

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung: Über das Marburger-Management-Konzept	13
1 Das Marburger-Management-Konzept im Überblick	15
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
2 Das Umfeld des Unternehmens	27
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	Konkrete stationäre Pflege	44
	2.4.3	Konkrete Krankenhaus	44
2.5		Das ökologische Umfeld	45
		Philosophischer-Hinweis: Der Kapitalismus	46
		Theorie-Hinweis: Ökologische Umweltanalyse	48
	2.5.1	Konkrete ambulante Pflege	48
	2.5.2	Konkrete stationäre Pflege	49
	2.5.3	Konkrete Krankenhaus	49
3		Der Zweck des Unternehmens	50
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 Gesundheits- branche	57
		Theorie-Hinweis: Salutogenese	57
	3.2.1	Konkrete ambulante Pflege	60
	3.2.2	Konkrete stationäre Pflege	61
	3.2.3	Konkrete 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 Theorie-Hinweis: Die Balanced Scorecard	64
	3.3.1	Konkrete ambulante Pflege	65
	3.3.2	Konkrete stationäre Pflege	70
	3.3.3	Konkrete Krankenhaus	70
	3.3.3	Konkrete Krankenhaus	71
3.4		Die Umsetzung im Alltag – operative Ebene des Unternehmens	72
		Theorie-Hinweis: Das Projektmanagement	73
	3.4.1	Konkrete ambulante Pflege	80
	3.4.2	Konkrete stationäre Pflege	80
	3.4.3	Konkrete Krankenhaus	81
4		Der Mensch im Unternehmen	83
4.1		Das Menschsein des Menschen – anthropologische Überlegungen	83
		Philosophischer-Hinweis: Die Freiheit des Menschen Philosophischer-Hinweis: Philosophische Anthropologie	85
		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
5	Der Mitarbeiter im Unternehmen	111
	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 Personalverantwortung) – 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
6	Die Mitarbeiterführung	127
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		Die Organisation des Unternehmens	183
	7.1	Organisationsmanagement ist Prozessmanagement ..	183

	Theorie-Hinweis: Scientific 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
8	Die Ökonomie des Unternehmens	227
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
9	Dreizehn Grundsätze der Unternehmensführung	261
9.1	Konkretion Ambulante Pflege – Ein Resümee	261
9.2	Konkretion Stationäre Pflege – Ein Resümee	262
9.3	Konkretion Krankenhaus – ein Resümee	263
	Literatur	265