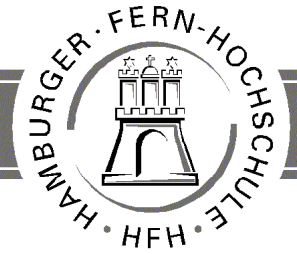


Klausur – Mantelbogen



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-P11-130323
Datum	23.03.2013

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 Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer(in):

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

Studiengang	Pflegemanagement (B.A.)
Modul	Management in Organisationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	BP-MIO-P11-130323
Datum	23.03.2013

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.

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!

Aufgabe 1: Lenkung von Gesundheitseinrichtungen	20 Punkte
--	------------------

- 1.1 Nennen Sie die fünf Grundperspektiven der systemorientierten Managementlehre nach Hans Ulrich. 5 Punkte
- 1.2 Erläutern Sie die fünf Grundperspektiven. 15 Punkte

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 *Management-by-Technik* 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 An Unternehmen werden unterschiedliche Ansprüche herangetragen. In diesem Zusammenhang spricht man von *Shareholdern* und *Stakeholdern*. Was ist hierunter jeweils zu verstehen? Erläutern Sie kurz die beiden Begriffe. 5 Punkte
- 3.2 Was ist unter den Begriffen *Top Management*, *Middle Management* und *Lower Management* zu verstehen? Erläutern Sie die Begriffe und geben Sie ein Beispiel für eine Einrichtung im Gesundheitswesen. 15 Punkte

Aufgabe 4: Organisation	20 Punkte
--------------------------------	------------------

- 4.1 Erläutern Sie den Begriff *Liniensystem* im Kontext von Organisationssystemen. 5 Punkte
- 4.2 Skizzieren und beschriften Sie ein Liniensystem Ihrer Wahl. 15 Punkte

Aufgabe 5: Dienstleistungsmanagement	20 Punkte
---	------------------

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

Korrekturrichtlinie



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Pflegemanagement (B.A.)
Modul	Management in Organisationen
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	BP-MIO-P11-130323
Datum	23.03.2013

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

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. 26 ff.

20 Punkte

1.1 **Nennen Sie die fünf Grundperspektiven der systemorientierten Managementlehre nach Hans Ulrich.**

5 Punkte

- Anwendungsorientierung
- Systemorientierung
- Mehrdimensionale Denkweise
- Integrierende Denkweise
- Wertorientierung

jeweils 1 Punkt
pro Nennung

1.2 **Erläutern Sie die fünf Grundperspektiven.**

15 Punkte

Vgl. SB 1, S. 26 ff.

jeweils 3 Punkte
pro Erläuterung**Lösung 2**

vgl. SB 2, S. 23 ff. bzw. 45 ff.

20 Punkte

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

10 Punkte

Beim **Management by Exception (MbE)** – auch als „*Führung nach dem Ausnahmeprinzip*“ bezeichnet – beschränkt die Führung sich auf außergewöhnliche Fälle. Sie greift in den Aufgabenbereich, der den Mitarbeitern übertragen wurde, nur dann ein, wenn es Abweichungen vom angestrebten Ziel gibt und wenn in besonderen Situationen wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen.

jeweils
5 Punkte pro
Technik

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.

2.2 **Beschreiben Sie kurz eine Situation aus Ihrem beruflichen Alltag, in dem eine Management-by-Technik 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, sodass 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 by 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. 9 f. bzw. 15 f.; 13 ff. bzw. 16 ff. **20 Punkte**

3.1 An Unternehmen werden unterschiedliche Ansprüche herangetragen. In diesem Zusammenhang spricht man von Shareholdern und Stakeholdern. Was ist hierunter jeweils zu verstehen? Erläutern Sie kurz die beiden Begriffe. **5 Punkte**

Als *Shareholder* werden die Anteilseigner an einem Unternehmen bezeichnet. jeweils 2,5 Punkte pro Erläuterung
 Als *Stakeholder* werden Interessensgruppen wie Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter bezeichnet.

3.2 Was ist unter den Begriffen Top Management, Middle Management und Lower Management zu verstehen? Erläutern Sie die Begriffe und geben Sie ein Beispiel für eine Einrichtung im Gesundheitswesen. **15 Punkte**

Das **Top Management** hat die Aufgabe der Unternehmensleitung. Es gibt die Unternehmensziele vor. jeweils 3 Punkte für Erläuterung

Das **Middle Management** hat die Aufgabe, die Ziele des Top Managements zu operationalisieren und Entscheidungen zu treffen, die dem Erreichen der Ziele dienlich sind.

Das **Lower Management** hat für die Ausführung der Maßnahmen bzw. Aufgaben zu sorgen, mit denen die Ziele erreicht werden können.

In einem Krankenhaus besteht das *Top Management* aus der ärztlichen, kaufmännischen und pflegerischen Leitung. Das *Middle Management* sind die Leitungen der Kliniken und Institute. Das *Lower Management* sind die Leitungen der einzelnen Stationen. 6 Punkte für Beispiel

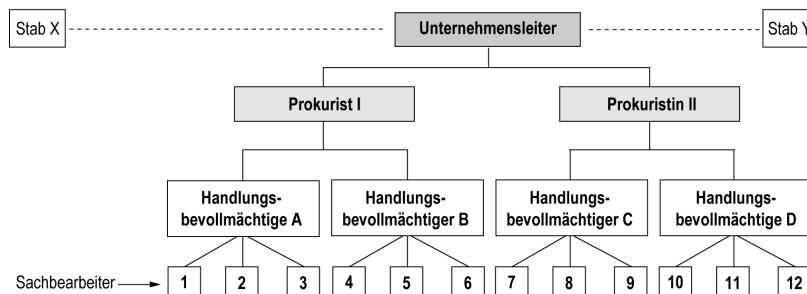
Hinweis: Auch andere sinngemäß richtige Lösungen sind zu werten.

Lösung 4 vgl. SB 4, S. 27 f. **20 Punkte**

4.1 Erläutern Sie den Begriff Liniensystem im Kontext von Organisationssystemen. **5 Punkte**

Das Liniensystem zeichnet sich dadurch aus, dass jede Organisationseinheit jeweils nur eine unmittelbar vorgesetzte Instanz über sich hat. Das Liniensystem ist damit unter allen Organisationssystemen das straffste System mit dem einfachsten Aufbau.

4.2 Skizzieren und beschriften Sie ein Liniensystem Ihrer Wahl. **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 Wahrnehmung 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.