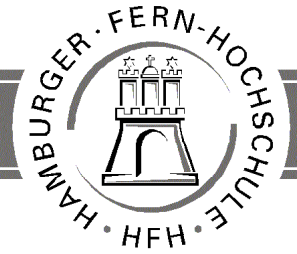


Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Studienfach	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PMH-P12-120623
Datum	23.06.2012

Ausgegebene Arbeitsbögen _____

Abgegebene Arbeitsbögen _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		1	2	3	4	5	Σ	Note
max. Punktzahl		20	20	16	24	20	100	
Bewertung	Prüfer(in)							
	ggf. Gutachter(in) ¹							

Prüfer(in) (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

ggf. Gutachter(in) (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

¹ Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer(in):

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen(in):

Datum, Unterschrift

Studiengang	Pflegemanagement
Studienfach	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PMH-P12-120623
Datum	23.06.2012

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das von dem oder der Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem oder Ihrer Aufsichtsführenden 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 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für die KorrektantIn/ den Korrektanten **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen (**kein Bleistift**). Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Die Klausur-Aufgaben können einbehalten werden. Dies bezieht sich **nicht** auf ausgeteilte Arbeitsblätter, auf denen Lösungen einzutragen sind.

Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche** festgestellt, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note **5** bewertet.

Bearbeitungszeit:	120 Minuten
Anzahl der Aufgaben:	5
Höchstpunktzahl:	100
Hilfsmittel:	keine

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. Punktzahl	20	20	16	24	20	100

Viel Erfolg!

Aufgabe 1: Führung und Kommunikation**20 Punkte**

- 1.1 Zwischen Informationsmanagement und Unternehmenspolitik besteht ein enger Zusammenhang. Stellen Sie den Zusammenhang zwischen den beiden Handlungsfeldern dar. 4 Punkte
- 1.2 Als PR-Beauftragte(r) eines großen Krankenhauses sind Sie für die strategische Konzepterstellung zuständig. Im Zuge dieser Tätigkeit führen Sie einmal im Jahr eine Ist-Erhebung durch. Welche Aspekte beachten Sie bei Ihrer Ist-Erhebung? Nennen Sie vier Kriterien und erläutern Sie drei dieser Kriterien. 16 Punkte

Aufgabe 2: Qualitätsmanagement**20 Punkte****Fallbeschreibung**

Sie arbeiten als Praxisanleitung in einem Wohnbereich eines Alten- und Pflegeheimes. Sie übernehmen im Rahmen einer Praxisanleitung erstmals die Pflege einer seit 14 Tagen in der Kurzzeitpflege Ihres Altenheimes aufgenommenen Bewohnerin, Frau X.

Aus der Übergabe ist Ihnen bekannt, dass Frau X bisher in einer Einrichtung des betreuten Wohnens lebt und seit einiger Zeit hilfsbedürftiger wird. Es wurden Gangunsicherheiten und zunehmende Inkontinenz festgestellt. Nach einem Sturz und Krankenhausaufenthalt kam sie in die Kurzzeitpflege. Sie selbst möchte zurück in ihre gewohnte Umgebung. Ob dies gelingen kann, ist im Pflorgeteam umstritten.

Frau X wird nach Aussage Ihrer Anleitungsschülerin von einzelnen Pflegekräften sehr unterschiedlich wahrgenommen und betreut. Die meisten Pflegekräfte halten die Bewohnerin für „chronisch unzufrieden“ und schätzen ihre Compliance als gering ein. So trinkt sie zum Beispiel zu wenig. Sie wolle sich nicht eingewöhnen und nehme kaum Kontakt zu anderen Bewohner(inne)n auf. Eine gründliche Pflegeplanung existiert noch nicht, da in Ihrem Haus bei Bewohner(inne)n der Kurzzeitpflege zunächst keine Bezugspflegeperson benannt wird, welche die Planung bei den dauerhaft aufgenommenen Bewohner(inne)n üblicherweise erstellt.

Frau X beschwert sich bei Ihnen. Seit 14 Tagen würden die Pflegekräfte in der Kurzzeitpflege ihren Nachfragen zur Rehabilitation ausweichen, sie werde zwar zu Luftballonspielen abgeholt, erhalte aber keine Krankengymnastik. Kaum jemand habe Zeit, sie bei Spaziergängen zu begleiten, um ihre Beweglichkeit zu fördern. Sie solle dauernd trinken, es habe aber niemand Zeit, um sie rechtzeitig zur Toilette zu begleiten. So müsse sie nun Windeln tragen.

Dies entspräche nicht dem Prospekt, welchen sie bei ihrer Aufnahme gelesen habe. Dort sei von DIN ISO zertifizierter individueller Betreuung, Förderung der Selbstständigkeit und würdevollem Umgang die Rede.

Aufgabe**20 Punkte**

Die Gap-Analyse beschreibt Diskrepanzen zwischen dem Leistungsangebot und der beim Kunden realisierten Dienstleistung. Beschreiben Sie vier prinzipiell unterschiedliche Zufriedenheitslücken oder „Gaps“, und zeigen Sie diese jeweils konkret im vorliegenden Beispiel auf.

Aufgabe 3: Führung**16 Punkte**

Im Versuch, das Phänomen Führung zu erforschen, wurden verschiedene Theorien entwickelt, welche sich bemühten, Führungserfolg zu erklären. Zunächst dominierte die Idee,

Führung sei eine **Eigenschaft**. Später entstand der **verhaltenstheoretische Ansatz** der Führung, welcher wiederum später durch den **Situationsansatz** ergänzt wurde.

- 3.1 Erklären Sie kurz die drei Modelle (Führung als Eigenschaft, verhaltenstheoretischer Ansatz, Situationsansatz). 12 Punkte
- 3.2 Alle drei Modelle wurden in der Zwischenzeit vielfach als unzureichend empfunden und durch einen systemischen Ansatz abgelöst oder ergänzt. Begründen Sie, warum die Modelle unzureichend waren. 4 Punkte

Aufgabe 4: Personalmanagement

24 Punkte

Ein ambulanter Pflegedienst hat einen Preis für fortschrittliches Personalmanagement gewonnen. Im Interview macht die Leiterin des Pflegedienstes folgende Aussagen:

#1 Grundsätzlich streben wir eine hohe Qualifikation unserer Mitarbeiter(innen) an. Einjährig ausgebildete Kräfte beschäftigen wir daher nicht. Wir legen Wert auf eine Mischung unterschiedlicher Qualifikationen, Begabungen und Erfahrungen in unserem Team.

#2 Unser Personal ist heute bunt gemischt, wir haben einerseits langjährig erfahrene Kräfte, darunter viele ehemalige Intensivpflegekräfte, aber auch jüngere Altenpfleger(innen) und Gesundheits- und Krankenpfleger(innen). Eine genauere Aufschlüsselung finden Sie auf unserer Internetseite in der Teamvorstellung.

#3 Im Moment besteht ein Übergewicht an Intensivpflegekräften, daher suchen wir derzeit bei Neubesetzungen gezielt nach Altenpflegekräften.

#4 Die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter(innen) befinden sich im häuslichen Umfeld. Auch dort achten wir auf die Anwendung unserer Philosophie. Wenn ein neuer Kunde zum Beispiel nicht bereit ist, Maßnahmen zu dulden, welche unseren Mitarbeiter(inne)n das Rücken schonende Arbeiten ermöglichen, dann schließen wir keinen Vertrag.

#5 Wir legen Wert auf eine gute Personaldecke und halten den Unternehmensgewinn im Vergleich eher gering. Ein besonderer Schwerpunkt ist schon länger die möglichst effiziente Verwaltung. Unsere Räumlichkeiten sind nicht besonders pompös gehalten. Insgesamt wollen wir möglichst viel Personalzeit für die Pflege einräumen.

#6 Unsere Mitarbeiter(innen) verstehen wir tatsächlich als unser wichtigstes Kapital. Unser Pflegedienst soll ein „Ort der Gesundheitsförderung“ sein. Eines unserer Leitbilder lautet „Freude bei der Arbeit“; diese zu fördern ist grundsätzliche Aufgabe und Verpflichtung des ganzen Teams, also insbesondere auch der Leitungskräfte.

- 4.1 Die Aufgaben des Personalmanagements werden in sechs Felder eingeteilt. Nennen Sie die sechs Felder des Personalmanagements und ordnen Sie die obigen strategischen Aussagen den passenden Feldern zu. 18 Punkte
- 4.2 Neben Aussagen auf der strategischen Ebene können Aussagen auf der operativen Ebene gemacht werden. Ergänzen Sie jeweils eine fiktive Aussage der Leiterin des Pflegedienstes zur operativen Ebene in zwei Feldern des Pflegemanagements. 6 Punkte

Aufgabe 5: Unternehmenskultur

20 Punkte

- 5.1 Die Unternehmenskultur kann anhand von konkreten Vorgehensweisen eingeschätzt werden. Nennen Sie zunächst drei Vorgehensweisen und begründen Sie sodann, warum eine solche Einschätzung immer nur im Zusammenspiel zwischen innen und außen erfolgen kann. 10 Punkte
- 5.2 Unternehmenskultur kann mit Hilfe von Instrumenten entwickelt werden. Nennen Sie vier Instrumente und erläutern Sie zwei davon. Nehmen Sie dabei Bezug auf Ihren Arbeitsplatz. 10 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PMH-P12-120623
Datum	23.06.2012

Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich:

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor, wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen als den in der Korrekturrichtlinie angegebenen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zur Abwertung des betreffenden Teilschrittes führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weitergerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren **roten** Schrift vor.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebende Bewertung tragen Sie bitte in den Klausur-Mantelbogen ein. Unterzeichnen Sie bitte Ihre Notenfestlegung auf dem Mantelbogen.
- Gemäß der Prüfungsordnung ist Ihrer Bewertung das folgende Notenschema zu Grunde zu legen:

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
Punktzahl	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

11. Juli 2012

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 dem Prüfungsamt der Hochschule anzuzeigen (Tel. 040/35094-311 bzw. birgit.hupe@hamburger-fh.de).

Lösung 1

vgl. SB 1, S. 11

20 Punkte**1.1 Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Informationsmanagement und Unternehmenspolitik****4 Punkte**

In der Unternehmenspolitik legen die Entscheidungsträger die administrativen und operativen Ziele fest, welche die Leitlinien für das Informationsmanagement bilden. Umgekehrt sind die Tätigkeiten des Informationsmanagements mit den Unternehmensgrundsätzen abzustimmen.

1.2 Vier Kriterien der IST-Erhebung und die Erläuterung von dreien**16 Punkte**

Bei der Ist-Erhebung geht es darum, mit Methoden der empirischen Sozialforschung Daten zu Kunden- und Mitarbeiter(innen)erwartungen, zur Kommunikationsstruktur, zur Wettbewerbssituation und zur geleisteten PR-Arbeit zu erheben.

je Nennung
1 Punkt
je Erläuterung
4 Punkte

- **Die Stellung des Unternehmens auf dem Markt im Vergleich zu anderen Anbietern**
 - Welche Gesundheitseinrichtungen sind in der Region mit welchem Angebot und welchen Leistungen vertreten?
 - Wo liegen nach Einschätzung der Befragten deren Stärken und deren Schwächen?
- **Zur bisher geleisteten PR-Arbeit**
 - Durch welche Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente ist das Unternehmen bisher in der Öffentlichkeit in Erscheinung getreten?
 - Existiert ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild?
 - Wo und mit welchen Themen ist das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsent?
 - Welche Zielgruppe wurde mit den PR-Maßnahmen erreicht?
 - Sind in den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen das Leistungsprofil und die Corporate Identity präsent?
 - Welche finanziellen und personellen Mittel wurden bereitgestellt?
- **Fragen zur Zufriedenheit externer Kund(inn)en**
 - Welche Anforderungen haben die Patient(inn)en?
 - Welche Anforderungen haben die Angehörigen, welche die niedergelassenen Ärzte/Ärztinnen?
- **Fragen zur Zufriedenheit interner Kund(inn)en**
 - Welche Vorstellungen verbinden die Mitarbeiter(innen) mit ihrer Arbeit?
 - Welches Ansehen hat die Einrichtung nach Meinung der Mitarbeiter(innen)?
- **Zur Informations- und Kommunikationsstruktur**
 - Welche Informations- und Kommunikationsstrukturen sind vorhanden?
 - Sind diese Informationsstrukturen effektiv gestaltet und erhalten die Mitarbeiter(innen) die Informationen, die sie zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgabe benötigen?
 - Unterstützen die formellen Kommunikationsstrukturen die Durchsetzung des Service-Auftrages?

Lösung 2

vgl. SB 3, S. 31

20 Punkte

Vier prinzipiell unterschiedliche Zufriedenheitslücken oder „Gaps“ und jeweils konkretes Aufzeigen im vorliegenden Beispiel

20 Punkte

1. Zwischen dem, was ein Kunde bzw. eine Kundin für wichtig hält und dem, was der Anbieter glaubt, was für ihn wichtig ist:

je Gap
5 Punkte

Hier liegen falsche Vorstellungen über die Bedeutung einzelner Leistungsmerkmale für das von der Kundin geforderte Leistungsniveau vor. Wenn z.B. die Pflegequalität auf der Basis der Profession und nicht der Kund(inn)enanforderungen definiert wird, kann dieses Gap auftreten. Kund(inn)enbefragungen könnten helfen, diese Lücke zu schließen.

Im Beispiel geht das Pflgeteam davon aus, dass die Bewohnerin auf Dauer im Heim bleibt, ihre Integration und die Kontaktaufnahme mit anderen Bewohner(inne)n also von großer Bedeutung ist. Die Bewohnerin selber aber glaubt noch an die Möglichkeit, in ihre gewohnte Umgebung zurückzukehren und legt größten Wert auf Unterstützung bei ihren Bemühungen, wieder gangbarer zu werden.

2. Zwischen den betrieblichen Auffassungen über Kund(inn)enerwartungen und der Umsetzung der daraus resultierenden Qualitätsstandards in Form der Dienstleistung:

Ursachen dafür sind mangelnde Entschlossenheit des Managements zur Servicequalität, fehlende diesbezügliche Zielsetzungen, mangelnde Standardisierung von Leistungen und Unterschätzung der betrieblichen Leistungsfähigkeit. Insgesamt wird das Wertesystem dann nicht überzeugend vorgelebt. In diesem Fall müssten vor allen Dingen organisatorische Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden, um die Qualität der Einrichtung zu entwickeln.

Im Beispiel wird die Bedeutung individueller Betreuung anerkannt und auch im Prospekt deklariert. Allerdings ist für die Gäste in der Kurzzeitpflege keine Bezugspflegeperson vorgesehen und eine individuelle Pflegeplanung erfolgt zunächst nicht. Damit wird die eigentlich angestrebte Qualität nicht in konkrete Ziele und Handlungsschritte übersetzt.

3. Zwischen den Spezifikationen über erforderliche Qualitätsstandards und der überwiegend dann tatsächlich erfolgten Leistungsausführung:

Ursachen sind hier die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter(innen), falsche Beurteilungskriterien, mangelnde Teamarbeit oder dysfunktionale Rollenkonflikte, etwa durch Arbeitsüberlastung. Insofern ist eine Kapazitätsanpassung erforderlich.

Im Beispiel gibt es zertifizierte Standards, welche zur individuellen, aktivierenden, würdevollen Pflege führen sollen. Im Team ist aber das gegenwärtige Pflegeziel umstritten und die Bewohnerin wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. Das Handeln der Pflegenden erscheint individuell sehr unterschiedlich.

4. Zwischen der an den Kunden bzw. die Kundin gerichteten Kommunikation über die Leistungserstellung und der tatsächlichen Leistungsausführung des Betriebs:

Ursache ist eine unzureichend abgestimmte Kommunikationspolitik des Anbieters, die Erwartungen weckt, welche nicht erfüllt werden. Hier ist die Unternehmenskommunikation gefordert, durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen das Soll- und Ist-Image kongruent abzustimmen.

Im Beispiel spricht der Prospekt von individueller Betreuung, Förderung der Selbstständigkeit und würdevollem Umgang. Im Alltag kann dieses Versprechen bisher nicht eingelöst werden.

Alle vier Gaps sind die Ursache für das Auftreten des fünften Gaps, die Abweichung zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistung.

Im Beispiel erwartet die Bewohnerin, in ihrem Bedürfnis ernst genommen und unterstützt zu werden, wieder in ihr Zuhause zurückzukehren. Diese Erwartung wird im Alltag der Kurzzeitpflege enttäuscht.

Andere Aussagen sind in die Bewertung einzubeziehen.

Lösung 3

vgl. SB 2, S. 5 ff.

16 Punkte**3.1 Drei Modelle des Führungserfolgs****12 Punkte****Führung als Eigenschaft**

In den 1920er Jahren entstand die Idee, dass Führung eine Eigenschaft ist, die die betreffende Person entweder hat oder nicht hat. Führungserfolg wird als Charaktereigenschaft gesehen, die zeitlich stabil und in jeder Situation einsetzbar ist. Aufgrund dieser Theorie wurde versucht, eine Reihe von Eigenschaften zu evaluieren, die Führungskräfte brauchen, um erfolgreich zu sein.

je Modell
4 Punkte**Verhaltenstheoretischer Ansatz**

In den 1930er Jahren rückte die Frage nach dem erfolgversprechenden Verhalten, das eine Führungskraft jederzeit reproduzieren kann, in den Mittelpunkt. Im verhaltenstheoretischen Ansatz wurde der kooperative Führungsstil dem autoritären Führungsstil gegenübergestellt. Je autoritärer die Führung, desto geringer ist dabei der Entscheidungsbereich der Mitarbeiter(innen). Je kooperativer die Führung, desto größer ist der Entscheidungsbereich der Mitarbeiter(innen).

Situationsansatz

In den 1940er Jahren wurde das Führungsverständnis erweitert. Es wurde versucht, eine Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(inne)n auf der einen Seite und der Führungssituation auf der anderen Seite herzustellen. Nach dieser theoretischen Überlegung ist je nach Situation ein anderer Führungsstil erfolgreich.

3.2 Begründung für den systemischen Ansatz**4 Punkte**

Die in 3.1 aufgeführten Modelle konnten nicht wissenschaftlich valide belegt werden. Die Forschungen, in denen der Zusammenhang zwischen Führungscharakter oder Führungsstil und Führungserfolg untersucht wurde, ergaben keine eindeutigen Ergebnisse. Es ist ebenfalls nicht gelungen, den Begriff der „Führungssituation“ zu definieren.

Lösung 4

vgl. SB 5, S. 25 ff., S. 30

24 Punkte**4.1 Sechs Felder des Personalmanagements und Zuordnung der obigen strategischen Aussagen zu den einzelnen Feldern****18 Punkte**

Auf der strategischen Ebene gehören die zitierten Aussagen zu folgenden Feldern des Personalmanagements:

#1 zu Personalbedarfsermittlung

#2 zu Personalbestandsanalyse

#3 zu Personalveränderung

#4 zu Personaleinsatz

#5 zu Personalkostenmanagement

#6 zu Personalführung

je Nennung
1 Punkt,
je Zuordnung
2 Punkte

4.2 Ergänzung jeweils einer ‚fiktive Aussage‘ der Leiterin des Pflegedienstes zur operativen Ebene in zwei Feldern des Personalmanagements

6 Punkte

Beispiele für Aussagen auf der operativen Ebene:

#1 zu Personalbedarfsermittlung (Anforderungsprofil der Stellen): *„Für unsere derzeit offenen Stellen suchen wir Altenpflegekräfte mit dreijähriger Ausbildung.“*

#2 zu Personalbestandsanalyse (Fähigkeitsprofil einzelner Mitarbeiter(innen)): *„Es sind mir die besonderen Fähigkeiten, Erfahrungen und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter(innen) bekannt.“*

#3 zu Personalveränderung (Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung für einzelne Mitarbeiter(innen)): *„Wir entsenden Mitarbeiter(innen) zu Aus-, Fort- und Weiterbildungen oder bezuschussen privat besuchte Maßnahmen.“*

#4 zu Personaleinsatz (Zuordnung einzelner Mitarbeiter(innen) zu Arbeitsplätzen): *„Die nächsten Bewerbungen an Altenpflegekräften werden für diejenige Tour angenommen, welche derzeit ein Übergewicht an Intensivpflegekräften hat.“*

#5 zu Personalkostenmanagement (Festlegung des individuellen Arbeitsentgeltes): *„Unsere Mitarbeiter(innen) erhalten alle dasselbe Grundgehalt.“*

#6 zu Personalführung (Zusammenarbeit Vorgesetzte(r) und Mitarbeiter(in)): *„Gerade gestern habe ich mit einer Mitarbeiterin die derzeit sehr belastende Situation mit einem schwerkranken Kunden besprochen und eine zusätzliche Supervision vereinbart.“*

Andere Aussagen sind in die Bewertung einzubeziehen

Lösung 5

vgl. SB 10, S. 19 ff.

20 Punkte

5.1 Drei Vorgehensweisen zur Einschätzung der Unternehmenskultur

10 Punkte

Erste Eindrücke: Gebäude, Anlage, Wegweiser, Farben, Offenheit, Zugänge, Symbole, Ausstattung etc. (Artefakte)

6 Punkte
(je Vorgehensweise
2 Punkte)

Zweite Eindrücke: Gesprächspartner(innen) (welche), Botschaft/Botschaften – was liegt vor?, Erwartungen etc. (Symbole, Sinn, Kommunikation)

Befragung: Worauf kommt es hier an? Wie erfährt man davon? Was gilt für alle? Wofür steht das Unternehmen? Wer prägt es? (Regeln, Mythen, implizite Spielregeln)

Dokumentenanalyse: Was vermitteln Medien/Dokumente? Gibt es einheitliche Botschaften? (Medien, Kommunikation)

Workshops: Worauf sind wir stolz? Früher – heute? Was trägt in diesem Unternehmen? Wofür bekommt man Unterstützung? Was ist hier etwas wert? Was sollte man hier besser lassen? (Regeln, Werte, Normen, Spiele)

Begründung

Die gewonnenen Eindrücke und Informationen werden zu sinnvollen Mustern verknüpft und sodann mit Gesprächs- und Erkundungspartner(inne)n in der Organisation „validiert“. Es ist also nicht möglich, nur von außerhalb einer Organisation ein zutreffendes und sinnvolles Bild der Unternehmenskultur zu erzeugen. Kultur basiert immer auf Symbolen und damit immer auf Sinngebung. Diese bleibt immer notwendig auf die Sinnproduzent(innen) in einem System mit angewiesen.

4 Punkte

5.2 Vier Instrumente der Entwicklung der Unternehmenskultur und Erläuterung von zwei Instrumenten**10 Punkte**

1. **Survey-Feedback:** Beobachtungen und Erkundungen durch externe Spezialist(inn)en, die helfen sollen, in diffusen Situationen Informationen zu erzeugen und zurückzuspiegeln, um blinde Flecken zu erhellen.
2. **Leitbild-Entwicklung:** Formulieren von Leitsätzen und Schlüssel-Botschaften zu Auftrag, Selbstverständnis und Arbeitsformen eines Unternehmens.
3. **Konflikt-Workshop(s):** Bearbeiten von Konflikten und Stress-Phänomenen mit der gezielten Frage nach Kultur-Bedingungen und -einflüssen (insbesondere Widersprüche und deren Auflösung sowie Folgekosten im Alltag).
4. **Strategie-Entwicklung:** Bewusstes Einbeziehen unternehmenskultureller Aspekte und Bedingungen für die Strategieentwicklung (z.B. Unterstützung bei der Entwicklung neuer Verfahren, zur Entlohnung, Zeitstruktur, Arbeitsorganisation).
5. **Corporate Design:** Bearbeiten grundlegender und allgemeiner Fragen der Unternehmenskultur zur Unterstützung von Kommunikation und Darstellung des Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass die Entwicklung einer „Corporate Identity“ nicht bereits die Kulturentwicklung selbst ist. Es gilt vielmehr ein ähnliches Abhängigkeitsverhältnis wie bei der Strategischen Planung.

je Nennung
1 Punkt;
je Erläuterung
3 Punkte

Andere Aussagen sind in die Bewertungen einzubeziehen. Die Erläuterungen sollen sich möglichst auf den beruflichen Alltag beziehen.