



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Modul	<b>Organisationsmanagement</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-ORG-P12-090328</b>
Datum	<b>28.03.2009</b>

**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 Matrikelnummer**. 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.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	120 Minuten
<b>Anzahl Aufgaben:</b>	– 5 –
<b>Höchstpunktzahl:</b>	– 100 –

<b>Hilfsmittel:</b>
keine Hilfsmittel

Aufgabe	1	2	3	4	5	Σ
max. Punktzahl	30	20	15	20	15	100

Viel Erfolg wünscht der  
Fachbereich Gesundheit und Pflege

**Aufgabe 1                      Reorganisation im Gesundheitswesen                      30 Punkte**

Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio ermöglicht eine relativ klare Beurteilung strategischer Geschäftseinheiten (strategischer Geschäftsfelder) hinsichtlich ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung für ein Unternehmen, d. h. hinsichtlich der langfristigen Unternehmenssicherung.

- 1.1 Definieren Sie den Begriff der strategischen Geschäftseinheiten oder Geschäftsfelder. **4 P.**
- 1.2 Beschreiben Sie das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio verbal unter Verwendung einer Zeichnung. **12 P.**
- 1.3 Erstellen Sie ein mögliches Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio für ein Akutkrankenhaus (Zeichnung). Wählen Sie ein medizinisches, ein therapeutisches, ein pflegerisches sowie ein administratives Leistungsangebot aus und ordnen Sie jedem Portfoliosegment ein Leistungsangebot exemplarisch zu. Begründen Sie Ihre Zuordnung. **14 P.**

**Aufgabe 2                      Moderne Organisationsstrukturen                      20 Punkte**

Zentrale und dezentrale Organisationsstrukturen sind Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Gestaltung auch in Krankenhäusern.

- 2.1 Zeigen Sie Vor- und Nachteile zentraler Organisationsstrukturen auf. **8 P.**
- 2.2 Benennen Sie drei mögliche dezentrale Organisationsstrukturen (Centerstrukturen). Für welche ökonomischen Zielgrößen übernimmt das Management jeweils die Verantwortung? **12 P.**

**Aufgabe 3                      Neue Managementaufgaben                      15 Punkte**

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

- 3.1 Strategie der Kostenführerschaft **5 P.**
- 3.2 Differenzierungsstrategie **5 P.**
- 3.3 Nischenstrategie **5 P.**

**Aufgabe 4    Management des organisatorischen Wandels    20 Punkte**

In der Managementlehre sind hinsichtlich des Veränderungsmanagements zwei unterschiedliche Perspektiven zu beobachten: In der einen Perspektive wird die Bewältigung des organisatorischen Wandels als normale Aufgabe des Managements und als integraler Bestandteil der Managementlehre gesehen. In der anderen Perspektive wird die Bewältigung des organisatorischen Wandels als besondere Aufgabe des Managements und als spezifischer Bestandteil der Managementlehre angesehen.

Beschreiben Sie die beiden unterschiedlichen Perspektiven hinsichtlich der Bewältigung des organisatorischen Wandels in knapper Form.

**20 P.****Aufgabe 5    Management des organisatorischen Wandels    15 Punkte**

Sie sind als Führungskraft mit der Umsetzung organisatorischer Veränderungen in Ihrer Abteilung beauftragt. Sie stellen fest, dass Ihre Kolleginnen und Kollegen sich teilweise offen, teilweise verdeckt den geplanten Veränderungen widersetzen.

**5.1** Wie interpretieren Sie Widerstand gegen organisatorische Veränderungen?

**3 P.**

**5.2** Beschreiben Sie kurz einen der sozialpsychologischen Erklärungsansätze zur Entstehung von Widerstand.

**5 P.**

**5.3** Wie gehen Sie angemessen mit Widerstand um?

**7 P.**

## Korrekturrichtlinie zur Prüfungsleistung Organisationsmanagement am 28.03.2009

### Pflegemanagement PM-ORG-P12-090328

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:

Punktzahl		Note	
von	bis einschl.		
95	100	1,0	sehr gut
90	94,5	1,3	sehr gut
85	89,5	1,7	gut
80	84,5	2,0	gut
75	79,5	2,3	gut
70	74,5	2,7	befriedigend
65	69,5	3,0	befriedigend
60	64,5	3,3	befriedigend
55	59,5	3,7	ausreichend
50	54,5	4,0	ausreichend
0	49,5	5,0	nicht ausreichend

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

**15. April 2009**

in Ihrem Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin 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](mailto:birgit.hupe@hamburger-fh.de)).

**Bitte beachten Sie:**

Die jeweils im Lösungstext angeführten Punkte ( ) geben an, für welche Antwort die einzelnen Teilpunkte für die Aufgabe zu vergeben sind.

**Lösung 1**

vgl. SB 1, Seiten 19 - 23

**30 Punkte**

1.1 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).

4 P.

1.2 Die strategische Portfolioanalyse dient der langfristigen Unternehmenssicherung durch Ermittlung und Umsetzung eines optimierten Produktportfolios.

- Stars sind Produktgruppen / Fachbereiche, die in einem Markt mit überdurchschnittlich hohem Wachstum agieren und das Potenzial zu Marktdominanz haben. Sie generieren oft einen hohen Finanzierungsbedarf, um das starke Wachstum zu stützen und die Erhaltung oder Erweiterung des Marktanteils zu finanzieren.
- Cash-Kühe sind Produktgruppen / Fachbereiche, die in einem stagnierenden Markt dank einer starken Marktposition Finanzüberschüsse erwirtschaften. Cash-Kühe sichern kurzfristig durch ihre Gewinnbeiträge den Unternehmenserhalt, bieten langfristig jedoch keine strategischen Erfolgspositionen.
- Besondere Aufmerksamkeit muss den Fragezeichen gewidmet werden, da sie in einem stark wachsenden Markt nur eine schwache Positionierung gegenüber den Wettbewerbern haben. Sie haben einen hohen Bedarf an Finanzmittel ohne selbst Gewinne zu erwirtschaften. Es gilt abzuschätzen, ob ein Ausbau zu Stars möglich ist.
- Cash-Fallen sind schwach positionierte Geschäftseinheiten in einem wenig attraktiven Markt. Investitionen drohen ohne Gewinnerwartungen zu versanden. Sollten sich keine veränderten Marktbedingungen abzeichnen, sind Ausstiegsszenarien zu prüfen.

2 P.

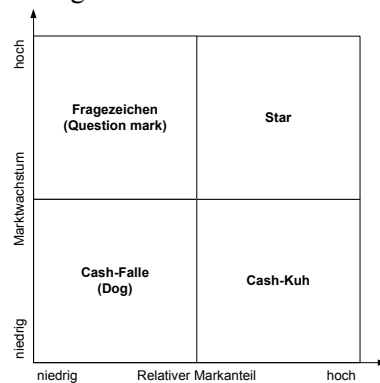
2 P.

2 P.

2 P.

( Zeichnung: 4 Punkte)

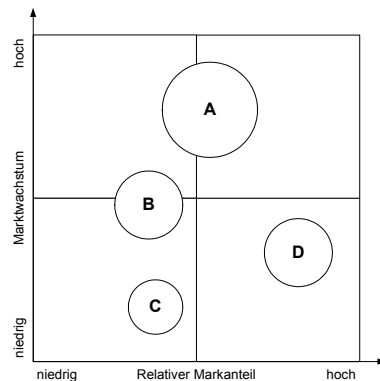
4 P.



1.3 Als Lösung wird ein mögliches Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio mit der Benennung und Zuordnung der vier definierten Leistungsangebote (Produktgruppen) erwartet, z. B. Produktgruppe A: Implantation von Knie- und Hüftgelenkendoprothesen, bei denen aufgrund der demographischen Entwicklung mit wachsenden Fallzahlen in den kommenden Jahren gerechnet wird.

Die Lösung sollte Beispiele für alle vier Portfoliosegmente enthalten.

(Pro Leistung 2 Punkte (max. 8 P.) / Zeichnung 6 Punkte)



14 P.

**Lösung 2**

vgl. SB 2, Seiten 10 - 12, 15 - 16

**20 Punkte****2.1 Vorteile zentraler Organisationsstrukturen:**

- klar definierte Verantwortung für die gesamte Organisation; kann beispielsweise für den Träger von Bedeutung sein
- klar definierte Weisungsbefugnisse und Entscheidungskompetenzen
- bei einer Person, bei einem Gremium laufen sämtliche Informationen über relevante betriebliche Geschehnisse und Entscheidungen zusammen

**je 2 P.****max.****4 P.****Nachteile zentraler Organisationsstrukturen:**

- häufig mangelnde Bereitschaft nachgeordneter Führungsebenen, für Problemlösungen und Entscheidungen Verantwortung zu übernehmen
- verzögerte Entscheidungsfindungen, da alle Probleme und Anfragen über die vorgegebenen hierarchischen Wege laufen

**je 2 P.****max.****4 P.**

<b>2.2</b>	Profit Center (2 P.)	Verantwortung für den Periodenerfolg (Gewinn); Planung und Kontrolle sowohl von Kosten als auch von Erträgen (2 P.)	
	Cost Center (2 P.)	Verantwortung für die entstehenden Kosten, d. h. für eine wirtschaftliche Leistungserbringung (2 P.)	
	Revenue Center (2 P.)	Verantwortung für die Realisierung geplanter Ertragsgrößen bzw. Verkaufsvolumen (Absatz von Produkten auf einem Markt zu definierten Konditionen) (2 P.)	
	Investment Center (2 P.)	Verantwortung für die (Re)Investition erwirtschafteter Gewinne, d. h. Verantwortung auch auf Kapitalebene (2 P.)	
	Expense Center (2 P.)	Verantwortung für die Höhe der Ausgaben (Abfluss liquider Mittel) (2 P.)	<b>max. 12 P.</b>

**Lösung 3**

vgl. SB 4, Seiten 22 - 24

**15 Punkte**

- 3.1** 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. Kleine und mittlere Krankenhäuser können eine solche Strategie alleine kaum realisieren. Über Fusionen oder Kooperationen versuchen diese Krankenhäuser die erforderliche Betriebsgröße aufzubauen.

**5 P.**

- 3.2** Bei der Differenzierungsstrategie grenzen sich vorwiegend kleine und mittlere Einrichtungen des Gesundheitswesens gegenüber Wettbewerbern dadurch ab, dass sie bestimmte Kundengruppen an sich binden. Das kann durch direkte Ansprache der Kundengruppe geschehen (z. B. privat versicherte Patienten) oder - auf der Grundlage einer hohen medizinisch-pflegerischen Qualität - durch Differenzierungsmerkmale wie Ambiente, hotelähnlichen Service, individuelle Betreuung usw.

Im deutschen Finanzierungssystem bestehen 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 P.**

- 3.3** Bei der Nischenstrategie setzen Gesundheitseinrichtungen auf einen medizinischen oder therapeutischen Schwerpunkt, den sie auf hohem Niveau beherrschen. 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 - z. B. minimal-invasive Behandlungen - anbieten. Ein Ausstieg aus einer Marktnische ist unter Umständen mit hohen (Investitions)Kosten verbunden.

**5 P.**

**Lösung 4**

vgl. SB 5, Seiten 10 - 16

**20 Punkte**

Die erste Perspektive - Wandel als normale Aufgabe des Managements - ist verknüpft mit dem Namen Fredmund Malik. In seiner Managementkonzeption geben die Aufgaben wirksamer Führung und die Werkzeuge wirksamer Führung dem Management Prinzipien und Instrumente an die Hand, mit denen auch der organisatorische Wandel bewerkstelligt werden kann. „... bei Innovationen kennt man das meiste, worauf es für den Erfolg wirklich ankommt, noch nicht. Das macht sie schwierig und riskant; und aus diesem Grunde scheitern so viele, trotz besten Managements. Wie man sehen kann, muss Management also nur einmal erlernt werden, dafür aber richtig und professionell. Hat man es einmal erlernt, kann man es Schritt für Schritt auf schwierigere Probleme anwenden, zur Bewältigung größerer Aufgaben und in anspruchsvolleren Situationen“ (Malik).

**10 P.**

Im verhaltenswissenschaftlichen und im systemtheoretischen Ansatz der Managementlehre wird die Gestaltung des organisatorischen Wandels als spezifische Managementaufgabe betrachtet: „Die Managementaufgaben in einem solchen Veränderungsprozess sind ... äußerst komplex und mit einem linearen Planungsverständnis kaum adäquat zu beschreiben; vielmehr kommt es darauf an, dass das Managementsystem auch die grundsätzlich beschränkte Planbarkeit des sozialen Systems Organisation mit bedenkt. Die organisationspolitische Kunst besteht darin, in einem nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen“ (Staehele).

**10 P.**

**Lösung 5**

vgl. SB 5, Seiten 52 - 56

**15 Punkte**

**5.1** 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 P.**

**5.2** Die Dissonanz-Theorie: Die Theorie der kognitiven Dissonanz geht von einem Gleichgewichtsmodell und von einem Streben nach Harmonie und Konsistenz der Kognitionen als Bewusstseinsprozesse (wie z. B. Einstellungen, Wissensinhalte, Werthaltungen) aus. Beispiel: „Sofern ein Mitarbeiter zum Vorgesetzten wird, bedeutet das für ihn eine Rollen- und Statusveränderung. Die Person muss jetzt ... ein einstellungsdiskrepantes Verhalten zeigen. Die dadurch entstehende Dissonanz wird reduziert, indem die Person ihre Einstellungen dem Verhalten anpasst“ (Schmidt, S. 46). (Widerstand als Bestreben, bestehende Dissonanz zu reduzieren).

Oder:

Die Equity-Theorie: Dieser Ansatz stellt die „Balance von Gerechtigkeit“ als Regel des sozialen Austauschs in den Vordergrund. „Bei Umorganisationen und damit häufig verbundenen Aufgaben- und Ablaufveränderungen können bei Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen ungerechtfertigte Vor- oder Nachteile erlebt werden. Insofern lassen sich beobachtete Verhaltensweisen bei Umstrukturierungsprozessen durch die Equity-Theorie erklären“ (Schmidt, S. 48).

Oder:

Die Reaktanz-Theorie: Die Reaktanz-Theorie stellt ein Konzept dar, „das auf der zentralen Stellung des Strebens nach individueller Freiheit basiert. Wenn eine Person feststellt, dass freie Verhaltensweisen bedroht werden, so entsteht psychologische Reaktanz. Wie stark eine Person Reaktanz erlebt, ist abhängig von der Wichtigkeit der Freiheit, dem Umfang der eliminierten Freiheit und der Stärke der Freiheitsneigung“ (Schmidt, S. 48).

**5 P.**

**5.3** Angemessen ist ein konstruktiver Umgang mit Widerstand (frühzeitig wahrnehmen, rechtzeitig erkennen, verhältnismäßig reagieren, sinnvoll bearbeiten). Widerstand kann als Chance zur konstruktiven Auseinandersetzung mit anstehenden Veränderungen genutzt werden. Es lassen sich vier Ansätze des Umgangs mit Widerstand benennen: der instrumentale Ansatz betont formale Aspekte (z. B. die Durchführung von Workshops oder Klausuren), der kommunikative Ansatz setzt auf Informationsweitergabe und persönliche Gespräche, der motivationale Ansatz auf die Gewinnung von Mitarbeitern und das persönliche Engagement für Veränderungsvorhaben, der partizipative Ansatz schließlich auf die Beteiligung von Betroffenen an Wandlungsprozessen (im Sinne der Organisationsentwicklung).

**7 P.**