Klausur – Mantelbogen

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	**Pflegemanagement**
Fach	**Organisationsmanagement**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-ORG-P12-100327**
Datum	**27.03.2010**

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		15	15	25	19	26	100	
Bewertung	Prüfer							
	ggf. Gutachter [1]							

_____
Prüfer (Name in Druckbuchstaben)

_____
Datum, Unterschrift

_____
ggf. Gutachter (Name in Druckbuchstaben)

_____
Datum, Unterschrift

[1] Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchverfahrens

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Anmerkungen Prüfer:

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter:

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Klausur – Aufgaben

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	**Pflegemanagement**
Fach	**Organisationsmanagement**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-ORG-P12-100327**
Datum	**27.03.2010**

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

Aufgabe	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**insg.**
max. Punktzahl	15	15	25	19	26	100

Viel Erfolg!

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Aufgabe 1: Reorganisation im Gesundheitswesen 15 Punkte

Reorganisationen im Gesundheitswesen haben gesellschaftliche Entwicklungen bzw. veränderte Rahmenbedingungen der Gesundheitswirtschaft zu berücksichtigen.

1.1 Um welche gesellschaftlichen Entwicklungen bzw. Rahmenbedingungen handelt es sich? Nennen Sie fünf dieser Entwicklungen (Trends, Veränderungsdynamiken). 5 Punkte

1.2 Verdeutlichen Sie an einem selbst gewählten, praxisnahen Beispiel, zu welchen konkreten Veränderungen in einer Institution diese Entwicklungen führen können. 10 Punkte

Aufgabe 2: Reorganisation im Gesundheitswesen 15 Punkte

Reorganisationsprozesse sind ohne bestimmte unterstützende Maßnahmen kaum denkbar und durchführbar. Beschreiben Sie drei unterstützende (beispielsweise personalbezogene) Maßnahmen in solchen Veränderungsprozessen. 15 Punkte

Aufgabe 3: Moderne Organisationsstrukturen 25 Punkte

Die Reorganisation von Prozessen erfolgt in vier Schritten bzw. Phasen: Erhebungsphase, Analysephase, Veränderungsphase, Kontrollphase.

3.1 Skizzieren Sie diese Phasen in knapper Form. Welche Ziele werden mit diesen Schritten jeweils verfolgt oder: welche Voraussetzungen zur Prozessoptimierung werden jeweils geschaffen? 20 Punkte

3.2 Prozesse können mit Hilfe von fünf Merkmalen (oder Objekten) modelliert werden. Nennen Sie diese fünf Merkmale. 5 Punkte

Aufgabe 4: Neue Managementaufgaben 19 Punkte

Auch Unternehmen im Gesundheitswesen können nur dann langfristig am Markt bestehen, wenn sie die Komponenten Wachstum, Entwicklung und Gewinn in ihrer strategischen Ausrichtung und Entwicklung angemessen berücksichtigen.

4.1 Erläutern Sie die drei Komponenten Wachstum, Entwicklung und Gewinn. 15 Punkte

4.2 Beschreiben Sie das Zusammenspiel zwischen diesen Komponenten. 4 Punkte

Aufgabe 5: Management des organisatorischen Wandels 26 Punkte

Veränderungsmanagement muss sich mit dem Phänomen „Widerstand“ auseinandersetzen.

5.1 Definieren Sie den Begriff „Widerstand“ im Rahmen von Veränderungsprozessen. 7 Punkte

5.2 Wie interpretieren Sie Widerstand gegen organisatorische Veränderungen? 3 Punkte

5.3 Wie zeigt sich Widerstand in Veränderungsprozessen? Benennen Sie die verschiedenen Ebenen (6 Punkte) und mögliche Formen (10 Punkte) von Widerstand. Sie können sich z. B. des so genannten „Bergmodells“ bedienen. Lösung auch mit Hilfe einer Skizze möglich. 16 Punkte

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Korrekturrichtlinie

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	**Pflegemanagement**
Fach	**Organisationsmanagement**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-ORG-P12-100327**
Datum	**27.03.2010**

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

14.04.2010

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).

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 1 vgl. SB 1, S. 7 - 8; SB 4, S. 5 - 7 15 Punkte

1.1 Im wesentlichen handelt es sich um folgende Entwicklungen (Veränderungsdynamiken), die notwendige Reorganisationen in Gesundheitsinstitutionen beeinflussen: **max. 5 Punkte**

- politische und gesetzgeberische Entwicklungen, z. B. — 1 Punkt pro Nennung
  - gesetzliche Rahmenbedingungen zu Entgeltsystemen / DRGs
  - Vorgaben zur Qualitätssicherung
  - Vorgaben zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen
  - Einführung der Integrierten Versorgung
- demographische und epidemiologische Entwicklungen, z. B.
  - wachsender Anteil multimorbider hochbetagter Menschen
  - Zunahme von Erkrankungen des Kreislaufsystems, des Bewegungsapparates, von Verdauungs- und Atemwegserkrankungen sowie Allergien
  - Zunahme von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen
  - Zunahme von demenziellen Erkrankungen
- veränderte Wettbewerbsbedingungen, z. B.
  - Konzentration auf Anbieterseite / Zusammenschluss von Gesundheitsunternehmen (mit dem ein Konsolidierungsprozess, sprich Bettenabbau verbunden ist)
  - Zunehmende Privatisierung / Expansionsbemühungen privater Klinikketten
  - Zunehmende Internationalisierung (Globalisierung)

Korrekturhinweis: Angemessen zu bewerten sind auch weitere gesellschaftliche, ökonomische oder technologische Entwicklungen, z. B. eine Innovationsdynamik in der diagnostischen und therapeutischen Medizintechnik.

1.2 Beispiele für die Auswirkungen dieser Entwicklungen und Trends auf Reorganisationen in Gesundheitseinrichtungen: eine stärkere Kostenorientierung; die Implementierung von Behandlungspfaden (stärkere Prozessorientierung); die Einführung der Prozesskostenrechnung usw. als Reaktion auf die Einführung der DRGs; Entwicklung neuer Versorgungskonzepte, z. B. für demente Menschen, als Reaktion auf epidemiologische Entwicklungen; Veränderungen im strukturellen Subsystem oder im Managementsystem als Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen. **10 Punkte**

Korrekturhinweis: Das von den Studierenden gewählte Beispiel sollte praxisnah ausformuliert sein.

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 2	**vgl. SB 1, S. 47 - 48**	**15 Punkte**

- Change Agents einbinden: **max. 15 Punkte**
  Mitarbeiter, die aufgrund ihres Problemverständnisses und ihrer sozialen Kompetenz die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen vor Ort umsetzen können, wirken als Katalysatoren und Multiplikatoren. Sie forcieren in der Belegschaft die Bereitschaft zu Veränderungen, identifizieren Verhaltensbarrieren und weichen diese gezielt auf. Change Agents sind meist Mitarbeiter aus dem mittleren Management. 5 Punkte pro Maßnahme

- Interne Beratung aufbauen:
  Für fachspezifische Zusammenhänge in Reorganisationsprojekten können interne Experten zu Rate gezogen werden. Sie tragen mit ihrem Fachwissen zur Vorbereitung fundierter Entscheidungen bei. In ihrer Funktion als interne Berater sind sie - zumindest zeitweilig - nicht in die Linienorganisation eingebunden und können neutrale Einschätzungen optimaler Lösungen formulieren.

- Personal vorbereiten:
  Im Vorfeld eines Reorganisationsprojektes ist eine umfassende Ermittlung des Schulungs- und Fortbildungsbedarfs der involvierten Abteilungen und einzelner Mitarbeiter durchzuführen. Zu überprüfen ist dabei nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern insbesondere die Sozial- und Methodenkompetenz wichtiger Mitarbeiter. Gegebenenfalls sind erforderliche Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen zu beschließen und durchzuführen (bis hin zu Teamentwicklungsworkshops oder persönlichem Coaching).

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 3 vgl. SB 2, S. 24 - 26 25 Punkte

3.1 Erhebungsphase: **max. 20 Punkte**

In der Erhebungsphase werden alle für die Beurteilung eines Prozesses notwendigen Informationen zuverlässig zusammengetragen und strukturiert. Zuverlässig bedeutet, dass Informationen entweder von Fachkräften (Experten) eingebracht werden oder durch Auswertung vorhandener Leistungserfassungen (Statistiken) einfließen. Im Idealfall kann auf beide Informationsquellen zurückgegriffen werden. Damit können Einschätzungen von Experten durch harte Daten validiert werden. Bereits in dieser Phase, spätestens in der Analysephase, sind Messgrößen zur Überprüfung der zukünftigen Prozessergebnisse festzulegen (z. B. Wartezeiten).

5 Punkte pro Phase

Analysephase:
In der Analysephase werden die Prozessabläufe problematisiert (z. B. Stichwort Schnittstellen) und erste Lösungsvorschläge zur Prozessoptimierung erarbeitet. In interdisziplinär zusammen gesetzten Teams oder Qualitätszirkeln kann die Diskussion der an einem bestimmten Prozess beteiligten Personen und Berufsgruppen zu einem ausgewogenen und umfassenden Bild der Prozesse führen. Darüber hinaus kann ein besseres Verständnis für die Aufgaben und Tätigkeiten anderer Berufsgruppen entwickelt werden.

Veränderungsphase:
Konnte in der Erhebungs- und Analysephase Konsens über die zukünftige Ablaufgestaltung erzielt werden, ist der neu gestaltete Prozess unbedingt von der Krankenhausleitung bzw. vom Krankenhausmanagement zu genehmigen und offiziell einzuführen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sich nicht an den vereinbarten Prozessablauf halten und damit Veränderungen blockieren. In dieser Phase kommen der Information über die Veränderungen in der Organisation und der Transparenz des gesamten Veränderungsprozesses eine wesentliche Bedeutung zu.

Kontrollphase:
Um subjektiven Einschätzungen der Prozessbeteiligten über die erzielten Verbesserungen und Ergebnisse vorzubeugen und allgemein die Akzeptanz des Werkzeuges Prozessmanagement zu sichern, sind Kontrollen erforderlich. Diese Kontrollen sind ergebnisorientiert (outputorientiert) zu gestalten (vgl. Festlegung von Messgrößen in der Erhebungs- und Analysephase). Nur so lassen sich Ergebnisverbesserungen für alle Mitarbeiter nachvollziehbar dokumentieren und der Nutzen des Reengineering der Prozessabläufe nachweisen.

3.2 Die fünf Merkmale zur Definition und Modellierung von Prozessen sind: **max. 5 Punkte**

- Ereignis / Prozesszustand / Objekt
- Aktivität
- Ressource
- Auftrag
- Ergebnis

1 Punkt pro Merkmal

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 4 vgl. SB 4, S. 8 - 11 19 Punkte

4.1 Wachstum:

Die Einbeziehung der Frage nach Wachstum in die Überlegungen des Managements ist auch immer die Frage nach dem „Standort" des Unternehmens, z. B. eines Krankenhauses. 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 subsumiert 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 der neuen Kreditvergaberichtlinien für Banken gemäß den Vorgaben von Basel II. 3 Punkte

4.2 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 aber 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, kann unter dem Aspekt der sich verändernden Rahmenbedingungen die Existenz des Krankenhauses mittelfristig gefährdet sein. 4 Punkte

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 5 vgl. SB 5, S. 52 - 54 26 Punkte

5.1 „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 Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden" (Doppler, Lauterburg 1995: 293). **7 Punkte**

Korrekturhinweis: Adäquate, anderslautende Definitionen sind angemessen zu bewerten.

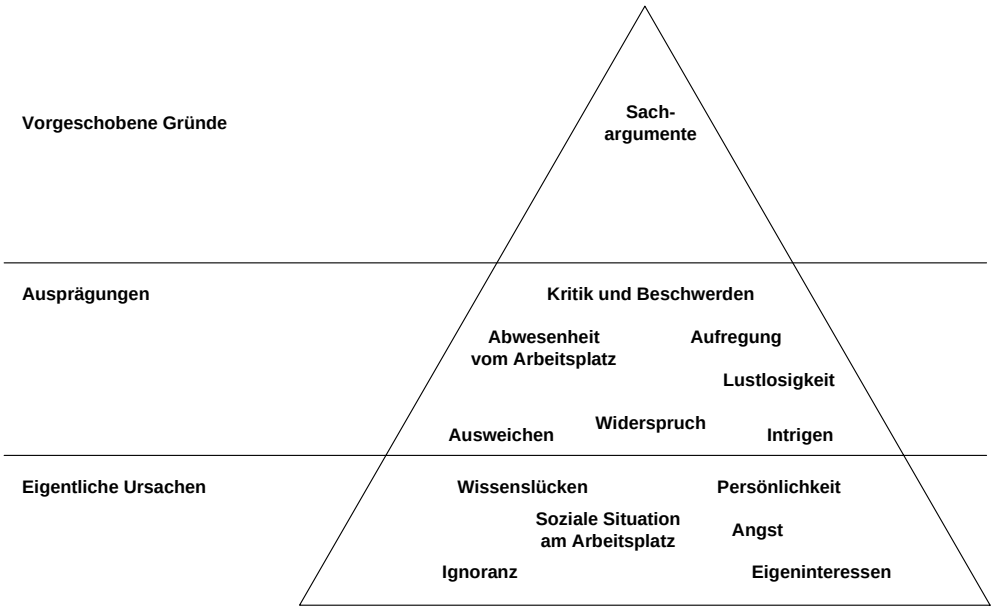
5.2 Widerstand gegen organisatorische Veränderungen wird im Allgemeinen als „normale" Begleiterscheinung dieser Veränderungen verstanden. Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern eher dessen Ausbleiben ist bedenklich. Soziale Abwehrmechanismen (Widerstand) sind Schutzvorkehrungen gegen Angst und Unsicherheit. **3 Punkte**

5.3 Formen des Widerstands können nach dem „Bergmodell" drei Ebenen zugeteilt werden: vorgeschobene Gründe, Ausprägungen, eigentliche Ursachen. Häufig werden bei organisatorischen Veränderungen vorgeschobene Sachargumente gegen geplante oder bereits laufende Maßnahmen vorgebracht. Die eigentlichen Ursachen aber liegen tiefer und im Verborgenen. Die wahren Ursachen für Widerstand können z. B. Angst (vor Arbeitsplatzverlust) sein oder in der Persönlichkeit des Mitarbeiters liegen (grundsätzliche Abneigung gegen Neuerungen). Der Widerstand selbst kann verschiedene Ausprägungen annehmen und sich durch unterschiedliche Verhaltensweisen äußern (z. B. Erhöhung des Krankenstandes, Zunahme der Fluktuation, Verlangsamung des Arbeitstempos, Verminderung der Arbeitsleistung, Diffamierung von Personen, Verbreitung von Gerüchten usw.).

verbale oder zeichnerische Lösung

max. 6 Punkte
je 2 Punkte pro Nennung einer Ebene von Widerstand

max. 10 Punkte
je 1 Punkt pro Form (Begriff) von Widerstand



„Bergmodell"

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH