



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Wahlpflichtfach Personalmanagement</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PER-P12-070526</b>
Datum	<b>26.05.2007</b>

**Die Klausur besteht aus 5 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:** 5  
**Höchstpunktzahl:** 100  
**zulässige Hilfsmittel:** keine

## Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	18	25	20	17	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: Personalbedarfsdeckung

20 Punkte

Im Verlauf eines Bewerbungsverfahrens zur Besetzung der Stelle einer Stationsleitung werden nach Prüfung der eingereichten Bewerbungsunterlagen eine Reihe von geeigneten Bewerbern zu einem Gespräch eingeladen.

- a) Welche Personen sollten (neben der Geschäftsleitung) aus dem Kreis der Pflegekräfte an den Bewerbungsgesprächen teilnehmen? Erläutern Sie, warum die von Ihnen benannten Personen teilnehmen sollen und geben Sie ein Beispiel aus Ihrem beruflichen Umfeld. 8 Punkte
- b) Mit einem Bewerbungsgespräch wird eine Reihe von Zielen verfolgt. Beschreiben Sie exemplarisch drei dieser Ziele. 12 Punkte

## Aufgabe 2: Mitarbeiterbeurteilung

18 Punkte

Auf dem Sektor der Gesundheitsbetriebe ist derzeit eine hohe Personalfuktuation zu verzeichnen. Das Arbeitszeugnis hat für die ausscheidenden Mitarbeiter bei der Aufnahme eines neuen Beschäftigungsverhältnisses daher einen hohen Stellenwert.

- a) Nennen Sie vier allgemeine Grundsätze für die ordnungsgemäße Erstellung eines Arbeitszeugnisses. 4 Punkte
- b) Entwickeln Sie mit wenigen Sätzen ein Arbeitszeugnis für eine Krankenschwester im Tätigkeitsbereich einer Stationsleitung mit den Personalien: 14 Punkte
- geb. am 11.11.1970 in Kiel
  - seit dem 01.04.2002 im hiesigen Krankenhaus – Innere Abteilung – tätig
  - engagiert und zuverlässig
  - Fortbildungslehrgänge: Stationsleitung, Wundmanagement, Mentorin in der Pflege
  - Grund für das Ausscheiden aus der Klinik: Die Mitarbeiterin möchte ab dem 01.09.2007 eine Tätigkeit als Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes übernehmen.

## Aufgabe 3: Controlling

25 Punkte

Man unterscheidet zwischen dem klassischen Controlling und dem Personalcontrolling. Unter Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger Entwicklungen ist auch für Unternehmungen des Gesundheitswesens eine Implementierung beider Steuerungsorgane unabdingbar.

- a) Worin besteht (in allgemeiner Form) die Aufgabe des Controlling? Geben Sie eine Kurzdefinition. 3 Punkte
- b) Welche Aufgaben hat das Personalcontrolling? Beschreiben Sie die Aufgaben in Kurzform. 6 Punkte
- c) Das Personalcontrolling unterscheidet zwischen den Aufgaben auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene. Beschreiben Sie die Aufgaben der strategischen und der taktischen Ebene unter Zuhilfenahme praktischer Beispiele. 16 Punkte

## Aufgabe 4: Führungskräfteentwicklung

20 Punkte

Im Rahmen der Führungskräfteauswahl ist der Einsatz unterschiedlicher Methoden möglich. Eine Methode ist das sogenannte Assessment Center.

- a) Welche Übungen werden üblicherweise bei dieser Methode durchgeführt? Nennen Sie 4 Übungen und erläutern Sie diese in Kurzform. 16 Punkte
- b) Entwickeln Sie exemplarisch zwei Leitfragen für die Selbstpräsentation als Bestandteil des Assessment Centers. 4 Punkte

## Aufgabe 5: Supervision

17 Punkte

Eine Supervision wird häufig auch in Gesundheitsdienstleistungsunternehmen zur Teamentwicklung eingesetzt.

- a) Beschreiben Sie in Kurzform, was unter Supervision zu verstehen ist. 5 Punkte
- b) Nennen und erläutern Sie zwei Teilschritte aus der mittleren Phase einer Supervision. 12 Punkte



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Wahlpflichtfach Personalmanagement</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PER-P12-070526</b>
Datum	<b>26.05.2007</b>

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	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	18	25	20	17	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

**13.06.2007**

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 Aufgabe 1 (SB 1, S. 34)

20 Punkte

### a) Teilnehmende Personen aus dem Kreis der Pflegekräfte

8 Punkte

Das Pflegemanagement entscheidet darüber, wer an dem Bewerbungsgespräch teilnimmt. Es erscheint sinnvoll, die Stationsleitung bzw. Abteilungsleitung des zukünftigen Einsatzgebietes hinzuzuziehen. Wie sich der Arbeitgeber ein Bild von dem Bewerber machen will, so soll sich auch der Bewerber ein Bild von seinem möglichen Vorgesetzten machen können.

### b) Mit dem Bewerbungsgespräch wird eine Reihe von Zielen verfolgt

- Durch den persönlichen Eindruck des Bewerbers von der Einrichtung und speziell der ausgeschriebenen Position (Tätigkeitsbereich) erhält der Bewerber eine fundiertere Grundlage für seine Entscheidung für oder gegen die offerierte Stelle. Damit wird die Problematik einer späteren Fluktuation verringert.
- Fehlende Informationen zur Person, zur Berufserfahrung und zur Einsatzfähigkeit können eventuell ergänzend erfragt werden.
- Die verantwortlichen Mitarbeiter können sich durch den persönlichen Eindruck vom Bewerber eine bessere Vorstellung von dessen Fähigkeit zur Integration in das ausgeschriebene Arbeitsfeld machen (Station/Pflegebereich).
- Für die Auswahlentscheidung ergeben sich häufig weitere wichtige Hinweise, wie zum Beispiel über die Motivation zum Stellenwechsel, das gegenwärtige Arbeitsumfeld und zukünftige Zielvorstellungen des Bewerbers.
- Es ergibt sich auch die Möglichkeit der Überprüfung der schriftlichen Angaben durch den Vergleich mit den mündlichen Aussagen, wobei eventuelle Differenzen sofort geklärt werden können.

**max. 12 Punkte**  
je 4 Punkte pro  
Zielbeschreibung

## Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 19ff)

18 Punkte

### a) Allgemeine Grundsätze

- Wahrheitsgebot
- Vollständigkeitsgebot
- Offenheitsgebot
- Geheimcodes sind verboten (obwohl diese durchaus genutzt werden)
- Wohlwollenheitsgebot
- Haftung des Arbeitgebers
- Verzicht und Zurückbehaltungsrecht

**max. 4 Punkte**  
je 1 Punkt pro  
Grundsatz

### b) Erstellung Arbeitszeugnis

**max. 14 Punkte**

*Das nachfolgende Arbeitszeugnis ist als Beispiel zu betrachten. Bei der Bewertung ist auf die Vollständigkeit der formalen Aspekte zu achten.*

#### Arbeitszeugnis

Frau XY, geb. am 11.11.1970 in Kiel, ist seit dem 01.04.2002 als Stationsleitung der inneren Abteilung unseres Hauses tätig (2 P.) Sie hat Fort- und Weiterbildungen zur Stationsleitung, zum Wundmanagement und zur Mentorin absolviert (2 P.). Ihr Aufgabengebiet umfasst u.a. das Erstellen des Dienstleistungsplans in Absprache mit der Pflegedienstleitung, die administrative Führung in ablauforganisatorischen Aufgaben der Station sowie als Mentorin die Anleitung und praktische Ausbildung von Krankenpflegeschülerinnen (4 P.). Die ihr übertragenden Aufgaben führte sie selbstständig oder nach ärztlicher Anweisung zur vollsten Zufriedenheit unseres Pflegemanagementteams durch (2 P.). Bei Patienten, Mitarbeitern und Vorgesetzten ist sie gleichermaßen beliebt (2 P.).

Frau XY bittet um einen Aufhebungsvertrag zum 31.08.2007, da sie in einem ambulanten Krankenpflegedienst die Planstelle einer Pflegedienstleitung übernehmen wird (1 P.). Wir

danken Frau XY für ihr Engagement und wünschen ihr für den weiteren beruflichen und privaten Lebensweg alles Gute (1 P.).  
Unterschriften Geschäftsleitung, Pflegedienstleitung (1 P.)

## Lösung Aufgabe 3 (SB 3, S. 29 und 38ff)

25 Punkte

### a) Controlling

3 Punkte

Das Controlling unterstützt die Unternehmensleitung bei einer kennzahlengestützten (statistischen) Unternehmenslenkung nach dem Regelkreisprinzip – auch in Institutionen, in denen das Gewinnstreben keineswegs im Zentrum des Handelns steht.

### b) Personalcontrolling

max. 6 Punkte

Zur Strukturierung der Aufgaben des Personal-Controlling erscheinen die HR-Standards der JCAHO besonders geeignet. Ein professionelles Personal-Controlling ist nach Wunderer/Jaritz (auch im Gesundheitswesen) eine „wertschöpfungsorientierte Evaluation des Personalmanagements“, d. h.

- der turnusmäßigen Personalbedarfsbestimmung,
- der turnusmäßigen Personalbestandsanalyse,
- der kontinuierlichen Analyse der Personalveränderung (Beschaffung, Personalentwicklung, evt. Personalfreisetzung),
- der gezielten Personaleinsatzplanung,
- des zugehörigen Personalkostenmanagements sowie
- der zielorientierten Personalführung.

je 1 Punkt

Die *Deutsche Gesellschaft für Personalführung* (DGFP) beschreibt die Aufgaben in folgender Definition: „Personalcontrolling heißt, verantwortlich zu sein für das optimale Verhältnis von Personalaufwand (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) zu Personalleistung (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) unter Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger Entwicklungen im Unternehmen.“

Alternative  
Beschreibung  
(6 Punkte)

### c) Strategische und taktische Ebene

16 Punkte

#### Strategische Ebene

8 Punkte

„Strategisches Personalcontrolling ist eine Unterstützungsfunktion des strategischen (Personal-) Managements. Es dient dem Aufbau und der Nutzung von Human Ressourcen zur Sicherung der Erreichung der strategischen Unternehmensziele.“ (DGFP) Dazu muss es solche strategischen Ziele erst einmal geben. Diese sind auch in Gesundheitseinrichtungen zu entwickeln.

Beispiel: Für Krankenhäuser ist die Umstellung auf DRGs ein Anlass für den Start eines Strategischen Personalcontrolling. Dort gilt es, einen strategischen Case Mix an Fallarten zu entwickeln. Für diesen sind standardisierte Behandlungsabläufe (samt zugehöriger Infrastruktur) abzuleiten. Daraus ergeben sich die erforderlichen personellen Ressourcen. Hierfür sind hervorragende (Schlüssel-)Mitarbeiter zu interessieren, einzustellen, einzuarbeiten und kontinuierlich weiterzuqualifizieren. „Die Beschaffung, Entwicklung und Freisetzung“ (sind) integrativ zu verknüpfen (Scholz).

Es ist – so Scholz – eine „unternehmensinduzierte Arbeitsstrategie“ zu entwickeln. Diese „verlangt vom planenden Unternehmen eine Analyse und eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Gestaltung der

- strategischen Potentiale
- strategischen Barrieren
- strategischen Bewegungen

im externen/internen Arbeitsmarkt.“ Diese in geeigneter Weise zu planen und zu überwachen, ist Sache des strategischen Personal-Controlling.

#### Taktische Ebene

8 Punkte

„Die taktische Ebene betrifft vor allem das Personalmarketing.“ Ein zielführendes Personalmarketing ist nach Scholz die „bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern“

und hat sicherzustellen, geeignete Mitarbeiter zu finden und zu halten. Dazu sollte man sich als „bester Arbeitgeber“ profilieren.

Beispiel: Gesundheitseinrichtungen müssen vor allem bei ihren Schlüssel-Mitarbeitern und -Mitarbeitergruppen, also bei Ärzten und Pflegekräften, die Motivation stärken und eine ggf. verschüttete Motivation wiederherstellen. Sie haben geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die erforderlichen talentierten und engagierten Mitarbeiter – z. B. durch entsprechende Fördermaßnahmen – zu akquirieren. Das bedarf eines „konsequenten Umsetzens des Marketinggedankens im Personalbereich“ (Scholz). Die Bereitstellung entsprechender Methoden bzw. Kennzahlen ist Aufgabe des taktischen Personalcontrollings.

*Das Personalmarketing ist ein Beispiel für Aufgaben auf der taktischen Ebene.*

## Lösung Aufgabe 4 (SB 4, S. 28ff)

20 Punkte

### a) Übungen bei einem Assessment Center

- Selbstpräsentation,
- Gruppendiskussion (geführt/ungeführt),
- Interview,
- Vortrag,
- Rollenspiel (Mitarbeitergespräch, Konfliktgespräch),
- Planspiel,
- Postkorbübung,
- Aufsatz schreiben,
- Test,
- Selbst- und Fremdeinschätzung,
- Pausen,
- Schlussrunde.

**16 Punkte**  
je Nennung  
1 Punkt  
(max. 4 Punkte)

### Beispiele für Übungsbeschreibungen

#### Selbstpräsentation

Diese Einstiegsübung dient dazu, sich kennen zu lernen. Hier können bereits entscheidende Weichenstellungen für das gesamte Assessment Center vorgenommen werden. Kandidaten können sich einen Überzeugungsbonus erarbeiten, der auf die nachfolgenden Übungen ausstrahlt.

#### Gruppendiskussion

In der Gruppendiskussion werden vielfältige Anforderungen gestellt. Die Kandidaten müssen sich ein Thema erschließen können, die wesentlichen Faktoren herausstellen, andere überzeugen können, fremden Argumenten gegenüber offen sein und diese in ihre Argumentationsstruktur integrieren können, auf ihre Körpersprache achten, und auch auf Konflikte – und eventuell zur Lösung dieser beitragen.

#### Vortrag

In dieser Übung tritt der Teilnehmer als Einzelner vor die Gruppe. Daher wird für viele diese Situation als besonders stressig erlebt. Die Kandidaten müssen nicht nur das Thema darstellen, sondern auch sich selbst. Es kommt auf eine logische und verständliche Darstellung des Themas an. Der Einsatz von Medien ist sinnvoll und wird von den Beobachtern meistens positiv bewertet.

#### Postkorbübung

In einer simulierten Arbeitssituation (z. B. erster Arbeitstag nach einem längeren Urlaub) sollen die Kandidaten eine Reihe von Aufgaben abarbeiten. Ziel der Übung ist es, festzustellen, wie ausgeprägt:

- die analytischen Fähigkeiten,
  - die Fähigkeiten im Umgang mit komplexen Sachverhalten,
  - die Entscheidungsfreude,
  - die Delegationsfähigkeit,
- der Kandidaten in einer emotional angespannten Situation sind.

je Beschreibung  
3 Punkte  
(max. 12 Punkte)

### Pausen

Wartezeit wird manchmal bewusst eingeplant – und gegen die Erwartung vieler als Beobachtungszeit genutzt. Das heißt, auch hier arbeiten die Beobachter! Beobachtet wird hier, inwieweit die Kandidaten kommunizieren, Kontakt zu anderen Teilnehmern oder auch zu den Beobachtern suchen. Wenn für die ausgeschriebene Stelle Kommunikation und Flexibilität wichtig ist, dann können die Kandidaten das hier gleich zeigen! Es gibt natürlich auch tatsächliche beobachtungsfreie Pausen, die entsprechend angekündigt werden sollten.

#### b) Leitfragen für die Selbstpräsentation

max. 4 Punkte

Beispiele für Leitfragen:

- Beschreiben Sie Ihre aktuelle berufliche Funktion. Welche Tätigkeiten sind dabei für Ihre zukünftige Position von Bedeutung?
- Erläutern Sie Ihre berufliche Entwicklung. Was hat Sie qualifiziert für die ausgeschriebene Position?

je Frage

2 Punkte

## Lösung Aufgabe 5 (SB 5, S. 8ff)

17 Punkte

#### a) Beschreibung Supervision

5 Punkte

Die Supervision fokussiert einen sich selbst reflektierenden Ansatz. Das bedeutet, dass mittels Supervision persönliche Aspekte wie Denken, Fühlen, Wollen etc. aufeinander abgestimmt und sinnvoll in eigenständige berufliche Handlungen eingefügt werden.

Supervision kann auch als Lernform verstanden werden. Hierbei geht es nicht um die Vermittlung von (fachlichen) Inhalten. Vielmehr handelt es sich dabei um einen individuellen und kontinuierlichen Lernprozess, der den Supervisanden hilft, die Berufspraxis mit ihren Höhen und Tiefen und all ihren Veränderungen besser zu verstehen und zu bewältigen. Sie ist somit auch als eine Methode zum richtigen Lernen zu verstehen. Durch den Einsatz von Supervision wird versucht, dem Supervisanden zu helfen, seinen Beruf oder seine Aufgabe *selbständig* auf seine *ganz persönliche* Art auszuüben.

#### b) Teilschritte aus der mittleren Phase einer Supervision

max. 12 Punkte

##### • Das Gespräch

Das Gespräch dient zur Distanzierung des Erlebten. Durch Sprechen über Erlebnisse oder Erfahrungen wird Abstand zum Geschehen geschaffen. Dies verhilft dazu, bestimmte Dinge objektiver oder zumindest von anderen Seiten betrachten zu können. Als ein erster Schritt während eines Gesprächs können Fragen wie: „Wie stellt sich die Situation xy dar?“ hilfreich sein, da sie (vorschnelle) Bewertungen vermeiden. Im nächsten Schritt wird die geschilderte Erfahrung genauer untersucht. Hier helfen Fragen wie: „Was genau ist (mit mir) passiert?“. Im letzten Schritt wird versucht, eine oder mehrere Parallelen zu anderen ähnlichen Vorkommnissen zu zeichnen. Dabei kann es sich manchmal sogar um Erfahrungen handeln, die außerhalb des jetzigen Berufsumfeldes gemacht wurden. Sind diese Schritte absolviert, kann man zu dem nächsten Teilschritt übergehen.

je Teilaspekt

6 Punkte

##### • Aufstellen von Lernfragen

Ziel der Aufstellung von Lernfragen ist es, konkretere Handlungsorientierungen anzubieten und so eine Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Beispiel:

War eine Krankenpflegerin nur mittels stärkster Überwindung in der Lage, das Krankenzimmer eines Patienten mit Geschwulsten zu betreten, könnte nach der vorangegangenen Gesprächsanalyse eine Lernfrage wie folgt formuliert werden: „Ist meine Reaktion auf das Betreten dieses Zimmers eigentlich angebracht?“ Die Antwort auf die Frage ermöglicht es ihr, Alternativen aufzustellen. So könnte die Antwort beispielsweise lauten: „Ja, da ich aufgrund dieser seelischen Belastung nachts nicht mehr in den Schlaf komme und den Patienten darüber hinaus nicht mehr ausreichend versorgen kann“. Eine alternative Handlungsmöglichkeit könnte dann sein, eine Kollegin zu bitten, sie bei der Betreuung des Patienten zu unterstützen (Aufgabenteil-

lung). Lernfragen sind folglich als in Fragen formulierte Erkenntnisse oder Fazits zu verstehen. Sie können damit weitere Ziele einleiten.

- Evaluieren

Mit Evaluieren ist die Bewertung von Dingen oder Situationen gemeint. Ein Werturteil abgeben zu können, heißt zum einen, sich abgrenzen zu können und sich auf (drohende) Konflikte einlassen zu können. Eine häufig auftretende Evaluationsfrage nach einer Sitzung lautet: „Wie zufrieden sind wir mit unserer heutigen Sitzung?“ Aus den Antworten auf diese Frage lassen sich generelle Lehren für die Zukunft ableiten. Eine Evaluation kann auch in schriftlicher Form erfolgen und zwar als ein Bericht, der auch zwischen den Sitzungen zu bestimmten Themen oder Zeitpunkten erstellt werden kann.

- Das Berichtswesen

Berichte spielen in der Supervision eine bedeutende Rolle: Während man bei Gesprächen von den Reaktionen des Gesprächspartners (un-) bewusst beeinflusst werden kann und evtl. im Ausdruck korrigiert wird, ist man beim Schreiben gezwungen, sich klar auszudrücken und damit seine Gedanken zu ordnen und zu konkretisieren. Das Berichtswesen ist somit auch ein wichtiges Instrument für Führungskräfte, die in ihren verbal formulierten Arbeitsanweisungen eindeutig sein müssen. Es erfüllt außerdem das Ziel der Supervision, Menschen in die Lage zu versetzen, selbständig zu arbeiten und zu lernen. Berichte eignen sich nicht nur zur Vor- oder Nachbereitung von Sitzungen, sie sind auch hilfreich in den „Zwischenphasen“ zwischen zwei Sitzungen. Eine Supervision endet nicht mit der bezahlten Stunde. Beim Supervisanden sind Prozesse in Gang gesetzt worden, die möglicherweise noch verarbeitet werden müssen. Dies kann mit Hilfe eines Erfahrungsberichtes unterstützt werden.