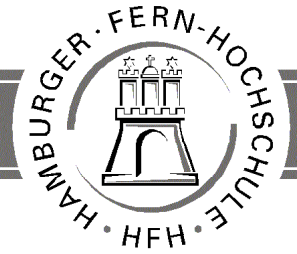


# Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Studienfach	<b>Pflegemanagement II</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMH-P12-110618</b>
Datum	<b>18.06.2011</b>

**Ausgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

Ort, Datum

Ort, Datum

Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		1	2	3	4	5	$\Sigma$	Note
max. Punktzahl		24	24	22	15	15	100	
Bewertung	Prüfer(in)							
	ggf. Gutachter(in) <sup>1</sup>							

Prüfer(in) (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

ggf. Gutachter(in) (Name in Druckbuchstaben)

Datum, Unterschrift

<sup>1</sup> Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer(in):

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen(in):

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Studienfach	<b>Pflegemanagement II</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMH-P12-110618</b>
Datum	<b>18.06.2011</b>

**Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:**

- Verwenden Sie ausschließlich das von dem oder der Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem oder Ihrer 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.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	120 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben:</b>	5
<b>Höchstpunktzahl:</b>	100
<b>Hilfsmittel:</b>	keine

<b>Aufgabe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>insg.</b>
max. Punktzahl	24	24	22	15	15	100

Viel Erfolg!

**Aufgabe 1: Management und Führung****24 Punkte**

1.1 Es wird häufig darauf hingewiesen, dass Team- oder Gruppenarbeit gegenüber Einzelarbeit viele Vorteile habe. Dies ist aber nicht immer der Fall. Die folgenden Aussagen enthalten Irrtümer.

Notieren Sie auf Ihrem Arbeitsblatt vier Irrtümer, die unter den folgenden Aussagen zu finden sind. Begründen Sie sodann kurz, warum die von Ihnen genannten Aussagen nicht zutreffend sind.

16 Punkte

- Im Team gibt es ein höheres Informations- und Kreativitätspotenzial.
- Die Informationsübermittlung in Teams geht schneller.
- Teams erarbeiten mehr Lösungsvorschläge.
- Das gemeinsame Lösen einer Aufgabe im Team erhöht die Akzeptanz des Vorschlags und somit dessen Umsetzungspotenzial.
- Im Team kommt es zu einer Reduktion der Kommunikationsverzerrung.
- Im Team verstärkt das gemeinsame Lösen von Aufgaben das Wir-Gefühl und die Zugehörigkeit zum Unternehmen.
- Das Urteilsvermögen von Teams ist besser.
- Im Team ist die Lernfähigkeit besser.
- Die im Team herrschende kollektive Kontrolle bietet Vorteile.
- Das Team vervielfacht die Möglichkeiten zur Lösung einer Aufgabe.
- Das Team aktiviert alle Mitglieder im Hinblick auf die Lösung von Aufgaben.
- Teams sind kreativer als Einzelpersonen.
- Die Leistung im Team steigt gegenüber der Leistung von einzelnen Personen.
- Im Team gefällte Entscheidungen sind richtiger als Einzelentscheidungen. Teamarbeit reduziert also Irrtümer.
- Im Team übernehmen viele Mitarbeiter(innen) die Verantwortung.

1.2 Nennen Sie vier Phasen der Entwicklung von Gruppen.

8 Punkte

**Die folgenden vier Aufgaben stützen sich auf das nachstehende Fallbeispiel im Krankenhaus St. Vinzenz. Bitte lesen sie daher das nachstehende Fallbeispiel aufmerksam durch. Die vollständige Beantwortung der Klausurfragen ist nur mit den darin enthaltenen Informationen möglich.**

### Fallbeispiel

Sie nehmen als externe Beratungskraft an einem Projekt zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Krankenhaus St. Vinzenz teil. Im Rahmen Ihres Beobachtungsauftrags sind Sie eingeladen, an einem Klärungsgespräch zwischen einer Bereichsleitung des Krankenhauses St. Vinzenz und zwei Konfliktpartner(inne)n teilzunehmen.

**Hintergrund:** Pfleger Aa ist Berufsanfänger und hat erst vor kurzem auf der Intensivstation zu arbeiten angefangen. Er braucht daher mehr Zeit als die ‚alten Hasen‘ und auch mehr Erklärungen.

Das Team ist unzufrieden und seit langer Zeit überlastet, weil aus Kostengründen im ganzen Haus offene Stellen zögerlich besetzt werden. Zudem werden ausschließlich Berufsanfänger(innen) in niedrigen Gehaltsgruppen eingestellt. Erfahrene Intensivkräfte bewerben sich daher schon gar nicht mehr für offene Stellen; dies trifft zum Beispiel auch auf Frau X zu, die bei einzelnen Teammitgliedern persönlich bekannt und geschätzt ist. Pfleger Aa ist noch in der Probezeit und hat nur eine kurze Einarbeitungszeit erhalten.

**Anlass des Streits:** Bereits zum 3. Mal in einer Woche wollte keine/r der erfahrenen Mitarbeiter(innen) der Intensivabteilung mit Pfleger Aa ein Bereichspflege team bilden. Pfleger Be macht dazu spitze Bemerkungen: „Na ja, das ist ja auch kein Wunder“ oder „Warum setzt ihr uns denn auch wieder so einen Frischling rein?“ oder „Wenn der auch immer so viel fragt“. Während Pfleger Aa zunächst geduldig auf die Einteilung wartet, wird er beim 3. Mal wütend.

**Inhalt des Streits:** Pfleger Aa fährt Pfleger Be an, dass er schließlich ein Anrecht auf Erklärungen hat. Pfleger Be beschimpft Pfleger Aa als unsozial und egoistisch. Die beiden werden so laut, dass Patient(inn)en beunruhigt nach der Ursache des Streits fragen. Frau Vau, die Bereichsleitung, interveniert schließlich.

**Das Konfliktgespräch:** Die Bereichsleitung der Abteilung, Frau Vau, hat die beiden Konfliktpartner eingeladen und möchte nun in einem Gespräch den Sachverhalt des Streits klären.

**Teil 1:** Während Pfleger Aa seine Sicht der Dinge schildert, wird er immer wieder von Pfleger Be unterbrochen, bis die Bereichsleitung interveniert. Sie sagt:

"Herr Be, während ich mir von Herrn Aa die Situation erklären lasse, unterbrechen Sie uns immer wieder. Ich bemerke, wie ich ärgerlich werde. Auf diese Weise möchte ich unsere Klärung nicht fortsetzen. Bitte lassen Sie zunächst Herrn Aa seine Sicht darlegen. Ansonsten schlage ich vor, ich unterhalte mich mit Herrn Aa alleine und vereinbare mit Ihnen einen anderen Termin."

**Teil 2 des Konfliktgesprächs:** Die Bereichsleitung Frau Vau erklärt nach der Anhörung beider Parteien kategorisch, dass Sie von allen Kolleg(inn)en auf der Station verlange, dass sie Pfleger Aa bei der Einarbeitung unterstützen. Sie erklärt Pfleger Be, er sei offensichtlich nicht teamfähig und diese Fertigkeit solle er umgehend erwerben.

## Aufgabe 2: Zusammenarbeit/Konfliktmanagement

**24 Punkte**

- 2.1 Betrachten Sie **Teil 1 des Konfliktgesprächs:** Die Bereichsleitung hat in ihrer Intervention zunächst die für eine aktive Ich-Botschaft wesentlichen Kommunikationsfertigkeiten bewiesen. Bitte nennen Sie diese vier Fertigkeiten. 8 Punkte
- 2.2 Betrachten Sie nun **Teil 2 des Konfliktgesprächs:** Mit ihrer Erklärung hat die Bereichsleitung alle vier Grundaspekte des Harvard-Konzeptes zur Konfliktklärung verletzt. Bitte nennen Sie die vier Grundaspekte des Harvard-Konzeptes zur Konfliktklärung und erläutern Sie jeweils, durch welche Aspekte der Äußerung der Bereichsleitung im Teil 2 des Konfliktgesprächs sie verletzt wurden. 16 Punkte

**Aufgabe 3: Kommunikation/Konfliktmanagement****22 Punkte**

- 3.1 Nennen Sie die Strategie der Konfliktlösung, die im Teil 2 des Konfliktgesprächs zum Tragen gekommen ist, und führen Sie zwei Gründe für Ihre Nennung an. 8 Punkte
- 3.2 Nennen Sie drei Feedback-Regeln. Entwerfen Sie ein Feedback für die Gesprächsführung der Bereichsleitung in Teil 1 und Teil 2 des Konfliktgesprächs. Berücksichtigen Sie dabei die von Ihnen genannten Feedback-Regeln. 14 Punkte

**Aufgabe 4: Personalmanagement****15 Punkte**

- 4.1 Nennen Sie die sechs Felder des Personalmanagements. 12 Punkte
- 4.2 Im Konflikt zwischen Frau Vau, Herrn Be und Herrn Aa kommen Aspekte zum Tragen, die sich jeweils der strategischen, taktischen und operativen Ebene des Personalmanagements zuordnen lassen. 3 Punkte
- Benennen Sie aus dem beschriebenen Konflikt jeweils ein Beispiel für die strategische, taktische und für die operative Ebene.

**Aufgabe 5: Unternehmenskultur****15 Punkte**

Sie führen Ihre Beobachtungen und Gespräche im St. Vinzenz Krankenhaus über einen Zeitraum von 4 Wochen fort. Sie kommen zu dem Schluss, dass das Verhalten der Konfliktparteien Pfleger Aa und Pfleger Be sowie der Bereichsleitung Frau Vau als Indikatoren für die Unternehmenskultur gelten können.

Dieses melden sie dem Verwaltungsrat des St. Vinzenz Krankenhauses auf dessen Anfrage zurück. Sie werden um Vorschläge zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur gebeten. Sie wenden hierzu die Methode des Survey-Feedbacks an. Diese Methode zielt darauf ab, ‚blinde Flecken‘ aufzuhellen, indem Informationen erfasst und an das Unternehmen rückgekoppelt werden.

- 5.1 Nennen Sie zwei weitere Methoden zur Entwicklung der Unternehmenskultur und skizzieren Sie diese kurz. 10 Punkte
- 5.2 Formulieren Sie ausgehend vom Fallbeispiel eine mögliche Maßnahme zur Entwicklung der Unternehmenskultur, die Sie dem Verwaltungsrat des St. Vinzenz Krankenhauses empfehlen möchten. Greifen Sie dabei auf eine der Methoden zurück. 5 Punkte

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Modul	<b>Pflegemanagement II</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMH-P12-110618</b>
Datum	<b>18.06.2011</b>

**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:

<b>Note</b>	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
<b>Punktzahl</b>	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

**06. Juli 2011**

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 2, S. 17f., 21

**24 Punkte****1.1 Irrtümer**Je Irrtum  
1 Punkt,  
max. 4 Punkte**Irrtum: Das Team vervielfacht die Möglichkeiten.**

Vier Augen sehen mehr als zwei - so die alte Volksweisheit. Für ein Team bestehend aus Vorgesetzten und Mitarbeiter(innen) gilt dies nicht, da Mitarbeiter unter Umständen Angst vor dem Chef haben und deshalb das sagen, was dieser hören will.

Je Begründung  
3 Punkte,  
max. 12 Punkte**Irrtum: Das Team aktiviert alle Mitglieder.**

Wenn die einzelnen Mitglieder nicht durch Unpünktlichkeit oder unhöfliches Verhalten auffallen und die Spielregeln nicht verletzen, dann denken und arbeiten immer die Gleichen.

**Irrtum: Teams sind kreativer.**

In Teams weisen sich Problemlösungen oft durch Mittelmaß aus. Es werden keine Extrempositionen vertreten. Es gibt eine Tendenz zur Anpassung der einzelnen Teammitglieder an die Gruppe.

**Irrtum: Die Leistung im Team steigt.**

Vier Bauarbeiter(innen) brauchen für ein Bauwerk 20 Tage. Vierzig Bauarbeiter(innen) brauchen keine 2, sondern eher 10 Tage, denn bei der Erstellung eines Bauwerks kommt es auf die Zusammenarbeit, auf das Hand-in-Hand-Arbeiten an. Sind zu viele Mitarbeiter(innen) beteiligt, dann sinkt die Leistung jedes/r Einzelnen.

**Irrtum: Teamentscheidungen sind richtiger als Einzelentscheidungen.**

Die Chance eines Irrtums bei einer Entscheidung ist immer gleich groß, unabhängig davon ob ein oder mehrere Expert(inn)en beteiligt sind.

**Irrtum: Im Team übernehmen viele Verantwortung.**

Je mehr Menschen eine Situation beobachten oder zum Beispiel ein Unglück sehen, bei dem man helfen sollte, desto weniger werden tatsächlich Hilfe leisten. Die Frage "Warum ich?" beherrscht dann das Denken.

*Korrekturhinweis: Sollte eine andere der Aussagen mit einer nachvollziehbaren Begründung als Irrtum dargelegt werden, so kann auch dafür die volle Punktzahl vergeben werden.*

*(Die Groupthink Theorie besagt z. B., dass das Urteilsvermögen von Gruppen auch schlechter sein kann als bei Einzelurteilen.)*

**1.2 Vier Phasen der Entwicklung von Gruppen**Je Phase  
2 Punkte,  
max. 8 Punkte

- Forming – Orientierungsphase
- Storming – Phase der Konfrontation und Konflikte
- Norming – Phase der Kooperation und der Kompromisse
- Performing – Phase der Integration

*Korrekturhinweis: Es können sowohl die englischsprachigen als auch die deutschsprachigen Antworten als richtig anerkannt werden. Wesentlich ist die Einhaltung der richtigen Reihenfolge.*



**Lösung 2**

vgl. SB 1, S. 46f.; SB 4, S. 21ff.

**24 Punkte****2.1 Vier Kommunikationsfertigkeiten einer aktiven Ich-Botschaft:**Je Fertigkeit  
2 Punkte,  
max. 8 Punkte

- Konkrete Beschreibung der Situation,
- Ausdruck des eigenen Gefühls,
- äußern eines Veränderungswunsches und
- ankündigen von Konsequenzen.

**2.2 Vier Grundaspekte des Harvard-Konzepts zur Konfliktklärung:**Je Grundaspekt  
2 Punkte,  
max. 8 Punkte

1. Menschen und Probleme sollen getrennt voneinander behandelt werden.
2. Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.
3. Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln.
4. Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen.

**Verletzung der vier Aspekte im Teil 2 des Konfliktgesprächs**Je Erklärung  
2 Punkte,  
max. 8 Punkte**Zu 1.**

Im Teil 2 des Konfliktgesprächs wurde das Problem der Teambildung nicht von den Vorwürfen an die Personen getrennt. Darüber hinaus hat Frau Vau selbst Vorwürfe gegenüber Pfleger Be erhoben.

**Zu 2.**

Frau Vau erklärt kategorisch ihre Position – die Interessen der (beiden) Beteiligten werden nicht geklärt.

**Zu 3.**

Frau Vau hat im Alleingang eine schnelle Entscheidung getroffen (alle müssen Pfleger Aa einarbeiten); verschiedene Optionen zum Handeln werden jedoch nicht entwickelt.

**Zu 4.**

Im Beispiel wurde die Entscheidung aus einem subjektiven Empfinden heraus getroffen. Entscheidungskriterien wurden nicht transparent gemacht: Weder ist der Vorwurf der mangelhaften Teamfähigkeit objektiv überprüft noch wurde überprüft, ob die verlangte Einarbeitung im Regelbetrieb überhaupt zu leisten ist.

*Korrekturhinweis: Sollten andere plausible Beispiele für die Verletzung der vier Aspekte des Harvard-Konzepts im Teil 2 des Konfliktgesprächs angeführt werden, so wird dafür ebenfalls die höchste Punktzahl vergeben.*

**Lösung 3**

vgl. SB 4, S. 16f.; SB 1, S. 49

**22 Punkte****3.1 Nennung der Konfliktlösungsstrategie:**

2 Punkte

Verlierer-Verlierer-Strategie

**Nennung von zwei Gründen:**

- Beide Konflikt-Parteien erleiden Verluste (Zwang zur Zusammenarbeit/Herabsetzung bei Pfleger Be, schlechte Chance auf Integration ins Team für Pfleger Aa).

Je Grund  
3 Punkte,  
max. 6 Punkte

- Strategie geht (voraussichtlich) mit einer Verschlechterung der Beziehungsebene einher.

*Korrekturhinweis: Sollten andere Konfliktlösungsstrategien angeführt und in Bezug auf das Beispiel plausibel begründet werden, so wird die volle Punktzahl angerechnet.*

### 3.2 **Drei Feedback-Regeln**

*Die acht Feedback-Regeln lauten:*

*Feedback ist erbeten; ist klar und genau formuliert; subjektive Rückmeldung; beschreibend, nicht wertend; kurze Zeit zwischen Verhalten und Information; konkret, nicht allgemein; angemessen, nicht zerstörend; brauchbar*

Je Feedback-Regel  
1 Punkt,  
max. 3 Punkte

#### **Beispiel für ein Feedback**

„Darf ich Ihnen eine Rückmeldung anbieten, wie Ihre Konfliktklärung bei mir angekommen ist? Am besten wäre es, wenn wir bald darüber sprechen können, allerdings möchte ich Sie nicht von etwas Wichtigem abhalten.“

11 Punkte für ein  
Feedback,  
welches drei Feed-  
back Regeln be-  
rücksichtigt.

*(Nachdem die Bereitschaft für ein Feedback gegeben wurde, kann fortgefahren werden)*

„Ich habe beobachtet, dass Sie zunächst die wichtigen Fertigkeiten für eine Ich-Botschaft angewendet haben. Im weiteren Gesprächsverlauf haben Sie jedoch die Position vertreten, dass alle Kolleg(inn)en sich an der Einarbeitung von Herrn Aa beteiligen müssen. Andere Optionen des Verhaltens, insbesondere die Interessen von Pfleger Be wurden nicht berücksichtigt. Sie haben vielmehr Herrn Be vorgeworfen, seine Teamfähigkeit sei mangelhaft.“

Meiner Einschätzung zufolge haben Sie nicht ausgeführt, worin Sie die mangelnde Teamfähigkeit von Herrn Be begründet sehen. Sie wurde also im Gespräch nicht objektiv belegt. Dabei ist es aber durchaus möglich, dass mir nicht alle Aspekte der Vorgeschichte des Konflikts bekannt sind, oder dass ich Ihre zentrale Gesprächsstrategie missverständlich aufgefasst oder interpretiert habe.

Vielleicht geben Sie mir kurz eine Rückmeldung, was bei Ihnen angekommen ist, damit ich sichergehen kann, dass keine Missverständnisse aufgetreten sind.“

*Korrekturhinweis: Um die volle Punktzahl zu erreichen, müssen die Studierenden drei Feedback-Regeln nennen und diese in ihrer Lösung berücksichtigen. Für alle plausiblen Beispiele kann die volle Punktzahl vergeben werden.*

## **Lösung 4**

vgl. SB 5 S. 25 ff., S.30

**18 Punkte**

### 4.1 **Sechs Felder des Personalmanagements**

Je Feld 2 Punkte,  
max. 12 Punkte

1. Personalbedarfsermittlung
2. Personalbestandsanalyse
3. Personalveränderung
4. Personaleinsatz
5. Personalkostenmanagement
6. Personalführung

- 4.2 Jeweils 1 Aspekt aus dem Beispiel für die strategische, taktische und operative Ebene**
- Je Aspekt/Ebene  
1 Punkt,  
max. 3 Punkte
- Strategische Ebene:** Es wurde von der Geschäftsführung festgelegt, offene Stellen nicht sofort zu besetzen (**Personaleinsatz**) und Berufsanfänger(inne)n aufgrund der günstigeren Gehaltseingruppierung den Vorrang zu geben (**Personalkostenmanagement**).
  - Taktische Ebene:** Es wurde offensichtlich für die Intensivstation bestimmt, dass die Mitarbeiter(innen) dort für einen anhaltenden Zeitraum mit offenen Stellen (2 von 14) und Kolleg(inn)en ohne vorherige Berufserfahrung arbeiten (**Personalbedarfs-ermittlung/Personalkostenmanagement**).
  - Operative Ebene:** a) Das Kompetenzprofil von Herrn A. weicht offensichtlich von den an seinem Arbeitsplatz benötigten Kompetenzen ab (**Personalbestandsana-lyse/Personaleinsatz**). b) Es ist beabsichtigt, auftretende Konflikte durch Maß-nahmen der Personalführung (**Zusammenarbeit Vorgesetzte(r) und Mitarbei-tende**) zu verbessern.

*Korrekturhinweis: Für andere Beispiele kann bei Plausibilität die volle Punktzahl vergeben werden.*

## Lösung 5

vgl. SB 10, S. 21

15 Punkte

- 5.1 Zwei weitere Methoden der Entwicklung der Unternehmenskultur:**
- Je Nennung der  
Methode 2 Punkte;  
max. 4 Punkte,
- Je Skizzierung der  
Methode  
3 Punkte,  
max. 6 Punkte
- Leitbild-Entwicklung:** Formulieren von Leitsätzen, und Schlüssel-Botschaften zu Auftrag, Selbstverständnis und Arbeitsformen eines Unternehmens.
  - Konflikt-Workshop(s):** Bearbeiten von Konflikten und Stress-Phänomenen mit der gezielten Frage nach Kultur-Bedingungen und -Einflüssen (insbesondere Widersprüche und deren Auflösung sowie Folgekosten im Alltag).
  - Strategie-Entwicklung:** Bewusstes Einbeziehen unternehmenskultureller Aspekte und Bedingungen für die Strategieentwicklung (z.B. Unterstützung bei der Entwicklung neuer Verfahren, zur Entlohnung, Zeitstruktur, Arbeitsorganisation).
  - Corporate Design:** Bearbeiten grundlegender und allgemeiner Fragen der Unternehmenskultur zur Unterstützung von Kommunikation und Darstellung des Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass die Entwicklung einer „Corporate Identity“ nicht bereits die Kulturentwicklung selbst ist. Es gilt vielmehr ein ähnliches Abhängigkeitsverhältnis wie bei der Strategischen Planung.
- 5.2 Ausgehend vom Fallbeispiel und den in der Antwort zu Frage 5.1 skizzierten Maßnahmen einen Vorschlag an den Verwaltungsrat**
- 5 Punkte

**Zu 1.:**

Ein Leitbild sollte erstellt oder das bestehende sollte überprüft werden. Dabei sollten angesichts des Kostenarguments andere Erfolgsfaktoren des Krankenhauses neu oder erneut im Leitbild betont werden.

**Zu 2.:**

Im Beispiel scheint eine Überprüfung und Einführung einer neuen Konfliktkultur, welche die Konfliktursachen und die Interessen der Beteiligten überhaupt erst deutlich werden lässt, geboten. Die Durchführung von Workshops zu der Entstehung, dem Auftreten und dem

Umgang mit Konflikten könnte hierzu ein erster Schritt sein.

**Zu 4.:**

Im Beispiel könnte das Leitbild um Aspekte der anvisierten Konfliktlösung erweitert werden: So könnten Leitsätze zur Konfliktregelung und zum Interessensausgleich in zugehörigen Regeln zur Zusammenarbeit festgehalten werden (z.B. Aufnahme von Leitsätzen zur Konfliktregelung und des Interessensausgleichs). In diesen Zusammenhang könnte auch eine Neuausrichtung der Personalbeschaffungsstrategie integriert werden.

*Korrekturhinweis: Für andere Beispiele kann bei Plausibilität die volle Punktzahl vergeben werden.*