Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Lesehinweise	XXI
Teil A: Grundlagen.....	1
1 Einleitung.....	1
2 Managementtheoretischer Bezugsrahmen	17
Teil B: Die Gesundheitsorganisation Krankenhaus.....	35
3 Gesundheit und Krankheit als konstitutive Begriffe.....	35
4 Gesamtgesellschaftlicher Rahmen: das Krankenhaus als Element des Gesundheitssystems.....	47
5 Einzelwirtschaftliche Besonderheiten: das Krankenhaus als soziotechnisches System	107
Teil C: Das Konzept „Menschenorientiertes Krankenhausmanagement“... 131	
6 Menschenorientierung in Gesundheitsorganisationen: ein ganzheitlicher Ansatz	131
7 Theoretische Gestaltung des Krankenhausmanagementkonzeptes.....	165
8 Praktische Anwendung des Konzeptes „Menschenorientiertes Krankenhaus- management“.....	319
9 Schlussbetrachtung.....	399
Literaturverzeichnis.....	405
Stichwortverzeichnis	459

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Lesehinweise	XXI

Teil A: Grundlagen..... 1

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungskonzept.....	3
1.2.1 Forschungsobjekt: Management bedarfsorientierter Krankenhäuser	3
1.2.2 Forschungsziel: Entwicklung eines Konzeptes menschenorientierten Krankenhausmanagements	5
1.2.3 Forschungsmethodik: ganzheitlicher Ansatz	7
1.3 Aufbau der Arbeit	12
2 Managementtheoretischer Bezugsrahmen	17
2.1 Krankenhausmanagement	17
2.1.1 Zum Begriff des Krankenhausmanagements.....	17
2.1.2 Anforderungen an ein Managementkonzept für bedarfsorientierte Krankenhäuser	19
2.2 St. Galler Management-Konzept.....	22
2.2.1 Grundsätze des St. Galler Management-Konzeptes	22
2.2.2 Formaler Ordnungsrahmen des St. Galler Management-Konzeptes	23
2.2.3 Vorgehensmuster des St. Galler Management-Konzeptes	30

Teil B: Die Gesundheitsorganisation Krankenhaus..... 35

3 Gesundheit und Krankheit als konstitutive Begriffe.....	35
3.1 Zur Bedeutung des Gesundheits- und Krankheitsbegriffes im Rahmen des Krankenhausmanagements.....	35
3.2 Definition der Begriffe Gesundheit und Krankheit.....	37
3.3 Gesundheits- versus Krankheitsorientierung	41
3.4 Abgrenzung und Definition der Begriffe Gesundheitsorganisation und Krankenhaus.....	44
4 Gesamtgesellschaftlicher Rahmen: das Krankenhaus als Element des Gesundheitssystems.....	47
4.1 Abgrenzung und Definition des Begriffes Gesundheitssystem	47
4.2 Historische Entwicklung des deutschen Gesundheitssystems unter besonderer Berücksichtigung des Krankenhauses	48
4.2.1 Intention des historischen Rückblicks	48
4.2.2 Entwicklung bis Ende 19. Jahrhundert	50

4.2.3	Entwicklung ab Ende 19. Jahrhundert.....	57
4.2.3.1	<i>Die rechtlich-politische Entwicklung des deutschen Gesundheitssystems von 1883 bis 1972.....</i>	57
4.2.3.2	<i>Die rechtlich-politische Entwicklung des deutschen Gesundheitssystems von 1972 bis 2000.....</i>	61
4.2.3.3	<i>Weitere Entwicklungslinien des deutschen Gesundheitssystems.....</i>	78
4.2.4	Zusammenfassung: der historische Einfluss auf das Gesundheitssystem von heute.....	80
4.3	Status quo und Entwicklungstendenzen der Krankenhausumwelt im Rahmen des deutschen Gesundheitssystems.....	81
4.3.1	Die Umweltanalyse als Strukturierungshilfe.....	81
4.3.2	Faktoren der allgemeinen Krankenhausumwelt.....	83
4.3.2.1	<i>Segmentierung der allgemeinen Umweltfaktoren.....</i>	83
4.3.2.2	<i>Ökologische Umwelt.....</i>	84
4.3.2.3	<i>Soziokulturelle Umwelt.....</i>	86
4.3.2.4	<i>Rechtlich-politische Umwelt.....</i>	88
4.3.2.5	<i>Ökonomische Umwelt.....</i>	90
4.3.2.6	<i>Technologische Umwelt.....</i>	91
4.3.2.7	<i>Zusammenfassung der allgemeinen Umweltfaktoren.....</i>	93
4.3.3	Faktoren der krankenhausspezifischen Umwelt.....	95
4.3.3.1	<i>Segmentierung der krankenhausspezifischen Umweltfaktoren.....</i>	95
4.3.3.2	<i>Potenzielle Patienten.....</i>	96
4.3.3.3	<i>Potenzielle Mitarbeiter.....</i>	98
4.3.3.4	<i>Staat, Krankenversicherungen und Verbände.....</i>	100
4.3.3.5	<i>Andere Anbieter von Gesundheitsleistungen.....</i>	101
4.3.3.6	<i>Zulieferer, Fremdkapitalgeber und Versicherungen.....</i>	103
4.3.3.7	<i>Öffentlichkeit.....</i>	104
4.3.3.8	<i>Zusammenfassung der krankenhausspezifischen Umweltfaktoren.....</i>	104
5	Einzelwirtschaftliche Besonderheiten: das Krankenhaus als soziotechnisches System.....	107
5.1	Typologie von Krankenhäusern.....	107
5.2	Planung, Finanzierung und Rechnungswesen in Krankenhäusern.....	111
5.3	Leistungserstellung in Krankenhäusern.....	115
5.3.1	Zweck der Leistungserstellung.....	115
5.3.2	Spezifische Merkmale der Leistungserstellung.....	116
5.3.3	Beteiligte des Leistungserstellungsprozesses.....	121
5.4	Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale von Krankenhäusern.....	128
 Teil C: Das Konzept „Menschenorientiertes Krankenhausmanagement“... 131		
6	Menschenorientierung in Gesundheitsorganisationen: ein ganzheitlicher Ansatz.....	131
6.1	Dimensionen der Menschenorientierung.....	131
6.2	Ausrichtung an einem ganzheitlichen Menschenbildkonzept.....	132
6.2.1	Bedeutung und Begriff des Menschenbildes.....	132
6.2.2	Menschenbilder in der Managementtheorie.....	136
6.2.3	Das ganzheitliche Menschenbildkonzept für Gesundheitsorganisationen.....	139
6.3	Umfassendes gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein in Gesundheits- organisationen.....	142
6.3.1	Zum Begriff gesellschaftlicher Verantwortung in Gesundheitsorganisationen....	142

6.3.2	Verantwortung gegenüber Patienten.....	145
6.3.3	Verantwortung gegenüber Mitarbeitern	153
6.3.4	Verantwortung gegenüber sonstigen Anspruchsgruppen	161
6.4	Zur Integration des Ansatzes einer Menschenorientierung in ein Krankenhausmanagementkonzept.....	162
7	Theoretische Gestaltung des Krankenhausmanagementkonzeptes	165
7.1	Einführung in das Krankenhausmanagementkonzept.....	165
7.1.1	Grundsätze des Krankenhausmanagementkonzeptes	165
7.1.2	Formaler Ordnungsrahmen des Krankenhausmanagementkonzeptes	167
7.1.3	Vorgehensmuster des Krankenhausmanagementkonzeptes	168
7.2	Normatives Krankenhausmanagement	171
7.2.1	Die vier Module der normativen Managementebene	171
7.2.2	Krankenhausphilosophie.....	172
7.2.2.1	<i>Aspekte der Krankenhausphilosophie</i>	172
7.2.2.2	<i>Profilierung einer Krankenhausphilosophie</i>	174
7.2.2.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung der Krankenhausphilosophie</i>	187
7.2.3	Krankenhauspolitik.....	189
7.2.3.1	<i>Aspekte der Krankenhauspolitik</i>	189
7.2.3.2	<i>Profilierung einer Krankenhauspolitik</i>	191
7.2.3.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung der Krankenhauspolitik</i>	206
7.2.4	Krankenhausverfassung.....	207
7.2.4.1	<i>Aspekte der Krankenhausverfassung</i>	207
7.2.4.2	<i>Profilierung einer Krankenhausverfassung</i>	211
7.2.4.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung der Krankenhausverfassung</i> ..	221
7.2.5	Krankenhauskultur.....	223
7.2.5.1	<i>Aspekte der Krankenhauskultur</i>	223
7.2.5.2	<i>Profilierung einer Krankenhauskultur</i>	230
7.2.5.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung der Krankenhauskultur</i>	241
7.3	Strategisches Krankenhausmanagement	243
7.3.1	Die vier Module der strategischen Managementebene.....	243
7.3.2	Strategische Programme im Krankenhaus.....	244
7.3.2.1	<i>Aspekte strategischer Programme</i>	244
7.3.2.2	<i>Profilierung strategischer Programme</i>	247
7.3.2.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung strategischer Programme</i>	256
7.3.3	Organisationsstrukturen im Krankenhaus.....	258
7.3.3.1	<i>Organisationsstrukturelle Aspekte</i>	258
7.3.3.2	<i>Profilierung von Organisationsstrukturen</i>	260
7.3.3.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung von Organisationsstrukturen</i>	272
7.3.4	Strategische Managementsysteme im Krankenhaus	274
7.3.4.1	<i>Aspekte strategischer Managementsysteme</i>	274
7.3.4.2	<i>Profilierung strategischer Managementsysteme</i>	275
7.3.4.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung strategischer Managementsysteme</i>	289
7.3.5	Strategisches Problemlösungsverhalten im Krankenhaus	291
7.3.5.1	<i>Aspekte strategischen Problemlösungsverhaltens</i>	291
7.3.5.2	<i>Profilierung strategischen Problemlösungsverhaltens</i>	293
7.3.5.3	<i>Gesamtzusammenhang der Profilierung strategischen Problemlösungsverhaltens</i>	300

7.4 Operatives Krankenhausmanagement.....	302
7.4.1 Die drei Module der operativen Managementebene.....	302
7.4.2 Aufträge im Krankenhaus.....	304
7.4.3 Prozessstrukturen und Dispositionssysteme im Krankenhaus.....	306
7.4.4 Leistungs- und Kooperationsverhalten im Krankenhaus.....	308
7.5 Krankenhausentwicklung.....	309
7.5.1 Grundlagen der Krankenhausentwicklung.....	309
7.5.2 Zum Nutzen von Lebenszyklusbetrachtungen im Rahmen des Krankenhausmanagementkonzeptes.....	310
7.5.3 Profilierung in Abhängigkeit der Lebenszyklen von Nutzenpotenzialen im Krankenhaus.....	314
7.6 Integration der einzelnen Dimensionen zu einem Krankenhausmanagementkonzept.....	316
8 Praktische Anwendung des Konzeptes „Menschenorientiertes Krankenhausmanagement“.....	319
8.1 Methodische Unterstützung der Anwendung des Konzeptes „Menschenorientiertes Krankenhausmanagement“.....	319
8.1.1 Ausgangspunkt: eine konzeptspezifische Problemlösungsmethodik.....	319
8.1.2 Schritt 1: Problemabgrenzung und Zielbestimmung.....	323
8.1.3 Schritt 2: Analyse und Diagnose der Problemsituation.....	327
8.1.4 Schritt 3: Erarbeitung der Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten.....	342
8.1.5 Schritt 4: Entwicklung, Beurteilung und Auswahl von Problemlösungsalternativen.....	347
8.1.6 Schritt 5: Umsetzung und Überwachung der Problemlösung.....	359
8.1.7 Kritische Beurteilung der konzeptspezifischen Problemlösungsmethodik.....	364
8.2 Leitbildentwicklung als Beispiel einer Anwendung des Konzeptes „Menschenorientiertes Krankenhausmanagement“.....	369
8.2.1 Zum Begriff des Leitbildes.....	369
8.2.2 Funktionen von Leitbildern.....	371
8.2.3 Voraussetzungen einer Leitbildentwicklung.....	374
8.2.4 Prozess der Leitbildentwicklung in Krankenhäusern.....	376
8.2.4.1 Leitbildentwicklung anhand der konzeptspezifischen Problemlösungsmethodik.....	376
8.2.4.2 Schritt 1: Zielbestimmung der Leitbilderarbeitung.....	379
8.2.4.3 Schritt 2: Analyse und Diagnose der Ausgangslage.....	383
8.2.4.4 Schritt 3: Festlegung des inhaltlichen und strukturellen Rahmens des Leitbildes.....	385
8.2.4.5 Schritt 4: Erarbeitung der Leitsätze und Verabschiedung des Leitbildes.....	388
8.2.4.6 Schritt 5: Umsetzung und Überwachung des Leitbildes.....	392
8.2.5 Kritische Beurteilung einer konzeptbezogenen Leitbildentwicklung in Krankenhäusern.....	396
9 Schlussbetrachtung.....	399
Literaturverzeichnis.....	405
Stichwortverzeichnis.....	459

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit	13
Abbildung 2-1: Zusammenhang der Managementdimensionen im St. Galler Management-Konzept.....	23
Abbildung 2-2: Erfolgskriterien und Bezugsgrößen in den Managementebenen	28
Abbildung 2-3: Gesamtzusammenhang unternehmenspolitischer Dimensionierung im Spannungsfeld von Opportunität und Verpflichtung.....	31
Abbildung 2-4: Zielausrichtung der Unternehmenspolitik auf Anspruchsgruppen	32
Abbildung 3-1: Abgrenzung der Begriffe Gesundheitsgut, Gesundheitsleistung und Gesundheit	38
Abbildung 4-1: Entwicklung des deutschen Krankenhausfinanzierungssystems	76
Abbildung 4-2: Allgemeine Umwelt des Krankenhauses	84
Abbildung 4-3: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland	86
Abbildung 4-4: Einflüsse der allgemeinen Umweltfaktoren auf das Krankenhaus	94
Abbildung 4-5: Krankenhausspezifische Umwelt.....	96
Abbildung 4-6: Einflüsse der krankenhausspezifischen Umweltfaktoren	105
Abbildung 5-1: Anteile der drei Krankenträgerarten an der Gesamtzahl der Krankenhäuser in Deutschland 1999.....	107
Abbildung 5-2: Heterogenität des Krankenhausesektors.....	111
Abbildung 5-3: Interne Anspruchsgruppen des Krankenhauses	122
Abbildung 5-4: Krankenhauspersonal nach Berufsgruppen.....	125
Abbildung 5-5: Entwicklung der durchschnittlichen Krankenhausverweildauer und der Anzahl an Krankenhausfällen	128
Abbildung 5-6: Einzelwirtschaftliche Besonderheiten des Krankenhauses und seiner internen Anspruchsgruppen	129
Abbildung 6-1: Managementstrategien unterschiedlicher Menschenbilder nach SCHEIN	138
Abbildung 6-2: Zusammenhang zwischen ganzheitlichem Menschenbildkonzept und systemischem Gesundheitsverständnis	140
Abbildung 6-3: Monologischer vs. dialogischer Verantwortungsbegriff.....	143
Abbildung 7-1: Zusammenhang der Managementdimensionen im Krankenhausmanagementkonzept.....	167
Abbildung 7-2: Vorwiegend relevanter Profilierungsbereich der Dimensionen des Krankenhausmanagementkonzeptes	171
Abbildung 7-3: Die normative Ebene des Krankenhausmanagementkonzeptes.....	172
Abbildung 7-4: Zusammenhang der Dimensionen der Krankenhausphilosophie.....	174
Abbildung 7-5: Selbstverständnis des Krankenhauses in der Gesellschaft.....	177
Abbildung 7-6: Selbstverständnis des Krankenhauses als organisatorische Einheit.....	179
Abbildung 7-7: Rollenverständnis von Mitarbeitern, Managern und Trägerorganen.....	182
Abbildung 7-8: Gesundheits- und Patientenverständnis	184

Abbildung 7-9: Handhabung von Macht und Konflikten.....	187
Abbildung 7-10: Profil der Krankenhausphilosophie.....	188
Abbildung 7-11: Zusammenhang der Dimensionen der Krankenhauspolitik.....	191
Abbildung 7-12: Grundlegende Ziel- und Zeitorientierung.....	194
Abbildung 7-13: Entwicklungsorientierung.....	197
Abbildung 7-14: Ökonomische Zielausrichtung.....	200
Abbildung 7-15: Soziale Zielausrichtung.....	202
Abbildung 7-16: Ökologische Zielausrichtung.....	205
Abbildung 7-17: Profil der Krankenhauspolitik.....	207
Abbildung 7-18: Zusammenhang der Dimensionen der Krankenhausverfassung.....	210
Abbildung 7-19: Umfang und Art der Einbindung von Interessenvertretern.....	213
Abbildung 7-20: Kompetenzordnung zwischen Krankenhausträger und -leitung.....	216
Abbildung 7-21: Ausgestaltung interner Kooperationsbeziehungen.....	218
Abbildung 7-22: Ausgestaltung externer Kooperationsbeziehungen.....	221
Abbildung 7-23: Profil der Krankenhausverfassung.....	222
Abbildung 7-24: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur.....	225
Abbildung 7-25: Dimensionen zur Beurteilung der Stärke einer Kultur in unterschiedlichen Ansätzen.....	227
Abbildung 7-26: Zusammenhang der Dimensionen der Krankenhauskultur.....	230
Abbildung 7-27: Orientierungsmuster der Krankenhauskultur.....	232
Abbildung 7-28: Umgang mit Wertpluralität.....	235
Abbildung 7-29: Stärke der Krankenhauskultur.....	237
Abbildung 7-30: Art der Kulturprägung.....	240
Abbildung 7-31: Profil der Krankenhauskultur.....	242
Abbildung 7-32: Die strategische Ebene im Krankenhausmanagementkonzept.....	244
Abbildung 7-33: Zusammenhang der Dimensionen strategischer Programme.....	247
Abbildung 7-34: „Neue“ medizinisch-pflegerische Geschäftsfelder im Krankenhaus.....	248
Abbildung 7-35: „Neue“ nichtmedizinische Geschäftsfelder im Krankenhausbereich.....	248
Abbildung 7-36: Strategien des Leistungsangebotes.....	250
Abbildung 7-37: Strategien des Wettbewerbsverhaltens.....	253
Abbildung 7-38: Wertschöpfungsstrategien.....	256
Abbildung 7-39: Profil der strategischen Programme.....	257
Abbildung 7-40: Interdependenzen zwischen Aufbau- und Ablauforganisation.....	259
Abbildung 7-41: Zusammenhang der Dimensionen strategischer Organisationsstrukturen.....	260
Abbildung 7-42: Ausrichtung und Gestaltungsart der Organisation.....	262
Abbildung 7-43: Regelungscharakter der Organisation.....	266
Abbildung 7-44: Konfiguration der Organisation.....	269

Abbildung 7-45: Strukturierungsrichtung der Organisation.....	271
Abbildung 7-46: Organisationsstrukturelles Profil.....	273
Abbildung 7-47: Zusammenhang der Dimensionen strategischer Managementsysteme.....	275
Abbildung 7-48: Zielfindungs-, Planungs- und Kontrollsysteme	278
Abbildung 7-49: Informationssysteme	282
Abbildung 7-50: Personalmanagementsysteme.....	286
Abbildung 7-51: Wertmanagementsysteme	289
Abbildung 7-52: Profil der Managementsysteme.....	290
Abbildung 7-53: Zusammenhang der Dimensionen strategischen Problemlösungs- verhaltens	293
Abbildung 7-54: Führungsverhalten.....	295
Abbildung 7-55: Lernverhalten	297
Abbildung 7-56: Verhaltensbegründung	300
Abbildung 7-57: Profil des strategischen Problemlösungsverhaltens	301
Abbildung 7-58: Die operative Ebene im Krankenhausmanagementkonzept.....	303
Abbildung 7-59: Auftragsarten und strukturelle Möglichkeiten	307
Abbildung 7-60: Realisierte und intendierte Krankenhausentwicklung.....	309
Abbildung 7-61: Gesamtzusammenhang des Managements der Potenzialentwicklung.....	312
Abbildung 7-62: Lebenszyklus von Nutzenpotenzialen.....	313
Abbildung 7-63: Beispielhafte Entwicklungsverläufe von Nutzenpotenzialen	314
Abbildung 7-64: Wechselbeziehungen im Krankenhausmanagementkonzept	317
Abbildung 8-1: Schritte der konzeptspezifischen Problemlösungsmethodik.....	321
Abbildung 8-2: Feinstruktur der konzeptspezifischen Problemlösungsmethodik.....	323
Abbildung 8-3: Schritt 1: Problemabgrenzung und Zielbestimmung	324
Abbildung 8-4: Schritt 2: Analyse und Diagnose der Problemsituation	328
Abbildung 8-5: Netzwerk eines Krankenhauses	329
Abbildung 8-6: Ausschnitt einer Einflussmatrix	330
Abbildung 8-7: Kategorisierung von Einflussfaktoren	331
Abbildung 8-8: Beispiel für eine mögliche Istskalierung des krankenhauspolitischen Aspektes „Grundlegende Zielorientierung“.....	335
Abbildung 8-9: Bestimmung des Istprofils am Beispiel der krankenhauspolitischen Dimension „Grundlegende Ziel- und Zeitorientierung“	336
Abbildung 8-10: Vergleich des Istprofils mit dem vorhergehenden Ist- und Sollprofil am Beispiel der krankenhauspolitischen Dimension „Grundlegende Ziel- und Zeitorientierung“	337
Abbildung 8-11: „Dimensionbezogenes“ Istprofil eines Moduls am Beispiel der Kranken- hauspolitik.....	338
Abbildung 8-12: „Aspektbezogenes“ Istprofil eines Moduls am Beispiel der Krankenhaus- politik	339

Abbildung 8-13: Tatsächliche vs. bislang angestrebte Entwicklung eines Nutzenpotenzials.....	340
Abbildung 8-14: Schritt 3: Erarbeitung der Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten.....	342
Abbildung 8-15: Ist- und Sollprofil am Beispiel der krankenhauspoltischen Dimension „Grundlegende Ziel- und Zeitorientierung“.....	344
Abbildung 8-16: Ist- und Sollprofil eines Moduls am Beispiel der Krankenhauspolitik.....	346
Abbildung 8-17: Bisherige und angestrebte Entwicklung eines Nutzenpotenzials.....	347
Abbildung 8-18: Schritt 4: Entwicklung, Beurteilung und Auswahl von Problemlösungs- alternativen.....	348
Abbildung 8-19: Konzeptspezifische Beurteilung von Problemlösungsalternativen.....	351
Abbildung 8-20: Beispiel einer konzeptspezifischen Beurteilung von Problemlösungs- alternativen.....	355
Abbildung 8-21: Beispiel zweier Nutzenpotenzialentwicklungen.....	357
Abbildung 8-22: Schritt 5: Umsetzung und Überwachung der Problemlösung.....	359
Abbildung 8-23: Überarbeitung des Ist- und Sollprofils am Beispiel der krankenhau- spolitischen Dimension „Grundlegende Ziel- und Zeitorientierung“.....	361
Abbildung 8-24: Überarbeitung des Ist- und Sollprofils eines Moduls am Beispiel der Krankenhauspolitik.....	363
Abbildung 8-25: Leitbilddefinitionen.....	369
Abbildung 8-26: Anforderungen an Leitbilder.....	375
Abbildung 8-27: Schritte eines idealtypischen Leitbilderstellungsprozesses bei Anwen- dung der konzeptspezifischen Problemlösungsmethodik.....	377
Abbildung 8-28: Idealtypischer Prozess zur Entwicklung eines Krankenhausleitbildes anhand der konzeptspezifischen Problemlösungsmethodik.....	378
Abbildung 8-29: Schritt 1: Zielbestimmung der Leitbilderarbeitung.....	379
Abbildung 8-30: Schritt 2: Analyse und Diagnose der Ausgangslage.....	384
Abbildung 8-31: Schritt 3: Festlegung des inhaltlichen und strukturellen Rahmens des Leitbildes.....	385
Abbildung 8-32: Schritt 4: Erarbeitung der Leitsätze und Verabschiedung des Leitbildes.....	388
Abbildung 8-33: Beispielhafte Bewertung normativer Aspektprofile hinsichtlich der Entwicklung eines Krankenhausleitbildes.....	391
Abbildung 8-34: Schritt 5: Umsetzung und Überwachung des Leitbildes.....	392
Abbildung 8-35: Leitbildentwicklungsprozess.....	396