

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement  
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

# DIE GESUNDE REGION



**Gesundheitsförderung**

Kooperation

**Handlungsstrategien**

Multiplikatoren

Gesundheitsmanagement

**Pflegeorganisation**

Versorgungsangebote

Netzwerke

**Regionalentwicklung**

Gesundheitsmarkt

Mitarbeitergewinnung

Regionalpolitik

**Gesundheitsleistungen**

Lebenswelten

Führungskräfte

**Eigenverantwortung**

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V.i.S.d.P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Katharina Bill (Marketing und Kommunikation)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762 1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 5, Nr. 1, 2019, S. 1-70. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 08/ 2019

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### Auflage

1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

**Zitierform:** Wirth L. M., Peters M., Daxberger S., Hülsken-Giesler M. (2019) Verantwortung ohne Befähigung – wie Führungs- und Fachkräfte in der ambulanten Pflege systematisch überfordert werden: Analyse und erste Gestaltungsansätze, ZFPG, Jg. 5, Nr. 1, S. 53-62. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-08

## Beitrag aus der Praxis IV



### **Titel**

Verantwortung ohne Befähigung – wie Führungs- und Fachkräfte in der ambulanten Pflege systematisch überfordert werden: Analyse und erste Gestaltungsansätze

### **Autoren**

Dr. Lena Marie Wirth (links oben)  
Miriam Peters (rechts oben)  
Sabine Daxberger (links unten)  
Prof. Manfred Hülsken-Giesler (rechts unten)

### **Ausgangslage**

Neue Managementmethoden und der Einzug von ökonomischen Marktlogiken sowie neue computergestützte Technologien führen dazu, dass die Steuerung von Prozessen in Pflege- und Gesundheitsorganisationen stetig indirekter wird (vgl. Wirth et al. 2019a, Daxberger/ Wirth/ Hülsken-Giesler 2018, Sauer 2007 und Peters und Sauer 2005).

*„Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen nicht mehr tun, was ihnen gesagt wird, sondern sie sollen selbstständig reagieren auf die Bedingungen, mit denen sie konfrontiert werden. Rechtfertigen können sie sich nicht mehr durch Fleiß, Einhaltung von Disziplin und fachlicher Qualität, sondern nur noch über ihren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg.“ (Peters 2008).*

Indirekte Steuerungsmechanismen führen neben einem Zuwachs an Eigenverantwortlichkeit auch zu neuen Anforderungen und Auswirkungen in der Arbeitswelt von Pflegenden und ihren Organisationsmitgliedern.

Im folgenden Beitrag wird speziell auf eine Auswahl an neuen Anforderungen an Führungskräfte in der Pflege eingegangen, die sich empirisch im Rahmen des BMBF-Forschungsprojektes „Integrierte technikgestützte Arbeitsprozessentwicklung für Gesundheit in der ambulanten Pflege“ (ITAGAP 2017) gezeigt haben.

### **ITAGAP**

Das Verbundkonsortium ITAGAP besteht aus wissenschaftlichen Partnern der Philosophisch-Theologischen Hochschule Valendar (Lehrstuhl für Gemeindenahe Pflege) und der Universität Oldenburg (Abteilungen:

BWL insbesondere Organisation & Personal; Assistenzsysteme und Medizintechnik) und ambulanten Pflegediensten der Johanniter-Unfall-Hilfe (RV Weser-Ems) und des Christlichen Pflegedienst Bramsche.

Das Projekt widmet seine Forschungstätigkeiten professionell Pflegenden in ambulanten Diensten und jenen vielfältigen Anforderungen, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der pflegepraktischen Versorgung und ihrem individuellen Arbeitshandeln täglich konfrontiert werden (Wirth et al. 2019a).

Im Rahmen der Projektarbeiten konnte durch empirische Arbeiten im Methodenmix von Experteninterviews, Beobachtungen, quantitativen Befragungen und Gruppendiskussionen (Workshop-Format) Erkenntnisse gewonnen werden, die auf eine starke Zerrissenheit bei ambulant Pflegenden zwischen betriebswirtschaftlichen und fachlichen Anforderungen hinweisen, welche die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst.

### Ausgewählte Steuerungsmechanismen

Spannungen dieser Art wurden vor allem auch bei den Führungskräften in der ambulanten Pflege, den Pflegedienstleitungen (PDL), sichtbar.

*„Ich bin immer in einer Sandwich-Position. Ich muss einerseits die Wirtschaftlichkeit darstellen. Ich muss die Kundenzufriedenheit darstellen. Und ich soll auch die Mitarbeiterzufriedenheit darstellen. Und das ist etwas, was einen einfach aufreibt“ (ITAGAP 2017).*

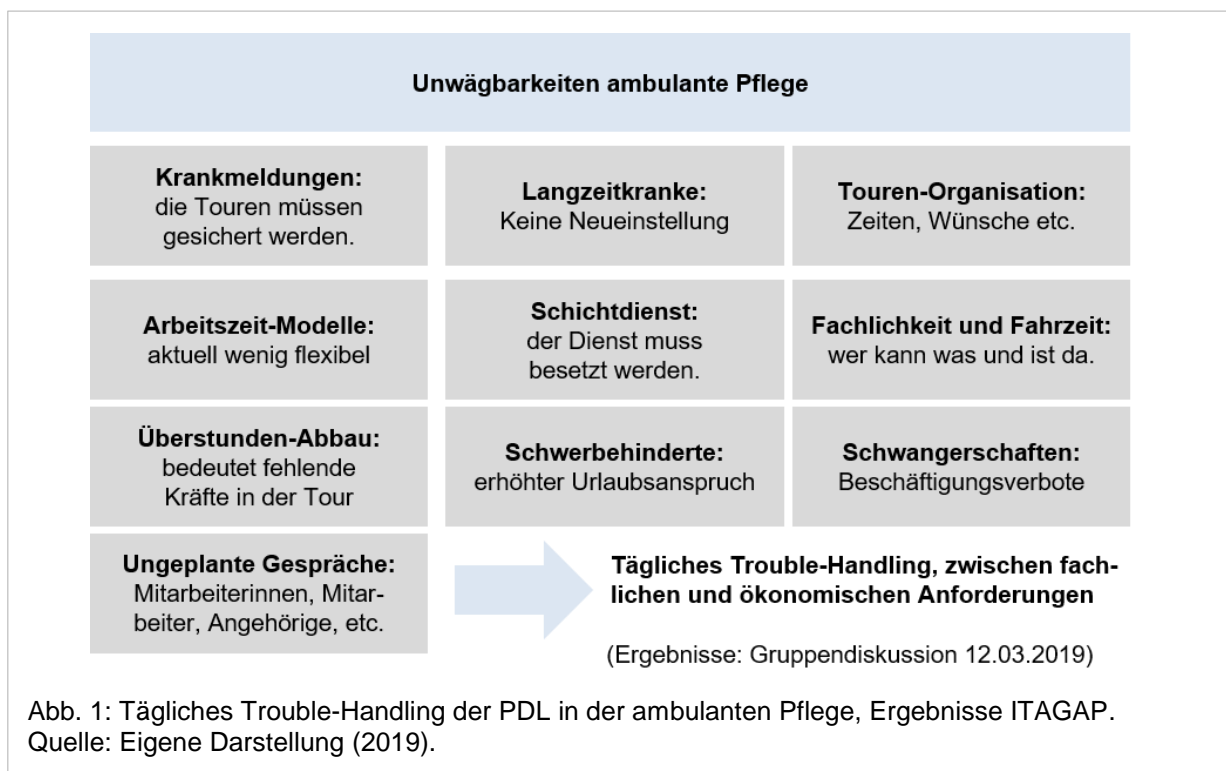
Innerhalb einer Gruppendiskussionen mit PDLs stellte sich heraus, dass diese täglich

mit unterschiedlichen Unwägbarkeiten konfrontiert werden, die häufig dazu führen, dass harte Kennzahlen oder wirtschaftliche Ziele nur bedingt erreicht werden können (siehe Abb. 1).

Die zunehmende Etablierung von indirekten Steuerungsmechanismen erfordert mehr eigenverantwortliches Management von den betroffenen Führungskräften und mittelbar auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der direkten Versorgung. Forschungsergebnisse zeigen, dass nicht nur neue Anforderungen aus veränderten Handlungsspielräumen, sondern vor allem auch Widersprüche in der Steuerung der Pflegearbeit zu Belastungen im Arbeitsalltag führen (Wirth et al. 2019b).

So wird beispielsweise häufig die Verantwortung für betriebswirtschaftliche Kennzahlen an die PDL übertragen, ohne zunächst eine Befähigung zum Management der Bereiche, die zur Erlangung der Kennzahlen erfolgskritisch sind, vorzulagern. Verfehlungen werden nicht gemeinsam aufgearbeitet, sondern der Druck über Zielvorgaben – direkte Steuerung – unreflektiert erhöht (Wirth et al. 2019b).

Das Autonomieforschungsinstitut COGITO konnte in früheren Forschungen zeigen, dass im Rahmen von indirekten Steuerungsmechanismen eine „wenn-schon-denn-schon-Haltung“ eingenommen werden sollte (Peters 2011). D. h., dass unternehmerische Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen (konsequent) mit den notwendigen Spielräumen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgestattet werden müssen, um eine Bewältigung erst zu ermöglichen (Peters 2011).



Indirekte Steuerungsmechanismen importieren die Leistungsdynamik von selbstständigem Unternehmertum in abhängige Beschäftigungsverhältnisse. Dieser Paradigmenwechsel sollte neben einer Erweiterung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume (s. o.) auch mit einer Befähigung zur gesunden Gestaltung der „(mit-)unternehmerischen“ Arbeit einhergehen. Es gilt also, neben den neuen Anforderungen die damit verbundenen neuen Formen von Belastungen in den Blick zu nehmen und angemessen zu berücksichtigen.

### Interessierte Selbstgefährdung

Interessierte Selbstgefährdung, ein bereits in verschiedenen beruflichen Branchen durch das COGITIO-Institut beforschtes Phänomen, beschreibt die Gefährdung der eigenen Gesundheit zur Sicherung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges bzw. aus Angst vor einem wirtschaftlichen Misserfolg (Peters 2017). Selbstgefährdendes Verhalten wird dabei häufig auch gegen gut gemeinte Inter-

ventionen oder gar gegen klare betriebliche Regelungen verteidigt (Peters 2017).

Diese Form der Selbstgefährdung zeigt sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen, die vor allem in Rahmen von Workshops und im Austausch mit Team-Mitgliedern reflektiert werden können. Ausgewählte Hinweise lassen sich auch quantitativ, durch Selbsteinschätzung der Betroffenen aufzeigen.

Aus der Analyse standardisierter Erhebungen im Projekt ITAGAP, die in Form einer bundesweiten Onlineerhebung bei Mitarbeitern eines Trägers der Wohlfahrtspflege durchgeführt wurde (n=593), ergeben sich Hinweise darauf, dass das Risiko von Verhaltensweisen der Interessierten Selbstgefährdung in Leitungsfunktionen ansteigt (vgl. Tabellen 1-3). In den empirischen Erhebungen werden diese Verhaltensweisen der Interessierten Selbstgefährdung über die Skalen „Intensivieren der Arbeitszeit“ und „Ausdehnen der Arbeitszeit“ von Krause et al. (2015) und „Präsentismus“ über den CO-

PSOQ-Fragebogen (2019) operationalisiert. Die Items wurden über fünfstufige Likertskalierte Antwortformate erhoben. Die Auswertung erfolgte anhand der Mittelwerte, um eine Vergleichbarkeit der Skalen mit unterschiedlicher Itemanzahl zu gewährleisten.

Ausdehnen der Arbeitszeit:

Funktion	Mittelwert	N	Standardabweichung
PDL	3,5774	53	,97638
stellv. PDL	3,4629	35	,85512
Teamleitung	3,3750	8	,92852
Mitarbeiter	2,8679	218	,87662
Insgesamt	3,0669	314	,93889

Intensivieren der Arbeitszeit / Arbeitstempo:

Funktion	Mittelwert	N	Standardabweichung
PDL	3,7107	53	1,16215
stellv. PDL	3,3810	35	1,13800
Teamleitung	3,3750	8	1,38515

<b>Mitarbeiter</b>	2,9633	218	1,12080
<b>Insgesamt</b>	3,1465	314	1,16775

Präsentismus:

Funktion	Mittelwert	N	Standardabweichung
PDL	2,7925	53	1,43257
stellv. PDL	2,5714	35	1,19523
Teamleitung	3,2500	8	1,28174
Mitarbeiter	2,4541	218	1,17587
Insgesamt	2,5446	314	1,23303

Tab. 1-3: Ergebnisse einer standardisierten Mitarbeiterbefragung im Projekt ITAGAP, Daten aus 2017, Quelle: Eigene Auswertungen (2019).

Die Skala „Ausdehnen der Arbeitszeit“ umfasst Fragen, die das Verhalten der Befragten in Bezug auf den Wegfall von Aktivitäten zum Ausgleich der Arbeit, Verzicht auf Pausenzeiten und Mehrarbeit prüft. Den zeitlichen Horizont stellen dabei die letzten drei Monate dar (Krause et al. 2015). Die Skala „Intensivieren der Arbeitszeit“ betrifft hingegen das Arbeitstempo, mit dem die täglichen Tätigkeiten durchgeführt werden. Ein Bezug zur Gesundheit wird hergestellt, indem beispielsweise gefragt wird, ob in den letzten 3 Monaten in einem Tempo gearbeitet wurde,

von denen die Befragten wissen, dass es ihnen nicht gut tut (Krause et al. 2015).

Die Auswertung zum Präsentismus bezieht sich auf ein Item aus der neusten Version des COPSOQ. Präsentismus beschreibt ein Verhalten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig trotz seelischer oder körperlicher Beeinträchtigungen ihrer Arbeit nachgehen und sich damit auf Dauer selbst schaden (Badura 2009).

Die Ergebnisse zeigen, dass die drei selbstgefährdenden Verhaltensweisen mit der Zunahme an Führungsverantwortung steigen. Fraglich bleibt jedoch, warum sich speziell Führungskräfte selbstgefährdend verhalten. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse zur indirekten Steuerung wird deutlich, dass neue „unternehmerische“ Anforderungen auch veränderte Ressourcen und damit veränderte Befähigungen erfordern.

### Befähigung und Karrierepfade in der Pflege

Systematische Karriereplanung im Sinne einer stringenten Personalentwicklung findet in der Pflege häufig weder bei den Mitarbeitenden noch bei Unternehmen statt (Benedix et al. 2013). Eine Besonderheit der Pflegeberufe im deutschsprachigen Raum stellt die historisch vom Gedanken der Nächstenliebe geprägte Einstellung dar, die mehr oder weniger impliziert, dass es „Karriere“ in der Pflege nicht gibt bzw. kaum darüber gesprochen wird (Darmann-Finck/ Hülsken-Giesler 2013).

Insgesamt existiert heute eine heterogene Landschaft an Qualifizierungswegen in der Pflege (vgl. z. B. Pflegestudium 2019). Die unterschiedlichen Säulen der Qualifizierung in nicht akademischen Berufen des Gesund-

heitswesens stehen sowohl im Bereich der Ausbildung als auch im Bereich der Weiterbildung weitestgehend isoliert nebeneinander. „Unterschiedliche Rechtsgrundlagen und unterschiedliche landes- und bundesrechtliche Zuständigkeiten führen zu säulenspezifischen Weiterentwicklungen im Bereich der beruflichen Bildung. Horizontale und vertikale Durchlässigkeit ist nur eingeschränkt gegeben“ (Zöllner 2012).

Führungskräfte des unteren Managements (Pflegedienstleitungen) wechseln häufig aus der Pflegepraxis in die anspruchsvolle Führungsrolle (Benedix et al. 2013), ohne vorher systematisch darauf vorbereitet zu werden. Die Einarbeitung und Aneignung von notwendigen Kompetenzen ist geprägt von „learning by doing.“ Einschlägige Qualifizierungsmaßnahmen werden meist über Fort- und Weiterbildungen, die neben dem laufenden Betrieb absolviert werden, nachgeholt (Wirth et al. 2019a). In einer Studie im Bundesland Bremen aus dem Jahr 2013 konnten folgende Qualifizierungsbedarfe für Führungskräfte in der Pflege identifiziert werden:

- „Führungstechniken/Moderation“
- „Kommunikation/Interaktion“
- „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (Benedix et al. 2013).

All diese Bereiche betreffen unternehmerische Anforderungen, die auch eine besondere Bedeutung für eine „gesunde“ Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Führung beruht nicht allein auf den Eigenschaften einer Führungskraft, sondern auf der Wechselwirkung in sozialen Führungsbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter (Pohlmann 2007). Wechselseitige Erwartungen und

Verpflichtungen sowie ein gegenseitiges „Aufeinander-Eingestellt-Sein“ sind folglich maßgeblich für die Wirksamkeit einer Führungsbeziehung.

Damit Führungskräfte die Beziehung zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv positiv gestalten können, benötigen sie neben der reinen Kenntnis darüber, dass die Beziehung ausschlaggebend ist, auch Werkzeuge um diese Beziehung zu analysieren und zu gestalten. Die Führungskraft nimmt mit ihrer Führungsbeziehung Einfluss auf die:

- Anforderungen (Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation etc.)
- Belastungen/ Stressoren (Zeitdruck, körperliche Arbeit, Probleme mit Kunden, etc.)
- und Ressourcen (bspw. organisationale Ressourcen wie: Partizipation, Information und Tätigkeitsspielraum, Arbeitszufriedenheit etc.)

ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vincent 2011 und Zimmer 2006). Bolz (2015) weist zudem darauf hin, dass Wertschätzung durch die Führungskräfte und ein respektvoller Umgang wesentliche Voraussetzungen für eine positive Beeinflussung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege sind (Bolz 2015).

## Fazit und Ausblick

Zusammenfassend wird deutlich, dass Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pflege, wie auch in anderen Bereichen, viele Anforderungen mit sich bringt, die nur durch eine fortwährende Entwicklung und Reflexion des Führungsverhaltens bewältigt

werden können. Die Bereitstellung von bspw. zeitlichen oder finanziellen Ressourcen zur Bewältigung dieser Aufgaben in der ambulanten Pflege konnten wir im Projektverlauf ITAGAP kaum erkennen. Vielmehr zeigte sich, dass entsprechende Probleme im Management häufig bagatellisiert und bspw. durch genderspezifische Unterschiede erklärt werden (Vogd 2018 und Gerlach 2013).

Die ITAGAP-Erkenntnisse weisen allerdings darauf hin, dass diese Argumentationen eine lösungsorientierte Auseinandersetzung eher verhindern. Es hat sich aber auch gezeigt, dass es an Befähigung und an den Ressourcen zur Auseinandersetzung mit den Managementanforderungen des Alltags fehlt, nicht aber an einer grundsätzlichen Bereitschaft (vgl. hierzu auch Abb. 1). Die Bewältigung der benannten Anforderungen muss erlernt und stetig weiterentwickelt werden. Wenn Führungskräfte in der Pflege (mit-)unternehmerisch tätig sein sollen, dann benötigen sie („wenn-schon-denn-schon“, s. o.) Befähigung und Handlungs- und Entscheidungsräume dafür.

Prognosen zufolge steigt die Relevanz von Pflege und Versorgung in der Gesellschaft stark an (Bertelsmann Stiftung 2012). Damit Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege jedoch unter den hier skizzierten unternehmerischen Bedingungen langfristig gesund arbeiten können, bedarf es – sieht man von Möglichkeiten eines grundsätzlichen Paradigmenwechsels einmal ab (Felber 2018) – mehr Ressourcen, um Befähigungen zum Umgang mit neuen Anforderungen an eine unternehmerisch geprägte Pflegearbeit zu erlangen. Um die Qualität in der Versorgung, den Nachwuchs in den Pflegeberufen und demnach ein nachhaltig attraktives und gesundes Arbeits-



feld bieten zu können, sind folglich u. a. systematische Wege der Personalentwicklung und Karriereplanung in Pflegeorganisationen nötig.

Neben Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pflege sind weiterhin Räume zu schaffen, die eine Reflexion der Pflegearbeit zwischen betriebswirtschaftlichen und fachlichen Perspektiven ermöglichen. Letztendlich gilt es, ein geteiltes Verständnis von Unternehmertum in der Pflege zu entwickeln, welches sowohl fachliche als auch wirtschaftliche Anforderungen vereint.

## Literatur

- Badura B. (2009) Wege aus der Krise. In: Badura B., Schröder H., Klose J., Macco K. (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2009, Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Springer Medizin Verlag. Heidelberg. S. 3-12.
- Benedix U., Hammer G., Medjedovic I., Schröder E. (2013) Arbeitskräftebedarf und Personalentwicklung in der Pflege. Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) Universität/Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.). Online im Internet. URL: [https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/IAW\\_Reihe/IAW\\_3\\_Arbeitskraeftebedarf\\_und\\_Personalentwicklung\\_Pflege.pdf](https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/IAW_Reihe/IAW_3_Arbeitskraeftebedarf_und_Personalentwicklung_Pflege.pdf). Abrufdatum: 29.05.2019.
- Bertelsmann Stiftung (2012) Themenreport "Pflege 2030". Was ist zu erwarten – was ist zu tun? Erarbeitet von Rothgang H., Müller R., Unger R. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Bolz H. (2015) Pflegeeinrichtungen erfolgreich führen. Organisationskultur zwischen Marktorientierung und Berufsethik. Springer Verlag. Wiesbaden.
- COPSOQ-Fragebogen (2019) Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Faktoren am Arbeitsplatz. Frage B.13.4. Online im Internet. URL: <https://www.copsoq.de/assets/COPSOQ-Fragebogen-120419-gelb.pdf>, Abrufdatum: 27.05.2019.
- Darmann-Finck I., Hülsken-Giesler M. (2013) Editorial Fachtagung 14 „Pflegebildung im Zeichen des demographischen Wandels“. bwp@Spezial 6-Hochschultage berufliche Bildung 2013, Fachtagung 14, v. Darmann-Finck I., Hülsken-Giesler M. (Hrsg.). S. 1-5. Online im Internet, URL: [www.bwpat.de/hat2013/ft14/editorial\\_ft14-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/hat2013/ft14/editorial_ft14-ht2013.pdf), Abrufdatum: 01.06.2019.
- Daxberger S., Wirth L. M., Hülsken-Giesler M. (2018) Technikgestützte Steuerung von Arbeitsprozessen in der ambulanten Pflege – eine transdisziplinäre Betrachtung. in: Pflegewissenschaft. Jg. 20. Nr. 7-8. S. 27-36.
- Felber C. (2018) Gemeinwohl-Ökonomie. Piper Verlag. München.
- Gerlach A. (2013) Professionelle Identität in der Pflege. Mabuse Verlag. Frankfurt.
- ITAGAP (2017) BMBF-Forschungsprojektes „Integrierte technikgestützte Arbeitsprozessentwicklung für Gesundheit in der ambulanten Pflege“, (Förderkennzeichen 02L14A 240) Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. (Hrsg.), Elsfleth.
- Krause A., Baeriswyl S., Berset M., Deci N., Dettmers J., Dorsemagen C., Meier W., Schraner S., Stetter B., Straub L. (2015) Selbstgefährdung als Indikator für Mängel

bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. In: *Wirtschaftspsychologie*. Heft 4-2014/1-2015. S. 49-59.

Peters K. (2008) Thesen zur indirekten Steuerung. Berlin: COGITO Institut für Autonomieforschung e. V. Online im Internet. URL: [https://cogito-institut.de/Peters/2008a\\_Thesen\\_zur\\_indirekten\\_Steuerung.pdf](https://cogito-institut.de/Peters/2008a_Thesen_zur_indirekten_Steuerung.pdf), zuletzt aufgerufen: 12.06.2019. (DNB-Katalog: <http://d-nb.info/1188324969>)

Peters K. (2011) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer N., Dunkel W., Becker K., Hinrichs S. (Hrsg.). *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. edition sigma. Berlin. S. 105-125.

Peters K. (2017) Interessierte Selbstgefährdung, indirekte Steuerung und mobile Arbeit. In: Breisig T., Grzech-Sukalo H., Vogl G. (Hrsg.). *Mobile Arbeit gesund gestalten. Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit*. Broschüre. S. 12-14. Online im Internet, URL: <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Mobile-Arbeit-gesund-gestalten.pdf>, Abrufdatum: 18.05.2019.

Pflegestudium (2019) Weiterbildungen Übersicht. Pflegestudium (Hrsg.). Online im Internet. URL: <https://www.pflegestudium.de/weiterbildungen-uebersicht/>, Abrufdatum: 17.06.2019.

Pohlmann M. (2007) Management und Führung: eine managementsoziologische Perspektive. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*. Jg. 30. Nr. 1. S. 5-20. Online im

Internet, URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3880>, Abrufdatum: 20.03.2019.

Peters K., Sauer D. (2005) Indirekte Steuerung - eine neue Herrschaftsform Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner H. (Hrsg.). „Rentier’ ich mich noch?“. *Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. VSA-Verlag. Hamburg. S. 23-58.

Sauer D. (2007) Von „humanisierter“ zu „guter“ Arbeit – Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik? Vortrag auf einer Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik. Berlin. Online im Internet. URL: [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/dieter\\_sauer\\_FES\\_11\\_2007\\_gute\\_arbeit.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/dieter_sauer_FES_11_2007_gute_arbeit.pdf). Abrufdatum: 13.08.2019.

Vincent S. (2011) Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. In: Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J., Macco K. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit; Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer Verlag. Berlin. S. 49-60.

Vogd W., Feißt M., Molzberger K., Ostermann A., Slotta J. (2018) Entscheidungsfindung im Krankenhausmanagement. Zwischen gesellschaftlichem Anspruch, ökonomischen Kalkülen und professionellen Rationalitäten. Springer VS. Wiesbaden.

Wirth L. M., Daxberger S., Peters M., Fifelski C., Hülsken-Giesler M., Breisig T., Hein A., Brauer C. (2019a) Integrierte Technik- und Arbeitsprozessentwicklung in der ambulanten Pflege: Gestaltungsansätze aus dem Projekt ITAGAP für eine verantwortliche und gesunde Pflegearbeit. In: Fuchs-Frohnhofer

P., Altmann T., Wirth L. M., Wehrich M. (Hrsg.). Gestaltungsoptionen für einen zukunftsfähigen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Pflege- und Dienstleistungssektor. Ergebnisse einer Zusammenstellung von Verbundprojekten aus dem BMBF Förderungsschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“. Bertuch Verlag. Weimar. S. 29-33.

Wirth L. M., Daxberger S., Peters M., Hülsken-Giesler M. (2019b) Raum für Innovation – Möglichkeiten und Begrenzungen der Indirekten Steuerung für innovative Organisationsprozesse in der ambulanten Pflege. In: Autor (Hrsg.). Titel. Verlag. Ort. (im Druck).

Zimber A. (2006) Wie Führungskräfte zur Mitarbeitergesundheit beitragen können: Eine Pilotstudie in ausgewählten BGW-Betrieben. 1. Teilprojekt: Literaturüberblick. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. Online im Internet. URL: [https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Fachartikel/BGW-Projekt-Fuehrung-Gesundheit-Download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Fachartikel/BGW-Projekt-Fuehrung-Gesundheit-Download.pdf?__blob=publicationFile), Abrufdatum: 10.11.2016.

Zöllner M. (2012) Qualifizierungswege in den Gesundheitsberufen und aktuelle Herausforderungen. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP, Hrsg.). Ausgabe 6/2012. Online im Internet. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/6979>, Abrufdatum: 28.05. 2019.

### Autorenbiografien

*Dr. rer. pol. Lena Marie Wirth*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt ITAGAP der CvO Universität Oldenburg, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Personal sowie Mitglied beim Autonomiefor-

schungsinstitut COGITO e. V. Forschungsschwerpunkte sind die Bewältigung von Veränderungen in Organisationen sowie Steuerungsmechanismen und deren Auswirkung auf die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*Dipl.-Kauffrau Miriam Peters*, MScN, ist Gesundheits- und Krankenpflegerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Vallendar. Ihre Arbeitsschwerpunkte betreffen Fragen zu digitalen Medien in der Pflegebildung, standardisierten Methoden sowie Mixed-Methods Ansätzen in der Pflegeforschung und neuen Technologien in der Versorgungspraxis.

*Sabine Daxberger*, MScN., B.Sc. studierte Pflegewissenschaft und hat ein Diplom in Gesundheits- und Krankenpflege. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Gemeindenahe Pflege der Philosophisch-Theologischen Hochschule Vallendar (PTHV). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in Projekten zum Thema „Neue Technologien in der Pflege“ und gesundheitsförderliche Arbeitsprozessentwicklung.

*Manfred Hülsken-Giesler* ist Professor für Pflegewissenschaft am Institut für Gesundheitsforschung und Bildung der Universität Osnabrück. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der theoretisch wie empirisch gestützten Technikentwicklung, -erprobung und -bewertung für Pflege und Gesundheit, der Zukunftsforschung in Pflege und Gesundheit sowie der grundlagentheoretisch begründeten Weiterentwicklung von Pflege und Pflegewissenschaft.

## Autorenanschriften

Dr. Lena Marie Wirth  
Carl von Ossietzky Universität  
Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften  
BWL, insbesondere Organisation und Personal  
Ammerländer Heerstr. 114-118  
26111 Oldenburg

E-Mail: [lena.marie.wirth@uol.de](mailto:lena.marie.wirth@uol.de) und  
[wirth@cogito-institut.de](mailto:wirth@cogito-institut.de)

Miriam Peters  
Philosophisch-Theologische Hochschule  
Vallendar  
Pallottistraße 3  
56179 Vallendar

E-Mail: [mipeters@pthv.de](mailto:mipeters@pthv.de)

Sabine Daxberger  
Philosophisch-Theologische Hochschule  
Vallendar  
Pflegerwissenschaftliche Fakultät  
Pallottistr. 3  
56179 Vallendar

E-Mail: [sdaxberger@pthv.de](mailto:sdaxberger@pthv.de)

Univ.-Prof. Dr. phil. Manfred Hülsken-  
Giesler Universität Osnabrück  
Fachbereich Humanwissenschaften  
Institut für Gesundheitsforschung und Bildung  
Fachgebiet Pflegewissenschaft  
Barbarastrasse 22c  
D - 49069 Osnabrück

E-Mail: [mhuelske@uni-osnabrueck.de](mailto:mhuelske@uni-osnabrueck.de)