



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

**Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation**

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: **(3 Seiten)**

Credit-Point-Klausur im Fach: **Organisation und Personal**

Vorlesung: **Personalmanagement und -führung**

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

Datum der Klausur: **24.06.2005**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und
- allgemeine Wirtschaftsgesetze.

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

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt **90 Punkte**. Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar. Die Bearbeitungszeit beträgt **90 Minuten**.

Viel Erfolg!

Als Nischenanbieter entwickelt die 1998 gegründete Internex GmbH einen Teil der Software für stationäre Navigationsgeräte, die in der Automobilindustrie, der privaten Segel- und Sportboot-Schifffahrt und der Privat-Fliegerei eingesetzt werden. Dabei ist Europa mit 98% Anteil der Hauptabsatzmarkt des zwischen 1998 und Ende 2003 stark gewachsenen Unternehmens. Abb. 1 zeigt die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den Jahren 1998 bis 2004.

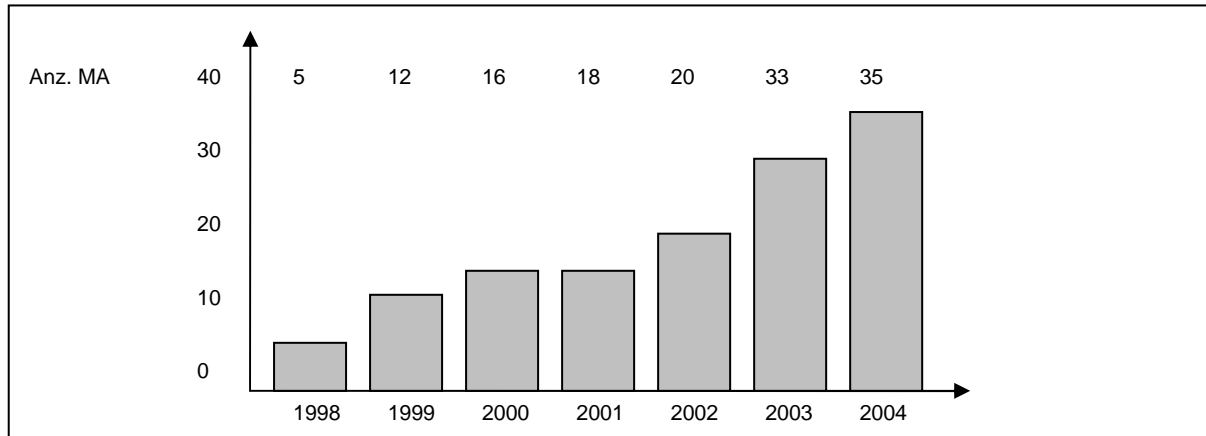


Abb. 1: Entwicklung der MA-Zahlen der Internex GmbH von 1998 – 2004

Abb. 2 zeigt das verkürzte Organigramm der Internex GmbH mit der Angabe der jeweiligen Mitarbeiter-Anzahl in den einzelnen Bereichen. Während Einkauf und Finanzen/Controlling Service-Funktionen wahrnehmen, wird in den drei Geschäftsbereichen eigenständig für das jeweilige Zielsegment Entwicklung, Marketing und Vertrieb der Navigations-Software betrieben. Das relativ kleine Unternehmen mit momentan 35 Mitarbeitern zeichnet sich durch ein junges Team und eine sehr flache Hierarchie aus. Der Geschäftsführer Klaus Steuer hält nichts von überflüssigen Leitungsstellen und führt die einzelnen Bereiche selbst. Er ist stolz auf das lockere Arbeitsklima, welches sich nicht zuletzt im guten Verhältnis von Unternehmensleitung und Betriebsrat widerspiegelt. Klaus Steuer lässt seinen Mitarbeitern sehr viel Freiheit. Insbesondere die Entwickler haben einen sehr großen Handlungsspielraum, was ihre Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten und Arbeitsort angeht. Das gilt in etwas geringerem Maße, so weit es der Dienst am Kunden und die Arbeitsabläufe erlauben, auch für alle weiteren Mitarbeiter. Dieses Konzept wurde bisher sehr erfolgreich und reibungslos umgesetzt und führte zu hoher Leistung und Arbeitszufriedenheit. Seit einiger Zeit werden jedoch Zeitpläne nicht eingehalten und das bisher so positive Betriebsklima hat sich abgekühlt. Einige, insbesondere der neueren, Mitarbeiter beklagen sich darüber, nicht ausreichend bzw. nicht rechtzeitig informiert zu werden. Arbeiten werden zum Teil doppelt geleistet, Die Zielvorgaben sind unklar, Abstimmungsprobleme sind an der Tagesordnung. Es kommt zu gegenseitigen Schuldzuweisungen. Klaus Steuer macht sich Gedanken über seinen Führungsstil.

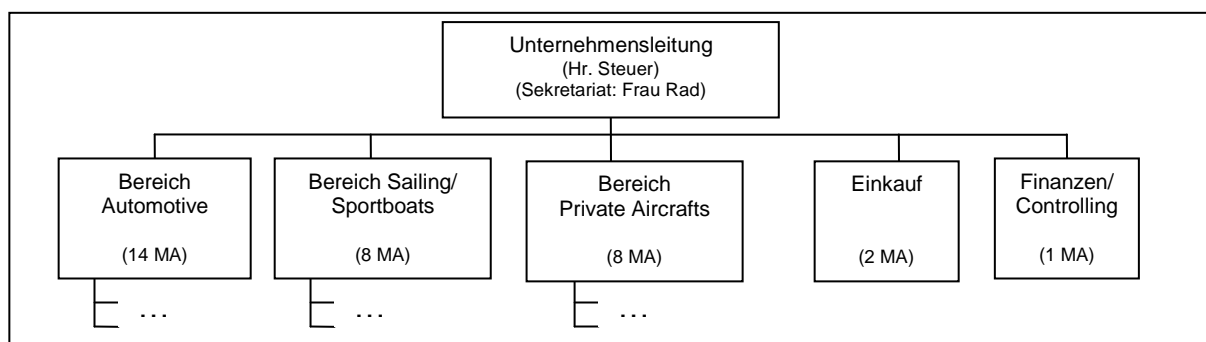


Abb. 2: Verkürztes Organigramm der Internex GmbH

Durch den wachsenden Erfolg mobiler Navigationsgeräte wie das TimTim-Stay, für die ein Konkurrent der Internex GmbH die Software liefert, ist das Unternehmen im Jahr 2004 erstmals in ernsthafte Schwierigkeiten geraten. Aufgrund der geringeren Kosten der Endgeräte haben die TimTim-Stay-Navigationsgeräte gerade in der privaten Segel- und Sportboot-Schifffahrt die stationären Geräte, für die die Internex die Software liefert, innerhalb eines Jahres so gut wie komplett aus dem Markt gedrängt. Klaus Steuer sieht sich daher der Herausforderung gegenüber, mittelfristig eine Lösung für den Bereich „Sailing/Sportboats“ zu erarbeiten. Dabei fasst er ernsthaft die Freisetzung der 8 Mitarbeiter des Bereichs ins Auge. Aufgrund einer möglichen regionalen Ausweitung des Absatzmarktes auf die Region am persischen Golf kann Klaus Steuer zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht abschätzen, ob die Absatzschwäche von Dauer sein wird.

Aufgabe 1a)

(33 Punkte)

Stellen Sie den Ohio-Leadership-Quadranten und die darauf aufbauenden Modelle **kurz** dar und fassen Sie im Anschluss daran die **wesentlichen** Gemeinsamkeiten und Unterschiede in übersichtlicher Form zusammen. Erläutern Sie, wo der Führungsstil von Klaus Steuer vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Ohio-State-Forschung und in den einzelnen darauf aufbauenden Modellen konkret anzusiedeln wäre! Begründen Sie ihre Ansicht.

Aufgabe 1b)

(12 Punkte)

Im Rahmen eines Managerial-Grid-Seminars wird Klaus Steuer der Führungsstil 9.9 besonders empfohlen. Abends in seinem Hotelzimmer geht Klaus Steuer in sich und denkt darüber nach, was er an seiner bisherigen Führungspraxis ändern muss, um diesem Führungsstil gerecht werden zu können. Machen Sie konkrete Vorschläge, wie Klaus Steuer dies umsetzen kann. Welche flankierenden personalpolitischen und organisatorischen Maßnahmen würden Sie Klaus Steuer empfehlen? Begründen Sie ihre Ausführungen!

Aufgabe 2a)

(15 Punkte)

Diskutieren Sie, welche Möglichkeiten Klaus Steuer allgemein besitzt, um den veränderten Anforderungen des Marktes durch geeignete Personalfreisetzungsmaßnahmen gerecht zu werden!

Trotz aller gegenteiligen Bemühungen befindet sich die Geschäftsleitung der Internex GmbH ein Jahr später in der Situation, den Bereich „Sailing/Sportboats“ aufgeben zu müssen. Auch die geplante Ausweitung der Absatzmärkte auf die boomende Region der Emirate am persischen Golf war erfolglos. Daher sieht sich Klaus Steuer genötigt, 7 der 8 Mitarbeiter des Bereichs „Sailing/Sportboats“ zu kündigen.

Aufgabe 2b)

(30 Punkte)

Zeigen Sie auf, welches Regelwerk der Gesetzgeber in dem speziellen Fall der Kündigung der 7 Mitarbeiter der Internex GmbH vorgesehen hat. Beschreiben Sie dabei detailliert, was aus Sicht der Unternehmensleitung bei der Entlassung dieser Mitarbeiter beachtet werden muss. Welche flankierenden Maßnahmen kann die Unternehmensleitung zusätzlich ergreifen?