

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
Abkürzungsverzeichnis	19
1. Planen, Steuern und Organisieren betrieblicher Prozesse	32
1.1. Erläutern der Prinzipien, Strukturen und Aufgaben sowie der ökonomischen Prozesse des Gesundheits- und Sozialwesens unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und sozialer Auswirkungen	32
1.1.1 Aufgaben und Verantwortung eines modernen Staatswesens beurteilen	33
1.1.2 Wirtschaftsordnungen im Kontext des Gesundheits- und Sozialwesens beurteilen	42
1.1.3 Gesundheits- und Sozialwesen in der Volkswirtschaft einordnen	49
1.1.4 Prozess- und ordnungspolitische Entscheidungen im Gesundheits- und Sozialwesen beurteilen	62
1.1.5 Steuerung des Gesundheits- und Sozialwesens analysieren	66
1.1.6 Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse ableiten	69
1.2 Einordnen der Gesundheits- und Sozialpolitik in den nationalen und europäischen Kontext	72
1.2.1 Sozialstaatsprinzip erläutern	72
1.2.2 Zuständigkeit von Bund, Ländern, Kommunen unterscheiden	92
1.2.3 Gesundheits- und Sozialpolitik der EU einordnen	94
1.2.4 Auswirkungen des europäischen Binnenmarktes auf Gesundheits- und Sozialsysteme der EU ableiten	100
1.2.5 Funktionen und Bedeutung internationaler Organisationen erläutern	102
1.3 Erläutern rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen	108
1.3.1 Voraussetzung für die Gründung von Einrichtungen erläutern	108
1.3.2 Regelungen für den Betrieb von Einrichtungen und anderen Leistungsbereichen erläutern	123
1.3.3 Regelungen bei der Abwicklung von Einrichtungen und deren Leistungsbereiche erläutern	131
1.4 Entwickeln, Planen, Umsetzen und Evaluieren von betrieblichen Zielen	133
1.4.1 Betriebliche Ziele entwickeln	134
1.4.2 Betriebliche Ziele planen	139
1.4.3 Betriebliche Ziele umsetzen	143
1.4.4 Betriebliche Ziele optimieren	147

1.5	Beurteilen komplexer betrieblicher Zusammenhänge sowie Entwickeln und Umsetzen strategischer Handlungsmöglichkeiten	148
1.5.1	Zusammenwirken der Funktionsbereiche als Komplexitätsproblem erfassen	149
1.5.2	Führungsaufgaben im Rahmen der Komplexitätsbewältigung umsetzen	156
1.5.3	Strategische und operative Handlungsmöglichkeiten entwickeln	160
1.5.4	Entwickelte Handlungsmöglichkeiten umsetzen	166
1.5.5	Komplexitätsmanagement in der betrieblichen Praxis unterstützen	168
1.6	Gestalten und Optimieren von Prozessen	173
1.6.1	Dienstleistung als Wertschöpfungsprozess bewerten	173
1.6.2	Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse gestalten	180
1.6.3	Optimierung betrieblicher Prozesse überwachen	183
1.7	Anwenden von Organisationstechniken	191
1.7.1	Organisation und Organisationsmodelle darstellen	191
1.7.2	Wissensmanagement und Informationsmanagement	201
1.7.2.1	Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in Organisationen fördern	202
1.7.2.2	Daten, Informationen und Wissen in Organisationen steuern	203
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	205
1.8.1.2	Strategien der Organisationsentwicklung unterstützen	207
1.8.1.3	Prozesse der Organisationsentwicklung steuern	208
1.8.2	Change Management	208
1.8.2.1	Aufgaben und Funktionen definieren	209
1.8.2.2	Methoden einsetzen	216
1.8.2.3	Abläufe steuern	216
1.8.2.4	Ergebnisse bewerten	219
2.	Steuern von Qualitätsmanagementprozessen	224
2.1	Ermitteln und Festlegen von Qualitätszielen	224
2.1.1	Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen	224
2.1.1.1	Qualität als zentrale Managementaufgabe erfassen	225

2.1.1.2	Ziele und Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen darstellen	232
2.1.1.3	Qualitätspolitik berücksichtigen	234
2.1.1.4	Qualitätsziele definieren	235
2.1.1.5	Qualitätsberichte erstellen	238
2.1.1.6	Managementbewertung vorbereiten	239
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	277
2.1.2.4	Umweltschutzmanagement gewährleisten	282
2.1.2.5	Branchenspezifische Qualitätsmanagementsysteme durchführen	285
2.2	Anwenden von Qualitätsmanagementmethoden und -techniken	297
2.2.1	Aufbau- und Ablauforganisation erarbeiten	297
2.2.2	Projekt- und Prozessmanagement im QM	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	325
2.2.3.2	Fehlerursachenanalyse, Fehlervermeidung und Fehlerkorrektur steuern	327
2.2.3.3	Kontinuierliche Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse steuern	327
2.2.4	Dokumentation des Qualitätsmanagements sicherstellen	330
2.3	Erfassen und Bewerten von Prozessdaten sowie Ermitteln von Qualitätsindikatoren	332
2.3.1	Qualitätsindikatoren und -kennzahlen festlegen	332
2.3.2	Selbstbewertung durchführen	334
2.3.3	Fremdbewertung vorbereiten	335
2.3.4	Zertifizierung des Qualitätsmanagements vorbereiten	337
2.3.5	Berücksichtigung der Bewertungsergebnisse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherstellen	338
2.4	Weiterentwicklung eines Risikomanagements	340
2.4.1	Externe und interne Risiken erkennen	340
2.4.2	Instrumente des Risikomanagements einsetzen	348

2.4.3	Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewerten	350
2.4.4	Risikopräventionsmaßnahmen entwickeln	352
2.4.5	Vorkehrungen für das Verhalten im Schadensfall entwickeln	353
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	365
2.5.4	Balance zwischen beruflichen Anforderungen und Privatleben gewährleisten	365
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	404
3.2.4	Kommunikationsstörungen bearbeiten	408
3.3	Planen, Organisieren, Koordinieren, Überwachen und Evaluieren von Projekten und Projektgruppen	411
3.3.1	Aufgaben und Ziele des Projektmanagements erfassen	411
3.3.2	Informations- und Definitionsphase von Projekten skizzieren	420
3.3.3	Projektgruppen führen	424
3.3.4	Projektplanung durchführen	425
3.3.5	Projektorganisation, -koordination und -überwachung steuern	426
3.3.6	Projektabschluss und -evaluation sicherstellen	432
4.	Steuern und Überwachen betriebswirtschaftlicher Prozesse und Ressourcen	439
4.1	Vorbereiten und Koordinieren von Jahresabschlussarbeiten	448
4.1.1	Jahresabschluss im betrieblichen Prozess einordnen	448

4.1.2	Prozess der Inventarisierung sicherstellen	462
4.1.3	Vermögen und Schulden ermitteln	464
4.1.4	Bilanzschema darstellen	477
4.1.5	Gewinn- und Verlustrechnung darstellen	504
4.1.6	Anhang aufbereiten	519
4.2	Erläutern von Finanzierungssystemen im Gesundheits- und Sozialwesen	531
4.2.1	Finanzierung des Gesundheitswesens	531
4.2.1.1	Finanzierung verschiedener Gesundheitssysteme in der EU unterscheiden	531
4.2.1.2	Finanzierung unter Berücksichtigung der Sektoren in Deutschland erläutern	538
4.2.1.3	Kosten und Leistungen des Gesundheitswesens unter Berücksichtigung der Sektoren in Deutschland analysieren	562
4.2.2	Finanzierung des Sozialwesens	572
4.2.2.1	Systeme des Sozialwesens vergleichen	572
4.2.2.2	Finanzierung unter Berücksichtigung der Fürsorge- und Versorgungsbereiche in Deutschland unterscheiden	573
4.3	Durchführen von Kosten- und Leistungsrechnung	576
4.3.1	Kosten aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln	576
4.3.2	Kosten den Kostenstellen zuordnen	588
4.3.3	Kalkulation von Kostenträgern durchführen	596
4.3.4	Leistungsrechnung durchführen	610
4.3.5	Preise ermitteln	617
4.4	Einsatz von Controllinginstrumenten	636
4.4.1	Controlling als ein Managementinstrument einordnen	636
4.4.2	Strategische Controllinginstrumente berücksichtigen	639
4.4.3	Operative Controllinginstrumente einsetzen	660
4.4.4	Prozesskostenrechnung durchführen	670
4.5	Ermitteln, Auswerten und Beurteilen von betrieblichen Kennzahlen	676
4.5.1	Betriebliche Kennzahlen unter Berücksichtigung der Unternehmensziele entwickeln	676
4.5.2	Betriebliche Kennzahlen auswählen	682
4.5.3	Betriebliche Kennzahlen ermitteln	687
4.5.4	Betriebliche Kennzahlen auswerten	694
4.5.5	Betriebliche Kennzahlen beurteilen	710
4.6	Vorbereiten der Finanz- und Investitionsplanung, Entwickeln und Umsetzen von Finanzierungs- und Investitionskonzepten	722
4.6.1	Investitionsplan erstellen	722

4.6.2	Finanzierungsplan erstellen	726
4.6.3	Liquiditätsplan umsetzen	733
5.	Führen und Entwickeln von Personal	741
5.1	Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal	741
5.1.1	Ziele der Personalpolitik	741
5.1.2	Personalbedarfsplanung	747
5.1.3	Personalbeschaffung	755
5.1.4	Personalauswahl und -entscheidung	768
5.1.5	Personaleinsatz	775
5.2	Durchführen von Personalmaßnahmen	783
5.2.1	Personalbeurteilung	783
5.2.2	Personalfreisetzung	791
5.2.3	Personalcontrolling	799
5.3	Planen und Durchführen der Ausbildung	804
5.3.1	Ausbildung als Personalentwicklung	804
5.3.2	Anforderungen an den Ausbildungsbetrieb	805
5.3.3	Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	806
5.3.4	Anforderungen an den Ausbilder	809
5.3.5	Anforderungen an die Eignung der Ausbilder	809
5.3.6	Außer- und überbetriebliche Ausbildung	812
5.3.7	Ausbildung und betrieblicher Ausbildungsprozess	815
5.3.8	Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen für Auszubildende	831
5.3.9	Prüfungsdurchführung	834
5.3.10	Ausbildungsabschluss	836
5.4	Anleiten, Fördern und Motivieren von Mitarbeitern, Auszubildenden und Teams	838
5.4.1	Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter und die spezifischen Bedürfnisse	838
5.4.2	Teambildungsprozesse	846
5.4.3	Unternehmenskultur und Grundsätze	850
5.4.4	Führungsstile und die Auswirkungen auf die Zufriedenheit	857
5.4.5	Führungstechniken	865
5.4.6	Führungsinstrumente	871
5.4.7	Führung von Teams	876
5.4.8	Personalzufriedenheit	884
5.5	Beurteilen von Personalentwicklungspotenzialen sowie Festlegen und Evaluieren von Personalentwicklungszielen	886

5.5.1	Ziele der Personalentwicklung hinsichtlich der Unternehmensziele	886
5.5.2	Strategien der Personalentwicklung	889
5.5.3	Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter	894
5.5.4	Personalentwicklungsmaßnahmen	897
5.5.4.1	Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	897
5.5.4.2	Laufbahnplanung	900
5.5.5	Bildungscontrolling	901
5.6	Anwenden des Konfliktmanagements	902
5.6.1	Konflikte und Ursachen	902
5.6.2	Chancen und Risiken von Konflikten	906
5.6.3	Maßnahmen des Konfliktmanagements	910
5.6.4	Präventive Konfliktarbeit	925
6.	Planen und Durchführen von Marketingmaßnahmen	931
6.1	Durchführen von Marktanalysen	931
6.1.1	Marketing als Managementaufgaben	936
6.1.2	Märkte und Marktsegmentierung	938
6.1.2.1	Marktsegmentierung	945
6.1.2.2	Dienstleistungen	946
6.1.2.3	Non-Profit-Organisationen	947
6.1.3	Untersuchung des Marktes	947
6.1.3.1	Markterkundungen	950
6.1.3.2	Methoden der Marktforschung	950
6.1.3.3	Marktanalyse	958
6.1.3.4	Marktbeobachtung	971
6.1.3.5	Marktprognosen	973
6.2	Formulierung von Marketingzielen	975
6.2.1	Unternehmensgrundsätze und -ziele	977
6.2.2	Marketingziele	979
6.3	Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten	981
6.3.1	Situationsanalyse	981
6.3.2	Marketingziele	984
6.3.3	Marketingmaßnahmen	985
6.3.3.1	Strategien	985
6.3.3.2	Maßnahmen	998
6.3.4	Marketingbudget	1000
6.3.5	Marketingcontrolling	1001

6.4	Einführung und Umsetzung von Marketing-, Sponsoring- und Fundraisingmaßnahmen	1003
6.4.1	Handlungsmöglichkeiten der Produkt- und Dienstleistungspolitik	1007
6.4.1.1	Produktprogramm	1008
6.4.1.2	Produktpolitische Maßnahmen	1009
6.4.1.3	Leistungspolitik bei Dienstleistern	1010
6.4.1.4	Markenpolitik	1011
6.4.2	Handlungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik	1013
6.4.2.1	Werbung	1017
6.4.2.2	Öffentlichkeitsarbeit	1030
6.4.2.3	Persönlicher Verkauf	1034
6.4.2.4	Verkaufsförderung	1034
6.4.2.5	Direktmarketing	1036
6.4.2.6	Fundraising	1037
6.4.3	Handlungsmöglichkeiten der Kontrahierungspolitik	1038
6.4.3.1	Preispolitik	1039
6.4.3.2	Absatzfinanzierungspolitik	1043
6.4.3.3	Konditionenpolitik	1044
6.4.3.4	Kontrahierungspolitik im Dienstleistungsbereich	1045
6.4.3.5	Preispolitik im Gesundheitswesen	1045
6.4.4	Handlungsmöglichkeiten der Distributionspolitik	1046
6.4.4.1	Franchising	1047
6.4.4.2	Distributionspolitik im Sozial- und Gesundheitswesen	1049
6.4.5	Handlungsmöglichkeiten der Servicepolitik	1050
6.4.6	Konzept eines Marketing-Mix	1054
6.5	Einsetzen von Methoden des Sozialmarketings	1056
6.5.1	Sozialmarketing	1056
6.5.2	Spezifische Methoden des Sozialmarketings	1057
6.5.2.1	Bildung und Pflege von Netzwerken und Kooperationen	1058
6.5.2.2	Lobbyarbeit	1059
6.5.2.3	Zusammenarbeit mit Kostenträgern, Institutionen und Behörden	1060
6.6	Durchführen von Maßnahmen im Gesundheitsmarketing	1061
6.6.1	Gesundheitsmarketing	1061
6.6.2	Spezifische Maßnahmen des Gesundheitsmarketings	1062
6.6.2.1	Bildung und Pflege von Netzwerken	1062
6.6.2.2	Bildung und Pflege von Kooperationen	1062
6.6.2.3	Lobbyarbeit	1066

6.6.2.4	Zusammenarbeit mit Kostenträgern	1066
6.6.2.5	Zusammenarbeit mit Beratungs- und Kontrollbehörden bzw. -institutionen	1067
6.6.3	Spezifische Erscheinungsformen	1067

Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	1069
Lösungen	1093
Quellennachweis	1131
Stichwortverzeichnis	1139