

Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-ORG-P12-101023
Datum	23.10.2010

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		30	15	20	15	20	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 Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer:

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter:

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-ORG-P12-101023
Datum	23.10.2010

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	30	15	20	15	20	100

Viel Erfolg!

Aufgabe 1: Reorganisation im Gesundheitswesen**30 Punkte**

Die Ausformulierung strategischer Geschäftseinheiten ist eine wesentliche Voraussetzung von Reorganisationsmaßnahmen auch in Einrichtungen des Gesundheitswesens.

- 1.1 Definieren Sie den Begriff der strategischen Geschäftseinheiten oder Geschäftsfelder. 6 Punkte
- 1.2 Nehmen Sie kritisch zur Entwicklung strategischer Geschäftsfelder
 - in der stationären Akutversorgung (Krankenhaus),
 - in Rehabilitationskliniken und
 - in stationären Pflegeeinrichtungen Stellung. 12 Punkte
- 1.3 Die Portfolioanalyse kennt für strategische Geschäftsfelder vier mögliche Positionierungen. Skizzieren Sie kurz drei dieser vier möglichen Positionierungen. 12 Punkte

Aufgabe 2: Moderne Organisationsstrukturen**15 Punkte**

Einrichtungen im Gesundheitswesen können zentral oder dezentral organisiert werden.

- 2.1 Beschreiben Sie kurz die Vorteile und die Nachteile zentraler Organisation und Steuerung. 8 Punkte
- 2.2 Für welche Einrichtungen eignen sich zentrale Organisationsformen eher als dezentrale (mit Begründung bitte)? 3 Punkte
- 2.3 Benennen Sie vier der Ihnen bekannten Center-Strukturen. 4 Punkte

Aufgabe 3: Modellprojekte Gesundheitsförderung**20 Punkte**

Die Geschäftsführung einer Gesundheitseinrichtung (Krankenhaus, Pflegeheim) beschließt, die Einrichtung zu einem „gesundheitsfördernden Unternehmen“ zu machen.

- 3.1 Legen Sie drei strategische Ziele für das Gesamtprojekt „Gesundheitsförderndes Unternehmen“ fest. 9 Punkte
- 3.2 Identifizieren und beschreiben Sie ein mögliches Teilprojekt Ihrer Wahl im Rahmen des Gesamtprojektes „Gesundheitsförderndes Unternehmen“. 6 Punkte
- 3.3 Begründen Sie, warum die Versuche, Ergebnisse von Projektarbeit in die Routine zu überführen, scheitern können. 5 Punkte

Aufgabe 4: Neue Managementaufgaben im Krankenhaus**15 Punkte**

Zählen Sie Merkmale und Risiken der drei folgenden strategischen Optionen für Einrichtungen im Gesundheitswesen auf:

- Strategie der Kostenführerschaft
- Differenzierungsstrategie
- Nischenstrategie 15 Punkte

Aufgabe 5: Management des organisatorischen Wandels**20 Punkte**

In der Managementliteratur werden verschiedene Mythen bzw. Dilemmata des organisatorischen Wandels diskutiert.

- 5.1 Benennen und beschreiben Sie kurz drei dieser Dilemmata organisatorischen Wandels. 15 Punkte
- 5.2 Dilemmata des organisatorischen Wandels stellen keine unlösbaren Widersprüche dar. Skizzieren Sie zu einem der von Ihnen beschriebenen Dilemmata einen Lösungsansatz. 5 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-ORG-P12-101023
Datum	23.10.2010

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

10.11.2010

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).

Lösung 1

vgl. SB 1, S. 19 - 23

30 Punkte**1.1 Strategische Geschäftseinheiten**

Strategische Geschäftseinheiten sind Produkt-Marktkombinationen, für die eine eigenständige Unternehmens- und Marketingplanung erfolgt. In der Regel ist mit strategischen Geschäftseinheiten ein hoher Grad an unternehmerischer Selbständigkeit verbunden (Formulierung eigener Ziele, selbständige Planung und Durchführung strategischer Aktivitäten).

6 Punkte

1.2 Entwicklung strategischer Geschäftseinheiten

Krankenhäuser der Akutversorgung: In der Akutversorgung sind Geschäftsfelder weitgehend definiert durch den Versorgungsauftrag (Krankenhaus der Grund-, Schwerpunkt- oder Maximalversorgung) sowie durch Vorgaben des Krankenhausplanes und Versorgungsverträge mit den Spitzenverbänden der Kostenträger. In der Regel sind langwierige Verhandlungen mit den Vertragspartnern erforderlich, um Geschäftsfelder, die als besonders zukunftsweisend und ertragreich bewertet werden, entwickeln zu können.

4 Punkte

Rehabilitationskliniken: Die Ausgestaltung der Leistungen wird inzwischen fast ausschließlich durch die Kostenträger über ihre Pflegesatzpolitik und Qualitätsvorgaben bestimmt. Gestaltungsspielräume bestehen im Ausbau von Leistungen für Selbstzahler oder im wachsenden Wellnessmarkt. Auch in der horizontalen und vertikalen Vernetzung mit anderen Anbietern können strategische Potenziale genutzt werden.

4 Punkte

Stationäre Pflegeeinrichtungen haben ebenfalls infolge der gesetzlichen Rahmenbedingungen einen engen strategischen Spielraum, der sich dann insbesondere auf die Konzentration besonderer Patientengruppen beschränkt (z. B. Wachkomapatienten, demenziell erkrankte Menschen). Darüber hinaus bestehen Handlungsoptionen im Aufbau von angrenzenden Versorgungsformen und Dienstleistungen wie beispielsweise der Einrichtung eines ambulanten Pflegedienstes.

4 Punkte

Korrekturhinweis: Lösungen, die den Handlungsspielraum der Gesundheitsinstitutionen trotz oben genannter Einschränkungen in den Vordergrund rücken, sind angemessen zu bewerten.

1.3 Positionierung von Geschäftsfeldern in der Portfolioanalyse

Stars: Geschäftseinheiten, die in einem Markt mit überdurchschnittlich hohem Wachstum agieren und das Potenzial zur Marktdominanz haben. Stars haben allerdings einen hohen Finanzbedarf, um das starke Wachstum zu stützen und die Ausweitung des Marktanteils zu finanzieren.

Cash-Kuh: Geschäftseinheit, die in einem stagnierenden Markt dank einer starken Marktposition hohe Finanzüberschüsse generiert und zum Ausbau von Stars beitragen kann. Cash Kühe sichern kurzfristig durch ihre Gewinnbeiträge den Unternehmenserhalt, bieten langfristig jedoch keine strategische Erfolgsposition.

Fragezeichen (Question Marks): Geschäftseinheiten, die in einem stark wachsenden Markt nur eine schwache Positionierung gegenüber dem Wettbewerber haben. Sie haben einen hohen Finanzmittelbedarf, ohne selbst Gewinne zu erwirtschaften. Zu klären ist, ob ein Ausbau zu Stars möglich ist.

je 4 Punkte pro
Positionierung

Cash-Fallen: schwach positionierte Geschäftseinheiten in einem wenig attraktiven Markt. Investitionen drohen ohne Gewinnerwartungen zu versanden. Hier müssen ernsthaft Ausstiegsszenarien geprüft werden, wenn sich die Marktbedingungen nicht ändern.

max. 12 Punkte

Lösung 2

vgl. SB 2, S. 11 f., S. 15 f.

15 Punkte**2.1 Vorteile und Nachteile zentraler Organisationsstrukturen**

Vorteile zentraler Organisationsstrukturen liegen in der klar definierten Verantwortung für diese Organisation, in der Weisungsbefugnis und damit in der Durchsetzungskraft von Entscheidungen und darin, dass die Übersicht über Geschehnisse und Entscheidungen bei einer Person bzw. in einer Stelle zusammenlaufen.

4 Punkte

Nachteilig erweisen sich zentrale Organisationsstrukturen häufig in der mangelnden Bereitschaft nachgeordneter Führungsebenen, Verantwortung für Entscheidungen und Problemlösungen zu übernehmen. Daraus folgt als weiteres Merkmal die Verzögerungsdauer für Entscheidungsfindungen, da alle Probleme und Anfragen über einen hierarchischen Weg nach oben gebracht werden müssen.

4 Punkte

2.2 Zentrale Organisationsstrukturen

Zentrale Organisationsansätze können insbesondere in kleineren Einrichtungen von Vorteil sein, wenn die Hierarchieebenen nicht sonderlich tief ausgeprägt sind und nur wenige Einheiten koordiniert werden müssen.

3 Punkte

2.3 Center-Strukturen

- Profit Center
- Cost Center
- Revenue Center
- Investment Center
- Expense Center

je 1 Punkt
pro Center-Struktur

max. 4 Punkte

Lösung 3

vgl. SB 3, S. 14, S. 30 f., S. 24, S. 20 f.

20 Punkte**3.1 Strategische Ziele für das Projekt „Gesundheitsförderndes Unternehmen“**

- Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Patienten: gezielte (z. B. psychosoziale) Unterstützung von Gesundungsprozessen, Qualitätsverbesserung, Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter 3 Punkte
- Gesundheitsförderung der Mitarbeiter: Vermeidung arbeitsbedingter Erkrankungen, Verminderung des Krankenstandes, Senkung der Fluktuationsrate u. a. 3 Punkte
- Gesundheitsförderung als Bestandteil des Leitbildes und der Philosophie des Unternehmens / Gesundheitsförderung als Teil der Corporate Identity 3 Punkte

Korrekturhinweis: Andere als die im Studienbrief genannten Zielsetzungen mit strategischer Perspektive sind angemessen zu bewerten.

3.2 Identifizierung und Beschreibung eines Teilprojektes

Korrekturhinweis: Die Studierenden können Teilprojekte ihrer Wahl identifizieren und beschreiben. Es können auch die im Studienbrief 3 genannten Teilprojekte beschrieben werden, z. B. das Projekt „Gesundheits-Informationen-Zentrum (GIZ)“ am St. Bernward Krankenhaus, das in Kooperation mit einer Krankenkasse und einem Sportverein neue Angebote für die Bevölkerung durch Gesundheitsberatung und Prävention entwickelt. (SB 3, S. 24)

6 Punkte**3.3 Projektarbeit und Routine**

Die Implementierung von Projektergebnissen kann z. B. daran scheitern, dass nachhaltige Strukturveränderungen etablierte Interessenlagen tangieren und möglicherweise schon länger währende Konflikte zwischen verschiedenen Berufsgruppen vorliegen. Auch die Spannung zwischen „demokratisch selbstorganisierter“ Projektarbeit und überkommener hierarchischer Führung - letztlich also divergierendes Verständnis von Unternehmenskultur - kann Projektergebnisse „kippen“.

5 Punkte

Korrekturhinweis: Andere mögliche Begründungen sind angemessen zu bewerten.

Lösung 4

vgl. SB 4, S. 22 ff.

15 Punkte**Strategie der Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie, Nischenstrategie**

Die Strategie der **Kostenführerschaft** basiert auf einer Ausweitung von Leistungsmengen verbunden mit einer Erhöhung des Marktanteils. Skaleneffekte (economies of scale) bzw. Kostendegression führen zu sinkenden Stückkosten. Durch eine hohe Anzahl von Behandlungen kann auch die Kompetenz des Standorts verbessert werden (Qualitätsaspekte). Die Strategie der Kostenführerschaft ist in der Regel mit hohen Investitionskosten verbunden. Das Risiko dieser Strategie liegt also in der unter Umständen langfristigen Bindung großer Finanzierungsvolumen.

5 Punkte

Bei der **Differenzierungsstrategie** grenzen sich vorwiegend kleine und mittlere Einrichtungen gegenüber Wettbewerbern dadurch ab, dass sie bestimmte Kundengruppen an sich binden: durch direkte Ansprache der Kundengruppe (z. B. privat versicherte Patienten) oder - auf der Grundlage einer hohen medizinisch-pflegerischen Qualität - durch Differenzierungsmerkmale wie Ambiente, hotelähnlicher Service, individuelle Betreuung usw. Allerdings bestehen im Finanzierungssystem kaum Möglichkeiten, die mit höheren Kosten verbundenen Differenzierungsmerkmale über höhere Erlöse vergüten zu lassen. Eine Differenzierungsstrategie ist fast nur in Kombination mit anderen strategischen Optionen umsetzbar.

5 Punkte

Bei der **Nischenstrategie** setzen Gesundheitseinrichtungen auf einen medizinischen oder therapeutischen Schwerpunkt mit hohem Niveau. Dies wiederum kann zu Kostenvorteilen gegenüber Wettbewerbern und zu stark ausgebildeten Differenzierungsmerkmalen führen. Die Risiken einer Nischenstrategie bestehen darin, dass sich das Nachfrageverhalten ändern kann oder dass Wettbewerber substituierende Versorgungsformen - ambulant bzw. teilstationär statt stationär - oder alternative Behandlungsverfahren anbieten. Ein Ausstieg aus einer Marktnische ist unter Umständen mit hohen Kosten verbunden.

5 Punkte

Lösung 5

vgl. SB 5, S. 39 - 44

20 Punkte**5.1 Dilemmata des organisatorischen Wandels**

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.

je Dilemma
5 Punkte

max. 15 Punkte

5.2 Lösungsansätze zu Dilemmata

Korrekturhinweis: 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