



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PMG-P12-070526</b>
Datum	<b>26.05.2007</b>

**Die Klausur besteht aus 5 Aufgaben, von denen alle zu lösen sind.**

Ihnen stehen 90 Minuten für die Lösung zur Verfügung. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 100 Punkte. Zum Bestehen der Klausur müssen mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erzielt werden.

Lassen Sie 1/3 Rand für die Korrekturen und **schreiben Sie unbedingt leserlich.**

Denken Sie an Name und Matrikelnummer auf den von Ihnen benutzten Lösungsblättern.

**Bearbeitungszeit:** 90 Minuten  
**Anzahl der Aufgaben:** 5  
**Höchstpunktzahl:** 100  
**zulässige Hilfsmittel:** keine

## Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	20	25	20	15	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

## Fallbeispiel

Seit einem Jahr sind Sie als Pflegedienstleitung eines großen Krankenhauses in Süddeutschland tätig. Ihr erstes Projekt bestand in der erfolgreichen Zusammenlegung zweier Stationen. Ihr nächstes Projekt hat die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen des Krankenhauses sowie zur zugehörigen Kurzzeitpflege und der angeschlossenen stationären Pflegeeinrichtung zum Ziel.

Sie haben festgestellt, dass es aufgrund langjähriger verkrusteter Strukturen immer wieder zu Kommunikationsproblemen kommt. Ihre Aufgabe besteht nun darin, sowohl die Leitungsebenen wie auch die Beschäftigten auf eine gemeinsame Handlungsweise im Rahmen einer positiven Unternehmenskultur einzustimmen.

Eine Chance zur Veränderung könnte sich daraus ergeben, dass kurz vor Ihrem Einstieg ein neuer Direktor die Position des pensionierten Vorgängers des Krankenhauses übernommen hat, der gegenüber Innovationen aufgeschlossen zu sein scheint. Gebremst werden Ihre Modernisierungsbemühungen allerdings von der Tatsache, dass die Heimleitung der angeschlossenen Pflegeeinrichtung ein veraltetes Mitarbeiterbild und ein Führungsverständnis hat, das deutlich von Ihren modernen Managementkenntnissen abweicht.

Ihre Aufgabe ist es nun, Ihre Kenntnisse zum Wohle des Gesamtkonzepts „Klinik mit integrierter Pflegeeinrichtung“ einzubringen und unter Einbeziehung aller Beteiligten die Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern.

## Aufgabe 1

20 Punkte

Ein Grund für Probleme könnte in den unterschiedlichen Arbeitsauffassungen (im Sinne des Wertewandels) innerhalb des Pflegepersonals (jüngere und ältere Pflegekräfte), aber auch auf der Ebene des Direktoriums und der Heimleitung liegen.

- a) Stellen Sie stichwortartig die traditionelle und die moderne Arbeitsauffassung dar. 6 Punkte
- b) Welche Möglichkeiten gibt es zur Lösung der Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Arbeitsauffassungen ergeben? Nehmen Sie in Ihrer Antwort Bezug auf die Situation im Fallbeispiel. 14 Punkte

## Aufgabe 2

20 Punkte

Auseinandersetzungen mit der Pflegeheimleitung führen zu einem schlechten Arbeitsklima sowie zu einer problematischen Unternehmenskultur und könnten ein Grund für die Probleme bei der Zusammenarbeit sein.

- a) Nennen Sie 4 der 6 Kernelemente, die mit dem Begriff „Organisationskultur“ („Unternehmenskultur“) verbunden werden. 8 Punkte
- b) Bei dem auch durch Sie unterstützten Wandel von einem klassisch-mechanistischen zu einem systemischen Managementverständnis sind verschiedene Problemebenen identifizierbar. Erläutern Sie die verschiedenen Problemebenen im Kontext des Fallbeispiels. 12 Punkte

## Aufgabe 3

25 Punkte

Um die eingefahrenen Strukturen der Einrichtung zu modernisieren, versuchen Sie, der Krankenhausleitung und der Heimleitung das Konzept des „integrierten Pflegemanagements“ zu erläutern und für die notwendigen Veränderungen im praktischen Bereich zu erschließen.

- a) Erläutern Sie die 3 zentralen Managementebenen des Konzepts des integrierten Pflegemanagements. 15 Punkte
- b) Ergänzen Sie Ihre Überlegungen und fügen konkrete Beispiele (auf den 3 Managementebenen) für notwendige Veränderungen im Krankenhaus hinzu. Möglich ist auch eine grafische Darstellung. 10 Punkte

## Aufgabe 4

20 Punkte

Es wird seit einigen Jahren über das Wissensmanagement in Organisationen diskutiert. Außer den Kernprozessen (des Wissensmanagements) gibt es auch noch den Baustein „Wissensziele“.

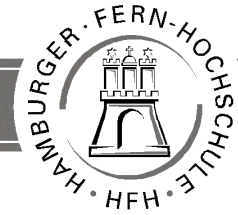
- a) Nennen Sie in Stichworten 4 Teilaspekte von „Wissenszielen“. 8 Punkte
- b) Was bedeuten „Wissensziele“ für Pflegemanager? Stellen Sie Fragen und Denkanstöße zusammen, die sich für die Praxis in den Einrichtungen des Gesundheitswesens ergeben. 12 Punkte

## Aufgabe 5

15 Punkte

Eine wichtige Komponente bei der Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation ist die Transformation der Pflegeorganisation und auf der Ebene der Mitarbeiter die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen im Rahmen einer veränderten Personalentwicklung.

- a) Geben Sie eine Definition der Personalentwicklung. 5 Punkte
- b) Erläutern Sie den Verantwortlichen der beiden Einrichtungen das Selbstverständnis des neuen, „veränderten Mitarbeitertypus“ (Stichwort ist hier das integrierte Leitbild der Personal- und Organisationsentwicklung). Nennen Sie 5 Aspekte. 10 Punkte



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PMG-P12-070526</b>
Datum	<b>26.05.2007</b>

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	20	20	25	20	15	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

**13.06.2007**

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.

## Lösung Aufgabe 1 (SB 5, S. 14 ff., 18, 26 ff., 30-41)

20 Punkte

### a) Unterschiedliche Arbeitsauffassungen:

6 Punkte

- Traditionelle Sicht:  
Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Unterordnung, Fleiß, Bescheidenheit
- Moderne Sicht:  
Emanzipation, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie

3 Punkte

3 Punkte

### b) Lösungsmöglichkeiten:

14 Punkte

*Die nachfolgenden allgemeinen Lösungen stellen Leitlinien für die Antworten dar; der Bezug zum Fallbeispiel sollte plausibel und schlüssig sein.*

- Gestaltungsziel: Herstellung kohärenter Sinn- und Arbeitszusammenhänge.
- Mitarbeiter ernst nehmen und Arbeit so organisieren, dass sie sich mit der Einrichtung identifizieren können.
- Herstellung sinnvoller Arbeitszusammenhänge zur Verbesserung der Arbeitsmotivation.
- Spezifische Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen.
- Förderung der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Stärken und Schwächen.
- Herstellung lernförderlicher Strukturen.

## Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 47 ff.)

20 Punkte

### a) Kernelemente der Unternehmenskultur:

max. 8 Punkte

- Unternehmenskultur ist ein im Wesentlichen implizites Phänomen; sie hat keine separate, quasi physische Existenz, die sich direkt beobachten ließe.
- Unternehmenskulturen werden gelebt, ihre Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen, wie sie dem täglichen Handeln zugrunde liegen.
- Unternehmenskultur bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte usw.
- Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination.
- Unternehmenskultur vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie Muster vorgibt für die Selektion und die Interpretation von Handlungsprogrammen.
- Unternehmenskultur wird in einem Sozialisierungsprozess vermittelt; sie wird nicht bewusst gelernt.

je Element

2 Punkte

### b) Veränderungen des Managementverständnisses:

12 Punkte

*Die Ausführungen, die sich auf das Fallbeispiel beziehen, müssen sich an den Vorgaben des Fallbeispiels orientieren und in sich schlüssig und logisch hergeleitet sein. Die nachfolgenden allgemeinen Überlegungen stellen Leitlinien für die konkreten Ausführungen dar.*

„Die Veränderung des eigenen Weltbildes bedeutet zunächst eine Änderung der Wahrnehmungsprozesse und damit der sie steuernden Werthaltungen und Überzeugungen. Das Anerkennen des ‚Teil-des-System-Seins‘ führt zu einem Verzicht auf ‚objektive‘ Wahrheiten und der Gültigkeit von Expertenmeinungen und somit zu Verunsicherungen. Damit einher geht der Verzicht auf die Machbarkeits- und Kontrollillusion gegenüber ihren Mitarbeitern, was dem Selbstverständnis von erfolgreichen Managern widerspricht. Hinzu kommt, daß Manager Vertrauen in die Prinzipien der Selbstorganisation und in die Kompetenzen und Selbstverantwortung der Mitarbeiter haben müssen.

Der in unserer westlichen Kultur tief verwurzelte Individualismus behindert die Anerkennung, daß keine ‚Helden‘ oder ‚great men‘ die Geschicke des Unternehmens lenken, sondern daß Handlungs- und Kommunikationsmuster und die ihnen zugrundeliegenden Normen den ‚Unterschied machen, der einen Unterschied macht‘ ... Letztlich wird das neue Weltbild mit dem Hinweis abgelehnt, daß es ein ‚Luxus sei, den man sich in Krisenzeiten nicht leisten kann‘.“ (Reinhardt/Schweiker 1995, S. 278)

a) **Beschreibung der drei Managementebenen:**

15 Punkte

- Beim **normativen Pflegemanagement** geht es um den Aufbau einer Corporate Identity nach innen und außen; nach innen, um als ein übergeordnetes Konzept für die interne Integration der pflegerischen Subkulturen (so z.B. ausgebildete vs. unausgebildete, alte vs. jüngere Mitarbeiter) zu sorgen; nach außen, um sich professionell von anderen Berufsgruppen besser abgrenzen zu können. Die Corporate Identity wird im Pflegeleitbild schriftlich verankert. Es geht um die Entwicklung, Einführung und Durchsetzung eines „stimmigen“ Wertesystems für alle Mitarbeiter, das in der Lage ist, die täglichen wie die zukünftigen Pflegeaktivitäten aus übergeordneter Sicht zu begründen, zu legitimieren und einen sinngebenden Kontext für alle Beteiligten und Betroffenen zu schaffen.
- Zu den Aufgaben des **strategischen Pflegemanagements** gehört es, für die Vorgaben und Vorschläge des normativen Pflegemanagements Programme und Strategien zur Verwirklichung und Verbesserung der Arbeitsprozesse und Problemsituationen zu erarbeiten sowie Leistungspotentiale und Vorgehensweisen zu bestimmen. Diese konsensgestützten Programme oder Vorschläge sind als längerfristige Ziele dann zu steuern, zu implementieren und zu kontrollieren.
- Beim **operativen Pflegemanagement** geht es um die Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte, Programme und Pläne in das alltägliche Handeln und „Ausführen“. Hauptaufgabe ist die „Produktion der Pflege“, im Sinne von ganz konkreten und laufenden Aufgaben, wobei Humanität mit Qualität und Wirtschaftlichkeit verknüpft werden muss.

5 Punkte

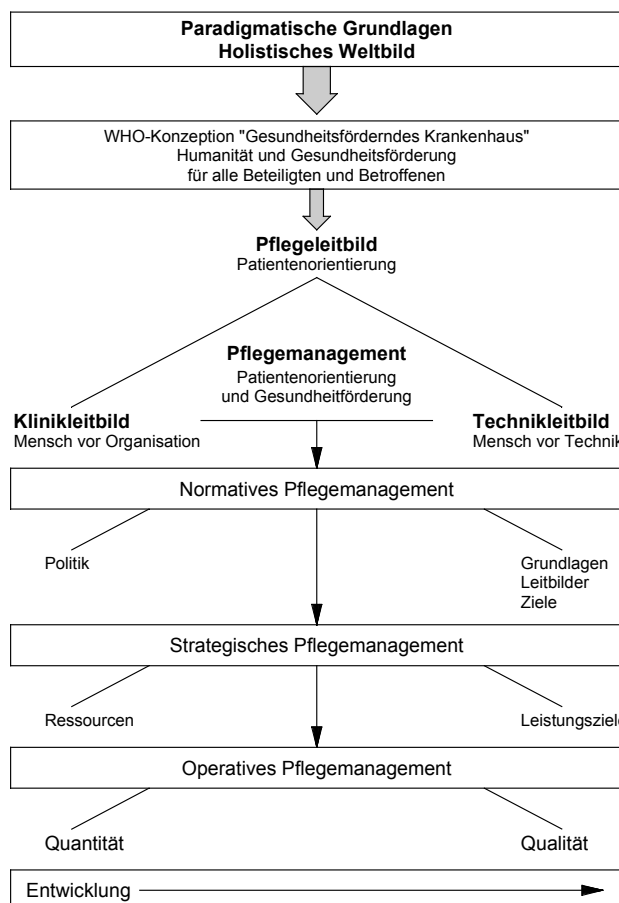
5 Punkte

5 Punkte

b) **Integriertes Pflegemanagement in der Praxis:**

10 Punkte

Die Grafik gibt Anhaltspunkte für die Ausführungen. Es muss ein nachvollziehbarer Bezug zum Fallbeispiel gegeben sein.



**a) Wissensziele:**

- Wissensziele sorgen dafür, dass organisationale Lernprozesse eine Richtung erhalten und der Erfolg sowie der Misserfolg von Wissensmanagement überprüfbar gemacht werden kann. Sie sind die wissensbezogene Übersetzung der Unternehmensziele.
- Wissensziele werden als praktisches Planungsinstrument im Unternehmen nur ungenügend genutzt.
- Wissensziele sollten im normativen, strategischen und operativen Bereich formuliert werden.
- Normative Wissensziele setzen die Rahmenbedingungen für eine innovative und ‚wissensbewußte‘ Unternehmenskultur.
- Strategische Wissensziele legen das zukünftige Kompetenzportfolio des Unternehmens fest.
- Operative Wissensziele übersetzen normative und strategische Vorgaben in umsetzungs- und handlungsorientierte Teilziele.
- Die Definition von Wissenszielen stößt auf zahlreiche Hindernisse. Dazu gehören das Fehlen einer ‚Wissenssprache‘, Probleme der Instrumentalisierung und Operationalisierung sowie Gewohnheits- und Machtaspekte.
- Wissensziele ergänzen herkömmliche Unternehmensziele auf zahlreichen Ebenen. Bei den meisten langfristigen Managemententscheidungen ist heute unabdingbar, Auswirkungen auf die organisationale Wissensbasis zu berücksichtigen.
- Unternehmenskulturelle Leitlinien lassen sich in Form eines Wissensleitbildes verankern. Sie müssen jedoch vom Management gelebt werden, wenn sie das Verhalten von Mitarbeitern wirklich beeinflussen sollen.
- Eine bewusste Wissensperspektive kann neue strategische Optionen eröffnen.
- Bei der Formulierung von Wissenszielen muß die Möglichkeit der Messung des Erfolges immer mitgedacht werden.

**max. 8 Punkte**  
je Nennung  
2 Punkte

**b) „Wissensziele“ für Pflegemanager:**

**(Die angegebene Lösung ist eine Idealantwort. Bei der Bewertung kommt es auf die Praxistauglichkeit der Antworten an.)**

- Wo zeigen sich bereits heute Wissensaspekte in den Zielsetzungen meiner eigenen Organisation?
- Wie werden Krankenhaus- und Pflegeziele in Wissensziele übersetzt?
- Welche Rolle/Wertschätzung spielt Wissen in meiner Organisation und wie zeigt sich diese?
- Welche Wissenskultur besteht in meiner Organisation?
- Welche Vorstellung von „Kernwissen“ im eigenen Arbeitsbereich / Organisation habe ich, um die Richtung zu bestimmen, die künftig verfolgt werden soll?
- An welchen konkreten Ansatzpunkten können Wissensziele die bisherigen Zielsetzungen ergänzen?
- Wie steht es mit meinen persönlichen Wissenszielen? Stimmen sie mit den Wissenszielen meines Krankenhauses/Trägers überein? Was möchte ich lernen und/oder verändern?

**12 Punkte**

**a) Definition der Personalentwicklung:****5 Punkte**

„Personalentwicklung ist ein organisierter Lernprozeß, der im sozialen Umfeld des Unternehmens stattfindet und von ihm ausgelöst, gestaltet und gesteuert wird. Ziel ist die Veränderung des Leistungspotentials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit, das heißt aller planenden, durchführenden und kontrollierenden Instrumente, Ergebnisse und Prozesse. Dabei ist der Vorgang (Bildung als Prozeß) genau so wichtig wie das Ergebnis (Bildungsstand).“

**b) Neuer Mitarbeitertypus:****max. 10 Punkte**

- mit eigenen Zielen und Ansprüchen
- mit persönlichen Vorgeprägtheiten
- mit spezifischen Werten, Einstellungen und Motivationen
- mit unterschiedlicher Ausbildung und Fähigkeit bzw. Spezialisierung
- mit Ängsten, Misstrauen und Aggressionen
- mit Prägung durch den Zeitgeist der wirtschaftlichen Situation
- neben der sachlichen Arbeit spielen persönliche Bedürfnisse eine Rolle

je Nennung

2 Punkte