



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P12-061111
Datum	11.11.2006

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	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	16	20	22	20	22	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

Fallbeispiel

Seit einem Jahr sind Sie als Pflegedienstleitung eines mittelgroßen Krankenhauses in Norddeutschland tätig. Sie haben in dieser Zeit die Fort- und Weiterbildung neu organisiert, die bereits begonnenen Arbeiten am neuen Pflegeleitbild abgeschlossen und ein Projekt zu Qualitätssicherung initiiert.

Im Pflegebereich der Klinik ist in den letzten beiden Jahren eine starke Fluktuation zu verzeichnen. Etliche langjährige Mitarbeiter haben das Haus verlassen, ebenso mehrere erst seit kurzer Zeit tätige Pflegekräfte. Besonders besorgniserregend ist in Ihren Augen, dass kürzlich drei Stationsleitungen gekündigt haben. Auffällig ist darüber hinaus auch die manchmal unzureichende Kommunikation zwischen Ärzten und Pflegekräften. Sie haben sich daher vorgenommen, dem Personalmanagement größere Aufmerksamkeit zu widmen. Für einen Bericht im Geschäftsleitungsgremium, dem Sie angehören, versuchen Sie außerdem, Gründe für die Fluktuation zu finden und Vorschläge zur Lösung der Situation zu unterbreiten.

Aufgabe 1

16 Punkte

Um den Ursachen der Fluktuation und des Personalmangels auf den Grund zu gehen, untersuchen Sie zunächst, ob und inwieweit *Wertewandel* zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Auffassungen (nicht nur) beim Pflegepersonal beigetragen hat.

- a) Nennen Sie drei Trends des Wertewandels. 6 Punkte
- b) Beschreiben Sie die unterschiedliche Wertauffassung von Arbeit in traditioneller Sicht und in der sich heutzutage durchsetzenden modernen Sicht. 10 Punkte

Aufgabe 2

20 Punkte

Sie vermuten, dass einer der Gründe für Fluktuation und Personalmangel u. a. auch in einem vernachlässigten Arbeitsklima und in Störungen der Unternehmenskultur liegen könnten, die insbesondere in der Kommunikation zwischen Ärzten und Stationsleitungen auffällt.

- a) Erläutern Sie in diesem Zusammenhang den Begriff „Mikropolitik“. 10 Punkte
- b) Die Probleme in der Kommunikation deuten auf sog. „Machtspiele“. Nennen Sie Lösungsansätze, um den „Machtspielen“ im Krankenhaus den Nährboden zu entziehen. 10 Punkte

Aufgabe 3

22 Punkte

Aufgrund der starken Fluktuation möchten Sie das Management-Instrument „Personalentwicklung“ im allgemeinen und speziell das Instrument „Mitarbeiterfördergespräch“ intensiver nutzen.

- a) Beschreiben Sie die Grundlagen einer „zeitgemäßen“ Neukonzeption der Personalentwicklung im Hinblick auf den „veränderten Mitarbeitertypus“. 10 Punkte
- b) Nennen Sie in Stichworten 4 Aspekte, die zu einem *Mitarbeiterfördergespräch* gehören. 12 Punkte

Aufgabe 4

20 Punkte

Zur Unterstützung des Projekts zur Qualitätssicherung möchten Sie das Managementkonzept der „Lernenden Organisation“ einsetzen.

- a) Beschreiben Sie, was unter dem Managementkonzept „Lernende Organisation“ zu verstehen ist. 12 Punkte
- b) Wie wird der Wandel von Organisationen in den Konzepten „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“ behandelt? Grenzen Sie beide Konzepte diesbezüglich stichwortartig voneinander ab (pro Konzept 4 Stichworte). 8 Punkte

Aufgabe 5

22 Punkte

Im Zuge der bereits angelaufenen Modernisierung des Krankenhauses sind auch die (Pflege-)Manager zum Umdenken aufgefordert. In einem neuen, durch Wertewandel modernisierten Verständnis kristallisiert sich ein neues Mitarbeiterprofil heraus. Die herkömmliche Misstrauenskultur soll durch eine Vertrauenskultur ersetzt werden.

- a) Verdeutlichen Sie die Unterschiede von Misstrauens- und Vertrauenskultur. Benennen Sie dazu jeweils 3 zentrale Kennzeichen beider Kulturtypen. 12 Punkte
- b) Beschreiben Sie, welche Folgen die Fortdauer der Misstrauenskultur für das Krankenhaus haben kann. 10 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P12-061111
Datum	11.11.2006

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	16	20	22	20	22	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

29.11.2006

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 5, S. 15, 18, 26 ff.)

16 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

max. 6 Punkte

je Nennung

2 Punkte

b) Traditionelle Arbeitsauffassung:

Traditionellerweise wurde Arbeit aufgrund der verinnerlichten Sozialnormen als Selbstverständlichkeit betrachtet; sie wurde als Pflicht akzeptiert und bot materielle Sicherheit. Auffassungen: Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Unterordnung, Fleiß, Bescheidenheit.

5 Punkte

Heutige Arbeitsauffassung:

Arbeit wird heutzutage manchmal als unzumutbares Opfer betrachtet. Es rücken das Privatleben und die Wertverwirklichungsbedürfnisse der Menschen verstärkt ins Blickfeld. Wichtig ist heute in zunehmender Weise eine Berücksichtigung der individuellen Werte und eine Ausbalancierung der verschiedenen Lebensbereiche in und außerhalb der Arbeit. Auffassungen: Emanzipation, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie.

5 Punkte

Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 52 ff.)

20 Punkte

a) Mikropolitik:

Es lassen sich zwei verschiedene Auffassungen von Mikropolitik unterscheiden: eine personalistische (mikroskopisch) und eine organisationstheoretische Verwendung (makroskopisch).

10 Punkte

In *personalistischer* Sichtweise ist Mikropolitik (nach Bosetzky) „die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen.“

4 Punkte

In *organisationstheoretischer* Sichtweise werden die Organisationen als das primäre Prinzip betrachtet. Organisationen werden dabei nicht nur als zweckrationale und strikt an ökonomischen Effizienzkriterien orientierte Gebilde betrachtet, sondern auch als Orte von mikropolitischen Auseinandersetzungen und Machtkämpfen. Den Auseinandersetzungen liegen bestimmte Regeln zugrunde, die eine Integration der verschiedenen Machtstrategien zur Folge haben.

4 Punkte

In Erweiterung der personalistischen und organisationstheoretischen Auffassungen wird Mikropolitik auch als Verschränkung beider Ebenen betrachtet und hat dann nicht nur den Charakter von „Kleinkrieg“, sondern auch den der Ermöglichung von Handlungen.

2 Punkte

b) Verhinderung von „Machtspielen“:

Die Lösungsansätze, die sich auf das Krankenhaus beziehen, müssen sich an den Vorgaben des Fallbeispiels orientieren und in sich schlüssig und logisch hergeleitet sein. Die nachfolgenden allgemeinen Überlegungen müssen in ihrem Kern in den konkreten Lösungsansätzen enthalten sein.

10 Punkte

Der entscheidende Aspekt ist die *Veränderung der Sichtweise von Organisationen*. Organisationen werden nicht mehr als rationale und beherrschbare Gebilde betrachtet, sondern sind gekennzeichnet durch eine „soziale Rationalität“. Das Auftreten von Machtspielen darf daher nicht als zwangsläufige Folge der „Realitäten“ oder von Sachzwängen betrachtet werden. Die „soziale Rationalität“ ist vielmehr kommunikativ, diskursiv und reflexiv hergestellt und damit auch veränderbar.

5 Punkte

Ansatzpunkte für eine Veränderung bieten die Überlegungen zur *Organisationskultur*. Letztere ist gekennzeichnet durch gelebte und gemeinsame Orientierungsmuster, die durch Lernprozesse entstanden sind und durch einen Sozialisierungsprozess vermittelt werden, an dessen Ende eine konzeptionelle Welt entsteht, die eine Orientierung für die Organisationsmitglieder darstellt.

5 Punkte

Lösung Aufgabe 3 (SB 6, S. 18 und 28 f.)

22 Punkte

a) Neukonzeption der Personalentwicklung:

10 Punkte

Zentraler Ausgangspunkt für eine „zeitgemäße“ Neukonzeption der Personalentwicklung ist nicht mehr ein Organisationsverständnis nach dem Bild einer Maschine (sog. „Maschinenmetapher der Organisation“), sondern ein *dynamischer, systemischer Organisationsbegriff, der Organisationen als komplexe, d.h. nicht vollständig erfass- und steuerbare Sozialsysteme begreift*. So gesehen, ist auch Personalentwicklung nur beschränkt plan- und steuerbar. Als wichtigste Ansatzpunkte für Personalentwicklung werden Strukturen, Menschen und Kulturen betrachtet, die aber gleichzeitig auch unter den Aspekten Mikropolitik und Macht analysiert werden müssen.

b) Mitarbeiterfördergespräche:

max. 12 Punkte

- Jede Leistungsbeurteilung ist mit einem Mitarbeiterfördergespräch abzuschließen.
- Dem Mitarbeiter ist die Gesamtbeurteilung zu erläutern.
- Stärken und Schwächen sind zu besprechen.
- Maßnahmen sind festzulegen.
- Entwicklungspläne sind dem Mitarbeiter allgemein ‚als entwicklungsfähig‘ zu eröffnen, konkrete Versetzungen, Beförderungen werden nicht mitgeteilt.
- Das Mitarbeiterfördergespräch muß in guter Atmosphäre mit aufbauender Zielsetzung geführt werden.
- Die Ergebnisse des Gespräches sind zu dokumentieren.

je Nennung
3 Punkte

Lösung Aufgabe 4 (SB 4, S. 37 ff.)

20 Punkte

a) Managementkonzept „Lernende Organisation“:

12 Punkte

Das Managementkonzept *Lernende Organisation* geht von einer grundlegenden Dynamik und Dialektik von Lernprozessen und Kontext, von kontextuellen, auch strukturellen Rahmenbedingungen aus, die nur mit einem ganzheitlichen und ökologischen Denkansatz erfasst und analysiert werden kann. Mit dem Begriff „lernende Organisation“ wird die *systemische Komplexität von Strukturen und Entwicklungsprozessen* erfasst; dadurch können die vorgegebenen Ziele/Leitkonzepte wie Patientenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz Pflege mit Organisations-, Technik- und Personalentwicklung verknüpft werden. Dieser managementtheoretische Gestaltungsansatz folgt den Basiskonzepten eines entwicklungsorientierten Managements, die von Konzepten zum „Konstruktivismus“, zur „Selbstorganisation“ und zu „organisationalem Lernen“ ausgehen und mit dem zentralen Konzept „Entwicklung“ verknüpft werden müssen.

b) „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“:

8 Punkte

Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Wandel als Sonderfall / Ausnahme	Wandel als Normalfall
Wandel als separates Problem	Wandel als Teil der Prozesse
Direktsteuerung des Wandels	Indirekte Steuerung des Wandels
Wandel durch Experten	Wandel als generelle Kompetenz der Organisation

je Stichwort
1 Punkt

a) Unterschiede zwischen Misstrauens- und Vertrauenskultur:**max. 12 Punkte**

- Misstrauenskultur
 - Mangelnde Innovationskraft
 - Mangelnde Lernbereitschaft, Bewahrungstendenzen, Angst vor „Fremdheit“
 - Betonung struktureller Steuerungsmuster
 - Entscheidungscentralisation
 - „Einzelkämpfer“-Mentalität
- Vertrauenskultur
 - Veränderungskultur
 - Offenheit für Neues
 - Effektivitätsorientierung
 - Betonung sozialer, personenzentrierter Steuerungsmuster
 - Entscheidungsdezentralisation
 - Problemlösungsfähigkeit im Team

je Nennung

2 Punkte

b) Folgen der fortdauernden Misstrauenskultur:**10 Punkte**

Die Ausführungen müssen auf die hohe Fluktuation in dem Krankenhaus sowie die dort vorliegenden Probleme in der Kommunikation eingehen.