

Fallbeispiel Reehfar AG, Hamburg

Das Tabakhaus Reehfar AG, gegründet in 1892, hat eine lange, ehrwürdige Tradition. Die Geschäftsleitung residiert in einer Gründerstilvilla in Hamburg an der Elbchaussee, aber da diese Räume bei weitem nicht ausreichen, wurde das weitreichende Betriebsgelände längst mit zusätzlichen Verwaltungsbauten bestückt. Insgesamt 980 MA arbeiten hier in der Zentrale; ausserdem gibt es Werke in Eisenach, Poppelsdorf, Ismaning und Vaihingen mit insgesamt ca. 8700 MA sowie Vertriebsbüros in Dresden, Hannover, München und Stuttgart (zusammen ca. 85 MA, vorwiegend im Aussendienst).

In den Werken werden Zigaretten der Marken „Simply Gold“ (nur Ismaning), „Leisure“ (alle Werke) und „Reasonable“ (nur Eisenach und Vaihingen) und Zubehör (Markentabak, Hülsen und Filter; nur Vaihingen) produziert, die im Tabakeinzelhandel sowie in den gängigen Einzelhandelsketten erhältlich sind.

Zusätzlich dazu versucht man seit einigen Jahren, sich im Premiumsegment von Zigarillos und Pfeifentabak zu positionieren. Hierfür wurde 1998 eine Auslandsniederlassung mit derzeit 27 MA in Bogotá gegründet, über die der weltweite Tabakhandel komplett abgewickelt wird. Die aus diesen Aktivitäten resultierenden Handelsmarken „Finepipe“ (Pfeifentabak) und „Caballero“ (Zigarillos) werden über Bogotá als Fertigprodukte beschafft, in Poppelsdorf etikettiert und verpackt und über die deutschen Vertriebsbüros (vorwiegend München) an den gehobenen Einzelhandel und Raucherclubs sowie zusätzlich über die Zentrale per Internet und Teleshopping vertrieben.

Die politische Lage in Europa sowie weitreichende Einschränkungen der Werbefreiheit haben die Reehfar AG empfindlich getroffen. Das Image der Rauchwaren driftet zunehmend vom Genussartikel zur gesundheitsschädlichen Droge, der Anteil der Raucher innerhalb der erwachsenen Bevölkerung nimmt spürbar von Jahr zu Jahr ab. Konsequenz: der Wettbewerbsdruck unter bestehenden Marken wächst, und die Beschaffung qualifizierten Personals wird immer schwieriger.

Dr. Maggy Filterfein arbeitet seit ca. 10 Jahren für die Reehfar AG. Seit 6 Jahren ist sie die Personalleiterin – sehr erfolgreich. Aufgrund Ihrer besonderen Leistungen der letzten Jahre soll Dr. Maggy Filterfein für den aus Altersgründen ausscheidenden Kalle Kölsch in den Vorstand nachrücken. Der Vorstandsvorsitzende Julius Weyrauch hat sie deswegen um einen besonderen Personalbericht gebeten. Dieser soll den Status Quo der Reehfar Personalarbeit sowie die Veränderungen der letzten Jahre aufzeigen, und deutlich machen, wohin „die Reise“ aus Sicht Filterfein in den nächsten Jahren gehen soll. Die wesentlichen Punkte des Berichts sollen im Rahmen einer Konferenz der oberen Führungskräfte präsentiert werden, die den Auftakt zu einem unternehmensweiten Veränderungsprozess bilden wird.

Sie sind nun, nachdem Sie sich nach Ihrem FH-Diplom „die ersten Sporen“ als PER-Trainee eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens erworben haben, erst vor einigen Tagen als Personalentwicklerin zu Frau Filterfeins „Truppe“ dazugestossen. Heute morgen kam Frau Dr. Filterfein in Ihr Büro, und gab Ihnen den o.g. Personalbericht. „Es ist erst die Rohfassung“, sagte Sie, „aber sie werden hierin sicher nützliche Informationen finden.“

Im folgenden finden Sie einige Auszüge aus dem Bericht.

- *Zeitmanagement: ca. 1 Minute pro Punkt; Punktangaben je Aufgabe incl. Teilfragen*
- *Bitte halten Sie Ihre Antworten KURZ (!) und arbeiten möglichst mit Stichwörtern.*

Viel Erfolg! ☺

Auszug aus dem Personalbericht (Organisation / Administration PER):

- *Die Organisation der Personalabteilung wurde gestrafft. Dabei wurde die funktionale Aufgabenteilung beibehalten. Um die Koordination zwischen PER und Werken zu erleichtern, gibt es in den Werksverwaltungen je einen Personalverantwortlichen, der fachlich PER und disziplinarisch der Werksleitung unterstellt ist.*
- *Vor vier Jahren wurde eine spezielle Software angeschafft, um ein professionelles Personalinformationssystem zu installieren. Dadurch konnte die Datenbasis für eine zuverlässige Personalplanung erheblich erweitert werden, und seit letztem Jahr kann auch die Nachfolgeplanung über das PIS abgewickelt werden.*

Frage 1 (20 Punkte)

- a) Wie könnte ein Organigramm für PER bei der Reehfar AG aussehen, wenn man von ca. 30 PER-Mitarbeitern ausgeht? Bitte zeichnen (nur 1. Ebene unter PER-Leitung)! - Wieso erscheint hier das Referentenmodell weniger geeignet (nur drei Stichpunkte)?
- b) Welche Daten müssen im PIS zusammenfließen, um eine geeignete Basis für die Nachfolgeplanung zu ergeben?

Auszug aus dem Personalbericht (Mitarbeiterbetreuung):

- *Vor zwei Jahren wurden einzelne Mitarbeiter in jedem Standort zu Mediatoren ausgebildet. Dies hat zu einer spürbaren Entlastung in der Personalbetreuung geführt.*
- *Die Unterschiede in den Ausstattungen der Mitarbeiterbüros (z.B. Ledersessel statt ergonomischer Stühle) wurden weitgehend behoben. Anlässlich der Gebäuderenovierung der Zentrale in 2004 und einer grossen „Ausmist-Aktion“ wurden ausserdem neue, einheitliche Schränke und Regale für die Büros angeschafft, die den Stauraum um Ø 30% reduziert haben.*

Frage 2 (20 Punkte)

- a) Erklären und kommentieren Sie die erste der beiden Aussagen!
- b) Erläutern Sie fachkundig, wie die zweite Aussage unternehmenskulturell zu interpretieren ist!

Auszug aus dem Personalbericht (Ressourcensteuerung):

- *Die Attraktivität der Reehfar AG als potentieller Arbeitgeber ist seit drei Jahren konsequent mit gezielten Massnahmen unterstützt worden.*
- *Die Papierelektion im Bewerbungsprozess wurde stark vereinfacht. Befürchtete negative Auswirkungen blieben bislang aus.*
- *Vor vier Jahren wurde das erste Assessment für Hochschulabsolventen über einen Personaldienstleister durchgeführt. Mit Abwerbung eines der AC-Spezialisten wurde die Durchführung von der PER der Reehfar AG übernommen, und die Übungen noch stärker auf den internen Bedarf zugeschnitten. Das 1:1 Verhältnis Bewerber zu Beobachter ist zwar aufwendig, führt aber zu den zuverlässigsten Resultaten. Die Mischung der Beobachter (50% Führungskräfte, 50% Personaler) hat sich bestens bewährt.*
- *Bei Schliessung des Werkes Jena in 2002 wurde ein Outplacement Berater beauftragt. Dies war Bestandteil des Trennungsmanagement-Konzepts, mit dessen Umsetzung bereits ein halbes Jahr zuvor begonnen worden war.*

Frage 3 (30 Punkte)

- a) Von welchen Massnahmen könnte im ersten Statement die Rede sein?
- b) Erklären und kommentieren Sie das Statement zur Papierelektion.
- c) Wie können Sie im Rahmen von Konzeption / Vorbereitung eines AC die Beobachtungs- und Bewertungsqualität sicher stellen?
- d) Was könnte der Inhalt des Trennungsmanagement-Konzepts für Jena gewesen sein?

Auszug aus dem Personalbericht (Personaleinsatz):

- *In Almdorf, ca. 50 km nordwestlich von München, wurde für den Aussendienst ein kleines Satellitenbüro eröffnet. Zugleich wurde die bis dato geltende tägliche Anwesenheitspflicht der ADM's aufgehoben. Die damit verbundenen Befürchtungen konnten durch ein neues Provisionierungssystem im Grossen und Ganzen abgefangen werden.*
- *Bis ins Jahr 2000 war das Büro in Bogotá ausschliesslich von Mitarbeitern der Zentrale besetzt, meist mit zeitlich limitierten Auslandsverträgen von 4 Jahren; mittlerweile sind über ein Drittel der Mitarbeiter Einheimische. Die Abbrecherquote konnte von 40% auf 20% halbiert werden, allerdings führen Reibungsverluste bei der Repatriierung noch immer zu einer Kündigungsquote von fast 50% in einem Zeitraum von zwei Jahren seit Rückkehr des Mitarbeiters.*

Frage 4 (20 Punkte)

- a) Von welchen Befürchtungen könnte im Zusammenhang mit Almdorf die Rede sein?
- b) Erklären und kommentieren Sie vor dem Hintergrund Ihres Fachwissens zur internationalen Personalarbeit die Zahlen, die zum Büro in Bogotá genannt sind.

Auszug aus dem Personalbericht (Führung):

- *Die Führungsmängel, die vor 4 Jahren durch unseren Berater Markus Marx zum Auftakt des Grossprojektes „Erfolgskurs blauer Dunst“ aufgezeigt wurden, konnten weitgehend behoben werden. Sämtliche Führungskräfte führen mittlerweile Regelkommunikation in ihren Abteilungen durch. Die Mitarbeitergespräche laufen heute weitgehend konfliktfrei ab, und die Führungskräfte nehmen ihre Verantwortung für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ernst. Laut jüngster Mitarbeiterbefragung haben die seit zwei Jahren unternehmensweit laufenden Zielvereinbarungen zu einer klaren Verbesserung der Orientierung sowie subjektiv zu mehr Selbstverantwortung geführt. Insgesamt sind die MA sowohl mit dem Delegationsverhalten ihrer FK als auch mit den Partizipationsmöglichkeiten deutlich zufriedener als noch vor einem Jahr.*
- *Im Laufe dieses Jahres soll ein Beurteilungssystem eingeführt werden. In Vorgesprächen mit Experten und Betriebsrat hat man sich auf folgende Eckdaten hierfür geeinigt:*
 - 1) *Beurteilung des Zielerreichungsgrades der beiden wichtigsten Ziele des Jahres*
 - 2) *Beurteilung des Arbeitsverhaltens anhand von 3 inputorientierte Kriterien (sog. „Schlüsselkompetenzen“)*
 - 3) *Beurteilung des Arbeitsergebnisses anhand von 2 outputorientierte Kriterien*
 - 4) *Skalierung der Bewertung von 1 (=herausragend) bis 6 (=klar optimierungsbedürftig)*

Frage 5 (20 Punkte)

- a) Schildern Sie kurz, worauf es bei einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen FK und MA ankommt (max. 3-5 Stichpunkte)!
- b) Nennen Sie mögliche Kriterien für 2) Arbeitsverhalten und 3) Arbeitsergebnis, und ergänzen Sie beispielhaft, anhand welcher Art von Beobachtung die Führungskraft die Erfüllung dieser Kriterien beurteilen kann.
- c) Was halten Sie von der vorgeschlagenen Skalierung? (*nur kurz!*: „gut, weil ...“ oder „schlecht, weil ...“)

Auszug aus dem Personalbericht (Personalentwicklung):

- *Insgesamt hat die PE 5,5 Mitarbeiter; die Anzahl der internen Trainer ist von ehemals 8 auf heute 3 zusammengeschrumpft. Diese Trainer führen ausschliesslich Methodentrainings (Präsentation, Moderation, Rhetorik, Projektmanagement, Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, etc.) auf Führungsebene durch, während das Methodentraining für die Ausführungsebene über interne Multiplikatoren (meist Projektleiter) abgewickelt wird. Alle anderen Trainingsinhalte („off-the-Job“-Massnahmen) werden grundsätzlich von einem der beiden PE-Kooperationspartner (externe Dienstleister: Fa. Training Systems, Köln, und Fa. Train, Dossenheim) inhouse durchgeführt. Der Bedarf an fachlicher Weiterbildung wird über die Einzelbuchung offener Seminare bei Branchen- und Fachverbänden sowie*

freien Anbietern gedeckt. Die am meisten nachgefragten Themen (unabhängig ob zu Fach-, Methoden- oder Sozialkompetenz) sind im jährlich erscheinenden Seminarkatalog aufgeführt.

- Seit 4 Jahren finden regelmässig Teamentwicklungen im Unternehmen statt. Diese Trainings werden von den Fachabteilungsleitern bei PE gebucht und durch Training Systems oder Train durchgeführt. Die Preise, die die PE den Abteilungen je Durchführung berechnet, liegen ca. 35% unter den kalkulatorischen Selbstkosten.
- In 2001 wurde ein FKE-Programm für Teamleiter aufgelegt, dessen Teilnahme zugleich Voraussetzung für die Beförderung zum (Unter-)Abteilungs- bzw. Projektleiter ist.
- Die Transferkontrolle von PE-Massnahmen der Reehfar AG steckt derzeit noch in den Kinderschuhen: Bisher haben wir uns vor allem auf Befindlichkeitsabfragen nach Trainings sowie Wissenstest für Fachseminare beschränkt. Für o.g. FKE-Programm soll nun erstmalig ein weitergehendes Evaluationsmassnahmen greifen.

Frage 6 (50 Punkte)

- a) Warum halten Sie die geschilderte Aufgabenwahrnehmung der PE generell für sinnvoll? Kommentieren Sie!
- b) Was ist für Sie als PE'ler grundsätzlich bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu beachten?
- c) Auf welche allgemeinen Erkenntnisse über das Arbeiten im Team und Gruppendynamik können Sie als Personaler fachkundig zurückgreifen?
- d) Welche inhaltlichen Themen werden mit grosser Wahrscheinlichkeit Bestandteil des FKE-Programms für Teamleiter sein? Welche Formate und Methoden setzen Sie hierfür bevorzugt ein?
- e) Charakterisieren Sie die Ihnen bekannten Transferstufen und schlagen Sie jeweils geeignete Evaluationsmassnahmen vor.

Auszug aus dem Personalbericht (Change Management):

- Das Unternehmen Reehfar befindet sich unter erheblichem politischen und Wettbewerbsdruck. Die bisher erzielten Fortschritte konnten zwar spürbare Einbrüche verhindern, aber um auch weiterhin dem Druck standhalten zu können, bedarf es eines fundamentalen Wandels im Unternehmen.
- Dreh- und Angelpunkt dieses Veränderungsprozesses ist die Identifikation unserer Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen. Von jedem einzelnen brauchen wir das klare Commitment, sich mit aller Kraft und voller Überzeugung für die Unternehmensziele einzusetzen. Wir wollen die bestehenden Leistungsreserven nutzen, um unsere Marktposition zu stärken und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.
- Die Rolle der Personalabteilung wird es hierbei sein, den Veränderungsprozess zu begleiten und aktiv zu unterstützen.

Frage 7 (20 Punkte)

- a) Was wissen Sie über Change Management?
- b) Versuchen Sie, Ihre unter a) genannten Punkte mit dem Fallbeispiel zu verbinden!

Fallbeispiel Reehfar AG, Hamburg

Das Tabakhaus Reehfar AG, gegründet in 1892, hat eine lange, ehrwürdige Tradition. Die Geschäftsleitung residiert in einer Gründerstilvilla in Hamburg an der Elbchaussee, aber da diese Räume bei weitem nicht ausreichen, wurde das weitreichende Betriebsgelände längst mit zusätzlichen Verwaltungsbauten bestückt. Insgesamt 980 MA arbeiten hier in der Zentrale; ausserdem gibt es Werke in Eisenach, Poppelsdorf, Ismaning und Vaihingen mit insgesamt ca. 8700 MA sowie Vertriebsbüros in Dresden, Hannover, München und Stuttgart (zusammen ca. 85 MA, vorwiegend im Aussendienst).

In den Werken werden Zigaretten der Marken „Simply Gold“ (nur Ismaning), „Leisure“ (alle Werke) und „Reasonable“ (nur Eisenach und Vaihingen) und Zubehör (Markentabak, Hülsen und Filter; nur Vaihingen) produziert, die im Tabakeinzelhandel sowie in den gängigen Einzelhandelsketten erhältlich sind.

Zusätzlich dazu versucht man seit einigen Jahren, sich im Premiumsegment von Zigarillos und Pfeifentabak zu positionieren. Hierfür wurde 1998 eine Auslandsniederlassung mit derzeit 27 MA in Bogotá gegründet, über die der weltweite Tabakhandel komplett abgewickelt wird. Die aus diesen Aktivitäten resultierenden Handelsmarken „Finepipe“ (Pfeifentabak) und „Caballero“ (Zigarillos) werden über Bogotá als Fertigprodukte beschafft, in Poppelsdorf etikettiert und verpackt und über die deutschen Vertriebsbüros (vorwiegend München) an den gehobenen Einzelhandel und Raucherclubs sowie zusätzlich über die Zentrale per Internet und Teleshopping vertrieben.

Die politische Lage in Europa sowie weitreichende Einschränkungen der Werbefreiheit haben die Reehfar AG empfindlich getroffen. Das Image der Rauchwaren driftet zunehmend vom Genussartikel zur gesundheitsschädlichen Droge, der Anteil der Raucher innerhalb der erwachsenen Bevölkerung nimmt spürbar von Jahr zu Jahr ab. Konsequenz: der Wettbewerbsdruck unter bestehenden Marken wächst, und die Beschaffung qualifizierten Personals wird immer schwieriger.

Dr. Maggy Filterfein arbeitet seit ca. 10 Jahren für die Reehfar AG. Seit 6 Jahren ist sie die Personalleiterin – sehr erfolgreich. Aufgrund Ihrer besonderen Leistungen der letzten Jahre soll Dr. Maggy Filterfein für den aus Altersgründen ausscheidenden Kalle Kölsch in den Vorstand nachrücken. Der Vorstandsvorsitzende Julius Weyrauch hat sie deswegen um einen besonderen Personalbericht gebeten. Dieser soll den Status Quo der Reehfar Personalarbeit sowie die Veränderungen der letzten Jahre aufzeigen, und deutlich machen, wohin „die Reise“ aus Sicht Filterfein in den nächsten Jahren gehen soll. Die wesentlichen Punkte des Berichts sollen im Rahmen einer Konferenz der oberen Führungskräfte präsentiert werden, die den Auftakt zu einem unternehmensweiten Veränderungsprozess bilden wird.

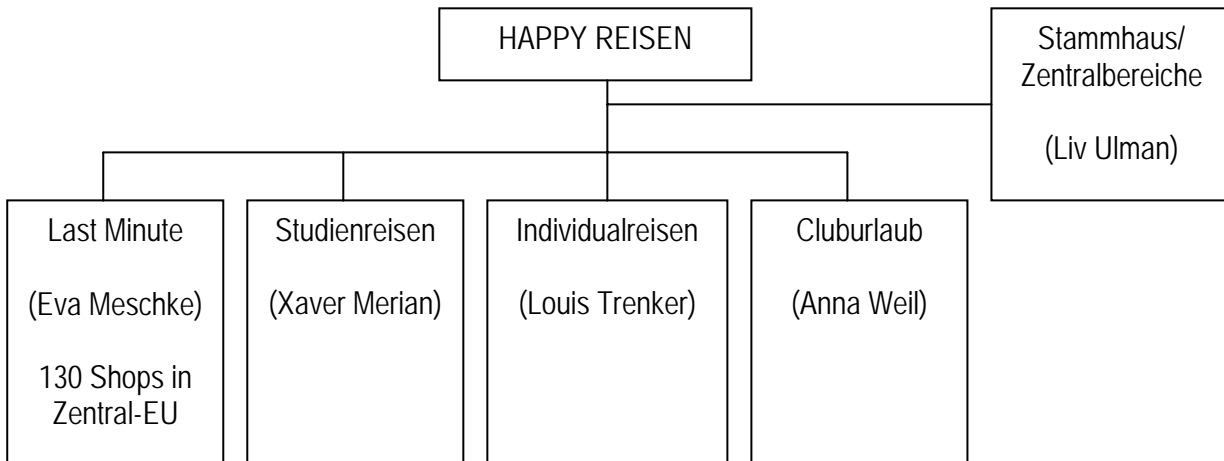
Sie haben sich nun, nachdem Sie sich nach Ihrem FH-Diplom „die ersten Sporen“ als PER-Trainee eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens erworben haben, als Personalreferent bei der Reehfar AG beworben. Da Dr. Filterfein viel Wert auf elaborierte Selektionsinstrumente legt, müssen Sie nun eine Reihe von Einstellungstest durchlaufen. Einer davon, der vorliegende, verlangt von Ihnen, all Ihr Fachwissen anzubringen.

Die konkrete Aufgabenstellung lautet:

Teilen Sie, in SYSTEMATISierter und KOMPakter Form alles mit, was Sie über die Personalarbeit wissen, wenn möglich stellen Sie den Bezug zur Reehfar AG her. Als Hilfestellung hierfür sind folgende Teilbereiche genannt: Rekrutierung, Selektion, Assessment und Beurteilung, Führungslehre, Personalentwicklung, Trennungsmanagement, Internationale Personalarbeit und Diversity, Personalplanung und –controlling, Vergütung. Bringen Sie diese Themen in eine schlüssige Ordnung und zeigen Sie die Interdependenzen auf.

Viel Erfolg!

Kerngeschäft des 1908 gegründeten Unternehmens **HAPPY REISEN** sind die Studienreisen, die sich nach der Jahrhundertwende grosser Beliebtheit bei einem ebenso anspruchsvollen wie zahlungswilligen Klientel erfreuten und durch ihre gute Rentabilität das sukzessive Wachstum des Unternehmens auf heute nunmehr 2780 Mitarbeiter erlaubten. Aus dem gleichen Grunde ist es bisher gelungen, dem sehr intensiven Wettbewerb in der Touristikbranche standzuhalten und in den letzten Jahren weitere Nischen, wie z.B. Individualreisen und exklusiven Cluburlaub erfolgreich und mit langsam wachsenden Marktanteil zu besetzen. Sitz des Unternehmens ist Wieblingen.



Die Spartenleiter sind zugleich Mitglieder der **Geschäftsführung**, deren Vorsitz Liv Ulman inne hat. Sie führt das Unternehmen, dessen Leitung sie nach Ihrem Studium an der FH Heidelberg und einigen Jahren Berufserfahrung bei Schleckermann Reisen vor eineinhalb Jahren übernahm, in Nachfolge ihres kinderlos gebliebenen Onkels Peer Gynt, dem nachgesagt wurde, mit seiner Firma verheiratet zu sein. Nachdem dieser sich aus der Geschäftsleitung zurückgezogen hatte, stellte sich eben dies als problematisch heraus. Nicht nur, weil die Sparten Last Minute und Individualreisen sich in einer sehr angespannten Wirtschaftslage befanden, deren Bewältigung alle Kraft und Aufmerksamkeit von Liv Ulman in Anspruch nahmen. Sondern auch weil durch seinen Weggang ein Vakuum entstand, das Liv Ulman in bisheriger Form weder ausfüllen konnte noch wollte.

Peer Gynt war bei trotz der stetig wachsenden Unternehmensgrösse immer eine Art Vaterfigur für die Mitarbeiter gewesen, der fast täglich Rundgänge durch die Büros der Sachbearbeiter machte und in dem Ruf stand, Ohr und Herz für seine Mitarbeiter zu haben. Schon allein seine imposante Statur verschaffte ihm Respekt, und seine herzliche und humorvolle Art Sympathien. Er „regierte“ sein „Reich“ dennoch mit harter Hand und Machtwort, unterstützt von einer Führungsriege, die schon seit vielen Jahren dabei war und es als ihre Aufgabe ansah, Peer Gynt nach Kräften zu unterstützen, eher als anstehende Entscheidungen sachlich zu hinterfragen.

Von dieser „alten Garde“ ist aufgrund der kürzlichen Pensionierungswelle nur noch **Xaver Merian** übrig, der als wichtiger Mann im Unternehmen gilt, und über den auch eine Zeit das Gerücht kursierte, er werde die Nachfolge von Peer Gynt antreten. Er gilt als starrköpfiger Eigenbrötler, was zwar bisher dem wirtschaftlichen Erfolg seiner Sparte zuträglich gewesen zu sein scheint, ihn jedoch im Umgang nicht nur im Rahmen des Führungskreises schwierig macht. Er scheint es zudem auf einen Machtkampf mit Liv Ulman anzuregen; er ignoriert ihre Anweisungen und entscheidet, ohne jemanden zu informieren, nach Gusto.

Die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung sind alle weniger als 5 Jahre beim Unternehmen. **Eva Meschke** ist eine ehemalige Kollegin von Liv Ulman, die letztere bereits vor gut zwei Jahren als Divisionsleiterin ins Unternehmen gebracht hatte. Die wirtschaftliche Situation dieser Sparte hat sich seitdem leicht verbessert, liegt aber hinter den Erwartungen zurück. Eva Meschke führt die auf die Marktlage zurück; um sich deutlicher vom Wettbewerb absetzen zu können, müsse man mehr Synergien im Unternehmen nutzen und auch die Exklusivreisen als Last Minute Angebot platzieren, argumentiert sie. Hiergegen wehren sich die übrigen Spartenleiter

aus der Befürchtung heraus, dass das eigene Geschäft darunter leiden könne. Zudem bemängelt sie das veraltete Shopkonzept von Last Minute, das aus ihrer Sicht eher einem Kramladen als einem modernen Touristikcenter für anspruchsvolle Reisende ähnele; viele Standorte seien darüber hinaus derzeit unrentabel, und es müsse darüber nachgedacht werden, ob strategische Allianzen mit anderen, möglicherweise auch branchenfremden Anbietern, nicht völlig neuen Geschäftskonzepten die Weichen stellen könnten.

Louis Trenker als Spartenleiter der **Individualreisen** hat sich als eine exzellente Besetzung erwiesen. Peer Gynt hatte noch zusammen mit Liv Ulman das Einstellungsgespräch geführt, und es entsteht der Eindruck, das Louis Trenker durch seine väterlich-verbindliche, aber zugleich hochprofessionelle Art, das Geschäft zu führen, eine Art Mittlerrolle zwischen der „alten“ Welt des Peer Gynt und der „neuen“ Welt der Liv Ulman im Führungskreis und für viele Mitarbeiter übernehmen könne. Auf seine Anregung ist es zurück zu führen, dass die Divisionsleiter neuerdings abhängig vom Geschäftserfolg ihrer Sparte vergütet werden.

Der **Clubreisensektor** unter **Anna Weil** bedarf der intensiven Betreuung durch Liv Ulman, sofern es um die Unternehmensentwicklung geht. Anna Weil ist ein „Workhorse“ und hat in sehr kurzer Zeit schon viel umgesetzt, aber die Impulse hierfür kommen selten aus eigenen Reihen. Hier scheint es zuweilen am Mut zu Neuem zu fehlen, und tragfähige Ideen werden unter dem Druck des Tagesgeschäfts nicht weiterverfolgt. Derzeitige wirtschaftliche Situation und Zukunftsperspektiven dieses Segmentes sind erfreulich, insofern besteht derzeit noch keine Veranlassung zur Sorge.

Das von Liv Ulman selbst geführte **Stammhaus** hat im Wesentlichen die Funktion eines grossen Zentralbereiches. Im Zuge der Amtsübernahme von Liv Ulman gab es eine Reihe von Versetzungen und Veränderungen. Aus ihrer Sicht hatte sich nämlich in den letzten zehn bis 15 Jahren ein Overhead angesammelt, der zu Recht von den Divisionsleitern kritisiert wurde. Gleichwohl sollte diese Reduktion nicht missverstanden werden als schwindendes Interesse seitens der GF an einer stringenten Steuerung des Gesamtunternehmens; vielmehr ging es Liv Ulman darum, diese Steuerung zu straffen und (u.a. durch Einsatz moderner Techniken) zu professionalisieren – ein Prozess, der derzeit noch im Gange ist. - Die wichtigsten Personen ihrer Führungsmannschaft im Stammhaus sind John Cash (Finanzen), Berte Bartok (Personal) sowie Theo Ipod (IT), neben vier anderen Führungskräften mit produktnahen Aufgabenbereichen.

Das Gesamtunternehmen ist sehr stark vom Eigenleben seiner Divisionen geprägt. Dies gilt in erster Linie für Last Minute, die von ihrer Geschäftsstruktur substantiell anders „tickt“, aber auch für die Clubreisen, die erst vor einigen Jahren hinzu gekauft wurden.

Soweit die Informationen, die Sie im Laufe einiger Gespräche mit Liv Ulman, Louis Trenker und Eva Meschke erhalten haben.

Sie sind, nach dem Diplom an der FH-Heidelberg und einigen Jahren Berufserfahrung bei einer grossen internationalen Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Personal, nun bei HAPPY Reisen **als selbständiger Berater** im Haus, um Liv Ulman bei der Professionalisierung der Prozesse zu unterstützen. Sie hat sich für Sie entschieden, weil Sie glaubhaft vermitteln konnten, dass Sie die entsprechende Expertise zu „Verhaltenssteuerung in Organisationen“ mitbringen, und zwar sowohl in Hinblick auf die übliche Personal Tools als auch hinsichtlich grundlegender organisationstheoretischer und -psychologischer Kenntnisse.

Die Handlungsfelder Ihrer Beratertätigkeit sind bereits definiert und dienen zugleich als Gliederung der nachfolgenden Aufgabenstellungen.

Bitte beachten Sie dabei folgende Bearbeitungshilfen:

Zeitkalkulation:

- 40 Min für Lesen des Textes und Schlusskorrektur Ihrer eigenen Lösungen
- 200 Min für die Bearbeitung der Aufgaben, d.h. für 10 Punkte ca. 10 Minuten als Anhaltspunkt für Detaillierungsgrad

Aufbau der Lösungen:

- Empfohlen wird eine Gliederung auf Konzeptpapier, bevor Sie sich an die Beantwortung der Fragen machen
- Benennen Sie kurz Annahmen und Hypothesen, von denen Sie bei Ihrer Argumentation ausgehen (sofern Sie das tun)

Formulierungshilfe

- Fassen Sie sich kurz, aber bitte ganze Sätze
- Abkürzungen sind o.k.
- Visualisierung wo es Ihrer Ansicht nach passt

Bewertet wird:

- Inhaltliche Richtigkeit der Antwort
- Systematik und Prägnanz der Antwort
- Erkennbares Verständnis für Gesamtzusammenhänge
- Fachvokabular und Detailkenntnis
- Professionalität: bitte keine Antworten, die auch ein Erstsemester hätte geben können

Übliche Beispiele für Abkürzungen (Auswahl):

MA	Mitarbeiter
FK	Führungskräfte
BU	Personalbeurteilung (auch: LBU)
AC	Assessment
FKE	Führungskräfteentwicklungsprogramm
PE	Personalentwicklung
PER	Personalabteilung oder -funktion allgemein
REC	Recruiting
IPM	Internationales Personalmanagement
CM	Change Management
RK	Regelkommunikation
Div	Division oder Sparte
ZB	Zentralbereich
PB	Personalbetreuung
GL	Geschäftsleitung
FK	Führungskreis (erste Ebene unterhalb der GL)

Wenn Sie eigene Abkürzungen verwenden, bitte benennen!

... und jetzt: Lykke til, viel Erfolg, good luck!

Handlungsfeld 1: Organisationale Grundlagen (40 Punkte)

- Erläutern Sie den organisationstheoretischen Ansatz nach Max Weber. Machen Sie Frau Ulman anhand einiger Beispiele in Bezug auf HAPPY Reisen deutlich, inwiefern dieser auch heute noch wichtige aktuelle Organisationsprinzipien widerspiegelt.
- Eine wichtige methodologische Konstruktion bei Max Weber ist der Idealtypus. Erläutern Sie dessen Funktion im Rahmen des Gomez-Modells anhand einiger Beispiele von Status Quo bzw. Entwicklung, die Sie bei HAPPY Reisen vermuten.
- Könnten Sie sich Entwicklungsphasen eines Unternehmens vorstellen, wo die Weber'schen Organisationsprinzipien besonders wichtig werden?

Handlungsfeld 2: Führung (30 Punkte)

Einer Ihrer Vorgänger hat Frau Ulman die Durchführung einer Führungsstilanalyse nach Blake / Mouton empfohlen.

- Bitte erläutern Sie die Kerngedanken von Blake / Mouton (einschliesslich Visualisierung) und benennen Sie kurz die methodologische Kritik, die man an diesem „Managerial Grid“ äussern kann.
- Beschreiben Sie das praktische Vorgehen, wie eine solche Analyse bei HAPPY Reisen durchgeführt werden könnte.
- Benennen Sie ausserdem die möglichen Vorteile, die HAPPY Reisen aus der Durchführung einer solchen Analyse ziehen könnte.
- Was verstehen Sie ganz allgemein unter Führungserfolg? Kann er gemessen werden? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

Handlungsfeld 3: Rekrutierung / AC / LBU (30 Punkte)

Frau Ulman ruft Sie am Samstag frühmorgens zu Hause an, weil Sie Ihnen etwas ganz Dringendes sagen möchte, von dem sie schon ahnen, dass es Ihr Wochenende zunichte machen wird. Sie hat nämlich einen Artikel über Schlüsselkompetenzen in der Personalarbeit gelesen und erwartet nun am Montag Nachmittag eine kleine Präsentation, was dies für HAPPY Reisen bedeuten könnte. In diesem Zusammenhang möchte sie gern folgende Fragen beantwortet haben:

- was ist eigentlich genau unter Schlüsselkompetenzen zu verstehen, und wie werden sie hergeleitet? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze
- welche Vorteile bieten sie insbesondere dann, wenn man von einem funktionierenden Personalinformationssystem (PIS) ausgehen kann? Zeigen Sie Zusammenhänge auf!
Gehen Sie von folgenden Schlüsselkompetenzen aus: Informationsmanagement, Problemlösungskompetenz, Flexibilität und Kundennähe.
- Wie kann man im Rahmen der LBU sehr unterschiedliche Aufgaben oder hierarchische Stufen der MA berücksichtigen? Machen Sie dies anhand einer der o.g. Schlüsselkompetenzen deutlich!
- wie kann man im Rahmen der Rekrutierung neuer MA z.B. Problemlösungskompetenz erstens im Bewerbungsgespräch und zweitens durch eine Übung im AC abprüfen? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

Handlungsfeld 4: Personalentwicklung (40 Punkte)

Elke Heidenreich, die der PER-Leiterin Berta Bartok unterstellt ist, leitet die Personalentwicklung bei HAPPY Reisen. Mit in ihrem Team ist seit Anfang des Jahres ein Trainer (Emil Rattelband), der übliche Themen wie Kommunikation, Konflikt, Team, sowie Methoden abdecken kann und auch schon erste Erfahrung mit OE-Prozessen gesammelt hat – ein Glücktreffer für das Unternehmen. Weitere Verstärkung ist Stefanie Tücking, die bereits seit vielen Jahren zuverlässig und versiert die notwendigen Assistenz- und Koordinationsaufgaben wie z.B. Seminarorganisation übernimmt.

- a) In den letzten Jahren ist durch Straffung der Organisationsstrukturen die durchschnittliche Leitungsspanne um ca. 30% gestiegen. - Erläutern Sie die Konsequenzen, die hieraus für Karrierepfade, Nachfolgeplanung sowie neue Anforderungen an die interne PE erwachsen! (*kurz*)
- b) Als Sie letzte Woche mit Frau Heidenreich in der Kantine essen waren, hat diese sich bei Ihnen darüber aus"geweint", dass Frau Ulman zwar mit gutem Beispiel voran geht, aber die PE insgesamt im Unternehmen nicht wirklich ernst genommen wird. - Auf welche generellen, d.h. auch in anderen Unternehmen zu findende Gründe führen Sie das zurück? (*kurz*)
- c) Was gehört zu den typischen Dienstleistungen in der PE, und wo liegen die Schnittstellen zu den jeweiligen Führungskräften?
- d) Für den nächsten Einstellungsschub sollen erstmalig „Frischlingstage“ stattfinden. Der erste Tag soll mit einer Betriebsführung durch das Stammhaus ausklingen, die für 16.00 angesetzt ist. - Entwickeln Sie einen klassischen Trainerleitfaden (Beginn 10.00) mit möglichst abwechslungsreichem Methodeneinsatz.

Handlungsfeld 5: Vergütung (10)

Eine Weile lang wurde im Führungskreis die Frage diskutiert, ob es – zumindest für die oberen Führungskräfte – leistungsabhängige Vergütung geben sollte. Bela Bartok hat – nicht zuletzt aus unternehmenskulturellen Gründen – als „Alternative“ das Cafeteria-Modell vorgeschlagen. - Kommentieren Sie unter Aspekten der Verhaltenssteuerung.

Handlungsfeld 6: Internationales Personalmanagement (10 Punkte)

Von den 130 Filialen der „Last Minute“ Division unter der Leitung von Eva Meschke sind 88 im europäischen Ausland; weitere (auch in Asien) sollen eröffnet werden. Als typische Erfolgsfaktoren des Unternehmens weltweit gelten Info-Management, Problemlösungskompetenz, Flexibilität und Kundennähe.

- a) Würden Sie im Falle einer Expansion bei personalpolitisch eher ethno- oder polyzentrisch agieren? Bitte beide Begriffe kurz erläutern und Antwort begründen.
- b) Wie in dem Fall, dass Sie Ihre allererste Filiale im Ausland eröffnen? Kurze Begründung.

Handlungsfeld 7: Freisetzung (10 Punkte)

Von den knapp 370 Stellen im Stammhaus sollen bis Jahresende über 100 abgebaut werden. Aufgaben werden noch weiter gestrafft, Vorgänge automatisiert, Teilaufgaben ausgelagert (Fremdvergabe). Hiervon sind Rechnungswesen, IT und Personal besonders, aber auch andere Abteilungen betroffen.

Erarbeiten Sie für Frau Ulman ein Grobkonzept, wie das Trennungsmanagement hierfür aussehen könnte.

Handlungsfeld 8: PER allgemein (10 Punkte)

In einer Spartenorganisation kommt es im Spannungsfeld zwischen Zentralbereichen und Divisionen typischerweise zum sog. Zentralitätsproblem. - Worin besteht dies genau, und welche Konsequenzen hat es? Erläutern Sie am Beispiel der PER-Funktion!

Handlungsfeld 9: Change Management (20 Punkte)

Frau Ulman fordert Sie auf, vor dem Führungskreis über Change Management zu referieren. Dabei versuchen Sie natürlich, *alles*, was Sie darüber wissen, in Ihrem Beitrag unterzubringen. Bitte systematisch, präzise, und mit naheliegenden Querverbindungen zu anderen Themenbereichen; Visualisierung hilft!

Klausur (2) Fallbeispiel HAPPY Reisen

Organisationale Grundlagen (40 Punkte)

- In der Organisationspsychologie arbeitet man u.a. mit dem Konstrukt der Eigenschaften. Erläutern Sie dieses Konstrukt und nennen Sie die Annahmen, die in Bezug auf das Handeln von Menschen generell damit verbunden sind.
- Frau Ulman interessiert sich besonders für das Thema Eigenschaftsdiagnostik und deren möglichen Einsatz im Unternehmen. – Glänzen Sie mit Ihrem Wissen hierüber!
- Wen man nun davon ausgehen muss, dass menschliche Eigenschaften stabil sind – warum beschäftigen wir uns dennoch mit deren Analyse? Welche Möglichkeit sehen Sie, Menschen dennoch gezielt in Ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen, z.B. im Rahmen Ihres Seminars?

Führung (30 Punkte)

Sie kennen eine Reihe von Führungsinstrumenten.

- Bitte benennen Sie mindestens 5 und erläutern sie am Beispiel HAPPY Reisen. b) Geben Sie min. 3 Beispiele (die Sie in Aufgabe a. noch nicht genannt haben) anhand der Substitutionstheorie, wie Führung effizienter gestaltet werden kann!
- Zeigen Sie hinsichtlich Konzeption einerseits und Umsetzung andererseits die Schnittstelle zwischen den Führungskräften und PER / PE auf.
- Was ist die wichtigste Funktion von Führungsinstrumenten ganz generell (unabhängig davon, was sie steuern sollen)? - *KURZ!, max. 3-5 Sätze*

Rekrutierung / AC / LBU (30 Punkte)

Bisher gibt es bei HAPPY Reisen keine formelle LBU. Stattdessen wurde bisher im Rahmen der Mitarbeitergespräche eine kurze Rückmeldung zum Leistungsverhalten des MA gegeben. Frau Ulman denkt nun über die unternehmensweite Einführung eines Beurteilungssystems nach, und fragt Sie – vor dem Hintergrund Ihrer Expertise – um Ihren Rat. Strukturieren Sie Ihre Antwort nach folgenden Kriterien:

- Ziel sowie mögliche Vor- und Nachteile von LBU
- grundsätzliches zum Design (Kriterien, Skalierung, etc.) sowie dem Konzeptionsprozess selbst (wie ist er praktisch vorstellbar / sinnvoll)?
- welche Rolle kann das LBU System schon bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter eine Rolle spielen, und wie würden Sie die Verknüpfung herstellen?
- Begründen Sie, warum Sie / warum Sie nicht die LBU mit der Vergütung verknüpfen würden. - *KURZ!, max. 3-5 Sätze*

Personalentwicklung (40 Punkte)

Elke Heidenreich, die der PER-Leiterin Berta Bartok unterstellt ist, leitet die Personalentwicklung bei HAPPY Reisen. Mit in ihrem Team ist seit Anfang des Jahres ein Trainer (Emil Rattelband), der übliche Themen wie Kommunikation, Konflikt, Team, sowie Methoden abdecken kann und auch schon erste Erfahrung mit OE-Prozessen gesammelt hat – ein Glücktreffer für das Unternehmen. Weitere Verstärkung ist Stefanie Tücking, die bereits seit vielen Jahren zuverlässig und versiert die notwendigen Assistenz- und Koordinationsaufgaben wie z.B. Seminarorganisation übernimmt.

- Der demografische Wandel geistert als Top-Thema durch alle Personalergazetten. - Frau Bartok möchte von Ihnen wissen, welche besonderen Anforderungen an die PE künftig damit verbunden sein werden.
- Bisher gibt es keine wirkliche PE-Bedarfsplanung. Da mit der Rekrutierung von Emil Rattelband nun erstmalig Kapazität für nennenswerte interne Abdeckung des Bedarfes zur Verfügung steht, soll diese möglichst effektiv eingesetzt werden. Welche Quellen und Anhaltspunkte nutzen Sie für die Bedarfsplanung?

c) Als Elke Heidenreich ihr erstes Konzept für ein FKE-Programm (6 Bausteine, Laufzeit 14 Monate) im Führungskreis vorlegte, war darin eine detaillierte Rentabilitätsrechnung enthalten. Welche Kriterien bzw. Kennziffern könnte sie hierfür verwendet haben?

d) Welche Themen bzw. Formate könnten für die Bausteine geplant gewesen sein? Bitte Skizze mit Themen, Formaten und kurzer Begründung

Internationales Personalmanagement (20 Punkte)

Von den 130 Filialen der „Last Minute“ Division unter der Leitung von Eva Meschke sind 88 im europäischen Ausland; weitere (auch in Asien) sollen eröffnet werden. Als typische Erfolgsfaktoren des Unternehmens weltweit gelten Info-Management, Problemlösungskompetenz, Flexibilität und Kundennähe.

a) Würden Sie im Falle einer Expansion bei personalpolitisch eher ethno- oder polyzentrisch agieren? Bitte beide Begriffe kurz erläutern und Antwort begründen.

b) wie in dem Fall, dass Sie Ihre allererste Filiale im Ausland eröffnen? Kurze Begründung.

PER allgemein (20 Punkte)

In einer Spartenorganisation kommt es im Spannungsfeld zwischen Zentralbereichen und Divisionen typischerweise zum sog. Zentralitätsproblem. - Worin besteht dies genau, und welche Konsequenzen hat es?

Change Management (20 Punkte)

Frau Ulman fordert Sie auf, vor dem Führungskreis über Change Management zu referieren. Dabei versuchen Sie natürlich, *alles*, was Sie darüber wissen, in Ihrem Beitrag unterzubringen. Bitte systematisch, präzise, und mit naheliegenden Querverbindungen zu anderen Themenbereichen; Visualisierung hilft!

Klausur (3) Fallbeispiel HAPPY Reisen

Handlungsfeld 1: Organisationale Grundlagen (40 Punkte)

a) Um den derzeit stattfindenden Professionalisierungsprozess insbesondere im Stammhaus zu unterstützen, haben Sie Frau Ulman vorgeschlagen, einen OE-Prozess in Gang zu setzen. In diesem Zusammenhang erklären Sie ihr, wie sich Organisationsentwicklung von Unternehmensentwicklung unterscheidet, und wie man sich einen OE-Zyklus ganz praktisch vorzustellen hat.

b) Nach Ansicht von Frau Ulman sollte die Veränderung der Unternehmenskultur, die seit Ihrer Geschäftsübernahme bereits spürbar ist, weiter beschleunigt werden. In diesem Zusammenhang machen Sie deutlich a) was man unter Unternehmenskultur versteht, b) woran sie greifbar wird (bitte mit Beispiel erläutern). - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

c) Um hier mehr Klarheit zu schaffen, schlagen Sie Frau Ulman die Definition kultureller Handlungsfelder auf Basis einer Kulturdiagnose vor. Erklären Sie ihr alles, was Sie darüber wissen (denn Sie möchten ja den Auftrag für dieses zusätzliche Projekt bekommen!).

Handlungsfeld 2: Führung (30 Punkte)

Sie kennen das Reifegradmodell nach Hersey / Blanchard. Bitte

a) stellen Sie dies kurz anhand einer Visualisierung dar einschliesslich seiner Kernaussagen, und übertragen Sie

b) diese Aussagen auf den Wechsel des Führungsstils bei HAPPY Reisen.

c) Welche Hypothesen / Schlussfolgerungen / Massnahmenvorschläge (mindestens 4) leiten Sie daraus ab?

d) Ordnen Sie jedem Quadranten zwei der Ihnen bekannten Führungs- oder Organisationstools zu.

- f) Was ist die wichtigste Funktion von Führungsinstrumenten ganz generell (unabhängig davon, was sie steuern sollen)? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze
- g) Was verstehen Sie ganz allgemein unter Führungserfolg? Kann er gemessen werden? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

Handlungsfeld 3: Rekrutierung / AC / LBU (30 Punkte)

Frau Ulman hat im letzten Führungskreis angeregt, neu über die Rekrutierungspolitik bei HAPPY Reisen nachzudenken, die sich für weite Teile des Unternehmens auf Akademiker begrenzt. Ihrer Ansicht nach muss es möglich sein, auch jenseits starrer formaler Kriterien fähige junge Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

- a) welche praktischen, d.h. quantitativen Konsequenzen hätte das für die Rekrutierung bei HAPPY Reisen? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze
- b) welche zusätzlichen Tools bzw. Filter würden Sie (z.B. im Vergleich zum traditionellen Ablauf) für den Rekrutierungsprozess vorschlagen, und welche Kenntnisse / Effekte versprechen Sie sich davon? (Visualisierung hilfreich)
- c) welche Hintergedanken unterstellen Sie Frau Ulman ggf., was den besonderen Nutzen solcher (nichtakademischen) Mitarbeiter für das Unternehmen anbetrifft? (min. 3 Punkte)
- d) welche Hypothese haben Sie, was die mittel- langfristige Auswirkung dieser Rekrutierungspolitik auf die Unternehmenskultur anbelangt? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

Handlungsfeld 4: Personalentwicklung (40 Punkte)

Elke Heidenreich, die der PER-Leiterin Berta Bartok unterstellt ist, leitet die Personalentwicklung bei HAPPY Reisen. Mit in ihrem Team ist seit Anfang des Jahres ein Trainer (Emil Rattelband), der übliche Themen wie Kommunikation, Konflikt, Team, sowie Methoden abdecken kann und auch schon erste Erfahrung mit OE-Prozessen gesammelt hat – ein Glücktreffer für das Unternehmen. Weitere Verstärkung ist Stefanie Tücking, die bereits seit vielen Jahren zuverlässig und versiert die notwendigen Assistenz- und Koordinationsaufgaben wie z.B. Seminarorganisation übernimmt.

- a) Um den PE-Bedarf der nächsten Jahre grob zu visualisieren, hat Frau Heidenreich nach eigenen Schätzungen den derzeitigen Personalbestand zu den Quadranten eines Personalportfolios zugeordnet: links unten 10%, rechts unten 30%, links oben ca. 55% und rechts oben ca. 5%. – Kommentieren Sie Ihre Zeichnung fundiert vor dem Hintergrund Ihrer PE-Expertise!
- b) Einer der „Knackpunkte“ der aktuellen PE bei HAPPY Reisen ist die Evaluation. – Erläutern Sie vor diesem Hintergrund die unterschiedlichen Zielebenen bei PE-Programmen bzw. -Massnahmen sowie die Problematik der Ergebnismessung.
- c) Nach der Einstellung von Emile Rattelband soll der PE-Dienstleister gewechselt werden. - Worauf sollte Frau Heidenreich dabei achten? (*kurz*)

Handlungsfeld 5: Vergütung (10)

Die Vergütungsstruktur der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in den Clubs und Ressorts sollen überarbeitet werden. Welche Vergütungsbestandteile vermuten Sie als jetzt schon vorhanden? Vermuten Sie Unterschiede zwischen Frankreich und Tansania?

Handlungsfeld 6: Internationales Personalmanagement (10 Punkte)

Von den 130 Filialen der „Last Minute“ Division unter der Leitung von Eva Meschke sind 88 im europäischen Ausland; weitere (auch in Asien) sollen eröffnet werden. Zum Zwecke der Personalentwicklung denkt man über Entsendung nach.

- a) mit welchen unterstützenden Dienstleistungen ist PER involviert? Was soll insgesamt damit erreicht werden? (*nur kurz!*)
b) wieso kann die Repatriierung problematisch sein?

Handlungsfeld: Freisetzung (10 Punkte)

Von den knapp 370 Stellen im Stammhaus sollen bis Jahresende über 100 abgebaut werden. Aufgaben werden noch weiter gestrafft, Vorgänge automatisiert, Teilaufgaben ausgelagert (Fremdvergabe). Hiervon sind Rechnungswesen, IT und Personal besonders, aber auch andere Abteilungen betroffen. Erarbeiten Sie für Frau Ulman ein Grobkonzept, wie das Trennungsmanagement hierfür aussehen könnte.

Handlungsfeld: PER allgemein (10 Punkte)

Das PIS bei HAPPY Reisen soll professioneller und leistungsfähiger gestaltet werden. Welche Daten müssen hier zusammenfließen, und aus welchem Anlass werden welche Daten hieraus gezogen? Legen Sie sich ausserdem stichwortartig zwei, drei Argumente zurecht, um Berta Bartok von der Notwendigkeit eines guten PIS zu überzeugen.

Handlungsfeld 9: Change Management (20 Punkte)

Frau Ulman fordert Sie auf, vor dem Führungskreis über Change Management zu referieren. Dabei versuchen Sie natürlich, *alles*, was Sie darüber wissen, in Ihrem Beitrag unterzubringen. Bitte systematisch, präzise, und mit naheliegenden Querverbindungen zu anderen Themenbereichen; Visualisierung hilft!

Klausur (4) Fallbeispiel HAPPY Reisen

Handlungsfeld 1: Organisationale Grundlagen (40 Punkte)

Liv Ulman vertraut Ihnen an, dass ihrer Ansicht nach die Mitarbeiter im Stammhaus, die durch den derzeit stattfindenden Professionalisierungsprozess in der Administration gebeutelt sind, dringend motiviert werden müssen: Sie möchte den Leistungsträger Prämien zahlen. –

- a) Erklären Sie ihr, was Motivation ist bzw. nicht ist und erläutern Sie anhand nachstehenden Ablaufschemas, welche Interventionsmöglichkeiten Sie prinzipiell sehen (bitte je mit Beispiel).
Derzeit steht die Entscheidung an, ob – zunächst im Stammhaus – die Balanced Scorecard eingeführt werden soll. - Sie schlagen ihr vor, quasi ein vereinfachtes Verfahren (z.B. Gomez, „Mini“-EFQM, etc) als Probedurchlauf durchzuführen, damit der Führungskreis eine Vorstellung von der Wirkweise von Selbstbewertungsmodellen bekommt.
- b) Erklären Sie ihr, wie Selbstbewertungsmodelle praktisch funktionieren und welchen Nutzen sie haben!
- c) Inwiefern kann man auch ohne den Einsatz von Kennzahlen von einem verhaltenssteuernden Effekt ausgehen?
- d) wäre es denkbar oder sogar sinnvoll, ein eigenes Selbstbewertungsmodell für HAPPY Reisen zu „erfinden“? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

Handlungsfeld 2: Führung (30 Punkte)

- a) Aus den Gesprächen mit den FK habe Sie verstanden, dass es offenbar eine Veränderung des Führungsstils im Unternehmen gibt seit der Übernahme der GL durch Liv Ulman. - Was ist ein Führungsstil? Wodurch wirkt er generell verhaltenssteuernd? – bitte präzise!
- b) Die Veränderung des Führungsstils bei HAPPY Reisen ist offenbar mit Sanktionsmechanismen der Organisation verknüpft. Welchen Zusammenhang sehen Sie 1) beim alten Führungsstil á la Peer Gynt, und 2) beim

neuen, wie ihn Frau Ulman vertritt, und 3) welche Veränderung erwarten Sie hinsichtlich der Sanktionsmechanismen?

c) Wie könnte man die Veränderung des Führungsstils messen / sichtbar machen? - *KURZ!*, max. 3-5 Sätze

Handlungsfeld 3: Rekrutierung / AC / LBU (30 Punkte)

Die Leiterin des Personalbereichs, Berta Bartok, ist entsetzt: sie hatte einen externen Dienstleister mit der Durchführung eines AC's beauftragt, um einige freigewordene Filialleiterstellen in deutschen Filialen von „Last Minute“ neu zu besetzen. Die Ergebnisse hieraus sind, so schimpft sie, „zwischen unbrauchbar und bizarr“ und spielt mit dem Gedanken, den Anbieter in Regress zu nehmen.

Mit dieser Situationsbeschreibung kommt sie zu Ihnen, und bittet um Ihre professionelle Rückmeldung. Orientieren Sie sich dabei bitte an folgenden Fragen:

- a) Was sind die häufigsten oder wichtigsten erfolgskritischen Fehler, die bei der Konzeption und Durchführung gemacht werden (d.h. was ist dem Anbieter ggf. vorzuwerfen?) (*min. 6-8 mit Erläuterung*)
- b) Welchen Anteil an diesem Misserfolg könnte ggf. Berta Bartok als Auftraggeberin haben (Versäumnisse, Fehler)? (*min 3 mit Erläuterung*)
- c) Im gegebenen Fall, d.h. Suche von Filialleitern, würden Sie eher aufgaben- oder dimensionenorientiert diagnostizieren? (*bitte je kurz Erklärung, und Antwort begründen*)
- d) Welche Alternative(n) zum AC schlagen Sie vor? (*2 mit kurzer Begründung*)

Handlungsfeld 4: Personalentwicklung (40 Punkte)

Elke Heidenreich, die der PER-Leiterin Berta Bartok unterstellt ist, leitet die Personalentwicklung bei HAPPY Reisen. Mit in ihrem Team ist seit Anfang des Jahres ein Trainer (Emil Rattelband), der übliche Themen wie Kommunikation, Konflikt, Team, sowie Methoden abdecken kann und auch schon erste Erfahrung mit OE-Prozessen gesammelt hat – ein Glücktreffer für das Unternehmen. Weitere Verstärkung ist Stefanie Tücking, die bereits seit vielen Jahren zuverlässig und versiert die notwendigen Assistenz- und Koordinationsaufgaben wie z.B. Seminarorganisation übernimmt.

- a) Da vor der Einstellung von Emil Rattelband die PE v.a. in Auswahl und Abwicklung bestand, fehlt Elke Heidenreich entsprechend professionelles Konzeptions-KnowHow. Nach allem, was Sie über Problemlösungsprozesse wissen: warum ist auch in der „rein“ internen Kommunikation eine präzise und saubere Schilderung der Ausgangslage zentral für den potentiellen Erfolg einer PE-Massnahme (bzw. –Programms)? – Argumentieren Sie anhand der Standardinhalte!
- b) Da die PE-Kapazität auch hinsichtlich Durchführungen nun schlagartig gestiegen ist, ohne jedoch den gesamten Bedarf decken zu können, muss über eine sinnvolle Aufteilung zwischen Herrn Rattelband und dem externen Dienstleister entschieden werden. – Welche Kriterien ziehen Sie hierfür heran? (*kurz*)
- c) Erläutern Sie die wesentlichen Aspekte, die die PE-Evaluation so problematisch machen! Welche Evaluationsmassnahmen sind generell denkbar? Erläutern Sie anhand des Seminarbeispiels „Effiziente Sitzungsleitung“.
- d) Einige Mitarbeiter der Verwaltung wollen sich demnächst in einem Workshop zusammenfinden, in dem es um die Lösung des Problems geht, dass der Fuhrpark mit derzeit 4,5 Stellen und über 300 Fahrzeugen aufgelöst werden soll. Die Wagen sollen verkauft, das Werkstattgelände verpachtet und die Mitarbeiter versetzt werden. Ziel des Workshops ist es, gemeinsam ein Umsetzungsraster für die anstehenden Massnahmen zu entwickeln. – Ihre Aufgabe hierbei ist die Entwicklung eines Trainerleitfadens für diesen Workshop, der für den kommenden Freitag Nachmittag 13.00 – 16.00 Uhr angesetzt ist.

Handlungsfeld 5: Vergütung (10)

Der Führungskreis erwägt die Einführung variabler Vergütung. Was sollte dabei beachtet werden?

Handlungsfeld 6: Internationales Personalmanagement (10 Punkte)

Von den 130 Filialen der „Last Minute“ Division unter der Leitung von Eva Meschke sind 88 im europäischen Ausland; weitere (auch in Asien) sollen eröffnet werden. Zum Zwecke der Personalentwicklung denkt man über Entsendung nach.

a) Was sind ganz generell typische Gründe für Entsendung? Welche, glauben Sie, spielen bei HAPPY Reisen eine besondere Rolle? Kurze Begründung

b) Welche Unterschiede vermuten Sie bei der Repatriierungsproblematik, je nach dem, ob ein Mitarbeiter aus Frankreich oder Shanghai ins Stammland zurückkehrt?

Handlungsfeld 7: Freisetzung (10 Punkte)

Von den knapp 370 Stellen im Stammhaus sollen bis Jahresende über 100 abgebaut werden. Bestandteil des Sozialplans solle ggf. Newplacement Leistungen für die betroffenen Mitarbeiter sein. Frau Ulman zögert noch, da ihr die Kosten hierfür als sehr hoch erscheinen. Zerstreuen Sie Ihre Zweifel, indem Sie sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus individueller Sicht heraus argumentieren!

Handlungsfeld 8: PER allgemein (10 Punkte)

Nachdem Sie mit Frau Ulman bereits gut im Geschäft sind, würden Sie gern auch Berta Bartok, die PER-Leiterin bei HAPPY-Reisen, mit Ihren kompetenten Beratungsleistungen unterstützen. Ausgangspunkt Ihrer Überlegungen sind die generellen Aufgaben einer Personalabteilung. - Nennen Sie mindestens acht, und skizzieren Sie für 4 davon, wie Ihre beraterische Unterstützung aussehen könnte!

Handlungsfeld 9: Change Management (20 Punkte)

(muss ich mir noch überlegen ☺)