

Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Management komplexer Problemsituationen</b>
Art der Leistung	<b>Studienleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-MKP-S11-030412</b>
Datum	<b>12.04.2003</b>

Sehr geehrte Fernstudierende,

Die KÜ enthält 7 Aufgaben, zu deren Bearbeitung 180 Minuten zur Verfügung stehen. Für die Beantwortung sollen angemessene Instrumente gefunden und eingesetzt werden.

Die Bearbeitung der Aufgaben ist sowohl als Gruppe wie als Einzelperson möglich. In Absprache mit dem Lehrbeauftragten können Sie sich für eine Gruppen- oder Einzelarbeit entscheiden. Dies ist auf dem KÜ-Mantelbogen in den entsprechenden Feldern von Ihnen einzutragen.

Die Lösung ist schriftlich zu fixieren und anschließend vor allen Teilnehmern der Prüfung zu präsentieren.

Grundlage Ihrer Bewertung ist die **aktive Teilnahme** an der Komplexen Übung. Dies umfasst:

- die Bearbeitung/Lösung der Aufgaben,
- die begründete schriftliche Fixierung der Lösung,
- die aktive Teilnahme an der Präsentation der eigenen Lösungen sowie
- die aktive und kritische Auseinandersetzung mit den Präsentationen der anderen Prüfungsteilnehmer in Form einer an die jeweilige Präsentation anschließenden Diskussion.

Die eigentliche **Präsentation** sollte pro Gruppe / Einzelperson ca. **15 Minuten**, die daran anschließende **Diskussion** nicht länger als **10 Minuten** dauern. Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf acht.

Lassen Sie bei Ihren schriftlichen Lösungen 1/3 Rand für die Korrekturen und schreiben Sie leserlich.

Denken Sie an Name, Unterschrift und Matrikelnummer aller an der Lösung beteiligten Personen.

Bearbeitungszeit: 180 Minuten  
Anzahl der Aufgaben 7  
zulässige Hilfsmittel: Taschenrechner, Studienbriefe

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

# Krankenhaus – kommunal oder privat?

## Potentielle Käufer sichern Klinikum hohe Investitionen zu

Höchstes Gebot bei 15 Millionen Euro – Kommunales Konzept kommt noch

## Kaufgebote für Krankenhäuser sinken

Aktionsbündnis sieht sich in Ablehnung bestätigt – Erste Bewerber-Präsentationen morgen im Stadtrat

## Bürgerentscheid: Außer Spesen nichts gewesen

56 Prozent stimmen für kommunales Klinikum – Abstimmung verfehlt Quorum

Vielerorts wurden ehemals kommunale Krankenhäuser bereits an private Träger verkauft. Man versprach sich dadurch weitere finanzielle Mittel, um die meist angespannte Haushaltslage zu entschärfen.

Inzwischen wurden auch in Sonnenstadt (70.000 Einwohner) verschiedene Eigenbetriebe ausgelagert und man trägt sich mit dem Gedanken, das städtische Klinikum zu verkaufen. In den letzten Jahren konnten dort zwar Gewinne erwirtschaftet werden, allerdings sieht sich die Stadt nicht mehr in der Lage, die in Zukunft nötigen Investitionen zu tätigen. Im letzten Jahrzehnt wurden über 80 Millionen Euro in Neubauten und Modernisierungsmaßnahmen investiert. Nun sind die Kreditrahmen ausgeschöpft, Förderprogramme werden nicht mehr genehmigt. Um die Behandlungsqualität langfristig sicherzustellen, kommt aus Sicht der Kommune nur ein Verkauf des Krankenhauses in Betracht.

Das Klinikum verfügt über mehr als 500 Betten und ist mit 1.100 Arbeitsplätzen der größte Arbeitgeber der Stadt. Derzeit leidet das anerkannte Lehrkrankenhaus allerdings an chronischem Ärztemangel. Das Budget des Krankenhauses wurde gegenüber dem Vorjahr nur geringfügig erhöht, während die Personalkosten aufgrund der Tarifierhöhungen im öffentlichen Dienst um 2,4 % stiegen.

Aus einer Reihe von potenziellen Käufern sind nunmehr zwei Bieter übrig geblieben. Diese offerieren Kaufpreise von 10 bzw. 15 Millionen Euro und sagen zudem für die kommenden zehn Jahre Investitionen in Höhe von jeweils rund 20 Millionen Euro zu. Das Klinikum von Sonnenstadt wäre das größte innerhalb der Ketten der beiden Bieter.

Ähnliche Fälle in der Region zeigten, dass die großen Krankenhausunternehmen beim Bieten die Preise nicht hochtreiben. Im Gegenteil: die letztendlich gezahlten Summen lagen teilweise unter den Anfangsangeboten. Aus diesem Grund möchte die Stadt die Kaufentscheidung nicht unnötig hinauszögern, um zu verhindern, dass die beiden letzten Bieter noch abspringen.

Für die Stadt ist die Höhe des Kaufpreises allerdings zweitrangig. Wichtiger ist eine sichere Zukunft des städtischen Krankenhauses, wobei das medizinische Konzept des potenziellen

Trägers und die in Zukunft geplanten Investitionen eine entscheidende Rolle spielen. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit die jetzige Belegschaft übernommen werden kann. Die gegenwärtige Verschuldung von Sonnenstadt beträgt 86 Millionen Euro. Ein Verkauf würde der Stadt wahrscheinlich einige Millionen Euro bringen. Die äußerst angespannte Finanzlage der Stadt könnte sich damit – zumindest kurzfristig – entspannen. Was aber verliert die Stadt durch den Verkauf ihres Klinikums?

Während sich die Stadtväter einig sind und unter den potentiellen Bietern das günstigste Angebot zu finden versuchen, wurde inzwischen ein Aktionsbündnis für den Verbleib des Krankenhauses in kommunaler Trägerschaft gegründet. Nach Ansicht des Bündnisses ist es nämlich nicht entscheidend, wer in Zukunft Träger der Klinik ist, sondern wie effizient deren Management sei. Und dies sei unabhängig von der Trägerschaft. Der kürzlich vorgelegte Beteiligungsbericht städtischer Unternehmen vom Vorjahr bekräftigt dies: „Eine positive Geschäftsentwicklung, solide Unternehmensführung und konkrete Vorstellungen zur Entwicklung zeugen davon, dass das Krankenhaus auch in Zukunft kommunal geführt werden kann.“ Auch der Allgemeine Patientenverband sprach sich gegen einen Verkauf aus. Begründet wurde dies mit der Befürchtung, sich in Zukunft auf „lukrative“ Patienten zu konzentrieren – sprich: gewinnbringende Operationen oder Privatpatienten.

Auf Initiative des Aktionsbündnisses kam ein Bürgerentscheid zustande, bei dem die Wahlberechtigten für den Verbleib des Klinikums in kommunaler Hand stimmen konnten, was sich für den Einzelnen allerdings schwierig gestaltete. Im Vorfeld war kaum darüber informiert worden, wie die Zukunft eines kommunalen Klinikums aussehen könnte. Es wurden vielmehr nur die Vorteile eines Verkaufs angepriesen, um Unsicherheiten in Bezug auf eine Privatisierung aus dem Weg zu räumen. Öffentliche Diskussionen und Presseinformationen liefen stets in dieselbe Richtung. Statt Für und Wider eines Verkaufs offen auf den Tisch zu legen, plädierte die Stadtverwaltung – unterstützt durch eine 35.000 Euro teure Werbekampagne – im Vorfeld des Bürgerentscheids, für den Verkauf des Klinikums zu stimmen. Dies trug weniger zur Aufklärung als vielmehr zur weiteren Verunsicherung der Bürger bei. Was ist, wenn man das Kreuzchen an der falschen Stelle setzt? Ist es dann nicht besser, gar nicht abzustimmen, als den falschen Weg zu befürworten? Zudem wurden nun auch noch Stimmen aus dem Umland laut. Die Bewohner der angrenzenden, im Einzugsgebiet des Krankenhauses liegenden Gemeinden sind auch potenzielle Patienten. Ihnen ist es aber nicht gestattet, sich am Bürgerentscheid zu beteiligen.

Es kam, wie es kommen musste: Das Abstimmungsergebnis sprach zwar eindeutig für einen Verbleib des Krankenhauses bei der Kommune; allerdings reichte die Gesamtzahl der abgegebenen Stimmen nicht aus, um den Bürgerentscheid rechtskräftig werden zu lassen. Vertreter des Aktionsbündnisses machten nun die Kampagne der Stadt dafür verantwortlich.

### **Aufgabe 1:**

Welche Ziele verfolgt die Stadtverwaltung?

Welcher Zeitrahmen wird für die Umsetzung der einzelnen Ziele angestrebt?

### **Aufgabe 2:**

Analysieren Sie die Positionen der am Verkauf beteiligten bzw. davon betroffenen Akteure!  
Was spricht aus deren Sicht für bzw. gegen einen Verkauf des Klinikums?

### **Aufgabe 3:**

Wovon hängt das erfolgreiche Arbeiten eines Krankenhauses ab?

Identifizieren Sie mindestens 5 wichtige Faktoren des vorliegenden Systems und stellen Sie wichtige Zusammenhänge in einem Netzwerk dar!

Tragen Sie dabei - wo möglich - auch die Wirkungsrichtungen ein und erläutern Sie die Wirkungszusammenhänge kurz!

### **Aufgabe 4:**

Erstellen Sie ausgehend von Ihrem Netzwerk eine Wirkungsmatrix!

### **Aufgabe 5:**

Erstellen Sie aus obiger Wirkungsmatrix ein Intensitätsportfolio! Interpretieren Sie dieses kurz!

### **Aufgabe 6**

Erstellen Sie – aus Sicht der Bürger von Sonnenstadt – ein mittel-/langfristiges Szenario für den Fall, dass das Krankenhaus

p) privatisiert wird bzw.

k) in kommunaler Hand bleibt!

### **Aufgabe 7**

Im Laufe der öffentlichen Diskussion weitgehend vernachlässigt und erst kurz vor dem Bürgerentscheid eingebracht wurde die Frage nach den regionalwirtschaftlichen Auswirkungen eines Klinikverkaufs. Was bedeutet der Verkauf z.B. für regionale Zulieferer wie Fleischer, Bäcker und Wäschereien? Welche anderen wirtschaftlichen Wirkungen hätte dies?

Erstellen Sie zur Klärung dieser Frage ein Mindmap und stellen Sie darin die regionalwirtschaftliche Bedeutung eines Krankenhauses dar!

Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Management komplexer Problemsituationen</b>
Art der Leistung	<b>Studienleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-MKP-S11-030412</b>
Datum	<b>12.04.2003</b>

**Diese Studienleistung wird entweder mit bestanden oder nicht bestanden bewertet.**

Der Natur dieses Studienfaches entsprechend gibt es **keine ausschließlich richtige Lösung / Beantwortung** der Aufgaben. Entsprechend sind die nachfolgend aufgeführten **Lösungshinweise nur eine mögliche Antwort**; sie sind aufgrund der Angaben in den Studienbriefen entworfen worden.

Treffen Sie auf eine andere richtige Lösung als die, welche hier angegeben worden ist, so sollte sich die Bewertung nur an der Plausibilität und Richtigkeit der Antworten ausrichten.

Die Fallstudie enthält 7 Aufgaben, zu deren Bearbeitung 180 Minuten zur Verfügung stehen. Für die Beantwortung sollen angemessene Instrumente gefunden und eingesetzt werden. Die Bearbeitung der Aufgaben ist sowohl als Gruppe wie als Einzelperson möglich. In Absprache mit dem Lehrbeauftragten können sich die Studierenden für eine Gruppen- oder Einzelarbeit entscheiden. Dies ist auf dem KÜ-Mantelbogen in den entsprechenden Feldern einzutragen und vom Aufsichtführenden zu prüfen.

Die Lösung ist schriftlich zu fixieren und anschließend vor allen Teilnehmern der Prüfung zu präsentieren.

Grundlage der Bewertung ist die **aktive Teilnahme** an der Komplexen Übung. Dies umfasst:

- die Bearbeitung/Lösung der Aufgaben,
- die begründete schriftliche Fixierung der Lösung,
- die aktive Teilnahme an der Präsentation der eigenen Lösungen sowie
- die aktive und kritische Auseinandersetzung mit den Präsentationen der anderen Prüfungsteilnehmer in Form einer an die jeweilige Präsentation anschließenden Diskussion.

Die eigentliche **Präsentation** sollte pro Gruppe/Einzelperson ca. **15 Minuten**, die daran anschließende **Diskussion** nicht länger als **10 Minuten** dauern.

**Entsprechend rechtzeitig sollte mit den Präsentationen begonnen werden. Bitte geben Sie hierauf Acht.**

Die von den Prüflingen erstellten schriftlichen Fixierungen dienen nur im Zweifelsfall der genaueren Einschätzung der erbrachten Leistung. Sie sind jedoch mit dem Mantelbogen im Studienzentrum abzugeben. Die **Beurteilung** der Prüflinge erfolgt anhand der o.g. Grundlage nach Maßgabe Ihrer Erfahrungen als Lehrender. Im Mantelbogen ist eine kurze Prüfungsergebnisbegründung zu vermerken. Sollte ein Prüfling nicht bestanden haben, so muss in diesem Fall von Ihnen eine ausführliche Begründung geschrieben werden und diese mit der Ergebnismeldung und den anderen Prüfungsunterlagen an das zuständige Studienzentrum gegeben werden.

## Lösungshinweise zu Aufgabe 1

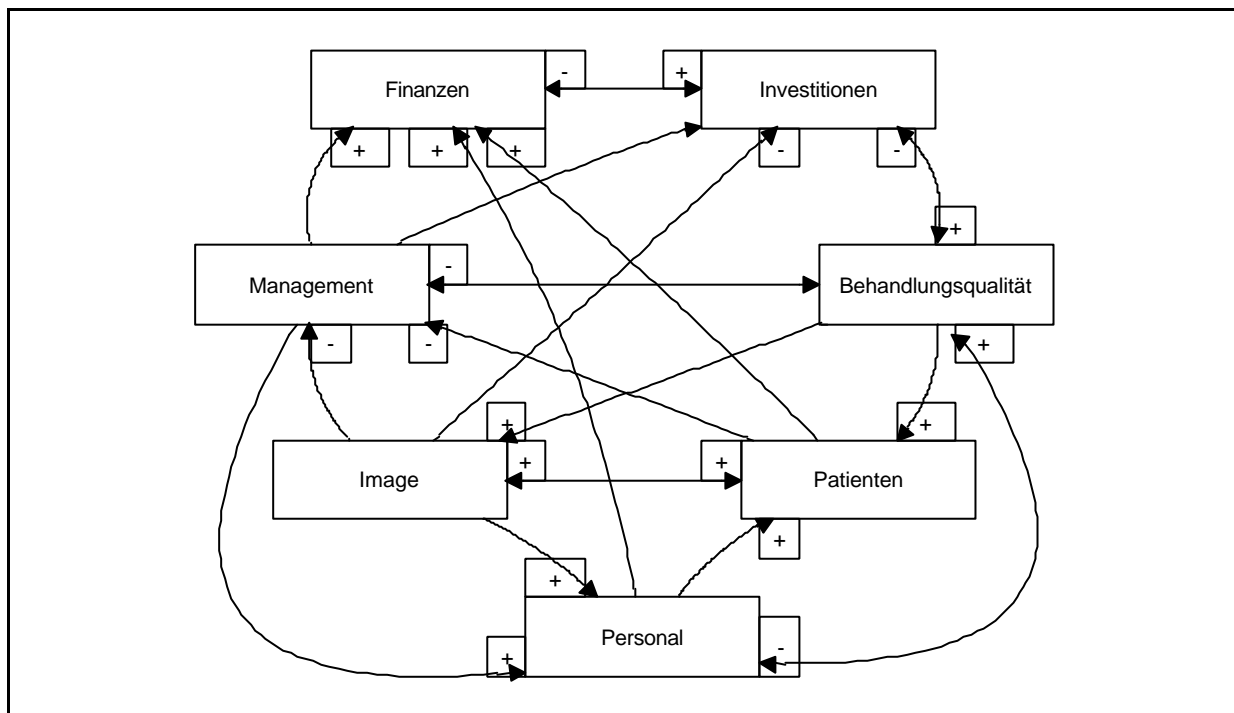
Ziele	Zeitraumen
Zukunftssicherung des Klinikums und damit Sicherstellen der medizinischen Versorgung der Bevölkerung (Oberziel)	langfristig
Einholen von Bieterinformationen/-angeboten	kurzfristig
Durchführung von Vorverhandlungen mit dem Ziel konkreter Angebote	kurzfristig
Herausfiltern des optimalen Anbieters	kurzfristig
Abschluss des Kaufvertrags	kurz- bis mittelfristig
Verkauf des städtischen Klinikums	kurz- bis mittelfristig

## Lösungshinweise zu Aufgabe 2

Beteiligte	Pro	Contra
<b>Kommune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenhaus nicht mehr in Haushaltsplan enthalten</li> <li>• keine Verwaltung(skosten) mehr</li> <li>• evtl. Verlust muss nicht mehr ausgeglichen werden (keine Subventionierung mehr)</li> <li>• Image des Krankenhauses kann steigen (durch moderne Technik, Sanierung, ...)</li> <li>• liquide Mittel (Krankenhaus verkauft → finanzielle Mittel stehen Kommune zur Verfügung → andere Einrichtungen/Projekte können unterstützt werden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt verliert an Einflussnahme auf die Gesundheitsversorgung</li> <li>• kein öffentliches Gut mehr</li> <li>• Kommune hat keinen Einfluss mehr auf verkauftes Objekt</li> <li>• keine Gewinnbeteiligung → keine zusätzlichen Investitionsmittel</li> <li>• Verkauf = nur kurzfristige Finanzspritze; Ausgabeverhalten der Stadt muss sich insgesamt ändern</li> </ul>
<b>Bürger/ Patient</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssteigerung</li> <li>• Leistungssteigerung</li> <li>• patientenfreundlicher (Wohlbefinden steigt, technische Ausstattung besser)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenzkampf/Wettbewerb</li> <li>• Patient wird nur als Nummer betrachtet</li> <li>• unterschiedliche Behandlung von Kassen- und Privatpatienten</li> </ul>
<b>Personal (Mitarbeiter, Pflegepersonal, Ärzte)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überdurchschnittliche Entlohnung (für Ärzte)</li> <li>• bessere Ausstattung</li> <li>• Arbeitsplatz attraktiver</li> <li>• bessere Aufstiegschancen</li> <li>• Weiterbildung/Schulungen gefördert</li> <li>• größere Chance, qualifiziertes Personal zu rekrutieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Entlohnung nach BAT mehr</li> <li>• Personalbestand wird „optimiert“</li> <li>• erhöhter Leistungsdruck</li> </ul>
<b>Käufer (Krankenhausketten, z.B. Rhön, Helios)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort wird gekauft</li> <li>• Gewinnmaximierung</li> <li>• Konkurrenzkampf bestehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wirtschaftliches Risiko (notwendige hohe Investitionen, größtes Klinikum in den jeweiligen Ketten der Bieter)</li> </ul>

Beteiligte	Pro	Contra
<b>Aktionsbündnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krankenhaus konnte bisher erfolgreich geführt werden, erwirtschaftete Gewinne, hat konkrete Zukunftspläne. Im Prinzip kann auch ein anderer Träger erfolgreich (weiter)arbeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausverkauf des „Tafelsilbers“ – Verlust von Vermögenswerten für die Stadt; durch Verkauf wird möglicherweise nur ein Teil des tatsächlichen Klinikwertes erzielt wird; der Rest des kommunalen Eigentums werde quasi „verschenkt“</li> <li>entscheidende Reduzierung der städtischen Gestaltungsräume im Gesundheitswesen</li> <li>Nachteile für Patienten</li> </ul>
<b>Allgemeiner Patientenverband</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Befürchtung, sich in Zukunft auf „lukrative“ Patienten zu konzentrieren – sprich: gewinnbringende Operationen oder Privatpatienten</li> </ul>

### Lösungshinweise zu Aufgabe 3



Wirkung von ...	auf	Wirkungszusammenhang
<b>Management</b>	Finanzen	je besser das Management, umso effizienter kann das Krankenhaus geführt werden
	Investitionen	Management entscheidet mit über Durchführung von Investitionen
	Behandlungsqualität	Management legt Qualitätsstandards fest
	Personal	je besser das Management, umso mehr wird das Personal motiviert
<b>Finanzen</b>	Investitionen	je finanzkräftiger der Träger, umso mehr Investitionen können getätigt werden

<b>Wirkung von ...</b>	<b>auf</b>	<b>Wirkungszusammenhang</b>
<b>Investitionen</b>	Behandlungs-qualität	je mehr Investitionen getätigt werden, umso höher die Behandlungsqualität
	Finanzen	je mehr investiert wird, umso weniger finanzielle Mittel sind frei verfügbar
<b>Behandlungs-qualität</b>	Management	je schlechter die Behandlungsqualität, umso aktiver muss Management werden
	Patienten	je höher die Behandlungsqualität, umso besser für den Patienten
	Image	je höher die Behandlungsqualität, umso besser das Image der Klinik
	Personal	je schlechter die Behandlungsqualität, umso mehr muss sich Personal bemühen
	Investitionen	je schlechter die Behandlungsqualität, umso notwendiger werden Investitionen (in Ausstattung bzw. qualifiziertes Personal)
<b>Personal</b>	Patient	je qualifizierter/motivierter das Personal, umso höher die Heilungschancen
	Behandlungs-qualität	je qualifizierter das Personal, umso höher die Behandlungsqualität
	Finanzen	je mehr Personal, umso mehr werden Finanzen beansprucht
<b>Patienten</b>	Finanzen	je mehr Patienten behandelt werden, umso mehr kann abgerechnet werden
	Image	je zufriedener die Patienten und je positiver die Mund-zu-Mund-Propaganda, umso besser das Image
	Management	je weniger Patienten, umso mehr muss sich Management Gedanken zur Situation des Krankenhauses machen
<b>Image</b>	Management	je schlechter das Image, umso aktiver muss Management werden
	Patienten	je besser das Image, umso mehr Patienten lassen sich dort behandeln
	Personal	je besser das Image, umso qualifizierteres Personal kann gewonnen werden
	Investitionen	je schlechter das Image, umso nötiger sind Investitionen

## Lösungshinweise zu Aufgabe 4

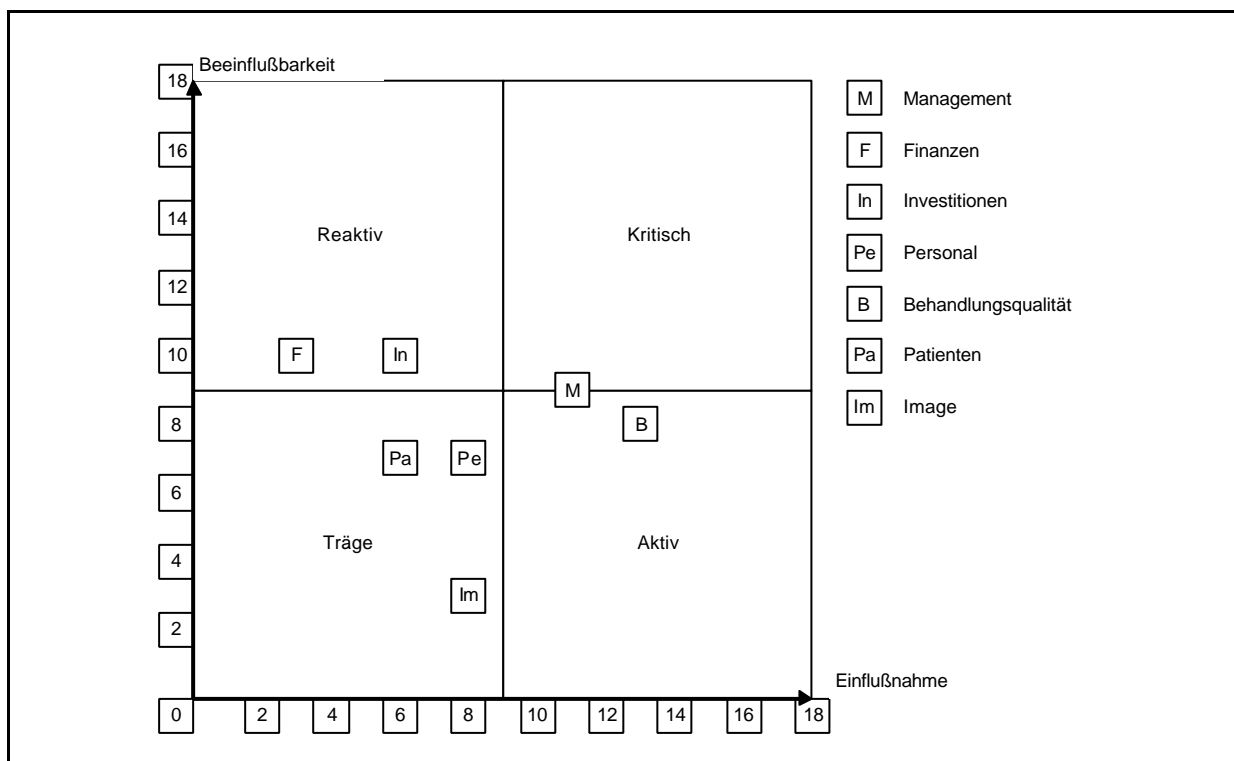
Wirkung auf von	Management	Finanzen	Investitionen	Personal	Behandlungsqualität	Patienten	Image	Zeilen- summe
Management	x	3	3	3	2	0	0	<b>11</b>
Finanzen	0	x	3	0*	0	0	0	<b>3</b>
Investitionen	0	3	x	0	3	0	0	<b>6</b>
Personal	0	2	0	x	3	3	0	<b>8</b>
Behandlungsqualität	3	0	3	2	x	3	2	<b>13</b>
Patienten	3	2	0	0	0	x	1	<b>6</b>
Image	3	0	1	2	0	2	x	<b>8</b>
Spaltensumme	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>x</b>

Bewertung der Wirkung von 0 = keine oder geringe Wirkung bis 3 = starke Wirkung

\* Bei Krankenhäusern in kommunaler Trägerschaft erfolgt die Entlohnung nach BAT und ist damit unabhängig von der finanziellen Lage des Krankenhauses.

## Lösungshinweise zu Aufgabe 5

Aus der Wirkungsmatrix ergeben sich folgende Koordinaten: Management (11;9); Finanzen (3;10); Investitionen (6,10); Personal (8;7); Behandlungsqualität (13;8); Patienten (6;8); Image (8;3). Daraus ergibt sich folgendes Bild:



<b>Kritische Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management:</b> aktiver/kritischer Faktor; wurde hier dem kritischen Bereich zugeordnet, da Entscheidungen des Managements wesentlich für das erfolgreiche Arbeiten des Klinikums – in medizinischer und wirtschaftlicher Hinsicht - sind</li> </ul>
<b>Aktive Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Behandlungsqualität:</b> entscheidet über Heilungschancen und damit über Image des Krankenhauses</li> </ul>
<b>Reaktive Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investitionen:</b> Stand der Technik und allgemein übliche Standards entscheiden über Investitionsbedarf; von der Ausstattung mit finanziellen Mitteln hängt ab, inwieweit investiert werden kann;</li> <li>• <b>Finanzen:</b> die finanzielle Lage des Krankenhauses hängt von der Effizienz des Managements, der Mitarbeiterzahl und der Zahl der behandelten Patienten ab; zudem können öffentliche Fördergelder eine nicht unbedeutende Rolle spielen</li> </ul>
<b>Träge Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Patienten:</b> können selbst nur wenig beeinflussen, deren Wohlergehen hängt vielmehr von verschiedenen anderen Faktoren (z.B. Behandlungsqualität, Personal) ab</li> <li>• <b>Personal:</b> träger Faktor mit Tendenz zum aktiven Bereich; Personal trägt wesentlich zum Wohlbefinden und zum Genesungsprozess der Patienten bei (aktive Komponenten); es kann aber vermutet werden, dass Personal auf geforderte Veränderungen eher träge reagiert</li> <li>• <b>Image:</b> ergibt sich aus einer Vielzahl anderer Faktoren und strahlt wiederum Wirkungen auf diese aus; Imageveränderungen vollziehen sich allerdings generell langsam (wobei davon auszugehen ist, dass eine Verschlechterung schneller vonstatten geht als eine Imageverbesserung)</li> </ul>

## Lösungshinweise zu Aufgabe 6

Umfeld	Schlüsselfaktor	Trend	Wirkung auf Bürger
<b>Konkurrenz</b> (Kliniken in der Region)	Leistungsspektrum	P) ungewiss K) bleibt (vorerst)	- +/-
	Leistungsqualität	P) ungewiss K) bleibt (vorerst)	- +/-
	Wettbewerbsdruck	P) nimmt zu K) bleibt	+ oder - * + oder - *
<b>regionale Wirtschaft</b> (Zulieferer bzw. Auftragnehmer wie Bäcker, Fleischer und Wäschereien)	Aufträge	P) möglicherweise anderweitig vergeben K) bleibt	- +
	Arbeitsplatzsicherheit	P) nimmt ab K) bleibt	- +
<b>Kommune</b>	Finanzlage	P) verbessert sich K) verschlechtert sich	+ -
	Flexibilität	P) verbessert sich K) bleibt	+ +/-
	Arbeitsplätze	P) Zahl nimmt ab K) Zahl bleibt oder nimmt evtl. ab	- + oder -
	Versorgungsauftrag	P) eingeschränkt beeinflussbar K) kann voll beeinflusst werden	- +

P) Privatisierung; K) Verbleib in kommunaler Hand

Bewertung der Wirkung von -- (sehr negativ) bis ++ (sehr positiv)

\* hängt davon ab, ob Qualität des Klinikums jetzt bereits ausgezeichnet oder eher verbesserungswürdig ist

# Lösungshinweise zu Aufgabe 7

