



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Wahlpflichtfach Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-ORG-P12-070331
Datum	31.03.2007

Die Klausur besteht aus 5 Aufgaben, von denen alle zu lösen sind.

Ihnen stehen 120 Minuten für die Lösung zur Verfügung. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 100 Punkte. Zum Bestehen der Klausur müssen mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erzielt werden. Lassen Sie 1/3 Rand für die Korrekturen und **schreiben Sie unbedingt leserlich**. Denken Sie an Name und Matrikelnummer auf den von Ihnen benutzten Lösungsblättern.

Bearbeitungszeit: 120 Minuten
Anzahl der Aufgaben: 5
Höchstpunktzahl: 100
zulässige Hilfsmittel: keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	20	30	10	20	100

Notenspiegel

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

Aufgabe 1: Reorganisation im Gesundheitswesen

20 Punkte

Geplante Veränderungen im strategischen Subsystem eines Unternehmens bedürfen einer soliden Analyse sowohl des eigenen strategischen Potenzials als auch der langfristigen Entwicklung des sozialen, ökonomischen und politischen Umfeldes (einschließlich des relevanten Marktes). Diese Analyse bedient sich unter anderem folgender Instrumente:

- der Stärken-Schwächen- / Chancen-Risiko-Analyse (SWOT-Analyse),
- der Strategischen Portfolioanalyse.

10 Punkte

10 Punkte

Beschreiben Sie die beiden Instrumente, gegebenenfalls mit Hilfe einer graphischen Skizze.

Aufgabe 2: Moderne Organisationsstrukturen

20 Punkte

- a) Benennen Sie drei mögliche dezentrale Organisationsstrukturen (Centerstrukturen). Für welche ökonomischen Zielgrößen übernimmt das Management jeweils die Verantwortung?
- b) Diskutieren Sie mögliche Auswirkungen dezentraler Organisationsstrukturen auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens im Gesundheitswesen, das sich als Expertenorganisation versteht.

12 Punkte

8 Punkte

Aufgabe 3: Neue Managementaufgaben

30 Punkte

- a) Leitung und Führung können als zwei Perspektiven des Managements verstanden werden. Stellen Sie die Leitungs- und die Führungsperspektive dieses Managementverständnisses dar.
- b) „Die Integration von Mitarbeitern in Unternehmen hat Grenzen. Es geht auch in Sozialunternehmen nicht primär um den einzelnen Mitarbeiter mit seiner ihm eigenen Persönlichkeit, sondern um Koordination von Handlungen und Kommunikation zur Erfüllung von Aufgaben und zur Realisierung der Unternehmensziele. Wenn Unternehmen das »Menschliche« in ihre Organisationspolitik einführen, hat das allenfalls ideologische Bedeutung.“ - Nehmen Sie zum Themenkomplex der Persönlichkeitsreduzierung von Mitarbeitern kritisch Stellung.

je 10 Punkte

10 Punkte

Aufgabe 4: Management des organisatorischen Wandels

10 Punkte

Halten Sie den organisatorischen Wandel sozialer Systeme, also auch von Unternehmen, grundsätzlich für „steuerbar“? Nehmen Sie zum Thema Berechenbarkeit bzw. Unberechenbarkeit des organisatorischen Wandels und zu den möglichen Konsequenzen kritisch Stellung.

10 Punkte

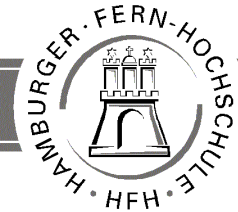
Aufgabe 5: Management des organisatorischen Wandels

20 Punkte

- a) In der Managementliteratur werden verschiedene Mythen bzw. Dilemmata des organisatorischen Wandels diskutiert. Benennen und beschreiben Sie kurz drei dieser Dilemmata.
- b) Dilemmata des organisatorischen Wandels stellen keine unlösbaren Widersprüche dar. Skizzieren Sie zu einem der von Ihnen beschriebenen Dilemmata einen Lösungsansatz.

je 5 Punkte

5 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Wahlpflichtfach Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-ORG-P12-070331
Datum	31.03.2007

Um größtmögliche Gerechtigkeit zu erreichen, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben zu finden. Natürlich ist es unmöglich, jede denkbare Lösung anzugeben. Stoßen Sie bei der Korrektur auf eine andere als die als richtig angegebene Lösung, ist eine entsprechende Punktzahl zu vergeben. Richtige Gedanken und Lösungsansätze sollten positiv bewertet werden.

Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung dieser Punkte auf Teillösungen dem Korrektor überlassen.

50 % der insgesamt zu erreichenden Punktzahl (hier also 50 Punkte von 100 möglichen) reichen aus, um die Klausur erfolgreich zu bestehen.

Die differenzierte Bewertung in Noten nehmen Sie nach folgendem Bewertungsschema vor:

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	20	30	10	20	100

Notenspiegel

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

Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

18. 04. 2007

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 Ihrem Studienzentrum anzuzeigen.

Lösung Aufgabe 1: Reorganisation im Gesundheitswesen 20 Punkte

Stärken-Schwächen- / Chancen-Risiko-Analyse (SB 1, S. 16 - 18)

Um ein **Stärken-Schwächen-Profil** eines Unternehmens oder einer strategischen Geschäftseinheit zu erstellen, sind die kritischen Aspekte des unternehmerischen Erfolges zu identifizieren und zu bewerten. Wesentliche Erfolgsfaktoren, die sich als Stärken oder Schwächen einer Einrichtung im Gesundheitswesen erweisen können, sind: Standort und Ausstattung (z. B. diagnostische und therapeutische Ausstattung und Geräte), medizinisches und pflegerisches Konzept, bauliche Rahmenbedingungen, Netzwerke mit Zuweisern oder andere Netzwerkstrukturen (z. B. Konzepte der Integrierten Versorgung), schlanke Organisation, Kapitalausstattung, Vermarktung und Marketingkonzept, Management, Human Resources / qualifiziertes Personal usw.

Korrekturhinweis: eine graphische Darstellung des Stärken-Schwächen-Profils kann sich an der Abbildung in Studienbrief 1, S. 18, orientieren. Sie ist angemessen zu bewerten.

5 Punkte

Die **Chancen-Risiko-Analyse** ist die detaillierte Analyse des Wettbewerbsumfeldes eines Unternehmens bzw. einzelner Geschäftsfelder. Sie beinhaltet eine Analyse und (prognostische) Bewertung der wesentlichen makroökonomischen Kenngrößen (demographische und epidemiologische Entwicklung, Gesetzgebung usw.) sowie des Marktes und der Marktteilnehmer (Wettbewerber, Kundenstrukturen, Distributionswege usw.). Ziel der Analyse ist es, für jeden relevanten Parameter eine differenzierte Bewertung als Chance oder Risiko für das Unternehmen vorzunehmen (Attraktivität und Erfolgswahrscheinlichkeit).

5 Punkte

Strategische Portfolioanalyse (SB 1, S. 20 - 23)

Ziel der strategischen Portfolioanalyse ist die langfristige Unternehmenssicherung durch ein optimales Produktmix, das gleichzeitig die aktuelle Ertragsstärke von Produkt- und Kundengruppen und zukünftige ertragsstarke Wachstumfelder (Wachstumspotenziale) abbildet. Im Rahmen der Erstellung eines Portfolios ist die Entwicklung von Wachstumsraten und Marktanteilen in den relevanten Marktsegmenten, Produkt- und / oder Kundengruppen zu analysieren.

Aus der Bewertung von Geschäftsfeldern, Produkt- und / oder Kundengruppen sind strategische Optionen abzuleiten (z. B. Ausstiegsszenarien bei Cash-Fällen).

Korrekturhinweis: graphische Darstellungen des Portfolios (vgl. Studienbrief 1, S. 21: Abb. 3.1) sind angemessen zu bewerten.

10 Punkte

a) Dezentrale Organisationsstrukturen und ökonomische Zielgrößen (SB 2, S. 15 - 16)

- Profit Center Verantwortung für den Periodenerfolg (Gewinn); Planung und Kontrolle sowohl von Kosten als auch von Erträgen
- Cost Center Verantwortung für die entstehenden Kosten, d. h. für eine wirtschaftliche Leistungserbringung
- Revenue Center Verantwortung für die Realisierung geplanter Ertragsgrößen bzw. Verkaufsvolumen (Absatz von Produkten auf einem Markt zu definierten Konditionen)
- Investment Center Verantwortung für die (Re)Investition erwirtschafteter Gewinne, d. h. Verantwortung auch auf Kapitalebene
- Expense Center Verantwortung für die Höhe der Ausgaben

Begriff (1 P)
Zielgröße (3 P)
max. 12 Punkte

b) Auswirkungen dezentraler Organisationsstrukturen auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (SB 2, S. 12 - 14)

Wesentlich für die Einschätzung der Auswirkungen dezentraler Organisationsstrukturen auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Verständnis von Organisationen im Gesundheitswesen als Expertenorganisationen.

Die Expertenorganisation charakterisiert Einrichtungen und damit auch Mitarbeiter, deren Zielsetzung einem gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet ist, also Lehrkräfte, Ärzte, Pflegekräfte usw. Der Organisation, der sie als Mitarbeiter oder Führungskraft angehören, kommt dabei vorwiegend die Rolle eines Vehikels zur Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrages zu. Sie fühlen sich in aller Regel kaum oder überhaupt nicht an unternehmerische Zielsetzungen gebunden und versuchen, Organisationsveränderungen aus dem Blickwinkel ihrer berufständischen, wenn auch gesellschaftlich definierten Zielsetzung zu bewerten.

Fraglich ist, ob Experten durch die Gestaltung dezentraler Organisationsstrukturen, d. h. Zuweisung weitgehender Autonomie und Entscheidungskompetenz sowie umfassender Eigenverantwortung einschließlich einer Ergebnisverantwortung, stärker motiviert werden können, sich einer gemeinsamen unternehmerischen Zielsetzung zu verpflichten.

Positiv werden Motivation und Engagement sicher dann beeinflusst werden, wenn sich dezentrale Strukturen mit Gruppeninteressen, standespolitischen bzw. berufsständischen Zielsetzungen zur Deckung bringen lassen.

8 Punkte

a) Leitung und Führung als Perspektive des Managements (SB 4, S. 13 - 17)

Leitung beinhaltet die sachorientierte Perspektive des Managements, in der es um die Beantwortung der Frage geht, was erreicht werden soll, mit anderen Worten die instrumentelle Seite des Managements (von anderen Autoren als funktioneller Aspekt des Managements bezeichnet): Zielsetzung, Planung, Steuerung, Kontrolle.

Im Mittelpunkt steht der Zielsetzungsprozess. Ausgangsgröße der zu formulierenden Ziele ist der Gewinn, der mit weiteren Marktzielen verknüpft wird (dabei müssen Zielsetzungen bestimmten Anforderungen - Stichwort SMART - genügen). Dem Zielsetzungsprozess schließt sich die Planung an: wie können diese Ziele erreicht werden? Es sind Strategien zur Zielerreichung zu formulieren und in entsprechenden Maßnahmen und Budgets zu konkretisieren. Das Budget liefert ein ökonomisches Abbild der zur Erfüllung einer Aufgabe erforderlichen Maßnahmen. Der nächste Schritt ist die Gestaltung und Umsetzung des Steuerungsprozesses. Dieser Prozess beinhaltet das kontinuierliche Abgleichen zwischen Plan und Ist sowie das ständige Navigieren zur Erreichung der Ziele. Diesen Steuerungsprozess gilt es als Lernprozess zur Optimierung künftiger Zielsetzungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse zu verstehen.

10 Punkte

Führung beinhaltet die personenorientierte Perspektive des Managements, in der es um die Beantwortung der Frage geht, wie geführt werden soll. In einem ersten Schritt sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für definierte Aufgaben, z. B. mittels Funktionsbeschreibungen, festzulegen. Ist das Anforderungsprofil der Funktion beschrieben, wird es in einem zweiten Schritt mit dem Eignungsprofil der in Frage kommenden Mitarbeiter verglichen. Es erfolgt eine Beurteilung der fachlichen und sozialen Kompetenzen. Bestehen Lücken gegenüber dem Anforderungsprofil, müssen - dritter Schritt - Überlegungen zu entsprechenden Förderungsmaßnahmen angestellt werden (Fort- und Weiterbildung, Coaching usw.). Denkbar ist auch eine Neubesetzung der geplanten Funktion mit einem anderen Mitarbeiter.

Darüber hinaus ist die Formulierung von Führungsgrundsätzen Inhalt der prozessorientierten Perspektive, ebenso die Frage der führungsgerechten Organisationsstruktur (bestehen Leerläufe, Doppelverantwortungen usw.).

10 Punkte

Korrekturhinweis: eine Lösung der Aufgabe mit Rückgriff auf eine graphische Darstellung (vgl. Studienbrief 4, Abb. 2.2) ist angemessen zu bewerten. - Die Lösung kann ihren Schwerpunkt auch auf die (oben nicht dargestellte) Verknüpfung der sach- und personenorientierten Perspektive legen: z. B. ist der Zielsetzungsprozess in einen Zielvereinbarungsprozess überzuleiten usw.

b) Zur Persönlichkeitsreduzierung von Mitarbeitern (SB 5, S. 40 f.)

Die Studierenden sollten in der Lage sein, das Dilemma zwischen unvermeidbarer Persönlichkeitsreduzierung und notwendiger Persönlichkeitsentwicklung darzustellen und eine eigene, begründete Position zu formulieren.

Die (unvermeidbare) Persönlichkeitsreduzierung ist in der Eingrenzung und Ausblendung lokaler und begrenzter Interessen begründet, da nur durch diese Eingrenzung und Ausblendung das Grundprinzip der Organisation in Form formalisierter Regeln und Rollen aufrechterhalten werden kann.

Die (notwendige) Persönlichkeitsentwicklung kann über Motivation und Engagement zu effektiveren und effizienteren Arbeitsprozessen und zu Produktivitätssteigerungen führen.

Ob der Respektierung, Beachtung und Entwicklung persönlicher Interessen der Mitarbeiter allenfalls ideologische Bedeutung zukommt, hängt letztlich vom Menschenbild ab.

10 Punkte

Lösung Aufgabe 4: Management des organisatorischen Wandels

10 Punkte

Steuerbarkeit (Berechenbarkeit bzw. Unberechenbarkeit) des organisatorischen Wandels
(SB 5, S. 47 - 52)

Organisatorischer Wandel ist nicht berechenbar:

- Organisatorischer Wandel trifft stets auf eine fest etablierte Eigendynamik eines nicht wirklich durchschaubaren, hochkomplexen Organisationsgeschehens; ein Umstand, der die Wirkung gestaltender Eingriffe nicht wirklich vorhersehbar macht.
- Veränderungsimpulse verpuffen auch, weil der eigene Komplexitätsgrad solcher Vorhaben unterschätzt wird; dieses Unterschätzen ist zumeist wiederum mit einem engen instrumentellen Organisationsverständnis und einem trivialisierenden Veränderungsmuster handelnder Personen verbunden.
- Zentrale Identitätsfragen (eingespielte Rollen- und Verhaltensmuster, Routine usw.) sowie etablierte Interessenlagen, die bei organisatorischem Wandel möglicherweise grundsätzlich, also existenziell in Frage gestellt werden, schränken mit ihrer eigenen Konfliktodynamik (Entwicklung destruktiver Energien) die Berechenbarkeit gestaltender Eingriffe in Organisationen ebenfalls ein.

Konsequenzen für das Veränderungsmanagement:

- Der durch organisatorischen Wandel angestrebte Zustand ist in seinen Details offen zu lassen und kann erst im Veränderungsprozess selbst konkrete Gestalt annehmen (Sicherheit im Umgang mit hoher Unsicherheit).
- Da organisatorischer Wandel bei laufendem Betrieb stattfindet, sind Entscheidungen erforderlich, welche Ausschnitte des Organisationsgeschehens vorläufig unverändert aufrechterhalten werden und auf welche Ausschnitte sich die Veränderungsbemühungen in einer ersten Phase konzentrieren (Verzeitlichung der Balance von Bewahren und Verändern).
- Jeder organisatorische Wandel ist Selbsttransformation und hebt die Trennung in Veränderungssubjekt (Veränderungstäter) und Veränderungsobjekt (Veränderungsoffer) auf; Führungsstrukturen und Führungspraxis entwickeln sich in Abhängigkeit vom Veränderungsprozess weiter (Selbsttransformation des Führungsverhaltens).
- Veränderungsprozesse greifen tief in kulturell geprägte und tradierte Rollen- und Verhaltensmuster ein; geeignete Bearbeitungsmöglichkeiten sind zur Verfügung zu stellen, um die persönlichen Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander und zur Organisation neu zu verhandeln (Erwartungen von Person und Organisation).
- Veränderungsprozesse selbst sind lernfähig zu halten, der Veränderungsprozess ist gegebenenfalls zu korrigieren (Rekursivität des Transformationsprozesses).

Korrekturhinweis: eine Lösung im oben dargestellten Umfang wird nicht erwartet; für jedes Argument - organisatorischer Wandel ist unberechenbar, weil ... bzw. Konsequenzen für das Veränderungsmanagement - kann mit 2 - 3 Punkten bewertet werden.

Die Lösung kann auch das Verhältnis von Wandel und Stabilität, die Kriterien rationalen Organisationswandels bzw. den Wandel als komplexe Veranstaltung thematisieren.

10 Punkte

Lösung Aufgabe 5: Management des organisatorischen Wandels

20 Punkte

a) Dilemmata des organisatorischen Wandels (SB 5, S. 39 - 44)

- Zieldilemma: eine präzise, transparente, eindeutige und orientierende Zielsetzung kann integrationsfördernd und handlungsmotivierend wirken („Wir wissen jetzt, wohin die Reise geht“). Andererseits kann eine zu enge Zielbestimmung bei rigider Anwendung die Innovationsbereitschaft behindern und die Veränderungsfähigkeit (Flexibilität) und den Handlungsspielraum einschränken.
- Identifikationsdilemma: Mitarbeiter, die sich mit ihrer Aufgabe und ihrem Unternehmen identifizieren, die Anliegen der Organisation zur eigenen Sache machen, zeigen ein hohes Eigeninteresse und Engagement. Gerade diese Identifikation jedoch kann sich gegen Wandel verwehren und möglicherweise nur unter Inkaufnahme von starken Demotivationen verändert werden: wo die Identifikation der Mitarbeiter stark ist, wird der Wandel schwierig.
- Mitarbeiterdilemma: die notwendige Eingrenzung und Ausblendung lokaler und begrenzter Interessen führt zu einer (unvermeidbaren) Persönlichkeitsreduzierung von Mitarbeitern: in Organisationen geht es nicht primär um den einzelnen Mitarbeiter, sondern um Kommunikation und die Koordination von Handlungen. Im Widerspruch dazu steht die Persönlichkeitsentwicklung, die notwendig ist, um Motivation und Engagement der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.
- Kommunikationsdilemma: Widerspruch zwischen Förderung und Verhinderung von Kommunikation. Zum einen reduzieren Verständigungs- und Verhandlungsprozesse (Kommunikation) die Motivations- und Kontrollprobleme des Managements, zum zweiten mobilisieren sie Ressourcen der Mitarbeiter (Kreativität, Problemlösungen). Es kann aber leicht zu einer Kommunikationsüberlastung (Kommunikationsstress) kommen. Die Hierarchie muss der sprachlichen Verständigung Grenzen in Form einer Kommunikationsbeschränkung setzen.
- Selbstorganisationsdilemma: Selbstorganisation - fraktale, autonom strukturierte Organisationseinheiten; sich selbst regulierende Arbeitsgruppen u. a. - scheint sich eher in einer Reproduktion bereits bekannter Strukturmuster zu „verwirklichen“ und ist damit immer schon durch Fremdorganisation geprägt. Zudem steht das Management vor dem Dilemma des Zugestehens interner Selbststeuerung und der Inanspruchnahme externer Fremdsteuerung.
- Ressourcendilemma: organisatorischer Wandel geht nicht selten einher mit extremer Effizienzsteigerung, Einsparprogrammen, einem Abbau von Ressourcen (Lean Management, Rationalisierung). Zwingen Veränderungen auf relevanten Märkten das Unternehmen, Strukturen und Strategien anzupassen, fehlen kurzfristig die für ein Veränderungsmanagement notwendigen finanziellen, technischen, personellen und intellektuellen Ressourcen.
- Wandeldilemma: zu beobachten ist, dass gerade Unternehmen, in denen „Lernen“ und „Wandel“ erfolgreich praktiziert wurden, besonders lern- und wandlungsresistent werden können. Erfolgreiche Lern- und Veränderungsprozesse werden positiv sanktioniert durch die Etablierung neuer Strukturen, die ihrerseits als vormalige Ergebnisse eines Fortschritts Unbeweglichkeit erzeugen können (ein zweites Wandeldilemma gilt der Abstimmung und Verzahnung von individuellen und organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen).

pro Dilemma 5 P
max. 15 Punkte

b) Ansatz zur Lösung eines Dilemma organisatorischen Wandels (SB 5, S. 39 - 44)

Abhängig vom gewählten Dilemma ist ein Lösungsansatz zu skizzieren: das Management kann z. B. beim Identifikationsdilemma versuchen, die grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderungsprozessen zu fördern und entsprechende Hemmungen abzubauen; das Mitarbeiterdilemma kann unter Umständen durch ein eindeutiges Leitbild mit klaren Aussagen zum Menschenbild und zur Stellung des Individuums im Unternehmen gelöst werden usw.

5 Punkte