

Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Studienfach	Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PER-P12-130608
Datum	08.06.2013

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	19	18	23	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:

Datum, Unterschrift

Studiengang	Pflegemanagement
Studienfach	Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PER-P12-130608
Datum	08.06.2013

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem 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 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	19	18	23	20	100

Viel Erfolg!

Aufgabe 1: Personalbedarfsdeckung**20 Punkte**

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

- 1.1 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
- 1.2 Mit einem Bewerbungsgespräch wird eine Reihe von Zielen verfolgt. Beschreiben Sie exemplarisch drei dieser Ziele. 12 Punkte

Aufgabe 2: Das Beurteilungsgespräch**19 Punkte**

Im Rahmen ihrer Führungsaufgaben haben Vorgesetzte regelmäßig Beurteilungsgespräche zu führen. Ein Beurteilungsgespräch bietet die Möglichkeit, Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen und zu fördern. Daher kommt es auf eine angemessene Durchführung des Gesprächs an.

- 2.1 Erstellen Sie einen Leitfaden zur Durchführung eines Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs. Orientieren Sie sich an den folgenden Aspekten: Welche Vorbereitungen sind zu treffen? Wie läuft die Durchführung ab? Was ist hinsichtlich eines nachhaltigen Erfolgs zu beachten? 13 Punkte
- 2.2 Beurteilungsgespräche sind immer subjektiv. So kann es zu relevanten Wahrnehmungs- oder Beurteilungsfehlern kommen. Beschreiben Sie den Recency-Effekt (Nikolauseffekt) und den Halo-Effekt. 6 Punkte

Aufgabe 3: Motivation als Erfolgsfaktor**18 Punkte**

Sowohl Scholz als auch Pfeffer warnen davor, Mitarbeiter(innen) nur unter dem Aspekt der Kostenverursachung zu sehen. Vor dem Hintergrund einer „Downward Performance Spiral“ fordert Pfeffer dazu auf, diese zu durchbrechen.

- 3.1 Erläutern Sie das Wesen der „Downward Performance Spiral“ nach Pfeffer. 6 Punkte
- 3.2 Erläutern Sie anhand von drei betrieblichen Beispielen, wie sich diese „Downward Performance Spiral“ durchbrechen lässt. 12 Punkte

Aufgabe 4: Seminar**23 Punkte**

Die Konzeption eines Seminars erfordert große Sorgfalt und eine exakte Beschreibung.

- 4.1 Erstellen Sie die Ausschreibung für ein 2-tägiges offenes Seminar zum Thema „Umgang mit Konfliktsituationen“. 10 Punkte
- 4.2 Entwickeln Sie vor dem Hintergrund erwachsenengerechten Lernens einen konkreten Seminarablauf. 13 Punkte

Aufgabe 5: Supervision und Coaching**20 Punkte**

Die Begriffe Supervision und Coaching werden oft synonym gebraucht bzw. beinhalten teilweise ähnliche Ansätze oder Maßnahmen. Eine eindeutige Abgrenzung fällt nicht immer leicht.

- 5.1 Wodurch unterscheiden sich Coaching und Supervision? 10 Punkte
- 5.2 Nennen Sie je fünf Gründe für den Einsatz von Coaching und Supervision. 10 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Studienfach	Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PER-P12-130608
Datum	08.06.2013

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

26.06.2013

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. 34

20 Punkte**1.1 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.

1.2 Mit dem Bewerbungsgespräch wird eine Reihe von Zielen verfolgt. Beschreiben Sie exemplarisch drei dieser Ziele.**max. 12 Punkte**

- 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.

je 4 Punkte pro Zielbeschreibung

Lösung 2

vgl. SB 2, S. 16 – 18

19 Punkte**2.1 Erstellen Sie einen Leitfaden zur Durchführung eines Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs. Orientieren Sie sich an den folgenden Aspekten: Welche Vorbereitungen sind zu treffen? Wie läuft die Durchführung ab? Was ist hinsichtlich eines nachhaltigen Erfolgs zu beachten?****max. 13 Punkte**

Leitfaden zur Durchführung eines Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs:

1. Frühzeitige Terminvereinbarung und Information über die Beurteilungskriterien, den Gesprächsort und die Gesprächsdauer.
2. Sicherstellung eines ungestörten Gesprächsablaufes unter vier Augen.
3. Positive Gesprächshaltung und positive Gesprächseröffnung (Ziel und Verlauf).
4. Mitarbeiterwünsche, Ziele und Erwartungen erfragen und berücksichtigen.
5. Darlegung der Sichtweise des Vorgesetzten.
6. Zielgerechte Gesprächsführung, orientiert an Sachlichkeit und gegenseitigem Verstehen (aktives Zuhören und Nachfragen).
7. Beurteilter und Beurteilender entwickeln gemeinsam Perspektiven zur weiteren Entwicklung.
8. Festlegen und schriftlich vereinbaren, wie das weitere Procedere bzw. die Kontrolle aussieht.
9. Das Gespräch mit einem für beide Seiten einvernehmlichen Ergebnis abschließen.
10. Das Gespräch positiv beenden und ausklingen lassen.

1 Punkt
pro Merkmal
3 Punkte
für den logisch
aufgebauten Ab-
lauf

Auch andere, sinngemäß richtige Merkmale sind zu werten.

- 2.2 Beurteilungsgespräche sind immer subjektiv. So kann es zu relevanten Wahrnehmungs- oder Beurteilungsfehlern kommen. Beschreiben Sie den Recency-Effekt (Nikolauseffekt) und den Halo-Effekt.** **max. 6 Punkte**
je 3 Punkte

Recency-Effekt (Nikolauseffekt): Nur kurz zurückliegende Ereignisse oder Leistungen werden bewertet und nicht die ganze Beurteilungsperiode, möglicherweise Veränderung der Arbeitsleistung vor einer anstehenden Beurteilung.

Halo-Effekt: Ein einziges Merkmal oder eine einzelne Eigenschaft des Mitarbeiters ist besonders hervorstechend und überstrahlt alle anderen Eigenschaften, woraus Rückschlüsse auf das Gesamtverhalten des Mitarbeiters gezogen werden.

Lösung 3

vgl. SB 3, S. 18 – 19

18 Punkte

- 3.1 Erläutern Sie das Wesen der „Downward Performance Spiral“ nach Pfeffer.** **6 Punkte**

Die „Downward Performance Spiral“ beschreibt die Zusammenhänge einer Wirkungskette, wie sich Unternehmensverhalten, Mitarbeiterverhalten und Unternehmensergebnis gegenseitig beeinflussen. So führen z.B. niedrigere Gewinne und hohe Kosten (Performance Problems) zu Personalreduzierungen und Einsparungen in der Personalentwicklung (Organizational Response), was wiederum einen Motivationsrückgang und eine sinkende Arbeits- und Aufgabenorientierung zur Folge hat (Individual Behaviors). Diese Verschlechterung der Individual Behaviors bedingen wieder weitere Performance Problems usw.

(Korrekturhinweis: Wichtig ist, dass die drei Wirkungsbereiche Performance Problems (Unternehmensergebnis), Organizational Response (Unternehmensverhalten) und Individual Behaviors (Mitarbeiterverhalten) genannt und deren Zusammenhänge zumindest beispielhaft erklärt werden. Alternativ kann auch die Abb. 1.1. von Seite 18 dargestellt werden.)

- 3.2 Erläutern Sie anhand von drei betrieblichen Beispielen, wie sich diese „Downward Performance Spiral“ durchbrechen lässt.** **max. 12 Punkte**

Beispiele:

Leistungsabhängige Entlohnung

Entwicklung von Messgrößen, mittels derer sich die Qualität der geleisteten Arbeit, auch des Personalmanagements, messen lässt.

(4 Punkte
pro Beispiel)

Informatorische Transparenz hinsichtlich Finanz- und Erfolgsdaten

Die Mitarbeiter(innen) sollten künftig ein Recht darauf haben zu wissen, was hinsichtlich der Finanzen und der sonstigen Erfolge in der Einrichtung läuft.

Die Beispiele müssen nachvollziehbar sein, sie müssen sich nicht ausschließlich auf die Erfolgspraktiken nach Pfeffer beziehen.

Lösung 4

vgl. SB 4, S. 25 – 27

23 Punkte

- 4.1 Erstellen Sie die Ausschreibung für ein 2-tägiges offenes Seminar zum Thema „Umgang mit Konfliktsituationen“.** **max. 10 Punkte**
2 Punkte pro Merkmal

Eine Ausschreibung muss ein paar Grundmerkmale enthalten:

1. Zielsetzung des Seminars

2. Zielgruppe (für wen geeignet)
3. Beschreibung der Inhalte
4. Methoden
5. Rahmenbedingungen (Ort, Dauer, Anzahl der Teilnehmer)

Die vorgenannten Punkte stellen ein Raster dar; die einzelnen Punkte sollten in der konkreten Ausschreibung zum Thema enthalten und inhaltlich in schlüssiger Weise ausformuliert sein.

4.2 Entwickeln Sie vor dem Hintergrund erwachsenengerechten Lernens einen konkreten Seminarablauf.

max. 13 Punkte

2 Punkte pro
Merkmal,

1 Punkt für die
Struktur

Zu einem sinnvollen Seminarablauf gehört eine Reihe von grundlegenden Merkmalen:

1. Einführung (Ziele, Inhalte, Methoden, Rahmenbedingungen)
2. Vorstellung zur Person
3. Erfahrungen und Erwartungen
4. Durchführung und Methoden (Vorträge, Diskussionen, Workshops, Rollenspiele, etc.)
5. Transfer bzw. Umsetzung
6. Feedback bzw. Evaluation

Die vorgenannten Punkte stellen ein Raster dar; die einzelnen Punkte sollten in der Beschreibung des Seminarablaufs enthalten und in schlüssiger Weise ausformuliert sein.

Lösung 5

vgl. SB 5, S. 8 - 31

20 Punkte

5.1 Wodurch unterscheiden sich Coaching und Supervision?

max. 10 Punkte

Coaching hat seinen Ursprung im Sport und versucht, definierte Ziele mit Methoden und Techniken zu erreichen. Es findet immer eine Soll-Ist-Abgleichung statt, um neue Ziele auf den neu gewonnenen Erkenntnissen aufzubauen und sich neuen Themen zuzuwenden. Coaching ist eine spezifische Unterstützungsmöglichkeit, die auf die Gegebenheiten der Teilnehmer und eventuell die äußeren Rahmenbedingungen ausgerichtet ist und in regelmäßigen Abständen angeboten wird. Coaching basiert immer auf Freiwilligkeit.

je 5 Punkte
pro Erklärung

Supervision hat ihren Ursprung in der Sozialarbeit und fokussiert stärker einen sich selbst reflektierenden Ansatz. Ziel einer Supervision ist es, dem Ratsuchenden einen Überblick und Einsichten über seine Lage zu verschaffen, Fehler in Zukunft zu vermeiden oder generell korrigieren zu können bzw. in der Gruppe gruppenspezifische Prozesse sichtbar zu machen. Das bedeutet, dass mittels Supervision persönliche Aspekte, wie Denken, Fühlen, Wollen, etc. aufeinander abgestimmt und sinnvoll in eigenständige Handlungen eingefügt werden. Supervision kann als Lernform verstanden werden, bei der es nicht um die Vermittlung von fachlichen Inhalten geht, sondern um einen individuellen und kontinuierlichen Lernprozess, der dazu beiträgt berufliche Praxis mit all ihren Veränderungen leichter zu verstehen und zu bewältigen.

Die vorgenannten Erläuterungen sind exemplarisch und beinhalten die wichtigsten Differenzierungsmerkmale. Wichtig ist, dass die grundlegenden Unterschiede erkannt und benannt wurden. Auch andere richtige Erläuterungen sind zu werten.

5.2 Nennen Sie je fünf Gründe für den Einsatz von Coaching und Supervision.

max. 10 Punkte

Coaching

- Strukturelle Umwandlungsprozesse
- Umsetzung einer Strategie
- Optimierung von Bereichen

je 1 Punkt
pro Grund

- Neubesetzung einer Position soll aus moralischen oder finanziellen Gründen vermieden werden
- Leistungssteigerung bzw. Zielerreichung

Supervision

- Überforderung in der beruflichen Situation
- Berufliche Neuorientierung
- Umgang mit neuen Situationen
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Team
- Konfliktbearbeitung

Auch andere zutreffende Gründe sind zu werten, sofern der eher zielführende Charakter des Coaching und der eher reflektorische der Supervision erkannt wurden.