

Insgesamt: **7 Seiten**
(inkl. Deckblatt)

Credit-Point-Klausur im Fach: **Organisation und Personal**
Vorlesung: **Personalmanagement und -führung**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **27.07.2006**

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: (30 Punkte)
Aufgabe 3: (30 Punkte)

Die RvD AG ist ein Unternehmen im Bereich der Stanz- und Umformtechnologie. Die Produktionsbetriebe rund um Bochum liefern einbaufertige Teile und Baugruppen für die verschiedensten Industriebereiche. Zu den wichtigsten Abnehmern der RvD-Produkte gehören die Automobil- und die Telekommunikationsbranche sowie die Industrie. Mit ihrem Know-how in der Stanz- und Umformtechnologie deckt RvD die ganze Logistikkette ab, vom Teiledesign über die Entwicklung bis hin zur Just-in-time-Lieferung. Im hauseigenen Technologiezentrum stellt RvD die Werkzeuge und Spezialmaschinen für ihre Produktion von Metallteilen selber her. Diese sehr kapitalintensiven Maschinen erlauben es, Blechteile in sehr engen Toleranzen und hoher Wiederholgenauigkeit herzustellen. Auf der ganzen Welt kommen die Anlagen und Produkte in den unterschiedlichsten Bereichen zum Einsatz, die zum einen Massenprodukte darstellen und zum anderen jedoch auch kundenindividuell gefertigt werden müssen. So stammt bspw. ein Großteil der Abschirmungsteile in Mobiltelefonen weltweit von RvD. Darüber hinaus stellt das Unternehmen Teile für Insulin-Pumpen oder für Laborgeräte zur Durchführung von Blut-Analysen her. Für die Automobilbranche produziert es hoch automatisierte Produkte für Autolenksäulen.

Das Geschäftsjahr 2005 ist nach eigener Einschätzung trotz weltweiter Überkapazitäten und einem daraus resultierenden schärferen Wettbewerb positiv verlaufen. Diesen Erfolg schreibt der Vorstand vor allem den gelungenen Kostenstrukturen zu. Allerdings mache eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weitere Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen erforderlich.

Konkret soll sich dies in einer nochmaligen Erhöhung der Liefertreue und in einer deutlichen Verkürzung der Lieferzeiten unter Beibehaltung eines günstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses der Produkte niederschlagen. Diese Aspekte gelten aus Sicht des Vorstands als zentrale Wettbewerbsfaktoren. Um diese ehrgeizigen Ziele erreichen zu können, wurde vor kurzem erstmalig ein umfangreiches Arbeitszeitmodell eingeführt, von dem alle der insgesamt 400 Mitarbeiter betroffen sind. Im Rahmen dieses Modells können die Mitarbeiter jeweils wählen, wie viele Stunden sie im kommenden Jahr arbeiten möchten, wobei die Arbeitszeit zwischen 1600 und 2250 Stunden betragen sollte. Die jeweiligen Monatsarbeitszeiten wiederum werden von den direkten Vorgesetzten in Abhängigkeit von der Auftragslage festgelegt. Die Wochenarbeitszeiten und die Tagesarbeitszeiten werden zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten abgesprochen. Die festgelegten Monats- bzw. Wochenarbeitszeiten müssen in der Folge eingehalten werden. Das Arbeitszeitmodell der RvD AG ist also hierarchisch aufgebaut. Auf der höchsten Stufe (Jahr) entscheiden die einzelnen Mitarbeiter, auf der zweithöchsten Stufe (Monat) die Firma, die Feinabstimmung hingegen (Woche und Tag) wird in Absprache geregelt. Das monatliche Salär bleibt trotz schwankender Monatsstundenzahl gemäß individueller Jahresarbeitszeit konstant. Die Tagesrichtzeit beträgt 8 Stunden und 40 Minuten. Um den durch die Flexibilisierung entstehenden Freiraum jedes Einzelnen auch nutzen zu können, müssen jedoch Spielregeln eingehalten und ein gewisses Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen vorausgesetzt werden können. Priorität haben in erster Linie die Interessen der externen Kunden, dann erst diejenigen der Arbeitsgruppe und schlussendlich diejenigen des einzelnen Mitarbeiters. Mitte Oktober wird jeweils die Jahresarbeitszeit für das kommende Jahr

mittels Formular an die Präsenzzeiterfassungs-Stelle festgelegt. Die tägliche Arbeitszeit bildet die Basis für die Berechnung der Jahresarbeitszeit. Das Salär wiederum wird dann in 12 gleichen Teilen ausbezahlt, sodass ein fixer Monatslohn entsteht. Bis zum 15. des Vormonats müssen die Monatsarbeitsstunden jeweils gemäß Kapazitätsbedarf durch den Vorgesetzten festgelegt werden. Die Wochenarbeitszeit kann zwischen 24 und 55 Stunden pro Woche variieren und wird unter Berücksichtigung der Auftragslage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abgesprochen. Es gilt grundsätzlich die 5-Tage-Woche von Montag bis Freitag, wobei die Wochenarbeitszeit in gegenseitiger Absprache bei Bedarf auch auf 3 bis 6 Arbeitstage verteilt werden kann. Die wählbare Spanne für die Tagesarbeitszeit liegt zwischen 0 und 11 Stunden, die wiederum zwischen 06.00 und 20.00 Uhr geleistet werden können. Vorgesetzte und Mitarbeiter legen die Tagesarbeitszeit in gemeinsamer Absprache fest. Unter Überstunden werden grundsätzlich diejenigen Stunden verstanden, welche die jeweils gültigen RvD-Jahresstunden übersteigen. Unterstunden sind demgegenüber diejenigen Stunden, welche die geforderten Jahresstunden unterschreiten. Die Vergütung der Überstunden erfolgt durch Kompensation: durch einen Geldzuschlag von 25 %, wenn Überstunden wochentags erarbeitet wurden, durch einen Zuschlag von 25 % bei angeordneter Nachtarbeit oder durch einen Zuschlag von 100 % bei angeordneter Sonn- und Feiertagsarbeit

Aufgabe 1)

30 Punkte

- a) Nennen und erläutern Sie zunächst kurz allgemein **4 Dimensionen**, die zur Beurteilung von Modellen der Arbeitszeitflexibilisierung geeignet sind.

(12 Punkte)

- b) Beurteilen Sie mithilfe der Dimensionen aus Aufgabe 1a) das Arbeitszeitmodell der RvD AG. Bedienen Sie sich bei Ihrer Antwort der gegebenen Informationen. (Treffen Sie bei Ihrer Argumentation gegebenenfalls geeignete Prämissen.)

(18 Punkte)

Der Vorstand der RvD AG ist der Meinung, dass die erstmalige Einführung eines Arbeitszeitmodells nicht isoliert erfolgen sollte. Um eine erfolgreiche Implementierung des Modells zu gewährleisten, sollten seiner Meinung nach flankierende Maßnahmen eingesetzt werden. Der Personal-Vorstand, P.S. Jensen, ist der Ansicht, dass ein solches Arbeitszeitmodell insbesondere den „richtigen“ Führungsstil im Unternehmen erfordert. In einem Seminar zur Personalführung hat er in diesem Zusammenhang das Coach-Modell von Shula und Blanchard kennen gelernt. Da keinem der Vorstandmitglieder dieses Modell bekannt ist (es wurde an ihren Universitäten nicht gelehrt), gibt der Personalvorstand seinen Kollegen den folgenden Überblick über das Modell:

„Shula und Blanchard (1995) gehen in ihrem Coach-Ansatz von der Überlegung aus, dass erfolgreiche Führung nicht auf spezifischen Systemen oder Instrumenten beruht. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit der Führungskraft, die Mitarbeiter derart zu motivieren, dass sie als erfolgreiches Team zusammen arbeiten und ihr volles Leistungspotential ausschöpfen. Die Autoren verknüpfen dabei ihre spezifischen Erfahrungen, um ihren Ansatz zu verdeutlichen: So ist Don Shula der langjährige Trainer der Miami Dolphins gewesen. Seine (durchaus erfolgreichen) Coach-Konzepte auf dem Football-Feld werden von Kenneth Blanchard, der bereits im Zusammenhang mit dem Reifegradmodell Erwähnung fand, auf Führungssituationen in der Praxis übertragen. Im Mittelpunkt dieses Modells steht die Optimierung des Zusammenspiels zwischen Führungskraft und Team, jeweils konkretisiert durch klar spezifizierte Rollen. Die Autoren konzentrieren sich dabei vor allem auf die Funktion der Führungskraft, für die sie im Zusammenhang mit der angestrebten „Teamarbeit“ fünf zentrale Verhaltenspostulate aufstellen:

Conviction-driven. Der erste Grundsatz für eine Führungskraft zielt darauf, dass eine Führungskraft niemals von ihren Grundsätzen und Überzeugungen abweichen sollte. Die richtigen Dinge sollten aus den richtigen Gründen getan werden. Diese setzt für die Mitarbeiter die notwendigen Grenzen, die sie für eine hohe Leistung wollen und brauchen. Die Vision der Führungskraft hilft den Mitarbeitern, relevante Dinge leichter zu erkennen; ihren Mitarbeitern wird durch diese „Unerschütterlichkeit“ ein klares mentales Bild ihrer Leistungsfähigkeit vermittelt.

Overlearning. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Aufmerksamkeit, die den Details der Ergebnisorientierung gewidmet wird. Dies bedeutet, Vorgänge bis zur Perfektion ständig zu wiederholen, wobei nur eine überschaubare Anzahl von Zielen verfolgt wird. Fehler müssen reduziert werden; dies geht einher mit der Forderung nach ständiger Verbesserung. Die Forderung nach Overlearning beinhaltet aber auch, dass die Mitarbeiter gesagt bekommen, was von ihnen erwartet wird. Die Führungskraft lebt das gewünschte Verhalten vor, so dass die Mitarbeiter sich daran orientieren können.

Audible-ready. Neben dem Festhalten an den eigenen Überzeugungen ist Anpassungsfähigkeit von hoher Bedeutung. Zeichnet sich ab, dass ein Plan nicht wie gewünscht funktioniert, muss die Führungskraft jederzeit in der Lage sein, eine alternative Vorgehensweise zu propagieren. Dies setzt eine entsprechende Vorbereitung voraus: Den Mitarbeitern wird ins Bewusstsein gebracht, dass es auch andere gangbare Wege als die bekannten gibt.

Consistency. Das Verhalten der Führungskraft sollte dem Coach-Ansatz zufolge vorhersehbar sein. Die Mitarbeiter können sich darauf verlassen, dass das Verhalten der Führungskraft nicht von deren Stimmung, sondern einzig von der eigenen Leistung der Mitarbeiter abhängt. Ist diese zufrieden stellend, können sie mit Lob und positivem Feedback rechnen; auf der anderen Seite wissen die Mitarbeiter aber auch, dass sie negative Konsequenzen zu erwarten haben, wenn sie die Erwartungen nicht erfüllen.

Honesty-based. Vertrauensbasierte Führung stellt die fünfte Forderung des Coach-Ansatzes dar. Effektive Führungskräfte interagieren klar und eindeutig mit ihren Mitarbeitern, um so eine langfristig stabile Beziehung aufzubauen. Die Aktualität dieses Grundsatzes resultiert nicht zuletzt aus der Tatsache, dass Mitarbeiter zumindest Ehrlichkeit erwarten, wenn sie schon keine Arbeitsplatzsicherheit geboten bekommen.“

Nach den Ausführungen des Personalvorstandes fällt es seinen Vorstandskollegen schwer, das Modell einschätzen zu können.

Aufgabe 2)

30 Punkte

a) Nennen und erläutern Sie in einem ersten Schritt allgemein **4 geeignete Beurteilungskriterien**, nach denen Führungsstile und -modelle in sinnvoller Weise analysiert werden können!

(12 Punkte)

b) Beurteilen Sie mithilfe der hergeleiteten Kriterien aus Aufgabe 2a) das Modell von „Shula und Blanchard“! (Treffen Sie bei Ihrer Argumentation gegebenenfalls geeignete Prämissen.)

(18 Punkte)

Durch das rasante Wachstum der RvD AG infolge des stark angewachsenen Auftragsvolumens ist die Zahl der Mitarbeiter im Unternehmen stark gestiegen. Wegen der kurzen Anlaufzeit ist es der Personalabteilung bei den letzten Rekrutierungen nicht immer möglich gewesen das Personal sorgfältig auszusuchen. Die in den letzten drei Jahren eingestellten 300 Mitarbeiter wurden kurzfristig über verschiedene Wege beschafft. Zwar ist die Zahl der Bewerber auf die Stellenausschreibung immer sehr hoch gewesen, seit 2002 sieht sich das Unternehmen jedoch mit einer zunehmenden Fluktuationsquote konfrontiert. Die in den letzten Jahren in der Produktion und im Kundendienst angestellten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen nach einer sehr kurzen Beschäftigungszeit. Da es sich bei den Leistungen der RvD AG häufig um neuartige und kundenspezifische Produkte handelt, ist das Unternehmen auf gut eingearbeitete, treue Mitarbeiter angewiesen. Der Weggang von eingearbeiteten Mitarbeitern stellt das Unternehmen vor enorme Schwierigkeiten. Aufgrund der bisher guten Leistungen beinahe aller Mitarbeiter lautet die Vorgabe für die nächsten Einstellungsrounden, neben der fachlichen und sozialen Kompetenz vor allem die Fluktuationsgefährdung der zukünftigen Bewerber sorgfältig zu prüfen. Der Personalvorstand Herr Jensen beabsichtigt zu diesem Zweck einen „Weighted Application Blank“ (WAB) anzuwenden. Ausgehend von den seit 2002 eingestellten 300 Mitarbeitern ermittelt die Personalabteilung die folgenden Probandenteilmengen.

	nicht unternehmenstreue MA	unternehmenstreue MA	Σ
Datenbasis zur Ableitung der Einstellungskriterien	90	90	180
Datenbasis zur Validierung der Einstellungskriterien	60	60	120
Σ	150	150	300

Tabelle 1: Probandenteilmenge

Die Personalabteilung einigt sich darauf, die Eignung der Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen auf der Grundlage der in Tabelle 2 angeführten Merkmale zu überprüfen.

Kriterien mit ihren Ausprägungen	unternehmenstreu (a)	nicht unternehmenstreu (b)
Alter		
unter 25	10	36
25 - 35	15	28
35 - 45	33	10
über 45	32	16
	90	90
Familienstand		
allein stehend	9	45
in einer Partnerschaft	31	25
in einer Partnerschaft mit Kind(ern)	50	20
	90	90
Bildungsniveau		
Universität	11	27
Fachhochschule	17	23
Abitur	17	24
Auszubildende	25	5
Mittlere Reife	20	11
	90	90
Anzahl bisheriger Arbeitgeber		
keine	43	13
1 bis 2	31	17
3 bis 4	11	35
mehr als 4	5	25
	90	90
Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsstätte		
unter 20 km	38	8
20 - 60 km	27	18
60 - 100 km	23	27
über 100 km	2	37
	90	90
Benutztes Verkehrsmittel		
zu Fuß	29	4
eigenes Fahrzeug	20	8
Fahrgemeinschaft	19	16
Bus + Fußweg	16	19
Bahn + Bus + Fußweg	6	43
	90	90

Tabelle 2: Personalstruktur nach Merkmalsausprägungen

Aufgabe 3)**30 Punkte**

Erstellen Sie anhand der vorstehenden Klassifizierungen aus Tabelle 1 und 2 das Profil eines unternehmenstreuem Mitarbeiters, d. h. eines Mitarbeiters, bei dem davon ausgegangen werden kann, dass er im Unternehmen möglichst lange verbleibt, indem Sie

- a) kurz die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Erstellung eines solchen Profils darstellen

(6 Punkte)

- b) und anschließend das konkrete Profil erstellen und kritisch interpretieren.

Hinweis: Nutzen Sie zur Erstellung des Profils das beiliegende Arbeitsblatt und legen Sie es bei der Abgabe dem Bearbeitungsheft bei. Ihre Interpretation führen Sie bitte direkt im Bearbeitungsheft aus.

(24 Punkte)

Arbeitsblatt zur Ermittlung des WAB-Profiles

(Bitte legen Sie das Arbeitsblatt bei Abgabe dem Bearbeitungsheft bei!)

Name: _____

Matrikelnummer: _____

Kriterien mit ihren Ausprägungen	Erhebung		Auswertung		Ergebnis Wertungs- zahl (e)
	unterneh- menstreu (a)	nicht unterneh- menstreu (b)	Summe (c)	% (d)	
Alter					
unter 25	10	36			
25 - 35	15	28			
35 - 45	33	10			
über 45	32	16			
	90	90			
Familienstand					
allein stehend	9	45			
in einer Partnerschaft	31	25			
in einer Partnerschaft mit Kind(ern)	50	20			
	90	90			
Bildungsniveau					
Universität	11	27			
Fachhochschule	17	23			
Abitur	17	24			
Auszubildende	25	5			
Mittlere Reife	20	11			
	90	90			
Anzahl bisheriger Arbeitgeber					
keine	43	13			
1 bis 2	31	17			
3 bis 4	11	35			
mehr als 4	5	25			
	90	90			
Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsstätte					
unter 20 Km	38	8			
20 - 60Km	27	18			
60 - 100 Km	23	27			
über 100 Km	2	37			
	90	90			
Benutztes Verkehrsmittel					
zu Fuß	29	4			
eigenes Fahrzeug	20	8			
Fahrgemeinschaft	19	16			
Bus + Fußweg	16	19			
Bahn + Bus + Fußweg	6	43			
	90	90			