

Klausur - Mantelbogen



Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-P11-020622
Datum	22.06.2002

Lösen Sie die Klausuraufgaben bitte auf den Klausurblättern und geben Sie diese zum Schluss der Klausur vollständig bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie neben der vorbereiteten Vorlage ausschließlich die vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellten Arbeitsblätter. Geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel, nicht gebrauchte Blätter sowie die Klausur) ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.

Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen. **Schreiben Sie unbedingt leserlich.**

Viel Erfolg!

Ausgegebene Arbeitsblätter _____

Abgegebene Arbeitsblätter _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Aufsichtführende(r)

Prüfungskandidat(in)

AUFGABENSPIEGEL

Aufgabe	1	W2	W3	insg.	
max. erreichbare Punkte	50	50	50	100	Note:
erreichte Punkte 1. Prüfer					
erreichte Punkte 2. Prüfer					

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Klausur - Aufgaben



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-P11-020622
Datum	22.06.2002

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier sowie die vorbereiteten Vorlagen**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtsführenden ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.
- Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem **Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer**. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für den Korrektanten **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen. Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche** festgestellt, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note 5 bewertet.

Die Klausur bietet einen **Wahlbereich** (Aufgabe 2 und Aufgabe 3), in dem **nur eine** Aufgabe zur Lösung ausgewählt werden soll. Werden beide gelöst, kommt nur die erste in die Bewertung!

Bearbeitungszeit:	90 Minuten
Aufgaben:	3 insgesamt, davon 2 zu lösen
Höchstpunktzahl:	-100-

Hilfsmittel:
Studienbriefe Taschenrechner

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Aufgaben	1	W2	W3	insgesamt
max. erreichbare Punkte	50	50	50	100
Punkte erster Prüfer				
Punkte zweiter Prüfer				

NOTENSPIEGEL

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
Punkte	100 - 95	94,5 - 90	89,5 - 85	84,5 - 80	79,5 - 75	74,5 - 70	69,5 - 65	64,5 - 60	59,5 - 55	54,5 - 50	49,5 - 0

Aufgabe 1:

50 Punkte

„Duell der Lebensmittelhändler“

In kaum einem anderen Land ist die Konzentration im Lebensmittelhandel so hoch wie in Österreich. Die beiden Branchenführer Billa, mit einem Marktanteil von 34 Prozent, und Spar, mit 31 %, beherrschen nahezu zwei Drittel des gesamten Marktes und liefern sich nun mit niedrigen Preisen, Filialzukaufen, Kartellbeschwerden und gerichtlichen Auseinandersetzungen einen erbitterten Kampf um Vorherrschaft.

Stellen Sie sich vor, Sie sind aufgrund der jüngsten brancheninternen Vorkommnisse beauftragt worden, eine Analyse des österreichischen Lebensmittelhandels vorzunehmen.

Aufgabe 1.1

(15 Punkte)

Welche Faktoren sollten im Rahmen einer solchen Branchenanalyse berücksichtigt werden? Erstellen Sie dazu ein Mindmap!

Aufgabe 1.2

(20 Punkte)

Greifen Sie aus Ihrem Mindmap 5-7 Faktoren heraus und stellen Sie deren Zusammenhänge in einem Netzwerk dar!

Geben Sie die Wirkungsrichtung an und kommentieren Sie die Wirkungsbeziehungen!

Achtung: Für Ihre Erläuterungen können Sie das beiliegende Einzelblatt **L1** verwenden, auf dem Sie auch Ihre Matrikelnummer vermerken!

Aufgabe 1.3

(15 Punkte)

Erstellen Sie ausgehend von Ihrem Netzwerk eine Wirkungsmatrix!

Achtung: Für die Wirkungsmatrix können Sie das beiliegende Einzelblatt **L2** verwenden, auf dem Sie auch Ihre Matrikelnummer vermerken!

**Wahlmöglichkeit: Bitte bearbeiten Sie entweder Aufgabe 2 oder Aufgabe 3.
Werden beide Aufgaben gelöst, wird nur die erste bewertet!**

Wahl-Aufgabe 2:

50 Punkte

„Die Anwaltskanzlei“

Adele Advokat hat vor wenigen Jahren in ihrer deutschen Heimat das zweite Staatsexamen in Jura abgelegt und arbeitet seitdem in einer international bekannten und angesehenen Anwaltskanzlei in Österreich. Nebenbei absolviert sie gerade ein Doktoratsstudium an der Universität Wien. Sollte es mit den diesbezüglichen Arbeiten wie geplant vorangehen, wird sie den dritten Studienabschnitt im Herbst dieses Jahres abschließen können.

Die A&B-Kanzlei, in der Adele arbeitet, hat ihren Hauptsitz in Wien. Die Partner der Kanzlei, die Herren Adam und Bertram, haben sich vor kurzem getrennt. Dabei blieben die Mitarbeiter, die bisher vorwiegend mit Adam zusammengearbeitet hatten, bei ihm, während die anderen Mitarbeiter zusammen mit Bertram die Kanzlei verließen. Wenig später fusionierte Adam mit der Kanzlei eines anderen Anwaltskollegen, Clemens, zur A&C-Kanzlei. Adams und Clemens' Kanzlei haben in der Vergangenheit verschiedene Schwerpunkte bearbeitet, wodurch das Gesamtangebot der neuen Sozietät an Attraktivität gewinnen soll.

Bertram war derjenige, der stets den Überblick behalten und die Dinge gelenkt hatte. Adam wird sich nun zunehmend bewusst, dass er all jene Aufgaben, die Bertram früher bewältigte, nicht allein lösen kann. Sein neuer Partner Clemens soll von diesem Problem allerdings nichts erfahren. Er will aber auch keinen seiner Mitarbeiter ins Vertrauen ziehen oder die Aufgaben neu verteilen. Adam akquiriert nun mit viel Geschick einen Auftrag nach dem anderen, bei deren Bearbeitung werden aber die bisherigen Kunden zunehmend vernachlässigt. Die Mitarbeiter der beiden neuen Partner haben kaum Kontakt miteinander, man kennt sich teilweise nur dem Namen nach, hat sich aber noch nicht gesehen.

Allerdings sind die Mitarbeiter nicht so ahnungslos wie Adam vermutet. Beim gemeinsamen Mittagessen außerhalb der Kanzlei hat man sich schon vor einiger Zeit ausgesprochen. Da sie von ihren Kollegen ähnliche Erlebnisse und Ansichten geschildert bekamen, fühlten sich die meisten in ihren Vermutungen bestärkt: wenn es so weiter geht, wird die Kanzlei mehr und mehr Mandanten verlieren.

Während immer mehr Kollegen nun auch offen über eine Kündigung sprechen oder bereits schon gekündigt haben, hält Adele – trotz Zweifel – die Stellung.

Aufgabe 2.1

(5 Punkte)

Wie würden Sie das allgemeine Arbeitsklima in der Kanzlei beschreiben?

Aufgabe 2.2

(5 Punkte)

Welche Ziele wird sich Adele angesichts der derzeitigen Lage setzen? Welcher Zeitrahmen wäre zur Erfüllung dieser Ziele denkbar?

Aufgabe 2.3

(20 Punkte)

Entwerfen Sie ausgehend von der beschriebenen Situation einen Perspektivenfokus und stellen Sie die Ansichten bzw. Probleme der Beteiligten dar!

Aufgabe 2.4

(20 Punkte)

Wie könnte sich Adeles Lage kurz- bis mittelfristig entwickeln, wenn sie sich nicht selbst um Veränderungen bemüht? Erstellen Sie dazu ein Szenarien-Tableau!

Achtung: Für das Szenarien-Tableau können Sie das beiliegende Einzelblatt **L3** verwenden, auf dem Sie auch Ihre Matrikelnummer vermerken!

Wahl-Aufgabe 3:

50 Punkte

„Der Sommerjob“

Wie jedes Jahr sucht das Museumsbüro Waldwinkel auch für diese Saison wieder Sommerpersonal, um den Museumsbetrieb während des großen Ansturms in den Sommermonaten aufrecht erhalten zu können. Deshalb wurden in verschiedenen Zeitungen und im Internet Anzeigen geschaltet; die Resonanz war zufriedenstellend.

Björn Bär, verantwortlicher Bereichsleiter des Museums, ist für die Durchführung der Vorstellungsgespräche verantwortlich. Bei diesen Gesprächen sah er auch einige aus den Vorjahren bereits bekannte Gesichter wieder. Eine der Bewerberinnen hat bereits mehrere Male im Museum gearbeitet, allerdings waren dabei ihre Arbeitsleistungen und ihr Engagement immer schlechter geworden. Außerdem war sie mehrmals äußerst unfreundlich mit den Museumsbesuchern umgegangen. Björn beschloss daraufhin, die Bewerberin für dieses Jahr nicht zu engagieren.

Allerdings hat diese Bewerberin eine Tante, die im Parlament der Landesregierung vertreten ist. Eben diese Tante rief wenige Tage nach der Ablehnung der Bewerbung bei Björn an und drohte mit Konsequenzen, falls ihre Nichte nicht eingestellt würde. Björn weigerte sich, diesen Drohungen nachzugeben und leitete daraufhin den Fall an seinen Vorgesetzten weiter. Dieser wiederum wollte sich ebenfalls absichern und meldete die Angelegenheit dem übergeordneten Dienstherren, dem Kultusministerium.

Aufgabe 3.1

(20 Punkte)

Stellen Sie die Ansichten und Ziele der beteiligten Personen in einem Perspektivenfokus dar und beschreiben Sie diesen!

Aufgabe 3.2

(20 Punkte)

Wie könnte sich die Lage für Björn Bär und seine Mitarbeiter, das Museum insgesamt bzw. das Ministerium bei

- a) Nicht-Einstellung der Bewerberin bzw.
- b) Einstellung der Bewerberin

entwickeln, wenn das Ministerium dem Wunsch der Parlamentarierin entsprechen will?

Erstellen Sie dazu ein Szenarien-Tableau!

Achtung: Für das Szenarien-Tableau können Sie das beiliegende Einzelblatt **L4** verwenden, auf dem Sie auch Ihre Matrikelnummer vermerken!

Aufgabe 3.3

(10 Punkte)

Stellen Sie nun mögliche Wirkungszusammenhänge für den Fall, dass die Bewerberin trotz Drängen des Ministeriums nicht eingestellt wird, in einem Netzwerk dar!

Nutzen Sie dazu die im Szenario untersuchten Faktoren.

Geben Sie, wo möglich, die Wirkungsrichtung an! (Verzichten Sie dabei auf eine Beschreibung der Wirkungsbeziehungen)

LÖSUNGSBLATT L3

Achtung: Bitte trennen Sie dieses Blatt von den Aufgabenblättern und geben Sie es mit Ihrer Klausur ab!

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 2.4: Szenarien-Tableau

Umweltsegmente	Schlüsselfaktoren	Trendaussagen	Wirkung
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	
		(O) (P) (W)	

(O) optimistisch
(P) pessimistisch
(W) wahrscheinlich

LÖSUNGSBLATT L4

Achtung: Bitte trennen Sie dieses Blatt von den Aufgabenblättern und geben Sie es mit Ihrer Klausur ab!

Matrikelnummer	
Name	

Lösung Aufgabe 3.2: Szenarien-Tableau

Umweltsegmente	Schlüsselfaktoren	Trendaussagen	Wirkung
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
		(N)	
		(E)	
(N) Nicht-Einstellung (E) Einstellung			



Studiengang	Wirtschaft (postgradual)
Fach	Management komplexer Problemsituationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-MKP-P11-020622
Datum	22.06.2002

Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich vorgeschrieben:

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor, wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zu Abwertung eines Teilschritts führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weiter gerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Sollte ein Prüfling im Wahlbereich beide Aufgaben bearbeitet haben, so ist nur die erste zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift vor: Erstkorrektur in **rot**, evtl. Zweitkorrektur in **grün**.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen sowie in die Ergebnisliste ein.
- Gemäß der Diplomprüfungsordnung ist Ihrer Bewertung folgendes Notenschema zu Grunde zu legen:

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
Punkte	100 - 95	94,5 - 90	89,5 - 85	84,5 - 80	79,5 - 75	74,5 - 70	69,5 - 65	64,5 - 60	59,5 - 55	54,5 - 50	49,5 - 0

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

10. Juli 2002

an Ihr Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin **ist unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrumsleiter anzuzeigen.

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Aufgaben	1	W2	W3	insgesamt
max. erreichbare Punkte	50	50	50	100
Punkte erster Prüfer				
Punkte zweiter Prüfer				

Lösung zu Aufgabe 1

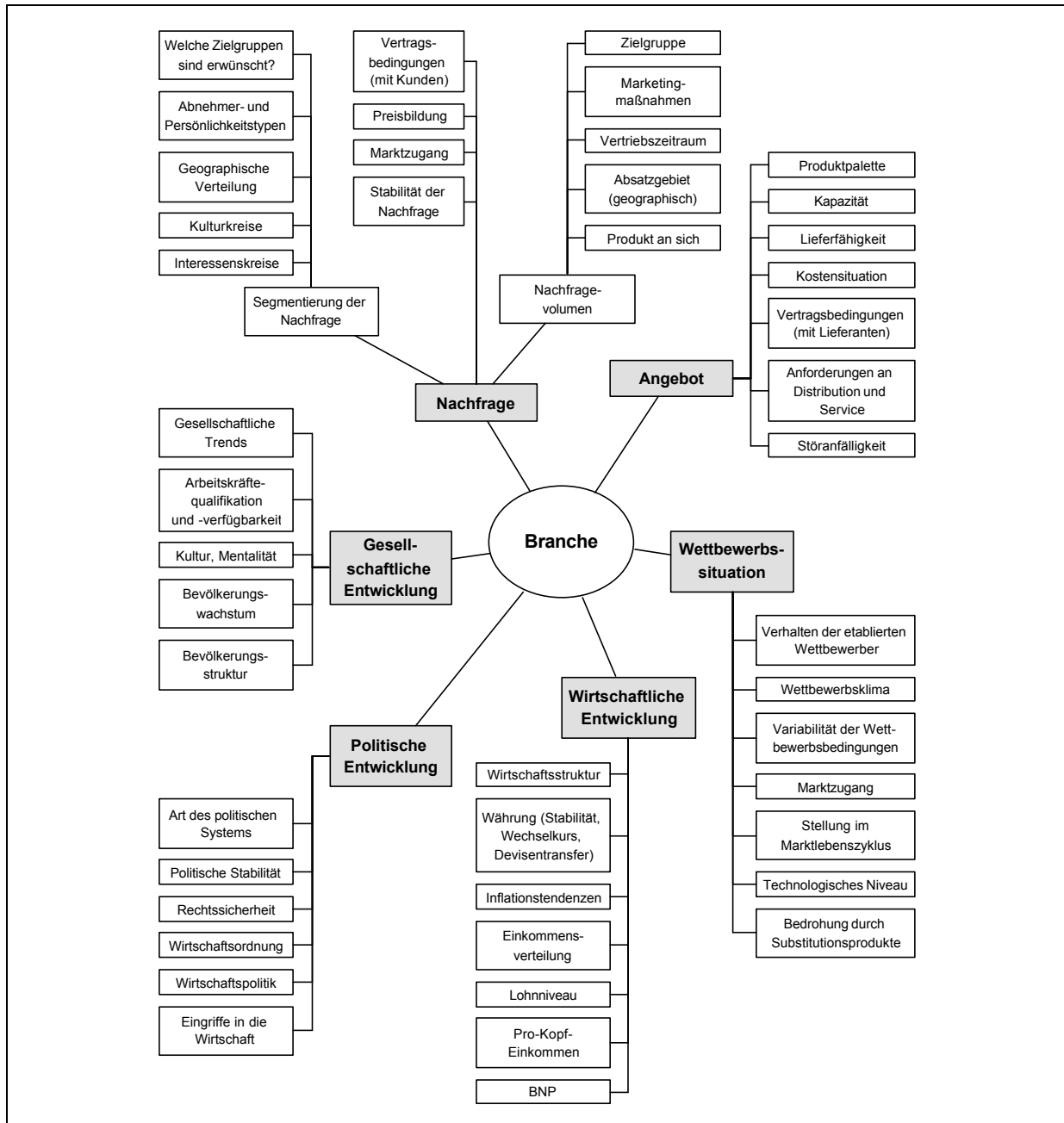
50 Punkte

Aufgabe 1.1

vgl. SB 5, S. 16 f.

(15 Punkte)

Das Mind-Map könnte wie folgt aussehen:

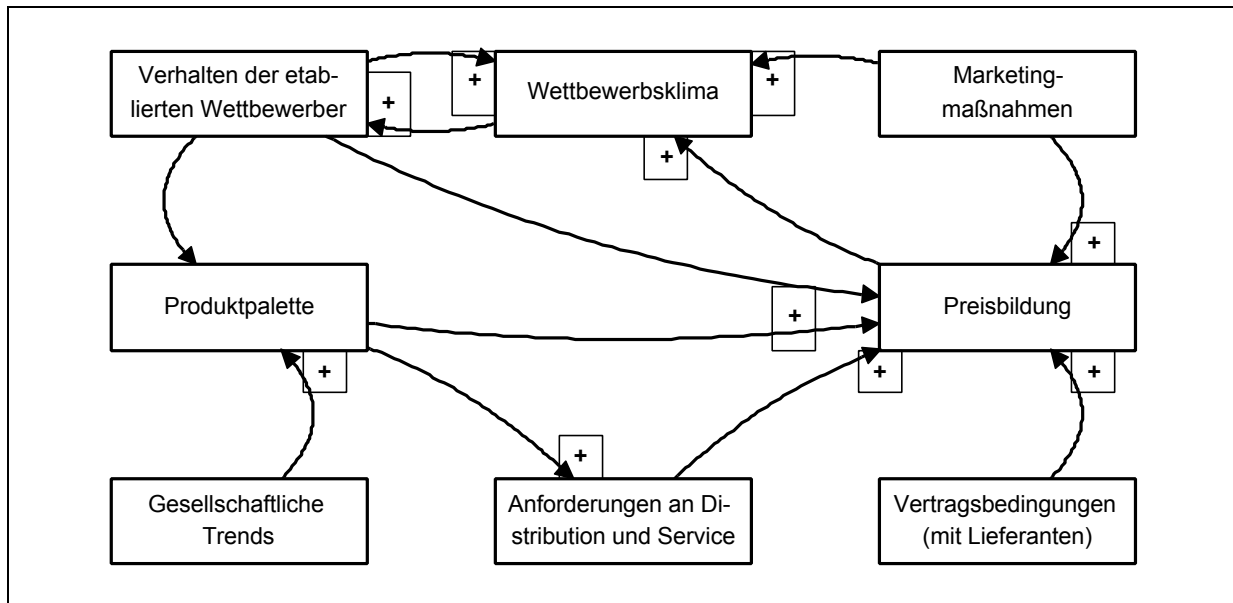


volle Punktzahl bei sinnvoller Darstellung

Aufgabe 1.2

vgl. SB 2, S. 21 f.; SB 5, S. 9 f.

(20 Punkte)



10 Punkte

Wirkung von ...	auf ...	Erläuterung
Verhalten der etablierten Wettbewerber	Wettbewerbsklima	<ul style="list-style-type: none"> je rücksichtsloser und aggressiver das Verhalten der Wettbewerber, um rauer das Wettbewerbsklima
	Produktpalette	<ul style="list-style-type: none"> um sich am Markt halten zu können, sind Anpassungen an die Produktpalette der Wettbewerber notwendig
	Preisbildung	<ul style="list-style-type: none"> um sich am Markt halten zu können, muss man sich an der Preispolitik der Wettbewerber orientieren
Wettbewerbsklima	Verhalten der etablierten Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> je rauer das Wettbewerbsklima, umso aggressiver werden sich die etablierten Anbieter zu behaupten versuchen
	Marketingmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> je intensiver die Marketingmaßnahmen, umso stärker wird der Wettbewerb „angeheizt“
Marketingmaßnahmen	Wettbewerbsklima	<ul style="list-style-type: none"> je intensiver die Marketingmaßnahmen, umso stärker wird der Wettbewerb „angeheizt“
	Preisbildung	<ul style="list-style-type: none"> je intensiver die Marketingmaßnahmen, umso stärker wird sich dies auf die Preisbildung niederschlagen (entweder „Kampfpreise“, um Konkurrenz zu unterbieten oder Preissteigerungen, um Maßnahmen refinanzieren zu können)
Produktpalette	Preisbildung	<ul style="list-style-type: none"> je breiter/tiefer die Palette, umso mehr Möglichkeiten zur Quersubventionierung gibt es
	Anforderungen an Distribution und Service	<ul style="list-style-type: none"> je betreuungsintensiver die Produkte, umso mehr sind Distribution/Service gefordert
Preisbildung	Wettbewerbsklima	<ul style="list-style-type: none"> je aggressiver die Preispolitik, um rauer das Wettbewerbsklima
Gesellschaftliche Trends	Produktpalette	<ul style="list-style-type: none"> je stärker sich die gesellschaftlichen Trends ändern, umso stärker wird sich dies auf die angebotene Produktpalette auswirken

Anforderungen an Distribution und Service	Preisbildung	<ul style="list-style-type: none"> je höher die Anforderungen und damit verbunden die Betreuungsintensität, umso höher wahrscheinlich die Preise
Vertragsbedingungen (mit Lieferanten)	Preisbildung	<ul style="list-style-type: none"> je größer die Marktmacht der Lieferanten, umso stärker wird sich das auf die Preisbildung der Abnehmer (Einzelhandelsunternehmen) auswirken

je Hauptzeile 2 Punkte,
max. 10 Punkte

Aufgabe 1.3	vgl. SB 5, S. 10 f., S. 27 f.	(15 Punkte)
--------------------	-------------------------------	--------------------

Wirkung auf von	Verhalten der etablierten Wettbewerber	Wettbewerbsklima	Marketingmaßnahmen	Produktpalette	Preisbildung	Gesellschaftliche Trends	Anforderungen an Distribution und Service	Vertragsbedingungen (mit Lieferanten)	Zeilensumme
Verhalten der etablierten Wettbewerber	x	3	0	2	2	0	0	0	7
Wettbewerbsklima	3	x	0	0	0	0	0	0	3
Marketingmaßnahmen	0	2	x	0	1	0	0	0	3
Produktpalette	0	0	0	x	3	0	2	0	5
Preisbildung	0	3	0	0	x	0	0	0	3
Gesellschaftliche Trends	0	0	0	2	0	x	0	0	2
Anforderungen an Distribution und Service	0	0	0	0	2	0	x	0	2
Vertragsbedingungen (mit Lieferanten)	0	0	0	0	2	0	0	x	2
Spaltensumme	3	8	0	4	10	0	2	0	x

0 = keine oder geringe Wirkung bis 3 = sehr starke Wirkung

volle Punktzahl bei sinnvoller Darstellung (mindestens 5 Faktoren)

Lösung zu Wahl-Aufgabe 2

50 Punkte

Aufgabe 2.1

SB übergreifend

(5 Punkte)

- gespannte Lage, fehlende Motivation
- Kommunikation funktioniert nicht, wurde schon lange nicht mehr zum Zwecke der Motivation eingesetzt, was Mitarbeiter vielleicht auch als Geringschätzung ihrer Leistung interpretieren
- über den wahren Stand der Dinge werden Mitarbeiter und Partner nicht informiert, was zu Gerüchten und falschen Schlussfolgerungen führen kann
- Angst davor, wie es weitergeht
- Kündigungen von Seiten der Mitarbeiter abzusehen
- Adam erkennt Signale nicht, gesteht sich Fehler nicht ein, will keine Hilfe annehmen

**je Nennung 1 Punkt,
max. 5 Punkte**

Aufgabe 2.2

vgl. SB 2, S. 5 ff.; SB 5, S. 6 f.

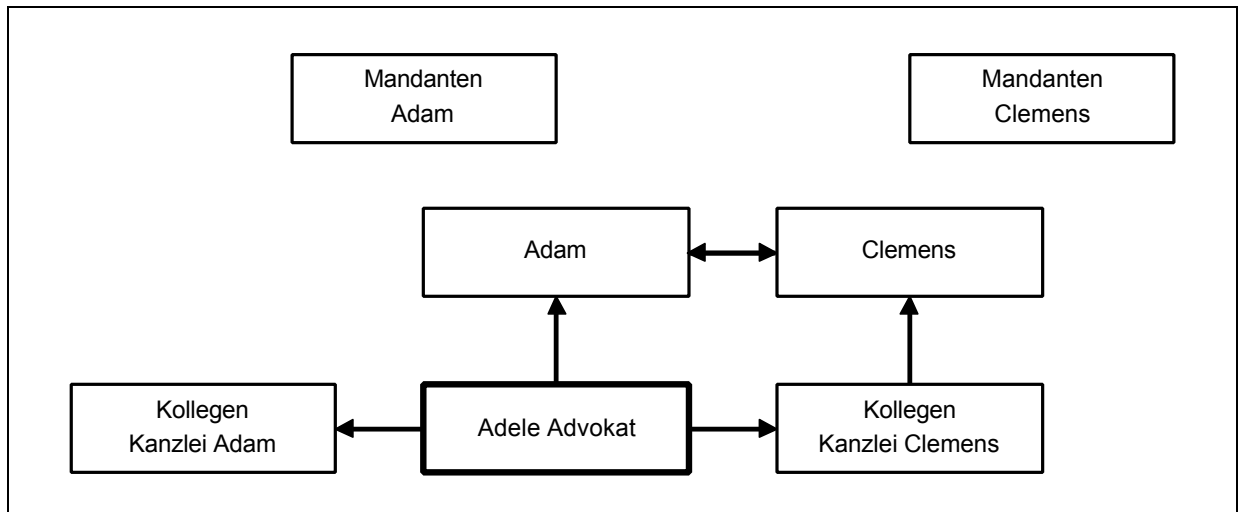
(5 Punkte)

Ziel	Priorität	Zeitraumen zur Erfüllung
dritten Studienabschnitt erfolgreich abschließen	Oberziel	mittelfristig
bis dahin Arbeitsklima so angenehm wie möglich gestalten	1	kurzfristig
Arbeitszufriedenheit steigern	2	kurz-, mittel- und langfristig
persönliche Weiterentwicklung	3	mittel- bis langfristig
netter Kollegenkreis und gutes Betriebsklima	4	mittel- bis langfristig
„Luftveränderung“, evtl. nach Promotion	5	mittelfristig
Lebensqualität verbessern	6	kurz-, mittel- und langfristig
andere Interessen verfolgen können	7	mittel- bis langfristig

**je Zeile 1 Punkt,
max. 5 Punkte**

Aufgabe 2.3

vgl. SB 5, S. 7 f.

(20 Punkte)**10 Punkte**

Adele Advokat	<ul style="list-style-type: none"> • plant Abschluss des 3. Studienabschnittes • trotz Zweifeln und Problemen am Arbeitsplatz hält sie die Stellung • denkt insgeheim aber vielleicht doch schon an Wechsel des Arbeitsgebers
Adam	<ul style="list-style-type: none"> • will sich beweisen • gesteht sich Fehler und Unzulänglichkeiten nicht ein • will keine Hilfe annehmen • erkennt Signale von Seiten der Mitarbeiter nicht
Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> • sind – zumindest in Adams Kanzleiteil – unzufrieden, unmotiviert • Kommunikationsprobleme: kennen Kollegen aus Clemens' Kanzlei nicht persönlich • reden nicht offen mit Adam • denken an Jobwechsel
Mandanten	<ul style="list-style-type: none"> • vorerst unbeeinflusst • interne Probleme könnten sich auf Qualität der Leistung niederschlagen • möglicherweise unzufriedene Mandanten, was - bei länger anhaltenden Problemen - wiederum zum völligen Abwenden der Mandanten führen kann

**10 Punkte bei sinnvoller Lösung,
auf unterschiedliche Personenkreise
muss eingegangen werden**

Aufgabe 2.4

vgl. SB 5, S. 13 f.

(20 Punkte)

Umweltsegment	Schlüsselfaktoren	Trendaussage	Wirkung auf Adele
Zufriedenheit	Arbeitsumfeld	(O) verbessert sich (P) wird schlechter (W) wird schlechter	+ - -
	Aufstiegsmöglichkeiten	(O) mehr (P) weniger (W) bleibt	+ -- -
	Kommunikation	(O) verbessert sich (P) wird schlechter (W) wird schlechter	+ - --
	Überstunden	(O) weniger (P) mehr (W) bleibt	+ -- -
	Ansprechende Tätigkeit	(O) ansprechender als jetzt (P) weniger ansprechend (W) bleibt	+ - +/-
Motivation	Anerkennung	(O) mehr (P) weniger (W) bleibt	+ -- -
	Perspektiven	(O) bessere (P) schlechtere (W) bleiben	+ -- +/-
Stress	Termindruck	(O) weniger (P) größer (W) bleibt	+ -- +/-
	Kooperation seitens des Vorgesetzten	(O) besser (P) viel schlechter (W) schlechter	+ -- -
	Angebot am Arbeitsmarkt	(O) besser (P) schlechter (W) bleibt	+ -- +/-

Angesichts der möglichen Entwicklungen sei Adele geraten, ihren 3. Studienabschnitt in Ruhe abzuschließen, sich aber parallel in jedem Fall nach einer attraktiveren Stelle umzusehen.

**volle Punktzahl bei Nennung von 3
Umweltsegmenten mit Schlüsselfaktoren,
Trend und Wirkung**

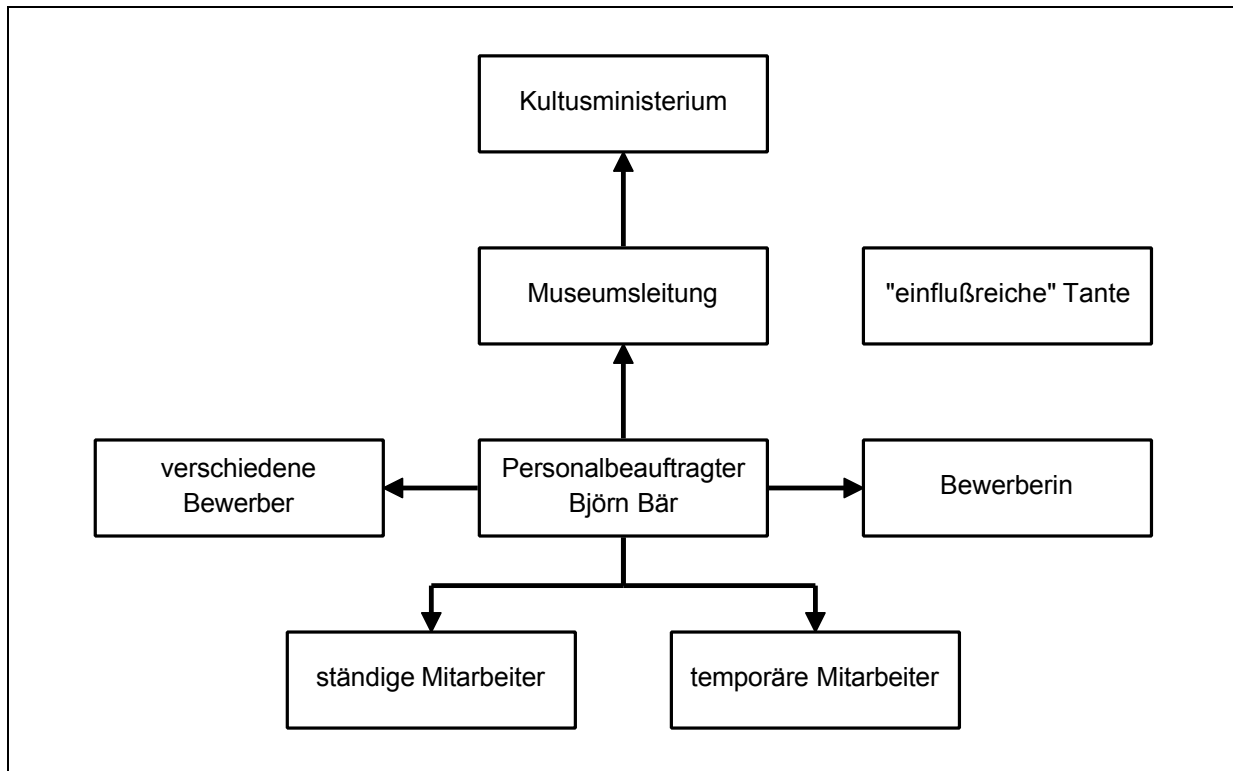
Lösung zu Wahl-Aufgabe 3

50 Punkte

Aufgabe 3.1

vgl. SB 5, S. 7 f.

(20 Punkte)



10 Punkte

Björn Bär	<ul style="list-style-type: none"> legt der Personalauswahl rein fachliche und soziale Kompetenz zugrunde will sich den Drohungen nicht beugen sucht Bestätigung seitens seines Vorgesetzten, dass er richtig gehandelt hat
Bewerberin	<ul style="list-style-type: none"> war offensichtlich sauer, dass sie nicht eingestellt wurde glaubt, mit guten Beziehungen doch noch Erfolg zu haben
Tante der Bewerberin	<ul style="list-style-type: none"> hofft, durch Einsatz ihrer Positionsmacht ihrer Nichte helfen zu können geht dabei aber nicht sehr geschickt vor
Björns Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> wird Björn sicher recht geben es liegt auch in seinem Interesse, dass der Ruf des Museums nicht geschädigt wird, sollten Informationen über die Art und Weise der Stellenvergabe nach außen dringen
andere Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> wäre die Bewerberin eingestellt worden, würden sich diejenigen, die ebenfalls abgelehnt wurden, aber nicht über entsprechende Kontakte verfügen, benachteiligt fühlen und vielleicht an die Öffentlichkeit gehen
Museumsmitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ebenso würden sich die ständigen (und auch die temporären) Mitarbeiter, die nach ihrer Leistung beurteilt werden, sicher benachteiligt fühlen zudem wären sie gezwungen, mit der offensichtlich nicht ausreichend qualifizierten Bewerberin zusammenzuarbeiten
Kultusministerium	<ul style="list-style-type: none"> ist vielleicht weniger bestrebt, die Angelegenheit an „die große Glocke zu hängen“ ist aber sicher darauf bedacht, dass Personalauswahl mit rechten Dingen zugeht es wäre aber auch denkbar, dass Ministerium dem Wunsch der Parlamentarierin – aus welchen Gründen auch immer – entsprechen will

10 Punkte bei sinnvoller Lösung, auf unterschiedliche Personenkreise muss eingegangen werden

Aufgabe 3.2

vgl. SB 5, S. 13 f.

(20 Punkte)

Umweltsegment	Schlüsselfaktoren	Trendaussage	Wirkung auf Museum
Björn Bär und Abteilung	Motivation	N) bleibt E) lässt nach	+ -
	Engagement	N) bleibt E) lässt nach	+ -
	Zufriedenheit	N) bleibt E) lässt nach	+ -
	Entscheidungsautonomie	N) bleibt E) eingeschränkt	+ -
Museum	Planung	N) wie bisher E) schwieriger, wenn Ministerium nach Gutdünken „hineindirigiert“	+ -
	Organisation	N) wie bisher E) beeinträchtigt	+ -
	Betriebsklima	N) bleibt E) beeinträchtigt	+ -
Ministerium	Bereitstellung von Fördermitteln	N) geht (stark) zurück E) gut	-- +
	Kommunikation mit anderen Ebenen	N) gestört E) gut	- +
	Strategische Vorgaben für Museum	N) schwer erfüllbar, neg. Auswirkungen auf künftige Museumsprojekte E) erfüllbar	- +
	(Verfahrens-)rechtliche Regelungen	N) Schikanen E) wie bisher, evtl. erleichtert	- ++
N) = Nicht-Einstellung E) = Einstellung			

je Umweltsegment und beschriebenen Schlüsselfaktor 2 Punkte, max. 20 Punkte

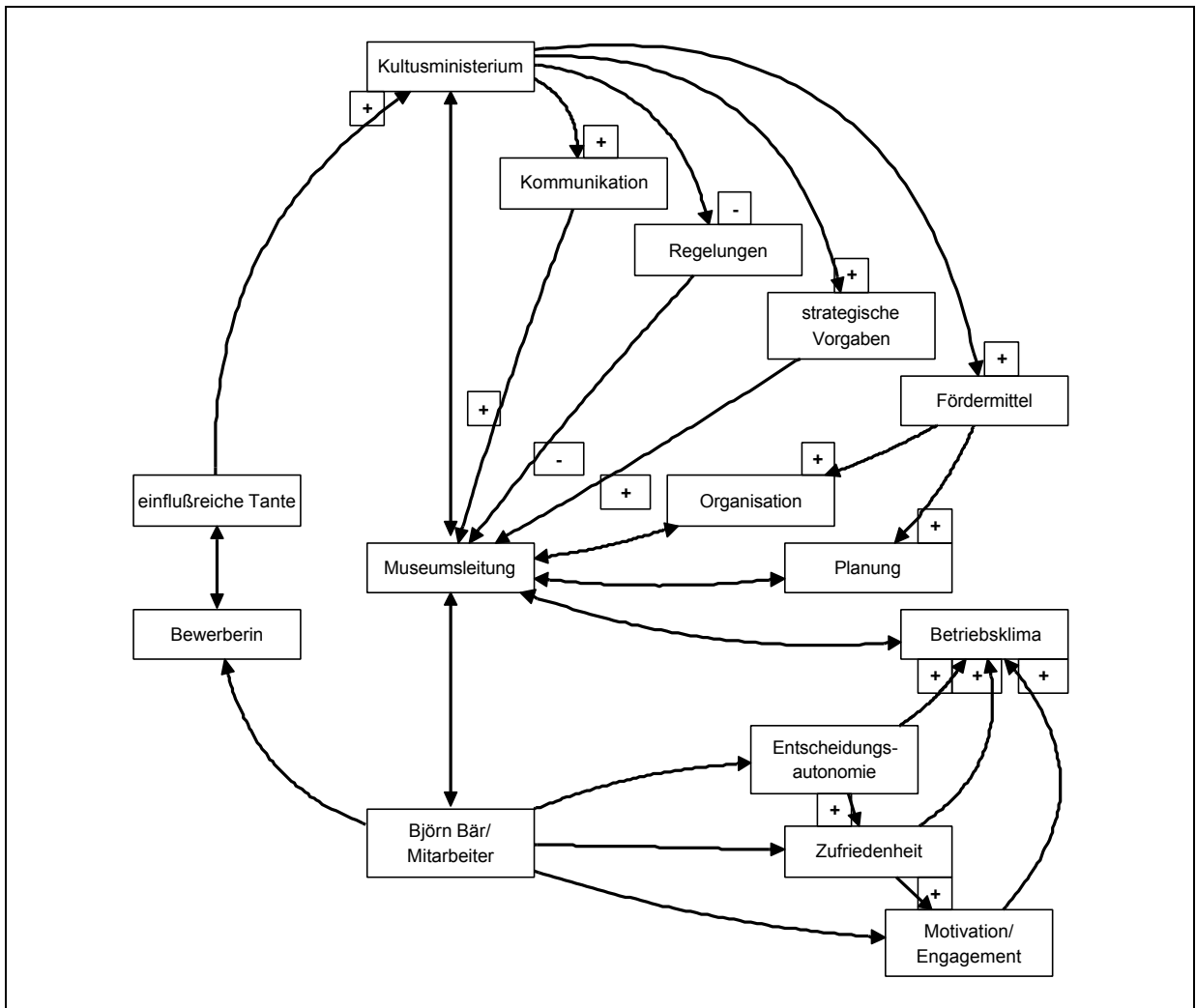
Für den Fall, dass das Ministerium dem Wunsch der Parlamentarierin entsprechen will, das Museum aber eine Einstellung der Bewerberin verweigert, müsste man auf Museumsseite sicher mit Nachteilen (z.B. hinauszögern oder Ablehnen von Förderanträgen, verwaltungsrechtliche Schikanen o.ä.) rechnen. Gleichzeitig würden sich Björn Bär und seine Mitarbeiter aber in ihrer Entscheidungsfreiheit bestätigt und auch motiviert fühlen.

Gibt das Museum dem Druck des Ministeriums nach, wird man sich in der nächsten Zeit dem Museum gegenüber wohl gesonnen verhalten. Andererseits würde dies zu einer Einschränkung der Entscheidungsfreiheit und Demotivation auf Seiten der Mitarbeiter führen. Darüber hinaus könnte solch ein „Präzedenzfall“ dazu führen, dass in Zukunft häufiger „von oben“ in die Angelegenheiten des Museums „hineindirigiert“ und damit die Planung erschwert wird.

Aufgabe 3.3

vgl. SB 2, S. 21 f.; SB 5, S. 9 f.

(10 Punkte)



10 Punkte