Klausur – Mantelbogen

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	**Pflegemanagement**
Modul	**Personalmanagement**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-PER-P12-131123**
Datum	**23.11.2013**

Ausgegebene Arbeitsbögen _____

_____
Ort, Datum

_____
Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

Abgegebene Arbeitsbögen _____

_____
Ort, Datum

_____
Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Σ**	**Note**
max. Punktzahl		24	18	16	22	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 Widerspruchverfahrens

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Anmerkungen Prüfer(in):

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

© 2013 Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Klausur – Aufgaben

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	**Pflegemanagement**
Modul	**Personalmanagement**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-PER-P12-131123**
Datum	**23.11.2013**

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 nummerisch 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	24	18	16	22	20	100

Viel Erfolg!

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Aufgabe 1: Personalbedarfsdeckung 24 Punkte

Innerhalb der Personalbedarfsdeckung gibt es interne und externe Beschaffungswege. Welche Strategie dabei angewandt wird, hängt von der grundsätzlichen Einstellung sowie von der jeweiligen Situation ab.

1.1 Nennen Sie jeweils 6 Aspekte einer internen bzw. externen Beschaffungsstrategie und geben Sie eine Empfehlung ab, die Sie begründen. 18 Punkte

1.2 Benennen Sie 2 externe Beschaffungswege und erläutern Sie stichwortartig die jeweiligen Vorteile bzw. mögliche Nachteile. 6 Punkte

Aufgabe 2: Das Beurteilungsgespräch 18 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 Mitarbeiterbeurteilungsgespräches. 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? 12 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: Personalmanagement 16 Punkte

Die Motivation von Mitarbeiter(inne)n stellt eine immer wesentlichere Größe in Bezug auf ein professionelles Personalmanagement dar.

3.1 Beschreiben Sie in Kurzform den Grundcharakter des Personalmanagement-Ansatzes von Pfeffer. 4 Punkte

3.2 Nennen Sie fünf der sieben Erfolgspraktiken nach Pfeffer und führen Sie beispielhaft ihre Umsetzung aus. 12 Punkte

Aufgabe 4: Prozessmanagement 22 Punkte

Zur Fort- und Weiterbildung von Führungskräften werden entsprechende Bildungsmaßnahmen durchgeführt.

4.1 Nennen und beschreiben Sie die vier Schritte, die zur <u>Durchführung</u> von Bildungsmaßnahmen gehören. 8 Punkte

4.2 Die <u>Übertragung</u> des Gelernten auf den Arbeitsplatz stellt oftmals ein Problem dar. Wie kann die Übertragung bewerkstelligt werden? Geben Sie ein Beispiel zur Lösung des Problems. 14 Punkte

Aufgabe 5: Teamentwicklung 20 Punkte

5.1 Was kennzeichnet „normale“ Arbeitsgruppen und in Abgrenzung dazu „echte“ Teams? Nennen Sie insgesamt zehn Aspekte. 10 Punkte

5.2 Beschreiben Sie anhand eines praktischen Beispieles, wie eine Führungskraft die Bildung und Weiterentwicklung eines Teams fördern kann. 10 Punkte

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Korrekturrichtlinie

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	**Pflegemanagement**
Modul	**Personalmanagement**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-PER-P12-131123**
Datum	**23.11.2013**

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

11.12.2013

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).

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 1	vgl. SB 1, S. 32 – 33	24 Punkte

1.1 Nennen Sie jeweils 6 Aspekte einer internen bzw. externen Beschaffungsstrategie und geben Sie eine Empfehlung ab, die Sie begründen. **max. 18 Punkte**

(1 Punkt pro Merkmal)

Interne Personalbeschaffung
- Geringere Informationskosten
- Geringe Zeitverluste
- Motivationspotenziale sind bereits bekannt
- Qualifikationspotenziale sind bereits bekannt
- Möglicher Rückgang der Leistungsbereitschaft durch geringe externe Konkurrenz
- Förderung der „Betriebsblindheit“
- ...

(1 Punkt pro Merkmal)

Externe Personalbeschaffung
- Größere Auswahlmöglichkeiten
- Personalentwicklungsaufwand wird als externe Vorleistung „miteingestellt“
- Aufbrechen bestehender Deutungs- und Wertmuster
- Chance zur Gewinnung von Informationen über direkte Konkurrenten bzw. Kooperationspartner
- Demotivierung des internen Personals durch interne Aufstiegsperspektiven
- Höhere Fluktuation verbunden mit der Abwanderung aufgebauter Qualifikationen
- ...

(Korrekturhinweis: Jeder Aspekt aus SB 1 Tabelle 3.2 sowie auch eigene richtige Darstellungen können gewertet werden.)

(6 Punkte)

Empfehlung (Beispiel)
Grundsätzlich ist einer internen Beschaffungsstrategie der Vorzug zu geben, da dies zur Motivation des bestehenden Personals beiträgt und auf Dauer kostengünstiger ist. Dies ist möglich, wenn im Rahmen der Personalentwicklung auf einen angemessenen Qualifikationsstandard geachtet wird. In Ausnahmefällen, z. B. in konfliktbehafteten Bereichen und bei sogenannten „Seilschaften“ kann dagegen der Einsatz einer externen Führungskraft von Vorteil sein.

(Korrekturhinweis: Hierbei kommt des darauf an, dass die eigene Sicht schlüssig dargestellt und argumentiert wird.)

1.2 Benennen Sie 2 externe Beschaffungswege und erläutern Sie stichwortartig die jeweiligen Vorteile bzw. mögliche Nachteile. **max. 6 Punkte**

(1 Punkt pro Nennung, 2 Punkte pro Erläuterung)

Auswertung von Bewerbungen auf Personalanzeigen
Schafft in der Regel eine große Auswahlbreite, jedoch kostenintensiv und aufwändig in der Auswertung.

Bearbeitung von Initiativbewerbungen
Nicht immer passend, zeigt aber dass der/die Bewerber/in offensichtlich ein gezieltes Interesse an dem Arbeitgeber hat.

Kontaktaufnahme mit ausgewählten Einzelpersonen
Sehr kostenintensiv und aufwändig, kommt in der Regel nur für Spezialisten oder Führungskräfte in Betracht.

(Korrekturhinweis: Andere richtige Beschaffungswege und Argumentationen sind ebenfalls zu werten.)

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 2 vgl. SB 2, S. 16 – 18 18 Punkte

2.1 Erstellen Sie einen Leitfaden zur Durchführung eines Mitarbeiterbeurteilungsgespräches. 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. 12 Punkte**

Leitfaden zur Durchführung eines Mitarbeiterbeurteilungsgespräches:

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.

(Korrekturhinweis: 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** (3 Punkte pro Beschreibung)

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

<u>Halo-Effekt</u>: 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 f. 16 Punkte

3.1 Beschreiben Sie in Kurzform den Grundcharakter des Personalmanagement-Ansatzes von Pfeffer. **4 Punkte**

Die Humanressourcen stellen im Ansatz von Pfeffer einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. In seinem Ansatz hat das Human Resource Management auch die Aufgabe, die Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen. Mitarbeiter dürfen nicht nur als Kostenverursacher gesehen werden. Damit nicht der „Teufelskreis sinkender Unternehmensleistung“ („Downward Performance Spiral“) aus *sinkendem Unternehmensergebnis – problematischem Unternehmensverhalten – Demotivation der Mitarbeiter* entsteht, gilt es, auf dem Gebiet der Personalarbeit in sieben Bereichen einzugreifen (Erfolgspraktiken).

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

3.2 Nennen Sie fünf der sieben Erfolgspraktiken nach Pfeffer und führen Sie beispielhaft ihre Umsetzung aus. **max. 12 Punkte**

(1 Punkt pro Praktik, 7 Punkte für die Umsetzung)

Erfolgspraktiken:

- Beschäftigungssicherheit,
- gezielte Personalauswahl,
- autonomes Teammanagement und Entscheidungsdezentralisation,
- leistungsabhängige Entlohnung,
- Trainingsanstrengungen,
- Abbau von Statussymbolen sowie,
- informatorische Transparenz hinsichtlich Finanz- und Erfolgsdaten.

Umsetzung:
Die sieben Erfolgspraktiken gilt es, als Orientierungsgrößen durchzusetzen und in der Folge auch bei der Ausgestaltung der Inhalte und Ziele der Personalmanagementfelder zu berücksichtigen.
Der (Mindest-)Beitrag des Personalmanagements zum Gesamtergebnis wird – wie derjenige jedes einzelnen Mitarbeiters bzw. Stelleninhabers – auch in Gesundheitseinrichtungen konkreter zu fassen sein. Es wird Messgrößen geben müssen, mittels derer sich die Qualität des Personalmanagements quantifizieren lässt. Diese Aufgabe lässt sich dem Personal-Controlling zurechnen.
Zur Herstellung von Kontinuität in der Mitarbeiterschaft gilt es, die Kriterien der Personalauswahl zu optimieren, die Entfaltungsspielräume der Mitarbeiter zu erweitern (Entscheidungsdezentralisation) sowie leistungsabhängige Entlohnungssysteme einzuführen.
Es wird in den Einrichtungen darauf zu achten sein, dass zielwidrige Haltungen und Gepflogenheiten wie Dünkel, Berufsgruppenegoismus etc. allmählich auch hier verschwinden. Das erfordert gerade bei vielen Schlüsselpersonen ein grundlegendes Umdenken, was mit Hilfe von Trainingsmaßnahmen erreicht werden kann.
Die Mitarbeiter könnten zudem künftig ein Recht darauf haben, den Sachstand der Finanzen und die allgemeine Lage sowie die besonderen Erfolge der Einrichtung zu erfahren. Dies ist mitunter schwierig, da Verwaltungen und die dort eingesetzten Instrumente nicht in erster Linie auf Transparenz angelegt sind.

(Korrekturhinweis: Bei der Beschreibung der Vorgehensweise kommt es auf logische Stringenz an. Die Beschreibung muss erkennen lassen, dass eine Verbesserung der Situation in der Einrichtung erreicht werden kann.)

Lösung 4 vgl. SB 4, S. 39 ff. 22 Punkte

4.1 Nennen und beschreiben Sie die vier Schritte, die zur Durchführung von Bildungsmaßnahmen gehören. **8 Punkte**

- Personalbildungsbedarfsermittlung: Eruieren des Bildungsbedarfs der im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter.
- Bedarfsdeckung: Eigentliche Durchführung der Maßnahme. Sie ist ein eigenständiger und durchaus problembeladener Prozess, wenn z. B. die finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen. Auch ideologische, politische oder strategische Gründe können gegen eine Bedarfsdeckung sprechen.
- Evaluierung: Dient als Planungs- und Entscheidungshilfe und hat daher mit der Bewährung von Handlungsalternativen zu tun. Evaluierung ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder sie zu entscheiden. Ihr Zweck liegt in der Handlungsoptimierung. Eine Evaluation sollte dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden angepasst sein

 © 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

- Transfer: Die Übertragung des Gelernten auf den Arbeitsplatz, d. h. das Hauptziel einer Weiterbildungsmaßnahme, ist nicht das Erlangen einer hohen Zuwachsrate an Wissen während des Lehrgangs, sondern das Übertragen des erworbenen Wissens, Verhaltens oder der Strategie auf die Aufgabenerfüllung am Arbeitsplatz.

4.2 Geben Sie ein Beispiel zur Lösung des Problems der Übertragung des Gelernten auf den Arbeitsplatz. **14 Punkte**

Das Transferproblem sollte auf jeden Fall thematisiert werden, z. B. durch Rollenspiele. Dabei simulieren Teilnehmer die Situation „Zurück am Arbeitsplatz“ und konfrontieren sich und die Anderen nicht nur mit erwarteten Problemen, sondern entwickeln gleichzeitig auch Strategien, wie sie damit umgehen können. Eine andere Möglichkeit die Transferproblematik anzugehen, sind Selbstkontrakte und Transferplanungen, die beispielsweise zu Seminarende ausführlich besprochen werden. Die Planungen können z. B. in Form des nachfolgenden Aktionsplans vorgenommen werden.

Aktionsplan					
Dieses Thema will ich anpacken.	Ab wann?	Wer kann mir dabei helfen?	Wessen O.K. brauche ich dazu?	Wer soll mir sagen, welche Fortschritte ich mache?	Mit dem Ergebnis der Aktion bin ich nach 3/6 Monaten zufrieden.
1.					
2.					

(Korrekturhinweis: Das gewählte Beispiel muss mindestens eine Problemlösungsform enthalten.)

Lösung 5 vgl. SB 5, S. 33, 42 f. 20 Punkte

5.1 Was kennzeichnet „normale“ Arbeitsgruppen und in Abgrenzung dazu „echte“ Teams? Nennen Sie insgesamt zehn Aspekte. **10 Punkte**

„Normale“ Arbeitsgruppen:
- Autokratischer Führungsstil.
- Die Teilnehmer benötigen einen „Kick“ zum Start von Arbeitsprozessen.
- Das Unternehmensziel bleibt weitgehend unberücksichtigt, die Aufgabe zählt.
- Die Gruppe wartet auf Anweisungen.
- Die Gruppenmitglieder sind voneinander weitestgehend unabhängig.
- Mitglieder tolerieren sich gegenseitig.
- Es gibt einen passiven Termindruck.
- Die Terminplanung wird individuell vollzogen.
- Es taucht Wettbewerb nach innen auf.
- Herausforderungen werden in der Regel abgelehnt.

 © 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

„Echte“ Teams:

- Die Arbeitsweise ist eher innovativ und kreativ.
- Die Zusammenarbeit ist partnerschaftlich.
- Die Teams benötigen keinen Anschub von außen.
- Statt Toleranz steht Spaß an der Zusammenarbeit im Vordergrund.
- Teammitglieder sind voneinander abhängig.
- Die Beziehungen basieren auf dem Teamerfolg, welcher im Vordergrund steht.
- Es besteht ein aktives Teambewusstsein.
- Wettbewerb wird nach außen gelebt.
- Herausforderungen werden akzeptiert und gewünscht.

(Korrekturhinweis: Auch andere sinnvolle Differenzierungsmerkmale sind zu werten.)

5.2 Beschreiben Sie anhand eines praktischen Beispieles, wie eine Führungskraft die Bildung und Weiterentwicklung eines Teams fördern kann. **10 Punkte**

Es kann eines der Beispiele aus dem Studienbrief oder auch ein eigenes beschrieben werden. Wichtig ist, dass eine logische Struktur und das Verständnis für den Teamentwicklungsgedanken erkennbar werden.

© 2013 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH