



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P12-051112
Datum	12.11.2005

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	19	20	16	24	21	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

Kooperation einer Pflegeeinrichtung mit einem nahe gelegenen Klinikum

Die Pflegeeinrichtung *Sonnenabend* und das Klinikum *Wiesengrund* beabsichtigen aufgrund örtlicher Nähe eine Unternehmenskooperation einzugehen und befinden sich somit beide im Umbruchprozess. In beiden Unternehmen müssen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit herkömmliche Organisationsstrukturen und das jeweilige Selbstverständnis modernisiert werden.

Sie als Dipl.-Pflegerin bzw. Dipl.-Pfleger sind beauftragt, Ihre Expertenkenntnisse in diesen Modernisierungs- und Umstrukturierungsprozess einzubringen, um in den beiden Unternehmen den Modernisierungsprozess beratend zu begleiten sowie den zuständigen Beteiligten die grundlegenden Zusammenhänge eines modernen Pflegemanagements verständlich zu machen.

Nach einer ersten Bestandsaufnahme ist schnell klar, dass es aufgrund langjähriger verkrusteter Strukturen sowohl zwischen als auch innerhalb der beiden Einrichtungen Widerstände gegen Neuerungen gibt. Ihre Aufgabe ist es u. a., sowohl die Leitungsebenen wie auch die Beschäftigten der beiden Häuser auf eine gemeinsame Handlungsweise einzustimmen mit dem Ziel, letztendlich eine gemeinsame Organisation und Unternehmenskultur entwickeln zu können.

Aufgabe 1

19 Punkte

Im Zuge des Paradigmenwandels auf den Ebenen der Pflege und des Pflegemanagements geht es bei der Umgestaltung der beiden Einrichtungen auch um tiefgreifende Transformationsprozesse, damit die neuen organisatorischen Herausforderungen bewältigt werden können.

- a) Erläutern Sie in diesem Kontext den Begriff „Transformation“. 10 Punkte
- b) Beschreiben Sie stichwortartig die drei gesellschaftlichen Trends, die durch die Transformation und Neuformulierung des Pflegemanagements verschärft werden. 9 Punkte

Aufgabe 2

20 Punkte

Bei den anstehenden Veränderungen durch die geplante Kooperation ist bei den beiden betroffenen Einrichtungen (Pflegeeinrichtung und Klinikum) eine Modernisierung der jeweiligen Organisationsstruktur unerlässlich. Die gemeinsamen Ziele der Kooperations-Unternehmen werden im Zuge der erforderlichen Strukturänderungen auch Veränderungen in der Unternehmenskultur nach sich ziehen.

- a) Verdeutlichen Sie den Führungsebenen der beiden Einrichtungen unter Berücksichtigung modernen organisationstheoretischen Wissens den Zusammenhang zwischen „Struktur“ und „Kultur“. 10 Punkte
- b) Skizzieren Sie in diesem Zusammenhang auch die zu erwartenden Problemebenen, die sich bei dem Übergang von einem traditionellen zu einem modernen Managementverständnis ergeben können. 10 Punkte

Aufgabe 3

16 Punkte

In der neuen Kooperation der beiden Einrichtungen soll sich idealerweise ein neues gemeinsames Verständnis der Arbeit im Sinne des Patientenwohls entwickeln. Ein an einem gemeinsamen Leitbild orientiertes Wertesystem wird auch als „Corporate Identity“ bezeichnet.

Im Rahmen einer Stellungnahme für die obersten Führungskräfte der beiden Einrichtungen wollen Sie die Bedeutung der Corporate Identity darlegen.

- a) Beschreiben Sie die Merkmale und Inhalte einer Corporate Identity. 8 Punkte
- b) Entwickeln Sie beispielhaft die auf die Pflege bezogenen Grundlinien einer möglichen gemeinsamen Corporate Identity der beiden Einrichtungen, die in Zukunft kooperieren sollen. 8 Punkte

Aufgabe 4

24 Punkte

Im Zuge der geplanten Kooperation der Pflegeeinrichtung und des Klinikums sind auch die (Pflege)Manager zum Umdenken aufgefordert. In einem neuen, durch Wertewandel modernisierten Verständnis kristallisiert sich ein neues Mitarbeiterprofil heraus. Die herkömmliche Misstrauenskultur wird durch eine Vertrauenskultur ersetzt.

- a) Verdeutlichen Sie den Beteiligten der beiden Einrichtungen die Unterschiede von Misstrauens- und Vertrauenskultur. 12 Punkte
- b) Beschreiben Sie, welche Folgen die Fortdauer der Misstrauenskultur für die beiden Einrichtungen und deren Kooperation haben kann. 12 Punkte

Aufgabe 5

21 Punkte

Eine wichtige Komponente bei der geplanten Unternehmenskooperation ist die Transformation der Pflegeorganisation und die damit einhergehende veränderte Personalentwicklung.

- a) Geben Sie eine Definition der Personalentwicklung. 9 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). 12 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P12-051112
Datum	12.11.2005

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	19	20	16	24	21	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

30.11.2005

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 1, S. 13 ff, 33, 38)

19 Punkte

a) Transformation bedeutet:

- Notwendigkeit für einen grundlegenden Wandel
- Abschied von alten vertrauten Sichtweisen, Interpretationsschemata und Weltbildern
- Aufgabe des alten Paradigmas als Voraussetzung des neuen
- Veränderung des Organisationsparadigmas
- Veränderung der Organisationskultur
- Veränderung des Organisationszweckes (Mission)
- Veränderung zentraler Funktionsbereiche

max. 10 Punkte
je Stichpunkt
2 Punkte

b) Drei gesellschaftliche Trends, die durch Transformation und Neuformulierung des Pflegemanagement verschärft werden:

- Demografische Transition bzw. Veränderung der Gesellschaft („Ergrauung“ der Gesellschaft)
- Epidemiologische Transition bzw. Veränderung (ungebrochene Zunahme chronischer Krankheiten)
- Veränderungen traditioneller familialer Formen des Zusammenlebens (Singularisierung)

9 Punkte
je Beschreibung
3 Punkte

Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 48 f)

20 Punkte

a) Zusammenhang von Struktur und Kultur:

- Die Verbindung von Organisationstheorie und Organisationskultur könnte dazu beitragen, dass die Realität innerhalb der Organisation transparenter gemacht wird.
- Das Management wird durch die größere Transparenz „entmythologisiert“.
- In das Blickfeld der Analysen gerät das Alltagswissen der Organisationsmitglieder.
- Durch die veränderten Sichtweisen entstehen neue, veränderte Herausforderungen und Ansprüche an das „Führungshandeln“.
- Es werden neue Formen einer dialogorientierten Kommunikationskultur mit einer individuellen und kollektiven Selbstregulung gefordert.
- Diese eingeforderten neuen Formen der Selbstorganisation führen zu neuen Konzepten alternativer Arbeitsformen (z. B. „teilautonome Arbeitsgruppen“).
- Traditionelles und modernes Verständnis von Organisation und Management:
 - Traditionell:
Hier stehen die Strukturen im Vordergrund der Gestaltung, Lenkung und Führung.
 - Neue organisationstheoretische Auffassungen:
Hier wird eine „soziale Organisation“ als Netzwerk verschiedener, lose gekoppelter Subsysteme (und damit auch Subkulturen) aufgefasst.

max. 10 Punkte
je Nennung
2 Punkte

Neben den hier aufgeführten Stichworten bzw. Formulierungen können auch andere genannt werden, die die verschiedenen Aspekte von Struktur und Kultur beleuchten.

b) Vielfältige Problemebenen, die sich mit der Veränderung von einem „klassisch-mechanistischen“ zu einem „systemischen“ und „nicht-trivialen“ Managementverständnis ergeben:

- 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

max. 10 Punkte
je Nennung
2 Punkte

- Manager müssen Vertrauen in die Prinzipien der Selbstorganisation und in die Kompetenzen und Selbstverantwortung der Mitarbeiter haben.
- Der in der westlichen Kultur verwurzelte Individualismus behindert die Anerkennung, dass nicht „Helden“ oder „great men“ die Geschicke des Unternehmens lenken, sondern dass Handlungs- und Kommunikationsmuster und die ihnen zugrunde liegenden Normen den „Unterschied machen“.
- Ein neues Weltbild wird mit dem Hinweis abgelehnt, dass es ein „Luxus sei, den man sich in Krisenzeiten nicht leisten kann“.

Lösung Aufgabe 3 (SB 3, S. 38)

16 Punkte

a) Allgemeine Merkmale und Inhalte einer Corporate Identity:

max. 8 Punkte

- Festlegung bestimmter Grundwerte der Arbeitsorganisation Pflege, deren Kommunikation und Transparenzmachung
- Festlegung von Grundwerten in Pflegephilosophien, Missionen, Leitbildern
- Selbstverständnis der Arbeitsorganisation Pflege innerhalb einer Corporate Identity, durch selbstformulierte Übereinstimmung von Worten, Taten, Erscheinung einer Organisation
- Allgemeiner Bezugsrahmen, der für alle Beteiligten und Betroffenen zur Verfügung steht
- Kulturentwicklung nach innen, die sich mit Konflikten und informellen Strukturen auseinandersetzt
- Ermöglichung von Kreativität und Freiheit für die einzelnen Mitarbeiter
- Förderung der Potentiale zur Selbstorganisation

je Aspekt
2 Punkte

b) Beispiel:

8 Punkte

Das Beispiel muss auf das Fallbeispiel zu Beginn der Klausur bezogen sein.

Lösung Aufgabe 4 (SB 5, S. 43 f)

24 Punkte

a) Unterschiede zwischen Misstrauens- und Vertrauenskultur:

max. 12 Punkte

- Misstrauenskultur
 - Mangelnde Innovationskraft
 - Mangelnde Lernbereitschaft, Bewahrungstendenzen, Angst vor „Fremdheit“
 - Betonung struktureller Steuerungsmuster
 - Entscheidungscentralisation
 - „Einzelkämpfer“-Mentalität
- Vertrauenskultur
 - Veränderungskultur
 - Offenheit für Neues
 - Effektivitätsorientierung
 - Betonung sozialer, personenzentrierter Steuerungsmuster
 - Entscheidungsdezentralisation
 - Problemlösungsfähigkeit im Team

je Nennung
2 Punkte

b) Folgen der fortdauernden Misstrauenskultur:

12 Punkte

Die Ausführungen müssen auf die verkrusteten Strukturen in den beiden Einrichtungen sowie die dort vorliegenden Widerstände gegen Neuerungen eingehen. Weiterhin sollten mögliche Folgen der Misstrauenskultur für die Kooperation der Einrichtungen beschrieben werden.

a) Definition der Personalentwicklung:**9 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. 12 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