



Westfälische-Wilhelms-Universität Münster
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation
Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: **1 Blatt (2 Seiten)**

Credit-Point-Klausur im Fach: **Organisation und Personal**
Vorlesung: **Personalmanagement und -führung**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **01.08.2002**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und
- allgemeine Wirtschaftsgesetze.

Die Klausur besteht aus 2 Aufgaben, die beide zu bearbeiten sind.

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt **60 Punkte**. Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar. Die Bearbeitungszeit beträgt **60 Minuten**.

Viel Erfolg!

Die „Torhagel-Anlagen GmbH“ ist ein mittelgroßes Maschinenbauunternehmen, das seinen Firmensitz im Münsterland hat. Der bisherige Inhaber Otto Torhagel hat die Firma in den 50er Jahren gegründet und seitdem zu einem über die bundesdeutschen Grenzen hinaus erfolgreichen Unternehmen mit ca. 1.500 Mitarbeitern aufgebaut. Anfang des neuen Jahrtausends hat sein Sohn Thomas, der an der Universität Münster Personalführung und -management studiert hat, die Firma von seinem Vater als alleiniger Geschäftsführer übernommen. Zum Zeitpunkt der Übernahme ist die Firma allerdings in ihre bisher größte wirtschaftliche Krise geraten. Der Absatz der noch von seinem Vater in den Gründungsjahren entwickelten und kaum geänderten Produktpalette ist stark ins Stocken geraten. Thomas sieht die Ursachen der Absatzprobleme vor allem in den starren und verkrusteten Führungsstrukturen des Unternehmens, da sein Vater bislang einen extrem autokratischen Führungsstil pflegte und sich wie ein keinen Widerspruch duldender „Alleinherrscher“ im Unternehmen aufgeführt hat. Thomas möchte zur Ursachenbekämpfung auf zwei personalwirtschaftliche Maßnahmen zurückgreifen. Zum einen beabsichtigt er die Einführung des kooperativen Führungsstils, um die Mitarbeiter stärker in die betrieblichen Entscheidungsprozesse einbeziehen zu können. Zum anderen möchte er neue Führungskräfte einstellen, die „frischen Wind“ in das Unternehmen bringen sollen.

Aufgabe 1 (30 Punkte)

- a) Erörtern Sie vor dem Hintergrund der Unternehmenssituation, auf welche organisatorischen und entscheidungsprozessbezogenen Führungselemente Thomas Torhagel setzen sollte, um einen kooperativen Führungsstil zu implementieren. Beschränken Sie sich dabei beispielhaft auf fünf der von Bleicher/Meyer genannten Führungselemente. **(15 Punkte)**
- b) Zur Flankierung des kooperativen Führungsstils möchte Torhagel jr. auf das Führungskonzept des „Management by objectives“ zurückgreifen. Skizzieren Sie kurz das Konzept und diskutieren Sie seine Vor- und Nachteile. Würden Sie Thomas zur Führung anhand des „Management by objectives“ raten? **(15 Punkte)**

Aufgabe 2 (30 Punkte):

- a) Bei der Rekrutierung neuer Führungskräfte möchte Thomas Torhagel sich davor schützen, Mitarbeiter einzustellen, die später nicht in sein Unternehmen passen. Der befreundete Unternehmer Ottmar Coesfeld rät ihm deshalb, ein Assessment Center durchzuführen. Charakterisieren Sie kurz den Ablauf eines Assessment Centers, ohne dabei auf die detaillierte Vorgehensweise einzugehen. Nehmen Sie kritisch zum Nutzen des Assessment Centers Stellung. **(12 Punkte)**
- b) Ein Mitglied des „Unternehmerstammtischs“ schlägt Torhagel vor, zur Auswahl seiner neuen Mitarbeiter einen „Weighted Application Blank“ (WAB) einzusetzen. Beschreiben Sie die verschiedenen Phasen bei der Verwendung eines WAB. Gehen Sie dabei beispielhaft von ca. 250 vergleichbaren Führungskräften im Unternehmen und den folgenden drei Kriterien aus:
- Familienstand,
 - Anzahl bisheriger Arbeitgeber und
 - Berufsausbildung.
- (18 Punkte)**