

# Inhaltsverzeichnis

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

## XIV Inhaltsverzeichnis

4.4.2	Pflegeberufe im Kontext anderer Gesundheitsberufe	62	<b>6.7 Beispiele für Informations- und Kommunikationstechnologie-Anwendungen</b>	102
4.4.3	Auswirkungen auf das Leitungshandeln .....	63	Customer-Relationship-Management-Systeme .....	103
4.5	<b>Pflegeberufe und Politik</b> .....	63	Telematik, Telemedizin und Telemetrie .....	103
	Matthias Dittrich		Ambient Assisted Living .....	103
4.5.1	Ziele der Berufspolitik .....	63	Robotik .....	104
4.5.2	Akteure der Berufspolitik .....	64	Fort- und Weiterbildung .....	104
4.6	<b>Pflegekammern</b> .....	67	6.7.5 Künstliche Intelligenz .....	104
	Anja Wiedermann		6.7.6 Technik erfolgreich einsetzen .....	105
4.6.1	Pflege(berufe)kammern als Institutionen der Selbstverwaltung .....	68		
4.6.2	Pflegeberufekammern im internationalen Kontext ..	74	<b>7 Pflegewissenschaft</b> .....	107
4.7	<b>Karrierewege</b> .....	75	Friedrich Düvel	
	Matthias Dittrich		<b>Was ist Pflegewissenschaft?</b> .....	108
4.7.1	Ausbildungsgesetze .....	75	Warum Pflegewissenschaft? .....	108
4.7.2	Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildung .....	76	Entwicklung der Pflegewissenschaft .....	109
4.7.3	Pflegestudiengänge .....	78	<b>Pflegetheorien</b> .....	109
4.7.4	Neue Berufsbilder in der Pflege .....	79	7.2 Grundlagen .....	109
			7.2.1 Praxisrelevanz von Theorien .....	111
			7.2.2 Pflegeforschung .....	112
			7.3 Forschungsfelder .....	112
			7.3.2 Der Forschungsprozess .....	114
			7.3.3 Literaturrecherche .....	116
			7.3.4 Forschungsergebnisse anwenden .....	119
<b>5</b>	<b>Beratung und Schulung</b> .....	83	<b>8 Ethische und moralische Grundfragen des pflegerischen Handelns</b> .....	125
	Gabriele Overlander		Lutz Schütze	
5.1	<b>Beratungsbedarf</b> .....	84	<b>Ethik im Pflegemanagement</b> .....	126
5.1.1	Demografische Entwicklung .....	84	8.1 Aufgaben des Pflegemanagements .....	126
5.1.2	Gesetzliche Bestimmungen .....	84	8.1.2 Verantwortung im Pflegemanagement .....	126
5.2	<b>Ansätze der Pflegeberatung</b> .....	86	<b>8.2 Ethik in Organisationen</b> .....	127
5.2.1	Inhalte und Anforderungen .....	86	8.2.1 Organisationsethik und Qualität .....	127
5.2.2	Beratungsformen .....	87	8.2.2 Ethik und Ökonomie .....	128
5.2.3	Beratungsarten .....	89	8.2.3 Moralisches Handeln in Organisationen .....	128
5.2.4	Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen der Beratenden .....	90	8.2.4 Ethik organisieren .....	128
5.3	Rolle der leitenden Pflegefachperson .....	91	8.3 Menschliche Grund- und Grenzerfahrungen .....	130
5.4	<b>Formen der Pflegeberatung</b> .....	91	8.3.1 Pflegerische Arbeitssituation .....	130
5.4.1	Gesundheitsberatung .....	91	8.3.2 Autonomie am Lebensende .....	130
5.4.2	Pflegebezogene Fach- und Fallberatung .....	92	8.3.3 Palliative Care und Hospize .....	133
5.4.3	Beratung von Pflegebedürftigen und Angehörigen .....	93	8.4 Sterbebegleitung und Sterbehilfe .....	137
5.4.4	Schulung von Pflegebedürftigen und Angehörigen .....	93	Ethische Reflexion im Pflegemanagement .....	138
5.4.5	Online-Pflegeberatung .....	94		
<b>6</b>	<b>Pflege 4.0 – Digitalisierung in der Pflege</b> .....	97	<b>9 Gesundheitswissenschaften, Gesundheitsrisiken, Gesundheitsförderung</b> .....	141
	Matthias Dittrich		Friedrich Düvel, Gabriele Overlander, Heike Schamborski, Lothar Zweiniger	
6.1	<b>Stand der Entwicklung</b> .....	98	<b>Gesundheitswissenschaften</b> .....	142
6.2	<b>Pflege 4.0</b> .....	99	Friedrich Düvel	
6.3	<b>Informations- und Kommunikationsmanagement</b> .....	99	9.1 Ziele und Aufgaben .....	142
6.3.1	Zielgerichtete Information und Kommunikation .....	99	Krankheits- und Gesundheitsmodelle .....	142
6.3.2	Wissensmanagement .....	99	Aktionsfelder der Gesundheitswissenschaften .....	143
6.4	<b>Informationssysteme und Kommunikationstechnologien</b> .....	99	<b>Gesundheitsförderung</b> .....	144
6.4.1	Bedeutung für das Gesundheitswesen .....	99	Friedrich Düvel	
6.4.2	Pflegerelevante Informationssysteme und Kommunikationstechnologien .....	99	9.1.1 Ziele und Grundlagen .....	144
6.4.3	Integration in die Unternehmenskultur .....	100	9.1.2	
6.5	<b>Gesetze</b> .....	101	9.1.3	
6.6	<b>Sicherheit</b> .....	101	9.2	
6.6.1	Private Geräte .....	101	9.2.1	
6.6.2	Datenschutz-Grundverordnung .....	102	Ziele und Grundlagen .....	144
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
<b>9.3</b>	<b>Risiken und Ressourcen in Pflegeberufen .....</b>	<b>147</b>	<b>10.5</b>	<b>Organisationskultur.....</b>	<b>198</b>
	Heike Schambortschi		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	<b>10.6</b>	<b>Organisationsentwicklung.....</b>	<b>201</b>
9.3.5	Infektionserkrankungen .....	154	10.6.1	Ansätze .....	201
9.3.6	Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle.....	155	10.6.2	Anlässe und Umsetzung.....	202
9.3.7	Schichtarbeit .....	155	10.6.3	Ziele.....	202
9.3.8	Gefahrstoffe .....	156	<b>10.7</b>	<b>Lernende Organisation .....</b>	<b>202</b>
9.3.9	Ionisierende Strahlen .....	156	Jutta Freund		
9.3.10	Dienstwegeunfälle .....	156	10.7.1	Organisationales Lernen.....	202
9.3.11	Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe .....	157	10.7.2	Disziplinen des organisationalen Lernens .....	203
<b>9.4</b>	<b>Gefülsarbeit in pflegerischen Handlungsfeldern .....</b>	<b>159</b>	10.7.3	Die lernende Organisation im Gesundheitswesen ..	204
	Gabriele Overlander		<b>10.8</b>	<b>Aktuelle und künftige Herausforderungen</b>	
9.4.1	Professioneller Umgang mit Gefühlen .....	159	in der Pflege .....	204	
9.4.2	Gefühlslasten im Umgang mit Tabus.....	160	Katharina Freund		
<b>9.5</b>	<b>Folgen andauernder Fehlbelastungen .....</b>	<b>163</b>	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
<b>9.6</b>	<b>Abhängigkeitserkrankungen.....</b>	<b>168</b>	10.8.5	Mitarbeitende binden.....	209
	Lothar Zweiniger		10.8.6	Wissensmanagement .....	209
<b>9.7</b>	<b>Fehlzeiten .....</b>	<b>171</b>	10.8.7	Nachhaltigkeit .....	211
	Lothar Zweiniger				
<b>9.8</b>	<b>Unterstützende Maßnahmen.....</b>	<b>174</b>	<b>11</b>	<b>Betriebswirtschaft und Finanzierung.....</b>	<b>215</b>
	Gabriele Overlander			Lisa Jusim, Stefan Seidel, Elisabeth Trczinski	
9.8.1	Supervision.....	174	<b>11.1</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen .....</b>	<b>216</b>
9.8.2	Coaching .....	175		Elisabeth Trczinski	
9.8.3	Kollegiale Beratung .....	176	<b>11.2</b>	<b>Betriebliche Funktionen.....</b>	<b>217</b>
				Elisabeth Trczinski	
<b>10</b>	<b>Management in Gesundheitsunternehmen...</b>	<b>181</b>	11.2.1	Was ist ein Betrieb? .....	218
	Jutta Freund, Katharina Freund, Elisabeth Trczinski		11.2.2	Betriebliche Funktionsbereiche .....	219
<b>10.1</b>	<b>Innovation und strategische Planung .....</b>	<b>182</b>	<b>11.3</b>	<b>Finanzwesen .....</b>	<b>221</b>
	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	<b>11.4</b>	<b>Refinanzierung von Krankenhausleistungen .....</b>	<b>226</b>
10.1.6	Produktlebenszyklusanalyse .....	186		Elisabeth Trczinski	
<b>10.2</b>	<b>Organisation von ambulanten und stationären Einrichtungen zur Akut- und Langzeitpflege .....</b>	<b>187</b>	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	<b>11.5</b>	<b>Die soziale Pflegeversicherung .....</b>	<b>228</b>
10.2.3	Projektorganisation .....	192		Lisa Jusim, Stefan Seidel	
<b>10.3</b>	<b>Lean Management .....</b>	<b>192</b>	11.5.1	Der Pflegebedürftigkeitsbegriff .....	228
	Jutta Freund		11.5.2	Bewertung der Selbstständigkeit .....	228
<b>10.4</b>	<b>Change Management .....</b>	<b>193</b>	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 Wülfingen	
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
			12.8.3	Projektablauf .....	274
			12.8.4	Projektmanagement in der Pflege.....	276
<b>12</b>	<b>Qualitätsmanagement.....</b>	<b>239</b>			
	Christiane Bock von Wülfingen, Jan-Hendrik Friedrichs, Lisa Jusim, Melitta Keller, Stefan Seidel		<b>13</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit und Marketing im Gesundheitswesen.....</b>	<b>279</b>
12.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements .....	240		Burkhardt Zieger	
	Melitta Keller		13.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit .....	280
12.1.1	Qualität .....	240	13.1.1	Mit der Öffentlichkeit kommunizieren.....	280
12.1.2	Rechtliche Grundlagen .....	240	13.1.2	Pflege in der Öffentlichkeit .....	281
12.1.3	Umsetzung des Qualitätsmanagements.....	241	13.2	Grundlagen des Marketings .....	282
12.2	Qualitätsmanagement in der Pflege .....	242	13.3	Öffentlichkeitsarbeit versus Marketing .....	283
	Melitta Keller		13.4	Öffentlichkeitsarbeit in Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens .....	284
12.2.1	Pflegequalität.....	242	13.4.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit in der Pflege..	284
12.2.2	Qualitätsdimensionen.....	243	13.4.2	Interne Kommunikation .....	285
12.2.3	Qualitätssicherung .....	244	13.4.3	Externe Kommunikation .....	285
12.2.4	Qualitätsentwicklung .....	245	13.4.4	Social Media in der Unternehmenskommunikation ..	286
12.2.5	Qualitätsmanagementsysteme .....	245	13.4.5	Mobiles Internet .....	289
12.2.6	Verbreitete Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen .....	246	13.4.6	Betriebsbesichtigungen.....	289
12.2.7	Audit .....	249	13.4.7	Broschüren.....	290
12.2.8	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement.....	251	13.4.8	Kleidung.....	290
12.2.9	Prozessbegleitung .....	252	13.4.9	Hauszeitschrift .....	290
12.2.10	Instrumente des Qualitätsmanagements .....	253	13.4.10	Newsletter .....	290
12.2.11	Risikomanagement und Fehlerkultur .....	258	13.4.11	Messestand .....	291
12.3	Qualitätsmanagement im Krankenhaus .....	261	13.5	Medienarbeit als Kommunikationsinstrument....	291
	Melitta Keller		13.5.1	Grundlagen .....	291
12.3.1	Gesetzliche Vorgaben.....	262	13.5.2	Eine Pressemitteilung schreiben .....	293
12.3.2	Umsetzung in die Praxis .....	262	13.5.3	Weitere Formen der Medienarbeit.....	294
12.3.3	Risikomanagement und Fehlerkultur im Krankenhaus .....	263			
12.4	Qualitätsmanagement in der ambulanten und stationären Pflege.....	263	<b>14</b>	<b>Personalmanagement .....</b>	<b>295</b>
	Lisa Jusim (12.4.2), Melitta Keller (12.4.1); 12.4.3–12.4.6), Stefan Seidel (12.4.2)			Christiane Bock von Wülfingen, Jutta Freund, Michael Keck, Tanja März, Olaf Schauer, Lothar Zweininger	
12.4.1	Rechtliche Vorgaben.....	263	14.1	Grundbegriffe .....	296
12.4.2	Prüfbehörden.....	264		Olaf Schauer, Lothar Zweininger	
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-, Patienten- 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

<b>14.2</b>	<b>Motivation und Arbeitszufriedenheit . . . . .</b>	<b>310</b>	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	<b>16</b>	<b>Kommunikation im Führungsalltag . . . . .</b>	363
14.2.3	Selbst- und Fremdmotivation . . . . .	314	Gabriele Overlander		
14.2.4	Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	316	<b>16.1</b>	<b>Grundlagen der Kommunikation . . . . .</b>	364
<b>14.3</b>	<b>Personalentwicklung . . . . .</b>	<b>319</b>	Gabriele Overlander		
	Christiane Bock von Wülfingen		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	<b>16.2</b>	<b>Die eigene Person im Kommunikationsprozess . . . . .</b>	371
<b>14.4</b>	<b>Konzepte zur Personalentwicklung im Zuge von Generalistik und Fachkräftemangel . . . . .</b>	<b>326</b>	Gabriele Overlander		
	Michael Keck, Tanja März		16.2.1	Mimik . . . . .	372
<b>15</b>	<b>Pflegefach- und -hilfspersonen führen . . . . .</b>	<b>329</b>	16.2.2	Blickkontakt . . . . .	372
	Ralf Birkenfeld, Jutta Freund		16.2.3	Gestik . . . . .	372
<b>15.1</b>	<b>Führungsstrategie . . . . .</b>	<b>330</b>	16.2.4	Körperhaltung . . . . .	373
	Jutta Freund		16.2.5	Distanz . . . . .	373
<b>15.2</b>	<b>Führungsstile . . . . .</b>	<b>331</b>	16.2.6	Sprechverhalten . . . . .	373
	Jutta Freund		<b>16.3</b>	<b>Rhetorik und Argumentation . . . . .</b>	374
15.2.1	Traditionelle Führungsstile . . . . .	331	Gabriele Overlander		
15.2.2	Moderner Führungsstil . . . . .	332	16.3.1	Konsensmodell . . . . .	374
<b>15.3</b>	<b>Führungs voraussetzungen . . . . .</b>	<b>332</b>	16.3.2	Sieg-Niederlage-Modell . . . . .	375
	Jutta Freund		<b>16.4</b>	<b>Professionelle Kommunikation . . . . .</b>	375
15.3.1	Kompetenzmodell . . . . .	332	Gabriele Overlander		
15.3.2	Führungskompetenzen . . . . .	333	16.4.1	Bewerbungsgespräch . . . . .	376
<b>15.4</b>	<b>Klassische Führungsansätze . . . . .</b>	<b>334</b>	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
<b>15.5</b>	<b>Moderne Führungsansätze . . . . .</b>	<b>337</b>	16.4.7	Beurteilungsgespräch . . . . .	382
	Jutta Freund		<b>16.5</b>	<b>Besprechungen leiten und moderieren . . . . .</b>	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
<b>15.6</b>	<b>Zeitmanagement . . . . .</b>	<b>341</b>	<b>17</b>	<b>Teamentwicklung und Führung der Mitarbeiter*innen . . . . .</b>	389
	Jutta Freund		Jutta Freund, Kevin Lauenroth, Gabriele Overlander		
15.6.1	Entwicklung . . . . .	341	<b>17.1</b>	<b>Strukturen und Merkmale von Gruppen und Teams . . . . .</b>	390
15.6.2	Ansätze, Instrumente und Strategien . . . . .	342	Gabriele Overlander		
<b>15.7</b>	<b>Delegieren . . . . .</b>	<b>343</b>	<b>17.2</b>	<b>Teambildung . . . . .</b>	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
<b>15.8</b>	<b>Dienstplangestaltung . . . . .</b>	<b>347</b>	17.2.4	Merkmale eines funktionierenden Teams . . . . .	393
	Ralf Birkenfeld		<b>17.3</b>	<b>Fallstricke in der Teamarbeit . . . . .</b>	393
15.8.1	Grundlagen und Einflussfaktoren . . . . .	347	Gabriele Overlander		
15.8.2	Formale Aspekte . . . . .	349	<b>17.4</b>	<b>Teamanalyse . . . . .</b>	394
15.8.3	Rahmendienstplan . . . . .	351	Gabriele Overlander		
15.8.4	Endlosplan . . . . .	352			
15.8.5	Rechtliche Aspekte der Dienstplangestaltung . . . . .	353			

**XVIII      Inhaltsverzeichnis**

<b>17.5 Konflikte im Team . . . . .</b>	<b>396</b>	<b>17.8 Auszubildende einarbeiten und anleiten . . . . .</b>	<b>413</b>
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	<b>17.9 Mitarbeiterbeurteilung . . . . .</b>	<b>417</b>
17.5.6 Übersichtsschema zum Konfliktlösungsprozess . . . . .	407	Gabriele Overlander	
<b>17.6 Einarbeitung neuer Mitarbeitender . . . . .</b>	<b>407</b>	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
<b>17.7 Fachpersonen aus dem Ausland einarbeiten und integrieren . . . . .</b>	<b>411</b>	<b>Register . . . . .</b>	<b>427</b>
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		