

Klausur – Aufgaben



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Gesundheitsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-GEM-P21-041211
Datum	11.12.2004

Die Klausur besteht aus einem Pflichtteil, in dem alle Aufgaben gelöst werden müssen, und einem Wahlpflichtteil, in dem zwei von drei Aufgabenblöcken zu bearbeiten sind. Werden aus diesem Bereich alle Aufgaben gelöst, kommen nur die Aufgabenblöcke 2 und 3 in die Bewertung!

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtführenden **zur Verfügung gestellte Papier** und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtführenden 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. 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.

Bearbeitungszeit: 180 Minuten
Anzahl der Aufgabenblöcke: 4 insgesamt, davon sind 3 zu bearbeiten
Höchstpunktzahl: 100
zulässige Hilfsmittel: keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	Pflichtteil			Wahlpflichtteil									insg.
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	
max. Punktzahl	12	12	10	12	14	7	13	12	8	12	14	7	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

Pflichtteil

Es sind alle Aufgaben von Aufgabenblock 1 zu bearbeiten!

Aufgabenblock 1: Gesundheitsökonomie und -politik	34 Punkte
--	------------------

Aufgabe 1.1: Gesundheitssystem der Bundesrepublik	12 Punkte
--	------------------

Erörtern Sie die Bedeutung der Krankenkassen-Beitragssätze für das Wirtschaftswachstum. 12 Punkte

Aufgabe 1.2: Internationale Gesundheitssysteme	12 Punkte
---	------------------

Erörtern Sie Chancen und Risiken von Globalbudgets im Gesundheitswesen. 12 Punkte

Aufgabe 1.3: Managed Care und Pflegeversorgung	10 Punkte
---	------------------

Interpretieren Sie folgende Aussage:
„Gemeinsames Merkmal der Managed Care-Organisationen ist der Integrationsgrad.“ 10 Punkte

Wahlpflichtteil

Wählen und bearbeiten Sie zwei der drei folgenden Aufgabenblöcke (Organisations-, Personal-, Qualitätsmanagement)!

Aufgabenblock 2: Organisationsmanagement

33 Punkte

Fallbeispiel:

Die Seniorenresidenz Klarissa GmbH liegt am Rande eines Ballungszentrums in „landschaftlich reizvoller Lage“. Sie wurde Anfang der 80er Jahre erbaut und 1993 erweitert. Die Einrichtung besteht aus einem betreuten Wohnteil von 65 Wohnungen und einem stationären Pflegebereich von 50 Pflegebetten, verteilt auf zwei Wohnbereiche. Die Klienten im betreuten Wohnen werden von einem ambulanten Pflegedienst versorgt.

In den vergangenen drei Jahren etablierten sich im näheren Umfeld ein weiterer privater ambulanter Pflegedienst sowie zwei Altenpflegeheime mit insgesamt 130 Betten. Aufgrund der älteren Bausubstanz bei gleichzeitig hohen Pflegesätzen verzeichnet die Seniorenresidenz eine sinkende Nachfrage. Zusätzlich beanstandete der Medizinische Dienst der Pflegekassen bei einer Überprüfung des stationären Teils deren Prozess- und Ergebnisqualität. Seit ca. zwei Jahren ist ein Anstieg der Mitarbeiterausfallsquote zu verzeichnen sowie eine Zunahme der Mitarbeiterfluktuation. Geschäftsführung, Heimleitung und die Pflegedienstleitungen beider Dienste haben eine Klausurtaugung geplant, in der das weitere Vorgehen vereinbart werden soll. Sie werden als Expertin des angegliederten Dachverbandes in beratender Funktion eingeladen, an der Sitzung teilzunehmen und vorab Informationen zur Verfügung zu stellen.

Aufgabe 2.1: Reorganisation

12 Punkte

Betrachten Sie die Situation der Seniorenresidenz.

- a) Benennen Sie jeweils drei externe und interne Auslösfaktoren für den Reorganisationsprozess in der Seniorenresidenz. 3 Punkte
- b) Sie wollen der Seniorenresidenz ein Instrument der Strategieentwicklung empfehlen. Welche Instrumente gibt es? Stellen Sie sie jeweils kurz vor und geben jeweils eine Einschätzung in Bezug auf die Seniorenresidenz. 9 Punkte

Aufgabe 2.2: Managementaufgaben

14 Punkte

In den Reorganisationsprozess ist die Mitarbeitersituation mit einzubeziehen. Eine anonyme Mitarbeiterbefragung ergänzt durch eine externe Moderation ergab, dass die Mitarbeiter überwiegend ein direktives Führungsverhalten, wenig Mitspracherecht sowie fehlende Gestaltungsmöglichkeiten bei gleichzeitig hohem Arbeitsdruck bemängeln. Die Geschäftsführung initiierte daraufhin ein Projekt „Management by Objectives“.

- a) Erläutern Sie kurz die beiden Aspekte „Führung“ und „Leitung“ dieses Managementmodells. 6 Punkte
- b) Was bedeutet „Management by Objectives“ in der Umsetzung für die Seniorenresidenz? 8 Punkte

Aufgabe 2.3: Prozessoptimierung

7 Punkte

Aufgrund der Kritik des MDK soll eine Überprüfung und Optimierung der Prozessqualität erfolgen. Argumentieren Sie auf der Basis der Qualitätsdimensionen nach *Donabedian*, weshalb der Prozessqualität eine zentrale Bedeutung zugeschrieben wird. Verdeutlichen Sie die Argumentation an einem praktischen Beispiel. 7 Punkte

Aufgabenblock 3: Personalmanagement

33 Punkte

Aufgabe 3.1: Controlling

13 Punkte

Das Personal-Controlling gehört eigentlich standardmäßig zu einem modernen Personalmanagement, wird aber meist erst bei knapper werdenden Budgets eingesetzt.

- a) Nennen Sie 4 einzelne Aufgaben des Personal-Controllings. 4 Punkte
- b) Welche Aufgabenbereiche gehören zum Management der Personalveränderungen? 3 Punkte
- c) Beschreiben Sie zusätzlich 2 einzelne Aufgaben, die zum Controlling von Personalveränderungen gehören. 6 Punkte

Aufgabe 3.2: Fort- und Weiterbildung

12 Punkte

In der Fort- und Weiterbildung ist der Einsatz eines Planspiels eine von mehreren möglichen Methoden. Planspiele ermöglichen ein vielseitiges und lebendiges Lernen und trainieren Fertigkeiten wie Planen und Entscheiden, die heutzutage überall in der Arbeitswelt benötigt werden.

- a) Beschreiben Sie die verschiedenen Arten von Planspielen, die es gibt. 6 Punkte
- b) Skizzieren Sie in Kurzform ein Beispiel für ein Planspiel aus dem Personalwesen. 6 Punkte

Aufgabe 3.3: Supervision

8 Punkte

Die Supervision ist als Methode zur Problemreflektion in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitsbereichs fest etabliert. Beschreiben Sie die Vor- und Nachteile dieser Methode.

8 Punkte

Aufgabenblock 4: Qualitätsmanagement

33 Punkte

Aufgabe 4.1: Struktur und Prozess

12 Punkte

Unternehmensprozesse kann man in beliebig kleine Prozesse zerlegen.

- a) Stellen Sie für ein Krankenhaus die Aufgabe des Prozesses „Patienten gewinnen“ dar. 6 Punkte
- b) Erstellen Sie eine Zeichnung, in der die Aufgabenzerlegung des Prozesses „Patienten gewinnen“ demonstriert wird. 6 Punkte

Aufgabe 4.2: EFQM

14 Punkte

Ein Krankenhaus verfügt über langjährige Erfahrungen mit Qualitätszirkeln. Erarbeitet wurden u. a. Pflegestandards und ein Einrichtungsleitbild. Geschäftsführer und Direktorium überlegen, den internen Anstrengungen durch Teilnahme am EFQM-Programm „Levels of Excellence“ einen weiteren Motivationsschub zu geben.

- a) Das Programm besteht aus drei aufeinander aufbauenden Stufen. Stellen Sie diese drei Stufen dar. 9 Punkte
- b) Erläutern Sie, welches „Level of Excellence“ beim gegenwärtigen Niveau der Qualitätsmaßnahmen im Beispielkrankenhaus erreichbar erscheint. 5 Punkte

Aufgabe 4.3: Kundenbefragung

7 Punkte

Kundenbefragungen dienen dem Zweck, die Meinung der Kunden zu eruieren. Um die Wirklichkeit bzw. die wahre Meinung möglichst genau abbilden zu können, müssen Vorkehrungen getroffen werden, um systematische und unsystematische Verzerrungen möglichst gering zu halten.

Stellen Sie 2 Verzerrungseffekte einschließlich der Methoden zu ihrer Minimierung dar.

7 Punkte



Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Gesundheitsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-GEM-P12-041211
Datum	11.12.2004

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	Pflichtteil			Wahlpflichtteil									insg.
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	
max. Punktzahl	12	12	10	12	14	7	13	12	8	12	14	7	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

29.12.2004

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 Aufgabenblock 1: Gesundheitsökonomie und -politik 34 Punkte

Lösung Aufgabe 1.1

12 Punkte

Bedeutung der Krankenkassen-Beitragssätze: (SB 1.01, S. 45ff)

max.12 Punkte

- Beitragserhöhungen werden von Wirtschaftsexperten als Gefährdung für das Wirtschaftswachstum angesehen, denn sie bedeuten Erhöhung von Lohnnebenkosten. 2 Punkte
- Steigende Arbeitskosten führen zu vermehrter Rationalisierung und dann wird Arbeit zunehmend durch Kapital ersetzt. 2 Punkte
- Binnenländische Produkte werden durch steigende Lohnkosten gegenüber ausländischen Produkten teurer. 2 Punkte
- Die Exportnachfrage geht zurück und es werden vermehrt billigere Inlandsprodukte nachgefragt. 2 Punkte
- Die Einkommen aus Gewinnen sinken und Unternehmen haben keinen Anreiz zu investieren. 2 Punkte
- Unternehmen haben dadurch auch weniger Ressourcen, um durch Investitionen Arbeitsplätze zu schaffen. 2 Punkte
- Wenn weniger Devisen ins Land fließen, verteuert das den Kauf von (Vor)Produkten aus dem Ausland, dies bedeutet weniger Wachstum. 2 Punkte

Lösung Aufgabe 1.2

12 Punkte

Chancen und Risiken von Globalbudgets: (SB 1.03, S. 27-28, 50)

max.12 Punkte

- Globalbudgets sind der Versuch, die Leistungserbringer im Gesundheitswesen stärker als bisher in die Budgetverantwortung zu nehmen. Hierfür erhalten sie bei der Anwendung von Globalbudgets das vertraglich vereinbarte Budget und die Budgetverantwortung. Weitere Zahlungen erfolgen nicht, also keine weiteren finanziellen Kompensation von (außergewöhnlichen) Belastungen. 3 Punkte
- Der Gedanke von Globalbudgets kommt aus den USA. Er wurde allerdings umfassend (landesweit) erst mit der Reform des National Health Service in den 90er Jahren realisiert. Mit dieser Reform wurden Globalbudgets zur verbindlichen Honorarform für Krankenhäuser und eine Wahlmöglichkeit für ambulante medizinische Leistungsanbieter. 2 Punkte
- Die Globalbudgets im NHS sind prospektive Budgets, deren Höhe sich im wesentlichen nach der Patientenzahl richtet. (Bei stationären Einrichtungen liegen dem Schätzungen zugrunde, bei ambulanten Einrichtungen die Zahl der eingeschriebenen Patienten. 2 Punkte
- Chancen dieser Form bestehen in einer größeren Budgettreue der Einrichtungen. Die herkömmlichen Beziehungen zwischen den verschiedenen medizinischen Leistungserbringern wandeln sich mit der Einführung von Globalbudgets in Vertragsbeziehungen. Leistungen, welche Einrichtungen die über Globalbudgets honoriert werden, nicht selbst erbringen können, müssen erworben werden. Bei den Käufern entsteht ein anderes, weil kritischeres Bewusstsein für Ausmaß und Qualität der von anderen medizinischen Leistungserbringern gekauften Leistungen. Es entsteht ein Preis-Leistungs-Bewusstsein auf seiten der Käufer, Qualitäts- und Kostenkontrolle erhalten größeres Gewicht und die Beziehungen innerhalb des Gesundheitswesens werden transparenter. Das kann sogar zu insgesamt gleichbleibenden oder sogar sinkenden Kosten für das Gesundheitswesen kommen. 5 Punkte
- Problematisch an den Globalbudgets ist, dass die Empfänger dazu tendieren, an den Leistungen für die Patienten zu sparen. Das muss keine schlechtere medizinische Versorgung zur Folge haben, beispielsweise bei der Anwendung von Generika mit den gleichen Wirkstoffen anstelle von Markenarzneimitteln. 2 Punkte
- Riskant wird der Einsatz von Globalbudgets allerdings dort, wo aus falsch verstandenen Anreizen den Patienten notwendige Leistungen versagt oder sie in ungenügender Qualität oder zu spät erbracht werden. Es ist anzunehmen, daß aufgrund dieser Gefahren bisher weder die Niederlande, noch die Schweiz oder die baltischen Staaten zur Verwendung von Globalbudgets im Gesundheitswesen übergegangen sind. 3 Punkte

Lösung Aufgabe 1.3

10 Punkte

Integrationsgrad als gemeinsames Merkmal von Managed Care-Organisationen: (SB 1.04, S. 8f) **max.10 Punkte**

- Kennzeichnend für den „Integrationsgrad“ bei MCOs sind 2 Tendenzen: zum einen die Verflechtung von Versorgungs- und Finanzierungsfunktion in einer Institution und zum anderen die Verflechtung der medizinischen Leistungsanbieter. **2 Punkte**
- Beide Verflechtungen sind in den verschiedenen Formen von MCOs nachweisbar. Bei allen Formen haben die MCOs die Versorgungsaufgabe für ihre Mitglieder übernommen. Sie bieten hierfür ihre oder die von ihnen kontrahierten Leistungsanbieter an. Das bedeutet für die Versicherten Einschränkung der freien Arztwahl und Lenkung des Patienten durch Primärärzte bzw. gatekeeper. **3 Punkte**
- Vergleicht man einige Formen, so ist der Integrationsgrad am niedrigsten in den PPOs und am höchsten in den staff-HMOs. **1 Punkt**
- Staff-HMOs sind die historisch älteste Form der HMOs, deren Bedeutung in den USA und in anderen Staaten allerdings zurückgeht. Der Integrationsgrad ist bei staff-HMOs deshalb maximal, weil die HMO die medizinischen Leistungserbringer im Angestelltenverhältnis beschäftigt. Da alle Einrichtungen sich zudem oftmals in einem Gebäude befinden, bestehen kaum objektive Integrationshemmnisse. **3 Punkte**
- PPOs sind von den medizinischen Leistungsanbietern initiierte HMOs. Der Integrationsgrad ist verglichen mit anderen HMO-Formen vergleichsweise gering, vor allem aufgrund einer lockeren Einbindung der Leistungsanbieter. So waren die PPOs die historisch erste Form, die ihren Versicherten auch die Wahl von fremden, nicht der PPO angehörigen Leistungsanbietern erlaubten. **3 Punkte**

Lösung Aufgabenblock 2: Organisationsmanagement

33 Punkte

Lösung Aufgabe 2.1

12 Punkte

- a) **Auslöser von Reorganisationsprozessen:** (SB 2.01, S. 13) **3 Punkte**
Konkrete oder sinngemäße Beschreibung wie folgt: **je Faktor ½**
Externe Auslöser: **Punkt**
- Konkurrenzdruck durch neue Anbieter
 - Auflagen aufgrund der MDK-Prüfung
 - Höhere Kundenansprüche an Wohnraumbedingungen
- Interne Auslöser:
- Gestiegene Mitarbeiterfluktuation
 - Gestiegene Mitarbeiterausfallsquote
 - Neue Managementvision aus der Strategietagung
- b) **Instrumente der Strategieentwicklung:** (SB 2.01, S. 16-22) **9 Punkte**
- Chancen-Risiken-Analyse **3 Punkte**
Es geht hierbei um die Festlegung und kontinuierliche Beobachtung der wichtigsten makroökonomischen Kenngrößen sowie mikroökonomischen Marktteilnehmer, um für jeden Parameter eine gezielte Differenzierung in Chancen und Risiken vorzunehmen. Da es sich um eine kontinuierliche Datensammlung und -auswertung handelt, ist diese Methode nur für die Zukunft zu empfehlen.
 - Stärken-Schwächen-Analyse **3 Punkte**
Es gilt, die kritischen Aspekte für den Erfolg eines Unternehmens zu erkennen und zu bewerten. Die Seniorenresidenz kann mit diesem Instrument die nach innen gerichtete Analyse relativ schnell und zielgerichtet durchführen.

- Portfolio-Analyse 3 Punkte
Mit der strategischen Portfolioanalyse wird das Wachstumspotential und die Ertragsstärke von Produkt- und Kundengruppen beurteilt. Voraussetzung ist, den eigenen Marktanteil in Relation zum Hauptkonkurrenten zu kennen. Für die Seniorenresidenz bietet sich diese Strategie in Bezug auf eine differenziertere Betrachtung der beiden Produktgruppen betreutes Wohnen und stationäre Pflege im Verhältnis zu den Konkurrenten an.

Lösung Aufgabe 2.2

14 Punkte

- a) **Führung und Leitung:** (SB 2.03; 14ff) **6 Punkte**
- Führung hat sich mit der Frage des „Wie soll geführt werden?“ auseinander zu setzen und zu prüfen, ob die Organisation auch führungsgerecht ist. Wie verteilen sich die Aufgaben einer Abteilung oder bestehen womöglich Leerläufe, Doppelverantwortung und ähnliches? Sie ist eher qualitativ ausgerichtet. 3 Punkte
 - Unter Leitung hingegen ist eine sachorientierte Perspektive beschrieben, die die Frage „Was soll erreicht werden?“ beantworten soll. Hier geht es um Planung, Zielsetzung und Steuerung. 3 Punkte
- b) **Umsetzung:** (SB 2.03; 15ff) **8 Punkte**
- Die Geschäftsführung definiert nach dem WEG-Prinzip (Wachstum, Entwicklung und Gewinn) Ziele für das Unternehmen. Daraus abgeleitete Teilaufgaben werden mit überprüfbareren Zielen versehen, geplant und organisiert. Die Prozessverantwortlichkeit wird befähigten Mitarbeitern übertragen. Wesentlich ist, dass der Mitarbeiter bei aller Orientierung an den Zielgrößen Handlungsspielraum in der Umsetzung der Vorgaben hat. Beispiel: Die Geschäftsführung legt für das Folgejahr fest, dass eine im Benchmarking vergleichbare Mitarbeiterausfallsquote zu erreichen ist. Zu den Teilzielen gehört eine zielgerichtete, alle Mitarbeiter beteiligende, regelmäßige Dienstbesprechung. Prozessverantwortliche sind die beiden Pflegedienstleitungen. Diese strukturieren die Dienstbesprechung in der Form, dass die Moderation und Protokollführung abwechselnd von den Mitarbeitern übernommen werden.

Lösung Aufgabe 2.3

7 Punkte

- Prozessqualität:** (SB 2.01, S. 35) **7 Punkte**
- Die *Strukturqualität* liefert die Rahmenbedingung, in der die Dienstleistung erbracht wird. Die Effizienz und Qualität des Ablaufes der Dienstleistung (*Prozessqualität*) sind entscheidende Faktoren für die Güte des Ergebnisses (*Ergebnisqualität*). 3 Punkte
- Beispiel: Die Pflegefachkräfte erkennen frühzeitig die Tendenz einer unzureichenden Ernährungssituation beim Bewohner und in Folge dessen eine Verschlechterung seines Allgemeinzustandes. Aufgrund dessen erstellen sie nach Rücksprache mit dem Arzt und in Zusammenarbeit mit der Küche einen Ernährungsplan. Nach einiger Zeit ist festzustellen, dass die Maßnahmen greifen, die Ernährungssituation des Bewohners sich stabilisiert und der Allgemeinzustand sich verbessert. 4 Punkte

Bei dem praktischen Beispiel muss die erhöhte Bedeutung der Prozessqualität im Kontext der beiden anderen Qualitätsdimensionen deutlich werden.

Lösung Aufgabe 3.1

13 Punkte

- a) **Aufgaben des Personal-Controllings:** (SB 3.01, S. 38ff) **max. 4 Punkte**
je 1 Punkt
- eine turnusmäßige Personalbedarfsbestimmung,
 - eine turnusmäßige Personalbestandsanalyse,
 - eine kontinuierliche Personalveränderung (Beschaffung, Personalentwicklung, evt. Personalfreisetzung),
 - ein gezielter Personaleinsatz,
 - ein zugehöriges Personalkostenmanagement sowie
 - eine zielorientierte Personalführung.
- b) **Aufgabenbereiche des Managements der Personalveränderungen:** (SB 3.01, S. 38ff) **3 Punkte**
je 1 Punkt
- Personalbeschaffung
 - Personalentwicklung
 - Personalfreisetzung
- c) **Aufgaben innerhalb des Controllings von Personalveränderungen:** (SB 3.01, S. 38ff) **max. 6 Punkte**
je Aufgabe
3 Punkte
- Einer künftigen **systematischen Personalentwicklung** ist – auch im Interesse der Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit – besondere Aufmerksamkeit zu schenken, weil sie großen Einfluss auf den Grad der Zielerreichung auf dem Weg zu *Excellence* hat. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung (z. B. in Richtung klinischer Pfade) sollten möglichst synchronisiert werden.
 - Die **Personalbeschaffung** kann sowohl intern als auch extern erfolgen. Intern sind *High Potentials* zu identifizieren und gebührend zu pflegen. Die Karriereplanung der Mitarbeiter hat sich künftig stärker an einer größeren Qualifikation und Flexibilität als am Erklimmen einer Hierarchieleiter auszurichten. Das erfordert Einstellungsänderungen bei der Mitarbeiterschaft. Auch die gilt es zu prägen und nachzuhalten.
 - **Individuelle Mitarbeiterbedürfnisse** sind auch zu erheben; deren Erfüllung ist – soweit wie möglich – in die Personalentwicklung einzubeziehen, auch wenn sie die Karriere jenseits der Grenzen der Einrichtung betreffen. Die Mitarbeiter sind zielführend zu befragen, um ihre tatsächliche Einschätzung zu kennen und in alle Folgeentscheidungen einzubeziehen. Der Erfolg ist nachzuhalten.
 - **Dienstliche Beurteilungen** *top-down* als Abgleich von Anforderungsprofilen und Fähigkeits- bzw. Leistungsprofilen können um Aufwärtsbeurteilungen (Mitarbeiter beurteilen Vorgesetzte) und 360°-Feedback (Mitarbeiter beurteilen Kollegen gleicher Hierarchiestufe, besonderes bei den internen Lieferanten-Kunden-Verhältnissen) ergänzt werden. Das ist ungewohnt und bedarf daher der sorgfältigen Planung und Überwachung.

Lösung Aufgabe 3.2

12 Punkte

- a) **Arten von Planspielen:** (SB 3.03, S. 32f) **6 Punkte**
3 Punkte
- Das Fernplanspiel:** Hier treten die Teilnehmer in Teams gegeneinander an. Sie müssen in einem vorher festgelegtem Zeitrhythmus bestimmte Aufgaben lösen. Per Diskette oder E-Mail schicken die Teams ihre Spielzüge an eine Zentrale. Diese wertet die Spielzüge aus, und übermittelt die Ergebnisse den Teams. Fernplanspiele dauern meistens mehrere Monate. Die Teams können dabei aus dem gleichen oder aus verschiedenen Unternehmen stammen.
- Das Seminarplanspiel:** Hier werden ebenfalls Teams pro zur vergebener Rolle gebildet, die sich in einem simulierten Marktumfeld behaupten müssen. Allerdings erfolgen die Spielzüge in wesentlich kürzeren Abständen, entsprechend schneller müssen Entscheidungen durch die Teams getroffen werden. Ein solches Planspiel kann in zwei besser in drei oder vier Seminartagen durchgeführt werden. Meistens sind Seminarplanspiele nicht EDV-ge-
- 3 Punkte**

gesteuert.

b) Planspielskizze aus dem Personalbereich: (SB 3.03, S. 32f)

6 Punkte

Vorbemerkung: Die 3 im Folgenden angegebenen Ideen für eine Planspielskizze sind als Möglichkeiten zu betrachten. Denkbar sind auch andere Themen. Für die Bewertung ist entscheidend: klare Benennung des Themas, kurze Situationsbeschreibung mit Rollenverteilung, Zielsetzung für das Lernen bzw. den Lernerfolg.

Liegt der Schwerpunkt des Planspiels bei der **Reflexion einer Führungskultur** kann es z. B. sinnvoll sein, Führungskräften die Rolle eines Mitarbeiters zu geben, die nun erfahren, wie es ist, nicht ausreichend Freiraum zu bekommen, lediglich informiert zu werden usw. Das direkte Erfahren der eigenen Hilflosigkeit, des eigenen Ärgers, der eigenen Machtlosigkeit stellt Betroffenheit her und führt vielfach zu einer Verhaltensänderung.

Der Einsatz von Planspielen als Möglichkeit eines **Personalauswahlverfahrens** findet zunehmend mehr Bedeutung. Es zeigt die Fähigkeiten und das Verhalten des Bewerbers in einem vermeintlich realen Umfeld.

Im Bereich der **Personalentwicklung** kann das Planspiel eine Auseinandersetzung mit einer veränderten bzw. neuen beruflichen Rolle ermöglichen. Dazu übernimmt der Teilnehmer eine Rolle, die er in der Zukunft besetzen möchte. Die Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Anforderungen, dem möglichen Druck, den benötigten Fertigkeiten usw. gibt dem potentiellen Stelleninhaber eine Möglichkeit festzustellen, inwieweit er für die zukünftige Aufgabe gerüstet ist.

Lösung Aufgabe 3.3

8 Punkte

Vor- und Nachteile der Supervision: (SB 3.04, S. 8ff)

max. 8 Punkte

Supervision als Ersatzmittel für individuelle und zwischenmenschliche Problemstellungen

3 Punkte

Durch ihren reflektierenden Ansatz hat die Supervision große Stärken, zwischenmenschliche Konflikte zu erkennen und zu bewältigen. Es besteht allerdings die Gefahr, dass eine Vielzahl von Details bearbeitet wurden, die Gesamtzusammenhänge und ihre Bedeutung für die gesamte Institution aber außer Acht gelassen werden. So kann es passieren, dass Abteilungen trotz gelungener „Abteilungs- oder Teamsupervision“ letztlich gegen andere Abteilungen oder Teams arbeiten.

Die Chance personenbezogene Problemstellungen in der Supervision zu bearbeiten

3 Punkte

Supervision will Menschen und Organisationen unterstützen, mit Komplexität umzugehen. Neben unternehmens- oder institutionenbedingten Gründen können auch personenbezogene individuelle Gründe für eine Supervision sprechen. Generell wird die Einzelsupervision gerne von Führungskräften genutzt, um spezielle diskretere Themen in Ruhe und Abgeschiedenheit zu bearbeiten. Weitere Gründe können z. B. sein das Zurechtzukommen mit schwierigen beruflichen Situationen, eine Neuorientierung, die eigene Professionalisierung oder die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Abteilung.

Supervision als Feuerlöscher

3 Punkte

Supervision wird häufig erst eingesetzt, wenn für ein System lebensnotwendige Probleme unlösbar erscheinen oder Prozesse in der momentanen Erscheinungsform ganz einfach zu teuer werden. Mit Hilfe des Supervisionsprozesses wird versucht, „zu retten, was noch zu retten ist“. Der Supervisor gerät in die Rolle des „Feuerwehrmanns“, der mittels einer Gießkanne versucht, einzelne Brandherde zu löschen. Ein auf die Zukunft ausgerichtetes Gesamtkonzept wird bei einer solchen Vorgehensweise außer Acht gelassen werden.

Supervision im Einsatz als Führungsinstrument

3 Punkte

Es gibt unterschiedliche Ansichten darüber, ob sich Supervision auch als Instrument der Führung eignet. Weil es schwer zu vermeiden ist, die Intimsphäre des Mitarbeiters außen vor zu lassen, besteht das Risiko einer persönlichen Verletzung des Mitarbeiters. Auch eine Führungskraft läuft Gefahr, seine – auch ihn schützende – Rolle zu verlassen und sich im wahrsten Sinne des Wortes „zu viel aufzuladen“. Mitarbeiter und Führungskraft stehen in einem besonderen Verhältnis zueinander: Der eine ist weisungsgebunden und damit abhängig von dem anderen, der andere weisungsbefugt und damit schnell in einem Rollenkonflikt, wenn er Privates mit Beruflichem vermischt oder sogar vermischen muss.

Lösung Aufgabe 4.1**12 Punkte****Unternehmensprozess „Patienten gewinnen“:** (SB 4.06, S. 20, S. 52)**12 Punkte****a) Allgemeine Darstellung der Aufgabe:****6 Punkte**

- Zum Prozess zählt die Gesamtheit der Aktivitäten, die zum gewünschten Case Mix führen können. Sie laufen insgesamt darauf hinaus, eine Situation herbeizuführen, die es Patienten und/oder ihrem Arzt vorteilhaft erscheinen lässt, die Dienste des Krankenhauses in Anspruch zu nehmen.

(3 Punkte)

Teilprozesse/Elemente des Prozesses „Patienten gewinnen“ sind:

(3 Punkte)

- Strategie umsetzen
- Marktforschung: Beobachten von Nachfrageentwicklung und Wettbewerb
- Marktbeeinflussung: Beeinflussen durch Kommunikation
- berufsgruppen- und sektorenübergreifende Kooperationen, z. B. mit niedergelassenen Ärzten (Bilateral, Vernetzung, DMPs, integrierte Versorgung etc.)
- Täglicher Umgang: an der Basis/Routine; Aktivitäten auf Chefebene

b) Zeichnung „Prozesserlegung“:**6 Punkte**

Verschiedene Lösungen sind denkbar. Da die Prozesszerlegung demonstriert werden soll, ist eine Darstellung wie in SB 4.06, Abb. 11, S. 53 einschlägig. Die Darstellungsweise in SB 4.06, Abb. 10, S. 52 passt zwar inhaltlich, muss aber noch um mindestens eine 2. Ebene ergänzt werden. Möglich ist auch ein Flussdiagramm wie in SB 4.06, Abb. 12, S. 54.

Auf folgende Punkte kommt es im Einzelnen an:

- Prozesse haben einen definierten Anfang (Eingabe) und ein definiertes Ende (Ergebnis).
- Da die Prozesszerlegung demonstriert werden soll, müssen mindestens zwei Prozessebenen in den Blick genommen werden. (Bei einem Flussdiagramm muss ein „link“ auf ein zweites Flussdiagramm gesetzt sein)
- Inhaltlich sollte deutlich werden, dass die Prozessketten bzw. -schritte in eine logische Reihenfolge gebracht und auf richtigen Ebenen angesiedelt sind.

Auf inhaltliche Vollständigkeit der Prozessdarstellung kommt es dagegen nicht an. Diese wird in Teilaufgabe a) abgefragt und bewertet.

Lösung Aufgabe 4.2**14 Punkte****Levels of Excellence:** (SB 4.03, S. 33f; SB 4.04, S. 28f)**14 Punkte****a) Stufenmodell****9 Punkte**

- European Quality Award (EQA) - der Europäische Qualitätspreis: Die Bewerbung um den EQA ist für Organisationen der Spitzenklasse in Bezug auf ihre Qualitätsleistungen geeignet. Der Anspruch dieser hohen Auszeichnung will und soll einen starken Anreiz bieten, den höchstmöglichen Grad von Excellence anzustreben. Dementsprechend aufwändig fällt die Bearbeitung innerhalb der Organisation, aber auch durch die EQA-Jury aus. Entsprechend teuer ist es.
- Recognized for Excellence (Anerkennung von Excellence): Auf dieser Stufe werden Erfolge anerkannt, die schon in Richtung exzellentes Management weisen. Die Bewerber sollten etwa 2-3 Selbstbewertungszyklen durchlaufen haben und in allen Bereichen der Organisation systematisch mit der Umsetzung von Verbesserungen begonnen haben. Es wird dabei vorausgesetzt, dass innerhalb der Organisation auf breiter Ebene eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten des Modells stattgefunden hat. Der Bewertungsablauf ist deutlich weniger aufwändig als bei der Bewerbung um den EQA.
- Committed to Excellence (Verpflichtung zu Excellence): Diese Bewertungsstufe dient in erster Linie dazu, Organisationen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen, ü-

(je 3 Punkte für jede Stufe)

ber eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell ihren derzeitigen Reifegrad zu definieren. Sie erhalten dadurch die Chance, wesentliche Verbesserungspotenziale zu erkennen und Prioritäten in deren Bearbeitung zu setzen. Voraussetzung für die Anerkennung ist der Nachweis einer erfolgreichen sowie planmäßigen Umsetzung von mindestens drei Verbesserungsprojekten. Die erforderliche Selbstbewertung kann auf Wunsch durch externe Beratung begleitet werden. Die Organisationen erhalten eine praxisnahe Hilfestellung, um Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten und umzusetzen.

b) Erreichbare Stufe im Beispielkrankenhaus

- Wenn überhaupt eine Teilnahme am Programm „Levels of Excellence“ der EFQM ins Auge gefasst werden soll, käme lediglich die unterste Stufe der Anerkennung in Frage. Möglich ist vermutlich der Nachweis von drei Verbesserungsprojekten. Bisher wurde aber noch keine systematische Selbstbewertung vorgenommen. Auf Excellence-Stufe II werden mindestens zwei Selbstbewertungen zur Voraussetzung gemacht.
- Theoretisch könnte sich das Krankenhaus zwar sogar um den EQA bewerben. Es hätte allerdings nicht die geringste Chance zu den Finalisten zu gehören oder gar den Preis zu gewinnen. Das olympische Motto „Teilnahme ist alles“ wäre zudem im wahrsten Sinne des Wortes teuer erkauft, da sowohl die Bearbeitung innerhalb der Organisation als auch durch die EQA-Jury sehr aufwändig ist.

5 Punkte
(2,5 Punkte)

(2,5 Punkte)

Lösung Aufgabe 4.3

7 Punkte

Befragungs-Bias und Methoden zur Vermeidung: (SB 4.05, S. 25ff)

max. 7 Punkte
je 3,5 Punkte
pro Lösung

- Teile der Grundgesamtheit können nicht erreicht werden (Auswahlfehler-Bias): Eine systematische Verzerrung kann sich daraus ergeben, dass bestimmte Teile der Grundgesamtheit bei einer Befragung generell nicht erreicht werden können, z. B. Kinder; solche, die die Sprache des Fragebogens nicht ausreichend beherrschen; Analphabeten; demente, altersschwache oder anderweitig stark behinderte Menschen oder Obdachlose; Verstorbene. Die Ergebnisse wären damit für die Gesamtheit aller Patienten nicht repräsentativ: sie würden sich nur auf diejenigen beziehen, die noch in der Lage sind, einen Fragebogen auszufüllen; alle anderen blieben unberücksichtigt. Vor jeder Befragung sollte festgestellt werden, welcher Teil der Patienten systematisch unberücksichtigt bleiben muss und wie dies zu bewerten ist. Das Ergebnis dieser Bewertung könnte beispielsweise bei Demenzkranken lauten, dass eine Befragung mit klassischen Selbstausfüller-Fragebögen keinen Sinn macht. Hier (wie auch bei Kindern) ist zwar ersatzweise die Befragung der Angehörigen möglich. Man sollte sich jedoch klar sein, dass in diesem Fall bestimmte Gesetzmäßigkeiten und inhaltliche – ebenfalls systematische – Verzerrungseffekte entstehen (Familienangehörige haben meist andere Qualitätsmaßstäbe und urteilen durchweg kritischer).
- Verzerrungen durch fehlende Antworten („missing values“): Die Missing-Quote kann vor allem reduziert werden durch: Abfragen der aus Sicht der Befragten relevanten Sachverhalte; verständliche, eher umgangssprachliche Formulierung der Fragen; Vermeidung doppelter Verneinungen; Abfrage nur eines und nicht mehrerer Sachverhalte in ein- und derselben Frage sowie Verteilung der Fragebögen zum richtigen Zeitpunkt. (SB 4.05, S. 35, Übungsaufgabe 3.13). Alternativ: Einsatz von Interviewern.
- Verzerrung durch fehlende Fragebögen ("non-response bias"): Aufklärung über Sinn und Zweck der Aktion; Bei Selbstausfüllbogen: Gewährleistung möglichst vollständiger Anonymität („Briefwahlprinzip“) und Rücksendung der Fragebögen an eine externe, neutrale Instanz (nicht an die zu beurteilende Einrichtung). Postalischer Versand der Fragebögen, bis zu 2 Nachfassaktionen. Alternativ: Einsatz von Interviewern.
- Interviewer-Bias: Allerdings führt der Einsatz von Interviewern häufig seinerseits zu Verzerrungen. Zum einen fällt es vielen Menschen bei Aufhebung der Anonymität noch schwerer, negative Meinungen bzw. Erfahrungen zu äußern. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die Interviewpartner Antworten bewusst oder unbewusst beeinflussen. Letzteres lässt sich durch Interviewerschulung und Verhaltensstandards für die Befragungssituation teilweise beheben.

- Personenbezogene Faktoren beim Befragten sind ins Kalkül zu ziehen. Personenbezogene Faktoren beim Befragten sind z. B. Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, ethnische und kulturelle Zugehörigkeit, sozialer Status, aber auch individuelle Erfahrungen, Hoffnungen und Ängste. Sie beeinflussen den Erwartungshorizont bezüglich einer Situation, einer Leistung oder eines Produkts – sozusagen den „Sollwert“ – und damit natürlich das Urteil. Ältere Menschen z. B. urteilen in der Regel milder als jüngere, während solche mit höherer Bildung kritischer sind als Menschen mit geringerer Bildung.
- Reportfragen statt Ratingfragen: Eine „Rating-Frage“ zielt auf eine subjektive Beurteilung oder Bewertung bestimmter Sachverhalte oder Vorkommnisse, in der Regel mit Hilfe einer Intervallskala (z. B. Schulnotensystem von positiv nach negativ). Eine „Report-Frage“ zielt auf die Feststellung objektiver Tatbestände bzw. Ereignisse („Sind Sie operiert worden?“, „Ja“ oder „Nein“) oder einer Beobachtung („Kam es vor, dass ...“), in der Regel mit Hilfe von Nominal- oder Ordinalskalen. Hauptnachteil von „Rating-Fragen“ sind hohe Deckeneffekte, d. h. eine stark in eine Richtung verschobene Verteilung von Messwerten (keine Normalverteilung). Um die Kundenzufriedenheit scheint es dann regelmäßig viel besser gestellt zu sein, als es tatsächlich der Fall ist.