

Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PER-P12-090606
Datum	06.06.2009

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		24	19	15	22	20	100	
Bewertung	Prüfer							
	ggf. Gutachter ¹							

Prüfer (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

ggf. Gutachter (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

¹ Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer:

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter:

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PER-P12-090606
Datum	06.06.2009

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	24	19	15	22	20	100

Viel Erfolg!

Aufgabe 1: Methoden und Instrumente der Personalplanung **24 Punkte**

Die Methode der Leistungserfassung in der Pflege (LEP) wurde in der Schweiz unter den Gesichtspunkten einer zu verbessernden Transparenz der Leistungen und Kostenstruktur entwickelt. Sie ist auch in der Bundesrepublik Deutschland von Bedeutung.

- 1.1 Beschreiben Sie das Grundmodell anhand der drei Variablengruppen. Gehen Sie dabei auch auf die Bedeutung des C-Wertes ein. 12 Punkte
- 1.2 Setzen Sie sich mit dem Nutzen und der Anwendbarkeit des Modells kritisch auseinander. Welche Vorteile bringt es, wo sehen Sie Grenzen? Benennen Sie 6 Merkmale. 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: Zentrale Veränderungstrends **15 Punkte**

Vor dem Hintergrund der 14 Thesen von Klages zum Thema eines sich verändernden gesellschaftlichen Umfeldes sieht Scholz das Personalmanagement vor einer spannenden, aber konfliktreichen Herausforderung.

- Nennen Sie 5 gesellschaftliche Veränderungstrends und jeweils eine mögliche Auswirkung auf ein sich ebenfalls veränderndes Personalmanagement. 15 Punkte

Aufgabe 4: Assessment Center **22 Punkte**

Viele Unternehmen setzen insbesondere bei der Einstellung oder zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften Assessment Center ein.

- 4.1 Beschreiben Sie die wesentlichen Merkmale eines Assessment Centers. 10 Punkte
- 4.2 Entwickeln Sie exemplarisch eine Struktur für ein eintägiges Assessment Center mit vier Übungen. Begründen Sie die Auswahl der Übungen. 12 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 Beispiels, wie eine Führungskraft die Bildung und Weiterentwicklung eines Teams fördern kann. 10 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PER-P12-090606
Datum	06.06.2009

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

24.06.2009

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. 15 - 21

24 Punkte**1.1 Beschreiben Sie das Grundmodell anhand der drei Variablengruppen. Gehen Sie dabei auch auf die Bedeutung des C-Wertes ein. max. 12 Punkte**

Die Methode der Leistungserfassung in der Pflege (LEP) lässt sich in 3 Variablengruppen bzw. -bereiche aufteilen

3 Punkte
pro Element

- Stammdaten (Gruppe 1)

Diese Daten bilden die Schnittstelle des Verwaltungsbereichs und werden betriebsspezifisch definiert. Durch Verknüpfung der aus der Verwaltung übernommenen Patientendaten wird mit den ermittelten Pflegeleistungen die Zuordnung des Patienten zur Informationsgruppe eindeutig ermöglicht.

- Information über den Patienten (Gruppe 2)

Diese Zuordnung der Daten ergibt sich aus der Notwendigkeit, Auswertungen über einzelne Patienten oder Patientengruppen machen zu können und bietet auch die Voraussetzung dafür, die erfassten Daten an andere Informationssysteme weiter zu geben.

- Pflegevariablen (Gruppe 3)

Diese Daten erfassen den direkt am Patienten zuordenbaren Pflegeaufwand. Grundsätzlich ist festzustellen, dass diese Gruppe als das eigentliche Herzstück dieser Leistungserfassungsmethode zu betrachten ist.

Unter Bezug auf die Tabelle 2.1 auf Seite 17 kann die Erklärung auch anhand von Beispielen erfolgen.

- C-Wert

Der C-Wert umfasst alle Tätigkeiten, die nicht direkt dem Patienten zugeordnet werden können, aber unverzichtbare Voraussetzungen darstellen für eine sachgerechte Pflege und damit indirekt zur Pflegearbeit gehören, wie z. B. Mitarbeitergespräche, Dienstplanung, Anleitung, etc.

Die Erklärung kann auch anhand der im Studienbrief abgebildeten Grafik oder der aufgeführten Formel erfolgen.

1.2 Setzen Sie sich mit dem Nutzen und der Anwendbarkeit des Modells kritisch auseinander. Welche Vorteile bringt es, wo sehen Sie Grenzen? Benennen Sie 6 Merkmale. max. 12 Punkte

Mögliche Argumente können z. B. sein:

2 Punkte
pro Merkmal

- Schaffung einer Datenbasis für die Planung, Steuerung und Auswertung der pflegerischen Tätigkeit.
- Systematische und standardisierte Erhebung der Pflegeleitung, welche die Transparenz pflegerischen Handelns erhöht.
- Berechnung von Stellenplänen wird aussagekräftiger und nachvollziehbarer vorgenommen.
- Grundlage zur Berechnung von Fallkosten und zur Nachkalkulation von Pflegekosten.
- Abbildung tatsächlich erbrachter Leistungen, keine Eingruppierung.
- Die Erfassung erbrachter Leistungen sagt nichts über deren Effizienz aus.
- Die Erfassung eignet sich für eine retropektive Personalkalkulation und sagt nichts über den künftigen Bedarf aus.
- Unterschiede in Bezug auf die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt.

Andere richtige Schlussfolgerungen sind ebenfalls zu bewerten. Wichtig ist, dass das Verständnis für den gesamten Zusammenhang erkennbar ist.

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 auf-
gebauten Ablauf

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. 15

15 Punkte

- Nennen Sie 5 gesellschaftliche Veränderungstrends und jeweils eine mögliche Auswirkung auf ein sich ebenfalls veränderndes Personalmanagement.**

max. 15 Punkte

Hier können die Thesen von Klages bzw. eigene richtig erkannte Veränderungstrends als Grundlage genommen werden und in Bezug zu einem sich verändernden Personalmanagement gesetzt werden, z. B.:

- Die abnehmende Verfügbarkeit sozialstaatlicher Sicherungsnetze führt dazu, dass die betrieblichen Vorsorge wichtiger wird bzw. der Aufklärungsarbeit durch das Personalmanagement mehr Bedeutung zu kommt.
- Die abnehmende Möglichkeit, das individuelle Selbstbild von der Berufszugehörigkeit her zu entwerfen, führt zu einer geringeren Identifikation mit der ausgeübten Tätigkeit bzw. dem Arbeitgeber, was zu einer erhöhten Bereitschaft zum Stellenwechsel führen kann.

1 Punkt
pro Trend
2 Punkte
für eine zutreffende
Auswirkung auf
das Personalma-
nagement

- Die abnehmende Bedeutung des Lebensberufes für die Strukturierung des individuellen Lebenslaufs führt dazu, dass es immer weniger langfristig angelegte Karrieren, sondern vermehrt Quereinsteiger gibt, was bei der Personalsuche zu berücksichtigen ist.
- Schwindende Möglichkeiten, den Lebensunterhalt auf der Grundlage einer Erwerbstätigkeit zu gewährleisten, führen vermehrt zu flexiblen Arbeitsverhältnissen und Teilzeitarbeit.
- Die Herausforderung zur Durchhaltung perspektivischer Lebenszielsetzungen und zum Aufbau langfristiger verantwortungsvoller Bindungen kann dazu führen, dass sich das Personalmanagement mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter stärker auseinandersetzen und darauf einstellen muss.

Die erwähnten Auswirkungen auf das Personalmanagement sind Beispiele. Weitere Trends mit zugehörigen folgerichtigen Auswirkungen sind ebenfalls zu werten.

Lösung 4

vgl. SB 4, S. 28 – 31

22 Punkte

4.1 Beschreiben Sie die wesentlichen Merkmale eines Assessment Centers.

10 Punkte

Ein Assessment Center ist eine vielschichtige, gleichzeitige Beurteilung mehrerer Teilnehmer durch mehrere Beobachter unter Einsatz verschiedener Beurteilungsmethoden. Die Teilnehmer werden mit Übungen aus dem beruflichen Alltag konfrontiert, mit dem Ziel, die Eignung für bestimmte Aufgaben zu erkennen und möglichen Entwicklungsbedarf zu ermitteln.

Am häufigsten wird das Assessment Center für die Auswahl von Berufsanfängern und bei der Personalauswahl eingesetzt.

Es handelt sich um ein Gruppenauswahlverfahren zur Feststellung der beruflichen Eignung von Bewerbern. In diesem Verfahren müssen die Bewerber über einen längeren Zeitraum unterschiedliche Prüfungen absolvieren und werden dabei von Beobachtern nach vorher festgelegten Kriterien bewertet. Die Kriterien richten sich nach der zu besetzenden Stelle. Die Methode entstammt der Arbeits- und Organisationspsychologie, die festgestellt hat, dass nicht nur Fachlichkeit eine Rolle spielt.

Es können u. a. folgende Übungen zum Einsatz kommen: Selbstpräsentation, Gruppendiskussion, Interview, Vortrag, Rollenspiel, Planspiel, etc.

4.2 Entwickeln Sie exemplarisch eine Struktur für ein eintägiges Assessment Center mit vier Übungen. Begründen Sie die Auswahl der Übungen.

max. 12 Punkte

je 3 Punkte für eine sinnvoll eingeordnete und begründete Übung

Es ist ein kurzer Ablauf darzustellen, in dem vier Übungen (z. B. Selbstpräsentation, Gruppendiskussion, Interview, Vortrag, Rollenspiel, Planspiel) aus dem Studienbrief integriert und erklärt sind, so dass sich ein didaktisch sinnvoller Zusammenhang ergibt.

Lösung 5

vgl. SB 5, S. 33 – 41

20 Punkte

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

pro Differenzierungsmerkmal
1 Punkt

„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.

„Echte“ Teams:

- Die Arbeitsweise ist eher innovativ und kreativ.
- Die Zusammenarbeit ist partnerschaftlich.
- Die Teams benötigen keinen Anschlag 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.

Auch andere sinnvolle Differenzierungsmerkmale sind zu werten.

5.2 Beschreiben Sie anhand eines praktischen Beispiels, 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.