

# Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PMG-P12-081129</b>
Datum	<b>29.11.2008</b>

**Ausgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführender/r

\_\_\_\_\_  
Prüfungskandidat/in

Aufgabe	1	2	3	4	5	$\Sigma$	Note
max. Punktezahl	25	21	16	20	18	100	
Bewertung	1. Korrektur						
	ggf. 2. Korrektur <sup>1</sup>						
	Festlegung der Prüfungs- note <sup>2</sup>						

\_\_\_\_\_  
1. Korrektur durch (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
ggf. 2. Korrektur durch (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Festlegung der Prüfungsnote durch (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

<sup>1</sup> 2. Korrektur gemäß Festlegungen zur Qualitätssicherung

<sup>2</sup> Festlegung der Prüfungsnote durch den Fachbereich. Sie erfolgt bei unterschiedlicher Benotung in der ersten und zweiten Korrektur.

Anmerkungen zur 1. Korrektur:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Anmerkungen zur 2. Korrektur (gemäß Festlegung zur Qualitätssicherung):

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Festlegung der Prüfungsnote:  
(Bemerkungen sind nur einzutragen, wenn eine erneute Bewertung durch den Fachbereich erfolgt.)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PMG-P12-081129</b>
Datum	<b>29.11.2008</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**. Wir weisen Sie darauf hin, dass die **Benutzung eines Bleistiftes nicht zulässig** ist.

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	25	21	16	20	18	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

Als Pflegedienstleitung (PDL) in einem Altenheim mit 150 Betten und mehreren Wohnbereichen haben Sie folgende Situation:

Im Wohnbereich A gibt es seit einiger Zeit eine hohe Mitarbeiterfluktuation. Die Mitarbeiter/-innen beschwerten sich mehrfach über die Wohnbereichsleitung (WBL), die es nicht schafft, bei der Dienstplangestaltung die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen zu berücksichtigen, sondern die Dienste starr nach den von der Heimleitung vorgegebenen Arbeitsschichten plant. Die Praxisanleiterin des Wohnbereichs teilt Ihnen mit, dass die Wohnbereichsleitung sich ständig in die Anleitung der Altenpflegeschüler/-innen einmischt. Eine andere Mitarbeiterin, die kürzlich eine Fortbildung zum Thema Wundmanagement absolviert hat, klagt, dass sie die erlernten Inhalte nicht umsetzen darf.

Wohnbereich B hat eine weitergebildete WBL, die ihre Mitarbeiter stark fördert. Regelmäßig finden Fallbesprechungen statt, die abwechselnd von einer ausgebildeten Pflegekraft oder einer Auszubildenden vorbereitet und geleitet werden. Ergebnisse dieser Besprechungen werden dokumentiert und sofort umgesetzt. Im Dienstzimmer liegen aktuelle Fachzeitschriften aus. Individuelle Fortbildungen werden gezielt in den Mitarbeiterjahresgesprächen abgesprochen und dann auch ermöglicht. Die Notwendigkeit innerbetrieblicher Fortbildung wird in den Dienstbesprechungen diskutiert, die WBL organisiert dann die Umsetzung in Absprache mit der Heimleitung und Ihnen als PDL. Bei Ihrer gelegentlichen Teilnahme bei Dienstbesprechungen fällt Ihnen auf, dass problematische Arbeitsabläufe teilweise sehr kontrovers intensiv diskutiert werden, vereinbarte Veränderungen aber zügig umgesetzt und von allen akzeptiert werden. Wohnbereich B hat die niedrigste Mitarbeiterfluktuation im ganzen Haus.

Bezogen auf das ganze Altenheim fällt Ihnen auf, dass es zunehmend schwieriger wird, qualifiziertes Personal für die Tätigkeit in Ihrer Einrichtung zu gewinnen.

## Aufgabe 1

25 Punkte

Um gezielt eingreifen zu können, analysieren Sie die Situation im Wohnbereich A etwas genauer und stellen fest, dass sich hier Kennzeichen einer „anstaltlichen Pflegeorganisation“ finden.

- a) Nennen Sie drei Kennzeichen einer „sozial-unternehmerischen“ Pflegeorganisation. 9 Punkte
- b) Welche Kennzeichen einer „anstaltlichen“ Pflegeorganisation finden sich in dem Fallbeispiel? Begründen Sie Ihre Aussagen. 8 Punkte
- c) Beschreiben Sie zwei Möglichkeiten, die Sie als PDL haben, die Situation in diesem Wohnbereich zu verbessern. 8 Punkte

## Aufgabe 2

21 Punkte

Als PDL mit dem Ansatz des systemischen Pflegemanagements haben Sie Aufgaben im Bereich des normativen, strategischen und operativen Pflegemanagements zu erfüllen.

- a) Erklären Sie jeweils die konzeptionellen Bausteine für das normative Pflegemanagement, das strategische Pflegemanagement und das operative Pflegemanagement. 12 Punkte
- b) Benennen Sie jeweils ein für ein Altenheim typisches Beispiel einer Managementaufgabe pro konzeptionellem Baustein. 9 Punkte

## Aufgabe 3

16 Punkte

Wohnbereich B erleben Sie als Vorbild für eine gute Organisation.

- a) Beschreiben Sie, welche Ansätze einer lernenden Organisation sich im Wohnbereich B erkennen lassen. Belegen Sie Ihre Aussagen mit Beispielen aus dem Fallbeispiel. 12 Punkte
- b) Begründen Sie, warum das Vorhalten von Fachzeitschriften noch kein Kriterium für eine lernende Organisation ist. 4 Punkte

## Aufgabe 4

20 Punkte

Einen Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit als PDL sehen Sie in der Steuerung hin zu einer „sozial-unternehmerischen“ Pflegeorganisation.

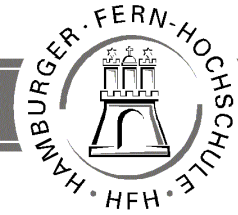
- a) Was verstehen Sie unter Kontextsteuerung im Zusammenhang mit einem entwicklungsorientierten Pflegemanagement? 10 Punkte
- b) Benennen Sie fünf Instrumente der Personalentwicklung. 10 Punkte

## Aufgabe 5

18 Punkte

Um einen drohenden Personalmangel zu verhindern, planen Sie für die nächste Zeit verschiedene Maßnahmen, das vorhandene Personal zu halten.

- a) Nennen Sie fünf Kennzeichen einer „lebenslauforientierten“ Personalpolitik. 10 Punkte
- b) Nennen Sie vier Maßnahmen, um die Situation weiblicher Pflegekräfte mit Kindern zu erleichtern. 8 Punkte



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-PMG-P12-081129</b>
Datum	<b>29.11.2008</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	25	21	16	20	18	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

**17.12.2008**

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.

## Lösung Aufgabe 1

25 Punkte

- a) **Kennzeichen einer sozial-unternehmerischen Pflegeorganisation** (SB 1, S. 35) **max. 9 Punkte**  
je Nennung 3 P
- Mobilisierung von Expertenwissen und Innovationspotentialen durch Organisations- und Personalentwicklung
  - Personalentwicklung durch Produktion von Personalbedarfsdaten
  - Hierarchieabbau und Kompetenzerweiterung für Gesundheits- und Pflegeberufe
  - Anreize zu kreativem, engagiertem Mitwirken an Kundengewinnung und Bestandssicherung der Organisation
- b) **Kennzeichen der anstaltlichen Pflegeorganisation im Fallbeispiel** (SB 2, S. 16 f.) **max. 8 Punkte**  
je Kennzeichen 4 P
- Hierarchie verhindert das Nutzen von Expertenwissen (in diesem Fall Praxisanleiterin, Mitarbeiterin mit Kenntnissen im Wundmanagement)
  - Personalentwicklung (in diesem Fall durch die Dienstplanung) orientiert sich starr am vorgegebenen Schichtsystem, eher ein reaktives verwaltendes Personalmanagement
- c) **Möglichkeiten zur Verbesserung** (SB 2 S. 16 f.) **max. 8 Punkte**  
(Lösungshinweis: Die Maßnahmen müssen sich auf den konkreten Fall beziehen) je Beschreibung 2 P
- Mit der Wohnbereichsleitung (WBL) sprechen, um ihre Sicht der Dinge zu kennen
  - WBL nimmt an Weiterbildung zum Thema Dienstplangestaltung, Personalmanagement teil
  - WBL Hilfe anbieten bei der Dienstplangestaltung

## Lösung Aufgabe 2

21 Punkte

- a) **Konzeptionelle Bausteine** (SB 3. S. 31 ff.) **max. 12 Punkte**  
Normatives Pflegemanagement je Erklärung bis 4 P
- Aufbau einer Corporate Identity nach innen und nach außen
  - Aktions- und Anpassungsfähigkeit der Arbeitsorganisation Pflege an eigene berufliche Leitbilder, an übergeordnete Klinikleitbilder, Visionen und Philosophie
  - Aufbau interner Systemidentität
  - Klärung von Zielen und Rahmenbedingungen
  - Reflexion von Wertstrukturen sowie von tragfähigen, sinnmachenden Wertsetzungen für Entscheidungen
- Strategisches Pflegemanagement
- Erarbeitung von Programmen und Strategien für die Umsetzung der Vorgaben und Vorschlägen des normativen Pflegemanagements
  - Bestimmung von Leistungspotentialen und Vorgehensweisen
  - Erfordert eingehende Informationsanalysen
- Operatives Pflegemanagement
- Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte, Programme und Pläne in das alltägliche Handeln und „Ausführen“
  - Hauptaufgabe ist die „Produktion der Pflege“ von ganz konkreten und laufenden Aufgaben
  - Voraussetzung ist eine funktionierende Kommunikation, die das Leistungs- und Kooperationsverhalten gravierend beeinflusst.
- b) **konkrete Beispiele für ein Altenheim** (SB 3, S. 31) **max. 9 Punkte**  
(auch andere, korrekt zugeordnete Lösungsansätze sind zu werten) je Beispiel 3 P  
Beispiel für normatives Pflegemanagement: Entwicklung eines Pflegeleitbildes

Beispiel für strategisches Pflegemanagement: Abstimmen von Zielen in Mitarbeiterjahresgesprächen zwischen Pflegedienstleitung und Wohnbereichsleitung

Beispiel für operatives Pflegemanagement: Dienstplanänderung bei Ausfall eines Mitarbeiters durch Krankheit

## Lösung Aufgabe 3

16 Punkte

**a) Ansätze der lernenden Organisation (SB 4, S. 38)**

*(weitere Antworten sind möglich)*

- Die Mitarbeiter/-innen haben eine Kommunikationskultur entwickelt und strukturiert, die Umgestaltung in Gang bringt und in Gang hält und nicht in gewohnten Interpretationsmustern einrastet (Arbeitsabläufe verändern)
- Das Team ist fähig und bereit, echte Dialoge zu führen, d. h. gemeinsam und offen zu denken, anstatt nur taktische Positionen abzugleichen oder durchzusetzen (kontroverse Diskussionen bei Dienstbesprechungen)
- Wandel als Teil der Prozesse (zügige Umsetzung der Ergebnisse der Fallbesprechung und Dienstplangestaltung)

**max. 12 Punkte**

je Beispiel bis  
4 P

**b) Vorhalten von Fachzeitschriften (SB 4, S. 25)**

Das Lesen von Fachzeitschriften ist eher ein klassisches Element der Organisationsentwicklung. Die Nutzung beschränkt sich individuell auf einzelne Mitarbeiter/-innen. Erst wenn die Erkenntnisse aus der individuellen Nutzung der Fachzeitschriften im Team diskutiert werden und dann auch vom Team umgesetzt werden, handelt es sich um ein Kriterium einer lernenden Organisation.

**max. 4 Punkte**

## Lösung Aufgabe 4

20 Punkte

**a) Kontextsteuerung (SB 6, S. 13)**

Reflektierter und kritischer Umgang mit allen Ressourcen und Systemebenen, die Selbstgestaltung und Veränderung herbeiführen: Dies bedeutet einen offenen, dynamischen und flexiblen Umgang mit Problemlösen und gegebenen Problemlagen, gemeint ist also nicht ein bürokratisches Vorgehen der Führungskräfte top down, das versucht, die Eigendynamik zwischen Mensch und Organisation – die durch die eigen-sinnigen Mitarbeiter mit zunehmender Pluralisierung entsteht – auszuklammern. Nach diesem Managementverständnis muss Selbstentwicklung und Selbstorganisation gefördert oder ggf. initiiert werden, Gestaltungsmaßnahmen müssen ganzheitlich aufeinander bezogen werden sowie Gestaltungsspielräume gewählt werden, die die Mitarbeiter/-innen interaktiv nutzen und eigeninitiativ weiterentwickeln können.

**max. 10 Punkte**

**b) Instrumente der Personalentwicklung (SB 6, S. 27 – 30)**

*(auch ähnliche Nennungen werden gewertet)*

- Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungspläne
- Nachfolgekartei für Führungskräfte ab Ebene Abteilungs-/GruppenleiterIn
- Funktionsbeschreibungen und Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter/innen
- Eine kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung
- Leistungs- und Potenzialbeschreibung flächendeckend für MitarbeiterInnen
- Mitarbeitergespräche
- Förderkreis zur Sicherung des Nachwuchses aus dem Hause
- Bildungsdatei zur Qualifikationserfassung

**max. 10 Punkte**

je Nennung 2 P



**a) Kennzeichen einer „lebenslauforientierten“ Personalpolitik (SB 5, S. 32 f.)****max. 10 Punkte***(auch ähnliche Nennungen werden gewertet)*

je Nennung 2 P

- Bezug auf individuell gestaltete Lebenslaufkonzepte
- Sichtweise des „typischen“ Arbeitnehmers (männlich, mittleres Alter, körperlich gesund, mit ausreichender Berufserfahrung) wird erweitert
- Personaleinsatz orientiert sich an individuellen Stärken
- Veränderung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung von Männern und Frauen wird berücksichtigt
- Betriebliche Frauenförderung erfolgt

**b) Maßnahmen, um die Situation weiblicher Pflegekräfte mit Kindern zu erleichtern****max. 8 Punkte***(SB 6, S. 33 f.) (auch konkrete Maßnahmen, z. B. Kindertagesstätte für Mitarbeiterinnen, Flexibilisierung von Weiterbildung werden gewertet)*

je Nennung 2 P

- Den Blick auf sehr subtile Wechselwirkungen lenken, die Wahrnehmung von Relationen des Denkens, Fühlens und Handelns im Berufs- und Privatleben schärfen und damit zur Ausbildung eines möglichst realitätsadäquaten, interaktionistischen Bewusstseins beitragen
- Strategien zur Kompensation von Belastungen entwickeln
- Doppelbelastungen etwa durch bewusste Segmentierung zu reduzieren versuchen
- Einseitige Fixierungen auf einen einzigen Lebensweg aufdecken, hinterfragen und u. U. abbauen
- Interaktions-, Koordinations- und Balanceleistungen auch mit Blick auf das langfristige Verhältnis der Lebensstränge unterstützen