



**Westfälische Wilhelms-Universität Münster**

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

**Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe**

---

Insgesamt: **(2 Seiten)**

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

Vorlesung: **Personalmanagement und -führung**

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

Datum der Klausur: **01.07.2004**

---

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 hatte 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 war 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 war stark ins Stocken geraten.

Dieses Jahr scheint die Krise jedoch überwunden, so dass die „Torhagel-Anlagen GmbH“ erstmals wieder positive Ergebnisse einspielen wird. Thomas Torhagel hat jedoch Sorge, ob die Mitarbeiter aufgrund der lang anhaltend schwachen Ergebnisse der Vergangenheit ausreichend für die Zukunft motiviert sind. Er sucht deshalb verstärkt nach Wegen der Motivation. Im gleichen Zusammenhang stellt er aber auch insbesondere seine Rolle als Geschäftsführer und die damit einhergehende Machtausübung in Frage.

### **Aufgabe 1 (30 Punkte)**

- a) Im Rahmen der geplanten Motivation der verschiedenen Arbeiterschichten im Unternehmen stößt Thomas Torhagel auf die Motivationstheorie von Porter/Lawler. Stellen Sie dieses Konzept detailliert dar!

Des Weiteren kann sich Thomas Torhagel aus seinen Studienzeiten daran erinnern, dass es auch noch weitere Motivationsmodelle gab. Ihm fällt in diesem Zusammenhang das bekannte Konzept von Herzberg ein. Er fragt sich, wie sich diese beiden Modelle ineinander überführen lassen. Helfen Sie Thomas Torhagel und zeigen Sie wie man eine solche Integration vornehmen kann.

(18 Punkte)

- b) Im Rahmen der Motivationsmaßnahmen denkt Thomas Torhagel jedoch zunehmend auch an seine eigene Rolle im Unternehmen und die damit einhergehende Machtausübung. Nennen und erläutern Sie in diesem Zusammenhang die verschiedenen Quellen der Macht. Geben Sie zudem bitte jeweils ein Beispiel aus der Arbeitswelt an. Zeigen Sie, wie eine erfolgreiche Machtausübung zu gestalten ist.

(12 Punkte)

### **Aufgabe 2 (30 Punkte)**

- a) Trotz seiner Überlegungen zur Motivation der Mitarbeiter steht Thomas Torhagel auf dem Standpunkt, dass es letztlich das Geld ist, welches die Mitarbeiter zu höherer Leistung anspornt. „Nur Bares ist Wahres“, so ein gängiger O-Ton von Thomas Torhagel. Da er aber von der Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter überzeugt ist, hat er nichts dagegen, eine leistungsabhängige Entlohnung der Mitarbeiter einzuführen. Stellen Sie bitte verschiedene Formen der leistungsabhängigen Entlohnung und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten dar. Erläutern Sie im Weiteren jeweilige Einsatzmöglichkeiten und daran angeknüpfte Voraussetzungen. Denken Sie dabei bitte auch an die Voraussetzungen, die bei der Umsetzung des Konzeptes im Betrieb zu berücksichtigen sind.

(15 Punkte)

- b) Da das Unternehmen zunehmend besser wirtschaftet, denkt Thomas Torhagel mittlerweile auch wieder über Themen wie die Personalbeschaffung nach. Da er sich in seiner Freizeit stark mit dem Internet auseinandersetzt, möchte er diesen Rekrutierungsweg in Zukunft forcieren. Ordnen Sie die Personalbeschaffung per Internet in einen passenden Kontext ein! Nehmen Sie anschließend zu Vor- und Nachteilen der Personalbeschaffung über das Internet Stellung. Gehen Sie dabei insbesondere darauf ein, für welche Mitarbeitergruppen dieser Beschaffungsweg geeignet ist. Welche Rolle spielt der Betriebsrat der „Torhagel-Anlagen GmbH“ bei der Personalrekrutierung?

(15 Punkte)