

Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P12-050521
Datum	21.05.2005

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	20	20	25	20	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

Fallbeispiel:

In einem Klinikum mit mehreren Fachabteilungen und integrierter Pflegeeinrichtung sind umfangreiche Modernisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen erforderlich.

Ausgangslage:

Sie nehmen eine neue Stelle als Pflegemanager/in an und sind in kurzer Zeit mit Ihnen bereits aus dem Pflegemanagement-Studium bekannten typischen Situationen konfrontiert.

Die qualitative Pflegesituation ist durch Personalmangel, Fluktuation, relativ hohen Krankenstand und zu wenig Auszubildende als schwierig einzustufen.

Darüber hinaus stellen Sie Missverständnisse und Konfliktsituationen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Bereichen des Hauses fest.

Eine Chance zur positiven Umstrukturierung könnte sich daraus ergeben, dass kurz vor Ihrem Einstieg ein neuer Direktor den Posten des pensionierten Vorgängers der Klinik übernommen hat, der gegenüber Innovationen aufgeschlossen zu sein scheint. Gebremst werden Ihre Modernisierungsbemühungen allerdings von der Tatsache, dass die Heimleitung der angeschlossenen Pflegeeinrichtung ein veraltetes Mitarbeiterbild und ein Führungsverständnis hat, das deutlich von Ihren modernen Managementkenntnissen abweicht.

Ihre Aufgabe ist es nun, Ihre erworbenen Kenntnisse zum Wohle des Gesamtkonzepts „Klinik mit integrierter Pflegeeinrichtung“ einzubringen und unter Einbeziehung aller Beteiligten die erforderlichen Umstrukturierungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Dazu müssen Sie die von Ihnen als notwendig erachteten Änderungen den Beteiligten erläutern und vermitteln.

Aufgabe 1

20 Punkte

Ein Grund für Probleme des Hauses könnte in den unterschiedlichen Arbeitsauffassungen (im Sinne des Wertewandels) innerhalb des Pflegepersonals (jüngere und ältere Pflegekräfte), aber auch auf der Ebene des Direktoriums und der Heimleitung liegen.

- a) Stellen Sie stichwortartig die traditionelle und die moderne Arbeitsauffassung dar. 6 Punkte
- b) Welche Möglichkeiten gibt es zur Lösung der Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Arbeitsauffassungen ergeben? Nehmen Sie in Ihrer Antwort Bezug auf die Situation im Klinikum. 14 Punkte

Aufgabe 2

20 Punkte

Auseinandersetzungen mit der Pflegeheimleitung führen zu einem schlechten Arbeitsklima sowie zu einer problematischen Unternehmenskultur und könnten u. a. ein Grund für den Personalmangel sein.

- a) Nennen Sie 4 der 6 Kernelemente, die mit dem Begriff „Organisationskultur“ („Unternehmenskultur“) verbunden werden. 8 Punkte
- b) Bei dem auch durch Sie unterstützten Wandel von einem klassisch-mechanistischen zu einem systemischen Managementverständnis sind verschiedene Problemebenen identifizierbar. Erläutern Sie die verschiedenen Problemebenen im Kontext des Fallbeispiels. 12 Punkte

Aufgabe 3

25 Punkte

Um die eingefahrenen Strukturen der Einrichtung zu modernisieren, versuchen Sie, der Klinikleitung und der Heimdienstleitung das Konzept des „integrierten Pflegemanagements“ zu erläutern und für die notwendigen Veränderungen im praktischen Bereich zu erschließen.

- a) Erläutern Sie die 3 zentralen Managementebenen des Konzepts des integrierten Pflegemanagements. 15 Punkte
- b) Ergänzen Sie Ihre Überlegungen und fügen konkrete Beispiele (auf den 3 Managementebenen) für notwendige Veränderungen im Klinikum hinzu. 10 Punkte

Aufgabe 4

20 Punkte

Die Schwierigkeiten im Personalbereich haben in der Folge zu einer Diskussion über das schlechte Arbeitsklima und den Gesundheitszustand einiger Pflegekräfte geführt. Dabei fällt auch das Stichwort „Badness-Syndrom“.

- a) Geben Sie eine stichwortartige Beschreibung der 4 Bereiche des Badness-Syndroms am Arbeitsplatz. 8 Punkte
- b) Welche Möglichkeiten gibt es, das Auftreten von Badness-Syndromen zu verhindern? Nehmen Sie bei Ihrer Antwort Bezug auf das Fallbeispiel. 12 Punkte

Aufgabe 5

15 Punkte

Sie möchten die skeptische Heimleitung davon überzeugen, dass es Vorteile mit sich bringt, wenn im Zuge der Modernisierungsbestrebungen auch ein verändertes Mitarbeiterbild zur Geltung gebracht wird, das die Mitarbeiter ganz bewusst in den Veränderungsprozess einbezieht, z. B. bei der Arbeitsgestaltung.

Beschreiben Sie drei Vorteile, die sich aus der Beteiligung der Mitarbeiter an der eigenen Arbeitsgestaltung ergeben, und stellen diese in den Kontext des Fallbeispiels.



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement I
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMG-P12-050521
Datum	21.05.2005

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	20	20	25	20	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

Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

08.06.2005

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. 14 ff., 18, 26 ff., 30-41)

20 Punkte

a) Unterschiedliche Arbeitsauffassungen:

6 Punkte

- Traditionelle Sicht:
Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Unterordnung, Fleiß, Bescheidenheit
- Moderne Sicht:
Emanzipation, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie

3 Punkte

3 Punkte

b) Lösungsmöglichkeiten:

14 Punkte

Die nachfolgenden allgemeinen Lösungen stellen Leitlinien für die Antworten dar; der Bezug zum Fallbeispiel sollte plausibel und schlüssig sein.

- Gestaltungsziel: Herstellung kohärenter Sinn- und Arbeitszusammenhänge
- Mitarbeiter ernst nehmen und Arbeit so organisieren, dass sie sich mit der Einrichtung identifizieren können
- Herstellung sinnvoller Arbeitszusammenhänge zur Verbesserung der Arbeitsmotivation
- Spezifische Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen
- Förderung der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Stärken und Schwächen
- Herstellung lernförderlicher Strukturen

Lösung Aufgabe 2 (SB 2, S. 47 ff.)

20 Punkte

a) Kernelemente der Unternehmenskultur:

max. 8 Punkte

- Unternehmenskultur ist ein im Wesentlichen implizites Phänomen; sie hat keine separate, quasi physische Existenz, die sich direkt beobachten ließe.
- Unternehmenskulturen werden gelebt, ihre Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen, wie sie dem täglichen Handeln zugrunde liegen.
- Unternehmenskultur bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte usw.
- Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination.
- Unternehmenskultur vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie Muster vorgibt für die Selektion und die Interpretation von Handlungsprogrammen.
- Unternehmenskultur wird in einem Sozialisierungsprozess vermittelt; sie wird nicht bewusst gelernt.

je Element
2 Punkte

b) Veränderungen des Managementverständnisses:

12 Punkte

Die Ausführungen, die sich auf das Klinikum beziehen, müssen sich an den Vorgaben des Fallbeispiels orientieren und in sich schlüssig und logisch hergeleitet sein. Die nachfolgenden allgemeinen Überlegungen stellen Leitlinien für die konkreten Ausführungen dar.

„Die Veränderung des eigenen Weltbildes bedeutet zunächst eine Änderung der Wahrnehmungsprozesse und damit der sie steuernden Werthaltungen und Überzeugungen.

Das Anerkennen des ‚Teil-des-System-Seins‘ führt zu einem Verzicht auf ‚objektive‘ Wahrheiten und der Gültigkeit von Expertenmeinungen und somit zu Verunsicherungen.

Damit einher geht der Verzicht auf die Machbarkeits- und Kontrollillusion gegenüber ihren Mitarbeitern, was dem Selbstverständnis von erfolgreichen Managern widerspricht.

Hinzu kommt, daß Manager Vertrauen in die Prinzipien der Selbstorganisation und in die Kompetenzen und Selbstverantwortung der Mitarbeiter haben müssen.

Der in unserer westlichen Kultur tief verwurzelte Individualismus behindert die Anerkennung, daß keine ‚Helden‘ oder ‚great men‘ die Geschicke des Unternehmens lenken, sondern daß Handlungs- und Kommunikationsmuster und die ihnen zugrundeliegenden Normen den ‚Unterschied machen, der einen Unterschied macht‘ ... Letztlich wird das neue Weltbild mit dem Hinweis abgelehnt, daß es ein ‚Luxus sei, den man sich in Krisenzeiten nicht leisten kann‘.“ (REINHARDT/SCHWEIKER 1995, S. 278)

a) Beschreibung der drei Managementebenen:

15 Punkte
5 Punkte

- Beim **normativen Pflegemanagement** geht es um den Aufbau einer Corporate Identity nach innen und außen; nach innen, um als ein übergeordnetes Konzept für die interne Integration der pflegerischen Subkulturen (so z.B. ausgebildete vs. unausgebildete, alte vs. jüngere Mitarbeiter) zu sorgen; nach außen, um sich professionell von anderen Berufsgruppen besser abgrenzen zu können. Die Corporate Identity wird im Pflegeleitbild schriftlich verankert. Es geht um die Entwicklung, Einführung und Durchsetzung eines „stimmigen“ Wertesystems für alle Mitarbeiter, das in der Lage ist, die täglichen wie die zukünftigen Pflegeaktivitäten aus übergeordneter Sicht zu begründen, zu legitimieren und einen sinngebenden Kontext für alle Beteiligten und Betroffenen zu schaffen.
- Zu den Aufgaben des **strategischen Pflegemanagements** gehört es, 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 zu kontrollieren.
- Beim **operativen Pflegemanagement** geht es um die Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte, Programme und Pläne in das alltägliche Handeln und „Ausführen“. Hauptaufgabe ist die „Produktion der Pflege“, im Sinne von ganz konkreten und laufenden Aufgaben, wobei Humanität mit Qualität und Wirtschaftlichkeit verknüpft werden muss.

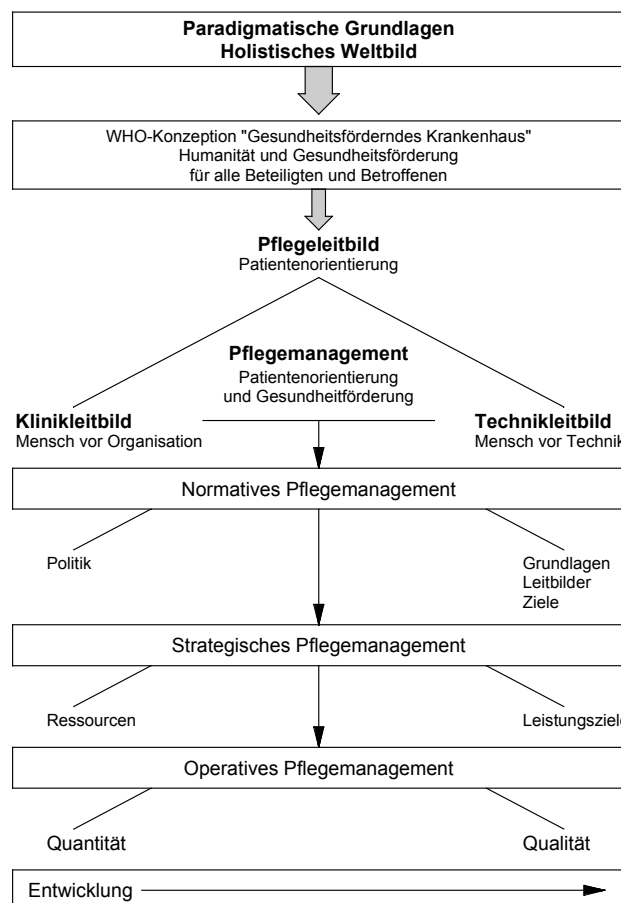
5 Punkte

5 Punkte

b) Integriertes Pflegemanagement in der Praxis:

10 Punkte

Die Grafik gibt Anhaltspunkte für die Ausführungen. Es muß ein nachvollziehbarer Bezug zum Fallbeispiel gegeben sein.



Lösung Aufgabe 4 (SB 6, S. 31-37)

20 Punkte

a) Badness-Syndrom:

- Gesundheitliche Syndrome aus der Persönlichkeitsführung: Alkohol, Rauchen, Ernährungsfehler, Azidose, Migräne, Negaholiker-Syndrom
- Berufs-, Lebens- und Sinnkrisen: Burnout-Syndrom, Midlife-Krise, Graues-Alltags-Syndrom
- Organisationspathologie: Streit- und Frostkultur, Innere Kündigung, Verschleierungssyndrom
- Zivilisations-Syndrome: Herz-/Kreislaufkrankungen, Diabetes, Depression, Alkoholismus, Allergien, Krebs, Stress (mental, psychisch, sozial)

8 Punkte
pro Bereich
2 Punkte

b) Möglichkeiten zur Verhinderung von Badness-Syndromen:

Die nachfolgenden allgemeinen Ausführungen geben Anhaltspunkte für die Anwendung auf das Fallbeispiel.

- Direkte Ansatzpunkte bieten die Personalpflege sowie die betriebliche Gesundheitsförderung. Daneben gilt es, in der Einrichtung eine Vertrauenskultur herzustellen sowie eine dialogorientierte Kommunikation zu entwickeln.
- Im Bereich der *Personalentwicklung* ist es formal betrachtet sinnvoll, die Ebene der individuellen Personalentwicklung mit der organisatorischen zu verbinden und beide mit der Organisationsentwicklung zu vernetzen. Dazu sollte eine Subjektorientierung im Management hinzukommen. Bei dieser Sichtweise werden die Mitarbeiter nicht als Erfüllungsgehilfen des Managements betrachtet, sondern als kooperative Akteure. Mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen können die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten entwickeln und durch Beteiligung an den Zielsetzungen der Einrichtung gleichzeitig an deren Erfolg mitwirken.
- Im Rahmen der *Gesundheitsförderung* können diese Maßnahmen noch ergänzt werden. Neben dem Schutz vor physikalischen und biochemischen Risiken geht es dabei um eine Erweiterung der Handlungsspielräume, die Vermeidung arbeitsbedingter Krankheiten, die Förderung von unterstützenden Arbeitsbeziehungen sowie die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die eine Identifikation mit der Arbeit erlauben.

12 Punkte

Lösung Aufgabe 5 (SB 4, S. 36)

15 Punkte

Beteiligung der Mitarbeiter:

Die angeführten Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung müssen einen Bezug zum Fallbeispiel haben. Vorteile in allgemeiner Form:

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 organisatorischen Zusammenhänge, die ihre eigenen Arbeitsaktivitäten mit denen anderer verknüpfen. Durch die Reflexion und Diskussion ihrer eigenen Ziele und Bedürfnisse im Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen entwickeln 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 Voraussetzungen 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, Neugelertes zur weiteren Verbesserung der Arbeitssituation anwenden zu können.

max. 15 Punkte
pro Vorteil 5
Punkte (einschließlich
Bezug zum
Fallbeispiel)