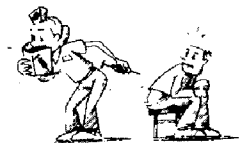


# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeberin .....	15
<b>I. Gesundheitsökonomische Hintergründe .....</b>	<b>17</b>
1. Aktuelle Entwicklungen in der Gesundheitsökonomie .....	19
<i>(Manfred Haubrock)</i>	
1.1 Sozioökonomische Rahmenbedingungen .....	19
1.1.1 Vorbemerkungen .....	19
1.1.2 Wirtschaftlicher Wandel und sozialer Schutz .....	20
1.1.3 Soziale Marktwirtschaft als Ordnungsprinzip .....	22
1.2 Interdependenzen zwischen Gesundheits- und Gesamtsystem .....	24
1.2.1 Wirtschaftswachstum als Finanzierungsgrundlage .....	24
1.2.2 Grundlohnsummenorientierte Ausgabenpolitik .....	26
1.2.3 Sozialbudget, Sozialleistungsquote, Gesundheitsquote .....	29
1.2.4 Steuerungsalternativen .....	31
1.3 Auswirkungen der Gesundheitsreformen auf das stationäre Versorgungsangebot .....	32
1.3.1 Gesundheitsreformen im Überblick .....	32
1.3.2 Perspektiven für die Krankenhauslandschaft .....	43
Literatur .....	45
<b>II. Pflgetheoretisch fundiert handeln .....</b>	<b>47</b>
2. «Der Körper rächt sich!» Subjektive Theorien versus Pflege- theorien: Bedeutung und Leistung für eine angemessene Pflege ..	49
<i>(Andrea Zielke-Nadkarni)</i>	
2.1 Einführung in die Thematik .....	49
2.2 Subjektive Theorien und Pflgetheorien .....	50
2.2.1 Subjektive Theorien im Kontext von Wissen und Handeln ...	50
2.2.2 Das Konzept der subjektiven Theorien .....	52
2.2.3 Die Konzepte «illness» und «disease» .....	58
2.2.4 Pflgetheorien – Diskussionsstand .....	59
2.2.5 Zusammenfassung .....	61
2.3 Theorie-Praxis-Transfer: Subjektive Theorien und Pflgetheorien in der beruflichen Praxis .....	63
2.3.1 Subjektive Theorien von Pflegenden und ihre Auswirkungen auf Pflegeinterventionen .....	63
2.3.2 Subjektive Theorien von Patienten und ihre Auswirkungen auf die Betroffenen .....	65



2.3.3	Maßnahmen im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung und der Pflegepraxis .....	68
2.3.4	Exemplarische Arbeit mit einem Fallbeispiel .....	71
	Literatur .....	74
<b>3.</b>	<b>Anwendung des Pflegeprozesses: Implikationen für Führungspersonen</b> ( <i>Maria Müller-Staub</i> ) .....	<b>79</b>
3.1	Einführung in die Thematik .....	79
3.2	Der Pflegeprozess .....	80
3.2.1	Pflegeassessment .....	83
3.2.2	Pflegediagnose .....	87
3.2.3	Outcomes/Planung .....	93
3.2.4	Implementierung .....	96
3.2.5	Evaluation .....	97
3.2.6	Zusammenfassung .....	100
3.3	Theorie-Praxis-Transfer: Der Pflegeprozess am Beispiel der Pflegediagnose Angst .....	102
	Literatur .....	104
<b>4.</b>	<b>Ethischen Themen im Krankenhaus Raum und Form geben</b> .....	<b>109</b>
	( <i>Friederike Störkel</i> )	
4.1	Einführung in die Thematik .....	109
4.2	Was heißt ethischen Themen Raum und Form geben? .....	114
4.2.1	Begründungsansätze in der Ethik: Theorien, Prinzipien, Positionen .....	114
4.2.2	Werte, Wertewandel, Wertpluralismus .....	118
4.2.3	Menschenbilder .....	120
4.2.4	Ethische Kompetenz .....	121
4.2.5	Organisationsethik – Fokus ethische Entscheidungsprozesse in der Organisation Krankenhaus .....	125
4.2.6	Organisationsethik – Fokus Thematisierung von Ethik in der Organisation Krankenhaus .....	129
4.3	Theorie-Praxis-Transfer: Methoden ethischer Entscheidungsfindung .....	131
	Literatur .....	135
<b>5.</b>	<b>Case Management im Krankenhaus</b> .....	<b>139</b>
	( <i>Christiane Schiedel</i> )	
5.1	Einführung in die Thematik .....	139
5.2	Das Konzept Case Management .....	141
5.2.1	Grundlagen, Begrifflichkeiten und Definitionen .....	141
5.2.2	Kernfunktionen und Qualifikationen des Case Managers .....	142
5.2.3	Handlungsrahmen des Case Managements: Einzelfallsteuerung und Systemsteuerung .....	144
5.2.4	Das Konzept der Organisationsentwicklung .....	150
5.2.5	Zusammenfassung .....	154
5.3	Theorie-Praxis-Transfer: Implementierung von Case Management im Krankenhaus .....	155
5.3.1	Fallbeispiel .....	155

5.3.2	Ausgewählte relevante Gestaltungsfelder von Case Management als Bausteine für eine erfolgreiche Implementierung .....	156
	Literatur .....	166
<b>6.</b>	<b>Informieren, Beraten und Schulen als Pflegeaufgabe</b> .....	<b>169</b>
	<i>(Angelika Abt-Zegelin)</i>	
6.1	Einführung in die Thematik .....	169
6.2	Grundlagen der Patientenedukation .....	170
6.2.1	Definition .....	170
6.2.2	Pflegende als Akteure und Merkmale der pflegerischen Edukation .....	171
6.2.3	Situation in der Pflege .....	172
6.2.4	Theoretische Grundlagen der Patientenedukation .....	173
6.2.5	Pädagogische und psychologische Aspekte der Patienten- edukation .....	176
6.2.6	Prozessualer Ablauf der Information und Schulung .....	177
6.2.7	Zusammenfassung .....	180
6.3	Theorie-Praxis-Transfer: Beispiele für Patientenedukation .....	180
6.3.1	Bereich Information .....	182
6.3.2	Bereich Schulung .....	185
6.3.3	Bereich Beratung .....	187
6.3.4	Implementierung .....	189
	Literatur .....	193
<b>7.</b>	<b>Entlassungsmanagement in der Pflege</b> .....	<b>195</b>
	<i>(Klaus Wingenfeld)</i>	
7.1	Einführung in die Thematik .....	195
7.2	Inhalte und Formen des pflegerischen Entlassungsmanagements ...	197
7.2.1	Grundverständnis .....	197
7.2.2	Das Transitionskonzept als theoretischer Bezugsrahmen ....	198
7.2.3	Der Expertenstandard «Entlassungsmanagement in der Pflege» .....	201
7.2.4	Organisationsformen .....	204
7.2.5	Bausteine des pflegerischen Entlassungsmanagements .....	210
7.2.6	Zusammenfassung .....	218
7.3	Theorie-Praxis-Transfer: Ausgewählte Fragen der Umsetzung .....	220
7.3.1	Qualifikationsanforderungen .....	220
7.3.2	Erstellung und Weiterentwicklung einer Konzeption .....	221
7.3.3	Arbeitsmittel .....	222
7.3.4	Kooperation .....	222
	Literatur .....	225
<b>8.</b>	<b>Pflegevisite</b> <i>(Christian Heering)</i> .....	<b>227</b>
8.1	Einführung in die Thematik .....	227
8.2	Entstehungsgeschichte und theoretische Grundlagen der Pflegevisite	230
8.2.1	Zum Begriff der Pflegevisite .....	230
8.2.2	Drei Denkschulen der Pflegevisite .....	230
8.2.3	Theoretische Grundlagen der Pflegevisite .....	236

8.2.4 Zusammenfassung .....	248
8.3 Theorie-Praxis-Transfer: Umsetzung der Pflegevisite .....	249
8.3.1 Beantragung .....	250
8.3.2 Gesamtkonzept Fachentwicklung .....	252
Literatur .....	254

### III. Mitarbeiter fordern, fördern und feedbacken .....

#### 9. Systemische Führung und Interventionsmethoden .....

(Märle Poser)

9.1 Einführung in die Thematik .....	261
9.2 Systemischer Führungsansatz .....	262
9.2.1 Grundlagen des systemischen Denkens .....	262
9.2.2 Theorie der lernenden Organisation von P. Senge .....	267
9.2.3 Systemische Führung: Grundhaltung und Interventions- methoden .....	272
9.2.4 Zusammenfassung .....	281
9.3 Theorie-Praxis-Transfer: Ausgewählte systemische Interventions- techniken in beispielhaften Führungssituationen .....	282
9.3.1 Systemisches Fragen .....	282
9.3.2 Reframing .....	285
Literatur .....	288

#### 10. Personalmarketing (Märle Poser, Markus Meyer) .....

10.1 Einführung in die Thematik .....	291
10.2 Personalmarketing in der Pflege .....	292
10.2.1 Bedeutung und strategische Verankerung .....	292
10.2.2 Die Personalgewinnung .....	295
10.2.3 Die Personalauswahl .....	299
10.2.4 Die Personaleinarbeitung .....	308
10.2.5 Zusammenfassung .....	314
10.3 Theorie-Praxis-Transfer: Instrumente des Personalmarketings ....	315
Literatur .....	324

#### 11. Personalentwicklung (Märle Poser) .....

11.1 Einführung in die Thematik .....	325
11.2 Personalentwicklung in der Pflege .....	326
11.2.1 Konzeptionelle Ansätze und Ziele .....	326
11.2.2 Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) – ein integriertes Modell .....	328
11.2.3 Gestaltungsfelder und Maßnahmen der PE .....	299
11.2.4 Zusammenfassung .....	348
11.3 Theorie-Praxis-Transfer: Praxishilfen für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Teamentwicklungsmaßnahmen .....	349
Literatur .....	352

#### 12. Delegation pflegfachlicher Versorgung (Thomas Moser) .....

12.1 Einführung in die Thematik .....	355
---------------------------------------	-----



12.2	Delegation von Pflegetätigkeiten im Spannungsfeld von ökonomischer Effizienz und professionellem pflegerischen Handeln ..	356
12.2.1	Ökonomische Hintergründe und gesundheitspolitische Motivatoren für den Einsatz gemischtqualifizierter Teams ..	356
12.2.2	Differenzierung pflegerischer Aufgabenbereiche aus rechtlicher Perspektive .....	360
12.2.3	Modelle des Leistungstransfers .....	364
12.2.4	Intention und Netto-Effekte gemischtqualifizierter Teams ..	369
12.2.5	Zusammenfassung .....	372
12.3	Theorie-Praxis-Transfer: Verfahren und Kriterien der Delegation an ausgewählten Beispielen der pflegerischen Praxis .....	373
12.3.1	Zentrale Begriffe und Verfahren der Delegation .....	373
12.3.2	Die «Fünf Kriterien der Delegation» .....	377
	Literatur .....	382
<b>13.</b>	<b>Arbeitsrechtliche Grundlagen (Klaus Krasemann) .....</b>	<b>385</b>
13.1	Einführung in die Thematik .....	385
13.2	Ausgewählte Aspekte des Arbeitsrechts .....	386
13.2.1	Arbeitsvertrag und Arbeitsverhältnis .....	386
13.2.2	Das Direktionsrecht des Arbeitgebers .....	388
13.2.3	Störungen im Arbeitsverhältnis – die Abmahnung .....	392
13.2.4	Die Beendigung des unbefristeten Arbeitsverhältnisses ....	397
13.2.5	Zusammenfassung .....	403
13.3	Theorie-Praxis-Transfer: Anwendung des Arbeitsrechts auf ausgewählte Fälle aus der Praxis im Krankenhaus .....	404
<b>14.</b>	<b>Konfliktmanagement (Märle Poser) .....</b>	<b>411</b>
14.1	Einführung in die Thematik .....	411
14.2	Konfliktlösung durch Mediation .....	412
14.2.1	Ziele und Anwendungsfelder der Mediation .....	412
14.2.2	Konfliktarten und Konfliktklassifikationen .....	413
14.2.3	Vergleich verschiedener Konfliktlösungsansätze .....	416
14.2.4	Struktur und theoretisches Handlungsmodell der Mediation ..	418
14.2.5	Zusammenfassung .....	432
14.3	Theorie-Praxis-Transfer: Die Konfliktmoderation .....	433
	Literatur .....	437
<b>IV.</b>	<b>Wirtschaftlich rentabel arbeiten .....</b>	<b>439</b>
<b>15.</b>	<b>IT-gestützte Pflegedokumentation .....</b>	<b>441</b>
	<i>(Rüdiger Ostermann, Heiner Laux)</i>	
15.1	Einführung in die Thematik .....	441
15.2	Möglichkeiten einer EDV-Dokumentation .....	442
15.2.1	Anforderungen an eine IT-gestützte Patientenakte .....	442
15.2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	442
15.2.3	Bereiche der IT-gestützten Pflegedokumentation .....	444
15.2.4	Beteiligung weiterer Berufsgruppen .....	459
15.2.5	Zusammenfassung .....	459



15.3	Theorie-Praxis-Transfer: Einführung und Schulung einer IT-Pflegedokumentation .....	460
	Literatur .....	462
<b>16.</b>	<b>Arbeitszeitmanagement (Susann Krasemann)</b> .....	463
16.1	Einführung in die Thematik .....	463
16.2	Bedarfsorientiertes Arbeitszeitmanagement in der Pflege .....	464
16.2.1	Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung im Pflegedienst – eine kurze Bestandsaufnahme .....	464
16.2.2	Die rechtlichen Rahmenbedingungen für ein bedarfs- orientiertes Arbeitszeitmanagement .....	465
16.2.3	Der Ausgleichszeitraum als wichtiges Instrument des Arbeitszeitmanagements .....	467
16.2.4	Das Ausgleichskonto als Steuerungsinstrument .....	469
16.2.5	Zusammenfassung .....	470
16.3	Theorie-Praxis-Transfer: Vorgehensweise bei der Einführung eines bedarfsorientierten Arbeitszeitmanagements .....	471
16.3.1	Unternehmerische Entscheidung .....	471
16.3.2	Information und Beteiligung der Mitarbeiter .....	471
16.3.3	Analyse der Arbeitsablauforganisation als Grundlage bedarfsorientierter Arbeitszeiten .....	472
16.3.4	Analyse der bisherigen Dienstplangestaltung sowie der Ausfallquoten und der Überstunden .....	474
16.3.5	Entwicklung von Vorgehensweisen bei bedarfsorientierten Arbeitszeiten .....	475
16.3.6	Entwicklung des Dienstplans .....	477
	Literatur .....	479
<b>17.</b>	<b>Pflegecontrolling im Krankenhaus</b> .....	481
	(Sigrun Schwarz, Bernhard Krautz)	
17.1	Einführung in die Thematik .....	481
17.2	Theoretische Grundlagen .....	482
17.2.1	Grundlagen des Controllings aus allgemeiner betriebs- wirtschaftlicher Sicht .....	482
17.2.2	Grundlagen des Controllings für die Pflege .....	492
17.2.3	Zusammenfassung .....	504
17.3	Theorie-Praxis-Transfer: Praxisbeispiel «Controlling in der Pflege» .....	504
	Literatur .....	511
<b>18.</b>	<b>Pflege und DRG (Maria Müller-Staub)</b> .....	513
18.1	Einführung in die Thematik .....	513
18.2	Pflegediagnostik im Kontext des DRG-Systems .....	515
18.2.1	Pflege benennen, sichtbar machen und einbeziehen .....	515
18.2.2	Pflegediagnostik und Pflegedokumentation .....	517
18.2.3	Diagnosis Related Groups .....	520
18.2.4	Zusammenfassung .....	530
18.3	Theorie-Praxis-Transfer: Elektronische Pflegedokumentation und DRGs .....	530

18.3.1 Ein Erfolgsbeispiel .....	530
18.3.2 Intelligentes Expertensystem und Pflegeprozess- komponenten .....	531
18.3.3 Evaluation der elektronischen Pflegedokumentation .....	532
18.3.4 Pflegebedarf identifizieren, Pflegeleistungen begründen und DRGs erfassen .....	533
Literatur .....	536

## **V. Gesundheitsfördernde Strukturen schaffen und Maßnahmen durchführen** .....

<b>19. Organisationskultur in der Pflege – zwischen propagierten Werten und gelebter Kultur (Markus Fecke)</b> .....	541
19.1 Einführung in die Thematik .....	543
19.2 Organisationskultur .....	545
19.2.1 Konzeptionelle Ansätze zur Organisationskultur .....	546
19.2.2 Das Kulturmodell von Schein .....	547
19.2.3 Organisationskultur aus systemtheoretischer Sicht .....	548
19.2.4 Organisationskultur zwischen propagierten Werten und gelebter Kultur am Beispiel von Krankenhäusern .....	549
19.2.5 Exkurs: Systemtheorie und Organisation .....	553
19.2.6 Kultur und Kommunikation .....	559
19.2.7 Kulturwandel in Organisationen .....	559
19.2.8 Zusammenfassung .....	561
19.3 Theorie-Praxis-Transfer: Beispielhafte Überlegungen von Gestal- tungsmöglichkeiten des Kulturwandels in einem Krankenhaus ....	563
Literatur .....	566
<b>20. Gesundheitsfördernde Strukturen schaffen und Maßnahmen durchführen – Diversity Management</b> .....	569
(Eva Herrmann, Sandra Kätker)	
20.1 Einführung in die Thematik .....	569
20.2 Diversity Management – der Umgang mit menschlicher Vielfalt in Organisationen .....	570
20.2.1 Grundlagen .....	570
20.2.2 Diversity Management als ganzheitlicher Management- ansatz im Krankenhaus .....	575
20.2.3 Implementierung von Diversity Management .....	578
20.2.4 Zusammenfassung .....	584
20.3 Theorie-Praxis-Transfer: Integration von Diversity Management in den Führungsalltag .....	585
Literatur .....	595
<b>21. Betriebliche Gesundheitsförderung</b> .....	597
(Ramona Schmidt, Sabrina Töben, Juliane Bambrink)	
21.1 Einführung in die Thematik .....	597
21.2. Konzepte und Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung ...	598
21.2.1 Geschichtliche Entwicklung und Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung .....	598



21.2.2	Arbeitsbelastung im Pflegebereich .....	600
21.2.3	Theoretische Grundlagen der betrieblichen Gesundheitsförderung .....	602
21.2.4	Einbettung der betrieblichen Gesundheitsförderung in übergeordnete Managementansätze und -strategien .....	610
21.2.5	Zusammenfassung .....	616
21.3	Theorie-Praxis-Transfer: Kernprozesse und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung .....	617
	Literatur .....	623

## VI. Qualität entwickeln und sichern .....



22.	<b>Prozessmanagement im Krankenhaus</b> ( <i>Dirk Ashauer</i> ) .....	629
22.1	Einführung in die Thematik .....	629
22.2	Theoretische Grundlagen des Prozessmanagements .....	630
22.2.1	Zentrale Begriffe und Inhalte .....	630
22.2.2	Prozesskostenrechnung und Kennzahlen .....	634
22.2.3	Prozessmanagement und Qualitätsmanagement .....	638
22.2.4	Integrierte Behandlungspfade .....	640
22.2.5	Zusammenfassung .....	644
22.3	Theorie-Praxis-Transfer: Vorgehensweise zur Pfaderstellung am Beispiel des Behandlungspfades «Anlage eines Aorto-Coronaren-Venen-Bypass» (ACVB) .....	645
	Literatur .....	648
23.	<b>Qualitätszirkel im Rahmen von Qualitätsmanagement</b> .....	649
	( <i>Christiane Volpers</i> )	
23.1	Einführung in die Thematik .....	649
23.2	Qualitätsmanagement .....	650
23.2.1	Zur Geschichte des Qualitätsmanagements .....	650
23.2.2	Begriffe und Sichtweisen auf Qualität und Qualitätsmanagement .....	653
23.2.3	Wichtige Qualitätsmanagementsysteme im Überblick .....	655
23.2.4	Change Management .....	662
23.2.5	Qualitätszirkelarbeit im Krankenhaus .....	664
23.2.6	Zusammenfassung .....	667
23.3	Theorie-Praxis-Transfer: Voraussetzungen für Qualitätszirkel und Arbeitsmethoden .....	668
23.3.1	Voraussetzungen für Qualitätszirkel .....	668
23.3.2	Die Arbeit in Qualitätszirkeln .....	670
	Literatur .....	677
24.	<b>Fehler- und Risikomanagement</b> ( <i>Wilfried Schlüter</i> ) .....	679
24.1	Einführung in die Thematik .....	679
24.2	Grundlagen und theoretische Ansätze .....	681
24.2.1	Von der Fehlersammlung zum Cockpitsimulator – Zur Geschichte der Fehlerforschung .....	681
24.2.2	Fehlerdefinition und Fehlerklassifikation in der Patientenversorgung .....	682



24.2.3 Fehler- und Risikomanagement im Krankenhaus .....	686
24.2.4 Zusammenfassung .....	694
24.3 Theorie-Praxis-Transfer: Handlungsempfehlung zur Einführung eines Critical-Incident-Reporting-Systems .....	695
Literatur .....	698
<b>25. Umsetzung von Expertenstandards (Katharina Oleksiw) .....</b>	<b>701</b>
25.1 Einführung in die Thematik .....	701
25.2 Aufbau und Entwicklung von Expertenstandards in der Pflege ....	703
25.2.1 Der Begriff Standard .....	704
25.2.2 Aufbau des Expertenstandards .....	705
25.2.3 Stufen und Verfahrensschritte zur Entwicklung und Einführung von Expertenstandards in der Pflege .....	706
25.2.4 Evidence-based Nursing (EBN) .....	708
25.2.5 Zusammenfassung .....	709
25.3 Theorie-Praxis-Transfer: Implementierung eines Experten- standards am Beispiel des Expertenstandards «Dekubitus- prophylaxe in der Pflege» .....	710
Literatur .....	722
<b>Herausgeber- und Autorenverzeichnis .....</b>	<b>724</b>
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>726</b>
<b>Namensverzeichnis .....</b>	<b>736</b>