

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung: Über das Marburger-Management-Konzept .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Das Marburger-Management-Konzept im Überblick .....</b>	<b>15</b>
1.1 Grundlegende Überlegungen .....	16
1.2 Das Umfeld des Unternehmens .....	17
1.2.1 Das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld .....	17
1.2.2 Das gesellschaftliche Umfeld .....	17
1.2.3 Das ökologische Umfeld .....	18
1.3 Der Zweck des Unternehmens .....	19
1.4 Die Mitarbeiter des Unternehmens .....	21
1.5 Die Organisation des Unternehmens .....	21
1.6 Die Ökonomie des Unternehmens .....	23
1.7 Die Aufgaben der Unternehmensführung .....	23
1.8 Das Marburger-Management-Konzept und die Gesundheitsbranche .....	24
Theorie-Hinweis: Das St. Galler Management- Modell (SGMM) .....	24
<b>2 Das Umfeld des Unternehmens .....</b>	<b>27</b>
2.1 Das rechtliche Umfeld .....	27
2.2 Das rechtliche Umfeld für Unternehmen im Gesundheitswesen .....	28
Philosophischer Hinweis: Die Spieltheorie .....	28
2.2.1 Konkretion ambulante Pflege .....	30
2.2.2 Konkretion stationäre Pflege .....	31
2.2.3 Konkretion Krankenhaus .....	32
2.3 Das wirtschaftliche Umfeld .....	33
Theorie-Hinweis: Die SWOT-Analyse .....	33
2.3.1 Konkretion ambulante Pflege .....	35
2.3.2 Konkretion stationäre Pflege .....	36
2.3.3 Konkretion Krankenhaus .....	36
2.4 Das gesellschaftliche Umfeld .....	38
Philosophischer Hinweis: Die Tauschbeziehung .....	39
Theorie-Hinweis: Die Stakeholder-Analyse .....	40
Theorie-Hinweis: Die Kunden-Analyse .....	41
2.4.1 Konkretion ambulante Pflege .....	43

2.4.2	Konkretion stationäre Pflege .....	44
2.4.3	Konkretion Krankenhaus .....	44
2.5	Das ökologische Umfeld .....	45
	Philosophischer-Hinweis: Der Kapitalismus .....	46
	Theorie-Hinweis: Ökologische Umweltanalyse .....	48
2.5.1	Konkretion ambulante Pflege .....	48
2.5.2	Konkretion stationäre Pflege .....	49
2.5.3	Konkretion Krankenhaus .....	49
<b>3</b>	<b>Der Zweck des Unternehmens .....</b>	<b>50</b>
3.1	Die normative Ebene der Zweckbestimmung .....	50
	Philosophischer-Hinweis: Die Begriffe »Notwendig« und »Hinreichend« .....	50
	Theorie-Hinweis: Marketing – das Denken des Unternehmens vom Kunden aus .....	52
	Philosophischer-Hinweis: Der Begriff Sinn .....	55
	Philosophischer-Hinweis: Der Sinn der Arbeit .....	56
3.2	Der Zweck von Unternehmen in der Gesundheitsbranche .....	57
	Theorie-Hinweis: Salutogenese .....	57
3.2.1	Konkretion ambulante Pflege .....	60
3.2.2	Konkretion stationäre Pflege .....	61
3.2.3	Konkretion Krankenhaus .....	62
3.3	Die Strategie des Unternehmens – die strategische Ebene .....	63
	Philosophischer-Hinweis: Deduktion .....	63
	Theorie-Hinweis: Die Zielbestimmung .....	63
	Philosophischer-Hinweis: Zukunft und Kontingenz .....	64
	Theorie-Hinweis: Die Balanced Scorecard .....	65
3.3.1	Konkretion ambulante Pflege .....	70
3.3.2	Konkretion stationäre Pflege .....	70
3.3.3	Konkretion Krankenhaus .....	71
3.4	Die Umsetzung im Alltag – operative Ebene des Unternehmens .....	72
	Theorie-Hinweis: Das Projektmanagement .....	73
3.4.1	Konkretion ambulante Pflege .....	80
3.4.2	Konkretion stationäre Pflege .....	80
3.4.3	Konkretion Krankenhaus .....	81
<b>4</b>	<b>Der Mensch im Unternehmen .....</b>	<b>83</b>
4.1	Das Menschsein des Menschen – anthropologische Überlegungen .....	83
	Philosophischer-Hinweis: Die Freiheit des Menschen .....	85
	Philosophischer-Hinweis: Philosophische Anthropologie .....	88
4.2	Die Parameter des Menschen im Blick auf die Vorzüglichkeit seines Handelns .....	93

	Philosophischer-Hinweis: Die Würde des Menschen	95
	Theorie-Hinweis: Die Bedürfnispyramide nach	
	Maslow .....	97
4.3	Der Mensch und seine Lebensräume .....	99
	Philosophischer Hinweis: Die Bedeutung von	
	Ordnungen .....	100
4.3.1	Das politische System – oder die Frage nach	
	der Entscheidung von Gruppen .....	100
4.3.2	Das rechtliche System – oder die Frage nach	
	Recht und Unrecht .....	101
4.3.3	Das wirtschaftliche System – oder die Frage	
	nach der Versorgung mit lebenswichtigen	
	Gütern und Dienstleistungen .....	101
4.3.4	Das soziale System – oder die Frage nach	
	dem gemeinschaftlichen Zusammenhalt .....	102
4.3.5	Das religiöse System – oder die Frage nach	
	einer fundamentalen Lebensorientierung.....	102
4.4	Das Wirtschaftssystem Soziale Marktwirtschaft .....	103
4.5	Das Unternehmen nach dem Verständnis des	
	Marburger-Management-Konzeptes .....	105
4.5.1	Konkretion ambulante Pflege .....	108
4.5.2	Konkretion stationäre Pflege .....	109
4.5.3	Konkretion Krankenhaus .....	109
<b>5</b>	<b>Der Mitarbeiter im Unternehmen .....</b>	<b>111</b>
	Philosophischer-Hinweis: Der Idealtypus nach	
	M. Weber .....	112
5.1	Der Mitarbeiter als angelernte Kraft – idealtypische	
	Analyse .....	112
5.2	Der Mitarbeiter als Fachkraft – idealtypische Analyse	114
5.3	Die akademische Fachkraft (ohne Personal-	
	verantwortung) – idealtypische Analyse .....	116
5.4	Der Mitarbeiter als mittlere Führungskraft –	
	idealtypische Analyse .....	119
5.5	Der Mitarbeiter als Geschäftsführer/Unternehmer –	
	idealtypische Analyse .....	120
5.6	Analyse der Mitarbeiterstruktur im Unternehmen ..	123
5.6.1	Konkretion ambulante Pflege .....	124
5.6.2	Konkretion stationäre Pflege .....	125
5.6.3	Konkretion Krankenhaus .....	126
<b>6</b>	<b>Die Mitarbeiterführung .....</b>	<b>127</b>
6.1	Die Motivation der Mitarbeiter .....	127
	Theorie-Hinweis: Die Zwei-Faktoren-Theorie von	
	Herzberg .....	129
6.1.1	Konkretion ambulante Pflege .....	132
6.1.2	Konkretion stationäre Pflege .....	133

6.1.3	Konkretion Krankenhaus .....	133
6.2	Die Bedeutung der Kommunikation für die Mitarbeiterführung .....	134
	Philosophischer Hinweis: Das Axiom der Kommunikation .....	135
	Theorie-Hinweis: Das Modell von Schulz von Thun .....	137
	Theorie-Hinweis: Die Transaktionsanalyse .....	141
	Theorie-Hinweis: Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg .....	143
6.3	Die Kompetenzen der Mitarbeiter .....	148
6.4	Der die Würde achtende Führungsstil der Führungskraft .....	149
	Philosophischer Hinweis: Die Postmoderne .....	149
	Theorie-Hinweis: Die X-Y-Theorie von Douglas McGregor .....	151
	6.4.1 Konkretion ambulante Pflege .....	154
	6.4.2 Konkretion stationäre Pflege .....	155
	6.4.3 Konkretion Krankenhaus .....	156
6.5	Führungsinstrumente .....	157
	6.5.1 Das Mitarbeitergespräch .....	157
	6.5.2 Kritikgespräche führen .....	158
	6.5.3 Zielvereinbarungsgespräche führen .....	159
	6.5.4 Jahresgespräche führen .....	160
	6.5.5 Verbesserungsgespräche führen .....	160
	6.5.6 Führen durch klare Ansage .....	161
	6.5.7 Führen durch Delegation .....	161
	6.5.8 Führen durch Begleitung .....	163
	6.5.9 Führen durch Arbeitsaufträge .....	163
	6.5.10 Entwicklung der Mitarbeiter .....	164
	6.5.11 Führen durch Loben .....	164
6.6	Teamführung .....	165
	Theorie-Hinweis: Teambildung .....	166
6.7	Teamanalyse .....	168
	Theorie-Hinweis: Ursachen für Teamversagen .....	172
6.8	Teambesprechung und Teammoderation .....	174
	Theorie-Hinweis: Die Methode der Besprechung ....	174
	Theorie-Hinweis: Die Methode der Moderation ....	176
6.9	Teamtreffen .....	178
6.10	Führen mit der eigenen Persönlichkeit .....	179
6.11	Von der Einstellung bis zu Kündigung – Kernprozesse der Mitarbeiterführung .....	180
	6.11.1 Konkretion ambulante Pflege .....	180
	6.11.2 Konkretion stationäre Pflege .....	181
	6.11.3 Konkretion Krankenhaus .....	182
7	<b>Die Organisation des Unternehmens .....</b>	<b>183</b>
7.1	Organisationsmanagement ist Prozessmanagement ..	183

	Theorie-Hinweis: Scientivic Management nach Taylor	185
7.2	Kernprozesse, Führungsprozesse und unterstützende Prozesse .....	187
7.3	Das Unternehmen als Prozess – die DIN ISO 9001:2015 .....	188
	Theorie-Hinweis: Die Aufbau- und Ablauforganisation nach Kosiol .....	191
7.4	Der Arbeitsprozess .....	193
	Theorie-Hinweis: Die Prozessbeschreibung nach DIN ISO .....	194
7.5	Die operative Prozesseinheit .....	197
7.6	Der strategische Prozessbereich .....	199
7.7	Fachliche Prozesseinheiten .....	201
7.8	Die geschäftsführende Prozesseinheit .....	202
	7.8.1 Konkretion ambulante Pflege .....	206
	7.8.2 Konkretion stationäre Pflege .....	208
	7.8.3 Konkretion Krankenhaus .....	211
7.9	Das Qualitätsmanagement der Organisation – die Arbeit einer Stabstelle .....	216
	Theorie-Hinweis: Die Risikoanalyse nach der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) (Failure Mode and Effects Analysis) .....	218
7.10	Die Kultur des Unternehmens .....	219
	7.10.1 Konkretion ambulante Pflege .....	223
	7.10.2 Konkretion stationäre Pflege .....	224
	7.10.3 Konkretion Krankenhaus .....	225
<b>8</b>	<b>Die Ökonomie des Unternehmens .....</b>	<b>227</b>
8.1	Einleitende Bemerkungen .....	227
	Theorie-Hinweis: § 239 Handelsgesetzbuch (HGB) – Führung der Handelsbücher .....	228
	Theorie-Hinweis: Bilanzierungsprinzipien .....	228
8.2	Die Bedeutung des Gewinns .....	230
8.3	Die doppelte Buchführung .....	232
	Theorie-Hinweis: Eine Beispielaufgabe aus dem Seminar mit angehenden Führungskräften aus dem Pflegebereich .....	238
8.4	Kosten und Leistungsrechnen .....	243
	Theorie-Hinweis: Die Deckungsbeitragsrechnung ..	244
	Theorie-Hinweis: Bildung von Kostenstellen .....	248
	Theorie-Hinweis: Berechnung der Personalkosten bei Dienstleistungen .....	250
8.5	Kennzahlen .....	251
	Theorie-Hinweis: Wichtige Unternehmenskennzahlen nach Horst Völser .....	251
	8.5.1 Konkretion ambulante Pflege .....	253
	8.5.2 Konkretion stationäre Pflege .....	256

8.5.3	Konkretion Krankenhaus .....	258
<b>9</b>	<b>Dreizehn Grundsätze der Unternehmensführung .....</b>	<b>261</b>
9.1	Konkretion Ambulante Pflege – Ein Resümee .....	261
9.2	Konkretion Stationäre Pflege – Ein Resümee .....	262
9.3	Konkretion Krankenhaus – ein Resümee .....	263
	<b>Literatur .....</b>	<b>265</b>