

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Vorbereitung auf	<b>Prüfungsleistung</b>
Kennzeichen	<b>PM-PMG-K11</b>

Sehr geehrte Studierende,

die nachfolgenden Aufgaben sollen Sie auf die bevorstehende Prüfungsleistung im Studienfach **Pflegemanagement** vorbereiten helfen. Die Prüfungsklausur wird die beiden hier aufgeführten Aufgabenblöcke beinhalten, auch umreißt der Charakter der Aufgaben Umfang und Anforderungsniveau der abzulegenden Prüfung. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Studieninhalte innerhalb der Fragenkomplexe in Art und Gewichtung mit der Prüfungsklausur übereinstimmen müssen. Auch hier nicht berücksichtigte Stoffgebiete aus den Studienbriefen können geprüft werden. Sie sollten deshalb auch Wissensbereiche, die hier nicht abgefragt werden, bearbeiten.

Wir empfehlen Ihnen, die Übungsklausur vollständig durchzuarbeiten, um einen Überblick über Ihren Kenntnisstand zu erhalten. Deswegen geben wir Ihnen Lösungen und Lösungshinweise und einen Bewertungs- und Notenschlüssel, damit Sie diesen sofort überprüfen und einordnen können.

Sie werden natürlich nur dann ein objektives Bild Ihres Leistungsstandes erhalten, wenn Sie die Übungsklausur *unter Prüfungsbedingungen* absolvieren. Beachten Sie daher bitte, dass für diese Klausur **90 Minuten** Bearbeitungszeit veranschlagt sind und dass keine Hilfsmittel vorgesehen sind. Bearbeiten Sie die Klausur in ungestörter Atmosphäre und nehmen erst nach der Schreibphase anhand der Lösungshinweise und der Studienbriefe eine Einschätzung Ihres Leistungsstandes vor.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg  
und eine gute Vorbereitung auf Ihre Prüfung.

## Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
max. Punktzahl	18	18	16	18	4	4	5	5	3	3	6
Erreichte Punktzahl											

## Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
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: Das St. Blasius-Hospital

Das St. Blasius-Hospital ist ein Krankenhaus in einer Großstadt in Hessen. Es verfügt über fast alle Fachabteilungen, die eine moderne Klinik mit dem Anspruch eines „umfassenden Angebotes für die Gesundheit und Pflege der gesamten Familie“ (Zitat aus dem Hausprospekt) auszeichnet. Das Krankenhaus umfasst 367 Betten, die sich auf insgesamt 9 medizinische Fachabteilungen mit jeweils 3-4 Stationen verteilen.

Einige Informationen zum St. Blasius-Hospital:

- Das Hospital ist in die drei zentralen Bereiche ärztlicher Dienst, Verwaltung und pflegerischer Dienst unterteilt. Im ärztlichen und pflegerischen Bereich steht der jeweiligen Abteilung ein Chefarzt hauptverantwortlich vor, dem eine Abteilungsleitung aus dem Bereich des pflegerischen Personals zugeordnet ist, die u.a. die Personaldisposition des nicht-ärztlichen Personals übernimmt. Wie in anderen Häusern auch wird der ärztliche Dienst von dem Medizinischen Direktor, der pflegerische Dienst von der Pflegedienstleitung und der Verwaltungsbereich von der Verwaltungsleitung, der Verwaltungsdirektorin, geführt. Zusammen mit dem Medizinischen Direktor und der Verwaltungsdirektorin hat die Pflegedienstleitung einen Sitz in der Hospital-Leitung, anders als die beiden anderen Vertreter jedoch lediglich eine beratende Stimme.
- In dem Krankenhaus ist es in der letzten Zeit zu Auseinandersetzungen über das Pflegeverständnis gekommen. Während der Medizinische Direktor den Vorrang der Medizin vertritt und die Verwaltungsdirektorin den Kostenfaktor betont, stellt die Pflegedienstleitung die Qualitätssicherung in den Vordergrund.
- In der direkten Nachbarschaft muss das Altenpflegeheim St. Martin aufgrund der Spekulationsaktivitäten eines fachlich ungeeigneten Geschäftsführers in Kürze Konkurs anmelden. Das Pflegeheim scheint sich derzeit weitgehend auf dem aktuellen Stand der Technik zu befinden. Die Auslastung liegt bei 105 Prozent und damit dreißig Prozent über der Auslastungsquote des St. Blasius-Hospitals. Die Hospitalleitung überlegt, ob Sie ein Kaufangebot für das St. Martin-Heim abgeben soll, um das bislang im eigenen Versorgungskonzept noch defizitäre Feld der Altenpflege abzudecken. Überlegt wird in diesem Zusammenhang, das Altenpflegeheim in die bestehenden Strukturen zu integrieren.
- Die Fluktuation und der Absentismus (Fehlzeiten) im Bereich des Pflegepersonals ist jeweils rd. 10 Prozent über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Insbesondere die Gruppe der hochqualifizierten Pflegemitarbeiter, d.h. diejenigen, die bspw. über Zusatzqualifikationen in der Anästhesie oder Intensivmedizin verfügen, sucht Arbeitsstellen in anderen Krankenhäusern. Ältere Mitarbeiter kommen – nach eigener Aussage – oftmals mit dem autoritären Führungsstil der derzeitigen Hospital-Leitung, die bis in die einzelnen Stationen „hineinwirkt“, nicht zurecht. Die Pedanterie mit den Formularen und der Einhaltung der Abläufe sorgt ebenfalls für Unmut. Die Folge ist Stress und häufiges Fehlen. Die Pflegedienstleitung hat in den vergangenen drei Jahren bereits fünfmal gewechselt. Auch die derzeitige Pflegedienstleitung denkt darüber nach, sich eine Anstellung in einem anderen Krankenhaus zu suchen.

Der Vorsitzende des Krankenhaus-Kuratoriums, der zugleich Pfarrer der Gemeinde St. Blasius in direkter Nähe des Hospitals ist, bittet Sie um fachlichen Rat, um die „Zukunftsorientierung des Hauses auf Dauer sichern zu können“.

Sie finden die Fragen nachfolgend aufgeführt.

**Aufgabenblock 1****70 Punkte****Aufgabe 1.1****18 Punkte**

Der Pfarrer der Gemeinde St. Blasius ist Vorsitzender des Krankenhaus-Kuratoriums des St. Blasius-Hospital. Er stellt ein Konzept zur „Zukunftsorientierung des Hauses“ zusammen und bittet Sie um Rat zur Einführung eines Leitbildes sowie eines speziellen Pflegeleitbildes.

- a) Was ist ein „Leitbild“? Grenzen Sie den Begriff auch von anderen verwandten Begriffen bzw. Konzepten ab. 9 Punkte
- b) Welche Funktion hat das „Pflegeleitbild“ in Bezug auf die über das Pflegeverständnis aufgetretenen Konflikte? 9 Punkte

**Aufgabe 1.2****18 Punkte**

Die Pflegedienstleitung hat in den letzten 3 Jahren fünfmal gewechselt. Auch die jetzige Pflegedienstleitung denkt darüber nach, das Haus zu verlassen.

- a) Welcher Ansatz aus den verschiedenen Managementtheorien wird im Krankenhaus praktiziert? 9 Punkte
- b) Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach die Pflegedienstleitung zu ihrer Haltung bewegt haben? 9 Punkte

**Aufgabe 1.3****16 Punkte**

Die Krankenhausleitung will ausgehend von den Problemen im Pflegebereich das Thema „Wissen“ grundsätzlich erörtern und plant, eine Arbeitsgruppe zur Einführung eines Wissensmanagements einzurichten.

- a) Was ist „Wissensmanagement“? Benennen Sie auch die zugehörigen Kernprozesse. 8 Punkte
- b) Welche Vorteile ergeben sich für das Krankenhaus durch die Einführung eines Wissensmanagements? 8 Punkte

**Aufgabe 1.4****18 Punkte**

Nachdem die Entscheidung zugunsten einer Übernahme des Altenpflegeheims St. Martin gefallen ist, ergeben sich bei der Durchführung etliche Konflikte zwischen den Mitarbeitern beider Häuser aufgrund der unterschiedlichen Organisationskulturen.

- a) Was ist unter „Organisationskultur“ zu verstehen? 9 Punkte
- b) Worauf können die Konflikte unter dem Gesichtspunkt der Organisationskultur beruhen? 9 Punkte

**Aufgabenblock 2****30 Punkte**

1. Was ist „Management“? Geben Sie eine Definition. 4 Punkte
2. Was ist „Pflegemanagement“ gemäß dem St. Galler Ansatz? Geben Sie die grundlegende Definition. 4 Punkte
3. Beschreiben Sie 1 der 3 klassischen Ansätze der Management- und Organisationstheorie in Grundzügen. 5 Punkte
4. Beschreiben Sie die Grundgedanken des entscheidungsorientierten Ansatzes der Management- und Organisationstheorie. 5 Punkte
5. Benennen Sie die 3 Kernelemente des Führungsverständnisses im St. Galler Management-Konzept. 3 Punkte
6. Welche 3 Hauptfunktionen hat ein Leitbild? 3 Punkte
7. Beschreiben Sie die Grundannahmen des interaktionistischen Modells. 6 Punkte

## Lösungshinweise zur Übungsklausur Pflegermanagement I PM-PMG-K11

Um Ihnen die möglichst genaue Beurteilung Ihres Leistungsstandes zu ermöglichen, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben bzw. Lösungsschritte zu finden. Natürlich ist es nicht möglich, jede nur denkbare Lösung anzugeben. Stoßen Sie daher bei der Korrektur auf einen anderen als den angegebenen Lösungsweg, so nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte auf die einzelnen Lösungsschritte sinngemäß vor. Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung Ihnen überlassen.

Die Bewertung der Übungsklausur erfolgt gemäß dem Notenschlüssel auf dem Aufgabenblatt.

<b>Aufgabenblock 1</b>	<b>70 Punkte</b>
------------------------	------------------

<b>Lösung Aufgabe 1.1 (SB 2, S. 37ff.; SB 3, S. 35-43)</b>	<b>18 Punkte</b>
--	------------------

- a) Ein **Leitbild** stellt ein Interpretationsmuster für die Handlungen innerhalb einer Organisation dar. Es dient der Legitimation, Orientierung und Motivation. Es kann abgegrenzt werden von der Vision (Zukunftsbild), der Mission (Organisationszweck und konkrete Aufgabe), der Organisationsphilosophie (System von Grundsätzen) und der Corporate Identity (Grundwerte in Bezug auf Selbstverständnis, Menschenbild, Sozialoptimierung). **9 Punkte**
- b) Entsprechend den allgemeinen Funktionen eines Leitbildes sorgt auch das **Pflegeleitbild** für Orientierung hinsichtlich des Selbstanspruchs der Einrichtung, über Patientenorientierung, Pflegestandards, Versorgungsqualität, Wirtschaftlichkeitsfragen etc. Idealerweise ist das Pflegeleitbild auch eingebettet und abgestimmt mit der strategischen Ausrichtung des Krankenhauses, den Fachleitbildern des Hauses (z. B. Medizinleitbild) sowie übergeordneten Leitbildern (z. B. der WHO „Nachhaltige Gesundheit für alle“). Was das Pflegeleitbild allein nicht leisten kann, ist die konkrete Schlichtung des Konflikts. Zur Lösung komplexer Probleme ist es darüber hinaus sinnvoll, ein „Integriertes Management“ wie das St. Galler-Managementkonzept einzuführen, in dem übergreifendes Denken und die Berücksichtigung möglichst vieler Einflussfaktoren gepflegt wird. **9 Punkte**

<b>Lösung Aufgabe 1.2 (SB 2, S. 18f.; SB 4, Kap. 4)</b>	<b>18 Punkte</b>
---	------------------

- a) Die Organisation im Krankenhaus gleicht am ehesten dem **Bürokratieansatz von Max Weber** aus den klassischen Managementtheorien. Die Grundsätze dieses Ansatzes sind: Arbeitsteilung, hierarchischer Aufbau, Anwendung von Regeln und Normen sowie Aktenmäßigkeit. Alle vier Grundsätze sind im Krankenhaus verwirklicht: Die Aufgaben sind arbeitsteilig zu erfüllen durch den ärztlichen Dienst, den Pflegebereich sowie die Verwaltung; die Hierarchie ist durch den (autoritären) Medizinischen Direktor als Leiter und die weiteren abgestuften Funktionen gegeben; die Abläufe sind durch Regeln formalisiert; die Aktenmäßigkeit ist in den zu verwendenden Formularen zu erkennen. **9 Punkte**
- b) Entsprechend dem Konzept der lernenden Organisation ist (echte) Partizipation aller Beteiligten eine unerläßliche Voraussetzung für kontinuierliche Weiterentwicklung. Dies ist bei der derzeitigen **Pflegedienstleitung** nicht gewährleistet, da diese in Entscheidungsprozessen innerhalb der Hospitalleitung lediglich eine beratende Stimme hat und nur für die Durchsetzung und Kontrolle die Verantwortung trägt. So kann sie sich nicht aktiv für die Interessen des pflegerischen Personals einsetzen und ist immer von Entscheidungen des Medizinischen Direktors und der Verwaltung abhängig. Die Verwehrung einer aktiven Mitgestaltung der eigenen Arbeitsbelange kann einen verhängnisvollen Kreislauf von Demotivation, Frustration und Stress in Bewegung setzen, der zu der beschriebenen hohen Fluktuation und Absentismusrate führt. **9 Punkte**

<b>Lösung Aufgabe 1.3 (SB 4, Kap. 1, 2 und 3)</b>	<b>16 Punkte</b>
---	------------------

- a) **Wissensmanagement** ist ein Konzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst. Die **Kernprozesse** des Wissensmanagements sind: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung; dazu treten noch die Sonderaspekte Wissensziele und Wissensbewertung. **8 Punkte**
- b) Mit der **Einführung eines Wissensmanagements** erhält die Krankenhausleitung ein Managementinstrument in die Hand, mit dem die Ziele des Krankenhauses besser umgesetzt werden können; es ist ein praktisches Planungsinstrument und gibt Auskunft über die vorhandenen bzw. zu entwickelnden Kompetenzen. Mit Bezug auf die konkrete Lage des Krankenhauses läßt sich sagen, dass die Kontroverse über das Pflegeverständnis (bei einem vorhandenen Wissensmanagement) gleich in konstruktiven Bahnen verlaufen wäre. Die Übernahme des Altenheims St. Martin hätte unter Berücksichtigung der vorhandenen Kompetenzen und Wissensressourcen ausgiebiger beurteilt werden können. **8 Punkte**

**Lösung Aufgabe 1.4 (SB 2, S. 43-51)****18 Punkte**

- a) Die **Organisationskultur** ist ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale im Rahmen eines Unternehmens. Nach Ulrich (1984, S. 312) läßt sich die Organisationskultur wie folgt charakterisieren: „Unternehmenskultur (Organisationskultur) im engeren Sinne ist die Gesamtheit der im Unternehmen (in einer Organisation) – bewusst oder unbewusst – symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen (Organisationsangehörigen) regelmäßig zum Ausdruck kommen.“ Die Organisationskultur wird auf verschiedenen Ebenen wirksam. Nach Edgar Schein lassen sich 3 Ebenen unterscheiden: Basis-Annahmen, Normen und Standards sowie Symbolsysteme.
- b) Die Vorzüge einer ausgeprägten Organisationskultur können bei einem Unternehmenszusammenschluss zum Nachteil werden, wenn unterschiedliche Auffassungen und Verhaltensweisen aufeinander stoßen. Dies gilt besonders für Orientierungsmuster, Zielsetzungen, Formen von Lernprozessen und Kommunikationsformen sowie die dazugehörigen Formen der Personalführung, Personalentwicklung und Organisationsstruktur. Das sog. „Organisationsgedächtnis“ sorgt dafür, dass sich die Ausprägungen einer Organisationskultur nicht abrupt ändern. Beharrungstendenzen zeigen sich unter anderem in einer Fixierung auf die Muster der Vergangenheit und eine Ablehnung abweichender Muster.

**9 Punkte****9 Punkte****Aufgabenblock 2****30 Punkte****Lösung Aufgabe 2.1 (SB 1, S. 16)****4 Punkte**

In der *funktionalen* Perspektive gehören zum Management alle Prozesse, die arbeitsteiligen Organisationen zur Leistungserstellung notwendig sind: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.

4 Punkte

Unter *systemtheoretisch-konstruktivistischer* Sichtweise bezeichnet Management das Herstellen geeigneter Rahmenbedingungen, die die Selbstorganisation ermöglichen.

oder  
4 Punkte**Lösung Aufgabe 2.2 (SB 1, S. 17)****4 Punkte**

Unter Pflegemanagement sind zu verstehen alle Maßnahmen des Gestaltens, des Lenkens und der Entwicklung einer modernen Pflegephilosophie vor dem Hintergrund und den Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Versorgungsauftrags unter effizienten und wirtschaftlichen Kriterien.

4 Punkte

**Lösung Aufgabe 2.3 (SB 2, S. 16-19)****5 Punkte**

Grundgedanke des **arbeitswissenschaftlichen Ansatz von Frederick W. Taylor** ist die Steigerung der Effizienz menschlicher Arbeitskraft. Die Methoden zur Analyse von Arbeitsprozessen dienen zur Zerlegung der Arbeitsabläufe in kleine Teilstücke, die dann von den Arbeitern und Angestellten erledigt werden. Zur Umsetzung der Grundsätze dient eine Reihe von Prinzipien: Spezialisierung durch Arbeitszerlegung, systematische Personalauswahl, Trennung von Wissen und Ausführung, Entlohnung der Arbeitsleistung und nicht der Arbeitszeit, Trennung von Arbeitsvorbereitung und Ausführung.

5 Punkte

Der **administrative Ansatz von Henry Fayol** stellt das erfolgreiche Management in den Mittelpunkt. Dazu hat er (14) Managementprinzipien aufgestellt, Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden, Grundmodelle von Stab- und Linienorganisation entwickelt, das Unternehmen in ressourcenschaffende

oder  
5 Punkte

und betriebsmittelerhaltende Funktionen gegliedert und die Elemente guter Betriebsführung benannt. oder  
Der **Bürokratieansatz von Max Weber** zeichnet sich durch die Betonung der Merkmale rationaler Herrschaft aus. Die moderne Verwaltung ist dementsprechend gekennzeichnet durch Arbeitsteilung, hierarchischen Aufbau, Amtsführung durch Regeln und Normen sowie Aktenmäßigkeit. Angestellte sind in diesem Modell immer nur „Amtsträger“. 5 Punkte

### Lösung Aufgabe 2.4 (SB 2, S. 24f.)

5 Punkte

Der **entscheidungsorientierte Ansatz** betrachtet das Unternehmen als ein System von entscheidungsbezogenen Interaktionen. Damit wird zum einen die Kommunikationsstruktur zu einem entscheidenden Faktor, zum anderen geraten die Ziele der Organisation wie auch die der Organisationsmitglieder sowie der erforderliche Abstimmungsbedarf ins Blickfeld. 5 Punkte

### Lösung Aufgabe 2.5 (SB 2, S. 35)

3 Punkte

Kernelemente des **Führungsverständnisses** im St. Galler Management-Konzept: 3 Punkte

- Ganzheitlichkeit der Betrachtung
- Integration von Vielfältigkeit
- Schaffung eines Denkmusters für den Umgang mit Systemen

### Lösung Aufgabe 2.6 (SB 3, S. 39)

3 Punkte

Hauptfunktionen eines **Leitbildes**: 3 Punkte

- Legitimation
- Orientierung
- Motivation

### Lösung Aufgabe 2.7 (SB 3, S. 45f.)

6 Punkte

Das **interaktionistische Modell** beruht auf dem Gedanken, dass die Entwicklung von Individuen durch die dynamische Wechselwirkung zwischen dem sich verändernden Organismus und dem sich wandelnden Umfeld stattfindet. Dabei kommt es zur Interaktion zwischen den individuellen Potentialen und Zielen sowie den sozialen Anforderungen, Ressourcen und Angeboten. Weiter wird davon ausgegangen, dass die Individuen aktiv an der eigenen Entwicklung mitwirken. 6 Punkte