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-P11-130928
Datum	28.09.2013

Ausgegebene Arbeitsbögen _____

Ort, Datum

Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

Abgegebene Arbeitsbögen _____

Ort, Datum

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

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Anmerkungen Prüfer(in):

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

© 2013 HFH 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-P11-130928
Datum	28.09.2013

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 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!

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Aufgabe 1: Lenkung von Gesundheitseinrichtungen 20 Punkte

1.1 Das St. Galler Modell umfasst drei Managementebenen. Nennen Sie diese Ebenen. 2 Punkte

1.2 Beschreiben Sie die drei Managementebenen nach dem St. Galler Modell. 18 Punkte

Aufgabe 2: Managen und Führen 20 Punkte

Nennen und erläutern Sie vier Management-by-Führungsmodelle.

Aufgabe 3: Unternehmensführung 20 Punkte

3.1 Erläutern Sie, was unter einem Management-Regelkreis zu verstehen ist. 5 Punkte

3.2 Erläutern Sie fünf Prozessphasen eines Management-Regelkreises. 15 Punkte

Aufgabe 4: Organisation 20 Punkte

4.1 Erläutern Sie den Begriff Liniensystem im Zusammenhang mit Organisationssystemen. 5 Punkte

4.2 Skizzieren und beschriften Sie ein Liniensystem Ihrer Wahl. 15 Punkte

Aufgabe 5: Dienstleistungsmanagement 20 Punkte

Erläutern Sie das 7-S Modell von McKinsey anhand einer Skizze.

© 2013 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-P11-130928
Datum	28.09.2013

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

16.10.2013

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).

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 1 — vgl. SB 1: 35 ff. — 20 Punkte

1.1 Normatives Management, strategisches Management, operatives Management. **2 Punkte**

1.2 Die Ebene des **normativen Managements** beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. **18 Punkte**

jeweils 6 Punkte pro Beschreibung

Das **strategische Management** ist auf den Ausbau und die Pflege von Erfolgspotentialen ausgerichtet, für die Ressourcen aufgewendet werden müssen. Bestehende Erfolgspotentiale drücken die im Zeitablauf gewonnenen Erfahrungen eines Unternehmens mit Märkten, Technologien und sozialen Strukturen sowie Prozessen aus.

Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung im **operativen Management**. Bei diesem steht die ökonomische Perspektive der leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Prozesse im Mittelpunkt. Zu diesem Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz tritt der soziale Aspekt des Mitarbeiterverhaltens. Dieser spielt vor allem im Kooperationsverhalten sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation von sozial relevanten Inhalten eine Rolle.

Lösung 2 — vgl. SB 2: 23 ff. — 20 Punkte

jeweils 5 Punkte pro Erläuterung

Beim Modell **Management by Exception** (MbE) werden Routineaufgaben an die Mitarbeiter delegiert und die/der Vorgesetzte greift nur in Ausnahmefällen (exception) ein, wenn es zu starken Abweichungen vom angestrebten Ziel kommt. Ob ein Ausnahmefall vorliegt, entscheidet der Mitarbeiter. Damit die Methode des MbE funktioniert, bedarf es einer genauen Bestimmung der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz. Außerdem müssen Normen festgelegt werden, um daraus die Abweichungen ableiten zu können. Ein gutes Informationssystem erleichtert hier die Arbeit.

Beim Modell **Management by Direction and Control** (MbC) wird nach dem autoritären Führungsprinzip gehandelt. Der Vorgesetzte verteilt hier Aufgaben direktiv, ohne wirklich Verantwortung zu delegieren. Selbstbestimmung und Eigeninitiative der Mitarbeiter sind hier nicht erwünscht und werden deshalb unterdrückt. Durch Kontrollmechanismen wird dafür gesorgt, dass die Anweisungen entsprechend umgesetzt werden.

Beim Modell **Management by Decision Rules** (MbDR) erfolgt die Führung durch Vorgabe von Entscheidungsregeln, die mit dem Grundgedanken der positiven Anreize durch Delegation verbunden werden. Da der Mitarbeiter die delegierten Tätigkeiten nicht selbst verantworten kann, werden ihm klare Regeln für sämtliche Situationen vorgegeben.

Beim Modell **Management by Results** (MbR) liegt der Führungsschwerpunkt in der Ergebnisüberwachung. Den Mitarbeitern werden dabei klare Leistungsergebnisse vorgegeben, die quantitativ messbar sind, wie eine gewisse Anzahl von zu erbringenden Dienstleistungen, zu erreichende Umsätze oder die Einhaltung eines Budgets. Die Unternehmensleitung legt diese Vorgaben fest und die Führungskräfte haben auf deren Einhaltung zu achten.

Das Modell **Management by Objectives** (MbO) ist geprägt durch eine Steuerung des Unternehmens mittels Zielvereinbarungen. Beim MbO gilt die gemeinsame Zielfindung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter als das Mittel der Wahl. Deshalb wird dieses Modell auch partizipatives MbO genannt. Mit diesem Vorgehen sichert man sich die Motivation der Mitarbeiter, da hier die Organisationsziele mit den Mitarbeiterzielen verbunden werden. Von allen Führungsmodellen ist der MbO-Ansatz am weitesten entwickelt.

Hinweis: Nur vier Modelle sind zu bewerten. Die Nennung und Erläuterung anderer Modelle ist möglich und als richtig zu bewerten.

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 3 — vgl. SB 3: 18 ff. — 20 Punkte

3.1 Als Management-Regelkreis wird der Führungsprozess im Unternehmen bezeichnet. Er beinhaltet die fünf Prozessphasen Zielformulierung, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle. Der Führungsprozess strukturiert den zeitlichen Ablauf des Dienstleistungsprozesses. Die Unterteilung in einzelne Prozessphasen bietet eine wichtige Grundlage für die Steuerung eines Unternehmens. **5 Punkte**

3.2 **Zielformulierung**: Unternehmensziele müssen klar, präzise und konkret sein. Dazu sind Aussagen notwendig über den Inhalt eines Ziels (was soll erreicht werden?), das Ausmaß eines Ziels (wie und wann soll es erreicht werden?), den Geltungsbereich (wo soll es erreicht werden?). In die strategische Planung kommen Ziele von größerer Reichweite zum Einsatz, welche den Unternehmenserfolg langfristig beeinflussen sollen, wie beispielsweise die Mitarbeiterfluktuation zu senken. Wir sprechen hier von Formalzielen. Bei der operativen Planung sind die Ziele eher kurzfristig und für den täglichen Gebrauch angelegt, beispielsweise die systematische Anleitung neuer Mitarbeiter. Hierbei sprechen wir von Sachzielen. **15 Punkte** jeweils 3 Punkte pro Erläuterung

Planung: Durch eine gute Planung sollen Zukunftsprobleme erkannt und gelöst werden. Damit wird die Planung zu einem vorausschauenden Prozess, bei dem mögliche Entscheidungen vorweggenommen werden. Es lassen sich eine langfristige (strategisch) von einer mittelfristigen (taktisch) und einer kurzfristigen (operativ) Planung unterscheiden. Die strategische Planung fragt sich: „Tun wir die richtigen Dinge?“, während sich die operative Planung fragt: „Tun wir die Dinge richtig?“

Entscheidung: Nachdem die unterschiedlichsten Planungsvorhaben entwickelt wurden, wird entschieden, welche Vorhaben in welchen Zeiträumen und mit welchen Mitteln umgesetzt werden. Während dieser Prozessphase der Entscheidungsfindung kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz.

Durchführung: Die Umsetzungs- oder Realisierungsphase erfolgt auf allen Hierarchieebenen. Hierbei ist darauf zu achten, dass einige Planungsschritte zunächst in kleinere Schritte operationalisiert werden müssen, bevor diese umgesetzt werden können. Die Anpassung der Aufgaben an die entsprechenden Mitarbeiter ist Aufagbe der Führung. Der Motivation von Mitarbeitern kommt dabei eine große Bedeutung zu.

Kontrolle: Es lassen sich unterschiedliche Formen der Kontrolle unterscheiden. Ausschlaggebend ist dabei die Ausgangssituation (Ist-Situation vor der Implementierung) mit der die aktuelle Situation verglichen wird und perspektivisch auf eine Veränderung hinwirkt (Soll-Situation). Bei der Ergebniskontrolle (Endkontrolle, Zwischenkontrolle, Stichprobe) steht die Aufgabe im Fokus der Kontrolle, bei der Verhaltenskontrolle (Beobachtung, zielgerichtete Beeinflussung der Mitarbeiter) sind es die Mitarbeiter.

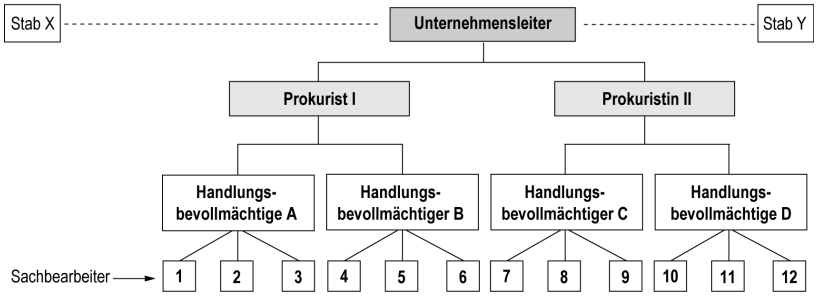
Lösung 4 — vgl. SB 4: 27 f. — 20 Punkte

4.1 Das Liniensystem zählt zu den eingleisigen Organisationssystemen. Es 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. **5 Punkte**

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

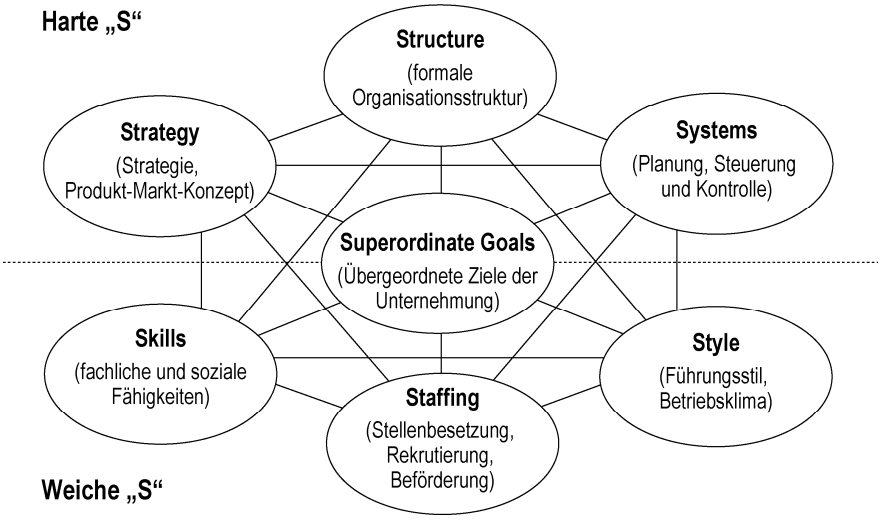
4.2 **15 Punkte**

10 Punkte für Grafik
5 Punkte für Beschriftung



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

Lösung 5 vgl. SB 5: 38 f. 20 Punkte



Das Modell besteht aus den Elementen Structure, Strategy, Systems, Superordinate Goals, Skills, Staffing und Style. Dabei bezeichnen die ersten drei Elemente die harten Faktoren des Managements, die letzten drei Elemente, die weichen Faktoren. Alle Faktoren stehen miteinander in Beziehung. Im Rahmen der Diskussion um die weichen Faktoren des Managements wird verdeutlicht, dass die vermehrte Beschäftigung mit den Humanressourcen eine Schlüsselvariable jeder erfolgreichen strategischen Unternehmensführung darstellt. Ein erster Versuch zur Integration von weichen Faktoren wurde durch das 7-S-Modell von Peters und Waterman entwickelt.

 © 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH