



**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: **21.02.2003**

---

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 „Torhage-Anlagen GmbH“ ist ein mittelgroßes Maschinenbauunternehmen, das seinen Firmensitz im Münsterland hat. Der bisherige Inhaber Otto Torhage 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 schwachen Ergebnisse vor allem im Bereich des Personals. Dabei macht er sowohl die Motivation als auch die Qualifikation einiger Mitarbeiterschichten für die Situation verantwortlich. Da der Junior generell nicht an den Möglichkeiten seiner Mitarbeiter zweifelt und somit an diesen festhalten will, aber trotzdem die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigern möchte, entschließt er sich zu folgenden personalpolitischen Maßnahmen:

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

- a) Im Rahmen einer geplanten Personalbestandsanalyse der wichtigsten Führungskräfte im Unternehmen möchte Thomas Torhage insbesondere näheres über die Qualifikation seiner 7 Produktmanager auf der zweiten Hierarchiestufe wissen. Skizzieren Sie beispielhaft die Schritte einer qualifikationsbezogenen Aggregation der 7 Produktmanager. Gehen Sie dabei davon aus, dass für Thomas Torhage Kenntnisse über die wichtigsten Produkte (Druckmaschinen und Dieselmotoren) und Absatzmärkte (Deutschland, USA und Japan) als besonders bedeutend angesehen werden. Im Übrigen reicht Torhage jr. eine dreistufige Einschätzung der vorhandenen Qualifikationen. Nennen Sie exemplarisch drei Einsatzmöglichkeiten für die Ergebnisse aus der qualifikationsbezogenen Aggregation im Personalbereich. **(15 Punkte)**
- b) Im Produktionsbereich möchte Thomas Torhage die Akkordentlohnung einführen. Bevor er allerdings den unternehmensrelevanten Gremien entsprechende Pläne vorlegen will, will er sich intensiv mit den Grundlagen der Akkordentlohnung vertraut machen. Zeigen Sie zunächst an einem Rechenbeispiel die Bestandteile und verschiedenen Berechnungsmöglichkeiten des Akkordlohns auf. Gehen Sie bei dem Beispiel von folgenden Daten aus: Der tarifliche Mindestlohn beträgt 8,- EURO, als Akkordzuschlag sind 20 % vorgesehen und als Normalleistung gilt die Herstellung von 3 Stück pro Stunde. Benennen Sie dabei die von Ihnen errechneten Werte und Zwischenwerte. Verdeutlichen Sie anschließend, welche Voraussetzungen für Akkordentlohnung im Unternehmen geschaffen werden müssen und mit welchen Vor- und Nachteilen die Akkordentlohnung ggf. verbunden ist. Welche begleitenden Maßnahmen können getroffen werden? **(15 Punkte)**

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

- a) Wiederholt ist Torhage jr. aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu Ohren gekommen, dass seine Führungsmannschaft auf der mittleren Hierarchiestufe über zu wenig „Persönlichkeiten“ verfüge. Welche fünf zentralen Faktoren werden in der Literatur zumeist genannt, die Personen mit Führungspositionen mindestens aufweisen sollten, um die (durchschnittlichen) Mitglieder ihrer Führungsgruppe zu übertreffen? Was kennzeichnet diese Faktoren? Nehmen Sie kritisch zu der in der Praxis weit verbreiteten Eigenschaftstheorie Stellung? **(12 Punkte)**
- b) Thomas Torhage beabsichtigt, seine engsten Mitarbeiter über den komplexen Zusammenhang zwischen Führungsstil, -situation und -erfolg zu informieren. Zur Erklärung der Zusammenhänge möchte er auf einzelne Aspekte des Fiedler'schen Kontingenzmodells der Führung zurückgreifen. Insbesondere will er seinen Mitarbeitern die Beantwortung folgender Fragen näher bringen: Was ist ein LPC-Wert? Wie wurde die Situation gemessen? Wie lauten die zentralen Befunde des Modells? Welche Kritikpunkte lassen sich gegen die Interpretation des LPC-Wertes und die Messung der Situationsvariablen vorbringen? **(18 Punkte)**