



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Wahlpflichtfach Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-ORG-P12-050402
Datum	02.04.2005

Die Klausur besteht aus 4 Aufgaben, von denen alle zu lösen sind.

Ihnen stehen 120 Minuten für die Lösung zur Verfügung. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 100 Punkte. Zum Bestehen der Klausur müssen mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erzielt werden. Lassen Sie 1/3 Rand für die Korrekturen und **schreiben Sie unbedingt leserlich**. Denken Sie an Name und Matrikelnummer auf den von Ihnen benutzten Lösungsblättern.

Bearbeitungszeit: 120 Minuten
Anzahl der Aufgaben: 4
Höchstpunktzahl: 100
zulässige Hilfsmittel: keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	-	insg.
max. erreichbare Punkte	30	20	15	35	-	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

Aufgabe 1: Neue Managementaufgaben

30 Punkte

„Die Krankenhäuser dürfen nicht mehr verwaltet, sondern müssen gemanaged werden.“ So lautet eine oft formulierte Forderung an die Führung eines Krankenhauses. Bevor die Verantwortlichen im Krankenhaus über Leitbilder, Strategien und operative Maßnahmen nachdenken, müssen sie zunächst Überlegungen zum „WEG“ (**W**achstum, **E**ntwicklung, **G**ewinn) des Unternehmens berücksichtigen. Ein Unternehmen kann nur dann langfristig am Markt bestehen, wenn diese drei Komponenten zur Grundlage weiterer Planungen vorliegen.

- a) Erläutern Sie die drei Komponenten des „WEG“ jeweils einzeln. 20 Punkte
- b) Beschreiben Sie die Zusammenhänge der drei Komponenten. 10 Punkte

Aufgabe 2: Strategieentwicklung

20 Punkte

Beschreiben Sie zwei Instrumente der Strategieentwicklung. Erläutern Sie die beiden Instrumente jeweils am Beispiel einer Einrichtung des Gesundheitswesens.

Aufgabe 3: Prozessoptimierung

15 Punkte

Aufgrund der Kritik des MDK soll eine Überprüfung und Optimierung der Prozessqualität in Ihrer Einrichtung 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.

5 Punkte
10 Punkte

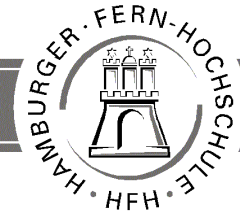
Aufgabe 4: Fallbeispiel

35 Punkte

Sie sind als Assistent/-in der Pflegedirektion in einem Krankenhaus der Maximalversorgung tätig. Der Versorgungsauftrag bezieht sich auf die Bürger des umliegenden Landkreises. Aufgrund des neuen fallbezogenen Abrechnungssystems ist die Einrichtung gehalten, mit einem geringeren Budget eine mindestens gleichbleibende Qualität zu gewährleisten, um am Markt bestehen bleiben zu können.

In einer Sitzung des Direktoriums sind Sie aufgefordert, zu den bestehenden Problemen im Verbesserungsmanagement gut begründete und konkret umsetzbare Vorschläge zu machen. Aufgrund Ihrer Beobachtungen im Unternehmen wissen Sie, dass es keine systematische Herangehensweise für Verbesserungen im Unternehmen gibt. Es ist ihnen zu Ohren gekommen, dass Gerüchte über umfangreiche Entlassungen im Haus verbreitet sind. Sie bemerken Angst, Unsicherheit und Mißtrauen gegenüber Ihnen als Mitarbeiter/in aus der Führungsebene. Weiterhin haben Sie festgestellt, dass frühere Versuche von Verbesserungsmanagement gescheitert sind. Sie haben als Hauptprobleme herausgefunden: Mangelhafte Umsetzung von Maßnahmen und unzureichende Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter.

- a) Erläutern Sie für das Direktorium ein Modell des organisatorischen Wandels und orientieren Sie sich dabei an dem SSS-Modell von HURTZ/FLICK. Die Autoren vergleichen ein Unternehmen mit einem Schiff: Einen „alten“ Kutter zu einer „modernen“ Hochseejacht umzurüsten ist kein einfaches Vorhaben. Erläutern Sie bitte für die Sitzungsteilnehmer dieses Modell ausführlich und begründen Sie, warum gerade dieses Modell die richtige Grundlage für weitere Planungen liefert. 20 Punkte
- b) Zu den von Ihnen identifizierten Problemen bei der Umsetzung und der Beteiligung der Mitarbeiter haben Sie konkrete Vorschläge für das Direktorium vorbereitet. Beschreiben und begründen Sie Ihre Vorschläge. 15 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Wahlpflichtfach Organisationsmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-ORG-P12-050402
Datum	02.04.2005

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	1	2	3	4	-	insg.
max. erreichbare Punkte	30	20	15	35	-	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

20. 04. 2005

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.

(SB 4, S. 9 – 11)

a) Erläuterungen der einzelnen Komponenten

Wachstum:

Die Einbeziehung der Frage nach Wachstum in die Überlegungen des Managements ist auch immer die Frage nach dem Standort des Krankenhauses. Wächst das, was wir tun? Befindet es sich in einem sinkenden Markt? Befinden wir uns in einer prosperierenden, in einer stagnierenden oder vielleicht sogar in einer schrumpfenden Phase? Die Frage stellt sich sowohl für das gesamte Krankenhaus als auch für die einzelnen Fachabteilungen und die einzelnen Schwerpunkte einer Abteilung. Die Lebenszyklen des Krankenhauses, der jeweiligen Fachabteilung und des einzelnen Leistungsschwerpunktes werden hierdurch beschrieben. Ein Lebenszyklus selbst besteht dabei aus den Phasen Einführung bzw. Gründung, Wachstum, Reife bzw. Boom sowie Rückgang bzw. Abschwung. Für das Management des Krankenhauses besteht die Aufgabe nunmehr darin, das Krankenhaus immer wieder durch gezielte Investitionen in die Phase der Prosperität zu führen. Über einen gewissen Zeitraum gelingt dies allein durch Modifikation des Leistungsangebotes oder durch die Umsetzung einer medizinisch-technologischen Entwicklung. Langfristig müssen Fachabteilungen, Schwerpunkte und Spezifikationen überdacht werden und gegebenenfalls Anpassungen, Veränderungen oder gar Schließungen vorgenommen werden. Das Management eines Krankenhauses kommt nicht umhin, die zukünftigen Investitionen sowohl in das Wissenspotential der Mitarbeiter als auch in weitere Ausstattungen unter dem Aspekt des Wachstums zu bewerten. Investitionen lediglich zur Erhaltung der Substanz und ohne Bewertung zukünftiger Chancen zu tätigen, wird in Zukunft nicht mehr tragbar sein.

8 Punkte

Entwicklung:

Die zweite Komponente ist auf die Entwicklung eines Unternehmens oder eines medizinischen Schwerpunktes gerichtet. Hierunter wird im Krankenhaus als Erstes immer die medizinisch-technologische Entwicklung verstanden, aber auch das „Know How“ der jeweiligen Mitarbeiter muss darunter subsumiert werden. In Dienstleistungsunternehmen sollte dem Thema Personalentwicklung eine hohe Priorität eingeräumt werden. Gerade wenn es darum geht, dem Unternehmen neue Perspektiven (Wachstumschancen) durch neue Leistungsangebote zu ermöglichen, kommt es auf die Kompetenz des Personals an. Ein weiteres Beispiel sind die zunehmenden Komplementärleistungen wie Anti-Aging-Programme, Optifast-Programme oder Medical-Check-up's, die einer besonderen Organisationsform bedürfen, da es sich hierbei in der Regel um Leistungen außerhalb des Krankenkassenkatalogs handelt. Teilweise werden sogar nicht-medizinische Leistungen als Produkte für andere Krankenhäuser über Tochterfirmen von Krankenhäusern angeboten.

7 Punkte

Gewinn:

Die Bedeutung der Komponente Gewinn bekommt vor dem Hintergrund der schwierigen Haushaltslage des Bundes und der Länder dadurch eine zusätzliche Brisanz, dass die Krankenhäuser auf andere Kapitalgeber zurückgreifen müssen, um ihre Investitionen zu finanzieren. Erschwert werden diese Finanzierungsaspekte durch die Einführung der neuen Kreditvergaberichtlinien für Banken gemäß der Vorgaben von Basel II.

5 Punkte

b) Zusammenhänge der drei Komponenten

Befindet sich die Krankenhausführung in dem Gedankengerüst von Wachstum, Entwicklung und Gewinn, muss ein besonderes Augenmerk auf das ausgewogene Verhältnis der Komponenten gerichtet werden. Das Unternehmen darf sich nicht nur auf eine Komponente fokussieren. So macht es nur kurzfristig Sinn, eine höchstmögliche Rendite erwirtschaften

10 Punkte

zu wollen. Langfristig geht diese Zielrichtung zu Lasten der anderen Komponenten. Andererseits kann es aber auch möglich sein, dass Wachstumsinvestitionen den Gewinn verringern. Diesen Prozess ausgewogen zu steuern, ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements im Krankenhaus. Sollte das Management die Bedeutung der drei Komponenten in ihrem Zusammenspiel nicht verinnerlichen, wird unter dem Aspekt der sich verändernden Rahmenbedingungen der Auftrag des Krankenhauses in seiner Existenz gefährdet sein.

Lösung 2: Strategieentwicklung

20 Punkte

(SB 1, S. 16 – 22)

max. 20 Punkte

Beschreibung
5 Punkte

1. Chancen-Risiken-Analyse

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. Dabei handelt es sich um eine kontinuierliche Datensammlung und -auswertung.

Beispiel
5 Punkte

2. Stärken-Schwächen-Analyse

Es gilt, die kritischen Aspekte für den Erfolg eines Unternehmens zu erkennen und zu bewerten. Eine Einrichtung kann mit diesem Instrument die nach innen gerichtete Analyse relativ schnell und zielgerichtet durchführen.

3. Portfolio-Analyse

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.

Hinweis zur Bewertung:

Das Beispiel sollte einerseits formal korrekt und andererseits konkret, nachvollziehbar und anschaulich sein.

Lösung Aufgabe 3: Prozessoptimierung

15 Punkte

(SB 1, S. 35)

Sinngemäße Umschreibung:

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).

5 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.

10 Punkte

(Grundlage der Bearbeitung des Fallbeispiels sind SB 5, Teil 1, S. 18 – 19 und SB 5, Teil 2, Anhang I.1: Probleme im Verbesserungsmanagement, S. 6 – 10.)

a) Erläuterungen zum SSS-Modell von HURTZ/FLICK: „Verbesserungsmanagement. Was gute Unternehmen erfolgreich macht.“

„Unternehmen sind vergleichbar mit einem Schiff. Will man ein einfaches Schiff zu einem Hochleistungsschiff entwickeln, so müssen drei Stufen bewältigt werden.“

Stufe 1: Vertrauenskultur

Ein stabiler, tragfähiger Schiffsrumpf bedeutet im Unternehmen, dass ein Vertrauensverhältnis sowohl zwischen Mitarbeitern als auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften aufzubauen ist. Erst diese vertrauensvolle Zusammenarbeit gewährleistet konstruktive Mitarbeit und damit eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen. In diesem Konzept stellt Vertrauen und eigenverantwortliches Arbeiten den Grundstein für die Verbesserung des Unternehmens dar – ohne Vertrauen ist keine Unternehmensentwicklung möglich. „Da es die Menschen sind, die Maschinen bedienen, die Abläufe gestalten, die Strukturen mit Leben füllen und Technologien nutzen, ist wesentlich für den Unternehmenserfolg, dass sie Verantwortung für die eigene Arbeit, für eigenes Engagement und für das Treffen von Entscheidungen mit allen darin liegenden Chancen und Risiken übernehmen“. Offenheit, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit sind wiederum Grundsteine für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Darstellung
10 Punkte

Stufe 2: Führungsinstrumente

Die Basiswerkzeuge der Führung müssen systematisch eingeführt und von den Führungskräften regelmäßig eingesetzt werden. Hierzu gehört ein Zielvereinbarungssystem, ein leistungsfähiges Kennzahlensystem, eine breitflächige Potentialanalyse eine systematische Führungskräfteentwicklung, eine eigenverantwortliche Teambildung und ein transparenter Informationsfluss.

Weitere Beispiele können sein:

Aufgabenklarheit, Prozessorientierung, Arbeiten in Teams.

Stufe 3: Verbesserungsmanagement

Das Verbesserungsmanagement stellt ein System zur permanenten Optimierung des Unternehmens dar. Es wird zum Feinschliff des Unternehmens installiert und geht mit der Zeit in die Regelorganisation des Unternehmens ein.

Dazu gehören folgende Maßnahmen:

- Umfassendes Controlling anhand der Kennzahlen
- Einbindung aller in die Unternehmensoptimierung
- Abstimmung von Zielen, Strategien und Projekten
- System zur Optimierung des Unternehmens

Hinweis zur Bewertung:

Entscheidend sollte die sinnhafte Begründung gerade dieses Modells in dieser Einrichtung mit diesen spezifischen Problemstellungen sein. Die im Fallbeispiel genannten Merkmale der Einrichtung sollten als Grundlage für die Begründung herangezogen werden.

Begründung
10 Punkte

b) Konkrete Probleme im Verbesserungsmanagement

15 Punkte

Hinweis zur Bewertung:

Grundlage für die Bewertung könnten die im SB 5 Teil 2 im Anhang I.1. als Arbeitshilfen vorliegenden Erläuterungen sein. Die Studierenden sollten aber deutlich machen, dass sie die

Probleme verstehen, bzw. Hypothesen über das Entstehen dieser Problemlagen haben. Darauf sollten sich dann ihre konkreten Vorschläge auch beziehen. Wenn die Studierenden sinnvolle und begründete Vorschläge mit Bezug zum Fallbeispiel machen können, sollten diese ebenfalls zur Wertung kommen, auch wenn sie nicht direkt dem Studienbrief entnommen sind.