



Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-030524
Datum	24.05.2003

Lösen Sie die Klausuraufgaben bitte auf den Klausurblättern und geben Sie diese zum Schluss der Klausur vollständig bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie bei Bedarf ausschließlich das vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellte Papier, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel, nicht gebrauchte Blätter sowie die Klausur) 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 Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen. **Schreiben Sie unbedingt leserlich!**

Viel Erfolg!

Ausgegebene Arbeitsbögen _____

Abgegebene Arbeitsbögen _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Aufsichtführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	2.1	2.2	3	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	24	16	25	15	100	Note:
erreichte Punkte 1. Prüfer							
erreichte Punkte 2. Prüfer							

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

Name des 1. Prüfers in Druckbuchstaben / Datum, Unterschrift

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-030524
Datum	24.05.2003

Die Klausur besteht aus 3 Komplexen mit 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	1.1	1.2	2.1	2.2	3	insg.	
max. erreichbare Punkte	20	24	16	25	15	100	Note:
erreichte Punkte 1. Prüfer							
erreichte Punkte 2. Prüfer							

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: Seniorenresidenz Teutoburger Wald

Die Seniorenresidenz Teutoburger Wald ist eine stationäre Pflegeeinrichtung eines großen Wohlfahrtsverbandes mit 170 Bewohnerinnen und Bewohnern. Angeschlossen an das Haus ist eine Kurzzeitpflegestation mit 18 Plätzen sowie eine Tagespflegeeinrichtung mit 12 Plätzen.

Vor wenigen Monaten haben Sie in der Seniorenresidenz die Stelle der Pflegedienstleitung übernommen. Ihr direkter Vorgesetzter ist der Heimleiter, ein Betriebswirt, der seit 15 Jahren das Haus führt. Inzwischen hat es die ersten Konflikte zwischen Ihnen und dem Heimleiter gegeben:

- Ihr Menschenbild vom Mitarbeiter sowie Ihr Führungsverständnis unterscheiden sich deutlich von dem des Heimleiters.
- Seit Jahren gibt es unveränderte starre Strukturen und Hierarchien im Pflegebereich, die Sie bewohner- und mitarbeiterorientierter gestalten möchten, während der Heimleiter dies nicht für erforderlich hält.
- Zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Bereichen des Hauses kommt es immer wieder zu Missverständnissen und Reibereien. Sie als Pflegedienstleitung möchten die Vernetzung der Bereiche fördern und plädieren u.a. für die Einrichtung eines interdisziplinär zusammengesetzten Qualitätszirkels, um auftretende Probleme gemeinsam zu lösen. Der Heimleiter hält dies für „Zeitverschwendung“. Probleme müssten nach seiner Meinung durch klare Anweisungen von „oben“ zu lösen sein.

Aufgabenblock 1

44 Punkte

Aufgabe 1.1

20 Punkte

Das Menschenbild des Heimleiters erinnert Sie stark an die Theorie X und Y nach McGregor. Während Ihr Bild vom Mitarbeiter eher der Theorie Y entspricht, scheint der Heimleiter ein Verfechter der Theorie X zu sein.

- a) Erläutern Sie kurz, was man unter der Theorie X und Theorie Y nach McGregor versteht. 10 Punkte
- b) Welche Auswirkungen hat Ihr Menschenbild auf Ihr Verständnis von Führung? 10 Punkte

Aufgabe 1.2

24 Punkte

Der Heimleiter beklagt sich bei Ihnen über ein allgemeines Sinken der Arbeitsmoral bei den Mitarbeitern. Sie vertreten den Standpunkt, dass die Arbeitsmoral nicht sinkt, sondern sich ändert und mit dem Wertewandel zusammenhängt.

- a) Nehmen Sie zunächst die Sicht des Heimleiters ein. Mit welchen Argumenten könnte er seine These begründen? 12 Punkte
- b) Erläutern Sie nun Ihre Sichtweise. Begründen Sie Ihre Sichtweise mit fünf Trends des Wertewandels. 12 Punkte

Aufgabenblock 2

41 Punkte

Aufgabe 2.1

16 Punkte

Sie möchten die eingefahrenen, bürokratisch-hierarchischen Strukturen im Pflegebereich aufbrechen und sehen es als Aufgabe des Pflegemanagements, die Transformation der Pflege von einem vormaligen zu einem modernen, sozialunternehmerischen Dienstleistungsberuf zu bewirken.

- a) Was versteht man unter dem Begriff „Pflegemanagement“? 10 Punkte
- b) Welche Ursachen machen eine Transformation der Pflege notwendig? 6 Punkte

Aufgabe 2.2

25 Punkte

Zu den drei Ebenen eines systemischen Pflegemanagements gehören:

- das normative Pflegemanagement,
- das strategische Pflegemanagement,
- das operative Pflegemanagement.

- a) Erläutern Sie diese drei Ebenen. 15 Punkte
- b) Warum ist eine Integration dieser Managementebenen notwendig? 10 Punkte

Aufgabenblock 3

15 Punkte

Aufgabe 3

15 Punkte

Im Gegensatz zum Heimleiter setzen Sie auf eine partizipative Arbeitsgestaltung gemäß der Forderung, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“.

- Welche Vorteile ergeben sich durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der eigenen Arbeitsgestaltung? Erläutern Sie mindestens drei Vorteile, kurz. 15 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P11-030524
Datum	24.05.2003

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	1.1	1.2	2.1	2.2	3	insg.
max. erreichbare Punkte	20	24	16	25	15	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

Lösung Aufgabe 1.1 (SB 2, Kap. 2; SB 5, Kap. 3)

20 Punkte

- a) **Theorie X und Theorie Y nach McGregor:** 10 Punkte
- Theorie X: Der Mensch hat eine angeborene Abneigung vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden. Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten. Der Mensch möchte gern geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.
 - Theorie Y: Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil. Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung. Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung (SB 2, Kap. 2, S. 20).
- b) **Auswirkungen des Menschenbildes der Theorie Y auf das Führungsverständnis:** 10 Punkte
- Manager sind Unterstützer und Förderer, nicht Motivierer und Kontrolleure; Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz (SB 5, Kap. 3, S. 24).

Lösung Aufgabe 1.2 (SB 5, Kap. 2 und 3)

24 Punkte

- a) **Begründung der Sichtweise des Heimleiters:** 12 Punkte
- Arbeit wird manchmal als unzumutbares Opfer gesehen, das in weite Bereiche des Privatlebens Einschnitte und Beschränkungen mit sich bringt, wobei die Rechte des zu unverpflichteter Beliebigkeit freigesetzten „Konsumenten des Lebens“ beschnitten werden. Die individuelle Kosten-Nutzen-Kalkulation des modernen, aufgeklärten Menschen lässt zunächst die Richtigkeit der Werteprognose einer Durchsetzung freizeitbezogener Hedonismen und einer zunehmenden Abwendung von einer Disziplin erfordernden Arbeit vermuten. Leben und Lebensführung wird oft nicht mehr als „Aufgabe“ betrachtet, negative Einstellungen zu Arbeit und Beruf nehmen scheinbar zu (SB 2, Kap. 2, S. 18).
- b) **Begründung der Sichtweise des Pflegedienstleiters und fünf Trends des Wertewandels:** 12 Punkte
- Vielen Mitarbeitern geht es heute nicht mehr um materielle Ziele, sondern um interessante Tätigkeiten, um Erfüllung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, um gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, kurz um den „Sinngelhalt“ und die „Bedeutung immaterieller und kommunikativer Ziele in der Arbeit“ (SB 2, Kap. 3, S. 22). Auf folgende Trends des Wertewandels ist diesbezüglich hinzuweisen (SB 2, Kap. 2, S. 15):
- Von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen
 - Von Berufs- und Leistungsorientierung zu privatistisch-hedonistischen Werthaltungen
 - Von Opferethik (Arbeitsorientierung) zur Gleichgewichtsethik zwischen Arbeit und Freizeit
 - Von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten
 - Von puritanischen zu kommunikativen Tugenden.

Lösung Aufgabe 2.1 (SB 1, Kap. 1)

16 Punkte

a) Definition des Begriffs „Pflegermanagement“:

10 Punkte

Unter dem Begriff Pflegermanagement versteht man alle Maßnahmen des Gestaltens, des Lenkens und der Entwicklung einer modernen Pflegephilosophie vor dem Hintergrund und den Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Versorgungsauftrages unter effizienten und wirtschaftlichen Kriterien.

- Gestaltung: eines institutionellen Rahmens, der es ermöglicht, eine handlungsfähige Ganzheit über ihre Zweckerfüllung überlebens- und entwicklungsfähig zu erhalten.
- Lenkung: durch das Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten des Systems und seiner Elemente.
- Entwicklung: ist teils das Ergebnis von Gestaltungs- und Lenkprozessen im Zeitablauf, teils erfolgt sie über sich selbst generierende Prozesse evolutorisch über die Veränderung von Einstellungen, Wissen und Können in kollektiven Lernprozessen.

Dabei steht trotz zunehmender Ökonomisierung und Marktorientierung die Hinwendung zum Menschen im Mittelpunkt der Pflege. Patienten- und Mitarbeiterorientierung sowie Patienten- und Mitarbeiterpartizipation sind wesentliche Gestaltungsprinzipien (SB 1, Kap. 1, S. 17f).

b) Notwendigkeit einer Transformation der Pflege:

6 Punkte

Die Notwendigkeit zu einer Transformation entsteht häufig durch neue Rahmenbedingungen, durch Außendruck, durch Krisen, die durch interne und/oder externe neue Herausforderungen und Umfeldveränderungen ausgelöst werden (z.B. Krise des Gesundheitswesens, Krise des Krankenhauses) (SB 1, Kap. 1, S. 26ff).

Lösung Aufgabe 2.2 (SB 3, Kap. 3)

25 Punkte

a) Erläuterung der drei Ebenen eines systemischen Pflegemanagements:

15 Punkte

- *Normatives* Pflegemanagement: Auf der Ebene des normativen Managements werden die allgemeinen Rahmenbedingungen zwischen dem gesellschaftlichen Umfeld und den unternehmerischen Aktivitäten definiert, z.B. die Ziele der jeweiligen Pflegeorganisation in Gesellschaft und Wirtschaft. Notwendig dazu ist Identität im Innen und Außen. Normatives Management ist somit konstituierend und begründend für alle Handlungen und Ebenen des Managements. Die Unternehmensverfassung und die Unternehmenskultur sind die Träger der Unternehmenspolitik und bilden zusammen die Grundelemente des normativen Managements.
- *Strategisches* Pflegemanagement: Zu den Aufgaben des strategischen Pflegemanagements gehört, für die Vorgaben und Vorschläge des normativen Pflegemanagements Programme und Strategien zur Verwirklichung und Verbesserung der Arbeitsprozesse und Problemsituationen zu erarbeiten sowie Leistungspotentiale und Vorgehensweisen zu bestimmen. Diese konsensgestützten Programme oder Vorschläge sind als längerfristige Ziele dann zu steuern, zu implementieren und so kontrollieren. Strategieinhalte, Strategieentwicklung und die Steuerung von Strategieprozessen sind in diesem Zusammenhang wichtige Stichworte.
- *Operatives* Pflegemanagement: Beim operativen Pflegemanagement geht es um die Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte, Programme und Pläne in das alltägliche Handeln und Ausführen (SB 3, Kap. 3, S. 31f).

b) Notwendigkeit einer Integration der drei Managementebenen:

10 Punkte

Die einzelnen Managementebenen dürfen nicht isoliert nebeneinander oder nach alter Hierarchie „untereinander“ stehen, sondern müssen auch in ihren horizontalen und vertikalen Beziehungen sowie Vor- und Rückkopplungsprozessen interpretiert und verstanden werden. Die horizontale und vertikale Vernetzung aller Systemebenen ist notwendig zur Verhinderung eines isolierten Vorgehens, das evtl. Synergien ausblendet; zur Integration strategischer und normativer Elemente neben operativen Ansätzen; zur Zurückdrängung des reinen Sparsamkeitsprinzips und zur Sicherstellung des öffentlichen Auftrags (SB 3, Kap. 3, S. 31).

Vorteile durch eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Arbeitsgestaltung:

15 Punkte

Die Möglichkeit, an der Neugestaltung der eigenen Arbeitsgestaltung direkt teilzunehmen, fördert das Verständnis und den Einfluss in Bezug auf die neuen Arbeitsanforderungen. Durch Mitgestaltung ihrer eigenen Arbeit erhalten die Betroffenen Einsicht in die technischen und organisationalen Zusammenhänge, die ihre eigenen Arbeitsaktivitäten mit denen anderer verknüpfen. Durch die Reflexion und Diskussion ihrer eigenen Ziele und Bedürfnisse im Austausch mit Arbeitskollegen entwickelt sich Verständnis für die Ziele und Interessen anderer in unterschiedlichen Positionen und Arbeitsbereichen. Die mit der Durchführung von erfolgreichen Veränderungen der eigenen Arbeitssituation gemachten Erfahrungen verstärken positive Erwartungen, dass Veränderungen und Verbesserungen möglich und machbar sind. Diese Erfahrungen führen ihrerseits zur Bereitschaft, sich zu überlegen, welche weiteren Veränderungen zu zusätzlichen Verbesserungen führen könnten. Dies kann auch das Interesse der Beteiligten fördern, neue Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, vor allem, wenn sie wissen, dass es auch Gelegenheiten geben wird, Neugelernes zur weiteren Verbesserung der Arbeitssituation anwenden zu können (SB 4, Kap. 4, S. 36).