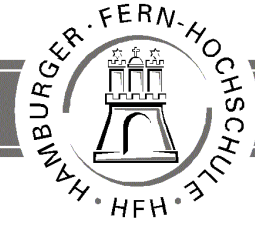


Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-031115
Datum	15.11.2003

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. Punktezahl	16	20	20	20	24				100	
Bewertung	1. Korrektur									
	ggf. 2. Korrektur ¹									
	Festlegung der Prüfungsnote ²									

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

¹ 2. Korrektur gemäß Festlegungen zur Qualitätssicherung

² 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	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-031115
Datum	15.11.2003

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	16	20	20	20	24	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: Städtisches Klinikum Moorbad

Seit einem Jahr sind Sie als Pflegedienstleitung eines mittelgroßen Krankenhauses in Norddeutschland tätig. Sie haben in dieser Zeit die Fort- und Weiterbildung neu organisiert, die bereits begonnenen Arbeiten am neuen Pflegeleitbild abgeschlossen und ein Projekt zu Qualitätssicherung initiiert.

Im Pflegebereich der Klinik ist in den letzten beiden Jahren eine starke Fluktuation zu verzeichnen. Etliche langjährige Mitarbeiter haben das Haus verlassen, ebenso mehrere erst seit kurzer Zeit tätige Pflegekräfte. Besonders besorgniserregend ist in Ihren Augen, dass kürzlich drei Stationsleitungen gekündigt haben. Sie haben sich daher vorgenommen, dem Personalmanagement und insbesondere der Führungskräfteentwicklung größere Aufmerksamkeit zu widmen.

Aufgabe 1

16 Punkte

Sie wollen das Problem der Fluktuation angehen und führen dazu eine Reihe von Gesprächen mit Pflegekräften verschiedener Stationen. Sie stellen dabei fest, daß es unterschiedliche Arbeitsauffassungen von jüngeren und älteren Pflegekräften gibt.

- a) Was ist unter dem Begriff „Wertewandel“ zu verstehen? Beschreiben Sie stichwortartig 3 grundlegende Trends des Wertewandels. 6 Punkte
- b) Wie wird die Arbeit bzw. die berufliche Tätigkeit traditionellerweise betrachtet? Welche Auffassung beginnt sich heute durchzusetzen? Geben Sie jeweils eine kurze Beschreibung. 10 Punkte

Aufgabe 2

20 Punkte

Bei Ihren Gesprächen mit den Mitarbeitern erfahren Sie, daß es im Umfeld der drei Stationsleitungen, die gekündigt haben, Probleme bei der Zusammenarbeit gegeben hat. Sie vermuten, daß es zu „Machtkämpfen“ in Bezug auf Zuständigkeitsfragen gekommen ist.

- a) Was ist im Rahmen der Mikropolitik unter dem Konzept der „Spiele“ zu verstehen? 10 Punkte
- b) Wie läßt sich das Auftreten von „Machtspielen“ verhindern? 10 Punkte

Aufgabe 3

20 Punkte

Aufgrund der starken Fluktuation möchten Sie das Management-Instrument „Personalentwicklung“ intensiver nutzen.

- a) Beschreiben Sie die Grundlagen einer „zeitgemäßen“ Neukonzeption der Personalentwicklung im Hinblick auf den „veränderten Mitarbeitertypus“. 10 Punkte
- b) Nennen Sie in Stichworten 5 Instrumente der Personalentwicklung. 10 Punkte

Aufgabe 4

20 Punkte

Zur Unterstützung des Projekts zur Qualitätssicherung möchten Sie das Managementkonzept der „Lernenden Organisation“ einsetzen.

- a) Beschreiben Sie, was unter dem Managementkonzept „Lernende Organisation“ zu verstehen ist. 12 Punkte
- b) Wie wird der Wandel von Organisationen in den Konzepten „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“ behandelt? Grenzen Sie beide Konzepte diesbezüglich stichwortartig voneinander ab. 8 Punkte

Aufgabe 5

24 Punkte

Im Zusammenhang mit den Kündigungen der drei Stationsleitungen möchten Sie sich auch der Führungskräfteentwicklung annehmen. Sie haben in diesem Zusammenhang vom St. Galler Managementmodell gehört.

- a) Beschreiben Sie in Kurzform die Grundlagen des St. Galler Managementmodells. 12 Punkte
- b) Beschreiben Sie die Kernelemente des Führungsverständnisses im St. Galler Managementmodell. 12 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-031115
Datum	15.11.2003

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	16	20	20	20	24	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

02.12.2003

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. 15, 18)

16 Punkte

a) Trends des Wertewandels:

- von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen
- von Berufs- und Leistungsorientierungen zu privatistisch-hedonistischen Werthaltungen
- von Opferethik (Arbeitsorientierung) zur Gleichgewichtsethik zwischen Arbeit und Freizeit
- von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten
- von puritanischen zu kommunikativen Tugenden

max. 6 Punkte
je Nennung
2 Punkte

b) Traditionelle Arbeitsauffassung:

Traditionellerweise wurde Arbeit aufgrund der verinnerlichten Sozialnormen als Selbstverständlichkeit betrachtet; sie wurde als Pflicht akzeptiert und bot materielle Sicherheit.

5 Punkte

Heutige Arbeitsauffassung:

Arbeit wird heutzutage manchmal als unzumutbares Opfer betrachtet. Es rücken das Privatleben und die Wertverwirklichungsbedürfnisse der Menschen verstärkt ins Blickfeld. Wichtig ist heute in zunehmender Weise eine Berücksichtigung der individuellen Werte und eine Ausbalancierung der verschiedenen Lebensbereiche in und außerhalb der Arbeit.

5 Punkte

Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 52 ff.)

20 Punkte

a) Konzept der Spiele:

Die Spielmetapher im Konzept der Mikropolitik rückt die Lebenswelt und das Handeln der Akteure in Organisationen verstärkt ins Blickfeld. Diese organisationstheoretische Perspektive konzentriert sich auf die Prozesse, in denen die Organisationsmitglieder einzeln, in Gruppen, Koalitionen oder „Seilschaften“ versuchen, die jeweilige Organisation zu benutzen, um ihre eigenen Ziele, individuellen Wünsche, Bedürfnisse und persönlichen Interessen zu verfolgen. Nach dieser Sichtweise sind Organisationen „in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausechelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten.“ (KÜPPER/ORTMANN 1988, S. 7)

10 Punkte

b) Verhinderung von „Machtspielen“:

Der entscheidende Aspekt ist die Veränderung der Sichtweise von Organisationen. Organisationen werden nicht mehr als rationale und beherrschbare Gebilde betrachtet, sondern sind gekennzeichnet durch eine „soziale Rationalität“. Das Auftreten von Machtspielen darf daher nicht als zwangsläufige Folge der „Realitäten“ oder von Sachzwängen betrachtet werden. Die „soziale Rationalität“ ist vielmehr kommunikativ, diskursiv und reflexiv hergestellt und damit auch veränderbar. Ansatzpunkte für eine Veränderung bieten die Überlegungen zur Organisationskultur, die gekennzeichnet ist durch gelebte und gemeinsame Orientierungsmuster, die durch Lernprozesse entstanden sind und durch einen Sozialisierungsprozess vermittelt werden, an dessen Ende eine konzeptionelle Welt entsteht, die eine Orientierung für die Organisationsmitglieder darstellt.

10 Punkte

Lösung Aufgabe 3 (SB 6, S. 18, 27)

20 Punkte

a) Neukonzeption der Personalentwicklung:

Zentraler Ausgangspunkt für eine „zeitgemäße“ Neukonzeption der Personalentwicklung ist nicht mehr ein Organisationsverständnis nach dem Bild einer Maschine (sog. „Maschinenmetapher der Organisation“), sondern ein *dynamischer, systemischer Organisationsbegriff, der Organisationen als komplexe, d.h. nicht vollständig erfaß- und steuerbare Sozialsysteme begreift*. So gesehen, ist auch Personalentwicklung nur beschränkt plan- und steuerbar. Als wichtigste Ansatzpunkte für PE werden Strukturen, Menschen und Kulturen betrachtet, die aber gleichzeitig auch unter den Aspekten Mikropolitik und Macht analysiert werden

10 Punkte

müssen.

b) Instrumente der Personalentwicklung:

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

max. 10 Punkte
je Instrument 2
Punkte

Lösung Aufgabe 4 (SB 4, S. 37 ff.)

20 Punkte

Managementkonzept „Lernende Organisation“:

12 Punkte

- a) Das Managementkonzept *Lernende Organisation* geht von einer grundlegenden Dynamik und Dialektik von Lernprozessen und Kontext, von kontextuellen, auch strukturellen Rahmenbedingungen aus, die nur mit einem ganzheitlichen und ökologischen Denkansatz erfasst und analysiert werden kann. Mit dem Begriff „lernende Organisation“ wird die *systemische Komplexität von Strukturen und Entwicklungsprozessen* erfasst; dadurch können die vorgegebenen Ziele/Leitkonzepte wie Patientenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz Pflege mit Organisations-, Technik- und Personalentwicklung verknüpft werden. Dieser managementtheoretische Gestaltungsansatz folgt den Basiskonzepten eines entwicklungsorientierten Managements, die von Konzepten zum „Konstruktivismus“, zur „Selbstorganisation“ und zu „organisationalem Lernen“ ausgehen und mit dem zentralen Konzept „Entwicklung“ verknüpft werden müssen.

b) „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“:

8 Punkte
je Stichwort
1 Punkt

Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Wandel als Sonderfall / Ausnahme	Wandel als Normalfall
Wandel als separates Problem	Wandel als Teil der Prozesse
Direktsteuerung des Wandels	Indirekte Steuerung des Wandels
Wandel durch Experten	Wandel als generelle Kompetenz der Organisation

Lösung Aufgabe 5 (SB 2, S. 33, 35)

24 Punkte

a) St. Galler Managementmodell:

12 Punkte

Das *St. Galler Modell* der Managementlehre versteht sich als praxisorientierte Humanwissenschaft. Als Gestaltungslehre konzipiert, greift dieser Ansatz das *social construction paradigm* auf. Dieses Managementkonzept bietet weder inhaltliche Lösungen noch Lösungsverfahren für konkrete Probleme, sondern Regeln für den Entwurf neuer Wirklichkeiten an, also Regeln für die Entwicklung von Gestaltungsmodellen für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit. Dies bedeutet, daß nur eine Abkehr vom traditionellen, technokratischen Paradigma und Verständnis des Managements hin zu einem „systemisch-evolutionären Paradigma“ (MALIK 1992) die Komplexität und Vielschichtigkeit der heutigen Probleme des Wandels in Zeiten fundamentaler Umbrüche und Veränderungen auffangen können.

Nach MALIK (1992, S. 49 ff.) bedeutet dies:

- Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt statt Menschenführung;
- Management als Führung vieler Menschen statt Führung weniger;
- Management als Aufgabe vieler statt als Aufgabe weniger, Management als indirektes Einwirken auf der Metaebene statt direktes Einwirken auf der Objektebene;

- Management unter dem Kriterium der Steuerbarkeit statt Optimalität;
- Management verfügt nie über ausreichendes Wissen statt Management einer ausreichenden Informationsbasis;
- Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit statt Maximierung des Gewinns.

b) Kernelemente des neuen Führungsverständnisses des St. Galler Managementmodells: 12 Punkte

Ganzheitlichkeit der Betrachtung: Ein Unternehmen wird als ein System verstanden, das als Ganzes mehr (oder besser etwas anderes) ist als die Summe seiner Teile. Dabei werden drei Dimensionen dieses Systems unterschieden: eine normative, eine strategische und eine operative Dimension. Sie beschreiben voneinander abgrenzbare Problemfelder, die durch ein ganzheitliches Management zu bearbeiten sind.

Integration von Vielfältigkeit: Die Unterteilung in unterschiedliche Dimensionen der Unternehmung bedeutet nicht, daß diese bei der Suche nach Lösungen von Managementproblemen voneinander zu trennen sind. Vielmehr muß mit einer integrierenden Betrachtungsweise der Tatsache Rechnung getragen werden, daß die Dimensionen sich gegenseitig durchdringen, voneinander abhängen, also untereinander eine starke Vernetzung aufweisen. Diese Vernetzung wird unter Einbezug der Umwelt des Unternehmens anerkannt und bei der Methodik der Anwendung des Management-Konzeptes berücksichtigt.

Schaffung eines Denkmusters für den Umgang mit Systemen: Dieses soll dem Management eines komplexen Systems helfen, eine sinnvermittelnde Philosophie zu entwickeln und diese durch eine vielfältige Gestaltungsaktivität in die Unternehmen umzusetzen. Zur Strukturierung der Managementaktivität stellt das Management-Konzept einen Bezugsrahmen zur Verfügung, der es ermöglicht, die eigenen Erfahrungen und Handlungsweisen sowie zukünftig anzustrebende Veränderungen den unterschiedlichen Modulen und Dimensionen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens zuzuordnen.