Klausur – Mantelbogen

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement (B.A.)
Modul	Management in Organisationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	BP-MIO-P11-121006
Datum	6.10.2012

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(in)							
	ggf. Gutachter(in) [1]							

_____ _____
Prüfer(in) (Name in Druckbuchstaben) Datum, Unterschrift

_____ _____
ggf. Gutachter(in) (Name in Druckbuchstaben) Datum, Unterschrift

[1] Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchverfahrens

© 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Anmerkungen Prüfer(in):

_____

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

_____

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

_____

Datum, Unterschrift

© 2012 Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Klausur – Aufgaben

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Pflegemanagement (B.A.)
Modul	Management in Organisationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	BP-MIO-P11-121006
Datum	6.10.2012

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 nummerisch 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.

Bearbeitungszeit:	90 Minuten
Anzahl der Aufgaben:	5
Höchstpunktzahl:	100
Hilfsmittel:	keine

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. Punktzahl	20	20	20	20	20	100

Viel Erfolg!

© 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Aufgabe 1: Lenkung von Gesundheitseinrichtungen 20 Punkte

Das St. Galler Management-Modell gilt als eines der bedeutendsten Bezugsrahmen der Managementlehre. Was charakterisiert dieses Modell? Was sind die wesentlichen Elemente dieses Modells?

Aufgabe 2: Management 20 Punkte

2.1 Beschreiben Sie zwei unterschiedliche Management-by-Techniken, die zur Führung im Unternehmen angewandt werden. 10 Punkte

2.2 Beschreiben Sie kurz eine Situation aus Ihrem beruflichen Alltag, in dem eine der von Ihnen genannten Führungstechniken angewandt wurde. Hätten Sie in der beschriebenen Situation eine andere Technik angewandt? Begründen Sie Ihre Entscheidung. 10 Punkte

Aufgabe 3: Unternehmensführung 20 Punkte

3.1 Definieren Sie, was unter dem Führungsprozess im Unternehmen zu verstehen ist. 5 Punkte

3.2 Stellen Sie die Phasen des Führungsprozesses grafisch dar und erläutern sie diese jeweils kurz. 15 Punkte

Aufgabe 4: Organisation 20 Punkte

Zur Darstellung von Weisungsbefugnissen und Aufgabenverteilungen in Organisationen werden verschiedene Modelle des Unternehmensaufbaus unterschieden.

4.1 Worin unterscheiden sich eingleisige von mehrgleisigen Organisationssystemen? 5 Punkte

4.2 Skizzieren und beschriften Sie ein Organisationssystem Ihrer Wahl (Sie können sich an der Organisation orientieren, in der Sie beschäftigt sind oder waren.). 15 Punkte

Aufgabe 5: Dienstleistungsmanagement 20 Punkte

Zur Steuerung von Dienstleistungsqualität existieren unterschiedliche theoretische Modelle. Beschreiben Sie eines dieser Modelle nach Ihrer Wahl.

© 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Korrekturrichtlinie

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Pflegemanagement (B.A.)
Modul	Management in Organisationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	BP-MIO-P11-121006
Datum	6.10.2012

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:

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
Punktzahl	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

24.10.2012

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).

© 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 1 — vgl. SB 1, S. 31 ff. — 20 Punkte

Das St. Galler Management-Modell gilt als eines der bedeutendsten Bezugsrahmen der Managementlehre. Was charakterisiert dieses Modell? Was sind die wesentlichen Elemente dieses Modells?

10 Punkte für Charakterisierung
10 Punkte für Beschreibug der Elemente

Das St. Galler Management-Modell setzt die Grundlagen des systemorientierten Managements in ein in der Praxis gut anzuwendendes Modell um. Es gibt keine inhaltlichen Lösungen vor, sondern vermittelt in erster Linie einen Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen. Ein solcher Bezugsrahmen will einen differenzierten Überblick über die verschiedenen Dimensionen eines integrierten Managements vermitteln. Er soll Manager auf die wesentlichen Probleme und ihre Interdependenzen sowie auf mögliche Inkonsistenzen hinweisen, die er bei seinen grundlegenden Entscheidungen berücksichtigen muss. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei dem St. Galler Management-Modell um einen schlüssigen Bezugsrahmen für systemisches Management handelt, der den Unternehmen einen Orientierungsrahmen bietet, um notwendige Veränderungen strukturiert anzugehen und laufende Entwicklungen geeignet zu hinterfragen sowie eine Organisationsentwicklung zur Schließung von vorhandenen Managementlücken einzuleiten.

Das Modell unterscheidet drei Ebenen des Managements: die normative, die strategische und die operative Ebene. Ausgehend von der Vision (Managementphilosophie) bildet sich die normative Ebene in der Unternehmensverfassung, der Unternehmenspolitik und der Unternehmenskultur ab. Diese Elemente sind Grundlagen für die strategische Ebene. Hier werden die strategischen Programme festgelegt. Zugleich werden die Organisationsstrukturen und Managementsysteme definiert um die Unternehmensziele zu realisieren. Im Problemverhalten werden das Führungs- und Lernverhalten des Unternehmens beschrieben. Auf der operativen Ebene werden die organisatorischen Prozesse und Dispositionssysteme festgelegt, die Aufträge definiert und das Leistungs- und Kooperationsverhalten beschrieben. Damit bildet das Modell in horizontaler Sicht zugleich Strukturen, Aktivitäten und Verhalten von und in Unternehmen ab.

Lösung 2 — vgl. SB 2, S. 45 ff. — 20 Punkte

2.1 **Beschreiben Sie zwei unterschiedliche Management-by-Techniken, die zur Führung im Unternehmen angewandt werden.**

jeweils 5 Punkte pro Technik

Beim **Management by Delegation** (MbD) – auch als *„Führung durch Aufgabendelegation“* bezeichnet – werden Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsverantwortung auf die Mitarbeiter übertragen, soweit nicht typische Führungsfunktionen der Unternehmensleitung oder Aufgaben mit weitreichenden Konsequenzen tangiert werden. Die Rückgabe oder Rücknahme der Delegation ist nicht zulässig. Das MbD setzt allerdings voraus, dass die Vorgesetzten delegationsbereit und die Mitarbeiter delegationsfähig sind.

Beim **Management by Objectives** (MbO) – auch als *„Führung durch Zielvereinbarung“* bezeichnet – erfolgt die (Personal-)Führung auf der Grundlage von Zielen, die entweder idealerweise zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern vereinbart oder einseitig vom Vorgesetzten vorgegeben werden. Die Präzisierung der vereinbarten oder vorgegebenen Ziele erfolgt durch Leistungsstandards und Kontrolldaten. Regelmäßig erfolgt z. B. durch Beurteilungsgespräche eine Ziel-Ergebnis-Analyse. Die Entlohnung erfolgt leistungsorientiert. Dies alles setzt ein entsprechend gut organisiertes, leistungsfähiges Planungs-, Informations- und Kontrollsystem voraus.

Hinweis: Die Beschreibung anderer Techniken ist möglich und richtig.

© 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

2.2 **Beschreiben Sie kurz eine Situation aus Ihrem beruflichen Alltag, in dem eine der von Ihnen genannten Führungstechniken angewandt wurde. Hätten Sie in der beschriebenen Situation eine andere Technik angewandt? Begründen Sie Ihre Entscheidung.** **10 Punkte**

In einem Altenpflegeheim wurde festgestellt, dass einzelne Elemente der Pflegedokumentation in einem Wohnbereich defizitär beschrieben wurden, so dass der Pflegeprozess nicht eindeutig nachvollziehbar war. Daraufhin delegierte die PDL des Hauses das Problem an die Mitarbeiter des Wohnbereiches, in dem die Pflegedokumentation vorbildlich gepflegt wurde (Management by Delegation). Diese Mitarbeiter wurden beauftragt, ein Projekt zu starten, um die Pflegedokumentation künftig im ganzen Haus zu verbessern. Dabei erkannte die PDL nicht, dass die betroffenen Mitarbeiter weder mit Projektarbeit vertraut waren noch die entsprechenden Mittel zur Verfügung hatten, um das Problem zu bearbeiten. Somit fehlten die Voraussetzungen, um das Problem zu delegieren. Eine bessere Lösung wäre in diesem Fall (nicht-delegationsfähige Mitarbeiter) ein Management bei Exception. Dann wäre es Aufgabe der PDL gewesen in dem Wohnbereich einzugreifen, auf dem die Pflegedokumentation nicht den Anforderungen entsprach.

5 Punkte für Beschreibung
5 Punkte für Begründung

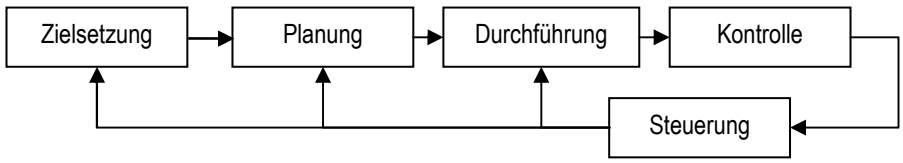
Hinweis: Bei dem genannten Lösungsvorschlag handelt es sich um ein Beispiel. Auch andere Lösungen sind möglich und richtig.

Lösung 3 — vgl. SB 3, S. 26 ff — 20 Punkte

3.1 **Definieren Sie, was unter dem Führungsprozess im Unternehmen zu verstehen ist.** **5 Punkte**

Der Führungsprozess – synonym findet auch der Begriff „Managementprozess“ Verwendung – zeigt den zeitlichen Ablauf der zweckgerichteten Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter(innen) durch die Unternehmensführung und betrifft alle Unternehmensebenen. Er umfasst die Phasen Zielsetzung, Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung.

3.2 **Stellen Sie die Phasen des Führungsprozesses grafisch dar und erläutern sie diese jeweils kurz.** **15 Punkte**



5 Punkte für Grafik
10 Punkte für Erläuterung

Ziele bzw. **Zielsetzungen** sind vom System Unternehmen angestrebte Verhaltensweisen oder zukünftige Zustände. Bei Unternehmenszielen handelt es sich um von Entscheidungsbefugten festgelegte Ziele für das gesamte System.

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidungen für den günstigsten Weg.

Die **Kontrolle** folgt der Realisierungsphase und dient der zeit-, sach- und personenbezogenen Gewinnung von Informationen. Sie ist eine Form der Untersuchung und Überwachung der Realisierung. Dadurch werden Gegenüberstellungen mit den Plandaten möglich.

Die **Steuerung** soll dazu beitragen, Ziele und Pläne abschließend zu erreichen. Sie tritt nur in Aktion, wenn die Kontrolle feststellt, dass die Vorgaben nicht erreicht werden bzw. wurden.

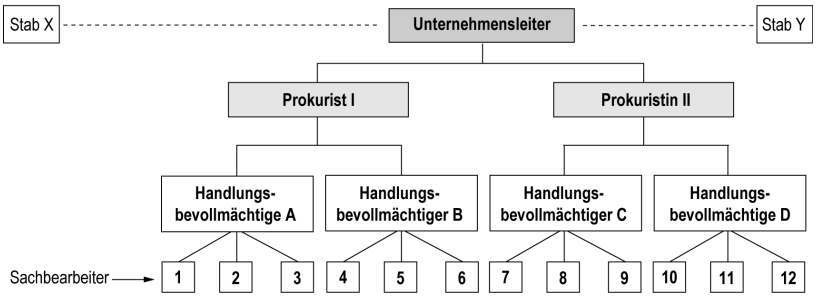
 © 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 4 — vgl. SB 4, S. 27 ff. — 20 Punkte

4.1 **Worin unterscheiden sich eingleisige von mehrgleisigen Organisationssystemen?** **5 Punkte**

Bei eingleisigen Organisationssystemen sind die Mitarbeiter jeweils einem Vorgesetzten unterstellt. Bei mehrgleisigen Organisationssystemen sind die Mitarbeiter jeweils mehreren Vorgesetzten zugeordnet.

4.2 **Skizzieren und beschriften Sie ein Organisationssystem Ihrer Wahl (Sie können sich an der Organisation orientieren, in der Sie beschäftigt sind oder waren.).** **15 Punkte**



10 Punkte für Grafik
5 Punkte für Beschriftung

Hinweis: Bei dem genannten Lösungsvorschlag handelt es sich um ein Beispiel. Auch andere Lösungen sind möglich und richtig.

Lösung 5 — vgl. SB 5, S. 45 ff. — 20 Punkte

Zur Steuerung von Dienstleistungsqualität existieren unterschiedliche theoretische Modelle. Beschreiben Sie eines dieser Modelle nach Ihrer Wahl.

Das **Gap-Modell** der Dienstleistungsqualität stellt ein umfassendes Rahmenkonzept zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Unternehmenssicht dar. Das Modell eignet sich, um Schwächen der Dienstleistungsqualität zu ermitteln. Es beschreibt zehn Qualitätsdimensionen, die bei den Kunden eines Dienstleistungsanbieters zur Beurteilung der erfahrenen Qualität zur Geltung kommen.

Dabei bestehen „Lücken", so genannte „Gaps", zwischen den Wahrnehmungen des Kunden hinsichtlich der Dienstleistungsqualität und dem Versuch der Unternehmen, Kundenerwartungen in Dienstleistungsspezifikationen umzusetzen. Die tatsächliche Dienstleistungsqualität wird dabei als Differenz zwischen Kundenerwartung und -wahrnehmung einer Dienstleistung definiert.

Somit lassen sich nach dem Gap-Modell fünf mögliche Gaps („Lücken") der Dienstleistungsqualität identifizieren:
• Lücke zwischen den Erwartungen des Kunden und deren Wahrnehmung durch das Management **(Gap 1)**;
• Lücke zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Management und ihrer Umsetzung in Spezifikationen der Dienstleistungsqualität **(Gap 2)**;
• Lücke zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung **(Gap 3)**;
• Lücke zwischen der tatsächlich erstellten Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Dienstleistung bzw. der versprochenen Leistung **(Gap 4)**;
• Lücke zwischen den Erwartungen des Kunden und der Wahrnehmungen des Kunden bzw. der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität **(Gap 5)**.

Hinweis: Bei dem beschriebenen Modell handelt es sich um ein Beispiel. Auch andere Modelle sind möglich und richtig.

 © 2012 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH