

Hintergrundinformation

Seit zwei Jahren arbeiten Sie als Personalreferent in der Odenwalder Kliniken AG. Insgesamt gehören derzeit 18 Reha-Kliniken in Hessen und BaWü zum Unternehmen, und der Vorstand verhandelt gerade die Übernahme eines bayrischen Verbundes von Schönheitskliniken mit 2 Standorten in Franken und 3 im Grossraum München.

Durch intelligente Technologie-Investitionen und professionelles Marketing hat die Odenwalder Kliniken AG (OWK) es geschafft, sich eine gute Marktposition zu verschaffen. Bereits bestehende Kooperationen mit hochspezialisierten ausländischen Privatkliniken sollen weiter intensiviert werden.

Frau Marie Curry, die sich als stellvertretende Verwaltungsleiterin einer renommierten Uniklinik in den 8 Jahren ihrer dortigen Tätigkeit einen exzellenten Ruf erworben hat, konnte letztes Jahr als Personalchefin für die OWK gewonnen werden. Tatsächlich hat sich allein in den letzten Monaten in der Personalarbeit der OWK einiges verändert. Frau Curry unterstützt die Führungskräfte vor Ort nach Kräften und initiiert Pilotprojekte, die als vorbildhaft fürs Gesamtunternehmen gelten können.

Für Sie als Mitarbeiter war der Arbeitsbeginn von Frau Curry eine grosse Umstellung. Sie verlangt sehr viel, manchmal scheinbar Unmögliches, und manchmal fühlen Sie sich an Ihre Grenzen gebracht. Allerdings hat sich die Zusammenarbeit gut eingespielt und in den letzten Wochen kam auch schon zwei mal ein Lob von ihr.

Aufgabe 1	10 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Letzte Woche hat eine Praktikantin, Marlen Monrowa, in der Personalabteilung der Odenwalder Kliniken AG begonnen.</p> <p>⇒ Sie erklären Ihr, welche Aufgaben die Personalabteilung bei OWK hat (mindestens zehn Nennungen).</p> <p>⇒ Um ihr zu verdeutlichen, dass nicht allein PER Träger der Personalarbeit ist, zeigen Sie anhand dreier Beispiele konkrete Schnittstellen mit anderen Funktionen / Personen im Unternehmen auf.</p>			

Aufgabe 2	10 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Für eine Ihrer Kunden, die Schwarzwaldklinik, wird eine neue Pflegedienstleitung gesucht.</p> <p>⇒ Erläutern Sie systematisch den Beschaffungsprozess bis zum ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiterin.</p> <p>⇒ Wie können Sie ihr in Ihrer Rolle des Personalreferenten die Einarbeitung in den neuen Job erleichtern?</p>			

Aufgabe 3	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Bereits einige Monate nach Arbeitsbeginn der neuen Pflegedienstleiterin, Sabine Hoffmann, gibt es ernsthafte Konflikte. Desiree Rühle-Piper, seit 27 Jahren Krankenschwester in der Schwarzwaldklinik, tut sich schwer mit dem „neumodischen Schnickschnack“, wie sie den Führungsstil von Sabine Hoffmann charakterisiert. Konflikt und Misstrauen eskalieren soweit, dass Frau Rühle-Piper eines Tages völlig aufgelöst in Ihrem Büro steht und behauptet, Frau Hoffmann würde eine geheime Personalakte über sie führen; sie droht mit Anwalt, Betriebsrat und Kündigung.</p> <p>⇒ was wissen Sie über die „offizielle“ Personalakte? Was über eine „geheime“? (Inhalt, Zugriff, Einsichtsrecht, Aufbewahrung, etc.)</p>			

Aufgabe 4	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Eine Konflikteskalation zwischen Frau Hoffmann und Frau Rühle-Piper scheint nicht mehr zu verhindern zu sein. Desiree Rühle-Piper hat Sie um ein Zwischenzeugnis gebeten.</p> <p>⇒ Wie ist es aufgebaut? Wer erstellt / unterschreibt es (in diesem konkreten Fall)? Welche juristischen Einspruchsmöglichkeiten hat Frau Piper grundsätzlich?</p>			

Aufgabe 5	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Die Krankenschwestern und Ärzte der Schwarzwaldklinik arbeiten im Schichtdienst.</p> <p>⇒ Welche Vor- und Nachteile hat dieses Zeitmodell für das Unternehmen?</p> <p>⇒ Welche Aufgaben ergeben sich daraus für Sie als Personalreferenten in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz?</p>			

Aufgabe 6	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Zu dem „neumodischen Kram“ der Führung, der in der Schwarzwaldklinik als Pilotprojekt in enger Zusammenarbeit zwischen Frau Hoffmann und Frau Curry eingeführt wurde, gehört ein leistungsgerechtes Vergütungsmodell.</p> <p>⇒ Erläutern Sie die Grundbestandteile der Vergütung.</p> <p>⇒ Erklären Sie, wie „leistungsgerechte“ Vergütung zustande kommt und welche Grundlagen hierfür geschaffen werden müssen.</p>			

Aufgabe 7	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Eine weitere Innovation, die auf die Initiative von Frau Hoffmann zurückgeht, ist ein Programm für konsequente Führungskräfteentwicklung. Zielgruppe hierfür sind die Ärzte der Odenwalder Klinik AG, die neben ihren medizinischen und forschersichen Aufgaben für Führungsaufgaben qualifiziert werden sollen.</p> <p>⇒ Erläutern Sie den grundlegenden Unterschied zwischen Programm und Massnahme.</p> <p>⇒ Welche Einzelmassnahmen für die FKE schlagen Sie für die OWK vor?</p>			

Aufgabe 8	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Der Führungsstil von Frau Hoffmann war offensichtlich eine grenzwertige Herausforderung für Frau Rühle-Piper.</p> <p>⇒ Erläutern Sie, was man unter einem Führungsstil versteht, und welche grundlegenden Aussagen daraus ableitbar sind.</p> <p>⇒ Was verstehen Sie persönlich unter Führungserfolg? – Beschreiben Sie!</p>			

Aufgabe 9	10 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Die Ihrer Obhut anvertraute Praktikantin Marlen ist ein wenig verwirrt ob der Vielfalt des PER-Instrumentariums.</p> <p>⇒ Erklären Sie ihr, was typische Führungsinstrumente sind, wie sie wirken (sollen), und wie dabei das Zusammenspiel von PER und FA funktioniert.</p>			

Aufgabe 10	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Entscheidungsfreude gehört zum Leidwesen von Frau Curry derzeit nicht gerade zu den Stärken der Führungskräfte in den Kliniken. Sie legt ein entsprechendes FKE-Programm auf.</p> <p>⇒ Was sind Ihrer Ansicht nach Inhalte oder Instrumente, die die FK in Bezug auf Entscheidungsfindung lernen sollten? Beschreiben Sie!</p>			

Aufgabe 11	5 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Um zu retten, was zu retten ist, schlagen Sie ein Konfliktgespräch zwischen Frau Hoffman und Frau Rühle-Piper vor. Letztere fühlt sich sehr unsicher, und fragt Sie nach einer Erklärung.</p> <p>⇒ Nennen Sie weitere Gesprächsarten (min. 5) und erläutern Sie die Charakteristika des Konfliktgesprächs!</p>			

Aufgabe 12	10 Punkte	02 P&OII REG	
<p>Über Gesprächsführung gibt es grundsätzlich eine Menge zu sagen (Struktur, Dramaturgie, Vorbereitung, Durchführung, Techniken, Argumentation, Einwandbehandlung, Positionen und Interessen, ...)</p> <p>⇒ Tun Sie es! (Bitte systematisch und in Kurzfassung)</p>			

Hintergrundinformation

1984 ist die Dossenheimer Maschinenfabrik aus dem Zusammenschluss mehrerer kleinerer Familienunternehmen der Region entstanden. Sie fertigt Spezialwerkzeuge für die Holzbearbeitung und den Möbelbau, und beliefert Möbelfabrikanten in Zentral- und Osteuropa.

Die Werke in Mannheim, Schriesheim und Walldorf produzieren Fräsköpfe. In Dossenheim selbst sitzt die Verwaltung; hier werden ausserdem Sonderwerkzeuge für Möbelstrassen auf Einzelbestellung gefertigt. Letztes Jahr wurde ein kleineres Werk in Pzenk (Polen) dazu gekauft, sodass die Belegschaft nun insgesamt 830 Mitarbeiter umfasst.

Der Vertrieb wird komplett über die drei Aussenstellen „nord (Münster)“, „Süd (Stuttgart)“ und „Welt“ (Dossenheim) abgewickelt.

Die Personalchefin, Dorothee Wyglendaz, ist bereits seit über zehn Jahren im Amt und zugleich Mitglied des Vorstandes der Dossenheimer Maschinenfabrik. Vor zwei Jahren hat sie berufsbegleitend ein MBA-Studium mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung zusätzlich zu ihrer bereits vorhandenen Promotion (Thema Vergütungsmodelle) absolviert.

Da die Personalabteilung lediglich vier feste Vollzeitmitarbeiter umfasst, wird für die Einführung neuer Instrumente oft mit externen Beratern und Trainern zusammengearbeitet.

Sie sind seit eineinhalb Jahren Mitarbeiter in PER und berichten direkt an Dorothee Wyglendaz. Die Arbeitsatmosphäre ist grundsätzlich sehr gut, fast freundschaftlich. Spannungen ergeben sich allerdings manchmal aus den sehr hohen Anforderungen von Frau Wyglendaz, von denen sich die Mitarbeiter unter Druck gesetzt fühlen.

Aufgabe 1	10 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Trotz bereits hoher Effizienz der Leistungserstellung in PER überlegt Frau Wyglendaz, die Personalabteilung nach dem Model „PER als Wertschöpfungscenter“ umzugestalten.</p> <p>⇒ Erläutern Sie den Kerngedanken eines Wertschöpfungscenters!</p> <p>⇒ Machen Sie anhand von zwei konkreten Leistungsbeispielen deutlich, welche Konsequenzen es hat, wenn sich eine „normale“ PER in ein Wertschöpfungscenter „verwandelt“!</p>			

Aufgabe 2	10 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Für den Sonderwerkzeugbau in Dossenheim wird ein neuer Werkstattleiter gesucht. Frau Wyglendaz delegiert die Aufgabe der Personalbeschaffung an Sie.</p> <p>a) Welche Beschaffungswege stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung? Welche werden Sie konkret nutzen (Medium?), und wovon versprechen Sie sich den wahrscheinlichsten Erfolg?</p> <p>b) Zeigen Sie die generellen Vor- und Nachteile der Ihnen bekannten Auswahlverfahren auf!</p>			

Aufgabe 3	10 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Frau Wyglendaz hat Sie damit beauftragt, die derzeitigen Personalbetreuungsaufgaben hinsichtlich ihres Nutzens bzw. der aktuellen Bedarfslage seitens der MA zu analysieren.</p> <p>a) Was sind typische Leistungen der Personalbetreuung? (min 10 Nennungen!)</p> <p>b) Was sind die Ziele der Personalbetreuung?</p> <p>c) Welche Anhaltspunkte stehen Ihnen zur Durchführung Ihrer Kosten-Nutzen-Analyse zur Verfügung?</p>			

Aufgabe 4	5 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Für eine Fachzeitschrift, die sich auch an Nicht-Personaler wendet, sollen ein leicht verständlicher Artikel über die Personalpolitik der Dossenheimer Maschinenfabrik verfasst werden. Frau Wyglendaz bittet Sie, die Einleitung hierfür zu schreiben.</p> <p>a) Zunächst definieren Sie den Begriff Personalpolitik</p> <p>b) dann geben Sie Beispiele für typische personalpolitische Themen</p>			

Aufgabe 5	5 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Bereits im Januar zeichnete sich ab, dass die Personalplanung für das laufende Jahr wegen des starken Wachstums des polnischen Werkes korrigiert werden muss.</p> <p>a) Erläutern Sie anhand dieses Beispiels, wie Planabweichungen entstehen können (Gründe)</p> <p>b) Anhand welcher Kennzahlen kann die Qualifikation der Belegschaft für die qualitative Planung erfasst werden?</p>			

Aufgabe 6	5 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Für nächste Woche ist eine Vorbesprechung mit dem Betriebsrat der Dossenheimer Maschinenfabrik angesetzt. Seit Jahren pflegt Frau Wyglendaz eine konstruktive Kollegialität mit dem BR-Vorsitzenden Olaf Henkel, und will ihn deswegen von Anfang an in die Erarbeitung des neuen Vergütungssystems einbeziehen.</p> <p>a) Was sind die Aufgaben des Betriebsrates in einem Unternehmen? b) Was versteht man unter „vertrauensvoller Zusammenarbeit“ zwischen BR und Geschäftsführung?</p>			

Aufgabe 7	5 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Grundlage für die derzeitige Vergütung der Innendienst-MA ist das Genfer Schema der Arbeitsbewertung.</p> <p>a) Skizzieren Sie kurz die unterschiedlichen Bewertungsarten.</p>			

Aufgabe 8	10 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Der Aussendienst wird über Fixum und Umsatzprovision (ca. 20-50% des Festgehaltes) vergütet; für besondere Leistungen werden Prämien gezahlt.</p> <p>a) Erläutern Sie anhand eines frei gewählten Beispiels, wie die Zieloperationalisierung im Gesamtvertrieb für Einhandzierfräser aussehen könnte! (Je MA und Monat) b) Wofür braucht es operationalisierte Ziele, wenn doch Provision gezahlt wird? c) Bitte erklären Sie kurz die SMART-Formel</p>			

Aufgabe 9	5 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Im Gespräch mit Führungskräften und Mitarbeitern machen Sie immer wieder die Feststellung, dass die Rollenerwartungen teils immens (und damit teilweise unrealistisch) sind.</p> <p>a) Skizzieren Sie typische Erwartungen an FK und MA und kommentieren Sie deren Realitätsnähe</p>			

Aufgabe 11	10 Punkte	02 P&OII WDH	
<p>Über Gesprächsführung gibt es grundsätzlich eine Menge zu sagen (Struktur, Dramaturgie, Vorbereitung, Durchführung, Techniken, Argumentation, Einwandbehandlung, Positionen und Interessen, ...)</p> <p>⇒ Tun Sie es! (Bitte systematisch und in Kurzfassung)</p>			

Hintergrundinformation

Sie sind RegionalleiterIn im „Delta“ (Raum HD/LU/MA) für die König-Pengelmann-AG, und nehmen zugleich die Personalverantwortung für die Regionalverwaltung sowie für 45 „Pengelmann“-Lebensmittelmärkte mit insgesamt ca. 300 Mitarbeitern (davon ca. 1/3 Teilzeitkräfte im Verkauf) wahr.

Direkter Wettbewerber ist Edeka als Qualitätsanbieter mit Fleisch- und Käsetheken und Standorten vorzugsweise in Vororten von Ballungszentren, mit Verkaufsflächen mit bis zu 300qm.

In Ihrer täglichen Personalarbeit werden Sie von Ihrem Assistenten Vito Corleone unterstützt, der nach Abschluss seines Studiums an der FH Heidelberg nun im zweiten Jahr bei Ihnen ist.

Die Zentrale der König-Pengelmann AG hat ihren Sitz in Dossenheim; von dort aus wird das Unternehmen zentral gesteuert. Die deutschlandweit flächendeckenden Verkaufsgebiete sind in 4 Distrikte (Nord, Süd, Ost, angrenzendes Ausland) mit jeweils zwischen 6 und 15 Regionen aufgeteilt.

Die zentrale Personalabteilung erstellt Quartals- und Jahresberichte, und hat ausserdem die Aufgabe, Instrumente und Systeme für die Personalarbeit vor Ort zur Verfügung zu stellen.

Aufgabe 1	10 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>In einzelnen verwaltungstechnischen Details ist Vito Corleone bereits recht gut eingearbeitet, und in der Lage, zu grossen Teilen selbständig zu arbeiten. Zuweilen vermissen Sie jedoch „den Blick für's Ganze“ bei ihm. Deswegen rufen Sie ihn zu sich ins Büro, um ihm einige Grundfragen der Personalarbeit in Unternehmen zu erläutern. Dabei erklären Sie, möglichst anhand von konkreten Beispielen, insbesondere folgende Aspekte:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Entwicklungstendenzen in der Personalarbeit der letzten Jahre2) Schnittstellenproblematik zu Fachabteilungen und anderen Trägern der Personalarbeit im Unternehmen3) Problematik der Doppelrolle: PER als Dienstleister und in der Beratungsfunktion			

Aufgabe 2	10 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Unter den Vertriebsmitarbeitern (Marktleiter und deren Stellvertreter sowie deren Mitarbeiter) herrscht eine durchschnittliche Fluktuationsquote von fast 30%. Hierfür werden als Begründung oft die schlechten Arbeitsbedingungen genannt (Arbeitszeiten, Verdienst, Arbeitsatmosphäre); die Statistik zeigt jedoch, dass Mitarbeiter, die nach ca. 1,5 Jahren noch da sind, sehr oft eine durchschnittliche Verweildauer von 10 Jahren und mehr im Unternehmen haben.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie interpretieren Sie die angegebenen Zahlen? Was bedeuten sie, und welche möglichen Gründe fallen Ihnen hierfür ein? 2. Nennen Sie die wichtigsten (Folge-)Kosten und negative Konsequenzen einer Fehlbesetzung! 			

Aufgabe 3	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>In den Jahren 1998 bis 2001 hat ein umfassender Konsolidierungsprozess in der König-Pengelmann AG stattgefunden: Vertriebsgebiete wurden neu gegliedert, unrentable Filialen (=Märkte) geschlossen oder an Mitbewerber abgegeben, etc. Aufgrund geschickten Managements konnte dieser Prozess weitgehend ohne betriebsbedingte Kündigungen vollzogen werden.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Arten der Freisetzung kennen Sie, und was versteht man in diesem Zusammenhang unter „sanftem“ Personalabbau? 2. Was wissen Sie über betriebliche Sozialpläne? 			

Aufgabe 4	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Es gehört zur Geschäftspolitik der Pengelmannmärkte, die nach dem Ladenschlussgesetz zugelassenen Öffnungszeiten optimal auszuschöpfen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was bedeutet dies grundsätzlich für die Personalkapazitäts- und einsatzplanung in einem Supermarkt (konkrete praktische Konsequenzen? – stellen Sie sich hier ganz plastisch einen Supermarkt vor!) 2. Was spricht grundsätzlich für Zeitmodelle mit a) festen Zeiten; b) variablen Zeiten? 			

Aufgabe 5	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Um Ihre Leitungsspanne zu reduzieren, haben Sie 7 lokale Teamleiter eingesetzt, die zwischen 5 und 10 Märkten unter sich vereinigen. Diese kümmern sich zugleich darum, dass der monatliche „Marktreport“, eine überblicksmässige Darstellung wesentlicher Personalkennzahlen je Markt, monatlich pünktlich auf Ihrem Tisch landet.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nennen Sie mindestens fünf solcher wesentlicher Personalkennzahlen, und erläutern Sie deren Aussagekraft bzw. mögliche Interpretation! 			

Aufgabe 6	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Um ihre Attraktivität als potentieller Arbeitgeber wirksamer zu kommunizieren, hat die König-Pengelmann AG ein integriertes Personalmarketingkonzept erarbeitet.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was könnten konkrete Attraktivitätsfaktoren für einen Arbeitgeber im Einzelhandel sein? 2. Welche konkreten Massnahmen halten Sie für geeignet, diese Attraktivitätsfaktoren an Ihre spezielle Zielgruppe (Personal für Kasse, Verkauf, Lager) zu kommunizieren? 			

Aufgabe 7	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Ihre Zusammenarbeit mit der zentralen Personalteilung gestaltet sich zuweilen als schwierig; Interessen und Prioritäten klaffen oft auseinander.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was sind typische Aufgaben einer zentralen (ZP) bzw. einer regionalen (RP) Personalabteilung? Welche typische Konfliktpunkte ergeben sich daraus? 			

Aufgabe 8	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Sie beauftragen Ihren Assistenten Vito Corleone damit, die notwendigen Informationen für die Personalplanung 2004 für alle 45 Märkte zusammenzutragen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche konkreten Daten soll er Ihnen für die quantitative Personalplanung liefern? 2. Welche Anhaltspunkte brauchen Sie für Ihre qualitative Personalplanung? 			

Aufgabe 9	10 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Die dezentrale Vertriebsstruktur der König-Pengelmann AG macht es zuweilen schwierig, Personalentwicklungsmassnahmen breitflächig umzusetzen. Ohnehin gibt es zum Thema PE im Unternehmen sehr geteilte Auffassungen, was deren Wirksamkeit anbelangt.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was ist das wirtschaftliche Ziel der Personalentwicklung? 2. Schildern Sie die Transferproblematik mit Ihren eigenen Worten! – welche Schwierigkeiten ergeben sich in den einzelnen Transferstufen? 3. Wieso kann PE auch dann nützlich sein, wenn der ROI der entsprechenden Massnahmen nicht nachgewiesen werden kann? 			

Aufgabe 10	5 Punkte	02 P&OII ERS	
<p>Im hektischen und zuweilen recht harten Geschäft des Einzelhandels ist wenig Raum für humanistische Führungsromantik.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erklären Sie, an welchen konkreten praktischen Merkmalen die erfolgreiche Führung einer Abteilung bzw. einer Orga-Einheit erkennbar wird! 			