

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Gesundheitspolitik</b> . . . . .	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>Rechtliche Grundlagen</b>	
1.1	Strukturen der Gesundheitspolitik . . . . .	2		<b>des Pflegemanagements</b> . . . . .	31
1.1.1	Staatliche Ebene . . . . .	2	3.1	<b>Allgemeine Leitungsfunktion</b> . . . . .	32
1.1.2	Selbstverwaltungsebene . . . . .	2	3.1.1	Weisungsrecht . . . . .	32
1.1.3	Individualebene . . . . .	3	3.1.2	Arbeitspflicht und Direktionsrecht . . . . .	32
1.1.4	Gesetzgebung . . . . .	3	3.1.3	Weisungsverhalten . . . . .	32
1.1.5	Gewaltenteilung . . . . .	4	3.1.4	Anordnungsrahmen . . . . .	33
1.1.6	Zentrale Rolle der Selbstverwaltung . . . . .	5	3.2	<b>Leitungsfunktion im Kontext der Organisation</b> . . . . .	33
1.2	<b>Grundlagen der Gesundheitspolitik</b> . . . . .	8	3.2.1	Pflege unter ärztlicher Gesamtverantwortung . . . . .	33
1.2.1	Grundprinzipien der sozialen Sicherung im Krankheitsfall . . . . .	8	3.2.2	Gesamtverantwortung der Leitung des Pflegedienstes . . . . .	34
1.2.2	Die Sozialgesetzbücher als wesentliche Rechtsquellen . . . . .	9	3.2.3	Trägerseitige Vorgaben für das Leistungsbestimmungsrecht . . . . .	34
1.2.3	Gesetzliche Krankenversicherung als zentraler Akteur . . . . .	9	3.3	<b>Leitungsfunktion und Arbeitsrecht</b> . . . . .	34
1.3	<b>Inhalte der Gesundheitspolitik</b> . . . . .	11	3.3.1	Leitungsfunktion und Gesetzesrecht . . . . .	35
1.3.1	Überblick . . . . .	11	3.3.2	Leitungsfunktion und Kollektivrecht . . . . .	38
1.3.2	Herausforderung demografischer Wandel . . . . .	13	3.3.3	Leitungsfunktion und Individualrecht . . . . .	38
<b>2</b>	<b>Gesundheitsökonomie</b> . . . . .	<b>15</b>	3.4	<b>Leitungsfunktion und Strafrecht</b> . . . . .	38
2.1	<b>Ökonomisches Prinzip</b> . . . . .	16	3.4.1	Strafrechtlicher Handlungsbegriff . . . . .	39
2.1.1	Maximalprinzip . . . . .	16	3.4.2	Straftatbestände im Pflegebereich . . . . .	40
2.1.2	Minimalprinzip . . . . .	16	3.5	<b>Leitungsfunktion und Haftungsrecht</b> . . . . .	41
2.1.3	Extremumprinzip . . . . .	16	3.5.1	Haftung des Trägers . . . . .	41
2.2	<b>Ökonomie im Gesundheitswesen</b> . . . . .	17	3.5.2	Haftung im Arbeitsrecht . . . . .	42
2.2.1	Perspektive der Makro- und Mikroökonomie . . . . .	17	3.5.3	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit der leitenden Pflegefachperson . . . . .	43
2.2.2	Der Begriff Gesundheitsökonomie . . . . .	17	3.6	<b>Leitungsfunktion und Betreuungsrecht</b> . . . . .	43
2.2.3	Die sozialrechtliche Perspektive . . . . .	18	<b>4</b>	<b>Professionalisierungsprozess</b>	
2.3	<b>Output und Input im Gesundheitswesen</b> . . . . .	19		<b>der Pflege</b> . . . . .	45
2.3.1	Gesundheitsausgaben in Deutschland . . . . .	19	4.1	<b>Berufliches Selbstverständnis</b> . . . . .	46
2.3.2	Krankenhäuser in Deutschland . . . . .	21	4.1.1	Voraussetzungen für eine Berufskonstruktion . . . . .	46
2.3.3	Stationäre und ambulante Pflege in Deutschland . . . . .	24	4.1.2	Leitbilder der Pflege im Wandel . . . . .	46
2.4	<b>Anreizwirkungen einzelner Vergütungssysteme</b> . . . . .	26	4.1.3	Konsequenzen für das berufliche Selbstverständnis der leitenden Pflegefachpersonen . . . . .	49
2.4.1	Kostenerstattung . . . . .	26	4.2	<b>Pflege als Beruf</b> . . . . .	49
2.4.2	Budget . . . . .	26	4.2.1	Der Pflegeberuf – (noch immer) ein Frauenberuf . . . . .	49
2.4.3	Fallpauschalen . . . . .	26	4.2.2	Berufliche Sozialisation und Identität . . . . .	50
2.4.4	Einzelleistungsvergütung . . . . .	27	4.3	<b>Vom Beruf zur Profession</b> . . . . .	50
2.4.5	Mischformen . . . . .	27	4.3.1	Profession und Professionalisierung . . . . .	51
2.5	<b>Aktuelle Reformansätze im Gesundheitswesen</b> . . . . .	28	4.3.2	Struktur des professionellen Pflegehandelns . . . . .	53
2.5.1	Integrierte/Besondere Versorgung . . . . .	28	4.3.3	Professionelles Leitungshandeln . . . . .	54
2.5.2	Disease-Management-Programme . . . . .	29	4.3.4	Stand der Professionalisierung . . . . .	55
2.5.3	Medizinische Versorgungszentren in der Trägerschaft von Krankenhäusern . . . . .	29	4.4	<b>Pflegeberufe und Gesellschaft</b> . . . . .	55
2.5.4	Weitere Modelle . . . . .	29	4.4.1	Praxisfelder der Pflegeberufe . . . . .	56
2.6	<b>Gesundheitsökonomie versus Pflegemanagement</b> . . . . .	29	4.4.2	Pflegeberufe im Kontext anderer Gesundheitsberufe . . . . .	57

4.4.3	Auswirkungen auf das Leitungshandeln . . . . .	57	7.2.4	Ethik organisieren . . . . .	106
4.5	<b>Pflegeberufe und Politik</b> . . . . .	58	7.3	<b>Menschliche Grund- und Grenzerfahrungen</b> . . . . .	107
4.5.1	Ziele der Berufspolitik . . . . .	58	7.3.1	Pflegerische Arbeitssituation . . . . .	108
4.5.2	Akteure der Berufspolitik . . . . .	59	7.3.2	Autonomie am Lebensende . . . . .	108
4.6	<b>Pflegekammern</b> . . . . .	62	7.3.3	Palliative Care und Hospize . . . . .	111
4.6.1	Pflege(berufe)kammern als Institutionen der Selbstverwaltung . . . . .	62	7.3.4	Sterbebegleitung und Sterbehilfe . . . . .	114
4.6.2	Pflegeberufekammern im internationalen Kontext . .	67	7.4	<b>Ethische Reflexion im Pflegemanagement</b> . . . . .	116
4.7	<b>Karrierewege</b> . . . . .	68	<b>8</b>	<b>Gesundheitswissenschaft,</b>	
4.7.1	Ausbildungsgesetze . . . . .	68		<b>Gesundheitsförderung</b> . . . . .	119
4.7.2	Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildung . . . .	70	8.1	<b>Gesundheitswissenschaften</b> . . . . .	120
4.7.3	Pflegestudiengänge . . . . .	71	8.1.1	Ziele und Aufgaben . . . . .	120
4.7.4	Neue Berufsbilder in der Pflege . . . . .	72	8.1.2	Krankheits- und Gesundheitsmodelle . . . . .	120
			8.1.3	Aktionsfelder der Gesundheitswissenschaften . . . . .	121
<b>5</b>	<b>Beratung und Schulung</b> . . . . .	75	8.2	<b>Gesundheitsförderung</b> . . . . .	121
5.1	<b>Beratungsbedarf</b> . . . . .	76	8.2.1	Ziele und Grundlagen . . . . .	121
5.1.1	Demografische Entwicklung . . . . .	76	8.2.2	Strategien der Gesundheitsförderung . . . . .	122
5.1.2	Gesetzliche Bestimmungen . . . . .	76	8.2.3	Gesundheitsförderung in der Praxis . . . . .	123
5.2	<b>Ansätze der Pflegeberatung</b> . . . . .	78	8.3	<b>Risiken und Ressourcen in Pflegeberufen</b> . . . . .	125
5.2.1	Inhalte und Anforderungen . . . . .	78	8.3.1	Entstehung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen . . . . .	125
5.2.2	Beratungsformen . . . . .	78	8.3.2	Hauterkrankungen . . . . .	128
5.2.3	Beratungsarten . . . . .	80	8.3.3	Rückenerkrankungen . . . . .	129
5.2.4	Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen des Beraters . . . . .	80	8.3.4	Psychosoziale Fehlbelastungen . . . . .	129
5.3	<b>Rolle der leitenden Pflegefachperson</b> . . . . .	81	8.3.5	Infektionserkrankungen . . . . .	131
5.4	<b>Formen der Pflegeberatung</b> . . . . .	82	8.3.6	Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle . . . . .	132
5.4.1	Gesundheitsberatung . . . . .	82	8.3.7	Schichtarbeit . . . . .	132
5.4.2	Pflegebezogene Fach- und Fallberatung . . . . .	82	8.3.8	Gefahrstoffe . . . . .	133
5.4.3	Beratung von Pflegebedürftigen und Angehörigen .	83	8.3.9	Ionisierende Strahlen . . . . .	133
5.4.4	Schulung von Patienten, Bewohnern und Angehörigen . . . . .	84	8.3.10	Dienstwegeunfälle . . . . .	133
5.4.5	Online-Pflegeberatung . . . . .	84	8.3.11	Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe . . . . .	134
			8.4	<b>Gefühlsarbeit in pflegerischen Handlungsfeldern</b> . . . . .	135
<b>6</b>	<b>Pflegewissenschaft</b> . . . . .	87	8.4.1	Professioneller Umgang mit Gefühlen . . . . .	135
6.1	<b>Inhalte der Pflegewissenschaft</b> . . . . .	88	8.4.2	Gefühlslasten im Umgang mit Tabus . . . . .	137
6.1.1	Entwicklungslinien der Pflegewissenschaft . . . . .	88	8.5	<b>Folgen andauernder Fehlbelastungen</b> . . . . .	139
6.1.2	Schlüsselkonzepte . . . . .	89	8.5.1	Burn-out . . . . .	139
6.2	<b>Pflegetheorien</b> . . . . .	89	8.5.2	Problematischer Umgang mit Pflegebedürftigen . . .	142
6.2.1	Grundlagen . . . . .	89	8.6	<b>Abhängigkeitserkrankungen</b> . . . . .	144
6.2.2	Praxisrelevanz von Theorien . . . . .	90	8.7	<b>Fehlzeiten</b> . . . . .	146
6.3	<b>Pflegeforschung</b> . . . . .	91	8.8	<b>Unterstützende Maßnahmen</b> . . . . .	148
6.3.1	Forschungsfelder . . . . .	92	8.8.1	Supervision . . . . .	149
6.3.2	Der Forschungsprozess . . . . .	93	8.8.2	Coaching . . . . .	150
6.3.3	Literaturrecherche . . . . .	95	8.8.3	Kollegiale Beratung . . . . .	150
6.3.4	Anwendung von Forschungsergebnissen . . . . .	98	<b>9</b>	<b>Krankenhäuser, Pflegeheime und Pflegedienste als Unternehmen</b> . . . . .	155
<b>7</b>	<b>Ethische und moralische Grundfragen des pflegerischen Handelns</b> . . . . .	103	9.1	<b>Rechtsformen von Krankenhäusern, Pflegeheimen und Pflegediensten</b> . . . . .	156
7.1	<b>Ethik im Pflegemanagement</b> . . . . .	104	9.1.1	Einzelunternehmen . . . . .	156
7.1.1	Aufgaben des Pflegemanagements . . . . .	104	9.1.2	Personengesellschaften . . . . .	156
7.1.2	Verantwortung im Pflegemanagement . . . . .	104	9.1.3	Kapitalgesellschaften . . . . .	157
7.1.3	Moralischer Stress . . . . .	105	9.1.4	Öffentliche Unternehmen . . . . .	158
7.2	<b>Ethik in Organisationen</b> . . . . .	105	9.1.5	Weitere Rechtsformen . . . . .	159
7.2.1	Organisationsethik und Qualität . . . . .	106	9.1.6	Holding . . . . .	159
7.2.2	Ethik und Ökonomie . . . . .	106	9.1.7	Unternehmenszusammenschlüsse . . . . .	160
7.2.3	Moralisches Handeln in Organisationen . . . . .	106			

9.1.8	Profit- und Non-Profit-Unternehmen. . . . .	161	10.5.4	Leistungen der Sozialen Pflegeversicherung . . . . .	204
<b>9.2</b>	<b>Organisation von Krankenhäusern, Pflegeheimen und Pflegediensten. . . . .</b>	<b>162</b>	10.5.5	Heimentgelt. . . . .	206
9.2.1	Aufbauorganisation . . . . .	162	<b>10.6</b>	<b>Controlling . . . . .</b>	<b>207</b>
9.2.2	Prozessorganisation . . . . .	165	10.6.1	Aufgaben. . . . .	207
9.2.3	Projektorganisation . . . . .	166	10.6.2	Ziele . . . . .	208
<b>9.3</b>	<b>Lean Management . . . . .</b>	<b>167</b>	10.6.3	Instrumente . . . . .	208
<b>9.4</b>	<b>Changemanagement. . . . .</b>	<b>168</b>	10.6.4	Organisation . . . . .	209
9.4.1	Anforderungen an leitende Pflegefachpersonen . . .	168	10.6.5	Anforderungen an Mitarbeiter im Controlling . . . . .	210
9.4.2	Entwicklung des Changemanagements. . . . .	169	10.6.6	Controlling im Gesundheitswesen. . . . .	210
9.4.3	Instrumente des Changemanagements. . . . .	171	<b>11</b>	<b>Qualitätsmanagement. . . . .</b>	<b>213</b>
<b>9.5</b>	<b>Organisationskultur . . . . .</b>	<b>172</b>	<b>11.1</b>	<b>Grundlagen des Qualitätsmanagements. . . . .</b>	<b>214</b>
9.5.1	Formelle Aspekte . . . . .	172	11.1.1	Qualität. . . . .	214
9.5.2	Informelle Aspekte . . . . .	172	11.1.2	Rechtliche Grundlagen . . . . .	214
9.5.3	Kriterien einer positiven Organisationskultur. . . . .	174	11.1.3	Umsetzung des Qualitätsmanagements . . . . .	215
<b>9.6</b>	<b>Organisationsentwicklung . . . . .</b>	<b>175</b>	<b>11.2</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Pflege . . . . .</b>	<b>216</b>
9.6.1	Ansätze . . . . .	175	11.2.1	Pflegequalität . . . . .	216
9.6.2	Anlässe und Umsetzung. . . . .	175	11.2.2	Qualitätsdimensionen. . . . .	217
9.6.3	Ziele . . . . .	176	11.2.3	Qualitätssicherung . . . . .	218
<b>9.7</b>	<b>Lernende Organisation . . . . .</b>	<b>176</b>	11.2.4	Qualitätsentwicklung . . . . .	219
9.7.1	Organisationales Lernen . . . . .	176	11.2.5	Qualitätsmanagementsysteme . . . . .	219
9.7.2	Disziplinen des organisationalen Lernens . . . . .	176	11.2.6	Verbreitete Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen. . . . .	220
9.7.3	Die lernende Organisation im Gesundheitswesen . . .	177	11.2.7	Audit . . . . .	223
<b>9.8</b>	<b>Künftige Herausforderungen im Pflege- und Gesundheitswesen . . . . .</b>	<b>177</b>	11.2.8	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. . . . .	224
9.8.1	Demografische Entwicklung in Deutschland . . . . .	177	11.2.9	Prozessbegleitung . . . . .	226
9.8.2	Diversity. . . . .	178	11.2.10	Instrumente des Qualitätsmanagements . . . . .	226
9.8.3	Generation Y und Z . . . . .	179	11.2.11	Risikomanagement und Fehlerkultur . . . . .	231
9.8.4	Arbeitsfähigkeit erhalten . . . . .	180	<b>11.3</b>	<b>Qualitätsmanagement im Krankenhaus . . . . .</b>	<b>234</b>
9.8.5	Mitarbeiter gewinnen. . . . .	180	11.3.1	Gesetzliche Vorgaben . . . . .	235
9.8.6	Mitarbeiter binden . . . . .	181	11.3.2	Umsetzung in die Praxis . . . . .	235
9.8.7	Wissensmanagement . . . . .	181	11.3.3	Risikomanagement und Fehlerkultur im Krankenhaus . . . . .	236
<b>10</b>	<b>Betriebswirtschaft und Finanzierung . . . . .</b>	<b>185</b>	<b>11.4</b>	<b>Qualitätsmanagement in der ambulanten und stationären Pflege. . . . .</b>	<b>236</b>
<b>10.1</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen</b>		11.4.1	Rechtliche Vorgaben. . . . .	236
	<b>Norbert Ahrens . . . . .</b>	<b>186</b>	11.4.2	Prüfbehörden. . . . .	238
<b>10.2</b>	<b>Betriebliche Funktionen . . . . .</b>	<b>187</b>	11.4.3	Grundsätze der Qualitätsentwicklung in der Altenpflege. . . . .	240
10.2.1	Was ist ein Betrieb? . . . . .	187	11.4.4	Risikomanagement in der Altenpflege. . . . .	240
10.2.2	Betriebliche Funktionsbereiche . . . . .	188	<b>11.5</b>	<b>Kundenorientierung . . . . .</b>	<b>241</b>
<b>10.3</b>	<b>FinanzwesenNorbert Ahrens . . . . .</b>	<b>190</b>	11.5.1	Interne und externe Kunden . . . . .	241
10.3.1	Steuerrelevante Daten. . . . .	190	11.5.2	Bewohner-, Patienten- und Kundenbefragungen . . .	241
10.3.2	Vorschriften zur Buchführung und Gliederung des Rechnungswesens . . . . .	191	<b>11.6</b>	<b>Beschwerdemanagement . . . . .</b>	<b>242</b>
10.3.3	Buchführung und Jahresabschluss . . . . .	191	11.6.1	Ziele . . . . .	242
10.3.4	Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	194	11.6.2	Beschwerdemanagementprozess . . . . .	242
10.3.5	Statistik- und Prognoserechnung . . . . .	197	<b>11.7</b>	<b>Transkulturelle Kundenorientierung . . . . .</b>	<b>244</b>
10.3.6	Planungsrechnung . . . . .	198	11.7.1	Zielgruppen . . . . .	244
10.3.7	Steuern . . . . .	198	11.7.2	Transkulturelle Pflege . . . . .	244
<b>10.4</b>	<b>Krankenhausfinanzierung . . . . .</b>	<b>199</b>	<b>11.8</b>	<b>Projektarbeit . . . . .</b>	<b>246</b>
10.4.1	Investitionsfinanzierung und Fördermittel . . . . .	199	11.8.1	Projekte . . . . .	246
10.4.2	Betriebskosten und DRG-System. . . . .	200	11.8.2	Projektmanagement. . . . .	246
<b>10.5</b>	<b>Die Soziale Pflegeversicherung . . . . .</b>	<b>202</b>	11.8.3	Projekttablauf . . . . .	247
10.5.1	Der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff. . . . .	202	11.8.4	Projektmanagement in der Pflege. . . . .	249
10.5.2	Bewertung der Selbstständigkeit. . . . .	203			
10.5.3	Fünf Pflegegrade . . . . .	203			

<b>12</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit und Marketing im Gesundheitswesen</b> . . . . .	<b>253</b>	14.2.2	Moderner Führungsstil . . . . .	<b>299</b>
12.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	254	14.3	Führungsvoraussetzungen . . . . .	300
12.1.1	Mit der Öffentlichkeit kommunizieren . . . . .	254	14.3.1	Kompetenzmodell . . . . .	300
12.1.2	Pflege in der Öffentlichkeit . . . . .	255	14.3.2	Führungskompetenzen . . . . .	301
12.2	Grundlagen des Marketings . . . . .	256	14.4	Klassische Führungsansätze . . . . .	302
12.3	Öffentlichkeitsarbeit versus Marketing . . . . .	256	14.4.1	Taylorismus . . . . .	302
12.4	Öffentlichkeitsarbeit in Pflegeeinrichtungen . . . . .	257	14.4.2	Die Administrationslehre von Fayol . . . . .	303
12.4.1	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit für Pflegedienstleister . . . . .	257	14.4.3	Der Bürokratieansatz von Weber . . . . .	303
12.4.2	Interne Kommunikation . . . . .	258	14.5	Moderne Führungsansätze . . . . .	304
12.4.3	Externe Kommunikation . . . . .	258	14.5.1	Human-Relations-Management . . . . .	304
12.5	Medienarbeit als Kommunikationsinstrument . . . . .	260	14.5.2	Human-Ressource-Management . . . . .	306
12.5.1	Grundlagen . . . . .	260	14.5.3	Human-Ressource-Management in der Pflege . . . . .	307
12.5.2	Eine Pressemitteilung schreiben . . . . .	262	14.6	Zeitmanagement . . . . .	308
12.5.3	Weitere Formen der Medienarbeit . . . . .	263	14.6.1	Entwicklung . . . . .	308
12.6	Online-Kommunikation . . . . .	263	14.6.2	Ansätze, Instrumente und Strategien . . . . .	309
12.6.1	Internet . . . . .	263	14.7	Delegieren . . . . .	310
12.6.2	Online-Marketing . . . . .	265	14.7.1	Grundsätze des Delegierens . . . . .	311
12.6.3	Online-Pressearbeit . . . . .	265	14.7.2	Richtiges Delegieren . . . . .	311
12.6.4	Social Media in der Unternehmenskommunikation . . . . .	265	14.7.3	Mangelndes Delegieren . . . . .	313
12.6.5	Facebook-Fanpage . . . . .	266	14.8	Dienstplangestaltung . . . . .	314
12.6.6	Mobiles Internet . . . . .	266	14.8.1	Grundlagen und Einflussfaktoren . . . . .	314
<b>13</b>	<b>Personalmanagement</b> . . . . .	<b>267</b>	14.8.2	Formale Aspekte . . . . .	315
13.1	Grundbegriffe . . . . .	268	14.8.3	Rahmendienstplan . . . . .	317
13.1.1	Bedarfsplanung . . . . .	268	14.8.4	Endlosplan . . . . .	318
13.1.2	Methoden der Bedarfsplanung . . . . .	268	14.8.5	Rechtliche Aspekte der Dienstplangestaltung . . . . .	319
13.1.3	Beschaffungsplanung . . . . .	272	14.8.6	Dienstplangestaltung und Gesundheitsschutz . . . . .	323
13.1.4	Personalauswahl . . . . .	274	14.8.7	Einführung neuer Arbeitszeitmodelle . . . . .	323
13.1.5	Anpassungsplanung . . . . .	275	<b>15</b>	<b>Kommunikation im Führungsalltag</b> . . . . .	<b>327</b>
13.1.6	Entwicklungsplanung . . . . .	275	15.1	Grundlagen der Kommunikation . . . . .	328
13.1.7	Einsatzplanung . . . . .	276	15.1.1	Wahrnehmung im Kommunikationsprozess . . . . .	329
13.1.8	Erhaltungsplanung . . . . .	276	15.1.2	Wertschätzender Sprachstil . . . . .	329
13.1.9	Personalkostenplanung . . . . .	277	15.1.3	Strukturierung des Gesprächs . . . . .	330
13.1.10	Stellenpläne . . . . .	278	15.1.4	Rolle der leitenden Pflegefachperson . . . . .	330
13.1.11	Budgetberechnung . . . . .	278	15.1.5	Kommunikationsmodelle . . . . .	332
13.1.12	Personalfreistellungsplanung . . . . .	279	15.2	Die eigene Person im Kommunikationsprozess . . . . .	335
13.2	Motivation und Arbeitszufriedenheit . . . . .	280	15.2.1	Mimik . . . . .	335
13.2.1	Motivationsansätze und -modelle . . . . .	281	15.2.2	Blickkontakt . . . . .	335
13.2.2	Führung und Motivation . . . . .	282	15.2.3	Gestik . . . . .	335
13.2.3	Selbst- und Fremdmotivation . . . . .	283	15.2.4	Körperhaltung . . . . .	336
13.2.4	Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	285	15.2.5	Distanz . . . . .	336
13.3	Personalentwicklung . . . . .	288	15.2.6	Sprecherhalten . . . . .	336
13.3.1	Personalentwicklung im Gesundheitswesen . . . . .	289	15.3	Rhetorik und Argumentation . . . . .	337
13.3.2	Konzeptuelle Ansätze . . . . .	289	15.3.1	Konsensmodell . . . . .	337
13.3.3	Ziele . . . . .	290	15.3.2	Sieg-Niederlage-Modell . . . . .	338
13.3.4	Instrumente . . . . .	291	15.4	Professionelle Kommunikation . . . . .	338
13.3.5	Perspektiven . . . . .	294	15.4.1	Bewerbungsgespräch . . . . .	338
<b>14</b>	<b>Pflegefach- und Pflegehilfspersonen führen</b> . . . . .	<b>297</b>	15.4.2	Kündigungsgespräch . . . . .	339
14.1	Führungsstrategie . . . . .	298	15.4.3	Feedbackgespräch . . . . .	340
14.2	Führungsstile . . . . .	299	15.4.4	Kritikgespräch . . . . .	341
14.2.1	Traditionelle Führungsstile . . . . .	299	15.4.5	Beratungsgespräch . . . . .	341
			15.4.6	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch . . . . .	342
			15.4.7	Beurteilungsgespräch . . . . .	344
			15.5	Besprechungen leiten und moderieren . . . . .	345
			15.5.1	Ergebnisorientierte Gesprächsleitung . . . . .	345

15.5.2	Moderationsmethoden . . . . .	346	16.6	<b>Einarbeiten neuer Mitarbeiter . . . . .</b>	372
15.6	<b>Digitales Informations- und Kommunikationsmanagement . . . . .</b>	349	16.6.1	Rechtliche Aspekte der Einarbeitung . . . . .	372
15.6.1	Information und Wissen . . . . .	350	16.6.2	Einarbeitungsprozess . . . . .	373
15.6.2	Informationssysteme und Kommunikationstechnologien . . . . .	350	16.6.3	Entwicklungs- und Einarbeitungsphasen . . . . .	373
15.6.3	Technik erfolgreich einsetzen . . . . .	352	16.7	<b>Ausländische Fachpersonen einarbeiten und integrieren . . . . .</b>	375
<b>16</b>	<b>Teamentwicklung und Mitarbeiterführung . . . . .</b>	355	16.7.1	Vorbereitungen und Informationen vor Beginn der Tätigkeit . . . . .	375
16.1	<b>Strukturen und Merkmale von Gruppen und Teams . . . . .</b>	356	16.7.2	Innerbetriebliche Vorbereitungen . . . . .	376
16.2	<b>Teambildung . . . . .</b>	356	16.7.3	Begleitende Maßnahmen – fachsprachlicher Integrationsunterricht . . . . .	376
16.2.1	Phasen der Teambildung . . . . .	357	16.8	<b>Auszubildende einarbeiten und anleiten . . . . .</b>	377
16.2.2	Rollen im Team . . . . .	358	16.8.1	Gesetzliche Anforderungen . . . . .	377
16.2.3	Aufgaben der Teamleitung . . . . .	358	16.8.2	Praxisanleiter . . . . .	378
16.2.4	Merkmale eines funktionierenden Teams . . . . .	359	16.8.3	Lernprozesse und Anleitungssituationen gestalten . . . . .	379
16.3	<b>Fallstricke in der Teamarbeit . . . . .</b>	359	16.8.4	Lernberatung . . . . .	380
16.4	<b>Teamanalyse . . . . .</b>	359	16.9	<b>Mitarbeiterbeurteilung . . . . .</b>	380
16.5	<b>Konflikte im Team . . . . .</b>	360	16.9.1	Ziele und Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	381
16.5.1	Konfliktgrundarten . . . . .	361	16.9.2	Die Mitarbeiterbeurteilung aus Sicht der Beurteilten . . . . .	382
16.5.2	Theorien und Modelle . . . . .	363	16.9.3	Formen der Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	382
16.5.3	Mobbing . . . . .	368	16.9.4	Beurteilungsfehler . . . . .	385
16.5.4	Bearbeitungs- und Lösungsstrategien . . . . .	369	16.9.5	Beurteilung von Auszubildenden . . . . .	386
16.5.5	Mediation . . . . .	371	Register . . . . .		389
16.5.6	Übersichtsschema zum Konfliktlösungsprozess . . . . .	371			