

Klausur - Mantelbogen



Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-021115
Datum	15.11.2002

Lösen Sie die Klausuraufgaben bitte auf den Klausurblättern und geben Sie diese zum Schluss der Klausur vollständig bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie bei Bedarf ausschließlich das vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellte Papier, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel, nicht gebrauchte Blätter sowie die Klausur) 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 Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen. **Schreiben Sie unbedingt leserlich!**

Viel Erfolg!

Ausgegebene Arbeitsblätter _____

Abgegebene Arbeitsblätter _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Aufsichtführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	1.3	1.4	2	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	28	14	14	24	100	Note:
erreichte Punkte 1. Prüfer							
erreichte Punkte 2. Prüfer							

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

Name des 1. Prüfers in Druckbuchstaben / Datum, Unterschrift

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-021115
Datum	15.11.2002

Die Klausur besteht aus 5 Aufgaben, von denen alle zu lösen sind.

Ihnen stehen 90 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: 90 Minuten
Anzahl der Aufgaben: 5
Höchstpunktzahl: 100
zulässige Hilfsmittel: keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	1.3	1.4	2	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	28	14	14	24	100	Note:
erreichte Punkte 1. Prüfer							
erreichte Punkte 2. Prüfer							

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

Fallbeispiel: Heilig-Geist-Hospital

Das Heilig-Geist-Hospital ist ein 420-Betten-Haus mit langer Tradition. Seine Gründung erfolgte vor 120 Jahren in einer mittleren Großstadt am Rande des Ruhrgebiets. Es befindet sich in kirchlicher Trägerschaft und gliedert sich in drei Bereiche, den ärztlichen Bereich, den pflegerischen Bereich und den Verwaltungsbereich. Die Führungskräfte dieser drei Bereiche sind gleichberechtigt.

Im Frühjahr dieses Jahres geht die langjährig tätige Pflegedirektorin in den wohlverdienten Ruhestand. Nach Ihrem erfolgreich abgeschlossenen Pflegemanagementstudium bewerben Sie sich um die Anstellung und werden unter zahlreichen anderen Bewerberinnen und Bewerbern für die Stelle ausgewählt.

Die ersten Wochen Ihrer Tätigkeit nutzen Sie, um das Haus kennen zu lernen. Das Verhältnis zum ärztlichen Direktor und der Verwaltungsdirektorin entwickelt sich gut, beide sind – genau wie Sie – innovativ und aufgeschlossenen für Neuerungen. Das pflegerische Personal verhält sich Ihnen gegenüber zunächst einmal abwartend. Viele der Pflegekräfte sind bereits sehr lange in dem Haus tätig. Auffällig ist jedoch ein sehr hoher Krankenstand. Auffällig ist auch, dass neue, junge Pflegekräfte das Haus oft nach kurzer Zeit wieder verlassen.

Neben diesen Schwierigkeiten im Personalbereich warten weitere Herausforderungen auf Sie: die Einführung von DRGs, die Umsetzung von Sparmaßnahmen und die Zertifizierung nach KTQ.

Ihnen ist bewusst, dass Sie all diese Veränderungen nur mit motiviertem, leistungsfähigem Personal bewältigen können.

Aufgabenblock 1

76 Punkte

Aufgabe 1.1

20 Punkte

Sie vermuten, dass die hohe Fluktuation gerade unter den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem allgemeinen Wertewandel und den dadurch bedingten unterschiedlichen Wertvorstellungen der älteren und der jüngeren Pflegekräften zusammenhängt.

- a) Welche Trends des Wertewandels lassen sich feststellen? Nennen Sie vier Trends. 8 Punkte
- b) Welche unterschiedlichen Wertvorstellungen treffen bei den älteren und jüngeren Pflegekräften des Heilig-Geist-Hospitals aufeinander? Nennen Sie jeweils drei Werte. 12 Punkte

Aufgabe 1.2

28 Punkte

Um die Fluktuation bei den jüngeren Mitarbeitern zu verringern bzw. zu verhindern, ist es Ihre Aufgabe, auf die wertewandelbedingten Herausforderungen zu antworten. Folgende Gestaltungsfelder bieten sich dazu an:

- Die Gestaltung eines kohärenten Sinn- und Arbeitszusammenhangs.
 - Die Individualisierung als Grundidee moderner Personalpolitik.
 - Der Aufbau einer modernen Pflegekultur.
- a) Beschreiben Sie, worum es in den verschiedenen Gestaltungsfeldern geht und welche Aufgaben sich dabei für Sie als Pflegemanager bzw. Pflegemanagerin ergeben. 21 Punkte
 - b) Betrachten Sie noch einmal das Gestaltungsfeld „Individualisierung“. Wo liegen die Grenzen einer Individualisierung am Arbeitsort Pflege? 7 Punkte

Aufgabe 1.3

14 Punkte

Da Sie zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben auf motivierte und leistungsfähige Pflegekräfte angewiesen sind, gehört die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes zu Ihren vordringlichen Aufgaben.

- a) Was versteht man unter Personalentwicklung? 8 Punkte
- b) Nennen Sie drei Fördermaßnahmen der Personalentwicklung. 6 Punkte

Aufgabe 1.4

14 Punkte

Die anstehenden Herausforderungen, denen sich das Heilig-Geist-Hospital stellen muss, führen zu einer Verunsicherung bei den Pflegekräften. Sie spüren, dass sich Widerstand gegen die Veränderungen entwickelt und eine allmähliche Krise herannaht. Sie erklären sich diese Entwicklung mit dem Wandel in der Organisationskultur des traditionsreichen Hauses.

- a) Welche Bedeutung hat die Organisationskultur für die Mitarbeiter? 8 Punkte
- b) Welche Vor- und Nachteile hat eine „starke“ Organisationskultur? Nennen Sie vier Aspekte. 6 Punkte

Aufgabenblock 2

24 Punkte

- a) Nennen Sie die 3 zentralen Managementebenen des Konzepts des integrierten Pflegemanagements (St. Galler Managementmodell). 9 Punkte
- b) Beschreiben Sie diese 3 Managementebenen jeweils in wenigen Sätzen. 15 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-021115
Datum	15.11.2002

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	1.1	1.2	1.3	1.4	2	insg.
max. erreichbare Punkte	20	28	14	14	24	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

Lösung Aufgabe 1.1 (SB 5, S. 15)

20 Punkte

a) Trends des Wertewandels:

- von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen
- von Berufs- und Leistungsorientierungen zu privatistisch-hedonistischen Werthaltungen
- von Opferethik (Arbeitsorientierung) zur Gleichgewichtsethik zwischen Arbeit und Freizeit
- von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten
- von puritanischen zu kommunikativen Tugenden

8 Punkte
je Nennung
2 Punkte;
max. 8
Punkte

b) Unterschiedliche Wertvorstellungen:

Bei den **älteren Mitarbeitern**: Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Treue, Unterordnung, Fleiß, Bescheidenheit, Selbstbeherrschung, Selbstlosigkeit, Hinnahmefähigkeit, Fügsamkeit, Enthaltbarkeit.

Bei den **jüngeren Mitarbeitern**: Emanzipation von Autoritäten, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie des Einzelnen, Genuss, Abenteuer, Spannung, Abwechslung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse, Kreativität, Spontanität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit, Eigenständigkeit.

12 Punkte
je Nennung
2 Punkte;
max. 12
Punkte

Lösung Aufgabe 1.2 (SB 5, S. 30-40)

28 Punkte

a) Beschreibung der Gestaltungsfelder:

Gestaltungsfeld „Kohärenter Sinn- und Arbeitszusammenhang“: Es gehört heute zu den gesicherten Erkenntnissen der Managementforscher verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen, dass es notwendig ist, dass die Mitarbeiter sich mit dem Sinngehalt ihrer Arbeit, mit der Sinngestaltung „ihres“ Betriebes identifizieren können. Nur so lassen sie sich dauerhaft motivieren. Daraus ergibt sich eine der Zukunftsaufgaben des Pflegemanagements: das Managementhandeln ist (auch) als Sinnarbeit zu verstehen, die es in einem „stimmigen“ Organisationskulturansatz zu harmonisieren gilt. Dies bedeutet, Pflege-Strategie, Pflege-Kultur und Pflege-Struktur „sinnvoll“ zu vernetzen. Das Pflegemanagement muss die Bedürfnisse der „modernen“ Mitarbeiter nach Sinnerfahrung und Sinnverwirklichung aufgreifen. Sinn, Sinnfindung und –verwirklichung für die Mitarbeiter kann jedoch nicht vom Pflegemanagement vorgegeben oder verordnet werden, sondern muss vom Einzelnen aktiv-konstruktiv „gefunden“ und hergestellt werden.

21 Punkte
7 Punkte

Gestaltungsfeld „Individualisierung als Grundidee moderner Personalpolitik“: Eine der Ursachen fehlender Motivation wird deutlich durch die in erstarrten bürokratischen Krankenhaus- und Pflegehierarchien durchgesetzte Gleichbehandlung bis hin zur Gleichmacherei, die den sich infolge des Wertewandels immer stärker abzeichnenden Wünschen der Arbeitnehmer entgegenstehen. Es gilt in der modernen Arbeitswelt, stärker als bisher auf Bedürfnisse und Werthaltungen einzelner Mitarbeiter einzugehen. Aufgaben des Pflegemanagements sind eine lebenslauforientierte Personalpolitik, ein Problembewusstsein für die im „Frauen“-Beruf Pflege auftretenden Fragen erwerbstätiger Frauenlebensläufe sowie das Aufgreifen von Veränderungs- und Wirkungsthesen des Wertewandels.

7 Punkte

Gestaltungsfeld „Aufbau einer modernen Pflegekultur“: Ausgangspunkt zum Aufbau einer modernen Pflegekultur können die interdisziplinären Forschungen und Ergebnisse zu einer Neugestaltung der Arbeitswelt sein, die folgende Grundzüge herausarbeiten: Heute geht es in der Arbeitswelt um „Prozesse der Kommunikation, der Sinnsuche und Sinnvermittlung, der Formung und Gestaltung sozialer Beziehungen“ (Matthies et al. 1994, S. 20). Die Organisationskultur, in unserem Falle die kulturelle Dimension der Pflege, hat eine stabilisierende, bedeutungsverleihende und richtungsweisende Funktion. Ein modernes Pflegemanagement hat die Aufgabe, auf die kommunikativen Mitarbeiterbedürfnisse und Mitarbeiterwünsche differenziert einzugehen, will man über Identifikationsprozesse Mitarbeiter aufbauen, begeistern und

7 Punkte

erhalten. Pflegemanager als Kulturträger tragen durch eine bewusste Kulturgestaltung dazu bei, effiziente Kontextbedingungen zu schaffen und Mitarbeiter als die wichtigsten Kulturträger zu unterstützen und zu fördern.

b) Grenzen einer Individualisierung:

7 Punkte

Individualisierung darf nicht zu Lasten der Gemeinschaft gehen. Auch am Arbeitsort Pflege geht es vor dem Hintergrund des allgemeinen Wertewandels und der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen nicht um die Frage, ob Individualisierung stattfinden soll, sondern um das Wie bzw. um die betriebliche Optimierung der Individualisierung, hier geleistet vom Pflegemanagement.

Lösung Aufgabe 1.3 (SB 6, S. 19, 28-30)

14 Punkte

a) Personalentwicklung

8 Punkte

„Personalentwicklung ist ein organisierter Lernprozeß, der im sozialen Umfeld des Unternehmens stattfindet und von ihm ausgelöst, gestaltet und gesteuert wird. Ziel ist die Veränderung des Leistungspotentials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit, das heißt aller planenden, durchführenden und kontrollierenden Instrumente, Ergebnisse und Prozesse. Dabei ist der Vorgang (Bildung als Prozeß) genau so wichtig wie das Ergebnis (Bildungsstand).“ (Maier 1991, S. 6)

b) Fördermaßnahmen der Personalentwicklung

max. 6 Punkte

Stellen- und Funktionsbeschreibungen, Leistungs- und Potentialbeurteilung, Planungs- und Fördergespräche, Nachfolge- und Karriereplanung, Führungsnachwuchskreis.

je Nennung
2 Punkte

Lösung Aufgabe 1.4 (SB 2, S. 43-51)

14 Punkte

a) Bedeutung der Organisationskultur für die Mitarbeiter:

8 Punkte

Die grundlegende Bedeutung der Organisationskultur liegt vor allen Dingen in ihrer Integrations-, Koordinations-, Motivations- und Identifikationsfunktion. Die Bedeutung dieses Denk- und Gestaltungsansatzes liegt u.a. in der Betonung des aktiven Parts des Mitarbeiters und in der kollektiven Verantwortlichkeit der gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeit; damit verknüpft ist die Aufforderungen zu einem reflexiven Diskurs über gemeinsame soziale Ziele, die Gestaltung von Zukunftsfragen (beispielsweise einer ethischen Mitbestimmung in Zielfindungen und Forschungsfragen). Dies bedeutet, dass die alten Entschuldigungen „objektiver“ Sachzwänge nicht mehr gelten.

b) Vor- und Nachteile einer „starken“ Organisationskultur:

max. 6 Punkte

Vorteile einer „starken“ Organisationskultur sind:

je Nennung
1,5 Punkte

- Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion
- Effizientes Kommunikationsnetz
- Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung
- Beschleunigte Implementation von Plänen, Programmen und Projekten
- Geringerer Kontrollaufwand
- Hohe Motivation und Loyalität
- Stabilität und Zuverlässigkeit.

Negative Effekte einer starken Organisationskultur, die zur Abkapselung der Organisation gegenüber ihrer Umwelt und zum Widerstand gegenüber Änderungen kumulieren können („insulare Organisationskulturen“) sind:

- Begünstigt Denken in Stereotypen
- Vermeidet Denken in Alternativen
- Erzwingt Konformität („Kulturdenken“)
- Behindert kreatives Problemlösen
- Fixiert auf Erfolgsmuster der Vergangenheit
- Blockiert neue Orientierungsmuster

- Ignoriert diskrepante Feedback-Informationen.

Aufgabenblock 2 (SB 2, S. 31f)

24 Punkte

- a) **Die drei zentralen Managementebenen:** **9 Punkte**
- Normatives Pflegemanagement 3 Punkte
 - Strategisches Pflegemanagement 3 Punkte
 - Operatives Pflegemanagement 3 Punkte
- b) **Beschreibung der drei Managementebenen:** **15 Punkte**
- Beim **normativen Pflegemanagement** geht es um den Aufbau einer Corporate Identity nach innen und außen; nach innen, um als ein übergeordnetes Konzept für die interne Integration der pflegerischen Subkulturen (so z.B. ausgebildete vs. unausgebildete, alte vs. jüngere Mitarbeiter) zu sorgen; nach außen, um sich professionell von anderen Berufsgruppen besser abgrenzen zu können. Die Corporate Identity wird im Pflegeleitbild schriftlich verankert. Es geht um die Entwicklung, Einführung und Durchsetzung eines „stimmigen“ Wertesystems für alle Mitarbeiter, das in der Lage ist, die täglichen wie die zukünftigen Pflegeaktivitäten aus übergeordneter Sicht zu begründen, zu legitimieren und einen sinngebenden Kontext für alle Beteiligten und Betroffenen zu schaffen. 5 Punkte
 - Zu den Aufgaben des **strategischen Pflegemanagements** gehört es, für die Vorgaben und Vorschläge des normativen Pflegemanagements Programme und Strategien zur Verwirklichung und Verbesserung der Arbeitsprozesse und Problemsituationen zu erarbeiten sowie Leistungspotentiale und Vorgehensweisen zu bestimmen. Diese konsensgestützten Programme oder Vorschläge sind als längerfristige Ziele dann zu steuern, zu implementieren und zu kontrollieren. 5 Punkte
 - Beim **operativen Pflegemanagement** geht es um die Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte, Programme und Pläne in das alltägliche Handeln und „Ausführen“. Hauptaufgabe ist die „Produktion der Pflege“, im Sinne von ganz konkreten und laufenden Aufgaben, wobei Humanität mit Qualität und Wirtschaftlichkeit verknüpft werden muss. 5 Punkte