

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
Abkürzungsverzeichnis	19
1. Planen, Steuern und Organisieren betrieblicher Prozesse	35
1.1 Erläutern der Prinzipien, Strukturen und Aufgaben sowie der ökonomischen Prozesse des Gesundheits- und Sozialwesens unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und sozialer Auswirkungen	35
1.1.1 Aufgaben und Verantwortung eines modernen Staatswesens beurteilen	36
1.1.2 Wirtschaftsordnungen im Kontext des Gesundheits- und Sozialwesens beurteilen	44
1.1.3 Gesundheits- und Sozialwesen in der Volkswirtschaft einordnen	52
1.1.4 Prozess- und ordnungspolitische Entscheidungen im Gesundheits- und Sozialwesen beurteilen	65
1.1.5 Steuerung des Gesundheits- und Sozialwesens analysieren	70
1.1.6 Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse ableiten	73
1.2 Einordnen der Gesundheits- und Sozialpolitik in den nationalen und europäischen Kontext	76
1.2.1 Sozialstaatsprinzip erläutern	76
1.2.2 Zuständigkeit von Bund, Ländern, Kommunen unterscheiden	106
1.2.3 Gesundheits- und Sozialpolitik der EU einordnen	108
1.2.4 Auswirkungen des europäischen Binnenmarktes auf Gesundheits- und Sozialsysteme der EU ableiten	114
1.2.5 Funktionen und Bedeutung internationaler Organisationen erläutern	116
1.3 Erläutern rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen	122
1.3.1 Voraussetzung für die Gründung von Einrichtungen erläutern	122
1.3.2 Regelungen für den Betrieb von Einrichtungen und deren Leistungsbereiche erläutern	137
1.3.3 Regelungen bei der Abwicklung von Einrichtungen und deren Leistungsbereiche erläutern	145
1.4 Entwickeln, Planen, Umsetzen und Evaluieren von betrieblichen Zielen	147
1.4.1 Betriebliche Ziele entwickeln	148
1.4.2 Betriebliche Ziele planen	153
1.4.3 Betriebliche Ziele umsetzen	157
1.4.4 Betriebliche Ziele optimieren	161

INHALTSVERZEICHNIS

1.5 Beurteilen komplexer betrieblicher Zusammenhänge sowie Entwickeln und Umsetzen strategischer Handlungsmöglichkeiten	162
1.5.1 Zusammenwirken der Funktionsbereiche als Komplexitätsproblem erfassen	163
1.5.2 Führungsaufgaben im Rahmen der Komplexitätsbewältigung umsetzen	170
1.5.3 Strategische und operative Handlungsmöglichkeiten entwickeln	174
1.5.4 Entwickelte Handlungsmöglichkeiten umsetzen	180
1.5.5 Komplexitätsmanagement in der betrieblichen Praxis unterstützen	182
1.6 Gestalten und Optimieren von Prozessen	187
1.6.1 Dienstleistung als Wertschöpfungsprozess bewerten	187
1.6.2 Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse gestalten	194
1.6.3 Optimierung betrieblicher Prozesse überwachen	197
1.7 Anwenden von Organisationstechniken	205
1.7.1 Organisation und Organisationsmodelle darstellen	205
1.7.2 Wissensmanagement und Informationsmanagement	215
1.7.2.1 Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in Organisationen fördern	216
1.7.2.2 Daten, Informationen und Wissen in Organisationen steuern	217
1.8 Steuern betrieblicher Veränderungsprozesse	219
1.8.1 Organisationsentwicklung	219
1.8.1.1 Herausforderungen und veränderte Dynamik von Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen erfassen	219
1.8.1.2 Strategien der Organisationsentwicklung unterstützen	221
1.8.1.3 Prozesse der Organisationsentwicklung steuern	222
1.8.2 Change Management	222
1.8.2.1 Aufgaben und Funktionen definieren	223
1.8.2.2 Methoden einsetzen	230
1.8.2.3 Abläufe steuern	230
1.8.2.4 Ergebnisse bewerten	233
2. Steuern von Qualitätsmanagementprozessen	239
2.1 Ermitteln und Festlegen von Qualitätszielen	239
2.1.1 Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen	239
2.1.1.1 Qualität als zentrale Managementaufgabe erfassen	240

2.1.1.2	Ziele und Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen darstellen	247
2.1.1.3	Qualitätspolitik berücksichtigen	249
2.1.1.4	Qualitätsziele definieren	250
2.1.1.5	Qualitätsberichte erstellen	253
2.1.1.6	Managementbewertung vorbereiten	255
2.1.1.7	Rechtliche Grundlagen und Forderungen beachten	256
2.1.2	Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheits- und Sozialwesen	269
2.1.2.1	Qualitätsmanagementsysteme und Ansätze vergleichen	269
2.1.2.2	Integrierte Qualitätsmanagementsysteme umsetzen	290
2.1.2.3	Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement sicherstellen	293
2.1.2.4	Umweltschutzmanagement gewährleisten	298
2.1.2.5	Branchenspezifische Qualitätsmanagementsysteme durchführen	301
2.2	Anwenden von Qualitätsmanagementmethoden und -techniken	313
2.2.1	Aufbau- und Ablauforganisation erarbeiten	313
2.2.2	Projekt- und Prozessmanagement im QM	319
2.2.2.1	Projekt- und Prozessmanagement umsetzen	319
2.2.2.2	Moderations- und Kreativitätstechniken einsetzen	328
2.2.2.3	Mitarbeiter und ihre Potenziale fördern	334
2.2.3	Prozessoptimierung	339
2.2.3.1	Prozess- und Schwachstellenanalysen durchführen	342
2.2.3.2	Fehlerursachenanalyse, Fehlervermeidung und Fehlerkorrektur steuern	344
2.2.3.3	Kontinuierliche Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse steuern	344
2.2.4	Dokumentation des Qualitätsmanagements sicherstellen	347
2.3	Erfassen und Bewerten von Prozessdaten sowie Ermitteln von Qualitätsindikatoren	349
2.3.1	Qualitätsindikatoren und -kennzahlen festlegen	349
2.3.2	Selbstbewertung durchführen	351
2.3.3	Fremdbewertung vorbereiten	352
2.3.4	Zertifizierung des Qualitätsmanagements vorbereiten	354
2.3.5	Berücksichtigung der Bewertungsergebnisse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherstellen	355
2.4	Weiterentwicklung eines Risikomanagements	357
2.4.1	Externe und interne Risiken erkennen	357
2.4.2	Instrumente des Risikomanagements einsetzen	365

INHALTSVERZEICHNIS

2.4.3 Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewerten	368
2.4.4 Risikopräventionsmaßnahmen entwickeln	370
2.4.5 Vorkehrungen für das Verhalten im Schadensfall entwickeln	371
2.5 Anwenden von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements	376
2.5.1 Zeitmanagement als strategische Führungsaufgabe ausüben	376
2.5.2 Aufgaben als Führungskraft wahrnehmen	380
2.5.3 Persönliche Entwicklung durch Selbstmanagement unterstützen	383
2.5.4 Balance zwischen beruflichen Anforderungen und Privatleben gewährleisten	383
3. Gestalten von Schnittstellen und Projekten	391
3.1 Schnittstellen, interdisziplinäre Kooperationsbeziehungen und vernetzte Versorgungsformen, sozialökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen	391
3.1.1 Interne und externe Schnittstellen darstellen	391
3.1.2 Interdisziplinäre Kooperationsbeziehungen und Versorgungsformen gestalten	396
3.1.3 Auswirkungen vernetzter Versorgungsformen auf die Geschäftsprozesse berücksichtigen	401
3.2 Organisieren und Gestalten der Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und von multiprofessioneller Teamarbeit	403
3.2.1 Kommunikationsprozesse zwischen den Berufsgruppen optimieren	403
3.2.2 Methoden der Unternehmenskommunikation einsetzen	417
3.2.3 Teamarbeit gestalten	423
3.2.4 Kommunikationsstörungen bearbeiten	427
3.3 Planen, Organisieren, Koordinieren, Überwachen und Evaluieren von Projekten und Projektgruppen	430
3.3.1 Aufgaben und Ziele des Projektmanagements erfassen	430
3.3.2 Informations- und Definitionsphase von Projekten skizzieren	440
3.3.3 Projektgruppen führen	444
3.3.4 Projektplanung durchführen	445
3.3.5 Projektorganisation, -koordination und -überwachung steuern	446
3.3.6 Projektabschluss und -evaluation sicherstellen	452
4. Steuern und Überwachen betriebswirtschaftlicher Prozesse und Ressourcen	459
4.1 Vorbereiten und Koordinieren von Jahresabschlussarbeiten	468
4.1.1 Jahresabschluss im betrieblichen Prozess einordnen	468

4.1.2 Prozess der Inventarisierung sicherstellen	483
4.1.3 Vermögen und Schulden ermitteln	485
4.1.4 Bilanzschema darstellen	500
4.1.5 Gewinn- und Verlustrechnung darstellen	527
4.1.6 Anhang aufbereiten	542
4.2 Erläutern von Finanzierungssystemen im Gesundheits- und Sozialwesen	554
4.2.1 Finanzierung des Gesundheitswesens	554
4.2.1.1 Finanzierung verschiedener Gesundheitssysteme in der EU unterscheiden	554
4.2.1.2 Finanzierung unter Berücksichtigung der Sektoren in Deutschland erläutern	562
4.2.1.3 Kosten und Leistungen des Gesundheitswesens unter Berücksichtigung der Sektoren in Deutschland analysieren	586
4.2.2 Finanzierung des Sozialwesens	596
4.2.2.1 Systeme des Sozialwesens vergleichen	596
4.2.2.2 Finanzierung unter Berücksichtigung der Fürsorge- und Versorgungsbereiche in Deutschland unterscheiden	597
4.3 Durchführen von Kosten- und Leistungsrechnung	600
4.3.1 Kosten aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln	600
4.3.2 Kosten den Kostenstellen zuordnen	612
4.3.3 Kalkulation von Kostenträgern durchführen	620
4.3.4 Leistungsrechnung durchführen	634
4.3.5 Preise ermitteln	641
4.4 Einsatz von Controllinginstrumenten	663
4.4.1 Controlling als ein Managementinstrument einordnen	663
4.4.2 Strategische Controllinginstrumente berücksichtigen	666
4.4.3 Operative Controllinginstrumente einsetzen	686
4.4.4 Prozesskostenrechnung durchführen	696
4.5 Ermitteln, Auswerten und Beurteilen von betrieblichen Kennzahlen	702
4.5.1 Betriebliche Kennzahlen unter Berücksichtigung der Unternehmensziele entwickeln	702
4.5.2 Betriebliche Kennzahlen auswählen	708
4.5.3 Betriebliche Kennzahlen ermitteln	713
4.5.4 Betriebliche Kennzahlen auswerten	720
4.5.5 Betriebliche Kennzahlen beurteilen	736
4.6 Vorbereiten der Finanz- und Investitionsplanung, Entwickeln und Umsetzen von Finanzierungs- und Investitionskonzepten	748
4.6.1 Investitionsplan erstellen	748

INHALTSVERZEICHNIS

4.6.2 Finanzierungsplan erstellen	752
4.6.3 Liquiditätsplan umsetzen	760
5. Führen und Entwickeln von Personal	769
5.1 Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal	769
5.1.1 Ziele der Personalpolitik	769
5.1.2 Personalbedarfsplanung	775
5.1.3 Personalbeschaffung	783
5.1.4 Personalauswahl und -entscheidung	797
5.1.5 Personaleinsatz	804
5.2 Durchführen von Personalmaßnahmen	812
5.2.1 Personalbeurteilung	812
5.2.2 Personalfreisetzung	820
5.2.3 Personalcontrolling	828
5.3 Planen und Durchführen der Ausbildung	833
5.3.1 Ausbildung als Personalentwicklung	833
5.3.2 Anforderungen an den Ausbildungsbetrieb	834
5.3.3 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	835
5.3.4 Anforderungen an den Ausbilder	838
5.3.5 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder	838
5.3.6 Außer- und überbetriebliche Ausbildung	841
5.3.7 Ausbildung und betrieblicher Ausbildungsprozess	844
5.3.8 Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen für Auszubildende	860
5.3.9 Prüfungsdurchführung	863
5.3.10 Ausbildungsabschluss	865
5.4 Anleiten, Fördern und Motivieren von Mitarbeitern, Auszubildenden und Teams	867
5.4.1 Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter und die spezifischen Bedürfnisse	867
5.4.2 Teambildungsprozesse	875
5.4.3 Unternehmenskultur und Grundsätze	879
5.4.4 Führungsstile und die Auswirkungen auf die Zufriedenheit	886
5.4.5 Führungstechniken	894
5.4.6 Führungsinstrumente	900
5.4.7 Führung von Teams	905
5.4.8 Personalszufriedenheit	913

5.5 Beurteilen von Personalentwicklungspotenzialen sowie Festlegen und Evaluieren von Personalentwicklungszielen	915
5.5.1 Ziele der Personalentwicklung hinsichtlich der Unternehmensziele	915
5.5.2 Strategien der Personalentwicklung	918
5.5.3 Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter	923
5.5.4 Personalentwicklungsmaßnahmen	926
5.5.4.1 Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	926
5.5.4.2 Laufbahnplanung	929
5.5.5 Bildungscontrolling	930
5.6 Anwenden des Konfliktmanagements	931
5.6.1 Konflikte und Ursachen	931
5.6.2 Chancen und Risiken von Konflikten	935
5.6.3 Maßnahmen des Konfliktmanagements	939
5.6.4 Präventive Konfliktarbeit	954
6. Planen und Durchführen von Marketingmaßnahmen	963
6.1 Durchführen von Marktanalysen	963
6.1.1 Marketing als Managementaufgaben	968
6.1.2 Märkte und Marktsegmentierung	970
6.1.2.1 Marktsegmentierung	977
6.1.2.2 Dienstleistungen	979
6.1.2.3 Non-Profit-Organisationen	980
6.1.3 Untersuchung des Marktes	980
6.1.3.1 Markterkundungen	983
6.1.3.2 Methoden der Marktforschung	983
6.1.3.3 Marktanalyse	991
6.1.3.4 Marktbeobachtung	1004
6.1.3.5 Marktprognosen	1006
6.2 Formulierung von Marketingzielen	1008
6.2.1 Unternehmensgrundsätze und -ziele	1010
6.2.2 Marketingziele	1012
6.3 Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten	1014
6.3.1 Situationsanalyse	1014
6.3.2 Marketingziele	1017
6.3.3 Marketingmaßnahmen	1018
6.3.3.1 Strategien	1018
6.3.3.2 Maßnahmen	1031
6.3.4 Marketingbudget	1033
6.3.5 Marketingcontrolling	1034

INHALTSVERZEICHNIS

6.4 Einführung und Umsetzung von Marketing-, Sponsoring- und Fundraisingmaßnahmen	1036
6.4.1 Handlungsmöglichkeiten der Produkt- und Dienstleistungspolitik	1040
6.4.1.1 Produktprogramm	1041
6.4.1.2 Produktpolitische Maßnahmen	1042
6.4.1.3 Leistungspolitik bei Dienstleistern	1043
6.4.1.4 Markenpolitik	1044
6.4.2 Handlungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik	1046
6.4.2.1 Werbung	1050
6.4.2.2 Öffentlichkeitsarbeit	1063
6.4.2.3 Persönlicher Verkauf	1067
6.4.2.4 Verkaufsförderung	1067
6.4.2.5 Direktmarketing	1069
6.4.2.6 Fundraising	1070
6.4.3 Handlungsmöglichkeiten der Kontrahierungspolitik	1071
6.4.3.1 Preispolitik	1072
6.4.3.2 Absatzfinanzierungspolitik	1076
6.4.3.3 Konditionenpolitik	1077
6.4.3.4 Kontrahierungspolitik im Dienstleistungsbereich	1078
6.4.3.5 Preispolitik im Gesundheitswesen	1078
6.4.4 Handlungsmöglichkeiten der Distributionspolitik	1079
6.4.4.1 Franchising	1080
6.4.4.2 Distributionspolitik im Sozial- und Gesundheitswesen	1082
6.4.5 Handlungsmöglichkeiten der Servicepolitik	1083
6.4.6 Konzept eines Marketing-Mix	1087
6.5 Einsetzen von Methoden des Sozialmarketings	1089
6.5.1 Sozialmarketing	1089
6.5.2 Spezifische Methoden des Sozialmarketings	1090
6.5.2.1 Bildung und Pflege von Netzwerken und Kooperationen	1091
6.5.2.2 Lobbyarbeit	1092
6.5.2.3 Zusammenarbeit mit Kostenträgern, Institutionen und Behörden	1093
6.6 Durchführen von Maßnahmen im Gesundheitsmarketing	1094
6.6.1 Gesundheitsmarketing	1094
6.6.2 Spezifische Maßnahmen des Gesundheitsmarketings	1095
6.6.2.1 Bildung und Pflege von Netzwerken	1095
6.6.2.2 Bildung und Pflege von Kooperationen	1095

INHALTSVERZEICHNIS

6.6.2.3 Lobbyarbeit	1099
6.6.2.4 Zusammenarbeit mit Kostenträgern	1099
6.6.2.5 Zusammenarbeit mit Beratungs- und Kontrollbehörden bzw. -institutionen	1100
6.6.3 Spezifische Erscheinungsformen	1100
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	 1103
Lösungen	1139
Quellennachweis	1195
Stichwortverzeichnis	1205