

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	XVII	<b>4</b>	<b>Professionalisierungsprozess der Pflege</b> ...	57
<b>1 Gesundheits- und Sozialpolitik</b> .....	1	4.1	Berufliches Selbstverständnis .....	58
1.1 Sozialpolitik als staatliche Aufgabe .....	2	4.1.1	Voraussetzungen für eine Berufskonstruktion ...	58
1.2 Sozialpolitische Modelle .....	2	4.1.2	Leitbilder der Pflege im Wandel .....	58
1.2.1 Wirtschaftsliberales Modell .....	3	4.1.3	Konsequenzen für das berufliche Selbstverständnis der leitenden Pflegefachkräfte .....	60
1.2.2 Sozialdemokratisches Modell .....	3	<b>4.2 Pflege als Beruf</b> .....	<b>61</b>	
1.2.3 Konservatives Modell .....	3	4.2.1	Der Pflegeberuf – (noch immer) ein Frauenberuf .....	61
1.3 Gesundheit als Gegenstand der Politik .....	3	4.2.2	Berufliche Sozialisation und Identität .....	62
1.4 Stand der gesundheitspolitischen Entwicklung .....	3	<b>4.3 Vom Beruf zur Profession</b> .....	<b>62</b>	
1.5 Das Politikfeld Gesundheit in Deutschland ...	5	4.3.1	Profession und Professionalisierung .....	62
1.5.1 Die gesetzliche Krankenversicherung .....	5	4.3.2	Struktur des professionellen Pflegehandelns ...	64
1.5.2 Phasen der Gesundheitspolitik .....	8	4.3.3	Professionelles Leitungshandeln .....	65
1.5.3 Steuerungselemente der wettbewerbsorientierten Strukturformen .....	12	4.3.4	Stand der Professionalisierung .....	66
1.6 Pflege in der Gesundheitspolitik .....	17	<b>4.4 Pflegeberufe und Gesellschaft</b> .....	<b>66</b>	
<b>2 Gesundheitsökonomie</b> .....	23	4.4.1	Praxisfelder der Pflegeberufe .....	66
2.1 Ziele und Steuerungsvorstellungen .....	24	4.4.2	Pflegeberufe im Kontext anderer Gesundheitsberufe .....	67
2.2 Gesundheitsmarkt im Vergleich zu anderen Märkten .....	26	4.4.3	Auswirkungen auf das Leitungshandeln .....	68
2.3 Finanzierung und Verteilung .....	26	<b>4.5 Pflegeberufe und Politik</b> .....	<b>68</b>	
2.4 Gesundheitspolitik und Medizin .....	27	4.5.1	Ziele der Berufspolitik .....	68
2.5 Wirtschaftlichkeit und Humanität .....	29	4.5.2	Akteure der Berufspolitik .....	70
2.6 Lösungsstrategien .....	30	4.5.3	Konsequenzen für leitende Pflegefachkräfte ...	73
2.6.1 Managed-Care und integrierte Versorgung ...	30	<b>4.6 Karrierewege</b> .....	<b>73</b>	
2.6.2 Disease-Management .....	33	4.6.1	Ausbildungsgesetze .....	73
2.6.3 Casemanagement .....	35	4.6.2	Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildung .....	75
2.7 Zukunftsperspektiven der Gesundheitsversorgung .....	39	4.6.3	Pflegestudiengänge .....	76
<b>3 Rechtliche Grundlagen des Pflegemanagements</b> .....	43	4.6.4	Neue Berufsbilder in der Pflege .....	77
3.1 Allgemeine Leitungsfunktion .....	44	<b>5 Pflegewissenschaft</b> .....	<b>79</b>	
3.2 Leitungsfunktion im Kontext der Organisation .....	45	5.1	Inhalte der Pflegewissenschaft .....	80
3.2.1 Pflege unter ärztlicher Gesamtverantwortung ...	45	5.1.1	Entwicklungslinien der Pflegewissenschaft ...	80
3.2.2 Gesamtverantwortung der Leitung des Pflegedienstes .....	46	5.1.2	Schlüsselkonzepte .....	81
3.2.3 Trägerseitige Vorgaben für das Leistungsbestimmungsrecht .....	46	<b>5.2 Pflege-theorien</b> .....	<b>81</b>	
3.3 Leitungsfunktion und Arbeitsrecht .....	47	5.2.1	Grundlagen .....	81
3.3.1 Leitungsfunktion und Gesetzesrecht .....	48	5.2.2	Praxisrelevanz von Theorien .....	82
3.3.2 Leitungsfunktion und Kollektivrecht .....	49	<b>5.3 Pflegeforschung</b> .....	<b>84</b>	
3.3.3 Leitungsfunktion und Individualrecht .....	50	5.3.1	Forschungsfelder .....	84
3.4 Leitungsfunktion und Strafrecht .....	50	5.3.2	Der Forschungsprozess .....	84
3.4.1 Strafrechtlicher Handlungsbegriff .....	50	5.3.3	Literaturrecherche .....	86
3.4.2 Straftatbestände im Pflegebereich .....	51	5.3.4	Anwendung von Forschungsergebnissen .....	88
3.5 Leitungsfunktion und Haftungsrecht .....	53	<b>6 Ethische und moralische Grundfragen des pflegerischen Handelns</b> .....	<b>95</b>	
3.5.1 Haftung des Trägers .....	53	6.1	Ethik im Pflegemanagement .....	96
3.5.2 Haftung im Arbeitsrecht .....	54	6.2	Ethik in Organisationen .....	97
3.5.3 Zivilrechtliche Verantwortlichkeit der leitenden Pflegefachkraft .....	54	6.3	Menschliche Grund- und Grenzerfahrungen .....	99
3.6 Leitungsfunktion und Betreuungsrecht .....	55	6.3.1	Autonomie am Lebensende .....	99
		6.3.2	Palliative Care und Hospize .....	102
		6.3.3	Sterbebegleitung und Sterbehilfe .....	105
		<b>6.4 Ethische Reflexion im Pflegemanagement</b> .....	<b>106</b>	

<b>7</b>	<b>Gesundheitswissenschaften, Gesundheitsrisiken und Gesundheitsförderung</b> . . . . .	<b>109</b>	<b>8.4</b>	<b>Changemanagement</b> . . . . .	<b>154</b>
7.1	Gesundheitswissenschaften . . . . .	110	8.4.1	Anforderungen an leitende Pflegefachkräfte . . . . .	154
7.1.1	Ziele und Aufgaben . . . . .	110	8.4.2	Entwicklung des Changemanagements . . . . .	155
7.1.2	Krankheits- und Gesundheitsmodelle . . . . .	110	8.4.3	Instrumente des Changemanagements . . . . .	157
7.1.3	Aktionsfelder der Gesundheitswissenschaften . . . . .	111	<b>8.5</b>	<b>Organisationskultur</b> . . . . .	<b>158</b>
<b>7.2</b>	<b>Gesundheitsförderung</b> . . . . .	<b>112</b>	8.5.1	Formelle Aspekte . . . . .	158
7.2.1	Ziele und Grundlagen . . . . .	112	8.5.2	Informelle Aspekte . . . . .	158
7.2.2	Strategien der Gesundheitsförderung . . . . .	112	8.5.3	Kriterien einer positiven Organisationskultur . . . . .	160
7.2.3	Gesundheitsförderung in der Praxis . . . . .	113	<b>8.6</b>	<b>Organisationsentwicklung</b> . . . . .	<b>160</b>
<b>7.3</b>	<b>Risiken, Lasten und Ressourcen in Pflegeberufen</b> . . . . .	<b>115</b>	8.6.1	Ansätze . . . . .	161
7.3.1	Entstehung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen . . . . .	115	8.6.2	Anlässe und Umsetzung . . . . .	161
7.3.2	Hauterkrankungen . . . . .	117	8.6.3	Ziele . . . . .	161
7.3.3	Rückenerkrankungen . . . . .	118	<b>8.7</b>	<b>Lernende Organisation</b> . . . . .	<b>161</b>
7.3.4	Psychosoziale Fehlbelastungen . . . . .	118	8.7.1	Organisationales Lernen . . . . .	161
7.3.5	Infektionserkrankungen . . . . .	120	8.7.2	Disziplinen des organisationalen Lernens . . . . .	162
7.3.6	Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle . . . . .	120	8.7.3	Die lernende Organisation im Gesundheitswesen . . . . .	162
7.3.7	Schichtarbeit . . . . .	121	<b>8.8</b>	<b>Künftige Herausforderungen im Pflege- und Gesundheitswesen</b> . . . . .	<b>163</b>
7.3.8	Gefahrstoffe . . . . .	121	8.8.1	Demografische Entwicklung in Deutschland . . . . .	163
7.3.9	Ionisierende Strahlen . . . . .	122	8.8.2	Diversity . . . . .	163
7.3.10	Dienstwegeunfälle . . . . .	122	8.8.3	Generation Y . . . . .	164
7.3.11	Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe . . . . .	122	8.8.4	Arbeitsfähigkeit erhalten . . . . .	165
<b>7.4</b>	<b>Gefühlsarbeit in pflegerischen Handlungsfeldern</b> . . . . .	<b>123</b>	8.8.5	Mitarbeiter gewinnen . . . . .	166
7.4.1	Professioneller Umgang mit Gefühlen . . . . .	124	8.8.6	Mitarbeiter binden . . . . .	166
7.4.2	Gefühlslasten im Umgang mit Tabus . . . . .	126	8.8.7	Wissensmanagement . . . . .	166
<b>7.5</b>	<b>Folgen andauernder Fehlbelastungen</b> . . . . .	<b>128</b>	<b>9</b>	<b>Betriebswirtschaft und Finanzierung</b> . . . . .	<b>169</b>
7.5.1	Burnout . . . . .	128	9.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen . . . . .	170
7.5.2	Problematischer Umgang mit Patienten/ Bewohnern . . . . .	131	<b>9.2</b>	<b>Betriebliche Funktionen</b> . . . . .	<b>171</b>
<b>7.6</b>	<b>Abhängigkeitserkrankungen</b> . . . . .	<b>133</b>	9.2.1	Was ist ein Betrieb? . . . . .	171
<b>7.7</b>	<b>Fehlzeiten</b> . . . . .	<b>135</b>	9.2.2	Betriebliche Funktionsbereiche . . . . .	172
<b>7.8</b>	<b>Unterstützende Maßnahmen</b> . . . . .	<b>137</b>	<b>9.3</b>	<b>Finanzwesen</b> . . . . .	<b>174</b>
7.8.1	Supervision . . . . .	137	9.3.1	Steuerrelevante Daten . . . . .	174
7.8.2	Coaching . . . . .	138	9.3.2	Vorschriften zur Buchführung und Gliederung des Rechnungswesens . . . . .	175
7.8.3	Kollegiale Beratung . . . . .	138	9.3.3	Buchführung und Jahresabschluss . . . . .	175
<b>8</b>	<b>Krankenhäuser, Pflegeheime und Pflegedienste als Unternehmen</b> . . . . .	<b>141</b>	9.3.4	Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	178
8.1	Rechtsformen von Krankenhäusern, Pflegeheimen und Pflegediensten . . . . .	142	9.3.5	Statistik- und Prognoserechnung . . . . .	181
8.1.1	Einzelunternehmen . . . . .	142	9.3.6	Planungsrechnung . . . . .	182
8.1.2	Personengesellschaften . . . . .	142	9.3.7	Steuern . . . . .	182
8.1.3	Kapitalgesellschaften . . . . .	143	<b>9.4</b>	<b>Krankenhausfinanzierung</b> . . . . .	<b>183</b>
8.1.4	Öffentliche Unternehmen . . . . .	144	9.4.1	Investitionsfinanzierung und Fördermittel . . . . .	183
8.1.5	Weitere Rechtsformen . . . . .	145	9.4.2	Betriebskosten und DRG-System . . . . .	184
8.1.6	Holding . . . . .	145	<b>9.5</b>	<b>Die soziale Pflegeversicherung</b> . . . . .	<b>187</b>
8.1.7	Unternehmenszusammenschlüsse . . . . .	146	9.5.1	Der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff . . . . .	187
8.1.8	Profit- und Non-Profit-Unternehmen . . . . .	146	9.5.2	Bewertung der Selbstständigkeit . . . . .	188
<b>8.2</b>	<b>Organisation von Krankenhäusern, Pflegeheimen und Pflegediensten</b> . . . . .	<b>148</b>	9.5.3	Pflegegrade statt Pflegestufen . . . . .	188
8.2.1	Aufbauorganisation . . . . .	148	9.5.4	Leistungen der Sozialen Pflegeversicherung . . . . .	188
8.2.2	Prozessorganisation . . . . .	151	9.5.5	Heimentgelt . . . . .	190
8.2.3	Projektorganisation . . . . .	152	<b>9.6</b>	<b>Controlling</b> . . . . .	<b>191</b>
<b>8.3</b>	<b>Lean Management</b> . . . . .	<b>153</b>	9.6.1	Aufgaben . . . . .	192
			9.6.2	Ziele . . . . .	192
			9.6.3	Instrumente . . . . .	192
			9.6.4	Organisation . . . . .	193
			9.6.5	Anforderungen an Mitarbeiter im Controlling . . . . .	194
			9.6.6	Controlling im Gesundheitswesen . . . . .	194

<b>10</b>	<b>Qualitätsmanagement</b> .....	197	<b>12</b>	<b>Personalmanagement</b> .....	247
10.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements .....	198	12.1	Grundbegriffe .....	248
10.1.1	Qualität .....	198	12.1.1	Bedarfsplanung .....	248
10.1.2	Rechtliche Grundlagen .....	198	12.1.2	Beschaffungsplanung .....	252
10.1.3	Umsetzung des QM .....	199	12.1.3	Personalauswahl .....	254
<b>10.2</b>	<b>QM in der Pflege</b> .....	199	12.1.4	Anpassungsplanung .....	255
10.2.1	Pflegequalität .....	199	12.1.5	Entwicklungsplanung .....	255
10.2.2	Qualitätsdimensionen .....	200	12.1.6	Einsatzplanung .....	256
10.2.3	Qualitätssicherung .....	201	12.1.7	Erhaltungsplanung .....	256
10.2.4	Qualitätsentwicklung .....	202	12.1.8	Personalkostenplanung .....	257
10.2.5	Qualitätsmanagementsysteme .....	203	12.1.9	Stellenpläne .....	258
10.2.6	Verbreitete QMS im Gesundheitswesen .....	203	12.1.10	Budgetberechnung .....	258
10.2.7	Audit .....	206	12.1.11	Personalfreistellungsplanung .....	259
10.2.8	Prozessorientiertes QM .....	207	<b>12.2</b>	<b>Motivation und Arbeitszufriedenheit</b> .....	260
10.2.9	Prozessbegleitung .....	208	12.2.1	Motivationsansätze und -modelle .....	261
10.2.10	Instrumente des QM .....	209	12.2.2	Führung und Motivation .....	262
10.2.11	Risikomanagement und Fehlerkultur .....	214	12.2.3	Selbst- und Fremdmotivation .....	263
<b>10.3</b>	<b>QM im Krankenhaus</b> .....	217	12.2.4	Mitarbeiterzufriedenheit .....	265
10.3.1	Gesetzliche Vorgaben .....	217	<b>12.3</b>	<b>Personalentwicklung</b> .....	268
10.3.2	Umsetzung in die Praxis .....	218	12.3.1	Personalentwicklung im Gesundheitswesen .....	268
10.3.3	Risikomanagement und Fehlerkultur im Krankenhaus .....	218	12.3.2	Konzeptuelle Ansätze .....	269
<b>10.4</b>	<b>QM in der ambulanten und stationären Pflege</b> .....	218	12.3.3	Ziele .....	270
10.4.1	Rechtliche Vorgaben .....	219	12.3.4	Instrumente .....	271
10.4.2	Prüfbehörden .....	220	12.3.5	Perspektiven .....	274
10.4.3	Grundsätze der QE in der Altenpflege .....	220	<b>13</b>	<b>Pflegesch- und Pflegehilfskräfte führen</b> .....	277
10.4.4	Risikomanagement in der Altenpflege .....	222	<b>13.1</b>	<b>Führungsstrategie</b> .....	278
<b>10.5</b>	<b>Kundenorientierung</b> .....	222	<b>13.2</b>	<b>Führungsstile</b> .....	279
10.5.1	Interne und externe Kunden .....	222	13.2.1	Traditionelle Führungsstile .....	279
10.5.2	Bewohner-, Patient- und Kundenbefragungen .....	223	13.2.2	Moderner Führungsstil .....	279
<b>10.6</b>	<b>Beschwerdemanagement</b> .....	223	<b>13.3</b>	<b>Führungsvoraussetzungen</b> .....	280
10.6.1	Ziele .....	223	13.3.1	Kompetenzmodell .....	280
10.6.2	Beschwerdemanagementprozess .....	224	13.3.2	Führungskompetenzen .....	280
<b>10.7</b>	<b>Transkulturelle Kundenorientierung</b> .....	225	<b>13.4</b>	<b>Klassische Führungsansätze</b> .....	282
10.7.1	Zielgruppen .....	225	13.4.1	Taylorismus .....	282
10.7.2	Transkulturelle Pflege .....	226	13.4.2	Die Administrationslehre von Fayol .....	283
<b>10.8</b>	<b>Projektarbeit</b> .....	227	13.4.3	Der Bürokratieansatz von Weber .....	283
10.8.1	Projekte .....	227	<b>13.5</b>	<b>Moderne Führungsansätze</b> .....	284
10.8.2	Projektmanagement .....	227	13.5.1	Human-Relations-Management .....	284
10.8.3	Projektablauf .....	228	13.5.2	Human-Ressource-Management .....	286
10.8.4	Projektmanagement in der Pflege .....	230	13.5.3	Human-Ressource-Management in der Pflege .....	286
<b>11</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit und Marketing im Gesundheitswesen</b> .....	233	<b>13.6</b>	<b>Zeitmanagement</b> .....	288
<b>11.1</b>	<b>Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit</b> .....	234	13.6.1	Entwicklung .....	288
11.1.1	Kommunizieren mit der Öffentlichkeit .....	234	13.6.2	Ansätze, Instrumente und Strategien .....	289
11.1.2	Pflege in der Öffentlichkeit .....	235	<b>13.7</b>	<b>Delegieren</b> .....	290
<b>11.2</b>	<b>Grundlagen des Marketings</b> .....	236	13.7.1	Grundsätze des Delegierens .....	290
<b>11.3</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit versus Marketing</b> .....	236	13.7.2	Richtiges Delegieren .....	290
<b>11.4</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit in Pflegeeinrichtungen</b> .....	237	13.7.3	Mangelndes Delegieren .....	293
11.4.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit für Pflegedienstleister .....	237	<b>13.8</b>	<b>Dienstplangestaltung</b> .....	293
11.4.2	Interne Kommunikation .....	237	13.8.1	Grundlagen und Einflussfaktoren .....	293
11.4.3	Externe Kommunikation .....	239	13.8.2	Formale Aspekte .....	294
<b>11.5</b>	<b>Medienarbeit als Kommunikationsinstrument</b> ..	242	13.8.3	Rahmendienstplan .....	296
11.5.1	Grundlagen .....	242	13.8.4	Endlosplan .....	297
11.5.2	Pressemitteilung schreiben .....	244	13.8.5	Rechtliche Aspekte der Dienstplangestaltung .....	298
11.5.3	Weitere Formen der Medienarbeit .....	244	13.8.6	Dienstplangestaltung und Gesundheitsschutz .....	302
			13.8.7	Einführung neuer Arbeitszeitmodelle .....	303

<b>14</b>	<b>Kommunikation im Führungsalltag</b> .....	305	15.3	Fallstricke in der Teamarbeit .....	337
14.1	Grundlagen der Kommunikation .....	306	15.4	Teamanalyse .....	337
14.1.1	Wahrnehmung im Kommunikationsprozess .....	307	15.5	Konflikte im Team .....	339
14.1.2	Wertschätzender Sprachstil .....	307	15.5.1	Konfliktgrundarten .....	340
14.1.3	Strukturierung des Gesprächs .....	308	15.5.2	Theorien und Modelle .....	342
14.1.4	Rolle der leitenden Pflegefachkraft .....	308	15.5.3	Mobbing .....	346
14.1.5	Kommunikationsmodelle .....	310	15.5.4	Bearbeitungs- und Lösungsstrategien .....	348
14.2	Die eigene Person im Kommunikationsprozess .....	313	15.5.5	Mediation .....	349
14.2.1	Mimik .....	313	15.5.6	Übersichtsschema zum Konfliktlösungsprozess ...	350
14.2.2	Blickkontakt .....	313	15.6	Einarbeiten neuer Mitarbeiter .....	350
14.2.3	Gestik .....	313	15.6.1	Rechtliche Aspekte der Einarbeitung .....	351
14.2.4	Körperhaltung .....	314	15.6.2	Einarbeitungsprozess .....	351
14.2.5	Distanz .....	314	15.6.3	Entwicklungs- und Einarbeitungsphasen .....	352
14.2.6	Sprechverhalten .....	314	15.7	Auszubildende einarbeiten und anleiten .....	353
14.3	Rhetorik und Argumentation .....	315	15.7.1	Gesetzliche Anforderungen .....	353
14.3.1	Konsensmodell .....	315	15.7.2	Praxisanleiter .....	354
14.3.2	Sieg-Niederlage-Modell .....	316	15.7.3	Lernprozesse und Anleitungssituationen gestalten .....	355
14.4	Professionelle Kommunikation .....	316	15.7.4	Lernberatung .....	356
14.4.1	Bewerbungsgespräch .....	316	15.8	Mitarbeiterbeurteilung .....	356
14.4.2	Kündigungsgespräch .....	317	15.8.1	Ziele und Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung .....	357
14.4.3	Feedbackgespräch .....	318	15.8.2	Die Mitarbeiterbeurteilung aus Sicht der Betroffenen .....	358
14.4.4	Kritikgespräch .....	319	15.8.3	Formen der Mitarbeiterbeurteilung .....	358
14.4.5	Beratungsgespräch .....	319	15.8.4	Beurteilungsfehler .....	361
14.4.6	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch .....	320	15.8.5	Beurteilung von Auszubildenden .....	362
14.4.7	Beurteilungsgespräch .....	322			
14.5	Leiten und Moderieren von Dienstbesprechungen .....	323	<b>16</b>	<b>Beratung und Schulung</b> .....	365
14.5.1	Ergebnisorientierte Gesprächsleitung .....	323	16.1	Beratungsbedarf .....	366
14.5.2	Moderationsmethoden .....	324	16.1.1	Demografische Entwicklung .....	366
14.6	Informations- und Kommunikationsmanagement .....	327	16.1.2	Gesetzliche Bestimmungen .....	367
14.6.1	Information und Wissen .....	328	16.2	Ansätze der Pflegeberatung .....	368
14.6.2	Informationssysteme und Kommunikationstechnologien .....	328	16.2.1	Inhalte und Anforderungen .....	368
14.6.3	Technik erfolgreich einsetzen .....	330	16.2.2	Beratungsformen .....	368
			16.2.3	Beratungsarten .....	370
			16.2.4	Beratungsverlauf .....	371
			16.2.5	Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen des Beraters .....	371
<b>15</b>	<b>Teamentwicklung und Mitarbeiterführung</b> .....	333	16.3	Rolle der leitenden Pflegefachkraft .....	372
15.1	Strukturen und Merkmale von Gruppen und Teams .....	334	16.4	Formen der Pflegeberatung .....	372
15.2	Teambildung .....	334	16.4.1	Gesundheitsberatung .....	372
15.2.1	Phasen der Teambildung .....	335	16.4.2	Pflegebezogene Fach- und Fallberatung .....	373
15.2.2	Rollen im Team .....	336	16.4.3	Patienten- und Angehörigenberatung .....	374
15.2.3	Aufgaben der Teamleitung .....	336	16.4.4	Patienten- und Angehörigenschulung .....	374
15.2.4	Merkmale eines funktionierenden Teams .....	337			
			<b>Register</b> .....		377