

Klausur - Mantelbogen



Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-020524
Datum	24.05.2002

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	W 1.1	W 1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	20	20	19	20	9	12	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

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

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-P11-020524
Datum	24.05.2002

Die Klausur besteht aus 6 Aufgabenkomplexen, 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: 6
Höchstpunktzahl: 100
zulässige Hilfsmittel: keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	W 1.1	W 1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	20	20	19	20	9	12	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: Universitätsklinikum Auf der grünen Wiese

Das Universitätsklinikum Auf der grünen Wiese ist ein großes Krankenhaus mit allen Fachabteilungen und modernster Ausstattung. Es ist wie andere Häuser auch in die drei zentralen Bereiche ärztlicher Dienst, Verwaltung und pflegerischer Dienst geteilt. Das Klinikum insgesamt wird durch einen Verwaltungsrat geleitet, dem ein Präsident vorsteht und einen ärztlichen Direktor, eine Pflegedienstleiterin, einen Verwaltungsdirektor sowie einen wissenschaftlichen Direktor als weitere Mitglieder umfaßt. Alle fünf Mitglieder sind gleichberechtigt.

Die einzelnen Kliniken werden durch einen Chefarzt geleitet, dem eine Pflegedienstleitung sowie ein Abteilungsleiter für die Verwaltung zugeordnet sind, die für ihre Bereiche zuständig sind und u.a. auch die Personalverantwortung haben. Die medizinisch-wissenschaftlichen Institute werden jeweils durch einen Institutsdirektor geleitet, der aus den Reihen der (ärztlichen) Professoren kommt.

Das Klinikum ist durch eine Reihe von besonderen Vorkommnissen geprägt:

- Im gesamten Klinikbereich gibt es seit geraumer Zeit eine überdurchschnittliche Fluktuation und einen hohen Krankenstand.
- Im Pflegebereich mehrerer Kliniken gibt es seit geraumer Zeit Probleme, qualifiziertes Personal zu bekommen. Die Personalplanung ist äußerst schwierig und in manchen Bereichen fast nur noch von einem zum nächsten Tag möglich. Die vorhandenen Pflegekräfte müssen permanent Überstunden machen. Sehr ernst zu nehmen ist auch der Umstand, daß nur wenige Auszubildende übernommen werden wollen. Resultat dieser Umstände ist, daß die Pflege kaum noch qualitativ erfüllt werden kann.
- Nach Vorüberlegungen in einzelnen wissenschaftlichen Instituten plant der ärztliche Direktor die Einrichtung einer Modellstation zur effizienteren Nutzung der Ressourcen, auf der auch neue Organisationsformen erprobt werden sollen.
- Außerdem ist die Durchführung eines Projekts geplant, bei dem in mehreren Stationen multifunktionale Teams zum Einsatz kommen sollen.

Aufgabenblock 1

20 Punkte

Wahlmöglichkeit: Bearbeiten Sie Aufgabe 1.1 oder 1.2!

Aufgabe 1.1

20 Punkte

Die Personalprobleme im Pflegebereich des Klinikums (hohe Fluktuation, hoher Krankenstand, viele Überstunden) führt der Verwaltungsrat nach ausgiebigen Diskussionen u. a. auf die unterschiedlichen Arbeitsauffassungen von jüngeren und älteren Pflegekräften zurück.

- a) Was ist mit dem Begriff „Wertewandel“ gemeint? Nennen Sie 3 der 5 grundlegenden Trends des Wertewandels. 9 Punkte
- b) Beschreiben Sie in Kurzform das grundlegende personalpolitische Problem, das sich aus dem Wertewandel ergibt. Welche Möglichkeiten hat die Pflegedienstleiterin, mit den sich daraus ergebenden Folgen umzugehen, um damit das Personalproblem zu entschärfen? 11 Punkte

Aufgabe 1.2

20 Punkte

In einzelnen Kliniken führen Auseinandersetzungen zwischen dem jeweiligen Chefarzt und der Pflegedienstleitung zu einem schlechten Arbeitsklima und Störungen in der Unternehmenskultur. Dies ist eine der Ursachen für den Personalmangel.

- a) Was bedeutet „Mikropolitik“? 10 Punkte
- b) Wie läßt sich das Auftreten von „Machtspielen“ verhindern? 10 Punkte

Aufgabenblock 2

59 Punkte

Aufgabe 2.1

20 Punkte

Die Schwierigkeiten im Personalbereich haben in der Folge zu einer Diskussion über das schlechte Arbeitsklima und den Gesundheitszustand einiger Pflegekräfte geführt. Dabei fällt auch das Stichwort „Badness-Syndrom“.

- a) Geben Sie eine Beschreibung der 4 Bereiche des Badness-Syndroms am Arbeitsplatz und nennen Sie jeweils 2 Erscheinungsformen. 9 Punkte
- b) Welche Möglichkeiten gibt es, das Auftreten von Badness-Syndromen zu verhindern? 11 Punkte

Aufgabe 2.2

19 Punkte

Bei den Planungen zur Einführung einer Modellstation kommt es zu einer Kontroverse zwischen dem ärztlichen Direktor und der Pflegedienstleiterin. Während der ärztliche Direktor eine effektivere Nutzung der technischen Gerätschaften und optimierte organisatorische Abläufe ausprobieren möchte, setzt die Pflegedienstleiterin auf das Konzept der „Lernenden Organisation“.

- a) Was ist unter „organisationalem Lernen“ zu verstehen? 8 Punkte
- b) Welche Vorteile ergeben sich für die Modellstation mit der Einführung des Konzeptes der „Lernenden Organisation“ und welche Aufgaben hat das Management dabei? 11 Punkte

Aufgabe 2.3

20 Punkte

Bei dem geplanten Projekt sollen in mehreren Stationen multifunktionale Teams zum Einsatz kommen. Gleichzeitig soll die Personalentwicklung verstärkt werden.

- a) Was ist unter „strategischer Personalentwicklung“ zu verstehen? 5 Punkte
- b) Wie sollte der Projektverantwortliche bei der Einführung einer Personalentwicklungskonzeption vorgehen? Welche 4 grundsätzlichen Möglichkeiten gibt es? Benennen Sie sodann die einzelnen Schritte für eine empfehlenswerte Vorgehensweise. 15 Punkte

Aufgabenblock 3

21 Punkte

- 1. Was bedeutet „Management“ im St. Galler Modell? Nennen Sie 3 der 6 Gestaltungsansätze. 9 Punkte
- 2. Benennen Sie die 3 Kernelemente des Führungsverständnisses im St. Galler Management-Konzept und beschreiben Sie diese kurz. 12 Punkte

Klausur - Korrekturrichtlinie



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-020524
Datum	24.05.2002

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	W 1.1	W 1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	20	20	19	20	9	12	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

Lösung Aufgabe 1.1 (SB 5, S. 14f., 27f., 30-41)

20 Punkte

a) Grundlegende 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

9 Punkte
je Nennung
3 Punkte;
max. 9
Punkte

b) Eingehen auf die unterschiedlichen Arbeitsauffassungen zur Entschärfung des Personalproblems:

11 Punkte

Die unterschiedlichen Arbeitsauffassungen sind zum einen Folge des Wertewandels; zum anderen sind sie Folge der Vervielfältigung der Lebens- und Arbeitsformen.

Das Gestaltungsziel sollte die Herstellung eines kohärenten Sinn- und Arbeitszusammenhangs sein. Wenn die Mitarbeiter ernst genommen werden und die Arbeit so organisiert ist, daß sie sich mit der Einrichtung identifizieren können, ergibt sich ein sinnvoller Arbeitszusammenhang, mit dem sich schließlich auch die Arbeitsmotivation wieder bessert.

Die Personal- und Organisationsentwicklung sollte sich dem Anspruch stellen die spezifischen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu berücksichtigen und die Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken und Schwächen zu entwickeln. Sinnvoll ist die Herstellung von lernförderlichen Strukturen.

Lösung Aufgabe 1.2 (SB 2, Kap. 4)

20 Punkte

a) Mikropolitik:

10 Punkte

Es lassen sich zwei verschiedene Auffassungen von Mikropolitik unterscheiden: eine personalistische (mikroskopisch) und eine organisationstheoretische Verwendung (makroskopisch). In personalistischer Sichtweise ist Mikropolitik (nach Bosetzky) „die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs in System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen.“ 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. 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.

b) Verhinderung von „Machtspielen“:

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. Ansatzpunkte für eine Veränderung bieten die Überlegungen zur Organisationskultur, die gekennzeichnet ist 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.

Lösung Aufgabe 2.1 (SB 6, S. 31-37)

20 Punkte

a) **Badness-Syndrom:**

9 Punkte

- Gesundheitliche Syndrome aus der Persönlichkeitsführung: Alkohol, Rauchen, Ernährungsfehler, Azidose, Migräne, Negaholiker-Syndrom
- Berufs-, Lebens- und Sinnkrisen: Burnout-Syndrom, Midlife-Krise, Graues-Alltags-Syndrom
- Organisationspathologie: Streit- und Frostkultur, Innere Kündigung, Verschleierungssyndrom
- Zivilisations-Syndrome: Herz-/Kreislaufkrankungen, Diabetes, Depression, Alkoholismus, Allergien, Krebs, Stress (mental, psychisch, sozial)

b) **Möglichkeiten zur Verhinderung von Badness-Syndromen:**

11 Punkte

Direkte Ansatzpunkte bieten die Personalpflege sowie die betriebliche Gesundheitsförderung. Daneben gilt es, in der Einrichtung eine Vertrauenskultur herzustellen sowie eine dialogorientierte Kommunikation zu entwickeln.

Im Bereich der *Personalentwicklung* ist es formal betrachtet sinnvoll, die Ebene der individuellen Personalentwicklung mit der organisatorischen zu verbinden und beide mit der Organisationsentwicklung zu vernetzen. Dazu sollte eine Subjektorientierung im Management hinzukommen. Bei dieser Sichtweise werden die Mitarbeiter nicht als Erfüllungsgehilfen des Managements betrachtet, sondern als kooperative Akteure. Mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen können die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten entwickeln und durch Beteiligung an den Zielsetzungen der Einrichtung gleichzeitig an deren Erfolg mitwirken.

Im Rahmen der *Gesundheitsförderung* können diese Maßnahmen noch ergänzt werden. Neben dem Schutz vor physikalischen und biochemischen Risiken geht es dabei um eine Erweiterung der Handlungsspielräume, die Vermeidung arbeitsbedingter Krankheiten, die Förderung von unterstützenden Arbeitsbeziehungen sowie die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die eine Identifikation mit der Arbeit erlauben.

Lösung Aufgabe 2.2 (SB 4, Kap. 4)

19 Punkte

a) **„Organisationales Lernen“:**

8 Punkte

„Organisationales Lernen ist ein Prozess, der die Fähigkeit einer Institution fördert, ihre Zweckerfüllung an geänderte Bedingungen zeitnah anzupassen. Das Konzept des organisationalen Lernens will das individuelle Lernen der Mitglieder der Organisation über offene Kommunikation von externen und internen, akuten und latenten Herausforderungen und Problemlösungen koordinieren und das so entstehende kollektive Wissen für den stetigen organisatorischen Wandel abrufbar halten.“ (R. CHROBOK: *Organisationales Lernen*. Berlin 1997, S. 4)

b) **Vorteile durch das Konzept der „Lernenden Organisation“:**

11 Punkte

Das Konzept der „Lernenden Organisation“ bietet die Möglichkeit der Schaffung einer lernfördernden Pflegekultur. Hierdurch besteht die Möglichkeit, zum einen das soziale System Pflege an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und zum anderen den Bedürfnissen, Werten und Zielen der Mitarbeiter entgegenzukommen. Das Management hat die Aufgabe, diese Prozesse durch Gestaltung und Lenkung zu unterstützen. Dazu gehört die Förderung berufsbezogener Lernprozesse im Alltag, die Nutzung formaler Förderungsformen wie Personalentwicklung oder Gesundheitsförderung sowie die Schaffung einer lernfördernden Unternehmens- bzw. Pflegekultur.

Lösung Aufgabe 2.3 (SB 6, S. 18-20, 30)

20 Punkte

a) „Strategische Personalentwicklung“:

5 Punkte

Beschreibung der Personalentwicklung:

- Personalentwicklung ist ein organisierter Lernprozeß.
- Ziel ist die Verbesserung des Leistungspotentials der Mitarbeiter und/oder einer Organisationseinheit.
- Bildung als Prozeß ist genauso wichtig wie das Erreichen eines erhöhten Bildungsstandes. Zusätzlich muß eine langfristige, zeitlich und sachlich reflektierte Planung hinzutreten, damit eine „strategische Personalentwicklung“ entsteht.

b) Einführung einer Personalentwicklungskonzeption:

15 Punkte

Es gibt vier grundsätzliche Wege, Personalentwicklung einzuführen:

8 Punkte

- Man entwickelt, beschließt, druckt und verteilt eine Konzeption, nach der sich alle richten müssen.
- Man beginnt einmal dort mit Maßnahmen, wo ‚die Not am größten ist‘, im Laufe der Zeit wird daraus dann bei reflektierter Anwendung und Begleitung eine systematische Personalentwicklung entstehen.
- Man entwickelt ein Grobkonzept, bespricht dieses mit den Führungskräften, beschließt das Konzept und leitet Schritt für Schritt Maßnahmen ein, die von allen getragen werden, die niemanden überfordern und human wie ökonomisch sinnvoll sind.
- Man entwickelt nach dem Prinzip partizipativer Bildungsplanung ein PE-Konzept, das von der Planung über ‚strategische PE-Maßnahmen‘ bis zu PE-Controlling reicht.

Als konkrete Schritte sind zu empfehlen:

7 Punkte

- Erstellung eines Grobkonzeptes
- Informationen im Führungskreis über das Grobkonzept
- Führungskräfte durchdenken das Grobkonzept, finden Änderungen und fügen Ergänzungen hinzu
- Besprechung im erweiterten Kreis mit einem Input durch die Führungskräfte
- Einarbeitung von Änderungen in das Personalentwicklungskonzept
- Entwickeln der Instrumente für Maßnahmen
- Maßnahmenstart gemäß vereinbarter Reihenfolge

Aufgabenblock 3

21 Punkte

Lösung Aufgabe 3.1 (SB 2, S. 33)

9 Punkte

Gestaltungsansätze des St. Galler Managementmodells (nach Malik 1992, S. 49ff.):

9 Punkte

- Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt statt Menschenführung;
- Management als Führung vieler Menschen statt Führung weniger;
- Management als Aufgabe vieler statt als Aufgabe weniger, Management als indirektes Einwirken auf der Metaebene statt direktes Einwirken auf der Objektebene;
- Management unter dem Kriterium der Steuerbarkeit statt Optimalität;
- Management verfügt nie über ausreichendes Wissen statt Management einer ausreichenden Informationsbasis;
- Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit statt Maximierung des Gewinns.

je Nennung
3 Punkte,
max. 9
Punkte

Kernelemente des neuen Führungsverständnisses (Gomez/Zimmermann 1992, S. 20):**12 Punkte**

- *„Ganzheitlichkeit der Betrachtung:* Ein Unternehmen wird als ein System verstanden, das als Ganzes mehr (oder besser etwas anderes) ist als die Summe seiner Teile. Dabei werden drei Dimensionen dieses Systems unterschieden: eine normative, eine strategische und eine operative Dimension. Sie beschreiben voneinander abgrenzbare Problemfelder, die durch ein ganzheitliches Management zu bearbeiten sind. **4 Punkte**
- *Integration von Vielfältigkeit:* Die Unterteilung in unterschiedliche Dimensionen der Unternehmung bedeutet nicht, daß diese bei der Suche nach Lösungen von Managementproblemen voneinander zu trennen sind. Vielmehr muß mit einer integrierenden Betrachtungsweise der Tatsache Rechnung getragen werden, daß die Dimensionen sich gegenseitig durchdringen, voneinander abhängen, also untereinander eine starke Vernetzung aufweisen. Diese Vernetzung wird unter Einbezug der Umwelt des Unternehmens anerkannt und bei der Methodik der Anwendung des Management-Konzeptes berücksichtigt. **4 Punkte**
- *Schaffung eines Denkmusters für den Umgang mit Systemen:* Dieses soll dem Management eines komplexen Systems helfen, eine sinnvermittelnde Philosophie zu entwickeln und diese durch eine vielfältige Gestaltungsaktivität in die Unternehmen umzusetzen. Zur Strukturierung der Managementaktivität stellt das Management-Konzept einen Bezugsrahmen zur Verfügung, der es ermöglicht, die eigenen Erfahrungen und Handlungsweisen sowie zukünftig anzustrebende Veränderungen den unterschiedlichen Modulen und Dimensionen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens zuzuordnen.“ **4 Punkte**