



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Wahlpflichtfach Personalmanagement
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PER-P12-071215
Datum	15.12.2007

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	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	23	10	23	22	22	100

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

Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

02.01.2008

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 Ihrem Studienzentrum anzuzeigen.

a) 7 Elemente einer Stellenbeschreibung**7 Punkte**

- Stellenbezeichnung,
- Unterstellungs-/Überstellungsverhältnisse,
- Ziele,
- Hauptaufgaben,
- Befugnisse/Vollmachten,
- Stellvertretungsrechte,
- Beziehung zu anderen Stellen.

b) Exemplarische Stellenbeschreibung**16 Punkte**

Die folgenden Ausführungen sind als Beispiele zu verstehen. In die Bewertung sind alle aussagekräftigen und sinnvollen Antworten einzubeziehen.

Stellenbezeichnung:

Stationsleitung

Unterstellungs-/Überstellungsverhältnisse:

- Unmittelbar vorgesetzte Dienststelle: Pflegedienstleitung
- Stellung innerhalb der Einrichtung: Untere Führungsebene
- Andere weisungsbefugte Stellen: Geschäftsführung
- Nachgeordnete Mitarbeiter: Alle im Pflegedienst tätigen Mitarbeiter der Station

Ziele:

- Sicherstellung einer individuellen und aktivierenden Pflege und Betreuung der Patienten
- Sicherstellung der zweckmäßigen Personaleinsatzplanung und Arbeitsablaufgestaltung
- Kooperation und Koordination mit anderen Leistungsbereichen der Einrichtung
- Unterstützung der wirtschaftlichen Betriebsführung der Einrichtung

Hauptaufgaben:

- Durchführung von Pflege und Betreuung der Patienten
- Überwachung der Pflegequalität
- Durchführung von Pflegevisiten
- Unterstützung der ärztlichen Behandlung
- Erstellung des Dienstplans in Abstimmung mit dem Pflorgeteam
- Einhaltung und Kontrolle der Arbeitszeit
- Meldung von Personalausfällen bei der Pflegedienstleitung
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Beurteilung der Leistungen der Mitarbeiter
- Weitergabe von Informationen an andere Leistungsbereiche der Einrichtung
- Teilnahme an regelmäßigen einrichtungsinternen Besprechungen

Befugnisse/Eignungsvoraussetzungen/Vollmachten:

- Die Stelleninhaberin trägt die Verantwortung für die fach- und sachgerechte Ausübung der Pflege und Betreuung der Patienten auf ihrer Station.
- Die Stelleninhaberin besitzt eine generelle Kompetenz in allen ihren Aufgabenbereich betreffenden Fragen.
- Die Stelleninhaberin hat das Recht zur Delegation von Aufgaben an hierzu befähigte Mitarbeiter.

Stellvertretungsrechte:

Die Stelleninhaberin vertritt im Bedarfsfall die Stationsleitung einer anderen Abteilung.
In Abwesenheit der Stelleninhaberin wird diese durch die stellvertretende Stationsleitung

vertreten.

Beziehung zu anderen Stellen:

Die Stelleninhaberin ist ihrer direkten Vorgesetzten gegenüber informationspflichtig. Über alle wichtigen Belange hat sie sie unverzüglich in Kenntnis zu setzen.

Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 22)

10 Punkte

Zeugnissprache

- a) Zeugnistext: „Sie hat sich bemüht.“ Bewertung: Sehr mangelhafte Leistung.
b) Zeugnistext: „Sie arbeitete stets zur vollsten Zufriedenheit.“ Bewertung: Sehr gute Leistungen.
c) Zeugnistext: „Er war immer mit Interesse bei der Sache.“ Bewertung: Er hat sich angestrengt, aber nichts geleistet.
d) Zeugnistext: „Sie arbeitete zur vollen Zufriedenheit.“ Bewertung: Befriedigende Leistung.
e) Zeugnistext: „Er hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt.“ Bewertung: Er war ein Bürokrat ohne Initiative.

2 Punkte je richtiger Antwort

Lösung Aufgabe 3 (SB 3, S. 38 ff.)

23 Punkte

a) Steuerungsmöglichkeiten mit Hilfe des Personal-Controllings

Das Personal-Controlling kann in vier Bereichen Daten und Steuerungsmöglichkeiten für eine effektive Nutzung der Mitarbeiter-Potenziale bereitstellen. Dies betrifft die Art und Weise, wie die Organisation

- ihren Personalbedarf plant, realisiert, für die Rückkopplung kontinuierlicher Verbesserungen sorgt und zur Weiterqualifizierung ermutigt;
- ihre Personalentwicklung mittels Standards und Zielen für eine Orientierung und Weiterqualifizierung der Mitarbeiter tatsächlich gestaltet;
- die fachliche und persönliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter tatsächlich auf geeignete Weise nachhält;
- die Personalentwicklung ihrer Führungskräfte mittels entsprechender Standards und Ziele formalisiert.

8 Punkte je Bereich
2 Punkte

b) Strategische, taktische und operative Ebene

In den aufgeführten Beispielen müssen die nachfolgenden allgemeinen Aspekte enthalten sein.

• Strategische Ebene

Die DGFP führt auf ihrer Website www.dgfp.de aus: „Strategisches Personalcontrolling ist eine Unterstützungsfunktion des strategischen (Personal-) Managements. Es dient dem Aufbau und der Nutzung von Human Ressourcen zur Sicherung der Erreichung der strategischen Unternehmensziele.“ Dazu muss es solche strategischen Unternehmensziele erst einmal geben.

Es ist eine „unternehmensinduzierte Arbeitsstrategie“ zu entwickeln. Diese „verlangt vom planenden Unternehmen eine Analyse und eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Gestaltung der strategischen Potentiale, Barrieren und Bewegungen im externen/internen Arbeitsmarkt.“ (Scholz 2000, S. 336) Diese in geeigneter Weise zu planen und zu überwachen, ist Sache des strategischen Personal-Controllings.

• Taktische Ebene

„Die taktische Ebene betrifft vor allem das Personalmarketing.“ Ein zielführendes Personalmarketing ist nach die „bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern“ (Scholz 2000, S. 417) und hat sicherzustellen, geeignete Mitarbeiter zu

15 Punkte

5 Punkte

5 Punkte

finden und zu halten. Hier kann das taktische Personal-Controlling mit Hilfe geeigneter Datensammlungen und Instrumenten Entscheidungshilfen und Steuerungsmöglichkeiten bieten.

- **Operative Ebene**

5 Punkte

„Die operative Ebene der Personalveränderung befasst sich mit einzelfallbezogenen Veränderungsmaßnahmen. Hier steht der konkrete Arbeitsplatz und/oder der konkrete Mitarbeiter im Mittelpunkt der Betrachtung.“ (Scholz 2000, S. 455)

Lösung Aufgabe 4 (SB 4, S. 6 ff.)

22 Punkte

a) Vier Schritte zur Durchführung von Bildungsmaßnahmen

8 Punkte

- **Personalbildungsbedarfsermittlung:** Eruiieren des Bildungsbedarfs der im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter.
- **Bedarfsdeckung:** Eigentliche Durchführung der Maßnahme. Sie ist ein eigenständiger und durchaus problembeladender 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. Evaluation sollte dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden angepasst sein.
- **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.

je 2 Punkte

b) Übertragung des Gelernten

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 Seminaren 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.					

Das gewählte Beispiel muss mindestens eine Problemlösungsform enthalten.

a) Die Rolle der Führungskraft**max. 12 Punkte**

Die Führungskraft

2 Punkte

- ist von den Möglichkeiten ihrer Mitarbeiter absolut überzeugt,
- überlässt den Coachees ohne offene oder verdeckte Sanktionen die Entscheidung für ein Coaching,
- ist sich der Vorteile des Coachings für beide Seiten bewusst,
- hat Vorstellungen über Aufgaben, Inhalte und Ziele des Coachings,
- ist über die Arbeitssituation (Umstände, Belastungen) informiert,
- kennt die Neigungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters,
- nutzt im Gespräch soziale und kommunikative Kompetenzen,
- fördert die Bemühungen des Mitarbeiters,
- stellt eigene Ideen und Lösungen zurück,
- ist Vorbild,
- kann zwischen den verschiedenen Rollen klar unterscheiden und
- kennt die eigenen und die Grenzen des Coachees.

pro Aspekt

b) Die erste Sitzung beim Einzelcoaching**10 Punkte**

In der ersten Sitzung findet die Bestandsaufnahme statt. Dabei werden die Rollen von Coachee und Coach definiert, die generelle Arbeitsweise aufeinander abgestimmt und ein Überblick über Regeln und Pflichten auf beiden Seiten sowie den grundsätzlichen Ablauf des gesamten Coachings gegeben. Ggf. kann danach eine Stärken-Schwächen-Analyse des Coachees vorgenommen werden. Hierzu bietet sich zu allererst einmal ein Gespräch über den Lebenslauf des Coachees an, der über seine Berufs- und Lebenserfahrung berichtet. Weiterhin können auch Tests zum Einsatz gebracht werden, um bestimmte Themen näher zu beleuchten. Je nach dem, welcher Schwerpunkt näher beleuchtet werden soll, können bspw. Persönlichkeitstests, Intelligenztests, Tests, die auf das Arbeitsverhalten abzielen etc., herangezogen werden. Hierbei sollte es sich allerdings um in der Praxis erprobte und validierte Tests handeln.

5 Punkte

Sollte kein Interesse an einer Stärken-Schwächen-Analyse bestehen, kann auch sofort in die generelle Problematik eingestiegen werden, d. h. es wird eine Ist-Analyse der jetzigen Situation und zu erreichenden Ziele vorgenommen. Wenn es die erste Sitzung nicht zuließ, sollten spätestens in der zweiten Sitzung die Ziele des Coachings unter Zuhilfenahme der Testauswertungen und/oder Gespräche zusammen mit dem Coachee entwickelt werden, wenn sie nicht schon im Vorhinein feststanden. Generell gilt für jede Sitzung, dass der Verlauf und die Ergebnisse protokolliert werden und an den Coachee weitergeleitet werden sollte. Diese Protokolle können auch bei weiteren Sitzungen zu Rate gezogen werden und dienen generell als Arbeitsmaterial, insbesondere, um noch nicht verarbeitete Themen und/oder Erkenntnisse aus vorangegangenen Sitzungen zu reflektieren. Sind die Ziele definiert, geht es in dieser und den nächsten Sitzungen um die konkrete Umsetzung der zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen.

5 Punkte