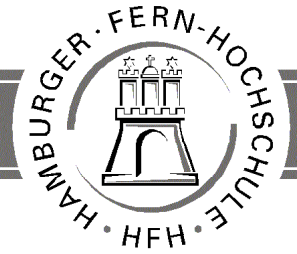


# Klausur – Mantelbogen



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-Kennzeichen	<b>PM-PMG-P12-091128</b>
Datum	<b>28.11.2009</b>

**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		25	21	16	20	18	100	
Bewertung	Prüfer							
	ggf. Gutachter <sup>1</sup>							

\_\_\_\_\_  
Prüfer (Name in Druckbuchstaben)

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

\_\_\_\_\_  
ggf. Gutachter (Name in Druckbuchstaben)

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

<sup>1</sup> Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer:

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

Anmerkungen Gutachter:

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

Sonstige Anmerkungen:

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

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMG-P12-091128</b>
Datum	<b>28.11.2009</b>

**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.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	90 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben:</b>	5
<b>Höchstpunktzahl:</b>	100
<b>Hilfsmittel:</b>	keine

<b>Aufgabe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>insg.</b>
max. Punktzahl	25	21	16	20	18	100

Viel Erfolg!

### Fallbeispiel

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

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

Wohnbereich B hat eine weitergebildete WBL, die ihre Mitarbeiter(innen) stark fördert. Regelmäßig finden Fallbesprechungen statt, die abwechselnd von einer ausgebildeten Pflegekraft oder einer/einem 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 Mitarbeiter(innen)jahresgesprächen 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 mit 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 Mitarbeiter(innen)fluktuation 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: Analyse Wohnbereich A****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.

- 1.1 Welche Kennzeichen einer „anstaltlichen Pflegeorganisation“ finden sich im Wohnbereich A in dem Fallbeispiel? Begründen Sie Ihre Aussagen. 8 Punkte
- 1.2 Beschreiben Sie zwei Möglichkeiten, die Sie als PDL haben, die Situation auf diesem wohnbereich zu verbessern. 8 Punkte
- 1.3 Nennen Sie drei Kennzeichen einer „sozial-unternehmerischen Pflegeorganisation“. 9 Punkte

**Aufgabe 2: Managementansätze****21 Punkte**

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

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

**Aufgabe 3: Analyse Wohnbereich B****16 Punkte**

Wohnbereich B erleben Sie als Vorbild für eine gute Organisation.

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

**Aufgabe 4: Steuerungsaufgaben****20 Punkte**

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

- 4.1 Beschreiben Sie, was Sie unter Kontextsteuerung im Zusammenhang mit einem entwicklungsorientierten Pflegemanagement verstehen. 10 Punkte
- 4.2 Benennen Sie fünf Instrumente der Personalentwicklung. 10 Punkte

**Aufgabe 5: Personalpolitik****18 Punkte**

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

- 5.1 Nennen Sie fünf Kennzeichen einer „lebenslauforientierten“ Personalpolitik. 10 Punkte
- 5.2 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-Kennzeichen	<b>PM-PMG-P12-091128</b>
Datum	<b>28.11.2009</b>

**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:

<b>Note</b>	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
<b>Punktzahl</b>	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

**16.12.2009**

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****Analyse Wohnbereich A****25 Punkte**

- 1.1 Kennzeichen der „anstaltlichen Pflegeorganisation“ im Fallbeispiel (SB 2, S. 16 f.)** **max. 8 Punkte**  
(je Kennzeichen 4 P)
- Hierarchie verhindert das Nutzen von Expert(inn)enwissen (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.
- 1.2 Möglichkeiten der Verbesserung (SB 2, S. 16 f.; SB 1, S. 35)** **max. 8 Punkte**  
(je Beschreibung 4 P)  
(Lösungshinweis: die Maßnahmen müssen sich auf den konkreten Fall beziehen)
- Mit der Wohnbereichsleitung sprechen, um ihre Sicht der Dinge zu kennen
  - WBL nimmt an Weiterbildung zum Thema Dienstplangestaltung, Personalmanagement teil
  - WBL Hilfe anbieten bei der Dienstplangestaltung
- 1.3 Kennzeichen einer „sozial-unternehmerischen Pflegeorganisation“ (SB 1, S. 35)** **max. 9 Punkte**  
(je Nennung 3 P)
- Mobilisierung von Expert(inn)enwissen 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

**Lösung 2****Managementansätze****21 Punkte**

- 2.1 Konzeptionelle Bausteine (SB 3, S. 31 ff.)** **max. 12 Punkte**
- Normatives Pflegemanagement (je Baustein 2 P, max. 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, Sinn machenden Wertsetzungen für Entscheidungen
- Strategisches Pflegemanagement (je Baustein 2 P, max. 4 P)
- Erarbeitung von Programmen und Strategien für die Umsetzung der Vorgaben und Vorschläge des normativen Pflegemanagements
  - Bestimmung von Leistungspotentialen und Vorgehensweisen
  - Erfordert eingehende Informationsanalysen
- Operatives Pflegemanagement (je Baustein 2 P, max. 4 P)
- 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
  - Voraussetzung ist eine funktionierende Kommunikation, die das Leistungs- und Kooperationsverhalten gravierend beeinflusst

**2.2 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 zwischen Pflegedienstleitung und Wohnbereichsleitung für Mitarbeiter(innen)jahresgespräche
- Beispiel für operatives Pflegemanagement: Dienstplanänderung bei Ausfall eines Mitarbeiters durch Krankheit

**Lösung 3****Analyse Wohnbereich B****16 Punkte****3.1 Ansätze der lernenden Organisation** (SB 4, S. 38)**max. 12 Punkte***(weitere Antworten sind möglich)*

(je Beispiel bis 4 P)

- 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) ist erkennbar

**3.2 Vorhalten von Fachzeitschriften** (SB 4, S. 25)**max. 4 Punkte**

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 und dann auch vom Team umgesetzt werden, handelt es sich um ein Kriterium einer lernenden Organisation.

**Lösung 4****Steuerungsaufgaben****20 Punkte****4.1 Kontextsteuerung** (SB 6, S. 13)**max. 10 Punkte**

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(innen) 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(nnen) interaktiv nutzen und eigeninitiativ weiterentwickeln können.

**4.2 Instrumente der Personalentwicklung** (SB 6, S. 27 ff.)**max. 10 Punkte***(auch ähnliche Nennungen werden gewertet)*(je Nennung  
2 P)

- Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungspläne
- Nachfolgekartei für Führungskräfte ab Ebene Abteilungs-/Gruppenleiter(in)
- Funktionsbeschreibungen und Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter(innen)
- Mitarbeiter(innen)gespräche
- Förderkreis zur Sicherung des Nachwuchses aus dem Hause
- Bildungsdatei zur Qualifikationserfassung
- Die Karriereplanung erfolgt stellen- und mitarbeiter(innen)bezogen



**Lösung 5****Personalpolitik****18 Punkte****5.1 Kennzeichen einer „lebenslauforientierten“ Personalpolitik (SB 5, S. 32 f.)***(weitere Nennungen sind möglich)*

- 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

**max. 10 Punkte**  
(je Nennung 2 P)**5.2 Maßnahmen, um die Situation weiblicher Pflegekräfte mit Kindern zu erleichtern***(SB 5, S. 33 f.) (auch konkrete Maßnahmen, z. B. Kindertagesstätte für Mitarbeiterinnen, Flexibilisierung von Weiterbildung sind mit Punkten zu bewerten)*

- 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

**max. 8 Punkte**  
(je Nennung  
2 P)