

Vorwort	5
Benutzungshinweise	9
Abkürzungsverzeichnis	19
1. Planen, Steuern und Organisieren betrieblicher Prozesse	31
1.1 Erläutern der Prinzipien, Strukturen und Aufgaben sowie der ökonomischen Prozesse des Gesundheits- und Sozialwesens unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und sozialer Auswirkungen	31
1.1.1 Aufgaben und Verantwortung eines modernen Staatswesens beurteilen	32
1.1.2 Wirtschaftsordnungen im Kontext des Gesundheits- und Sozialwesens beurteilen	39
1.1.3 Gesundheits- und Sozialwesen in der Volkswirtschaft einordnen	46
1.1.4 Prozess- und ordnungspolitische Entscheidungen im Gesundheits- und Sozialwesen beurteilen	57
1.1.5 Steuerung des Gesundheits- und Sozialwesens analysieren	61
1.1.6 Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse ableiten	64
1.2 Einordnen der Gesundheits- und Sozialpolitik in den nationalen und europäischen Kontext	66
1.2.1 Sozialstaatsprinzip erläutern	67
1.2.2 Zuständigkeit von Bund, Ländern, Kommunen unterscheiden	95
1.2.3 Gesundheits- und Sozialpolitik der EU einordnen	97
1.2.4 Auswirkungen des europäischen Binnenmarktes auf Gesundheits- und Sozialsysteme der EU ableiten	101
1.2.5 Funktionen und Bedeutung internationaler Organisationen erläutern	103
1.3 Erläutern rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen	107
1.3.1 Voraussetzung für die Gründung von Einrichtungen erläutern	107
1.3.2 Regelungen für den Betrieb von Einrichtungen und deren Leistungsbereiche erläutern	121
1.3.3 Regelungen bei der Abwicklung von Einrichtungen und deren Leistungsbereiche erläutern	136
1.4 Entwickeln, Planen, Umsetzen und Evaluieren von betrieblichen Zielen	138
1.4.1 Betriebliche Ziele entwickeln	139
1.4.2 Betriebliche Ziele planen	142
1.4.3 Betriebliche Ziele umsetzen	146
1.4.4 Betriebliche Ziele optimieren	149

1.5	Beurteilen komplexer betrieblicher Zusammenhänge sowie Entwickeln und Umsetzen strategischer Handlungsmöglichkeiten	150
1.5.1	Zusammenwirken der Funktionsbereiche als Komplexitätsproblem erfassen	151
1.5.2	Führungsaufgaben im Rahmen der Komplexitätsbewältigung umsetzen	157
1.5.3	Strategische und operative Handlungsmöglichkeiten entwickeln	161
1.5.4	Entwickelte Handlungsmöglichkeiten umsetzen	167
1.5.5	Komplexitätsmanagement in der betrieblichen Praxis unterstützen	169
1.6	Gestalten und Optimieren von Prozessen	174
1.6.1	Dienstleistung als Wertschöpfungsprozess bewerten	174
1.6.2	Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse gestalten	181
1.6.3	Optimierung betrieblicher Prozesse überwachen	184
1.7	Anwenden von Organisationstechniken	192
1.7.1	Organisation und Organisationsmodelle darstellen	192
1.7.2	Wissensmanagement und Informationsmanagement	202
1.7.2.1	Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in Organisationen fördern	202
1.7.2.2	Daten, Informationen und Wissen in Organisationen steuern	204
1.8	Steuern betrieblicher Veränderungsprozesse	205
1.8.1	Organisationsentwicklung	205
1.8.1.1	Herausforderungen und veränderte Dynamik von Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen erfassen	206
1.8.1.2	Strategien der Organisationsentwicklung unterstützen	208
1.8.1.3	Prozesse der Organisationsentwicklung steuern	208
1.8.2	Change Management	209
1.8.2.1	Aufgaben und Funktionen definieren	209
1.8.2.2	Methoden einsetzen	215
1.8.2.3	Abläufe steuern	216
1.8.2.4	Ergebnisse bewerten	218
2.	Steuern von Qualitätsmanagementprozessen	225
2.1	Ermitteln und Festlegen von Qualitätszielen	225
2.1.1	Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen	225
2.1.1.1	Qualität als zentrale Managementaufgabe erfassen	226
2.1.1.2	Ziele und Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen darstellen	232
2.1.1.3	Qualitätspolitik berücksichtigen	235
2.1.1.4	Qualitätsziele definieren	236
2.1.1.5	Qualitätsberichte erstellen	239
2.1.1.6	Managementbewertung vorbereiten	240
2.1.1.7	Rechtliche Grundlagen und Forderungen beachten	241

2.1.2	Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheits- und Sozialwesen	254
2.1.2.1	Qualitätsmanagementsysteme und Ansätze vergleichen	254
2.1.2.2	Integrierte Qualitätsmanagementsysteme umsetzen	274
2.1.2.3	Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement sicherstellen	278
2.1.2.4	Umweltschutzmanagement gewährleisten	283
2.1.2.5	Branchenspezifische Qualitätsmanagementsysteme durchführen	286
2.2	Anwenden von Qualitätsmanagementmethoden und -techniken	297
2.2.1	Aufbau- und Ablauforganisation erarbeiten	297
2.2.2	Projekt- und Prozessmanagement im Qualitätsmanagement	303
2.2.2.1	Projekt- und Prozessmanagement umsetzen	303
2.2.2.2	Moderations- und Kreativitätstechniken einsetzen	312
2.2.2.3	Mitarbeiter und ihre Potenziale fördern	318
2.2.3	Prozessoptimierung	323
2.2.3.1	Prozess- und Schwachstellenanalysen durchführen	326
2.2.3.2	Fehlerursachenanalyse, Fehlervermeidung und Fehlerkorrektur steuern	328
2.2.3.3	Kontinuierliche Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse steuern	328
2.2.4	Dokumentation des Qualitätsmanagements sicherstellen	331
2.3	Erfassen und Bewerten von Prozessdaten sowie Ermitteln von Qualitätsindikatoren	333
2.3.1	Qualitätsindikatoren und -kennzahlen festlegen	333
2.3.2	Selbstbewertung durchführen	335
2.3.3	Fremdbewertung vorbereiten	336
2.3.4	Zertifizierung des Qualitätsmanagements vorbereiten	338
2.3.5	Berücksichtigung der Bewertungsergebnisse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherstellen	339
2.4	Weiterentwicklung eines Risikomanagements	341
2.4.1	Externe und interne Risiken erkennen	341
2.4.2	Instrumente des Risikomanagements einsetzen	349
2.4.3	Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewerten	351
2.4.4	Risikopräventionsmaßnahmen entwickeln	353
2.4.5	Vorkehrungen für das Verhalten im Schadensfall entwickeln	354
2.5	Anwenden von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements	358
2.5.1	Zeitmanagement als strategische Führungsaufgabe ausüben	358
2.5.2	Aufgaben als Führungskraft wahrnehmen	362
2.5.3	Persönliche Entwicklung durch Selbstmanagement unterstützen	366
2.5.4	Balance zwischen beruflichen Anforderungen und Privatleben gewährleisten	366

3. Gestalten von Schnittstellen und Projekten	373
3.1 Schnittstellen, interdisziplinäre Kooperationsbeziehungen und vernetzte Versorgungsformen, sozialökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen	373
3.1.1 Interne und externe Schnittstellen darstellen	373
3.1.2 Interdisziplinäre Kooperationsbeziehungen und Versorgungsformen gestalten	378
3.1.3 Auswirkungen vernetzter Versorgungsformen auf die Geschäftsprozesse berücksichtigen	383
3.2 Organisieren und Gestalten der Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und von multiprofessioneller Teamarbeit	385
3.2.1 Kommunikationsprozesse zwischen den Berufsgruppen optimieren	385
3.2.2 Methoden der Unternehmenskommunikation einsetzen	398
3.2.3 Teamarbeit gestalten	405
3.2.4 Kommunikationsstörungen bearbeiten	409
3.3 Planen, Organisieren, Koordinieren, Überwachen und Evaluieren von Projekten und Projektgruppen	413
3.3.1 Aufgaben und Ziele des Projektmanagements erfassen	413
3.3.2 Informations- und Definitionsphase von Projekten skizzieren	424
3.3.3 Projektgruppen führen	427
3.3.4 Projektplanung durchführen	429
3.3.5 Projektorganisation, -koordination und -überwachung steuern	430
3.3.6 Projektabschluss und -evaluation sicherstellen	435
4. Steuern und Überwachen betriebswirtschaftlicher Prozesse und Ressourcen	441
Grundlagen	441
4.1 Vorbereiten und Koordinieren von Jahresabschlussarbeiten	451
4.1.1 Jahresabschluss im betrieblichen Prozess einordnen	451
4.1.2 Prozess der Inventarisierung sicherstellen	465
4.1.3 Vermögen und Schulden ermitteln	468
4.1.4 Bilanzschema darstellen	480
4.1.5 Gewinn- und Verlustrechnung darstellen	506
4.1.6 Anhang aufbereiten	521
4.2 Erläutern von Finanzierungssystemen im Gesundheits- und Sozialwesen	532
4.2.1 Finanzierung des Gesundheitswesens	532
4.2.1.1 Finanzierung verschiedener Gesundheitssysteme in der EU unterscheiden	532

4.2.1.2	Finanzierung unter Berücksichtigung der Sektoren in Deutschland erläutern	541
4.2.1.3	Kosten und Leistungen des Gesundheitswesens unter Berücksichtigung der Sektoren in Deutschland analysieren	565
4.2.2	Finanzierung des Sozialwesens	575
4.2.2.1	Systeme des Sozialwesens vergleichen	575
4.2.2.2	Finanzierung unter Berücksichtigung der Fürsorge- und Versorgungsbereiche in Deutschland unterscheiden	576
4.3	Durchführen von Kosten- und Leistungsrechnung	579
4.3.1	Kosten aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln	579
4.3.2	Kosten den Kostenstellen zuordnen	591
4.3.3	Kalkulation von Kostenträgern durchführen	599
4.3.4	Leistungsrechnung durchführen	612
4.3.5	Preise ermitteln	617
4.4	Einsatz von Controllinginstrumenten	640
4.4.1	Controlling als ein Managementinstrument einordnen	640
4.4.2	Strategische Controllinginstrumente berücksichtigen	643
4.4.3	Operative Controllinginstrumente einsetzen	665
4.4.4	Prozesskostenrechnung durchführen	675
4.5	Ermitteln, Auswerten und Beurteilen von betrieblichen Kennzahlen	680
4.5.1	Betriebliche Kennzahlen unter Berücksichtigung der Unternehmensziele entwickeln	680
4.5.2	Betriebliche Kennzahlen auswählen	687
4.5.3	Betriebliche Kennzahlen ermitteln	699
4.5.4	Betriebliche Kennzahlen auswerten	709
4.5.5	Betriebliche Kennzahlen beurteilen	724
4.6	Vorbereiten der Finanz- und Investitionsplanung, Entwickeln und Umsetzen von Finanzierungs- und Investitionskonzepten	735
4.6.1	Investitionsplan erstellen	735
4.6.2	Finanzierungsplan erstellen	739
4.6.3	Liquiditätsplan umsetzen	747
5.	Führen und Entwickeln von Personal	755
5.1	Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal	755
5.1.1	Ziele der Personalpolitik	755
5.1.2	Personalbedarfsplanung	761
5.1.3	Personalbeschaffung	769
5.1.4	Personalauswahl und -entscheidung	783
5.1.5	Personaleinsatz	790

5.2	Durchführen von Personalmaßnahmen	798
5.2.1	Personalbeurteilung	798
5.2.2	Personalfreisetzung	806
5.2.3	Personalcontrolling	814
5.3	Planen und Durchführen der Ausbildung	818
5.3.1	Ausbildung als Personalentwicklung erkennen	818
5.3.2	Anforderungen an den Ausbildungsbetrieb beachten	827
5.3.3	Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung steuern	832
5.3.4	Anforderung an den Ausbilder beachten	834
5.3.5	Anforderung an die Eignung der Ausbilder sicherstellen	843
5.3.6	Außer- und überbetriebliche Ausbildung unterstützen	846
5.3.7	Ausbildung und betrieblicher Ausbildungsprozess (steuern)	849
5.3.8	Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen für Auszubildende festlegen	854
5.3.9	Prüfungsdurchführung unterstützen	855
5.3.10	Ausbildungsabschluss fördern	857
5.4	Anleiten, Fördern und Motivieren von Mitarbeitern, Auszubildenden und Teams	862
5.4.1	Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter und die spezifischen Bedürfnisse	862
5.4.2	Teambildungsprozesse	870
5.4.3	Unternehmenskultur und Grundsätze	874
5.4.4	Führungsstile und die Auswirkungen auf die Zufriedenheit	881
5.4.5	Führungstechniken	889
5.4.6	Führungsinstrumente	895
5.4.7	Führung von Teams	900
5.4.8	Personalzufriedenheit	908
5.5	Beurteilen von Personalentwicklungspotenzialen sowie Festlegen und Evaluieren von Personalentwicklungszielen	910
5.5.1	Ziele der Personalentwicklung hinsichtlich der Unternehmensziele	910
5.5.2	Strategien der Personalentwicklung	913
5.5.3	Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter	918
5.5.4	Personalentwicklungsmaßnahmen	921
5.5.4.1	Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	921
5.5.4.2	Laufbahnplanung	924
5.5.5	Bildungscontrolling	925
5.6	Anwenden des Konfliktmanagements	926
5.6.1	Konflikte und Ursachen	926
5.6.2	Chancen und Risiken von Konflikten	930

5.6.3	Maßnahmen des Konfliktmanagements	934
5.6.4	Präventive Konfliktarbeit	949
6.	Planen und Durchführen von Marketingmaßnahmen	957
6.1	Durchführen von Marktanalysen	957
6.1.1	Marketing als Managementaufgaben	962
6.1.2	Märkte und Marktsegmentierung	964
6.1.2.1	Marktsegmentierung	971
6.1.2.2	Dienstleistungen	973
6.1.2.3	Non-Profit-Organisationen	974
6.1.3	Untersuchung des Marktes	974
6.1.3.1	Markterkundungen	976
6.1.3.2	Methoden der Marktforschung	977
6.1.3.3	Marktanalyse	985
6.1.3.4	Marktbeobachtung	998
6.1.3.5	Marktprognosen	1000
6.2	Formulierung von Marketingzielen	1002
6.2.1	Unternehmensgrundsätze und -ziele	1004
6.2.2	Marketingziele	1006
6.3	Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten	1008
6.3.1	Situationsanalyse	1008
6.3.2	Marketingziele	1011
6.3.3	Marketingmaßnahmen	1012
6.3.3.1	Strategien	1012
6.3.3.2	Maßnahmen	1025
6.3.4	Marketingbudget	1026
6.3.5	Marketingcontrolling	1027
6.4	Einführung und Umsetzung von Marketing-, Sponsoring- und Fundraising- maßnahmen	1029
6.4.1	Handlungsmöglichkeiten der Produkt- und Dienstleistungspolitik	1033
6.4.1.1	Produktprogramm	1034
6.4.1.2	Produktpolitische Maßnahmen	1035
6.4.1.3	Leistungspolitik bei Dienstleistern	1036
6.4.1.4	Markenpolitik	1037
6.4.2	Handlungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik	1039
6.4.2.1	Werbung	1043
6.4.2.2	Öffentlichkeitsarbeit	1055
6.4.2.3	Persönlicher Verkauf	1059
6.4.2.4	Verkaufsförderung	1059

6.4.2.5	Direktmarketing	1061
6.4.2.6	Fundraising	1062
6.4.3	Handlungsmöglichkeiten der Kontrahierungspolitik	1063
6.4.3.1	Preispolitik	1064
6.4.3.2	Absatzfinanzierungspolitik	1068
6.4.3.3	Konditionenpolitik	1069
6.4.3.4	Kontrahierungspolitik im Dienstleistungsbereich	1070
6.4.3.5	Preispolitik im Gesundheitswesen	1070
6.4.4	Handlungsmöglichkeiten der Distributionspolitik	1071
6.4.4.1	Franchising	1072
6.4.4.2	Distributionspolitik im Sozial- und Gesundheitswesen	1074
6.4.5	Handlungsmöglichkeiten der Servicepolitik	1075
6.4.6	Konzept eines Marketing-Mix	1079
6.5	Einsetzen von Methoden des Sozialmarketings	1081
6.5.1	Sozialmarketing	1081
6.5.2	Spezifische Methoden des Sozialmarketings	1082
6.5.2.1	Bildung und Pflege von Netzwerken und Kooperationen	1083
6.5.2.2	Lobbyarbeit	1084
6.5.2.3	Zusammenarbeit mit Kostenträgern, Institutionen und Behörden	1084
6.6	Durchführen von Maßnahmen im Gesundheitsmarketing	1085
6.6.1	Gesundheitsmarketing	1085
6.6.2	Spezifische Maßnahmen des Gesundheitsmarketings	1086
6.6.2.1	Bildung und Pflege von Netzwerken	1086
6.6.2.2	Bildung und Pflege von Kooperationen	1087
6.6.2.3	Lobbyarbeit	1090
6.6.2.4	Zusammenarbeit mit Kostenträgern	1090
6.6.2.5	Zusammenarbeit mit Beratungs- und Kontrollbehörden bzw. -institutionen	1091
6.6.3	Spezifische Erscheinungsformen	1092
	Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	1093
	Lösungen	1117
	Quellennachweis	1151
	Stichwortverzeichnis	1165