

Inhaltsverzeichnis

1	Gesundheits-, Pflege- und Sozialpolitik	1	3	Rechtliche Grundlagen des Pflegemanagements	35
	Michael Wittland			Ralf Birkenfeld	
1.1	Strukturen der Gesundheitspolitik.	2			
1.1.1	Staatliche Ebene.	2	3.1	Allgemeine Leitungsfunktion.	36
1.1.2	Selbstverwaltungsebene	2	3.1.1	Weisungsrecht	36
1.1.3	Individualebene	2	3.1.2	Arbeitspflicht und Direktionsrecht	36
1.1.4	Gesetzgebung	3	3.1.3	Weisungsverhalten	37
1.1.5	Gewaltenteilung	3	3.1.4	Anordnungsrahmen	37
1.1.6	Zentrale Rolle der Selbstverwaltung	5	3.2	Leitungsfunktion im Kontext der Organisation	37
1.2	Grundlagen der Gesundheits-, Pflege- und Sozialpolitik.	8	3.2.1	Pflege unter ärztlicher Gesamtverantwortung	38
1.2.1	Grundprinzipien der sozialen Sicherung im Krankheitsfall	8	3.2.2	Gesamtverantwortung der Leitung des Pflegedienstes	38
1.2.2	Die Sozialgesetzbücher als wesentliche Rechtsquellen.	9	3.2.3	Trägerseitige Vorgaben für das Leistungsbestimmungsrecht	38
1.2.3	Gesetzliche Krankenversicherungen als zentraler Akteur	10	3.3	Leitungsfunktion und Arbeitsrecht	39
1.3	Inhalte der Gesundheits-, Pflege- und Sozialpolitik.	11	3.3.1	Leitungsfunktion und Gesetzesrecht	40
1.3.1	Überblick	11	3.3.2	Leitungsfunktion und Kollektivrecht	42
1.3.2	Herausforderung demografischer Wandel	14	3.3.3	Leitungsfunktion und Individualrecht.	43
2	Gesundheitsökonomie.	17	3.4	Leitungsfunktion und Strafrecht	43
	Michael Wittland		3.4.1	Strafrechtlicher Handlungsbegriff	43
2.1	Ökonomisches Prinzip	18	3.4.2	Straftatbestände in der Pflege.	45
2.1.1	Maximalprinzip.	18	3.5	Leitungsfunktion und Haftungsrecht.	46
2.1.2	Minimalprinzip	18	3.5.1	Haftung der Träger	47
2.1.3	Extremumprinzip	19	3.5.2	Haftung im Arbeitsrecht	47
2.2	Ökonomie im Gesundheitswesen	19	3.5.3	Zivilrechtliche Verantwortung der leitenden Pflegefachperson	48
2.2.1	Perspektive der Makro- und Mikroökonomie	19	3.6	Leitungsfunktion und Betreuungsrecht	49
2.2.2	Der Begriff Gesundheitsökonomie.	19			
2.2.3	Die sozialrechtliche Perspektive.	20	4	Professionalisierungsprozess der Pflege	51
2.3	Output und Input im Gesundheitswesen.	21		Matthias Dittrich, Anja Wiedermann	
2.3.1	Gesundheitsausgaben in Deutschland.	22	4.1	Berufliches Selbstverständnis	52
2.3.2	Krankenhäuser in Deutschland	23		Matthias Dittrich	
2.3.3	Stationäre und ambulante Pflege in Deutschland.	27	4.1.1	Voraussetzungen für eine Berufskonstruktion	52
2.4	Anreizwirkungen einzelner Vergütungssysteme	29	4.1.2	Leitbilder der Pflege im Wandel	52
2.4.1	Kostenerstattung	29	4.1.3	Konsequenzen für das berufliche Selbstverständnis der leitenden Pflegefachpersonen	54
2.4.2	Budget.	29	4.2	Pflege als Beruf.	55
2.4.3	Fallpauschalen	29		Matthias Dittrich	
2.4.4	Einzelleistungsvergütung	30	4.2.1	Der Pflegeberuf – (noch immer) ein Frauenberuf	55
2.4.5	Mischformen	30	4.2.2	Berufliche Sozialisation und Identität	55
2.5	Aktuelle Reformansätze im Gesundheitswesen.	31	4.3	Vom Beruf zur Profession	56
2.5.1	Integrierte/Besondere Versorgung.	31		Matthias Dittrich	
2.5.2	Disease-Management-Programme	32	4.3.1	Profession und Professionalisierung	56
2.5.3	Medizinische Versorgungszentren in der Trägerschaft von Krankenhäusern.	33	4.3.2	Struktur des professionellen Pflegehandelns	58
2.5.4	Weitere Modelle.	33	4.3.3	Professionelles Leitungshandeln	60
2.6	Gesundheitsökonomie versus Pflegemanagement	33	4.3.4	Stand der Professionalisierung	60
			4.4	Pflegeberufe und Gesellschaft.	61
				Matthias Dittrich	
			4.4.1	Praxisfelder der Pflegeberufe.	61

XIV Inhaltsverzeichnis

4.4.2	Pflegeberufe im Kontext anderer Gesundheitsberufe	62	6.7	Beispiele für Informations- und Kommunikationstechnologie-Anwendungen	102
4.4.3	Auswirkungen auf das Leitungshandeln	63	6.7.1	Customer-Relationship-Management-Systeme	103
4.5	Pflegeberufe und Politik	63	6.7.2	Telematik, Telemedizin und Telemetrie	103
	Matthias Dittrich		6.7.3	Ambiant Assisted Living	103
4.5.1	Ziele der Berufspolitik	63	6.7.4	Robotik	104
4.5.2	Akteure der Berufspolitik	64	6.7.5	Fort- und Weiterbildung	104
4.6	Pflegekammern	67	6.7.6	Künstliche Intelligenz	104
	Anja Wiedermann		6.8	Technik erfolgreich einsetzen	105
4.6.1	Pflege(berufe)kammern als Institutionen der Selbstverwaltung	68	7	Pflegewissenschaft	107
4.6.2	Pflegeberufekammern im internationalen Kontext	74		Friedrich Düvel	
4.7	Karrierewege	75	7.1	Was ist Pflegewissenschaft?	108
	Matthias Dittrich		7.1.1	Warum Pflegewissenschaft?	108
4.7.1	Ausbildungsgesetze	75	7.1.2	Entwicklung der Pflegewissenschaft	109
4.7.2	Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildung	76	7.2	Pflege-theorien	109
4.7.3	Pflegestudiengänge	78	7.2.1	Grundlagen	109
4.7.4	Neue Berufsbilder in der Pflege	79	7.2.2	Praxisrelevanz von Theorien	111
5	Beratung und Schulung	83	7.3	Pflegeforschung	112
	Gabriele Overlander		7.3.1	Forschungsfelder	112
5.1	Beratungsbedarf	84	7.3.2	Der Forschungsprozess	114
5.1.1	Demografische Entwicklung	84	7.3.3	Literaturrecherche	116
5.1.2	Gesetzliche Bestimmungen	84	7.3.4	Forschungsergebnisse anwenden	119
5.2	Ansätze der Pflegeberatung	86	8	Ethische und moralische Grundfragen des pflegerischen Handelns	125
5.2.1	Inhalte und Anforderungen	86		Lutz Schütze	
5.2.2	Beratungsformen	87	8.1	Ethik im Pflegemanagement	126
5.2.3	Beratungsarten	89	8.1.1	Aufgaben des Pflegemanagements	126
5.2.4	Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen der Beratenden	90	8.1.2	Verantwortung im Pflegemanagement	126
5.3	Rolle der leitenden Pflegefachperson	91	8.2	Ethik in Organisationen	127
5.4	Formen der Pflegeberatung	91	8.2.1	Organisationsethik und Qualität	127
5.4.1	Gesundheitsberatung	91	8.2.2	Ethik und Ökonomie	128
5.4.2	Pflegebezogene Fach- und Fallberatung	92	8.2.3	Moralisches Handeln in Organisationen	128
5.4.3	Beratung von Pflegebedürftigen und Angehörigen	93	8.2.4	Ethik organisieren	128
5.4.4	Schulung von Pflegebedürftigen und Angehörigen	93	8.3	Menschliche Grund- und Grenzerfahrungen	130
5.4.5	Online-Pflegeberatung	94	8.3.1	Pflegerische Arbeitssituation	130
6	Pflege 4.0 – Digitalisierung in der Pflege	97	8.3.2	Autonomie am Lebensende	130
	Matthias Dittrich		8.3.3	Palliative Care und Hospize	133
6.1	Stand der Entwicklung	98	8.3.4	Sterbebegleitung und Sterbehilfe	137
6.2	Pflege 4.0	99	8.4	Ethische Reflexion im Pflegemanagement	138
6.3	Informations- und Kommunikationsmanagement	99	9	Gesundheitswissenschaften, Gesundheitsrisiken, Gesundheitsförderung	141
6.3.1	Zielgerichtete Information und Kommunikation	99		Friedrich Düvel, Gabriele Overlander, Heike Schambortski, Lothar Zweiniger	
6.3.2	Wissensmanagement	99	9.1	Gesundheitswissenschaften	142
6.4	Informationssysteme und Kommunikationstechnologien	99		Friedrich Düvel	
6.4.1	Bedeutung für das Gesundheitswesen	99	9.1.1	Ziele und Aufgaben	142
6.4.2	Pflegerelevante Informationssysteme und Kommunikationstechnologien	99	9.1.2	Krankheits- und Gesundheitsmodelle	142
6.4.3	Integration in die Unternehmenskultur	100	9.1.3	Aktionsfelder der Gesundheitswissenschaften	143
6.5	Gesetze	101	9.2	Gesundheitsförderung	144
6.6	Sicherheit	101		Friedrich Düvel	
6.6.1	Private Geräte	101	9.2.1	Ziele und Grundlagen	144
6.6.2	Datenschutz-Grundverordnung	102			
6.6.3	Bundesdatenschutzgesetz	102			

9.2.2	Strategien der Gesundheitsförderung	144	10.4.2	Entwicklung des Change Managements	195
9.2.3	Gesundheitsförderung in der Praxis	146	10.4.3	Instrumente des Change Managements	197
9.3	Risiken und Ressourcen in Pflegeberufen	147	10.5	Organisationskultur	198
	Heike Schambortski			Jutta Freund	
9.3.1	Entstehung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen	148	10.5.1	Formelle Aspekte	198
9.3.2	Hauterkrankungen	151	10.5.2	Informelle Aspekte	199
9.3.3	Rückenerkrankungen	151	10.5.3	Kriterien einer positiven Organisationskultur	201
9.3.4	Psychosoziale Fehlbelastungen	152	10.6	Organisationsentwicklung	201
9.3.5	Infektionserkrankungen	154		Jutta Freund	
9.3.6	Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle	155	10.6.1	Ansätze	201
9.3.7	Schichtarbeit	155	10.6.2	Anlässe und Umsetzung	202
9.3.8	Gefahrstoffe	156	10.6.3	Ziele	202
9.3.9	Ionisierende Strahlen	156	10.7	Lernende Organisation	202
9.3.10	Dienstwegeunfälle	156		Jutta Freund	
9.3.11	Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe	157	10.7.1	Organisationales Lernen	202
9.4	Gefühlsarbeit in pflegerischen Handlungsfeldern ..	159	10.7.2	Disziplinen des organisationalen Lernens	203
	Gabriele Overlander		10.7.3	Die lernende Organisation im Gesundheitswesen ..	204
9.4.1	Professioneller Umgang mit Gefühlen	159	10.8	Aktuelle und künftige Herausforderungen in der Pflege	204
9.4.2	Gefühlslasten im Umgang mit Tabus	160		Katharina Freund	
9.5	Folgen andauernder Fehlbelastungen	163	10.8.1	Demografische Entwicklung in Deutschland	204
	Gabriele Overlander		10.8.2	Diversity	204
9.5.1	Burn-out	163	10.8.3	Arbeitsfähigkeit erhalten	207
9.5.2	Problematischer Umgang mit Pflegebedürftigen ...	166	10.8.4	Mitarbeitende gewinnen	208
9.6	Abhängigkeitserkrankungen	168	10.8.5	Mitarbeitende binden	209
	Lothar Zweiniger		10.8.6	Wissensmanagement	209
9.7	Fehlzeiten	171	10.8.7	Nachhaltigkeit	211
	Lothar Zweiniger				
9.8	Unterstützende Maßnahmen	174	11	Betriebswirtschaft und Finanzierung	215
	Gabriele Overlander			Lisa Jusim, Stefan Seidel, Elisabeth Trczinski	
9.8.1	Supervision	174	11.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	216
9.8.2	Coaching	175		Elisabeth Trczinski	
9.8.3	Kollegiale Beratung	176	11.2	Betriebliche Funktionen	217
				Elisabeth Trczinski	
10	Management in Gesundheitsunternehmen ...	181	11.2.1	Was ist ein Betrieb?	218
	Jutta Freund, Katharina Freund, Elisabeth Trczinski		11.2.2	Betriebliche Funktionsbereiche	219
10.1	Innovation und strategische Planung	182	11.3	Finanzwesen	221
	Elisabeth Trczinski			Elisabeth Trczinski	
10.1.1	Wettbewerbsanalyse nach Porter	182	11.3.1	Buchführung und Gliederung des Rechnungswesens	221
10.1.2	Potenzialanalyse – SWOT-Analyse	183	11.3.2	Steuerungsrelevante Daten	222
10.1.3	Produkt-Markt-Matrix	183	11.3.3	Kosten- und Leistungsrechnung	224
10.1.4	BCG-Matrix – Portfolioanalyse	184	11.3.4	Steuern	226
10.1.5	Balanced Scorecard	185	11.4	Refinanzierung von Krankenhausleistungen	226
10.1.6	Produktlebenszyklusanalyse	186		Elisabeth Trczinski	
10.2	Organisation von ambulanten und stationären Einrichtungen zur Akut- und Langzeitpflege	187	11.4.1	DRG-Fallpauschalen-System	226
	Jutta Freund		11.4.2	Entökonomisierung und Leistungsgruppen	227
10.2.1	Aufbauorganisation	187	11.4.3	Vorhaltevergütung	227
10.2.2	Prozessorganisation	190	11.5	Die soziale Pflegeversicherung	228
10.2.3	Projektorganisation	192		Lisa Jusim, Stefan Seidel	
10.3	Lean Management	192	11.5.1	Der Pflegebedürftigkeitsbegriff	228
	Jutta Freund		11.5.2	Bewertung der Selbstständigkeit	228
10.4	Change Management	193	11.5.3	Fünf Pflegegrade	229
	Jutta Freund		11.5.4	Leistungen der sozialen Pflegeversicherung	229
10.4.1	Anforderungen an leitende Pflegefachpersonen. ...	194	11.5.5	Heimentgelt	232

XVI **Inhaltsverzeichnis**

11.6	Controlling	233	12.7	Transkulturelle Kundenorientierung	271
	Stefan Seidel			Christiane Bock von Wülfigen	
11.6.1	Aufgaben	233	12.7.1	Zielgruppen	271
11.6.2	Ziele	234	12.7.2	Transkulturelle Pflege	272
11.6.3	Instrumente	234	12.8	Projektarbeit	273
11.6.4	Organisation	235		Jan-Hendrik Friedrichs	
11.6.5	Anforderungen an Mitarbeitende im Controlling ...	236	12.8.1	Projekte	273
11.6.6	Controlling im Gesundheitswesen	236	12.8.2	Projektmanagement	274
12	Qualitätsmanagement	239	12.8.3	Projektablauf	274
	Christiane Bock von Wülfigen, Jan-Hendrik Friedrichs, Lisa Jusim, Melitta Keller, Stefan Seidel		12.8.4	Projektmanagement in der Pflege	276
12.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements	240	13	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing im Gesundheitswesen	279
	Melitta Keller			Burkhardt Zieger	
12.1.1	Qualität	240	13.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit	280
12.1.2	Rechtliche Grundlagen	240	13.1.1	Mit der Öffentlichkeit kommunizieren	280
12.1.3	Umsetzung des Qualitätsmanagements	241	13.1.2	Pflege in der Öffentlichkeit	281
12.2	Qualitätsmanagement in der Pflege	242	13.2	Grundlagen des Marketings	282
	Melitta Keller		13.3	Öffentlichkeitsarbeit versus Marketing	283
12.2.1	Pflegequalität	242	13.4	Öffentlichkeitsarbeit in Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens	284
12.2.2	Qualitätsdimensionen	243	13.4.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit in der Pflege ..	284
12.2.3	Qualitätssicherung	244	13.4.2	Interne Kommunikation	285
12.2.4	Qualitätsentwicklung	245	13.4.3	Externe Kommunikation	285
12.2.5	Qualitätsmanagementsysteme	245	13.4.4	Social Media in der Unternehmenskommunikation ..	286
12.2.6	Verbreitete Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen	246	13.4.5	Mobiles Internet	289
12.2.7	Audit	249	13.4.6	Betriebsbesichtigungen	289
12.2.8	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	251	13.4.7	Broschüren	290
12.2.9	Prozessbegleitung	252	13.4.8	Kleidung	290
12.2.10	Instrumente des Qualitätsmanagements	253	13.4.9	Hauszeitschrift	290
12.2.11	Risikomanagement und Fehlerkultur	258	13.4.10	Newsletter	290
12.3	Qualitätsmanagement im Krankenhaus	261	13.4.11	Messestand	291
	Melitta Keller		13.5	Medienarbeit als Kommunikationsinstrument ...	291
12.3.1	Gesetzliche Vorgaben	262	13.5.1	Grundlagen	291
12.3.2	Umsetzung in die Praxis	262	13.5.2	Eine Pressemitteilung schreiben	293
12.3.3	Risikomanagement und Fehlerkultur im Krankenhaus	263	13.5.3	Weitere Formen der Medienarbeit	294
12.4	Qualitätsmanagement in der ambulanten und stationären Pflege	263	14	Personalmanagement	295
	Lisa Jusim (12.4.2), Melitta Keller (12.4.1; 12.4.3–12.4.6), Stefan Seidel (12.4.2)			Christiane Bock von Wülfigen, Jutta Freund, Michael Keck, Tanja März, Olaf Schauer, Lothar Zweiniger	
12.4.1	Rechtliche Vorgaben	263	14.1	Grundbegriffe	296
12.4.2	Prüfbehörden	264		Olaf Schauer, Lothar Zweiniger	
12.4.3	Grundsätze der Qualitätsentwicklung in der sozialen Pflegeversicherung	267	14.1.1	Bedarfsplanung	296
12.4.4	Risikomanagement in der stationären Langzeitpflege	267	14.1.2	Methoden der Bedarfsplanung	296
12.5	Kundenorientierung	268	14.1.3	Beschaffungsplanung	301
	Melitta Keller		14.1.4	Personalauswahl	303
12.5.1	Interne und externe Kunden	268	14.1.5	Anpassungsplanung	305
12.5.2	Bewohner-, Patient- und Kundenbefragungen ..	268	14.1.6	Entwicklungsplanung	305
12.6	Beschwerdemanagement	269	14.1.7	Einsatzplanung	306
	Melitta Keller		14.1.8	Erhaltungsplanung	306
12.6.1	Ziele	269	14.1.9	Personalkostenplanung	307
12.6.2	Beschwerdemanagementprozess	270	14.1.10	Stellenpläne	308
			14.1.11	Budgetberechnung	308
			14.1.12	Personalfreistellungsplanung	309

14.2	Motivation und Arbeitszufriedenheit	310	15.8.6	Dienstplangestaltung und Gesundheitsschutz	358
	Jutta Freund		15.8.7	Einführung neuer Arbeitszeitmodelle	359
14.2.1	Motivationsansätze und -modelle	311	15.8.8	Ausfallmanagement	360
14.2.2	Führung und Motivation	313	16	Kommunikation im Führungsalltag	363
14.2.3	Selbst- und Fremdmotivation	314		Gabriele Overlander	
14.2.4	Mitarbeiterzufriedenheit	316	16.1	Grundlagen der Kommunikation	364
14.3	Personalentwicklung	319		Gabriele Overlander	
	Christiane Bock von Wülfigen		16.1.1	Wahrnehmung im Kommunikationsprozess	364
14.3.1	Personalentwicklung im Gesundheitswesen	319	16.1.2	Wertschätzender Sprachstil	365
14.3.2	Konzeptuelle Ansätze	320	16.1.3	Strukturierung des Gesprächs	366
14.3.3	Ziele	321	16.1.4	Rolle der leitenden Pflegefachperson	367
14.3.4	Instrumente	322	16.1.5	Kommunikationsmodelle	369
14.3.5	Perspektiven	325	16.2	Die eigene Person im Kommunikationsprozess	371
14.4	Konzepte zur Personalentwicklung im Zuge von Generalistik und Fachkräftemangel	326		Gabriele Overlander	
	Michael Keck, Tanja März		16.2.1	Mimik	372
15	Pflegefach- und -hilfspersonen führen	329	16.2.2	Blickkontakt	372
	Ralf Birkenfeld, Jutta Freund		16.2.3	Gestik	372
15.1	Führungsstrategie	330	16.2.4	Körperhaltung	373
	Jutta Freund		16.2.5	Distanz	373
15.2	Führungsstile	331	16.2.6	Sprechverhalten	373
	Jutta Freund		16.3	Rhetorik und Argumentation	374
15.2.1	Traditionelle Führungsstile	331		Gabriele Overlander	
15.2.2	Moderner Führungsstil	332	16.3.1	Konsensmodell	374
15.3	Führungsvoraussetzungen	332	16.3.2	Sieg-Niederlage-Modell	375
	Jutta Freund		16.4	Professionelle Kommunikation	375
15.3.1	Kompetenzmodell	332		Gabriele Overlander	
15.3.2	Führungskompetenzen	333	16.4.1	Bewerbungsgespräch	376
15.4	Klassische Führungsansätze	334	16.4.2	Kündigungsgespräch	377
	Jutta Freund		16.4.3	Feedback-Gespräch	377
15.4.1	Taylorismus	334	16.4.4	Kritikgespräch	378
15.4.2	Die Administrationslehre von Fayol	336	16.4.5	Beratungsgespräch	379
15.4.3	Der Bürokratieansatz von Weber	336	16.4.6	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch	380
15.5	Moderne Führungsansätze	337	16.4.7	Beurteilungsgespräch	382
	Jutta Freund		16.5	Besprechungen leiten und moderieren	383
15.5.1	Human-Relations-Management	337		Gabriele Overlander	
15.5.2	Human-Ressource-Management	338	16.5.1	Ergebnisorientierte Gesprächsleitung	383
15.5.3	Human-Ressource-Management in der Pflege	340	16.5.2	Moderationsmethoden	384
15.6	Zeitmanagement	341	17	Teamentwicklung und Führung der Mitarbeitenden	389
	Jutta Freund			Jutta Freund, Kevin Lauenroth, Gabriele Overlander	
15.6.1	Entwicklung	341	17.1	Strukturen und Merkmale von Gruppen und Teams	390
15.6.2	Ansätze, Instrumente und Strategien	342		Gabriele Overlander	
15.7	Delegieren	343	17.2	Teambildung	391
	Jutta Freund			Gabriele Overlander	
15.7.1	Grundsätze des Delegierens	344	17.2.1	Phasen der Teambildung	391
15.7.2	Richtiges Delegieren	344	17.2.2	Rollen im Team	392
15.7.3	Mangelndes Delegieren	346	17.2.3	Aufgaben der Teamleitung	393
15.8	Dienstplangestaltung	347	17.2.4	Merkmale eines funktionierenden Teams	393
	Ralf Birkenfeld		17.3	Fallstricke in der Teamarbeit	393
15.8.1	Grundlagen und Einflussfaktoren	347		Gabriele Overlander	
15.8.2	Formale Aspekte	349	17.4	Teamanalyse	394
15.8.3	Rahmendienstplan	351		Gabriele Overlander	
15.8.4	Endlosplan	352			
15.8.5	Rechtliche Aspekte der Dienstplangestaltung	353			

XVIII Inhaltsverzeichnis

17.5	Konflikte im Team	396	17.8	Auszubildende einarbeiten und anleiten	413
	Jutta Freund			Kevin Lauenroth (17.8.1–17.8.3), Gabriele Overlander (17.8.4)	
17.5.1	Konfliktgrundarten	397	17.8.1	Gesetzliche Anforderungen	413
17.5.2	Theorien und Modelle	399	17.8.2	Praxisanleitende	414
17.5.3	Mobbing	403	17.8.3	Lernprozesse und Anleitungssituationen gestalten . .	416
17.5.4	Bearbeitungs- und Lösungsstrategien	405	17.8.4	Lernberatung	417
17.5.5	Mediation	407	17.9	Mitarbeiterbeurteilung	417
17.5.6	Übersichtsschema zum Konfliktlösungsprozess . . .	407		Gabriele Overlander	
17.6	Einarbeitung neuer Mitarbeitender	407	17.9.1	Ziele und Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung . .	418
	Gabriele Overlander		17.9.2	Die Mitarbeiterbeurteilung aus Sicht der Beurteilten	419
17.6.1	Rechtliche Aspekte der Einarbeitung	408	17.9.3	Formen der Mitarbeiterbeurteilung	420
17.6.2	Einarbeitungsprozess	409	17.9.4	Beurteilungsfehler	423
17.6.3	Entwicklungs- und Einarbeitungsphasen	409	17.9.5	Beurteilung von Auszubildenden	424
17.7	Fachpersonen aus dem Ausland einarbeiten und integrieren	411		Register	427
	Gabriele Overlander				
17.7.1	Vorbereitungen und Informationen vor Beginn der Tätigkeit	411			
17.7.2	Innerbetriebliche Vorbereitungen	412			
17.7.3	Begleitende Maßnahmen – fachsprachlicher Integrationsunterricht	412			