

Komplexe Übung – Aufgaben



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Studienleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-S11-031018
Datum	18.10.2003

Sehr geehrte Fernstudierende,

Die KÜ enthält 4 Aufgaben, zu deren Bearbeitung 180 Minuten zur Verfügung stehen. Für die Beantwortung sollen angemessene Instrumente gefunden und eingesetzt werden.

Die Bearbeitung der Aufgaben ist sowohl als Gruppe wie als Einzelperson möglich. In Absprache mit dem Lehrbeauftragten können Sie sich für eine Gruppen- oder Einzelarbeit entscheiden. Dies ist auf dem KÜ-Mantelbogen in den entsprechenden Feldern von Ihnen einzutragen.

Die Lösung ist schriftlich zu fixieren und anschließend vor allen Teilnehmern der Prüfung zu präsentieren.

Grundlage Ihrer Bewertung ist die **aktive Teilnahme** an der Komplexen Übung. Dies umfasst:

- die Bearbeitung/Lösung der Aufgaben,
- die begründete schriftliche Fixierung der Lösung,
- die aktive Teilnahme an der Präsentation der eigenen Lösungen sowie
- die aktive und kritische Auseinandersetzung mit den Präsentationen der anderen Prüfungsteilnehmer in Form einer an die jeweilige Präsentation anschließenden Diskussion.

Die eigentliche **Präsentation** sollte pro Gruppe / Einzelperson ca. **15 Minuten**, die daran anschließende **Diskussion** nicht länger als **10 Minuten** dauern. Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf acht.

Lassen Sie bei Ihren schriftlichen Lösungen 1/3 Rand für die Korrekturen und schreiben Sie leserlich.

Denken Sie an Name, Unterschrift und Matrikelnummer aller an der Lösung beteiligten Personen.

Bearbeitungszeit: 180 Minuten
Anzahl der Aufgaben 4
zulässige Hilfsmittel: HFH-Taschenrechner, Studienbriefe

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Das Ingenieurbüro

Isolde Igelberg ist seit dem Abschluss ihres Studiums vor fünf Jahren als Diplom-Ingenieurin in einem Ingenieurbüro tätig. Nach dem Studium froh, diese Arbeitsstelle gefunden zu haben, macht sich nun zunehmend Unmut bei ihr bemerkbar. An sich gefällt ihr die Tätigkeit als Ingenieurin gut, mit den Kollegen kommt sie auch einigermaßen zurecht, wenngleich das Arbeitsklima nicht optimal ist.

Isolde, ledig und kinderlos, hatte bisher beispielsweise noch nie das Glück, Urlaub in der Hauptsaison genehmigt zu bekommen. Da ihr Lebenspartner als Lehrer tätig ist und folglich nur während der Schulferien für längere Zeit verreisen kann, sind gemeinsame Urlaube spärlich gesät. Auch die Wochenenden werden regelmäßig für die Firma „geopfert“. Können Projekte unter der Woche nicht erledigt werden, ist es üblich, die Vorgänge zu Hause weiter zu bearbeiten. Vergütet werden die Überstunden nicht. Offiziell sind die Mitarbeiter berechtigt, Überstunden „abzufeiern“, in der Praxis sieht dies jedoch anders aus.

Die in der Stellenbeschreibung angepriesene Eigenverantwortung hatte sich Isolde auch etwas anders vorgestellt: Jedes ausgehende Schreiben muss vom Vorgesetzten genehmigt werden. Wenn Isolde also ein Gutachten, Konzept oder eine Stellungnahme angefertigt hat, wird dies dem Chef vorgelegt. Dieser achtet dann allerdings nicht auf inhaltliche Richtigkeit, sondern er korrigiert Ausdruck und Stil des Schreibens. Darüber hinaus lässt er sich mit dem Abzeichnen der Schriftstücke meist reichlich Zeit. Nicht selten wurden dadurch schon Fristen versäumt, was er aber regelmäßig den Mitarbeitern anlastet.

Isolde sieht sich durch die Art der Arbeit kaum mehr gefordert. Sie glaubt, wenn sie nicht bald von den „08/15-Planungen“ wekommt, ist sie ihr Leben lang darauf festgelegt. Dazu kommt, dass es viele interne Machtspiele gibt. Diese werden hauptsächlich über die Kommunikation ausgetragen: Informationszurückhaltung und Desinformation sind an der Tagesordnung.

Schon seit Monaten schaut Isolde regelmäßig im Internet und in Tageszeitungen nach einer anderen Stelle, findet aber kaum interessante und lohnenswerte Angebote. In der Zwischenzeit sind zahlreiche Ingenieurbüros in der Umgebung pleite gegangen. Dadurch drängen natürlich Ingenieure im besten Alter, mit entsprechender Berufserfahrung und Spezialkenntnissen auf den Arbeitsmarkt. Von den Absolventen findet dort kaum noch jemand eine Stelle.

Seit kurzem kursieren im Unternehmen Gerüchte über etwaige Entlassungen, die mit der schlechten Finanzlage des Unternehmens begründet werden.

Aufgabe 1

- a) Welche Faktoren können Arbeitszufriedenheit bewirken bzw. konterkarieren?
- b) Welche Faktoren bestimmen derzeit Isoldes Lage hinsichtlich Zufriedenheit und Motivation? Nutzen Sie die Ergebnisse aus a) und erstellen Sie ein Mindmap!

Aufgabe 2

Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Unzufriedenheit auszudrücken? Geben Sie eine systematische Antwort: Finden Sie Kriterien und beschreiben Sie die möglichen Ausprägungen.

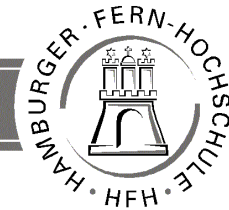
Aufgabe 3

Welche Ziele wird sich Isolde angesichts der derzeitigen Lage mit welcher Priorität setzen? Welcher Zeitrahmen wäre zur Erfüllung dieser Ziele denkbar?

Aufgabe 4

Wie könnte sich Isoldes Lage kurz- bis mittelfristig entwickeln, wenn sie sich nicht selbst um Veränderungen bemüht?

Erstellen Sie dazu ein Szenarien-Tableau!



Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Studienleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-S11-031018
Datum	18.10.2003

Diese Studienleistung wird entweder mit bestanden oder nicht bestanden bewertet.

Der Natur dieses Studienfaches entsprechend gibt **es keine ausschließlich richtige Lösung / Beantwortung** der Aufgaben. Entsprechend sind die nachfolgend aufgeführten **Lösungshinweise nur eine mögliche Antwort**; sie sind aufgrund der Angaben in den Studienbriefen entworfen worden.

Treffen Sie auf eine andere richtige Lösung als die, welche hier angegeben worden ist, so sollte sich die Bewertung nur an der Plausibilität und Richtigkeit der Antworten ausrichten.

Die Fallstudie enthält 4 Aufgaben, zu deren Bearbeitung 180 Minuten zur Verfügung stehen. Für die Beantwortung sollen angemessene Instrumente gefunden und eingesetzt werden. Die Bearbeitung der Aufgaben ist sowohl als Gruppe wie als Einzelperson möglich. In Absprache mit dem Lehrbeauftragten können sich die Studierenden für eine Gruppen- oder Einzelarbeit entscheiden. Dies ist auf dem KÜ-Mantelbogen in den entsprechenden Feldern einzutragen und vom Aufsichtführenden zu prüfen.

Die Lösung ist schriftlich zu fixieren und anschließend vor allen Teilnehmern der Prüfung zu präsentieren.

Grundlage der Bewertung ist die **aktive Teilnahme** an der Komplexen Übung. Dies umfasst:

- die Bearbeitung/Lösung der Aufgaben,
- die begründete schriftliche Fixierung der Lösung,
- die aktive Teilnahme an der Präsentation der eigenen Lösungen sowie
- die aktive und kritische Auseinandersetzung mit den Präsentationen der anderen Prüfungsteilnehmer in Form einer an die jeweilige Präsentation anschließenden Diskussion.

Die eigentliche **Präsentation** sollte pro Gruppe/Einzelperson ca. **15 Minuten**, die daran anschließende **Diskussion** nicht länger als **10 Minuten** dauern.

Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf Acht.

Die von den Prüflingen erstellten schriftlichen Fixierungen dienen nur im Zweifelsfall der genaueren Einschätzung der erbrachten Leistung. Sie sind jedoch mit dem Mantelbogen im Studienzentrum abzugeben. Die **Beurteilung** der Prüflinge erfolgt anhand der o.g. Grundlage nach Maßgabe Ihrer Erfahrungen als Lehrender. Im Mantelbogen ist eine kurze Prüfungsergebnisbegründung zu vermerken. Sollte ein Prüfling nicht bestanden haben, so muss in diesem Fall von Ihnen eine ausführliche Begründung geschrieben werden und diese mit der Ergebnismeldung und den anderen Prüfungsunterlagen an das zuständige Studienzentrum gegeben werden.

Lösungshinweise zu Aufgabe 1

a)

Arbeitszufriedenheit bewirkende Faktoren

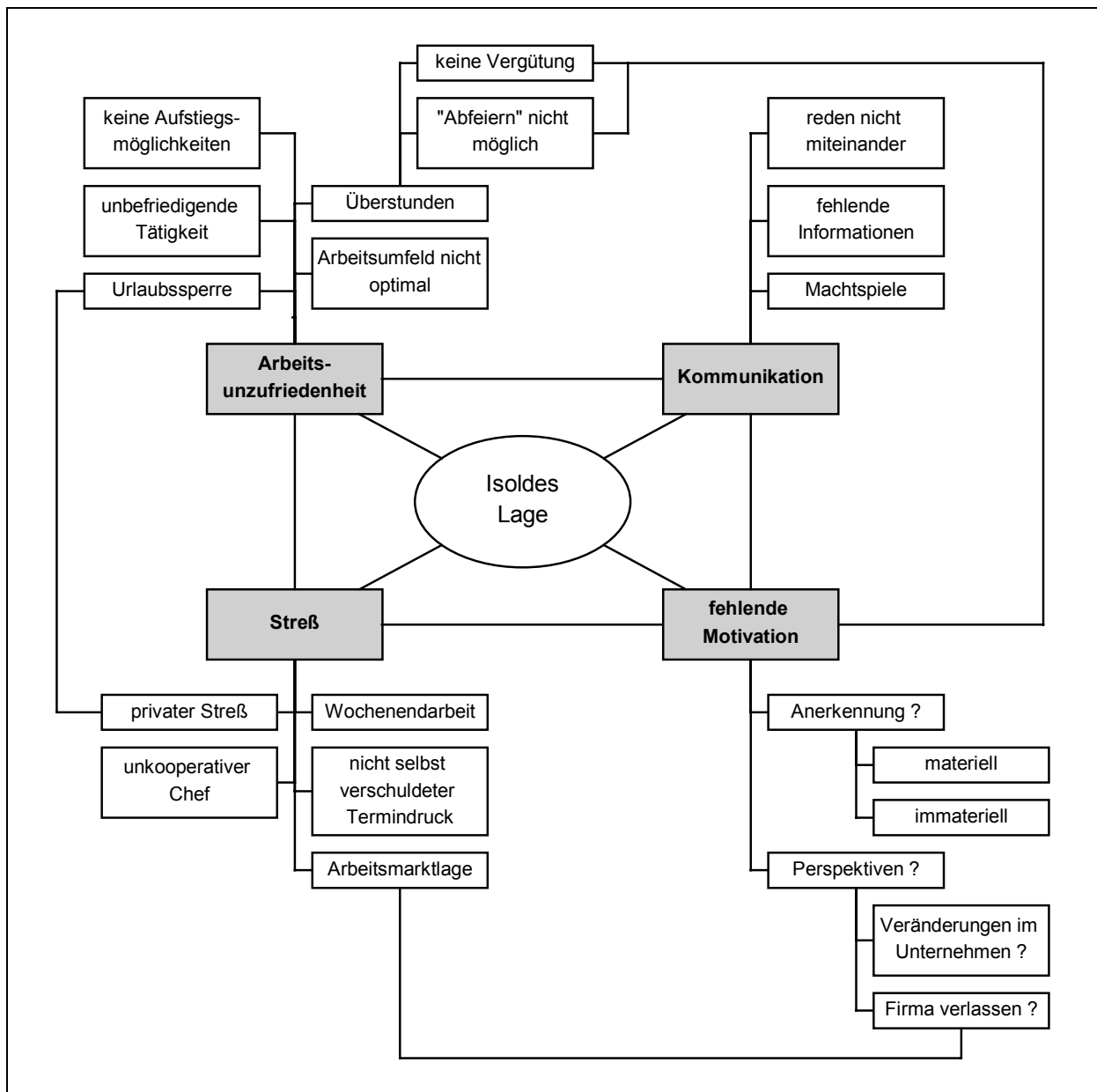
(Motivatoren nach HERZBERGS Zweifaktorentheorie):

- Die Arbeit an und für sich / die Arbeit selber
- Delegierte bzw. eigene Aufgabenbereiche mit Kompetenz und Befugnissen
- Verantwortung für die Arbeitsergebnisse (Zurechenbarkeit und faktische Zurechnung des Arbeitserfolgs)
- Anerkennung für Leistung und Erfolg

Hygienefaktoren nach HERZBERGS Zweifaktorentheorie (notwendige, aber nicht unbedingt hinreichende Bedingungen für Arbeitszufriedenheit)

- Arbeitsbedingungen
 - Entgeltgestaltung, Sozialleistungen
 - Arbeitszeitregelungen
 - (Arbeitsplatz)Sicherheit
- Arbeitsumfeld
 - Soziale Beziehungen, kollegialer Umgang (im näheren Arbeitsumfeld)
 - Gestaltung des Arbeitsplatzes (Technische Ausstattung, ergonomische Gestaltung, ästhetischer Eindruck etc.)
 - Betriebsklima im (gesamten) Geschäftsbereich
- Arbeitssituation, bestimmt durch die Gestaltung der
 - Personalpolitik
 - Betriebsorganisation

b)
Das Mind-Map könnte wie folgt aussehen:



Lösungshinweise zu Aufgabe 2

	Aktiv	Passiv
Konstruktiv	<p>Mitarbeit Durch Verbesserungsvorschläge und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Vorgesetzten kann ein Mitarbeiter versuchen, unbefriedigende Umstände zu verändern.</p>	<p>Loyalität Eine weitere Möglichkeit ist, passiv auf eine Verbesserung der Bedingungen zu warten bzw. öffentlicher Kritik an der Organisation entgegenzutreten.</p>
Destruktiv	<p>Austritt Durch aktives Suchen nach einem neuen Arbeitsplatz oder durch den Rücktritt von einer verantwortungsvollen Position kann ein Mitarbeiter seinen Willen zum Verlassen der Organisation ausdrücken.</p>	<p>Gleichgültigkeit Schließlich kann der Mitarbeiter ein gleichgültiges Verhalten gegenüber der Organisation zeigen. Dies drückt sich z. B. aus in verstärkter Abwesenheit und verringertem Engagement.</p>

Quelle: Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management. München/Wien 2001. S. 128.

Lösungshinweise zu Aufgabe 3

Ziel	Priorität	Zeitraumen zur Erfüllung
Angemessene und befriedigende neue Stelle finden	Oberziel	Mittelfristig
(Bis dahin) Arbeitssituation so angenehm wie möglich gestalten	1	kurz- bis mittelfristig
Arbeitszufriedenheit steigern	2	kurz-, mittel- und langfristig
Persönliche Weiterentwicklung	3	mittel- bis langfristig
Beitrag zu einem besseren/guten Betriebsklima	4	Mittelfristig
Lebensqualität verbessern	5	kurz-, mittel- und langfristig
Familienplanung berücksichtigen	6	Langfristig
Andere Interessen verfolgen können	7	mittel- bis langfristig

Lösungshinweise zu Aufgabe 4

Umweltsegment	Schlüsselfaktoren	Trendaussage	Wirkung auf Isoldes Lage
Zufriedenheit	Arbeitsumfeld	(O) verbessert sich (P) wird schlechter (W) bleibt	+ - +/-
	Aufstiegsmöglichkeiten	(O) mehr (P) weniger (W) bleibt*	+ -- -
	Kommunikation	(O) verbessert sich (P) wird schlechter (W) bleibt*	+ -- -
	Überstunden	(O) weniger (P) mehr (W) bleibt*	+ -- -
	Urlaubsplanung	(O) verbessert sich (P) wird schlechter (W) bleibt*	+ -- -
Motivation	Anerkennung	(O) mehr (P) weniger (W) bleibt*	+ -- -
	Perspektiven	(O) bessere (P) schlechtere (W) bleiben gleich*	+ -- -
Stress	Termindruck	(O) weniger (P) größer (W) bleibt*	+ -- -
	Wochenendarbeit	(O) weniger (P) mehr (W) bleibt*	+ -- -
	Kooperation seitens des Vorgesetzten	(O) besser (P) schlechter (W) bleibt*	+ -- -
	Angebot am Arbeitsmarkt	(O) besser (P) schlechter (W) bleibt*	+ -- -
	Private Spannungen	(O) weniger (P) mehr (W) bleiben*	+ -- -
* wenn die Lage bleibt, wie sie ist, entsteht für Isolde keine Verbesserung. Deshalb wurde hier mit „-“ bewertet.			

Das Szenario zeigt, dass sich nichts zugunsten von Isolde entwickelt. Ihr wäre also dringend zu raten, sich aktiv um eine Veränderung ihrer Situation zu bemühen – sei es durch Aussprache mit den Kollegen oder, sofern sich eine Stelle findet, durch einen Arbeitsplatzwechsel.