
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Hinführung zum Thema.....	1
1.2	Begründung und Relevanz des Themas	2
1.3	Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	7
1.4	Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	8
2	Das Krankenhaus als Marke.....	13
2.1	Druck der Industrialisierung und Ökonomisierung zwingt zum Wandel	14
2.2	Markenentwicklung als Wettbewerbschance	18
2.3	Resümee des Kapitels	21
3	Markentheoretischer Hintergrund – healthcare services branding	23
3.1	Komplexe Sichtweise des Markenbegriffs.....	25
3.2	Die erfolgreiche Dienstleistungsmarke	26
3.2.1	Charakteristika und Nutzendimensionen von Dienstleistungsmarken	26
3.2.2	Starke Marken und ihr Markenkern.....	34
3.2.3	Markenbindung – interne und externe Kundenorientierung als Erfolgsgarant	38
3.2.4	Markentreue durch limitiertes, habitualisiertes und impulsives Entscheidungsverhalten	40
3.2.5	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	42
3.3	Die Magie der Marke als sozialpsychologisches Phänomen	45
3.3.1	Die Marke und das Tor zum Gedächtnis	48

3.3.1.1	Aktivierung der Markenbindung durch Emotionen, Motivation und Einstellungen	48
3.3.1.2	Belohnungswerte im impliziten System schaffen eine nachhaltige Differenzierung	52
3.3.1.3	Codierte Erfahrungen und Eindrücke – Erlebniswerte und innere Bilder	54
3.3.2	Die Marke als Persönlichkeit und sinnstiftender Beziehungspartner	59
3.3.3	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	63
3.4	Grundlagen der Markenführung im Krankenhaussektor	66
3.4.1	Markenarchitektur und Markenstrategie im Krankenhaussektor	66
3.4.2	Unternehmensmarke als Besonderheit der Markenführung	71
3.4.3	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	74
3.5	Identitätsorientierte Markenführung als Grundansatz des ‚Corporate Branding‘	74
3.5.1	Identität und Image als zentrale Aufgabe der Markenführung	75
3.5.2	Modelle der Markenidentität	81
3.5.3	Grundansatz und Denkschule des ‚Corporate Branding‘	87
3.5.4	Das Konzept ‚Corporate-Brand-Identity‘ im Fokus	90
3.5.4.1	Begriffsklärung, Ansätze und Grundlagen	90
3.5.4.2	Elemente und Säulen des Konzepts ‚Corporate-Brand- Identity‘	95
3.5.5	Eine Unternehmensmarke leuchtet nachhaltig von innen nach außen	102
3.5.5.1	Behavioral Branding	104
3.5.5.2	Internal Branding – Mitarbeiter als Markenbotschafter	110
3.5.5.3	Employer Branding – die Arbeitgebermarke	116
3.5.6	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	121
3.6	Resümee des Kapitels	126

4	Identität und Habitus – soziale Prozesse zwischen Individualisierung und Vergesellschaftlichung.....	129
4.1	Identität – elastische Deutungen aus multidisziplinärer Perspektive.....	132
4.1.1	Erster begrifflicher Klärungsversuch und seine Besonderheiten ...	132
4.1.2	Identitätstheorien in der Tradition analytischer Ich- und Entwicklungspsychologie.....	137
4.1.2.1	Erik Homburger Erikson – ein psychoanalytischer Ansatz	137
4.1.2.2	Das ‚Identity-status‘-Modell nach Marcia.....	138
4.1.3	Identitätstheorien in der Tradition des symbolischen Interaktionismus	142
4.1.3.1	George H. Mead – handlungstheoretischer Ansatz	142
4.1.3.2	Erving Goffman – die Identitäts- und Stigmatheorie und die Rahmung als Perspektiven der Weltsicht	146
4.1.4	Sozialpsychologische und postmoderne Identitätskonzepte	153
4.1.4.1	Karl Hauber – Identität, eine Einheit aus Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung.....	153
4.1.4.2	Heiner Keupp – die Person als individualisierter Sinnbastler	155
4.1.5	Leib- und körpertheoretischen Annäherungen an das Konstrukt der Identität	159
4.1.5.1	Robert Gugutzer – ein phänomenologisch-soziologisches Identitätsmodell.....	159
4.1.5.2	Hilarion Petzold – eine integrative Identitätstheorie	160
4.1.6	Habitus zwischen Abgrenzung und geteilter Wirklichkeit	166
4.1.6.1	Das Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu – die Theorie der einverlebten sozialen Struktur.....	168
4.1.6.2	Habitus versus Deutungsmuster – der professionelle Habitus.....	175
4.1.7	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	178
4.2	Die ‚ausbalancierte‘ Identität	180
4.2.1	Mehrdimensionalität des Identitätsbegriffs.....	180
4.2.2	Ich-Identität und das Verständnis der Selbstbilder	181

4.2.3	Soziale und kollektive Identitäten – eine Form der Teilhabe.....	186
4.2.4	Berufliche Identität – als Teil der Ich-Identität.....	190
4.2.5	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	192
4.3	Professioneller Habitus als Teil der beruflichen Identität und deren Entwicklung durch Sozialisationsprozesse	193
4.3.1	Berufliche Sozialisation als Aneignungs- und Veränderungsprozesse	193
4.3.2	Identität und die Interdependenz zwischen Rollenperformanz, Interaktion und Kultur	201
4.3.3	Entstehung eines beruflich-professionellen Habitus als Teil der beruflichen Identität.....	211
4.3.3.1	Sozialisation als komplexer Prozess des Lernens.....	216
4.3.3.2	Sozialisation als selbstreferenzielle Reproduktion des Systems	221
4.3.3.3	Interaktionsprozesse, Routinen und Rituale als Wirkungsfaktoren im Sozialisationsprozess.....	222
4.3.4	Kohärenz zwischen beruflicher professionaler Identität und beruflicher Kompetenz	224
4.3.5	Der Sinn der Sinnstiftung	225
4.3.6	Berufliche Identität in Verbindung mit dem subjektiven Lebenskonzept.....	229
4.3.7	Mitarbeiter als Bedürfnis- und Motivträger und ihre Zufriedenheit	232
4.3.7.1	Bedürfnis- und Motivations-Modelle.....	237
4.3.7.2	Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation	242
4.3.8	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	245
4.4	Die Konstrukte der Unternehmensidentität und der organisationalen Identität – zwei Seiten einer Medaille.....	246
4.4.1	Die Unternehmensidentität – die soziale Interaktion nach Außen .	250
4.4.2	Die organisationale Identität – der Blick ins Innere	252
4.4.3	Die Organisationskultur und gemeinsame Wertebasis als Fundament	257

4.4.4	Identifikation mit Organisationen und organisationales Commitment.....	269
4.4.5	Diskrepanzen, Kompatibilität und die Passung der Identitäten	276
4.4.6	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	282
4.5	Resümee des Kapitels	284
5	Das Krankenhauswesen und die Suche nach dem organisationalen Identitätskern.....	291
5.1	Das Krankenhaus und seine klassische organisationale Zuordnung.....	294
5.1.1	Das Krankenhaus als organisationstheoretischer Prototyp der ‚Professional Bureaucracies‘	294
5.1.2	Die ‚professionelle Organisation‘ als ‚vorherrschende kollegiale Organisation‘	303
5.1.3	‚Professional Bureaucracies‘ versus ‚Parsons Ebenenmodell‘	306
5.1.4	Der klassische Krankenhausorganisationstyp im Umbruch – ein Weg des Wandels ohne Kompass	307
5.1.5	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	314
5.2	Professionalität, Expertentum und Könnerschaft als Ausdruck und Erwartung	317
5.2.1	Konstitutive Professionsmerkmale – ein Einblick in die professionstheoretischen Ansätze	319
5.2.1.1	Systemtheoretischer Ansatz der Professionstheorie (Luhmann/Stichweh).....	324
5.2.1.2	Machttheoretischer Ansatz der Professionstheorie (Larson/Daheim/Rabe-Kleberg).....	326
5.2.1.3	Strukturtheoretischer Ansatz der Professionstheorie (Oevermann)	328
5.2.1.4	Interaktionistischer (handlungstheoretischer) Ansatz der Professionstheorie (Schütze).....	331
5.2.1.5	Zusammenfassende Gegenüberstellung der professionstheoretischen konstitutiven Merkmale	338
5.2.2	Professionalität durch Professionen, Experten und Semiprofessionen	341

5.2.3	Innere Professionalisierung – ein Prozess zur beruflichen Identität und des professionellen Habitus	350
5.2.4	Professionalität als innerer Kompass der Experten.....	356
5.2.5	Professionalität im Handeln durch professionelles Wissen und Könnerschaft	358
5.2.6	Die Profession – ein besonderer Beruf	364
5.2.7	Professionalität und Könnerschaft als Ausdruck der Verantwortung.....	366
	5.2.7.1 Verantwortungsbegriff im Blick	370
	5.2.7.2 Die Kohärenz zwischen Verantwortung – Professionalität und Identität.....	377
5.2.8	Professionalität und Könnerschaft als selbstverständliche Kernerwartung der Kunden	381
5.2.9	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	387
5.3	Das Dilemma der Ungleichheit in der Reproduktion der sozialen Wirklichkeit	394
5.3.1	Die Pluralität der strukturell verankerten Ziele, Funktionen, Orientierungen und Sinnwelten	394
5.3.2	Rollen-Status-Konflikte durch organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen	399
5.3.3	Berufskulturelle Differenzen im institutionellen sozialen Feld	404
5.3.4	Phänomene und Positionen der Macht, Herrschaft und Kollegialität.....	409
5.3.5	Deprofessionalisierung und Dequalifizierung – der prekäre Weg zum Ausverkauf.....	417
5.3.6	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	420
5.4	Resümee des Kapitels	425
6	Emergenzfaktoren der organisationalen Identität, ihre Identifikationsdispositionen und die Konsequenzen für das Management.....	429
6.1	Entwicklungsweg der organisationalen Identität.....	434

6.2	Das multifokale integrative ganzheitliche Identifikations-Emergenz-Modell (migIE-Modell)	437
6.3	Kultur schafft Identität und Identität ermöglicht Identifikation	440
6.3.1	Unternehmenskultur und der ‚Cultural Fit‘ als identitäts-treibendes Fundament.....	440
6.3.2	Die Beeinflussung der Identifikationsdisposition der Mitarbeiter	450
6.3.3	Wertebewusstsein und Sinngeber als starke Emergenzfaktoren	453
6.3.4	Reflektierte kulturelle Einstellungen und emergente Bilder	459
6.3.4.1	Menschenbild in reifen Organisationen als Ursprung des Vertrauen-Könnens	459
6.3.4.2	Einstellungsprägende Organisationsbilder im Hintergrund.....	462
6.3.5	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	470
6.4	Vertrauen und Verantwortung als kultureller Identifikationstreiber	474
6.4.1	Eine Annäherung an das Vertrauenskonstrukt nach Luhmann	476
6.4.2	Vertrauen in die Organisation – eine Form des Systemvertrauens	488
6.4.3	Soziale Verantwortung des Unternehmens als Bestätigung des Vertrauens	496
6.4.4	Konzepte der sozialen gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen	498
6.4.5	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	503
6.5	Führungskultur ist die Basis der Vertrauenskulturen	505
6.5.1	Wert-Schöpfung durch Wert-Schätzung – Führung ist gefragt.....	506
6.5.1.1	Ein Paradigmenwechsel in der Führung tut Not.....	506
6.5.1.2	Führungskräfte haben interne Kunden – die Mitarbeiter... ..	510
6.5.1.3	Identifikation durch die Kooperationsbeziehung der beidseitigen Loyalität.....	513
6.5.1.4	Partizipation – ein nach innen gerichteter Vertrauensbeweis	515
6.5.1.5	Arbeitsautonomie – Empowerment – ‚The Freedom to Act‘	517
6.5.1.6	Die Zugkraft der gemeinsamen Visionen.....	520

6.5.1.7	Transformationale Führung – ein Führungsansatz der Vertrauenskultur	522
6.5.2	Professionals – vom Kostenfaktor zum Wertpotenzial und Erfolgsfaktor.....	529
6.5.2.1	Personal-Service-Center – ein weitgreifendes wertschätzendes Signal	532
6.5.2.2	Strategisches Retention-Management – eine nachhaltige Investition	534
6.5.2.3	Handlungsfelder eines strategischen Retention-Managements	537
6.5.2.4	Work-Life-Balance – aus Verantwortung und Wertschätzung für die Mitarbeiter	543
6.5.2.5	Kompetente Methodenwahl der Erfolgsmessung.....	560
6.5.3	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	563
6.6	Wertegeleitete Beziehungs- und Kommunikationskultur als zentraler Emergenzfaktor.....	567
6.6.1	Interaktion als Grundvoraussetzung für die Identität und Identifikation	568
6.6.2	Integrierte Kommunikation als wichtiges Instrument der Markenbildung	571
6.6.3	Interne Kommunikation als aktive Beziehungsgestaltung	572
6.6.3.1	Die interne Kommunikation als Möglichkeit, das Sinnerlebnis der Arbeit zu erhöhen.....	574
6.6.3.2	Größtmögliche Transparenz durch die Methoden der internen Kommunikation	576
6.6.4	Eine Feedbackkultur braucht eine offene Fehlerkultur.....	580
6.6.5	Konfliktlösungskultur – eine wertschätzende proaktive Beziehungsarbeit	583
6.6.5.1	„Dicke Luft“ im Betrieb – betriebliche Konflikte – ein komplexes System.....	584
6.6.5.2	Perspektivenwechsel der Konflikt-Bewertung	587
6.6.5.3	Konfliktmanagementsystem.....	588
6.6.5.4	Letztlich ist alles eine Frage der Kultur	589

6.6.6	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	591
6.7	Identitäts- und identifikationstreibende Verknüpfung von Individuum und Organisationen	594
6.7.1	Das Management muss mit der Zeit gehen, sonst geht es mit der Zeit	594
6.7.2	Identitätstreibende und identifikationsfördernde Organisationsstrukturen.....	597
6.7.2.1	Rückbesinnung auf die Kernprozesse als Kernkompetenz – Prozessorganisation	598
6.7.2.2	Empowerment wächst in einer schlanken und flexiblen Organisation.....	601
6.7.2.3	Dezentralisierung der Steuerung von Kompetenzen und Verantwortung	603
6.7.2.4	Teilautonome High-Performance-Teams – eine spezielle Form der Zugehörigkeit	605
6.7.2.5	High-Performance-Teams – die Entwicklung des Wir-Gefühls.....	609
6.7.3	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	613
6.8	Qualitätsgarantie als fest verankertes Versprechen durch eine gezielte Excellence-Offensive	615
6.8.1	Versprochen ist versprochen – ein kulturelles Grundprinzip von Verantwortung und Vertrauen	615
6.8.2	Kundenorientierung – die wechselseitige Kundenzufriedenheit....	618
6.8.3	Ganzheitliches integratives Qualitätsstreben durch TQM als unternehmenskulturelle Philosophie.....	625
6.8.4	EFQM-Modell – das Modell zur Business Excellence	626
6.8.5	Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	631
6.9	Wertschätzung des Wissens und des Expertentums als Kernidentität der wissensintensiven Expertenorganisation.....	634
6.9.1	Wissen und Kompetenzen – die wertvollen intangiblen Ressourcen	634
6.9.1.1	Wissen im organisationalen Kontext – die komplexe Vielfaltigkeit des Wissens.....	640
6.9.1.2	Die Intelligenz der Gruppe.....	645

6.9.1.3 Die lernende Organisation und die Verbindung zur Business Excellence	647
6.9.2 Wissensmanagement – gewusst wie	653
6.9.2.1 Modelle des Wissensmanagements	655
6.9.2.2 Methoden und Instrumente des Wissensmanagements	660
6.9.3 Organisationale professionelle Wissensbasis im Krankenhaus.....	663
6.9.3.1 Die Passung des Wissens – der notwendige Weg der Entfremdung	663
6.9.3.2 Wissensbasierte ‚Excellence-und-Professionalitäts- offensive‘ in der Organisation Krankenhaus	667
6.9.3.3 Magnetkonzept – ein verwandtes berufsspezifisches Modell	670
6.9.4 Herauszustellende Befunde des Teilkapitels	676
6.10 Resümee des Kapitels	681
7 Schlussbemerkung/Kritische Würdigung	685
Literaturverzeichnis	691
Literatur zum 1. Kapitel	691
Literatur zum 2. Kapitel	692
Literatur zum 3. Kapitel	693
Literatur zum 4. Kapitel	700
Literatur zum 5. Kapitel	716
Literatur zum 6. Kapitel	725