig jetzt angestoßen hat, ein ähnliches Schicksal ereilen. Dann wäre die Unternehmens-Kulturrevolution zusammengebrochen, bevor sie überhaupt begonnen hat. Und Lidl hätte seine Chance auf langfristiges Wachstum vermutlich verspielt. Dann droht dem einstigen Aldi-Jäger ein schleichender, quälender Niedergang. So wie Heino.

Quelle: Chaos-Kommando; manager magazin 2/2007, S. 30 ff.

P. Rinz fragt sich nun, welche Führungselemente des Modells von Bleicher/Meyer (autoritativ vs. kooperativ) sich im Fall „Lidl“ aus diesem Artikel erkennen lassen.

Aufgabe 1)

18 Punkte

a) Arbeiten Sie drei der fünf Elemente des Modells von Bleicher/Meyer mithilfe der im Artikel zur Verfügung stehenden Informationen heraus. Gehen Sie hier lediglich auf den im Artikel beschriebenen Führungsstil ein. Treffen Sie ggf. geeignete Annahmen.

(12 Punkte)

Rinz hat genauso wie Sie den Praxisvortrag von Herrn Cowden im SoSo 2011 im Rahmen der Vorlesung „Personalführung“ gehört, in dem Trends der Mitarbeiterführung erläutert wurden. Für Deutschland wurde in diesem Zusammenhang betont, dass bei Mitarbeitern zusehends Veränderungen der Präferenz bestimmter Führungsstile festzustellen sind:

b) Welchen Führungsstil bevorzugen Mitarbeiter zunehmend in Deutschland und was können deutsche Führungskräfte von der amerikanischen Art zu führen lernen?

(6 Punkte)

Aufgabe 2)

26 Punkte

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist und wird ein zunehmend bedeutsameres Thema für deutsche Unternehmen. Motivierte Mitarbeiter sind zufriedenerer Mitarbeiter, heißt es immer wieder.

a) **Skizzieren Sie die Motivationsprozessstheorie von Porter/Lawler graphisch.**

(10 Punkte)

b) **Erläutern Sie anhand der Motivationsprozessstheorie von Porter/Lawler vier Aspekte, die im Fall „Lidl“ (siehe Artikel zu Aufgabe 1) zu Störungen des modelltheoretischen Wirkungszusammenhangs führen können.**

(16 Punkte)

Nachdem sich P. Rinz, von dem Artikel abgeschreckt, gegen den Eintritt bei Lidl entschieden hat, fand sie nach einiger Zeit des Suchens eine Anstellung bei einer regionalen Handelskette im Münsterland. Die übersichtliche Handelskette hat zurzeit 17 Filialen und bietet täglich neue interessante Aufgaben. Rinz hat sich vor allem für den Job bei einem Mittelständler entschieden, weil sie der Ansicht ist, hier viel mehr Gestaltungsspielräume zu haben, und sie hat sich vorgenommen, die Strukturen im Unternehmen zu professionalisieren. Die erste Herausforderung ist bereits nach wenigen Wochen deutlich geworden.

In den vergangenen Jahren hatte man immer wieder mit Kapazitätsschwankungen beim Personaleinsatz zu kämpfen. Entweder hatte man zu viele oder erheblich zu wenig Mitarbeiter eingestellt. Die Anzahl der Mitarbeiter wurde bislang immer „aus dem Bauch heraus“ vorgenommen. „Das ist eine nicht zu tolerierende Situation“, merkt ihre Vorgesetzte N. Eid harsch an. „Das führt nicht nur zu Unzufriedenheit bei unseren Kunden, sondern auch bei unserem Personal. Wir müssen unseren Personalbedarf wesentlich exakter und fundierter antizipieren!“ Daraufhin bittet Eid Rinz, alles Mögliche an Daten zusammenzutragen, was in Bezug auf eine Personalbedarfsplanung hilfreich sein könnte. „Das Einzige, was annähernd gut die nötige Anzahl von Mitarbeitern beschreibt, ist die Anzahl der Kunden im Monat“, merkt Rinz an, ohne dass Eid sie danach gefragt hat. Dennoch schaut sich Eid das von Rinz zusammengestellte Datenmaterial an und möchte auf dieser Basis den Personalbedarf für Juli ermitteln. Im Juli werden 80.000 Kunden erwartet. Rinz hat ihr sogar schon das Formelwerk unterschiedlicher Ansätze zur Auswertung des Datenmaterials geliefert. Allerdings besitzt Eid nicht das Wissen, um die Daten dahingehend auszuwerten. Helfen Sie Eid, indem Sie die folgenden Aufgaben beantworten.

Monat	Dezember (1)	Januar (2)	Februar (3)	März (4)	April (5)	Mai (6)	Juni (7)
Anzahl Kunden in TSD (x_i)	86	53	48	65	72	75	73
Anzahl Mitarbeiter (PB_i)	18	12	11	13	14	14	13

Berechnung Trendfunktion / einfache Lineare Regression	Berechnung Lineare Interpolation
$PB_i = a_0 + a_1 x_i$ $\text{mit: } a_1 = \frac{\sum_{i=1}^n PB_i \cdot x_i - \overline{PB} \cdot \sum_{i=1}^n x_i}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - 1/n \cdot \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2}$ $a_0 = \overline{PB} - a_1 \cdot \overline{x}$	$PB_i = \frac{PB_1(x_2 - x_i) + PB_2(x_i - x_1)}{x_2 - x_1}$ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>mit:</p> <p>PB_i: Personalbestand zum Zeitpunkt i \overline{PB}: durchschnittlicher Personalbestand n: Anzahl der Perioden i: Zeitpunkte x_i: Anzahl Kunden zum Zeitpunkt i \overline{x}: durchschnittliche Anzahl Kunden</p> </div>

Aufgabe 3)

26 Punkte

- a) Ermitteln Sie den Personalbedarf für den Monat Juli mithilfe einer einfachen Linearen Regression.

(11 Punkte)

Rinz ermittelt den Personalbedarf zusätzlich noch mithilfe der Trendextrapolation sowie mithilfe der Linearen Interpolation. Nach Anwendung der Trendextrapolation (hierbei hat sie die Zeitreihe t=1 bis t=7 gewählt) ermittelt sie einen Bedarf von 12,43 Mitarbeitern und nach Anwendung der Linearen Interpolation (hierbei hat sie die Datenpunkte für Dezember und Februar verwendet) ermittelt sie einen Personalbedarf von 16,89 Mitarbeitern.

- b) Interpretieren Sie die Abweichung der Ergebnisse aus der Anwendung der drei Methoden, indem Sie die Unterschiede bzw. Vor- und Nachteile der drei Methoden erläutern.

(15 Punkte)

Nachdem dieses erste Problem auf den Weg einer guten Lösung gebracht wurde, widmet sich P. Rinz der nächsten Herausforderung.

Ihre Vorgängerin J. Ones hat ein neues Arbeitszeitmodell konzipiert. Bei der Übergabe der Aufgaben hatte J. Ones ihr das Modell detailliert erläutert und behauptet, dass es dem aktuellen Arbeitszeitmodell in Effizienz und Effektivität deutlich voraus sei. Das Arbeitszeitmodell würde sowohl für eine optimale Versorgung von Kunden als auch zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Es beinhaltet folgende Eckpunkte:

Zum Ende eines jeden Geschäftsjahres wird für das kommende Jahr die Jahresarbeitszeit festgelegt. Mitarbeiter können zwischen einer Drei- bis Sechstageswoche entscheiden, abhängig auch von der gewählten Jahresarbeitszeit.

Die Jahresarbeitszeit kann zwischen 1.152 und 2.304 Stunden gestaffelt werden. Je nach Kundenaufkommen kann der Vorgesetzte die Mitarbeiter durchschnittlich zwischen 3 und 6 Tagen pro Woche einsetzen. Mitarbeiter können trotz geringerer gewählter Jahresarbeitszeit auch in einzelnen Wochen mehr als deren durchschnittliche Wochenarbeitstage eingesetzt werden. Mitarbeiter können wochenbezogenen Präferenzen zu freien Tagen und Lage der Schichten äußern. Die allerdings vom Vorgesetzten nur berücksichtigt werden können, wenn es der Plan zulässt. Unabhängig von der monatlichen Arbeitszeit wird jeden Monat der gleiche Anteil des sich aus der Arbeitszeit ergebenden Jahresgehaltes ausbezahlt. Die Mitarbeiter arbeiteten in zwei Schichten, um die Abdeckung der gesamten Öffnungszeit zu gewährleisten. Außerdem gibt es noch Sonderschichten für die Tage vor Feiertagen sowie freitags und samstags. Die Frühschicht dauert von 6 Uhr bis 15 Uhr, während die Spätschicht von 12 bis 21 Uhr dauert. Die Einsatzplanung wird durch die Vorgesetzten in den jeweiligen Einsatzbereichen vollzogen, welcher auf monatlicher Basis geplant wird. Die Mitarbeiter haben eine Schichtzeit von 9 Stunden pro Tag. In dieser Zeit sind jedoch eine 45-minütige Mittagspause sowie eine 15-minütige Frühstückspause enthalten. Diese Pausen werden im Dienstplan nach deren zeitlicher Lage ebenfalls vom Vorgesetzten geplant. Überstunden im Rahmen von 6 Stunden im Monat sind bereits durch das Gehalt abgegolten. Überstunden können, sollten diese zum Ende des Jahres anfallen, ins kommende Jahr übertragen werden. Eine Vergütung der Überstunden in monetärer Form ist nicht möglich. Jedoch können Überstunden bis zum 30. Juni des Folgejahres abgefeiert werden.

Rinz fragt sich nun, wie sie dieses Arbeitszeitmodell zu beurteilen hat.

Aufgabe 4)

20 Punkte

Nennen und erläutern Sie kurz vier geeignete Beurteilungsdimensionen für Arbeitszeitmodelle. Beurteilen Sie anhand dieser Beurteilungsdimensionen das von J. O-nes konzipierte Arbeitszeitmodell.