

Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PMH-P12-101211
Datum	11.12.2010

Ausgegebene Arbeitsbogen _____

Abgegebene Arbeitsbogen _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		1	2	3	4	5	Σ	Note
max. Punktzahl		24	28	20	12	16	100	
Bewertung	Prüfer(in)							
	ggf. Gutachter(in) ¹							

Prüfer(in) (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

ggf. Gutachter(in) (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

¹ Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer(in):

Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

Datum, Unterschrift

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PMH-P12-101211
Datum	11.12.2010

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 die Korrektantin/ 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.

Bearbeitungszeit:	120 Minuten
Anzahl der Aufgaben:	5
Höchstpunktzahl:	100
Hilfsmittel:	keine

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. Punktzahl	24	28	20	12	16	100

Viel Erfolg!

Aufgabe 1: Kommunikationsmanagement**24 Punkte**

Die Transaktionsanalyse ist eine Methode der Kommunikationsanalyse. Gemäß der Transaktionsanalyse beeinflussen drei so genannte „Ich-Zustände“ (Eltern-Ich, Kindheits-Ich, Erwachsenen-Ich) das Kommunikationsverhalten.

1.1 Beschreiben Sie diese drei Ich-Zustände. 15 Punkte

1.2 Eine erfahrene hoch motivierte Pflegefachkraft soll für eine jüngere Kollegin die Urlaubsvertretung übernehmen. Sie beschwert sich bei Ihnen als Vorgesetzte(r): „Ich habe langsam das Gefühl, dass immer die Engagiertesten bestraft werden; die sich verstehen zu drücken gehen in Urlaub, die Tüchtigen müssen hier bleiben und Vertretung schieben.“ 9 Punkte

Wie könnten Ihre drei verschiedenen Antworten ausfallen, wenn Sie einmal aus dem Eltern-Ich, einmal aus dem Kindheits-Ich und einmal aus dem Erwachsenen-Ich heraus antworten?

Aufgabe 2: Konfliktmanagement**28 Punkte**

Der Konflikt aus Aufgabe 1.2 ist am nächsten Tag eskaliert. Zwischen der jungen Kollegin, welche in Urlaub möchte, und der Pflegefachkraft, welche sich schon bei Ihnen beschwert hatte, ist es zu einem Streitgespräch gekommen. Die ältere wirft der jüngeren Kollegin vor, dass sie rücksichtslos sei und bevorzugt würde. Die jüngere wirft der älteren Kollegin vor, sie argumentiere ungerecht, denn sie sei nicht für die Vertretungsplanung zuständig. Sie wollen diesen Konflikt nun klären:

2.1 Zur Konfliktklärung gibt es drei grundsätzliche Strategien. Nennen Sie zwei dieser Möglichkeiten. 4 Punkte

2.2 Die Anwendung von Ritualen soll zur Konfliktklärung hilfreich sein. Begründen Sie warum. 6 Punkte

2.3 Zur Klärung des Konfliktes wollen Sie nach dem Harvard Konzept vorgehen. 18 Punkte

Nennen Sie drei der vier Grundaspekte dieses Konzeptes und geben Sie für jeden Grundaspekt ein Beispiel, wie sich der Grundaspekt im gegebenen Fall konkret auf die Konfliktbearbeitung auswirken könnte.

Aufgabe 3: Führung**20 Punkte**

Im Versuch, das Phänomen Führung zu erforschen, wurden verschiedene Theorien entwickelt, welche sich bemühten, Führungserfolg zu erklären. Zunächst dominierte die Idee, Führung sei eine Eigenschaft. Später entstand der verhaltenstheoretische Ansatz der Führung, welcher wiederum später durch den Situationsansatz ergänzt wurde.

3.1 Erklären Sie kurz jedes der drei Modelle (Führung als Eigenschaft, verhaltenstheoretischer Ansatz, Situationsansatz). 15 Punkte

3.2 Alle diese Modelle wurden in der Zwischenzeit oft als unzureichend empfunden und durch einen systemischen Ansatz abgelöst oder ergänzt. Begründen Sie, warum die Modelle unzureichend waren. 5 Punkte

Aufgabe 4: Führung**12 Punkte**

Aus Gesprächen mit Ihrem Vorgesetzten sind Ihnen folgende Sätze in Erinnerung:

„Sie sind einer meiner leistungsbereitesten Mitarbeiter. Ich sage das auch ausdrücklich vor dem Abteilungsleiter“,

„Ich genehmige Ihnen diesen besonders langen Urlaub, erwarte aber von Ihnen für den Rest des Jahres Ihre volle Unterstützung“,

„Sie haben sich wieder einmal ausgezeichnet, ich möchte Ihnen einen Bonus ausbezahlen“,

„Da Sie nicht bereit oder in der Lage sind, diese Phase durchzuhalten, kann ich Sie nicht länger in dieser Position gebrauchen“,

„Ich diskutiere nicht mit Ihnen, ich ordne an und ich rate Ihnen, mir als Vorgesetztem zu gehorchen“.

Sprenger beschreibt fünf Motivationstechniken, die er als kontraproduktiv ansieht, da sie seiner Auffassung nach Zwang oder Verführung bedeuten.

- 4.1 Nennen Sie vier der fünf kontraproduktiven Motivationstechniken nach Sprenger. 4 Punkte
- 4.2 Geben Sie zu vier Aussagen an, welcher kontraproduktiven Motivationstechnik sie zuzuordnen sind. 4 Punkte
- 4.3 Beschreiben Sie zu jeder Technik eine negative Auswirkung, wie sie Sprenger festhält. 4 Punkte

Aufgabe 5: Personalmanagement**16 Punkte**

- 5.1 Nennen Sie drei Merkmale einer ethisch fundierten Personalführung. 9 Punkte
- 5.2 Auf der Betriebsversammlung eines Krankenhauses wird erklärt, dass drastische Personalreduzierungen nötig seien, um das finanzielle Überleben des Krankenhauses zu sichern. Argumentieren Sie aus einer **ethischen** Perspektive dagegen. 7 Punkte

Studiengang	Pflegemanagement
Modul	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Kennzeichen	PM-PMH-P12-101211
Datum	11.12.2010

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

29.12.2010

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).

Lösung 1**Vgl. SB 1, S. 36 ff.****24 Punkte****1.1 Drei Ich-Zustände.****max.15 Punkte**Eltern-Ich

Von den Eltern haben wir Regeln, Gebote, Verbote, Mahnungen, Normen, Betreuungsverhalten erfahren. Diese elterlichen Botschaften wurden im Aufbau unserer Wertsysteme ungeprüft verinnerlicht. Wir gebrauchen Redewendungen und Verhaltensweisen, die wir von den Erwachsenen in der Kindheit übernommen haben. Typische Verhaltensweisen auf der Basis eines kritischen Eltern-Ichs ist z.B. Kontrolle, d.h. anderen Menschen ständig über die Schulter zu schauen, damit nur ja nichts schief läuft oder um ihnen Fehler nachzuweisen.

5 Punkte
pro BeschreibungKindheits-Ich

Im Kindheits-Ich sind positive und negative Gefühle und Reaktionen gespeichert, die von Beginn des Lebens aufgezeichnet worden und bei jedem Menschen mehr oder weniger stark ausgeprägt sind. Diese Komponenten ermöglichen, das Leben zu genießen und sich spontan zu fühlen. Es ermöglicht kreative Problemlösungen. Das Kindheits-Ich behindert Menschen, wenn sie frühzeitig bei Problemlösungen aufgeben. Es verhindert individuelle Entfaltung, wenn die Schuld nur bei anderen gesucht und Verantwortung abgelehnt wird.

Erwachsenen-Ich

Im inneren Dialog befindet sich das Erwachsenen-Ich zwischen dem Eltern- und Kindheits-Ich. Das Erwachsenen-Ich löst das Eltern- oder Kindheits-Ich nicht ab, sondern es überprüft deren Regeln und Gefühle und vergleicht sie, ob sie in der Gegenwart angemessen sind. Es entscheidet, was in der momentanen Situation erforderlich ist. Das Erwachsenen-Ich agiert auf einer symmetrischen Kommunikationsebene.

(Korrekturhinweis: andere plausible Darstellungen sind zu bewerten.)

1.2 Mögliche Antworten der verschiedenen Ichs.**max. 9 Punkte**Eltern-Ich

„Wir brauchen gerade wegen der geringen Personalbesetzung in der Urlaubszeit tüchtige Leute. Sie sollten sich Ihrer Verantwortung nicht entziehen.“
„Ist doch halb so schlimm, ich werde mich darum kümmern, dass Sie so bald wie möglich in Urlaub gehen können.“

3 Punkte
pro AntwortKindheits-Ich

„Lassen Sie uns das Problem doch sofort und gemeinsam lösen.“
„Das ist bei Ihnen so kompliziert, ich fühle mich außerstande, das Problem zu lösen.“

Erwachsenen-Ich

„Bitte geben Sie mir zusätzliche Informationen, damit ich überprüfen kann, ob Sie benachteiligt werden.“

(Korrekturhinweis: auch andere nachvollziehbare und korrekte Antworten sind zu bewerten.)

Lösung 2**vgl. SB 4, S. 16 ff****28 Punkte****2.1 Zwei Strategien der Konfliktklärung.****max. 4 Punkte**

- durch Interessensausgleich
- durch Rechtsposition (Gericht)
- durch Machtposition (Positionsmacht)

2 Punkte
pro Möglichkeit*(Korrekturhinweis: nur zwei Möglichkeiten bewerten.)***2.2 Warum Rituale zur Konfliktklärung hilfreich sein können.****6 Punkte**

Rituale geben Handlungssicherheit, schaffen Vertrauen, weil nichts Unvorhersehbares passieren kann. Man weiß, was passiert, man kann sich darauf einstellen. Gerade bei einem emotional belasteten Inhalt besteht bei Ritualen die Möglichkeit, die Unsicherheit ein Stück zu minimieren, Sicherheit zu schaffen und somit eine entsprechende Konfliktkultur zu schaffen.

2.3 Drei der vier Grundaspekte des Harvard Konzeptes, jeweils mit Beispiel.**max. 18 Punkte**Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.

- Die Beschwerdeführerin sollte weder der Urlaubsplanerin, noch der jungen Kollegin Schuld zuweisen.

2 Punkte
pro Aspekt,
4 Punkte
pro BeispielNicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.

- Die beiden Kontrahentinnen verteidigen nicht ihre Positionen (die eine will in Urlaub, die andere möchte sie nicht vertreten), sondern nennen möglichst klar ihr Interesse (beide wollen sich angemessen erholen können und beide wollen nicht überlastet werden).

Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln.

- Die beiden Kontrahentinnen verständigen sich, dass sie am Erhalt der kollegialen Beziehung interessiert sind und den Teamgeist nicht beschädigen wollen.
- Beide Kontrahentinnen entwickeln Vorschläge, welche die Befürchtungen der Gegenseite berücksichtigen (Urlaubsplanung möglichst ausgewogen gestalten und in Absprache mit dem Team kleinere Phasen der gehäuften Überschneidungen gemeinsam tragen. Diese besonderen Belastungen aufgrund von Urlaubsüberschneidungen durch zügigen Freizeitausgleich kompensieren, sobald die Urlauber wieder zurück sind).

Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen.

- Die Ausgewogenheit der Urlaubsplanung wird anhand der Dienstpläne überprüft.
- Die Kontrahentinnen suchen Kriterien dafür, was unter einer ausgewogenen Urlaubsplanung zu verstehen ist.

(Korrekturhinweis: nur drei Grundaspekte mit je einem Beispiel bewerten.)

Lösung 3**vgl. SB 2, S. 5 ff****20 Punkte****3.1 Modelle des Führungserfolgs.****max. 15 Punkte**Führung als Eigenschaft

In den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts entstand die Idee, dass Führung eine Eigenschaft ist, die die betreffende Person entweder hat oder nicht hat. Führungserfolg wird als Charaktereigenschaft gesehen, die zeitlich stabil und in jeder Situation einsetzbar ist. Aufgrund dieser Theorie wurde probiert, eine Reihe von Eigenschaften zu evaluieren, die Führungskräfte brauchen, um erfolgreich zu sein.

5 Punkte
pro ErklärungVerhaltenstheoretischer Ansatz

In den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts rückte die Frage nach dem erfolgversprechenden Verhalten, das eine Führungskraft jederzeit reproduzieren kann, in den Mittelpunkt. Im verhaltenstheoretischen Ansatz wurde der kooperative Führungsstil dem autoritären Führungsstil gegenübergestellt. Je autoritärer die Führung, desto geringer ist dabei der Entscheidungsbereich der Mitarbeiter. Je Kooperativer die Führung, desto größer ist der Entscheidungsbereich der Mitarbeiter.

Situationsansatz

In den 40er Jahren wurde das Führungsverständnis erweitert. Es wurde versucht, eine Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf der einen Seite und der Führungssituation auf der anderen Seite herzustellen. Nach dieser theoretischen Überlegung ist je nach Situation ein anderer Führungsstil erfolgreich.

3.2 Begründung für den systemischen Ansatz.**5 Punkte**

Die in 3.1 aufgeführten Modelle konnten nicht wissenschaftlich valide belegt werden. Die Forschungen, in denen der Zusammenhang zwischen Führungscharakter oder Führungsstil und Führungserfolg untersucht wurde, ergaben keine eindeutigen Ergebnisse. Es ist ebenfalls nicht gelungen, den Begriff „Führungssituation“ zu definieren.

Lösung 4**vgl. SB 2, S. 16****12 Punkte****4.1 Vier kontraproduktive Motivationstechniken.****4 Punkte**

Belobigung, Bestechung, Belohnung, Bestrafung, Bedrohung.

(Korrekturhinweis: nur vier Motivationstechniken bewerten.)

4.2 Vier Zuordnungen der Beispiele.**max. 4 Punkte**

„Sie sind einer meiner leistungsbereitesten Mitarbeiter. Ich sage das auch ausdrücklich vor dem Abteilungsleiter.“ => Belobigung

1 Punkt
pro Zuordnung

„Ich genehmige Ihnen diesen besonders langen Urlaub, erwarte aber von Ihnen für den Rest das Jahres, Ihre volle Unterstützung.“ => Bestechung

„Sie haben sich wieder einmal ausgezeichnet, ich möchte Ihnen einen Bonus ausbezahlen.“ => Belohnung

„Da Sie nicht bereit oder in der Lage sind, diese Phase durchzuhalten, kann ich sie nicht länger in dieser Position gebrauchen.“ => Bestrafung

„Ich diskutiere nicht mit Ihnen, ich ordne an und ich rate Ihnen, mir als Vorgesetztem zu gehorchen.“=> Bedrohung

(Korrekturhinweis: nur vier Zuordnungen bewerten.)

4.3 Vier negative Auswirkungen.

max. 4 Punkte

Belobigung

Gefühl manipuliert zu werden; man spürt die Absicht und ist verstimmt.

1 Punkt
pro Auswirkung

Bestechung

Beschädigte Selbstachtung, Misstrauen.

Belohnung

Kann süchtig machen nach immer mehr; richtet Aufmerksamkeit auf die Prämie, nicht auf die Tätigkeit.

Bestrafung

Angst, Ärger, Flucht.

Bedrohung

Angst.

(Korrekturhinweis: nur 4 kontraproduktive Motivationstechniken und je eine Auswirkung bewerten.)

Lösung 5

vgl. SB 5, S. 38

16 Punkte

5.1 Drei Merkmale einer ethisch fundierten Personalführung.

max. 9 Punkte

Ethisch fundiert ist die Personalführung, wenn

- sie, auch im Rahmen von Verträgen, nicht beliebig über die Arbeitskraft verfügt,
- der Führungsinteraktion personale Autorität zugrunde liegt,
- Kommunikationsstörungen erkannt und vermieden werden,
- die zugehörige Kommunikation prinzipiell reversibel abläuft,
- das Gewissensurteil des Geführten respektiert wird,
- die Identifikation des Geführten mit dem Betrieb begünstigt wird,
- fremde Würde und Freiheit respektiert werden,
- die Konfliktfähigkeit des Führenden entwickelt ist.

3 Punkte
pro Merkmal

(Korrekturhinweis: nur drei Merkmale bewerten.)

5.2 Ethische Argumentation (Reflexionsaufgabe).

7 Punkte

Aus ethischen Überlegungen heraus kann auch argumentiert werden, dass der Fortbestand eines Krankenhauses nicht über das Wohlergehen seiner Angestellten gehen sollte. Herrschen in einem Krankenhaus aufgrund der finanziellen Situation und des Personalabbaus menschenunwürdige Bedingungen für die dort Arbeitenden und Gepflegten, sollte es nicht weiterbetrieben werden. Es gibt also eine ethische Grenze der möglichen Personalreduzierungen.