

# Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Modul	<b>Organisationsmanagement</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-ORG-P12-130323</b>
Datum	<b>23.03.2013</b>

**Ausgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

\_\_\_\_\_  
Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		1	2	3	4	5	Σ	Note
max. Punktzahl		20	20	20	20	20	100	
Bewertung	Prüfer							
	ggf. Gutachter <sup>1</sup>							

\_\_\_\_\_  
Prüfer (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
ggf. Gutachter (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

<sup>1</sup> Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Modul	<b>Organisationsmanagement</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-ORG-P12-130323</b>
Datum	<b>23.03.2013</b>

**Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:**

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier** 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 (**kein Bleistift**). 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.
- Die Klausur-Aufgaben können einbehalten werden. Dies bezieht sich **nicht** auf ausgeteilte Arbeitsblätter, auf denen Lösungen einzutragen sind.

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.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	120 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben:</b>	5
<b>Höchstpunktzahl:</b>	100
<b>Hilfsmittel:</b>	keine

<b>Aufgabe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>insg.</b>
max. Punktzahl	20	20	20	20	20	100

Viel Erfolg!

**Aufgabe 1: Reorganisation im Gesundheitswesen****20 Punkte**

- 1.1 Organisationen wie Krankenhäuser, Universitäten u. a. können nach MINTZBERG als Expertenorganisationen bezeichnet werden. Erläutern Sie den Begriff der „Expertenorganisation“. 8 Punkte
- 1.2 Beschreiben Sie das mögliche Verhalten von Mitarbeitern in Expertenorganisationen bei Veränderungsprozessen, Reorganisationen oder Strategieentwicklungen. 6 Punkte
- 1.3 Benennen Sie die sechs Basisbestandteile des Organisationsmodells von MINTZBERG, die auch dem Verständnis von Expertenorganisationen zugrunde liegen. 6 Punkte

**Aufgabe 2: Moderne Organisationsstrukturen****20 Punkte**

- 2.1 Zentrale und dezentrale Organisationsstrukturen sind grundlegende Alternativen der Gestaltung von Organisationen (Aufbauorganisation). Wägen Sie Vor- und Nachteile zentraler Organisationsstrukturen gegeneinander ab. 8 Punkte
- 2.2 Skizzieren Sie mögliche Auswirkungen dezentraler Organisationsstrukturen auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Gesundheitseinrichtungen. 12 Punkte

**Aufgabe 3: Leitkonzept Gesundheitsförderung****20 Punkte**

- 3.1 Erklären Sie, worin für die betriebliche und wissenschaftliche Praxis der Nutzen in der Auseinandersetzung mit Fallstudien besteht. 4 Punkte
- 3.2 Beschreiben Sie vier Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Projektarbeit. 12 Punkte
- 3.3 Erläutern Sie, woran Versuche scheitern können, die Ergebnisse von Projektarbeit in die Routine zu überführen. 4 Punkte

**Aufgabe 4: Neue Managementaufgaben im Krankenhaus****20 Punkte**

- 4.1 Unternehmen im Gesundheitswesen können langfristig am Markt bestehen, wenn sie in ihrer strategischen Ausrichtung die Komponenten Wachstum, Entwicklung und Gewinn angemessen berücksichtigen. Beschreiben Sie diese drei Komponenten. 15 Punkte
- 4.2 Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen diesen Komponenten. 5 Punkte

**Aufgabe 5: Management des organisatorischen Wandels****20 Punkte**

- 5.1 Sie sind als Führungskraft mit der Umsetzung organisatorischer Veränderungen in Ihrer Abteilung beauftragt. Dabei müssen Sie sich mit teilweise offenem, teilweise verdecktem Widerstand Ihrer Kolleginnen und Kollegen auseinandersetzen. Definieren Sie den Begriff „Widerstand“ im Rahmen von Veränderungsprozessen. 5 Punkte
- 5.2 Wie interpretieren Sie Widerstand gegen organisatorische Veränderungen? 3 Punkte
- 5.3 Beschreiben Sie einen der drei sozialpsychologischen Erklärungsansätze zur Entstehung von Widerstand. 6 Punkte
- 5.4 Wie gehen Sie angemessen mit Widerstand um? 6 Punkte

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Modul	<b>Organisationsmanagement</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-ORG-P12-130323</b>
Datum	<b>23.03.2013</b>

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

- 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 als den in der Korrekturrichtlinie angegebenen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zur Abwertung des betreffenden Teilschrittes führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weitergerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren **roten** Schrift vor.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebende Bewertung tragen Sie bitte in den Klausur-Mantelbogen ein. Unterzeichnen Sie bitte Ihre Notenfestlegung auf dem Mantelbogen.
- Gemäß der Prüfungsordnung ist Ihrer Bewertung das folgende Notenschema zu Grunde zu legen:

<b>Note</b>	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
<b>Punktzahl</b>	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

**10.04.2013**

bei Ihrem Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der Abgabetermin ist unbedingt einzuhalten. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich dem Prüfungsamt der Hochschule anzuzeigen (Tel. 040 / 35094-311 bzw. birgit.hupe@hamburger-fh.de).

**Lösung 1**

vgl. SB 1, S. 8 - 12, SB 2, S. 13

**20 Punkte****1.1 Begriff „Expertenorganisation“**

Die Expertenorganisation ist durch Einrichtungen und damit auch Personen charakterisiert, deren persönliche Zielsetzungen einem gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet sind, z. B. Pflegekräfte, Ärzte, Lehrkräfte. Der Organisation, der sie als Mitarbeiter oder Führungskräfte angehören, kommt dabei die Rolle eines Vehikels, eines Transportmittels zur Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrages zu. Sie fühlen sich somit in der Regel selten dem Unternehmen und seinen strategischen Zielsetzungen verpflichtet. Expertenorganisationen sind durch eine horizontale Dezentralisierung (breiter operativer Kern), d. h. ein breites Arbeitsfeld der Professionals mit hohem Autonomiegrad, gekennzeichnet

8 Punkte

**1.2 Expertenorganisationen und Veränderungsprozesse**

Experten werden in der Regel Organisationsveränderungen und Strategieentwicklungen aus dem Blickwinkel ihrer persönlichen, wenn auch gesellschaftlich definierten Zielsetzungen bewerten. Ihr Engagement in Veränderungsprozessen hängt davon ab, welche Auswirkungen auf ihre Rolle und ihre Arbeit zu erwarten sind. Ein offenes Herangehen an Probleme mit neuen Ideen und Lösungsmöglichkeiten wird häufig vernachlässigt. In Expertenorganisationen herrscht eine außergewöhnliche Stabilität von Strategien vor.

6 Punkte

**1.3 Basisbestandteile der Organisationstypologie nach MINTZBERG**

- Strategische Spitze
- Operativer Kern
- Mittleres Linienmanagement
- Technostruktur
- Unterstützende Einheiten
- Ideologie

6 Punkte

**Lösung 2**

vgl. SB 2, S. 10 - 12, S. 18 - 19

**20 Punkte****2.1 Vor- und Nachteile zentraler Organisationsstrukturen**

Vorteile zentraler Organisationsstrukturen liegen in der klar definierten Verantwortung für die Organisation, in der Weisungsbefugnis und damit in der Durchsetzungskraft von Entscheidungen sowie darin, dass der Überblick über Geschehnisse und Entscheidungen bei einem Führungsteam bzw. einer Führungsperson zusammenlaufen.

4 Punkte

Nachteilig erweisen sich zentralistisch geführte Strukturen häufig in der mangelnden Bereitschaft nachgeordneter Führungsebenen, Verantwortung für Entscheidungen und Problemlösungen zu übernehmen. Daraus folgt als weiteres Merkmal die Verzögerungsdauer für Entscheidungsfindungen, da alle Probleme und Anfragen über einen hierarchischen Weg nach oben gebracht werden müssen.

4 Punkte

**2.2 Leistungsverhalten in dezentralen Organisationsstrukturen**

Es lassen sich zwei Haupttendenzen im Leistungsverhalten der Professionals in dezentralen Organisationsstrukturen erkennen:

- Im ärztlichen Dienst ist bei fehlender Ergebnisverantwortung ein vermehrter Ressourceneinsatz und eine starke Leistungsausweitung zu erwarten (Leistungsmenge steht für Erfahrung und Routine; Leistungsmenge als Bewertungskriterium für die Reputation eines Arztes; Einkommensmaximierung über Mengensteuerung). Im Verantwortungsbereich des Pflegedienstes wird eine Leistungsausweitung davon abhängig gemacht, ob ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Diese unterschiedlichen Auffassungen beinhalten bei kooperativer Steuerung einer Organisationseinheit Konfliktpotenzial.
- Andererseits kann Ergebnisverantwortung, definiert z. B. als Budgetansatz, zu exzessiver Leistungsbegrenzung führen - insbesondere bei der Anforderung von intern zu verrechnenden Leistungen anderer Klinik- oder Funktionsbereiche (Labor, Röntgen, EKG usw.): Einsparpotenziale werden durch Verzicht auf zugekaufte Leistungen realisiert.
- Eine mögliche Lösung des Steuerungsproblems in dezentralen Organisationsstrukturen liegt in der ausgewogenen Definition der Ergebnisverantwortung, z. B. über Zielgrößen im Sinne der Balanced Scorecard.

12 Punkte

**Lösung 3**

vgl. SB 3, S. 5 f., S. 15 - 22, passim

**20 Punkte****3.1 Nutzen von Fallstudien**

Fallstudien erlauben, praktische Fragen und Betrachtungen mit theoretischen, konzeptionellen und politischen Überlegungen zu verknüpfen. Fallstudien bilden reale und konkrete Prozesse und Ereignisse ab. Sie folgen keinem theoretischen Schema, sondern - zumindest teilweise - dem wirklichen Gang der Dinge. An Fallstudien lässt sich herausarbeiten, wie allgemeine Ideen und Vorgaben in tatsächlich gelingende Strukturen, Projektdesigns und Abläufe umgesetzt werden können.

4 Punkte

**3.2 Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit**

- Klar formulierte Zielsetzung(en), Aufgabenstellung(en) und Erwartungen sowie definierte Rahmenbedingungen (Zeitrahmen, Kompetenzen der Projektgruppe, Rückkopplung zwischen Projektgruppe und Organisation usw.) sind eine erste Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit.
- Das verantwortliche Management der Einrichtung muss seine Entscheidung für das Projekt und die Unterstützung der Projektarbeit dem gesamten Unternehmen gegenüber klar signalisieren: durch eine entsprechende Kommunikation und ein angemessenes, übergeordnetes Projektmanagement (Steuerungsgruppe usw.).
- Arbeitsformen und Arbeitsweisen der Projektteams sind vorab zu klären: Projektleitung, Steuerung der Projektabläufe, Entscheidungsfindung im Projektteam, Kommunikation intern und zwischen Projektteam und Organisation usw.
- Projekte können nur erfolgreich sein, wenn die entsprechenden Ressourcen, vor allem in personeller Hinsicht, bereitgestellt werden (Vermeidung von Arbeitsüberlastung und personellen Engpässen, Klärung der Arbeitsübernahme durch Kollegen usw.).
- Die mit Projekten betrauten Teams (Projektteams) sollten interdisziplinär, abteilungs- und hierarchieübergreifend besetzt werden. Die Projektmitglieder sollten qualifiziert, gegebenenfalls vorher geschult, interessiert und motiviert sein. Projektarbeit setzt freiwilliges Engagement voraus.
- Projekte brauchen einen durch Vertraulichkeit geschützten Innenbereich, in dem neue und ungewöhnliche Ideen diskutiert, formuliert und erprobt werden können. Projekte brauchen einen hierarchiefreien Raum (Stichworte Kreativität und Motivation).
- Die Inanspruchnahme externen Expertenwissens (externe Beratung) und der Rückgriff auf externe Moderation kann unter gewissen Bedingungen Projektarbeit erfolgreich unterstützen (die externe Unterstützung betrifft vorwiegend den Bereich der Prozesssteuerung, weniger die Erarbeitung inhaltlicher Vorschläge).

3 Punkte  
je Argument  
max. 12 Punkte

*Korrekturhinweis: Weitere benannte Bedingungen erfolgreicher Projektarbeit sind angemessen zu bewerten.*

**3.3 Projektarbeit und Routine**

Die Implementierung von Projektergebnissen kann z. B. daran scheitern, dass nachhaltige Strukturveränderungen etablierte Interessenlagen tangieren und möglicherweise schon länger währende Konflikte zwischen verschiedenen Berufsgruppen vorliegen. Auch die Spannung zwischen „demokratisch selbstorganisierter“ Projektarbeit und überkommener hierarchischer Führung - letztlich also divergierendes Verständnis von Unternehmenskultur - kann Projektergebnisse „kippen“.

4 Punkte

*Korrekturhinweis: Weitere mögliche Begründungen sind angemessen zu bewerten.*



**Lösung 4**

vgl. SB 4, S. 8 - 11

**20 Punkte****4.1 Wachstum, Entwicklung und Gewinn****Wachstum**

Die Einbeziehung der Frage nach dem Wachstum einer Gesundheitseinrichtung, eines Krankenhauses in die Überlegungen des Managements ist auch immer die Frage nach dem „Standort“ des Unternehmens. Wächst das, was wir tun? Befinden wir uns in einer prosperierenden, in einer stagnierenden oder vielleicht sogar in einer schrumpfenden Phase? Diese Fragen zielen auf die Lebenszyklen (Einführung, Wachstum, Reife, Rückgang) des Krankenhauses, der jeweiligen Fachabteilung und des einzelnen Leistungsschwerpunktes. Für das Management besteht die Aufgabe darin, das Krankenhaus immer wieder durch gezielte Investitionen in die Phase der Prosperität zu führen. Über einen gewissen Zeitraum gelingt dies allein durch Modifikation des Leistungsangebotes oder durch die Umsetzung einer medizinisch-technologischen Entwicklung. Langfristig müssen Fachabteilungen, Schwerpunkte und Spezifikationen überdacht werden und gegebenenfalls Anpassungen, Veränderungen oder gar Schließungen vorgenommen werden. Investitionen lediglich zur Erhaltung der Substanz und ohne Bewertung zukünftiger Chancen zu tätigen, wird in Zukunft nicht mehr tragbar sein.

7 Punkte

**Entwicklung**

Die zweite Komponente ist auf die Entwicklung eines Unternehmens oder eines medizinischen Schwerpunktes gerichtet: neue medizinische und nicht-medizinische Leistungsangebote, Komplementärleistungen mit besonderen Organisationsformen usw. Hierunter wird im Krankenhaus als Erstes immer die medizinisch-technologische Entwicklung verstanden, aber auch das Know-how der jeweiligen Mitarbeiter muss darunter erfasst werden. In Dienstleistungsunternehmen sollte dem Thema Personalentwicklung eine hohe Priorität eingeräumt werden. Gerade wenn es darum geht, dem Unternehmen neue Perspektiven (Wachstumschancen) durch neue Leistungsangebote zu ermöglichen, kommt es auf die Kompetenz des Personals an.

5 Punkte

**Gewinn**

Die Bedeutung der Komponente Gewinn bekommt vor dem Hintergrund der schwierigen Haushaltslage des Bundes und der Länder dadurch eine zusätzliche Brisanz, dass Krankenhäuser auf andere Kapitalgeber zurückgreifen müssen, um ihre Investitionen zu finanzieren. Erschwert werden diese Finanzierungsaspekte durch die Einführung neuer Kreditvergeberichtlinien für Banken.

3 Punkte

**4.2 Zusammenhang zwischen den Komponenten Wachstum, Entwicklung und Gewinn**

Das Unternehmen darf sich nicht nur auf eine Komponente fokussieren. So macht es nur kurzfristig Sinn, eine höchstmögliche Rendite erwirtschaften zu wollen. Langfristig geht diese Zielrichtung zu Lasten der anderen Komponenten. Andererseits kann es auch möglich sein, dass Wachstumsinvestitionen den Gewinn verringern. Diesen Prozess ausgewogen zu steuern, ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements im Krankenhaus. Sollte das Management die Bedeutung der drei Komponenten in ihrem Zusammenspiel nicht verinnerlichen, wird unter dem Aspekt der sich verändernden Rahmenbedingungen der Auftrag des Krankenhauses in seiner Existenz gefährdet sein.

5 Punkte

**Lösung 5**

vgl. SB 5, S. 52 - 57

**20 Punkte****5.1 Begriff „Widerstand“**

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“ (DOPPLER, LAUTERBURG 1995, S. 293).

5 Punkte

*Korrekturhinweis: Adäquate, anderslautende Definitionen sind angemessen zu bewerten.*

**5.2 Verständnis von Widerstand**

Widerstand gegen organisatorische Veränderungen wird im Allgemeinen als „normale“ Begleiterscheinung dieser Veränderungen verstanden. Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern eher dessen Ausbleiben ist bedenklich. Soziale Abwehrmechanismen (Widerstand) sind Schutzvorkehrungen gegen Angst und Unsicherheit.

3 Punkte

**5.3 Sozialpsychologische Erklärungsansätze zur Entstehung von Widerstand**

Die **Theorie der kognitiven Dissonanz** geht von einem Streben nach Harmonie und Konsistenz der Kognitionen als Bewusstseinsprozesse (wie z. B. Einstellungen, Wissensinhalte, Werthaltungen) aus. Beispiel: „Sofern ein Mitarbeiter zum Vorgesetzten wird, bedeutet das für ihn eine Rollen- und Statusveränderung. Die Person muss jetzt ... ein einstellungsdiscrepantes Verhalten zeigen. Die dadurch entstehende Dissonanz wird reduziert, indem die Person ihre Einstellungen dem Verhalten anpasst“ (SCHMIDT 1996, S. 46). (Widerstand als Bestreben, bestehende Dissonanz zu reduzieren).

oder:

Die **Equity-Theorie** stellt die „Balance von Gerechtigkeit“ als Regel des sozialen Austauschs in den Vordergrund. „Umorganisationen und damit häufig verbundene Aufgaben- und Ablaufveränderungen können bei Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen als ungerechtfertigte Vor- oder Nachteile erlebt werden. Insofern lassen sich beobachtete Verhaltensweisen bei Umstrukturierungsprozessen durch die Equity-Theorie erklären“ (SCHMIDT, S. 48).

oder:

Die **Reaktanz-Theorie** stellt ein Konzept dar, „das auf der zentralen Stellung des Strebens nach individueller Freiheit basiert. Wenn eine Person feststellt, dass freie Verhaltensweisen bedroht werden, so entsteht psychologische Reaktanz. Wie stark eine Person Reaktanz erlebt, ist abhängig von der Wichtigkeit der Freiheit, dem Umfang der eliminierten Freiheit und der Stärke der Freiheitsneigung“ (SCHMIDT, S. 48).

6 Punkte

**5.4 Umgang mit Widerstand**

Angemessen ist ein konstruktiver Umgang mit Widerstand (frühzeitig wahrnehmen, rechtzeitig erkennen, verhältnismäßig reagieren, sinnvoll bearbeiten): Widerstand als Chance zur konstruktiven Auseinandersetzung mit anstehenden Veränderungen. Es lassen sich vier Ansätze des Umgangs mit Widerstand benennen: der instrumentale Ansatz betont formale Aspekte, der kommunikative Ansatz setzt auf Informationsweitergabe und persönliche Gespräche, der motivationale Ansatz auf die Gewinnung von Mitarbeitern und das persönliche Engagement für Veränderungsvorhaben, der partizipative Ansatz schließlich auf die Beteiligung von Betroffenen an Wandlungsprozessen.

6 Punkte