Klausur – Mantelbogen

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	**Pflegemanagement**
Fach	**Pflegemanagement I**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-PMG-P12-101127**
Datum	**27.11.2010**

Ausgegebene Arbeitsbögen _____

_____
Ort, Datum

_____
Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

Abgegebene Arbeitsbögen _____

_____
Ort, Datum

_____
Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Σ**	**Note**
max. Punktzahl		22	20	24	18	16	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 Widerspruchverfahrens

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Anmerkungen Prüfer:

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter:

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Klausur – Aufgaben

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	**Pflegemanagement**
Fach	**Pflegemanagement I**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-PMG-P12-101127**
Datum	**27.11.2010**

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 nummerisch 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:	90 Minuten
Anzahl der Aufgaben:	5
Höchstpunktzahl:	100
Hilfsmittel:	Keine

Aufgabe	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**insg.**
max. Punktzahl	22	20	24	18	16	100

Viel Erfolg!

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Fallbeispiel

Vor einigen Wochen haben Sie die Pflegedienstleitung einer onkologischen Klinik innerhalb einer großen Universitätsklinik übernommen. Ihre Vorgängerin, die 30 Jahre lang als Pflegedirektorin in dieser Klinik gearbeitet hat, ist in den Ruhestand gegangen. Obwohl zwei Wochen eingeplant waren, in denen Sie von Ihrer Vorgängerin eingearbeitet werden sollten, haben Sie das Gefühl, von ihr nur wenig Informationen bekommen zu haben. Manche Fragen beantwortete sie einfach nicht. Eine systematische Dokumentation der Arbeitsabläufe und -ergebnisse der Pflegedienstleitung gibt es nicht, die neu geschaffene Assistent(inn)enstelle wird erst im nächsten Monat besetzt.

Kurz vor Ihrem Arbeitsbeginn ist dem Chefarzt der Klinik gekündigt worden. Dieser war dort nur ein knappes halbes Jahr tätig und hat „viel Unruhe“ unter den Mitarbeiter(inne)n ausgelöst, berichtet Ihnen die Geschäftsführung der gesamten Universitätsklinik. Die Zusammenarbeit des Chefarztes mit Ihrer Vorgängerin sei katastrophal gewesen.

Die Klinik hat insgesamt sechs Stationen. Das Gebäude liegt nicht auf dem Hauptgelände der Universitätsklinik, zahlreiche Umbaumaßnahmen in den letzten Jahren haben die Arbeitsabläufe auf den Stationen erschwert. Durch den Umbau wurden viele Stationsteams aufgelöst. Die Mitarbeiterfluktuation unter dem Pflegepersonal hat zugenommen, auf einigen Stationen sind mehrere Stellen nicht besetzt.

Wenn Sie sich mit Mitarbeiter(inne)n unterhalten, hören Sie immer wieder, wie reibungslos die Organisation war, als die alte Pflegedienstleitung und der alte Chefarzt noch da waren. Erst mit den Umbaumaßnahmen und dem neuen Chefarzt sei alles viel unübersichtlicher geworden. Auf einer Betriebsversammlung, an der Sie teilnehmen konnten, haben Sie festgestellt, dass viele Mitarbeiter(innen) zum DRG-System sehr viele Fragen hatten. Aus diesen und ähnlichen Fragen entnehmen Sie, dass insgesamt eine große Unsicherheit herrscht und viele Mitarbeiter(innen) über wesentliche Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nicht informiert sind.

Die Urlaubsplanung der pflegerischen Mitarbeiter(innen) erfolgt direkt über Sie als Pflegedienstleitung. Mehrfach mussten Sie bereits umständlich bei den Stationsleitungen nachfragen, da Sie sich nicht in der Lage sahen, ohne den Gesamtüberblick über die Dienstplanung die Urlaubsanträge adäquat zu bearbeiten.

Die Personalakten der pflegerischen Mitarbeiter(innen) werden zentral archiviert, Sie bekommen lediglich Einsicht in einzelne Akten, wenn Sie jeweils einen Antrag im Personalbüro stellen. In der Klinik für Onkologie gibt es keine Dokumentation über Fort- und Weiterbildungen, die angeboten und vom Personal besucht wurden.

 © 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Aufgabe 1: Organisationskultur 22 Punkte

Sie entnehmen den Äußerungen Ihrer Mitarbeiter(innen), dass bis vor einigen Jahren eine starke Organisationskultur in der Onkologischen Klinik herrschte.

1.1 Nennen Sie drei Vorteile einer starken Organisationskultur. 6 Punkte

1.2 Beschreiben Sie den typischen Verlauf eines Kulturwandels. 12 Punkte

1.3 Erläutern Sie, in welcher Phase dieses Verlaufs sich die Klinik für Onkologie zur Zeit befindet. 4 Punkte

Aufgabe 2: Integriertes und reflexives Pflegemanagement 20 Punkte

2.1 Nennen Sie das Ziel des reflexiven Pflegemanagements. 4 Punkte

2.2 Erläutern Sie die wichtigste Aufgabe des reflexiven Pflegemanagements. 6 Punkte

2.3 Folgende Aufgaben fallen als Managementaufgaben für Sie als Pflegedienstleitung aus dem Fallbeispiel an: 10 Punkte

a) Erarbeitung eines Pflegeleitbildes
b) Einstellung neuer pflegerischer Mitarbeiter(innen)
c) Erstellen der Personalausfallstatistik
d) Moderation der monatlichen Stationsleitungsbesprechung
e) Beratung der Geschäftsführung bei der Besetzung der Chefarztstelle

Ordnen Sie die Aufgaben jeweils dem normativen, strategischen oder operativen Management zu.

Aufgabe 3: Wissensmanagement 24 Punkte

Sie planen, in nächster Zeit ein systematisches Wissensmanagement aufzubauen.

3.1 Erklären Sie, was unter der „humanorientierten Auslegung des Wissensmanagements“ verstanden wird. 8 Punkte

3.2 Benennen Sie fünf der Kernprozesse des Wissensmanagements. 10 Punkte

3.3 Benennen Sie zwei Hinweise, die im Fallbeispiel auf ein mangelndes Wissensmanagement hindeuten. 6 Punkte

Aufgabe 4: Misstrauens- und Vertrauenskultur 18 Punkte

Die Geschäftsführung und Sie sind sich einig, dass in der Onkologischen Klinik eine Misstrauenskultur herrscht. Die Neubesetzung der Stelle des Chefarztes / der Chefärztin erfolgt daher besonders sorgfältig.

4.1 Nennen Sie zwei Kennzeichen einer Misstrauenskultur, die sich im oben beschriebenen Fallbeispiel finden lassen, und belegen Sie diese mit den entsprechenden Textstellen. 8 Punkte

4.2 Nennen Sie fünf Eigenschaften und Verhaltensweisen „systemorientierter Führungskräfte“. 10 Punkte

Aufgabe 5: Personalpolitik 16 Punkte

Sie möchten gerne die Individualität Ihrer Mitarbeiter(innen) stärker berücksichtigen und planen daher für das nächste Jahr neue Maßnahmen.

5.1 Nennen Sie vier Grenzen der Individualisierung der Personalwirtschaft. 8 Punkte

5.2 Nennen Sie in Stichworten vier Kriterien, die bei einem Mitarbeiterfördergespräch zu beachten sind. 8 Punkte

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Korrekturrichtlinie

UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	**Pflegemanagement**
Fach	**Pflegemanagement I**
Art der Leistung	**Prüfungsleistung**
Klausur-Kennzeichen	**PM-PMG-P12-101127**
Datum	**27.11.2010**

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

15.12.2010

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).

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

Lösung 1 — Organisationskultur — 22 Punkte

1.1 Vorteile einer starken Organisationskultur (SB 1, S. 46) **max. 6 Punkte**

Vorteile: (je Nennung 2 P)

- Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion
- Effizientes Kommunikationsnetz
- Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung
- Beschleunigte Implementation von Plänen, Programmen und Projekten
- Geringer Kontrollaufwand
- Hohe Motivation und Loyalität
- Stabilität und Zuverlässigkeit

1.2 Typischer Verlauf des Kulturwandels (SB 2, S. 48) **max. 12 Punkte**

(je Zuordnung 2 P)

1. Die herkömmlichen Interpretations- und Handlungsmuster führen in die Krise.
2. Es tritt Verunsicherung ein. Die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit, werden kritisiert.
3. „Schattenkulturen“ treten hervor oder eine neue Führungsmannschaft versucht, neue Orientierungsmuster aufzubauen.
4. Alte und neue Kulturen kommen in Konflikt.
5. Wenn es den neuen Orientierungen gelingt, die Krise zu meistern, werden sie akzeptiert.
6. Eine neue Kultur entfaltet sich, mit neuen Symbolen, Riten usw.

1.3 Phase des Verlaufs in der Klinik für Onkologie (SB 2, S. 48) **max. 4 Punkte**

Der Kulturwandel befindet sich in der Phase 2, dies zeigt sich an der Verunsicherung der Mitarbeiter(innen) in der Betriebsversammlung.

Lösung 2 — Integriertes und reflexives Pflegemanagement — 20 Punkte

2.1 Ziel des reflexiven Pflegemanagements (SB 1, S. 19) **max. 4 Punkte**

Mit dem Begriff und Leitbild „Reflexives Pflegemanagement“ wird eine (bewusste) Steigerung von Reflexivität und Kreativität angestrebt, die die Sinnbedürfnisse der Mitarbeiter(innen) ernst nimmt.

2.2 Wichtigste Aufgabe des reflexiven Pflegemanagements (SB 1, S. 20) **max. 6 Punkte**

Die wichtigste Aufgabe des Pflegemanagements ist es, formale institutionelle Rahmenbedingungen und Kommunikationsforen für reflexive Prozesse zu schaffen, um eine bessere Verarbeitung der Probleme zu gewährleisten. Die Pflegemanagerin und der Pflegemanager als Steuerungssubjekte stehen u. a. vor der schwierigen Aufgabe, Strategien für die Zukunft zu entwerfen.“

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

2.3 Zuordnung der Aufgaben zum normativen, strategischen oder operativen Management (SB 3, S. 31 f.) **max. 10 Punkte**

a) Erarbeitung eines Pflegeleitbildes = normatives Management (je Zuordnung 2 P)
b) Einstellung neuer pflegerischer Mitarbeiter(innen) = operatives Management
c) Erstellen der Personalausfallstatistik = operatives Management
d) Moderation der monatlichen Stationsleitungsbesprechung = operatives Management
e) Beratung der Geschäftsführung bei der Besetzung der Chefarztstelle = strategisches Management

Lösung 3 — Wissensmanagement — 24 Punkte

3.1 Humanorientierte Auslegung des Wissensmanagements (SB 4, S. 16) **max. 8 Punkte**

Eine humanorientierte Auslegung des Wissensmanagements stellt den Menschen als Wissensträger in den Mittelpunkt managerialer Überlegungen. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter(innen) sollen wirklich genutzt und zur vollen Entfaltung gebracht werden. In dieser Perspektive kann Wissensmanagement als Human Resource Management beschrieben werden, das als Personalmanagement meist der Personalabteilung untersteht.

3.2 Fünf der Kernprozesse des Wissensmanagements (SB 4, S. 25) **max. 10 Punkte**

- Wissensidentifikation (je Nennung 2 P)
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung
- Wissensverteilung
- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung

3.3 Hinweise zum fehlenden Wissensmanagement im Fallbeispiel (SB 4, S. 25 f.) **max. 6 Punkte**

- Fehlende Dokumentation der Arbeitsabläufe (je Nennung 3 P)
- Fehlende Dokumentation über Fort- und Weiterbildung
- Mangelndes Wissen zum DRG-System

(Korrekturhinweis: Weitere Nennungen sind möglich und entsprechend zu bewerten.)

Lösung 4 — Misstrauens- und Vertrauenskultur — 18 Punkte

4.1 Kennzeichen einer Misstrauenskultur im Fallbeispiel (SB 5, S. 43) **max. 8 Punkte**

- Information und Wissen als abzusichernde Machtbasis (Ihre Vorgängerin informiert Sie unzureichend) (je Nennung 4 P)
- Entscheidungszentralisation (Urlaubsplanung durch die Pflegedienstleitung)

(Korrekturhinweis: Weitere Nennungen sind möglich und entsprechend zu bewerten.)

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH

4.2 Fünf Eigenschaften und Verhaltensweisen „systemorientierter Führungskräfte“ **max. 10 Punkte**
(SB 5, S. 44)

- Systemische Führungskräfte denken zielorientiert und in großen Zügen (je Nennung 2 P)
- Systemische Führungskräfte problematisieren ihre Umwelt
- Systemische Führungskräfte denken vernetzt und in Kreisläufen
- Systemische Führungskräfte anerkennen die Komplexität einer Situation in ihren Instrumenten und Handlungen
- Systemische Führungskräfte achten die Unbestimmtheit komplexer Systeme in ihrem zukunftsgerichteten Denken und Handeln
- Systemische Führungskräfte folgen einem evolutionären Verständnis der Entstehung von Ordnung in sozialen Systemen
- Systemische Führungskräfte wählen gemäß dem vorliegenden Problemtyp die entsprechende Methodik und Modellierung
- Systemische Führungskräfte beachten die Lenkungsebene, auf der es einzugreifen gilt
- Systemische Führungskräfte fördern ständig die Lern- und Entwicklungsfähigkeit ‚ihrer' Systeme
- Systemische Führungskräfte streben nach flexiblen, lebensfähigen Systemen
- Systemische Führungskräfte fördern das Lernen zu lernen

Lösung 5 — Personalpolitik — 16 Punkte

5.1 Vier Grenzen der Individualisierung der Personalwirtschaft (SB 5, S. 37) **max. 8 Punkte**

- Sie verstößt gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung (je Nennung 2 P)
- Sie führt zu einer großen, im Grenzfall unübersehbaren Vielfalt von Einzelregelungen, dies kann Entscheidungsprozesse in Ablauf und Ergebnis verschlechtern
- Sie überfordert den durchschnittlichen Vorgesetzten
- Sie behindert gemeinschaftliches Handeln unter Zeitdruck
- Sie erhöht Koordinationsbedarf und -aufwand
- Sie kann gegen ethische Normen verstoßen

5.2 Kriterien, die bei Mitarbeiterfördergesprächen zu beachten sind (SB 6, S. 29) **max. 8 Punkte**

- Dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin ist die Gesamtbeurteilung zu erläutern (je Nennung 2 P)
- Stärken und Schwächen sind zu besprechen
- Maßnahmen sind festzulegen
- Entwicklungspläne sind dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin allgemein „als entwicklungsfähig“ zu eröffnen, konkrete Versetzungen, Beförderungen werden nicht mitgeteilt
- Das Mitarbeiterfördergespräch muss in guter Atmosphäre mit aufbauender Zielsetzung geführt werden
- Die Ergebnisse des Gespräches sind zu dokumentieren

© 2010 HFH Hamburger Fern-Hochschule gGmbH