

I. Aufgaben zur handlungsorientierten Prüfungsvorbereitung

1. Die Unternehmenskultur

Erforderliche Kompetenzen

- Überprüfen der gewachsenen Unternehmenskultur.
- Erkennen der strategischen Bedeutung einer Unternehmenskultur.
- Vermitteln und Gestalten von Wertvorstellungen und Normen des Betriebes.
- Fördern von Verhaltensmustern der Mitarbeiter, die zur Identifikation mit dem Unternehmen beitragen.
- Veränderungsprozesse gestalten und deren Erfolg bewerten.

1.1 Situationsbezogene Aufgabe „Überprüfen der gewachsenen Unternehmenskultur“

(Bearbeitungszeit ca. 60 Minuten)

Der Malermeister Peter Grube führt einen Handwerksbetrieb, der in 4. Generation als Familienbetrieb besteht. Sein Urgroßvater hat das Unternehmen gegründet, Peter Grube hat es von einem halben Jahr von seinem Vater übernommen. Das Unternehmen hat 18 Mitarbeiter. Sein Vater hat das Unternehmen eher traditionell geführt. Als Inhaber hat er sämtliche Entscheidungen allein getroffen und seine Mitarbeiter streng, aber auch mit einer gewissen Fürsorglichkeit behandelt. Die älteren Mitarbeiter hatten mit der speziellen Art des Chefs kein Problem. Sie schienen sich sehr wohl zu fühlen damit. Die jüngeren Mitarbeiter und die drei Auszubildenden haben jedoch in Gesprächen mit Peter Grube betont, dass sie sich einen anderen Umgangston und mehr Mitsprache bei der Aufgabenverteilung wünschen.

Peter Grube hat seinen Vater als Chef selbst erlebt, als er nach der Ausbildung im Unternehmen angefangen hat zu arbeiten. Er hat die Unternehmenskultur als patriarchalisch wahrgenommen. Sie war auf die Tradition des Unternehmens als Familienbetrieb abgestimmt. Peter Grube glaubt, dass diese Art der Unternehmenskultur nicht mehr in die Zeit passt und macht sich Gedanken, wie er hier Veränderungen herbeiführen kann.

Handlungssituation



Situationsbezogene Fragen

- a) Nach dem Kultur-Ebenen-Modell von E. Schein zeigt sich die Unternehmenskultur an den Ebenen „Grundannahmen und Überzeugungen“, „Werte und Normen“ und „Wahrnehmbare Erscheinungen“. Beschreiben Sie Beispiele für die untere und mittlere Ebene, wie sie in einem Familienbetrieb mit so langer Tradition vorkommen können.
- b) Wie äußern sich die „Grundannahmen und Überzeugungen“ sowie die „Werte und Normen“ in wahrnehmbarem (sichtbarem) Verhalten der Mitarbeiter?
- c) In den Diskussionen zwischen den älteren Mitarbeitern, den jüngeren und den Auszubildenden ist immer wieder festzustellen, dass die Generationen unterschiedlich „ticken“. Beschreiben Sie typische Wertekonflikte, wie sie zwischen den Generationen auftreten können. Nehmen Sie dabei Bezug auf das Eisbergmodell.

1.2 Situationsbezogene Aufgabe „Erkennen der strategischen Bedeutung einer Unternehmenskultur“

(Bearbeitungszeit ca. 45 Minuten)

Handlungssituation

Die Firma Brandschutztechnik GmbH mit 90 Mitarbeitern gehört zu den Marktführern bei der Installation von Brandschutztechnik in Industrieanlagen. Sie ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen und genießt sowohl bei den Kunden als auch bei der Konkurrenz einen sehr guten Ruf. Vor Kurzem ist der Eigentümer eines kleineren Wettbewerbers mit 10 Mitarbeitern an die Geschäftsführung der Brandschutztechnik GmbH herangetreten und hat sein Unternehmen zum Kauf angeboten, weil er sich zur Ruhe setzen will und keinen Nachfolger findet.

Die ersten Gespräche zwischen der Geschäftsleitung der Brandschutztechnik GmbH und dem Eigentümer des Wettbewerbers zeigen, dass es neben den betriebswirtschaftlichen Überlegungen der Übernahme auch noch eine kulturelle gibt: Auf der einen Seite das aufkaufende Unternehmen mit den Strukturen eines modernen Mittelständlers und auf der anderen Seite das kleine inhabergeführte Unternehmen mit hochspezialisierten Mitarbeitern, die sich ihrer Qualifikation und ihres Wertes auf dem Arbeitsmarkt bewusst sind. Der Inhaber hat seinen Mitarbeitern viele Freiheiten gelassen, weil für ihn am Ende zählte, dass die Arbeit zur vollen Zufriedenheit der Kunden erledigt wurde. Zwischen den Technikern und den Kunden bestehen teilweise langjährige Beziehungen. Projektplanung im eigentlichen Sinne wurde nicht betrieben, solange am Ende ein Gewinn bei jedem Auftrag herausprang. Bei der Brandschutztechnik GmbH hingegen legt man sehr viel Wert auf die betriebswirtschaftlich effiziente



Realisierung der Kundenprojekte. Sämtliche Projekte werden mithilfe moderner Software geplant, der Personaleinsatz erfolgt in enger Absprache mit den Mitarbeitern und nach wirtschaftlichen Erfordernissen.

Damit die Übernahme ein Erfolg wird, müssen sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen und auch über die unterschiedlichen Unternehmenskulturen diskutieren.

Hinweis: Bevor Sie diese Aufgabe lösen, sehen Sie sich das Schaubild weiter unten an und beantworten Sie die Fragen dazu.

- a) Welche Funktionen hat eine starke und positive Unternehmenskultur?
- b) Welchen Einfluss hat der sogenannte Wertewandel auf Veränderungen der Unternehmenskultur?
- c) Warum ist es in der Situation wichtig, dass die Brandschutz GmbH nicht einfach darauf vertraut, dass die Mitarbeiter des übernommenen Betriebes sich schon an die herrschende Unternehmenskultur gewöhnen werden?

Situationsbezogene Fragen

Säulen der Corporate Identity

Corporate Design	Corporate Communication	Corporate Behaviour
<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Gestaltung der Betriebsräume • Arbeitsbekleidung • Farben des Unternehmens • Gestaltung der Firmenfahrzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der unternehmensinternen und -externen Kommunikation • Ansprache von Kunden (Du/Sie) • Nutzung von Kommunikationskanälen für Marketing, Personalgewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensrichtlinien gegenüber Kunden (Telefon, Servicebereitschaft) • Beschwerdemanagement • Sozialverhalten der Mitarbeiter • Diversity-Management

Beantworten Sie die Fragen mit Blick auf das Unternehmen, in dem Sie arbeiten.

1. Corporate Design

- a) Welche Elemente des Corporate Designs werden in dem Unternehmen eingesetzt, in dem ich arbeite?
- b) In welchen Bereichen wird das Corporate Design noch nicht konsequent umgesetzt?



2. Corporate Communication

- a) Welche Kommunikationskanäle und -mittel setzt das Unternehmen für Marketingzwecke bzw. für die Gewinnung von Personal ein?
- b) Wie „modern“ ist unsere unternehmensinterne Kommunikation im Hinblick auf den Einsatz von digitalen Medien?

3. Corporate Behaviour

- a) Wie ist bei uns der Umgang mit Kundenbeschwerden geregelt?
- b) Wie gut sind wir für unsere Kunden erreichbar?
- c) Wie ist es um die Vielfalt der Mitarbeiter in unserem Unternehmen bestellt?

Diese Fragen werden im Lösungsteil nicht beantwortet. Sie dienen der Reflexion des Themas.

1.3 Situationsbezogene Aufgabe „Vermitteln und Gestalten von Wertvorstellungen und Normen des Betriebes“

(Bearbeitungszeit ca. 30 Minuten)

Hinweis zur Bearbeitung: Bevor Sie diese Aufgabe lösen, lesen Sie das unten angeführte Beispiel für ein Unternehmensleitbild in Handwerksbetrieben. Versetzen Sie sich in die Lage der Kunden des Unternehmens. Welche Wirkung hat das Leitbild auf Sie?

Unser Unternehmensleitbild

Werte schaffen und erhalten!

1. **Begeisterte** und treue Kunden sind unser Ziel bei der Ausführung von individuellen Bauwünschen.
2. Unsere Werte im Umgang mit Kunden und im Unternehmen sind: **Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sorgfalt, Sauberkeit und Ordnung**. Dabei achten wir besonders auf einen respektvollen und ehrlichen Umgang untereinander.



3. Unsere **Mitarbeiter sind das Fundament** unseres Unternehmens. In zuverlässigen Teams treffen sie eigenverantwortlich Entscheidungen. Durch gezielte Fortbildungen werden die dafür nötigen Voraussetzungen geschaffen.

Schenk GmbH
 Mühlenstraße 2 a
 29556 Suderburg / Böddenstedt

(Quelle: Leitbild von Schenk Hausbau • Zimmerei • Dachdeckerei Uelzen | Celle | Lüneburg | Hamburg [schenkhaus.de], 10.10.2022)

Karina Schaller hat sich vor 10 Jahren mit einem Kosmetikstudio selbstständig gemacht. Das Geschäft läuft sehr erfolgreich. Sie hat vor drei Jahren ein zweites Studio mit Wellness-Bereich in einem Fünfsternehotel eröffnet. Karina Schaller ist von der örtlichen Handwerkskammer als vorbildlicher Ausbildungsbetrieb ausgezeichnet worden und hat aktuell zwei Auszubildende. Außerdem beschäftigt Karina Schaller noch 3 Kosmetikerinnen und 2 ausgebildete Podologinnen in Teilzeit.

Handlungssituation

Sie will sich besser von der starken Konkurrenz der Ein-Mann/Frau-Betriebe unterscheiden und hat ihre Mitarbeiterinnen und Auszubildenden zu einem Workshop eingeladen – Thema „Brauchen wir ein Unternehmensleitbild?“. Die Mitarbeiterinnen sind neugierig, aber auch skeptisch.

- a) **Welche Funktionen hat ein Unternehmensleitbild nach innen und außen?**
- b) **Welche Aspekte sind für die Akzeptanz des Leitbildes wichtig?**
- c) **Welche Herausforderungen müssen Karina Schaller und ihre Mitarbeiterinnen meistern, wenn sie sich ein Leitbild geben?**
- d) **Geben Sie 5 Beispiele für Leitsätze, wie sie im Unternehmensleitbild des Kosmetikstudios stehen könnten.**

Situationsbezogene Fragen

1.4 **Situationsbezogene Aufgabe „Veränderungsprozesse gestalten und deren Erfolg bewerten“**

(Bearbeitungszeit ca. 45 Minuten)

Der Fachkräftemangel macht auch vor dem Betrieb von Gabi und Max Gerber nicht halt. Gabi Gerber ist ausgebildete Konditormeisterin und Betriebswirtin und Max Gerber ist Bäckermeister. Die Bäckerei und Konditorei der beiden hat eine große Backstube im Gewerbegebiet einer

Handlungssituation



Großstadt. Es gibt 4 Verkaufsfilialen mit Café und 3 Verkaufswagen auf Wochenmärkten in der Region. Zusammen mit den Aushilfen beschäftigt das Unternehmen 25 Mitarbeiter. Trotz großer Anstrengungen ist es im letzten Jahr nicht gelungen, die beiden Ausbildungsplätze zum Bäcker bzw. Konditor zu besetzen. Mehrere Aushilfen haben gekündigt, weil die Lebensmitteldiscounter den Mitarbeitern mehr zahlen, als man als Bäckerei-Fachverkäuferin bei den Gerbers verdient, und geregeltere Arbeitszeiten hat.

Gabi und Max Geber überlegen nun, ausländische Bewerber für die Lehrstellen und andere freie Stellen einzustellen. Die alteingesessenen Mitarbeiter sind nicht begeistert. Sie befürchten Missverständnisse aufgrund kultureller Unterschiede und Sprachbarrieren. Zwei Mitarbeiterinnen aus den Verkaufsfilialen verweisen darauf, dass die neuen Mitarbeiter eventuell von den Kunden komisch angeguckt werden könnten. Ein erfahrener Geselle in der Backstube, der grundsätzlich gegen alles Neue ist, hat mit Kündigung gedroht, wenn ihm die neuen Auszubildenden nicht passen.

Dass die beabsichtigte Einstellung von Auszubildenden und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Unternehmen so stark diskutiert wird, zeigt die Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen. Gabi und Max Gerber führen Personalgespräche und versuchen, die Mitarbeiter von mehr Vielfalt im Unternehmen zu überzeugen.

Situationsbezogene Fragen

- a) **Welche Vorteile hätte es für das Unternehmen, ausländische Auszubildende und Mitarbeiter einzustellen?**
- b) **Mit welchen Maßnahmen kann das Unternehmen die kulturelle Vielfalt im Unternehmen unterstützen?**
- c) **Welche Bedürfnisse anderer Mitarbeitergruppen sollten im Unternehmen noch berücksichtigt werden?**
- d) **Woher kommen die Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen? Wie können Gabi und Max Gerber die Veränderungsprozesse so gestalten, dass sie von den Mitarbeitern mitgetragen werden?**