

Peter Collier (Hrsg.), Helge Anke, Helmut Bergup, Dr. Rüdiger Götz, Norbert Hitter, Dr. Alexandra Huth, Fabian Hutmacher, Michaela Kisslinger, Thomas G. Montag, Jaqueline Pollakis, Prof. Dr. Michael Scheurlen, Sybille Schulemann-Adlhoch, Michael Sielmann, Rolf H. Stich, Volker Wedde

## **Gepr. Fachwirt/in im Gesundheits- und Sozialwesen**

### **Das gesamte Fachwissen mit Praxisbeispielen**

Mit Übungsaufgaben, Prüfungstipps und einer kompletten Prüfungssimulation.

Nach der Rechtsverordnung 2011 und dem DIHK-Rahmenplan



**Bücher für Fachwirte**

Die Verfasser verfügen über langjährige Erfahrung aus der Praxis, als Dozenten in Studiengängen und Mitglieder von IHK-Prüfungsausschüssen.

Umschlaggestaltung: Anita Schreiner, Würzburg

weConsult-Verlag. Bücher für Fachwirte-Prüfungen

[www.weconsult-verlag.de](http://www.weconsult-verlag.de)

Auslieferung: Medien-Service Runge GmbH, Bergstr. 2, 33803 Steinhagen,

Tel. 05204-998-0, E-Mail: [msr@Runge VA.de](mailto:msr@Runge VA.de)

1.Auflage 2020

Druck: cpi - print, Leck

Buchsatz: PMGi - Eine Marke der Print Media Group GmbH & Co. KG,

Gabelsbergerstraße 1, 59069 Hamm, [info@pmg-i.de](mailto:info@pmg-i.de) | [www.pmg-i.de](http://www.pmg-i.de)

ISBN 978-3-948633-02-8

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des weConsult-Verlags ist es nicht erlaubt, das Buch oder Teile daraus zu vervielfältigen, auch nicht für Unterrichtszwecke.

## Ein kleiner Wegweiser zu diesem Lehrbuch

Die Titelzeile zeigt Ihnen in Kursivschrift das aktuelle Kapitel:

***1 Unternehmensführung und Steuerung***

***1.2 Geschäftsidee und Businessplan***

### FALLBEISPIEL

Sie finden im Buch immer wieder Fallbeispiele aus der Praxis, anschaulich am Beispiel des Modellunternehmens Trinkmann.

### DEFINITION

Definitionen sind zum leichteren Lernen rot unterlegt und eingerückt.

### EXKURS

Diese Zeilen gehören zwar nicht unmittelbar zum Rahmenplan. Sie sind aber sinnvoll, um den Gesamtzusammenhang zu verstehen.

### MERKE

Was Sie unbedingt im Kopf behalten sollen, haben wir als Merksatz herausgehoben.

### AUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

Aufgaben zur Selbstkontrolle finden Sie am Ende eines jeden Handlungsbereichs.

## Statt eines Vorworts ...

- Seit 1992 bietet der Verlag eine spezielle Literatur zu Weiterbildung für Fachwirte an. Seit einigen Jahren gehört hierzu auch das Intensivtraining für Fachwirte im Gesundheits- und Sozialwesen. Da war es nur folgerichtig, auch die Reihe der Lehrbücher um das jetzt vorliegende Buch zu erweitern. Der Band soll Ihnen auch nach bestandener Prüfung ein wertvoller Begleiter durch den Berufsalltag sein.
- Die Inhalte eines Lehrbuchs müssen verständlich und nachvollziehbar sein. Dies gilt erst recht für Fachbücher, deren Inhalt ja ohnehin nicht so leicht ins Gehirn geht wie ein Krimi. Als Herausgeber dieses Buchs habe ich manche Fachbücher kennengelernt, die zu lesen eine Qual ist. Als Mitglied des Vereins Deutsche Sprache e.V. kämpfen wir für Klarheit und Sauberkeit der Sprache. Aus diesem Grunde sind wir in den juristischen Teilen mit Paragrafenhinweisen zurückhaltend und haben uns **grundsätzlich geschlechtsneutral** ausgedrückt. Sollten auch wir jedoch einmal „sprachlich gestolpert“ sein, schicken Sie mir bitte persönlich eine Mail! Gern will ich mich dafür mit einem kleinen Dankeschön bedanken.
- Die Bücher sind aus den Bedürfnissen der Teilnehmer von Fachwirte-Studiengängen entstanden.
- Herausgeber und Autoren verfügen über praktische Erfahrungen, auch aus der Arbeit als Dozenten in Fachwirte-Studiengängen und IHK-Prüfungsausschüssen.
- Über unsere Website **www.weconsult-verlag.de** sowie über [info@weconsult-verlag.de](mailto:info@weconsult-verlag.de) ist eine Rückkopplung mit Verlagsleitung und Autoren möglich. Sie stehen also nicht allein mit Ihren Fragen!

Durch das Buch zieht sich als „roter Faden“ der Fall unseres fiktiven Modellunternehmens, „Klinikum Weinstadt“. An ihm können Sie das theoretische Wissen plausibel nachvollziehen. Dies ist auch zur Vorbereitung für die Prüfung vorteilhaft: Denn da werden fast nur noch Aufgaben auf der Grundlage einer Situation gestellt.

Die Struktur des DIHK-Rahmenplans haben wir auch hier im Wesentlichen übernommen. Dort, wo Themen mehrfach im Rahmenplan vorkommen, finden Sie entsprechende Verweise. Der umfangreiche Index hilft Ihnen schnell, die entsprechenden Kapitel zu finden.

Die Rechtsfragen basieren auf dem Gesetzesstand von Herbst 2019. Weiterhin haben wir auf wenigen Seiten die wesentlichsten Formeln zusammengefasst, die ein Fachwirt kennen sollte.

Zum Schluss eines jeden Kapitels finden Sie Kontrollfragen, im hinteren Teil des Buches dann eine Prüfungssimulation, die auch die Wege zur Lösung aufzeigt. Eine umfangreiche Vorbereitung auf die Prüfung mit jeweils vier Aufgaben- und Lösungssätzen zu allen Handlungsbereichen sowie zahlreichen Lösungstipps enthält **„Intensivtraining Geprüfter Fachwirt im Gesundheits- und Sozialwesen“**, das jährlich aktualisiert im selben Verlag erscheint.

Gesetzestexte dürfen Sie mit in die Prüfung nehmen. Praktisch ist hierfür die Sammlung **„Gesetzestexte für Fachwirte“** (jährlich aktualisiert) mit einer Auswahl aus 54 Gesetzen und Verordnungen. (Stand 2019) Im Frühjahr 2020 erschien zudem die neue, spezialisierte Sammlung **Gesetzestexte: Gesundheits- und Sozialwesen**. Dort finden Sie alle gesetzlichen Bestimmungen, die für die Prüfung relevant sind, in einem Band zusammengefasst.

Einen herzlichen Dank sage ich meinen Mitautoren. Für etliche Anregungen danke ich auch Frau Ulrike Börtlein-Bergup. Das Buch ist eine Gemeinschaftsarbeit von Spezialisten aus der Praxis des Gesundheits- und Sozialwesens, Dozenten und IHK-Prüfern

Ich wünsche Ihnen Freude beim Durcharbeiten dieses Buches und jeden Erfolg für Ihre Prüfung! Wenn Ihnen das Buch gefällt, sagen Sie es bitte weiter (z.B. den Bewertungsportalen im Internet). Aber auch für kritische Verbesserungsvorschläge direkt an den Verlag sind wir dankbar.

Der Entstehung dieses Buchs sind sehr viele Gespräche mit Fachleuten aus verschiedenen Bereichen vorausgegangen. Insbesondere danken möchte ich hier Herrn Volker Sauer, Geschäftsführer des Klinikums Würzburg Mitte, mit dem ich einige Jahre zusammenarbeiten durfte. Ebenso gilt mein besonderer Dank Herrn Dr. Georg Rüther, Geschäftsführer der Katholischen Hospitalvereinigung Ostwestfalen, für anregende, intensive Gespräche. Ein herzliches Dankeschön sage ich auch meinem Schwiegersohn Gerald Collier, pflegerischer Leiter der Tagesklinik des Universitätsklinikums Regensburg. Er führte mich zu der Praxis des Qualitätsmanagements eines Krankenhauses. Schließlich hat mir auch Herr Prof. Dr. Florian Weißinger, Chefarzt der Klinik für Innere Medizin, Hämatologie / Onkologie und Palliativmedizin am Evangelischen Krankenhaus Bielefeld in zahlreichen Gesprächen Denkanstöße gegeben.

Im März 2020

Peter Collier

## Inhalt

Ein kleiner Wegweiser zu diesem Lehrbuch . . . . .	3
Statt eines Vorworts .... .	4
A Zwei hilfreiche Vorkapitel . . . . .	19
<b>Teil B</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>1. Planen, Steuern, und Organisieren betrieblicher Prozesse</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>1.1 Die Welt im 21. Jahrhundert: Wo ist die Ordnung inmitten des Chaos? Das Gesundheits- und Sozialwesen, seine Prinzipien, Strukturen und Aufgaben sowie seine Stellung in der Volkswirtschaft.</b> . . . . .	<b>29</b>
1.1.1 Ein moderner Staat: Was ist das überhaupt? . . . . .	30
1.1.2 Ein Blick ins Tollhaus des globalen Wirtschaftslebens Wirtschaftsordnungen im Kontext des Gesundheits- und Sozialwesens. . . . .	36
1.1.3 Immer noch im Tollhaus: Wirtschaftskreislauf, Sozialsystem und Bürgerbeteiligung. . . . .	41
1.1.4 Wege hinaus aus dem Tollhaus: Die Grundstruktur politischer Entscheidungen . . . . .	49
1.1.5 Steuerungsmöglichkeiten im Gesundheits- und Sozialwesen . . . . .	50
1.1.6 Was bedeutet all das für das betriebliche Handeln? . . . . .	51
<b>1.2 Den großen Rahmen verstehen: Nationale, europäische und globale Zusammenhänge</b> . . . . .	<b>53</b>
1.2.1 Das Sozialstaatsprinzip in der Bundesrepublik Deutschland. . . . .	53
1.2.2 Bund, Länder und Kommunen . . . . .	65
1.2.3 Die Europäische Union (EU): Kleines Porträt einer großen Idee . . . . .	66
1.2.4 Sozialversicherungssysteme im europäischen Vergleich . . . . .	70
1.2.5 Die große weite Welt: Internationale Organisationen verstehen . . . . .	71

<b>1.3</b>	<b>Rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen</b> . . . . .	<b>74</b>
1.3.1	Gesetzliche Vorgaben und Partner im Gesundheitswesen. . . . .	74
1.3.2	Gesellschaftsrecht . . . . .	78
1.3.2.1	Allgemeine Bestimmungen über Kaufleute . . . . .	78
1.3.2.2	Personengesellschaften. . . . .	80
1.3.2.3	Kapitalgesellschaften . . . . .	82
1.3.2.4	Vollmacht im Handelsgewerbe. . . . .	85
1.3.3	Ärztliche Leistungserbringer . . . . .	87
1.3.4	Organisations- und Rechtsformen von Krankenhäusern. . . . .	91
1.3.5	Insolvenz und Liquidation . . . . .	95
1.3.5.1	Die Insolvenz . . . . .	95
1.3.5.2	Die Liquidation . . . . .	95
<b>1.4</b>	<b>Betriebliche Ziele: Ein Herzstück unternehmerischen Denkens</b> . . . . .	<b>96</b>
1.4.1	Entwicklung betrieblicher Ziele: Was will ein Unternehmen eigentlich . . . . .	96
1.4.2	Planung betrieblicher Ziele – oder: Was machen wir jetzt eigentlich damit? . . . . .	101
1.4.3	Umsetzung betrieblicher Ziele – oder: Vom Positionspapier zum praktischen Ergebnis . . . . .	104
1.4.4	Evaluation betrieblicher Ziele – oder: Was könnten wir noch besser machen? . . . . .	105
<b>1.5</b>	<b>Betriebliche Zusammenhänge und strategische Handlungsmöglichkeiten</b> . . . . .	<b>106</b>
<b>1.6</b>	<b>Gestalten und Optimieren von Prozessen.</b> . . . . .	<b>109</b>
<b>1.7</b>	<b>Die betriebliche Organisation</b> . . . . .	<b>111</b>
1.7.1	Die Anforderungen an eine Organisation. . . . .	111
1.7.2	Organisation als Führungsaufgabe . . . . .	112
1.7.3	Die Aufbauorganisation. . . . .	115
1.7.4	Instanzen und Entscheidungen . . . . .	116
1.7.5	Ein- und Mehrliniensysteme . . . . .	118
1.7.6	Die Ablauforganisation . . . . .	120

1.7.7	Anpassung der Organisation . . . . .	122
<b>1.8</b>	<b>Steuern betrieblicher Veränderungsprozesse . . . . .</b>	<b>123</b>
<b>1.9</b>	<b>Aufgaben zur Selbstkontrolle . . . . .</b>	<b>131</b>
	Lösungen. . . . .	135
<b>2.</b>	<b>Qualitätsmanagement. . . . .</b>	<b>143</b>
<b>2.1</b>	<b>Einige Vorbemerkungen über Qualität . . . . .</b>	<b>143</b>
2.1.1	Was ist Qualität? . . . . .	143
2.1.2	Qualitätsberichte der Krankenhäuser. . . . .	147
<b>2.1.3</b>	<b>Qualitätspolitik und Qualitätsziele . . . . .</b>	<b>150</b>
2.1.4	Systeme und Ansätze des Qualitätsmanagements . . . . .	153
<b>2.1.5</b>	<b>Arbeits- und Gesundheitsschutz . . . . .</b>	<b>169</b>
2.1.5.1	Die Gesundheit der Mitarbeiter . . . . .	169
2.1.5.2	Vereinbarkeit von Beruf und Familie . . . . .	172
2.1.6	Umweltmanagement. . . . .	172
2.1.6.1	Ökologie in der öffentlichen Diskussion . . . . .	172
2.1.6.2	Rechtliche Bestimmungen. . . . .	173
2.1.6.3	Das Öko-Audit . . . . .	174
2.1.7	Einige Grundlagen aus dem Vertragsrecht. . . . .	175
2.1.7.1	Warum Verträge notwendig sind . . . . .	175
2.1.7.2	Rechtsquellen . . . . .	176
2.1.7.3	Die Grundlage von Verträgen . . . . .	176
2.1.7.4	Die Auslegung von Willenserklärungen . . . . .	180
2.1.7.5	Allgemeine Geschäftsbedingungen . . . . .	181
2.1.7.6	Rechtsfolgen des Kaufvertrags . . . . .	182
2.1.7.7	Die Anfechtung . . . . .	183
2.1.7.8	Erfüllungsstörungen. . . . .	185
2.1.7.9	Mängelhaftung (Gewährleistungsansprüche) . . . . .	188
2.1.7.10	Die Verjährung . . . . .	190



<b>2.2</b>	<b>Die Bewertung der Prozessdaten . . . . .</b>	<b>192</b>
2.2.1	Audits . . . . .	192
2.2.2	Projekt- und Prozessmanagement . . . . .	194
2.2.3	Das Beschwerdemanagement . . . . .	202
2.2.3.1	Warum ein Beschwerdemanagement so wichtig ist . . . . .	202
2.2.3.2	Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements . . . . .	203
2.2.3.3	Arten des Beschwerdemanagements. . . . .	204
<b>2.2.3.4</b>	<b>Der Beschwerdemanagementprozess . . . . .</b>	<b>204</b>
2.2.3.5	Beschwerdecontrolling . . . . .	208
2.2.3.6	Beschwerdereporting . . . . .	208
<b>2.3</b>	<b>Prozessdaten und Qualitätsindikatoren . . . . .</b>	<b>210</b>
2.3.1	Qualitätsindikatoren und -kennzahlen . . . . .	210
2.3.2	Zertifizierung . . . . .	211
<b>2.4</b>	<b>Risikomanagement . . . . .</b>	<b>212</b>
<b>2.5</b>	<b>Zeit- und Selbstmanagement . . . . .</b>	<b>215</b>
2.5.1	Die Prioritäten der Aufgaben müssen festgelegt werden . . . . .	216
2.5.2	Instrumente des Zeitmanagements . . . . .	217
2.5.3	Zeitplansysteme . . . . .	219
2.5.4	Zeitdiebe und Zeitfresser. . . . .	220
2.5.5	Biorhythmus und Leistungskurve . . . . .	220
2.5.6	Stress, seine Auswirkungen und einige Möglichkeiten, ihn zu reduzieren . . . . .	221
2.5.7	Die Work-Life-Balance . . . . .	222
<b>2.6</b>	<b>Aufgaben zur Selbstkontrolle - Arbeitsrecht. . . . .</b>	<b>224</b>
	Lösungen. . . . .	226
<b>3.</b>	<b>Schnittstellen und Projekte . . . . .</b>	<b>230</b>
<b>3.1</b>	<b>Schnittstellen . . . . .</b>	<b>230</b>
<b>3.2</b>	<b>Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und professionelle Teamarbeit . . . . .</b>	<b>237</b>

3.2.1	Kommunikationsprozesse zwischen den Berufsgruppen . . . . .	237
3.2.1.1	Grundlagen der Kommunikation . . . . .	238
3.2.1.2	Klassische Kommunikationsmodelle . . . . .	242
3.2.1.3	Die Bedeutung der Beziehungsebene in Gesprächen. . . . .	247
3.2.1.4	Interkulturelle Kommunikation. . . . .	248
3.2.1.5	Kommunikationsprozesse gestalten: So gelingt Kommunikation zwischen Berufsgruppen . . . . .	253
3.2.1.6	Datenschutzkonforme Kommunikation . . . . .	259
3.2.2	Methoden der Unternehmenskommunikation . . . . .	262
3.2.2.1	Interne und externe Unternehmenskommunikation . . . . .	262
3.2.2.2	Die Wege der internen Kommunikation: Top-Down- und Bottom-Up-Kommunikation . . . . .	266
3.2.2.3	Instrumente der Unternehmenskommunikation . . . . .	269
3.2.3	Teamarbeit . . . . .	276
3.2.3.1	Formelle und informelle Gruppen . . . . .	276
3.2.3.2	Was erfolgreiche Zusammenarbeit ausmacht. . . . .	279
3.2.3.3	Die Phasen der Teambildung . . . . .	281
3.2.3.4	Merkmale teamorientierter Organisationsformen . . . . .	283
3.2.3.5	Aufgaben und Einsatzgebiete von Berufsgruppen im Gesundheitswesen . . . . .	289
3.2.3.6	Ehrenamtliche Arbeit. . . . .	295
<b>3.3</b>	<b>Projekte und Projektgruppen . . . . .</b>	<b>297</b>
3.3.1	Grundbegriffe: Projekt und Projektmanagement . . . . .	297
3.3.2	Projektstrukturen. . . . .	300
3.3.2.1	Projektleitung und Teilprojektleitung. . . . .	300
3.3.2.2	Der Auftraggeber . . . . .	301
3.3.2.3	Das Projektteam. . . . .	301
3.3.2.4	Der Lenkungsausschuss. . . . .	302
3.3.2.5	Das Steuerungsgremium . . . . .	302
3.3.3	Die Projektorganisation. . . . .	303
3.3.3.1	Die Linien-Projektorganisation . . . . .	304
3.3.3.2	Die Stab-Linien-Projektorganisation. . . . .	305
3.3.3.3	Die Matrix-Projektorganisation. . . . .	306

3.3.4	Die Phasen eines Projekts . . . . .	307
3.3.5	Projektauftrag und Projektplanung . . . . .	308
3.3.5.1	Projektauftrag und Projektantrag . . . . .	308
3.3.5.2	Zweck des Projekts. . . . .	311
3.3.5.3	Projektziele. . . . .	311
3.3.5.4	Terminplanung und Meilensteine. . . . .	314
3.3.5.5	Ressourcenplanung . . . . .	316
3.3.5.6	Projektplanung. . . . .	317
3.3.6	Projektcontrolling. . . . .	323
<b>3.4</b>	<b>Aufgaben zur Selbstkontrolle. . . . .</b>	<b>326</b>
	Lösungen. . . . .	333

## 4. Steuern betrieblicher Prozesse . . . . . 348

4.0.1	Einige Vorbemerkungen zum internen und externen Rechnungswesen. . . . .	348
4.0.2	Die Finanzbuchhaltung . . . . .	349
4.0.3	Die Teile des internen Rechnungswesen . . . . .	350
<b>4.1</b>	<b>Der Jahresabschluss . . . . .</b>	<b>351</b>
4.1.1	Die Bilanz . . . . .	351
4.1.2	Die Inventur . . . . .	354
4.1.3	Die Gewinn- und Verlustrechnung (G + V) . . . . .	355
4.1.4	Abschreibungen . . . . .	356
4.1.5	Der Lagebericht . . . . .	356
4.1.6	Begriffe im Rechnungswesen: Von Auszahlungen bis Kosten. . . . .	358
4.1.7	Die Erfolgsrechnung im externen und internen Rechnungswesen . . .	360
<b>4.2</b>	<b>Finanzierungssysteme im Gesundheits- und Sozialwesen . . . . .</b>	<b>360</b>
4.2.1	Die Finanzierung des Gesundheitswesens. . . . .	360
4.2.1.1	Die verschiedenen Finanzierungsmodelle in der EU. . . . .	360
4.2.1.2	Budgetierung der Ausgaben im Rahmen der Gesetzlichen Krankenversicherung . . . . .	361
4.2.1.3	Finanzierung der Gesetzlichen Krankenkassen . . . . .	363

4.2.1.4	Finanzierung der Privaten Krankenkassen . . . . .	365
4.2.1.5	Die Finanzierung der Krankenhäuser . . . . .	366
4.2.1.6	Das Sozialgesetzbuch V (SGB V) . . . . .	366
4.2.1.7	Die Finanzierung der niedergelassenen Ärzte . . . . .	379
4.2.2	Die Finanzierung des Sozialwesens . . . . .	382
4.2.2.1	Die Prinzipien des Sozialwesens . . . . .	382
4.2.2.2	Die Systeme des Sozialwesens . . . . .	383
4.2.2.3	Die Finanzierung der Pflege . . . . .	386
4.2.2.4	Die Finanzierung der Sozialhilfe . . . . .	391
<b>4.3</b>	<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .</b>	<b>393</b>
4.3.1	Die Gliederung der Kostenrechnung . . . . .	393
4.3.2	Die Vollkostenrechnung . . . . .	393
4.3.3	Die Teilkostenrechnung . . . . .	399
4.3.4	Die Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	402
4.3.5	Kostenrechnungssysteme mit unterschiedlichem Zeitbezug . . . . .	405
4.3.6	Kalkulationsmodelle . . . . .	406
<b>4.4</b>	<b>Controlling . . . . .</b>	<b>407</b>
4.4.1	Controlling ist mehr als Kontrolle! . . . . .	407
4.4.2	Die Ebenen des Controllings . . . . .	408
4.4.3	Budgetierung . . . . .	409
4.4.4	Die Organisation des Controllings . . . . .	410
<b>4.5</b>	<b>Betriebliche Kennzahlen . . . . .</b>	<b>416</b>
4.6.1	Der Investitionsplan . . . . .	419
4.6.1.1	Betriebliche Anlässe für Investitionen . . . . .	419
4.6.1.2	Die Investitionsplanung . . . . .	423
4.6.1.3	Die Investitionsentscheidung . . . . .	425
4.6.2	Die Grundlagen der Finanzierung . . . . .	432
4.6.3	Die Liquiditätsplanung . . . . .	436
<b>4.7</b>	<b>Aufgaben zur Selbstkontrolle . . . . .</b>	<b>438</b>
	Lösungen . . . . .	444

<b>5.</b>	<b>Führen und Entwickeln von Personal</b> . . . . .	<b>453</b>
<b>5.1</b>	<b>Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal</b> . . . . .	<b>453</b>
5.1.1	Ziele der Personalpolitik und Unternehmensziele . . . . .	453
5.1.2	Personalmarketing und Personalbedarfsplanung . . . . .	460
5.1.2.1	Konzepte des Personalmarketings . . . . .	460
5.1.2.2	Die Erforschung des Arbeitsmarkts . . . . .	462
5.1.2.3	Die Planungszeiträume der Personalplanung . . . . .	464
5.1.2.4	Phasen der Personalbedarfsplanung . . . . .	466
5.1.2.5	Methoden der Personalbedarfsplanung . . . . .	469
5.1.2.6	Instrumente der Personalbedarfsplanung . . . . .	470
5.1.3	Interne und externe Personalbeschaffung . . . . .	471
5.1.4	Die Personalauswahl . . . . .	475
5.1.5	Das Personalcontrolling. . . . .	479
5.1.6	Die Personalkostenplanung. . . . .	481
5.1.7	Die Personaleinsatzplanung . . . . .	482
<b>5.2</b>	<b>Personalmaßnahmen</b> . . . . .	<b>484</b>
5.2.1	Die Beurteilung . . . . .	484
5.2.1.1	Ziele und Anlässe von Beurteilungen . . . . .	484
5.2.1.2	Das Beurteilungsverfahren . . . . .	485
5.2.1.3	Merkmale und Kriterien des standardisierten Beurteilungsverfahrens . . . . .	486
5.2.1.4	Phasen der Beurteilung . . . . .	490
5.2.2.5	Beurteilungsfehler . . . . .	490
5.2.1.6	Das Beurteilungsgespräch . . . . .	492
5.2.1.7	Auch Beurteilungen lassen sich verbessern. . . . .	493
5.2.2	Personalfreisetzung . . . . .	494
<b>5.3</b>	<b>Planen und Durchführen der Ausbildung</b> . . . . .	<b>495</b>
5.3.1	Der Ausbildungsbedarf und die Voraussetzungen für die Ausbildung . . . . .	495
5.3.2	Ausbildungsberufe für das Gesundheits- und Sozialwesen . . . . .	497
5.3.3	Zusammenarbeit mit der Berufsschule . . . . .	499
5.3.4	Betriebliche Ausbildungspläne . . . . .	501

5.3.5	Personalbeschaffung, Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche	502
5.3.6	Durchführung der Ausbildung	505
5.4	Führen von Mitarbeitern und Motivation	512
5.4.1	Ehrenamt und Hauptamt	512
5.4.2	Führungsstile	513
5.4.3	Führungstechniken	515
5.4.4	Führungsinstrumente	516
<b>5.5</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>520</b>
5.5.1	Methoden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	520
5.5.2	Qualifizierungsmaßnahmen	524
5.5.3	Der Lernprozess	527
5.5.4	Lernmethoden	530
5.5.5	Wie kann man den Erfolg messen?	537
5.5.6	Personalkennziffern	538
5.5.7	Die Balanced Scorecard	542
5.5.8	Einzelne Personalkennziffern	543
5.5.9	Entgeltsysteme	544
5.5.9.1	Ziele der Entgeltfindung	544
5.5.9.2	Entgeltformen	545
5.5.10	Personalentwicklung und Teambildung	548
5.5.10.1	Systematische Entwicklung von Mitarbeitern	548
5.5.10.2	Ziele des Unternehmens und Personalentwicklung	548
5.5.10.3	Ziele der Mitarbeiter	549
5.5.10.4	Personalentwicklungsbedarf feststellen	550
5.5.10.5	Inhalte festlegen	551
5.5.10.6	Personalentwicklungsinstrumente on-the-job	551
5.5.11	Mitarbeitergespräche - das wichtigste Führungsmittel!	554
5.5.11.1	Arten von Mitarbeitergesprächen	554
5.5.11.2	Ablauf von Mitarbeitergesprächen	557
5.5.12	Wie schafft man ein gutes Team?	559
5.5.12.1	Gruppendynamische Prozesse	559
5.5.12.2	Kommunikationsstrukturen in Gruppen	560

5.5.12.3	Phasen der Teambildung . . . . .	561
5.5.12.4	Verhalten in Gruppen . . . . .	563
5.5.13	Kommunikation, Präsentations- und Moderations- techniken . . . . .	565
5.5.13.1	Gesprächsführung . . . . .	565
5.5.13.2	Wahrnehmung und Kommunikation . . . . .	567
<b>5.6</b>	<b>Konfliktmanagement . . . . .</b>	<b>571</b>
5.6.1	Konfliktarten. . . . .	571
5.6.2	Phasen eines Konflikts. . . . .	571
5.6.3	Konfliktlösungen . . . . .	572
<b>5.7</b>	<b>Ausgewählte arbeitsrechtliche Bestimmungen . . . . .</b>	<b>572</b>
5.7.1	Grundlagen des Arbeitsrechts. . . . .	572
5.7.2	Auswählen und Einstellen von Mitarbeitern . . . . .	573
5.7.3	Der Abschluss des Arbeitsvertrags . . . . .	576
5.7.4	Unbefristete- und befristete Arbeitsverträge . . . . .	577
5.7.5	Probezeit. . . . .	579
5.7.6	Besondere Arbeitszeitvereinbarungen. . . . .	579
5.7.7	Pflichten des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers . . . . .	582
5.7.8	Arbeitsschutzbestimmungen . . . . .	584
5.7.9	Das Bundesurlaubsgesetz . . . . .	585
5.7.10	Die Entgeltfortzahlung . . . . .	585
5.7.11	Das Jugendarbeitsschutzgesetz . . . . .	586
5.7.12	Das Mutterschutzgesetz . . . . .	586
5.7.13	Das Schwerbehindertenrecht . . . . .	587
5.7.14	Die Abmahnung . . . . .	587
5.7.15	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen. . . . .	588
5.7.15.1	Die Kündigung . . . . .	588
5.7.15.2	Sonderkündigungsschutz . . . . .	591
5.7.16	Das Kündigungsschutzgesetz . . . . .	592
5.7.17	Die Kündigungsschutzklage . . . . .	593
5.7.18	Sonstige Beendigungsmöglichkeiten . . . . .	594
5.7.19	Das Arbeitszeugnis . . . . .	595

5.7.20	Das Betriebsverfassungsrecht .....	597
5.7.21	Das Tarifrecht .....	600
<b>5.8</b>	<b>Aufgaben zur Selbstkontrolle .....</b>	<b>602</b>
5.8.1	Führen und Entwickeln von Personal .....	602
5.8.2	Aufgaben zur Selbstkontrolle - Arbeitsrecht .....	619
	Lösungen .....	621
<b>6. Marketing im Gesundheitswesen .....</b>		<b>625</b>
<b>6.1.</b>	<b>Der Begriff des Marketings .....</b>	<b>625</b>
6.1.1	Was bedeutet Marketing und weshalb müssen Unternehmen Marketing betreiben? .....	626
6.1.2	Entwicklung des Gesundheitsmarkts .....	628
6.1.3	Marketing als Managementaufgabe .....	634
6.1.4	Märkte und Marktsegmentierungen .....	640
6.1.5	Untersuchung des Markts .....	649
6.1.5.1	Markterkundungen .....	650
6.1.5.2	Methoden der Marktforschung .....	651
6.1.5.3	Marktanalysen .....	662
6.1.5.4	Marktbeobachtungen .....	674
6.1.5.5	Marktprognosen .....	674
<b>6.2</b>	<b>Marketingziele .....</b>	<b>676</b>
6.2.1	Leitbild, Unternehmensgrundsätze und Ziele .....	676
6.2.2	Marketingziele .....	679
<b>6.3</b>	<b>Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten .....</b>	<b>682</b>
6.3.1	Situationsanalyse .....	682
6.3.2	Praktische Ableitung der Marketingziele .....	683
6.3.3	Marketingmaßnahmen .....	684
6.3.3.1	Ansoff-Marktstrategien .....	684
6.3.3.2	Die Basisstrategien nach Porter .....	686
6.3.3.3	Kundenstrategien .....	688
6.3.4	Die Instrumente des Marketings .....	688



6.3.5	Franchising . . . . .	690
6.3.6	Marketing-Mix mit Maßnahmeninstrumenten: . . . . .	692
6.3.7	Die Werbung. . . . .	693
6.3.8	Die Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	701
6.3.8.1	Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation) . . . . .	702
6.3.8.2	Kommunikationsinstrumente der Public Relations . . . . .	702
6.3.8.3	PR im Krisenfall. . . . .	704
6.3.9	Wettbewerbsregeln Einige Grundlagen des Wettbewerbsrechts. . . . .	706
6.3.9.1	Die Ziele des Wettbewerbsrechts . . . . .	707
6.3.9.2	Welche Bereiche regelt das UWG. . . . .	707
6.3.9.3	Die Generalklausel des Wettbewerbsrechts im § 3 UWG. . . . .	708
6.3.9.4	Der Mitbewerberschutz in § 4 UWG . . . . .	710
6.3.9.5	Aggressive geschäftliche Handlungen gegen Verbraucher . . . . .	712
6.3.9.6	Wer andere in die Irre führt...§ 5 UWG . . . . .	713
6.3.9.7	Die vergleichende Werbung - § 6 UWG . . . . .	716
6.3.9.8	Die belästigende Werbung - § 7 UWG . . . . .	716
6.3.9.9	Rechtsfolgen eines Verstoßes . . . . .	718
6.3.9.10	Das wettbewerbsrechtliche Verfahren . . . . .	719
6.3.10	Durch das Heilmittelwerbegesetz. (HWG) wird die Werbung . . . . . eingeschränkt. . . . .	720
6.3.11	Auch die Muster Berufsordnung der Ärzte (MBO-Ä) setzt einer Werbung Schranken. . . . .	720
6.3.12	Weitere Gesetze, . . . . .	720
6.3.13	Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und DatenschutzGrundverordnung (DSGVO) . . . . .	721
<b>6.4</b>	<b>Das Marketing-Budget . . . . .</b>	<b>723</b>
6.4.1	Marketing-Controlling . . . . .	724
<b>6.5</b>	<b>Aufgaben zur Selbstkontrolle. . . . .</b>	<b>725</b>
	Lösungen. . . . .	728

<b>Teil C</b> .....	<b>736</b>
<b>Aufgabenstellung 1</b> .....	<b>736</b>
Lösungen .....	746
<b>Aufgabenstellung 2</b> .....	<b>757</b>
Lösungen .....	762
<b>Die 15 wichtigsten Formeln für den Fachwirt</b> .....	<b>772</b>
<b>Tipps für die Prüfung vor der IHK.</b> .....	<b>780</b>
<b>Verordnung über die Prüfung.</b> .....	<b>786</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>796</b>
<b>Stichwortverzeichnis.</b> .....	<b>799</b>

## **A Zwei hilfreiche Vorkapitel**

### **1. Das Modellunternehmen „Klinikum Weinstadt gGmbH“ stellt sich vor**

Das Klinikum ist ein Zusammenschluss zweier Krankenhäuser zu einer gemeinnützigen GmbH. Das Klinikum ist mit 675 Planbetten im Landeskrankenhausplan aufgenommen und erfüllt in Diagnose und Therapie auch überörtliche Schwerpunktaufgaben. In den bettenführenden Abteilungen gibt es seit dem Zusammenschluss keine Doppelvorhaltungen mehr. Der Standort A verfügt über zwei chirurgische Kliniken (Allgemein- und Viszeralchirurgie sowie Orthopädie und Unfallchirurgie) und zwei internistische Kliniken (Gastroenterologie und Kardiologie). Ergänzt werden diese durch die Klinik für Neurologie mit zertifizierter Stroke Unit und Frührehabilitation Phase B und weiterhin durch die Palliativmedizin. Der Standort B verfügt über eine internistische Abteilung mit dem Schwerpunkt Pneumologie, einer Thoraxchirurgie, einer Urologie, einer Gynäkologie/Geburtshilfe und der Kinder- und Jugendmedizin.

Im Bereich der Diagnostik können alle gängigen Untersuchungsverfahren einschließlich CT, MRT sowie Links- und Rechtsherzkathetermessplätze angeboten werden. Im Bereich der Therapie gehört die minimalinvasive und robotische Chirurgie zu den etablierten Verfahren.

Im Rahmen der Qualitätspolitik und Patientensteuerung wurden zahlreiche Zentren gebildet. Wesentlich sind das Brustzentrum, das Viszeralonkologische Zentrum, das Endoprothetikzentrum, das Traumazentrum und das Lungenkrebszentrum. Eine Zertifizierung als babyfreundliche Geburts- und Kinderklinik rundet dieses Bild ab.

Am Standort A ist die strukturierte Notfallversorgung konzentriert, die gemeinsam mit der Kassenärztlichen Vereinigung ein sektorübergreifendes Angebot bietet.

Gesellschafter sind die Besitzer der Gebäude, die von den Krankenhäusern genutzt werden. Ein Gesellschafter ist eine Stiftung, der andere ein gemeinnütziger Verein.

Die Gesellschafter haben zwei Geschäftsführer eingesetzt. Der eine Geschäftsführer ist für den medizinischen und pflegerischen Bereich, der andere Geschäftsführer ist für den kaufmännischen Bereich zuständig.

Im Klinikum werden jährlich 30.000 Patienten stationär und 50.000 Patienten ambulant behandelt. Der Umgang mit den Patienten ist von christlich-caritativen Wertvorstellungen, Menschlichkeit und Empathie geprägt. Eine an den Bedürfnissen der Patienten orientierte, menschliche und fachkompetente medizinische Versorgung und Pflege ist selbstverständlich. Der Jahresumsatz des Klinikums Mitte beläuft sich auf 135.000.000 €, davon werden 100.000.000 € über Fallpauschalen und Sonderentgelte von den Krankenkassen finanziert.

In den beiden Standorten sind über 2.000 Mitarbeiter beschäftigt. Ein wichtiger

Bestandteil der Personalpolitik ist daher eine gute organisierte und qualifizierte Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die praktische Ausbildung von Ärzten erfolgt im Rahmen einer Vereinbarung mit der örtlichen Universität als akademisches Lehrkrankenhaus. Für den Pflegenachwuchs sorgen die integrierten Krankenpflege- und Kinderkrankenpflegesschulen, wobei die praktische Ausbildung direkt in den beiden Häusern erfolgt. Daneben werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen für alle interessierten Mitarbeiter angeboten.

Der „Stiftungsgesellschafter“ betreibt ferner ein Senioren- und ein Hospizzentrum zur Pflege älterer, gebrechlicher und schwerstkranker Menschen. Beide Einrichtungen bilden somit eine sinnvolle Ergänzung der Ziele und Aufgaben des Klinikums.

Im Seniorenzentrum werden pflegebedürftige Bewohner stationär und teilstationär gepflegt und versorgt. Zusätzlich werden eine befristete Kurzzeitpflege und betreutes Wohnen angeboten.

In der Einrichtung werden 120 Bewohnerinnen und Bewohner stationär versorgt. Sie sind weitgehend in Einzelzimmern untergebracht. Die Heimbewohner werden von professionellen Fachkräften umsorgt. Der Anteil von examinierten Pflegekräften beläuft sich auf 60%. Die Hilfskräfte sind langjährig erfahren und engagiert tätig. Der Jahresumsatz beläuft sich auf 40.000.000 €, davon zahlen die Pflegekassen etwa 18.000.000 €.

Die Betreuungsangebote beinhalten eine ganzheitliche Pflege und Betreuung, Einzel- und Gruppenangebote, Gespräche, Spaziergänge, Spiele und Gottesdienste

Ein Haus des Klinikums liegt in unmittelbarer Nähe der Seniorenzentrums. Dadurch ist eine schnelle und kompetente Hilfe bei akuten Erkrankungen der Bewohnerinnen und Bewohner des Seniorenzentrums möglich.

Direkt angeschlossen ist auch eine Berufsfachschule für Altenpflege.

Ein weiterer Partner des Klinikums ist das Palliativzentrum, in dem Menschen mit unheilbaren Erkrankungen und begrenzter Lebenserwartung stationär betreut werden.

Das Hospiz verfügt über 10 Betreuungsplätze in wohnlichen und geräumigen Zimmern.

## **2. Lern- und Arbeitsmethodik**

### **Einige Grundsätze über das Lernen**

Florentine ist voller Elan in ihre Karriere gestartet: Sie ist die erste Mitarbeiterin, die bei der Heureka Klinik AG das Duale Studium zur Geprüften Fachwirtin im Gesundheits- und Sozialwesen begonnen hat. Das ist schon eine große Herausforderung,

## Teil B

### 1. Planen, Steuern, und Organisieren betrieblicher Prozesse

#### 1.1 Die Welt im 21. Jahrhundert: Wo ist die Ordnung inmitten des Chaos?

##### ***Das Gesundheits- und Sozialwesen, seine Prinzipien, Strukturen und Aufgaben sowie seine Stellung in der Volkswirtschaft***

Wer das Gesundheits- und Sozialwesen studieren möchte, kann es sich leider nicht leisten, nur das Gesundheits- und Sozialwesen zu studieren. Der Grund dafür ist einfach: Ein Gesundheits- und Sozialwesen gibt es ausschließlich innerhalb von Gesellschaften und Staatsgebilden. Und diese Gesellschaften und Staatsgebilde existieren neben anderen Gesellschaften und Staatsgebilden, mit denen sie sich austauschen können, mit denen sie aber zumindest auskommen müssen. Die Auseinandersetzung mit dem Gesundheits- und Sozialwesen setzt also zumindest ein Grundverständnis für die großen Zusammenhänge der Welt voraus. Wer von einem Staat spricht, innerhalb dessen sich ein Gesundheits- und Sozialwesen entfaltet, der sollte angeben können, was das überhaupt ist, »ein Staat« (Kapitel 1.1.1) und der sollte verstehen, nach welchen Prinzipien unser wirtschaftliches Zusammenleben organisiert sein kann (Kapitel 1.1.2). Er sollte begreifen, welche Rolle die einzelnen Akteure im Wirtschaftskreislauf spielen und was den mündigen Bürger eines demokratischen Staates zu einem solchen macht (Kapitel 1.1.3). Und selbst damit ist des Wissens und Begreifens noch nicht genug: Erst wer auch noch durchschaut, wie politische Entscheidungsprozesse ablaufen (Kapitel 1.1.4) und wie sich durch diese Entscheidungsprozesse die Organisation des Gesundheits- und Sozialwesens steuern lässt (Kapitel 1.1.5), wird so langsam das Gefühl haben, einen Fuß auf den Boden zu bekommen. Hat man es einmal so weit geschafft, ist es noch immer zu früh, sich entspannt zurückzulehnen und alles wieder zu vergessen, was man soeben gelernt hat. Immerhin aber wird man mit der Fähigkeit belohnt, zu analysieren, was all das für das betriebliche Handeln bedeutet (Kapitel 1.1.6).

### 1.1.1 Ein moderner Staat: Was ist das überhaupt?

Nehmen wir an, eine Gruppe von Menschen beschließt, in ein Haus zu ziehen und ein Mehrgenerationenprojekt zu gründen. Manche dieser Menschen kennen sich vielleicht schon vor dem Einzug, andere lernen sich erst kennen. Diese bunt zusammengewürfelte Gruppe wird nicht umhinkommen, sich Regeln für das Zusammenleben zu geben, wenn das Projekt nicht im Chaos enden soll. Einige dieser Regeln werden eher allgemeinen Charakter haben und sich auf die grundsätzlich angestrebte Art des Miteinanders beziehen, andere werden deutlich konkreter sein und beispielsweise Aussagen darüber treffen, wer sich wann um den Garten zu kümmern hat. Außerdem wird es wichtig sein, zu besprechen, wie bei Konflikten verfahren werden soll, wer also bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet und was passiert, wenn sich jemand nicht an die vereinbarten Regeln hält. Auch Regeländerungen sollten möglich sein, wenn den Bewohnern im Laufe der Zeit klar wird, dass dieses oder jenes besser anders gehandhabt werden sollte. Für solche Zwecke scheint sich eine Art Hausversammlung anzubieten, in der aufgetretene Schwierigkeiten diskutiert und beigelegt werden können.

Die Organisation eines Staates funktioniert im Grunde nicht viel anders: Jeder Staat hat ein **Staatsgebiet** – das Haus in unserem Beispiel. Er hat ein *Staatsvolk* – die Mitglieder des Mehrgenerationenprojekts – und es gibt eine *Staatsgewalt*, also jemanden, der die Regeln schafft, kontrolliert und über ihre Durchsetzung wacht. Die Instanz, welche staatliche Regeln schafft, ist die **Legislative**. In Deutschland und den anderen demokratisch verfassten Staaten übernehmen die Parlamente diese Aufgabe. Die Regierung repräsentiert dagegen die **Exekutive**, sie übt die ihr zugewiesene Herrschaft über den Staat aus. Die **Judikative** wacht über die Einhaltung der gesetzten Regeln. Diese Rolle wird vom Justizapparat ausgefüllt.

Die Regeln, die sich ein Staat gibt, sind seine Gesetze. Die grundlegendsten Regeln werden in einer Verfassung festgehalten, in Deutschland spricht man vom **Grundgesetz**. Wie das Mehrgenerationenprojekt, so musste sich auch die Bundesrepublik Deutschland überlegen, wie das Zusammenleben ausgestaltet werden soll. Nach der Präambel, einer Art »Vorwort«, aus der hervorgeht, wer sich da eigentlich eine Verfassung geben möchte, folgt eine Festschreibung der Grundrechte (Artikel 1-19), die durch einige grundrechtsgleiche Rechte (Art. 20 Abs. 4, Art. 33, Art. 38, Art. 101, Art. 103, Art. 104) ergänzt werden. Neben der Festschreibung der Untastbarkeit menschlicher Würde finden sich dort beispielsweise Bestimmungen über das Recht auf Meinungs- und Pressefreiheit, über das Briefgeheimnis oder das Versammlungsrecht. Die übrigen Artikel des Grundgesetzes erläutern die Kompetenzen der einzelnen Bundesorgane wie etwa des Parlaments, des Bundeskanzlers oder des Bundespräsidenten und die Abgrenzung zwischen Bund und Ländern. Im

## 2. Qualitätsmanagement

### 2.1 Einige Vorbemerkungen über Qualität

#### 2.1.1 Was ist Qualität?

Jeder, der auf irgendeinem Markt Waren oder Dienstleistungen anbietet, wird bestrebt sein, dies in bester Qualität zu tun. Viele werben auch damit. Doch was ist eigentlich mit Qualität gemeint? Umfasst Qualität nur die Waren oder auch Prozesse (z.B. die Kompetenz, mit der ein Kunde beraten wird), das Ladengeschäft im Handel oder die Cafeteria und das Essen im Krankenhaus, die Ausstattung der Zimmer oder die Freundlichkeit der Mitarbeiter – und vieles andere mehr? Und wer bestimmt, was Qualität ist?

Lehnen wir uns an die karge Definition der Norm DIN ISO 8402 an, dann lässt sich Qualität so definieren:



#### DEFINITION

**Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalswerten eines Produkts oder einer Dienstleistung, in wieweit diese geeignet sind, vorausgesetzte Anforderungen zu erfüllen.**

Die Qualitätsbeurteilung kann nur dann erfolgen, wenn die Anforderungen auch festgelegt oder vielleicht auch als selbstverständlich vorausgesetzt sind. Mit anderen Worten: Nur wenn ich weiß, was ein gutes Produkt ausmacht, kann ich auch beurteilen, ob ein bestimmtes Produkt auch ein *gutes* Produkt ist. Je nachdem, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung diesen Erfordernissen entspricht, wird von guter oder schlechter Qualität gesprochen.

Wesentlich ist demnach der Bezug zwischen den Eigenschaften eines Produkts bzw. einer Dienstleistung und den Erwartungen (Ziel), die an dieses Produkt oder die Dienstleistung gestellt werden. Qualität kommt somit zum Ausdruck, in der Relation zwischen dem Ist-Zustand und dem geforderten Soll. Wenn ich gerade knapp bei Kasse bin, aber dringend ein Auto brauche, werde ich mich wahrscheinlich auch mit einer alten Klapperkiste zufriedengeben. Ist- und Soll-Zustand passen hier zusammen. Wenn ich aber in der Annahme ein Auto kaufe, es handle sich um einen

schicken Sportwagen, sich der schicke Sportwagen aber schnell als Klapperkiste entpuppt, werde ich mit der Qualität des erworbenen Autos unzufrieden sein. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass jeder Qualitätsbewertung eine möglichst exakte Definition der angestrebten Ziele in Form von Standards, Leitlinien oder Maßstäben vorausgeht. Bei der Produktherstellung ist es relativ einfach, bestimmte Zielvorgaben zu erreichen, damit das Produkt als qualitativ hochwertig bezeichnet werden kann (z.B. Material, Haltbarkeit). Im Dienstleistungsbereich, wie z.B. bei der Patientenversorgung, wird dies jedoch erheblich schwieriger.

Ob ein Produkt von hoher Qualität ist, bestimmen vor allem die Kunden bzw. Patienten, aber auch die Eigentümer, die Mitarbeiter und andere Personenkreise, die für das Unternehmen wichtig sind (die sogenannten Stakeholder). Ein Krankenhaus kann noch so nachdrücklich von sich behaupten, die beste medizinische Versorgung zu bieten: Wenn sämtliche Patienten das Gefühl haben, miserabel behandelt zu werden und auch das angestellte Personal aufgrund der Zustände im Haus schon bald wieder nach anderen Arbeitgebern umsieht, bleibt der Qualitätsanspruch ein reines Lippenbekenntnis.

### **Rechtsvorschriften setzen Qualitätsnormen**

Verschiedene Rechtsvorschriften muss das „Gesundheitsunternehmen“ – von der Arztpraxis bis zum Klinikum – beachten. Über wesentliche grundsätzliche rechtliche Bestimmungen informiert Sie Kapitel 2.1.7. Daneben gibt es freilich eine Reihe von Spezialvorschriften: Das Infektionsgesetz beispielsweise soll dazu dienen, übertragbaren Krankheiten beim Menschen vorzubeugen, Infektionen frühzeitig zu erkennen und ihre Weiterverbreitung zu verhindern. Es besteht deshalb auch eine Meldepflicht von bestimmten Krankheitserregern. Mitarbeiter im Gesundheitswesen sind zur Meldung verpflichtet – und Verstöße hiergegen sind straffbewehrt. Für Arzneimittel gilt das Arzneimittelgesetz, für Betäubungsmittel das Betäubungsmittelgesetz. Ein besonders wichtiger Bereich ist die Hygiene. Umso erstaunlicher, dass ausgerechnet dieser Bereich nicht durch eine bundesweite Vorschrift geregelt ist. Es gibt jedoch Empfehlungen der Kommission für Krankenhaushygiene und Infektionsprävention und Empfehlungen des Arbeitskreises Krankenhaus und Praxishygiene der Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften e.V. Im Gesundheitsbereich bestimmt der Gesetzgeber auch in verschiedenen Sozialgesetzbüchern (SGB's) die Qualität.

Seit Jahrzehnten wurden unzählige Versuche unternommen, eine allgemein anerkannte Begriffsbestimmung von Qualität im medizinischen Bereich vorzunehmen. Jedoch konnte bis heute unter den Experten darüber noch kein Konsens gefunden werden! Ein seit Jahren international verwendeter Lösungsansatz, der allgemein



### 3. Schnittstellen und Projekte

*In diesem Handlungsbereich sollen sie nachweisen, dass Sie Schnittstellen analysieren planen gestalten und kontrollieren können. Sie sollen Teamarbeit organisieren und Kommunikationsprozesse zwischen den beteiligten Personen steuern können. Außerdem sollen sie nachweisen, dass Sie interdisziplinäre Kooperationen aufbauen und gestalten können. Hierbei sind Prinzipien und Methoden des Projektmanagements anzuwenden und Moderationsund Präsentationstechniken einzusetzen*

---

#### 3.1 Schnittstellen

##### **Interne und externe Schnittstellen**

Schnittstellen sind verwaltungstechnische oder physische Verbindungsoder Trennstellen (Nahtstellen) zwischen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens (interne Schnittstellen) oder zu anderen Unternehmen und Personen (externe Schnittstellen), die im Rahmen der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit entstehen.

Die einzelnen Bereiche eines Unternehmens können unterschiedliche Interessen verfolgen. Während der Einkauf z.B. darauf ausgerichtet ist, durch Standardisierung und Vereinheitlichung der Produkte Kostenvorteile zu erzielen, will der behandelnde Arzt möglicherweise ein ganz bestimmtes Produkt zur Verfügung zu haben. So besteht vielleicht ein Chefarzt unbedingt auf einem bestimmten Verbandsmaterial eines bestimmten Herstellers – was die Lagerhaltung kompliziert machte. In einem solchen Fall kann eben der Einkauf nur relativ kleine Mengen beziehen, und das wirkt sich auf die Einstandspreise entsprechend negativ aus. Intern können aber auch noch andere Bereiche eine Rolle spielen: die Mitarbeitervertretung, beispielsweise mit besonderen Wünschen zur Gestaltung der Arbeitszeit, der Aufsichtsrat mit Vorstellungen über die Führung und Entwicklung des Unternehmens, leitende Mitarbeiter und Führungskräfte oder auch Ehrenamtliche. Diese Reihe lässt sich noch beliebig weiterführen, man spricht hier auch von internen Stakeholdern.

 FALLBEISPIEL

Ein Chefarzt möchte ein computerunterstütztes Operationssystem anschaffen, das erhebliche Vorteile für den Patienten wie auch den Operateur bietet. Dieses System ist sehr teuer und erfordert auch einen erheblichen Einweg-Materialaufwand für jede Operation. Auf dem Markt kommt das neue System hervorragend an. Der Einzugsbereich für die Abteilung nimmt erheblich zu; überwiegend kommen zusätzlich jüngere Patienten mit einer unterdurchschnittlichen Verweildauer ins Krankenhaus

Im Außenverhältnis hat es das Unternehmen mit Kunden/Patienten Lieferanten, den Kapitalgebern bzw. Trägern einer Einrichtung, dem Finanzamt und anderen Behörden, den Mitbewerbern, der Presse, der Politik, den Aufsichtsbehörden und anderen Beteiligten zu tun. Eine Geschäftsführung sollte die Wünsche, Vorstellungen, aber auch die Kräfte kennen, die wiederum auf die einzelnen Stakeholder einwirken. Politiker ihrerseits sind auf ihre jeweiligen Gemeinderäte oder andere Parlamente angewiesen. Der Landrat, der einsieht, dass ein Krankenhaus auf Dauer nicht mehr lebensfähig ist, muss damit rechnen, dass er nicht mehr gewählt wird, wenn er dieses Krankenhaus schließt.

Das Schnittstellenmanagement befasst sich damit, zielgerichtet die Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und den entsprechenden Prozessen zu schaffen. Es vermeidet Doppelarbeit und optimiert die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette. Dadurch, dass die Entscheidungen transparent getroffen werden, minimiert es auch das Konfliktpotential.

## 4. Steuern betrieblicher Prozesse

*In diesem Handlungsbereich sollen Sie die Fähigkeit nachweisen, das interne und externe Rechnungswesen als Entscheidungs- und Kontrollinstrument zu nutzen. Entscheidungsprozesse bei der Beschaffung von Verbrauchs- und Investitionsgütern sollen Sie vorbereiten, steuern und umsetzen. Auch die Wirtschaftlichkeit von Prozessen sollen sie analysieren können. Sie sollen ferner Finanz- und Investitionspläne vorbereiten können.*

### 4.0.1 Einige Vorbemerkungen zum internen und externen Rechnungswesen.

Die Aufgaben eines Wirtschaftsunternehmens bestehen im Einkauf, der Herstellung (Produktion) von Sachgütern oder Dienstleistungen und deren Absatz. Dieser Prozess der Leistungserstellung erfolgt durch Kombination von Produktionsfaktoren, die dabei verbraucht werden. Die Geschäftsführung hat diesen Prozess zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Dem dient das betriebliche Rechnungswesen. Hier werden also alle im Betrieb auftretenden Geld- und Leistungsströme mengen- und wertmäßig erfasst und überwacht. Damit kommt dem betrieblichen Rechnungswesen in erster Linie eine Dokumentations- und Kontrollfunktion zu. Mit dem Rechnungswesen werden externe und interne Zwecke verfolgt:

- **Externe Zwecke:**  
Anteilseigner, Gläubiger, Banken, Lieferanten und auch der Staat (Finanzamt oder auch Aufsichtsbehörden und Kassen) werden über die Lage des Unternehmens informiert. Diese Information erfolgt z. T. aufgrund gesetzlicher Vorschriften.
- **Interne Zwecke:**  
Die Zahlen des Rechnungswesens sollen jederzeit eine Überwachung der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität des Unternehmens ermöglichen. Darüber hinaus stellt das Rechnungswesen Zahlen für unternehmerische Entscheidungen über Investitionen, Preispolitik, Sortimentspolitik usw. bereit.

Diese unterschiedlichen Aufgaben des Rechnungswesens lassen sich nicht mit einer einzigen „Rechnung“ erfüllen, da die Rechenschaftslegung nach außen andere Ziele verfolgt als die Darstellung der wirtschaftlichen Lage nach innen. Nach außen soll oft eine ausgezeichnete Unternehmenslage schlechter dargestellt werden, um zu hohe Ausschüttungen an Aktionäre oder zu hohe Steuerzahlungen zu vermeiden. Eine schlechte Unternehmenslage wird oft besser dargestellt, um weitere Kredite zu erhalten. Nach innen dagegen muss die Unternehmenslage realistisch aufgezeigt werden, um bestmögliche Entscheidungen treffen zu können.

Diese unterschiedlichen Zielsetzungen machen eine Aufteilung des betrieblichen Rechnungswesens in Teilgebiete erforderlich. Man unterscheidet zwischen:

- Finanzbuchhaltung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Statistik und Vergleichsrechnung
- Planungsrechnung

## 4.0.2 Die Finanzbuchhaltung

Die Aufgabe der Finanzbuchhaltung besteht darin, alle Geschäftsvorfälle, die sich im Betrieb ereignen, in chronologischer Reihenfolge festzuhalten. Da das Zahlenmaterial der Finanzbuchhaltung und der daraus resultierende Jahresabschluss externen Zwecken dient, gelten hier spezielle gesetzliche Bestimmungen (z.B. über die Bewertung von Wirtschaftsgütern) zum Schutz der verschiedenen Interessengruppen.

### Gesetzliche Grundlagen der Buchführung

Nach § 238 HGB ist jeder Kaufmann verpflichtet, Bücher zu führen. Nur Einzelkaufleute, die Umsatzerlöse von nicht mehr als 600.000 € und einen Jahresüberschuss von nicht mehr als 60.000 € aufweisen, sind nicht verpflichtet, Bücher zu führen. Freiberufler sind generell nicht buchführungspflichtig. Es besteht aber die Möglichkeit, dies freiwillig zu tun. Und es spricht eine ganze Menge dafür, sich diesen Grundsätzen tatsächlich auch zu unterwerfen – nicht zuletzt deswegen, weil ja auch der Arzt oder der Physiotherapeut einen Überblick über Erträge und Kosten behalten sollte.

Auch in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens gelten zunächst die Paragraphen 238 und 239 des Handelsgesetzbuchs. Darüber hinaus gelten speziell in Krankenhäusern die Vorschriften der Krankenhausbuchführungsverordnung (KHBV) und in Pflegeheimen die Vorschriften der Pflegebuchführungsverordnung (PBV).

Diese beiden Verordnungen hängen mit der dualen Finanzierung der Krankenhäuser nach § 4 KHG und der Pflegeeinrichtungen nach den Landespflegegesetzen zusammen. So ist vorgeschrieben, dass den aktivierten Fördermitteln in der Bilanz passive Sonderposten gegenüberzustehen haben.

Jeder Kaufmann hat nach § 240 HGB zu Beginn seines Handelsgewerbes seine Grundstücke, Forderungen und Schulden sowie sein Vermögen genau zu bezeichnen und dabei den Wert der einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden anzugeben. Für den Schluss eines jeden Geschäftsjahres hat er ein Inventar über sein Vermögen aufzustellen. Das Geschäftsjahr dauert 12 Monate.

## 5. Führen und Entwickeln von Personal

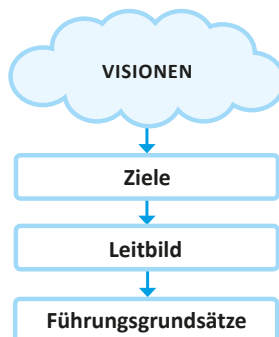
Der Fachwirt im Gesundheits- und Sozialwesen soll nachweisen, dass er den Personalbedarf ermitteln, den Personaleinsatz planen, Personal auswählen und beschaffen sowie Personalmaßnahmen umsetzen kann. Er soll Aus- und Weiterbildung planen, durchführen und kontrollieren sowie eine systematische Personalentwicklung und Personalförderung organisieren. Mitarbeiter, Auszubildende und Teams soll er im Sinne der Unternehmensziele unter Berücksichtigung rechtlicher Bestimmungen und soziokultureller Hintergründe führen, anleiten und motivieren; Kommunikationsprozesse soll er gestalten können. Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas soll er einleiten können. Bei Verhandlungen und Konflikten soll er lösungsorientiert handeln. Bei den Personalführungsmaßnahmen sind die arbeits-, haftungs- und tarifrechtlichen Vorschriften sowie die Vorgaben des Gesundheitsschutzes zu beachten.

### 5.1 Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal

#### 5.1.1 Ziele der Personalpolitik und Unternehmensziele

Personalführung ist ein Teil der Unternehmensführung; der Mitarbeiter steht hierbei im Mittelpunkt. Die wichtigste Führungsaufgabe überhaupt ist, den Mitarbeiter dazu zu motivieren, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass sie die Loyalität und Identifikation des Mitarbeiters unterstützen und verstärken. Meist wird im Unternehmensleitbild die Bedeutung der Personalführung beschrieben wie z.B. einzusetzende Führungsstile, -modelle und -techniken.

#### Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze





## FALLBEISPIEL

### **Leitbild des Klinikums Weinstadt gGmbH**

Die Tätigkeit am Klinikum Weinstadt ist für uns etwas Besonderes.

Unser Leitbild ist die Basis unserer täglichen Arbeit. Ihm fühlen wir uns verpflichtet.

(1) Wir orientieren uns am christlichen Menschenbild. Wir sind beauftragt, in Ehrfurcht vor der Schöpfung zum Heil der Menschen zu handeln.

(2) Die Patienten stehen für uns im Mittelpunkt unseres Handelns. Jeder ist eine Persönlichkeit, die wir in ihrer Würde und ihren Bedürfnissen in allen Lebensphasen achten.

3) Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter der Klinik ist einzigartig und wichtig. Wir verstehen und als Gemeinschaft, begegnen uns in gegenseitigem Respekt und pflegen miteinander eine regelmäßige, offene und vorurteilsfreie Kommunikation.

(4) Wir sehen die Sicherung einer hohen fachlichen Qualität unserer Arbeit als eine ständige Verpflichtung. Gegenüber Veränderungen und neuen Entwicklungen sind wir aufgeschlossen. Aus-, Fort- und Weiterbildung sind für uns unabdingbar.

(5) Wir verpflichten uns zu einem bewussten Umgang mit den Ressourcen, die uns für unsere Arbeit zur Verfügung gestellt sind.

Im Alltag unserer Arbeit mit den Patienten und im Umgang miteinander wollen wir ein Beispiel für gelebte Nächstenliebe geben und einen aktiven Beitrag zur Verbesserung unserer Gesellschaft leisten.

## 6. Marketing im Gesundheitswesen

*Dieser Handlungsbereich befähigt die Fachwirte im Gesundheits- und Sozialwesen, einen relevanten Markt abzugrenzen und ihn im Zusammenhang mit dem eigenen Unternehmen und seinem Umfeld zu analysieren. Daraus werden Ziele entwickelt, die mit ausgewählten Strategien erreicht werden sollen. Die Auswahl der geeigneten Marketingmaßnahmen zur Umsetzung der Strategie erfolgt im Marketing-Mix. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und die speziellen Besonderheiten im Gesundheits- und Sozialwesen sind vom angehenden Fachwirt ebenfalls zu berücksichtigen.*

### 6.1. Der Begriff des Marketings

Der Herausgeber dieses Buches hat 16 Jahre in einer größeren Klinik mitgewirkt. Deshalb zunächst einige **Vorbemerkungen**. Jene Mitarbeiter, die im ärztlichen oder pflegerischen Bereich tätig sind, tun sich mit den Begriffen „Marketing“, „Absatz“, „Kunde“ oder gar „Verkaufen“ schwer. Viele sehen eine Einrichtung des Gesundheitswesens vorrangig als eine von Nächstenliebe und persönlicher Zuwendung getragene Institution. Das ist auch richtig – ein Krankenhaus ist etwas anderes als eine Maschinenfabrik. Aber auch dort gelten wirtschaftliche Grundsätze - beispielsweise das berühmte „wirtschaftliche Prinzip“: Auch eine Klinik hat z.B. nur bestimmte Ressourcen zu Verfügung, mit denen sie nicht verschwenderisch umgehen darf, weil sonst bestimmte ihr anvertraute Personen nicht die Hilfe bekommen können, die sie brauchen. Und auch eine Einrichtung des Gesundheitswesens lebt in einem Wettbewerb mit anderen: die Arztpraxis mit Kollegen, die vielleicht mehr Krankenscheine auf sich ziehen als die eigene Praxis, das Krankenhaus, das bei der Anzahl bestimmter Operationen gegenüber einem Mitbewerber zurückfällt – vielleicht so weit, dass es nicht mehr die notwendige Zahl von bestimmten Operationen erreicht, die die GBA vorgegeben hat. (Sie wissen doch noch, was das ist?) Das nämlich führt dazu, dass es derartige Operationen gar nicht mehr von den Krankenkassen bezahlt bekommt.

Auch ein Arzt, ein Ärztliches Versorgungszentrum oder eine Klinik muss den eigenen Markt kennen, es muss die Einstellungen seiner Patienten = Kunden kennen und es muss auch wissen, wie man am besten die Kunden erreicht, die vielleicht einen elektiven Eingriff vornehmen lassen müssen, aber zweifeln, wo sie dies machen lassen wollen. Dies ist umso wichtiger, als heute längst auch Kliniken den Pfad der werblichen Abstinenz verlassen haben: Die Zeitungen sind nur so voll von Tagen der offenen Tür und Vorträgen über Gesundheitsthemen - und damit auch des Anpreisens der eigenen Vorteile.

*Wir haben uns im Folgenden bemüht, immer wieder auch Beispiele aus dem Gesundheitswesen zu verwenden; auf der anderen Seite aber muss einfach jeder Fachwirt auch die Strukturen, die Begriffe und Inhalte des allgemeinen Marketings kennen. Und außerdem hat auch der Fachwirt im Gesundheitswesen durchaus mit Einkauf oder auch dem Absatz bestimmter Güter auf dem Markt zu tun: vielleicht unterhält die Klinik ein Bistro oder gar ein Hotel für gut betuchte Kunden, die dann auch eine Operation oder eine andere medizinische Behandlung in der Klinik selbst durchführen lassen.*

*Manchmal wird sich derjenige, der zunächst mit den Marketingbegriffen so gar nichts anzufangen weiß, aber doch beim zweiten Durchlesen sagen: Dieses oder Jenes kann man ja doch auch auf unseren Gesundheitsbereich anwenden!*

### **6.1.1 Was bedeutet Marketing und weshalb müssen Unternehmen Marketing betreiben?**

Es gibt unendlich viele Definitionen. Greifen wir zu derjenigen von einem der bekanntesten Marketingautoren:



#### **DEFINITION**

**„Marketing bedeutet die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten.“**

Nach Heribert Meffert 2000

Letztendlich bedeutet dies, alle Unternehmensfunktionen auf den jeweiligen Markt auszurichten. Zuerst denkt man da natürlich an den Absatzmarkt, das gleiche gilt aber auch für den Beschaffungsmarkt und ebenso für den Personal (Arbeits-)markt. Nur so können die Kundenbedürfnisse und -wünsche dauerhaft befriedigt werden, der notwendige Absatz generiert, die Unternehmensziele erreicht und der Bestand der Einrichtung langfristig auf dem Markt gesichert werden.

#### **Warum ist Marketing notwendig?**

Die Gründe weshalb Unternehmen Marketing betreiben müssen, sind eindeutig: Wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt, müssen Unternehmen, gleich welcher Größe oder Tätigkeitsfeld, Marketing betreiben. Der Wettbewerb der Anbieter verstärkt sich zunehmend durch die Internationalisierung und Digitalisierung und die damit verbundenen Verhaltensänderungen der Nachfrager. Heutige Unternehmer treffen auf eine veränderte Gesellschaft, die eine 24-Stunden-Verfügbarkeit



## Teil C

### Prüfungssimulation

*In dieser Prüfungssituation haben wir Ihnen eine Prüfung zusammengestellt, wie sie in der Praxis von den Inhalten und Anforderungen vorkommen kann. Im Intensivtraining für Fachwirte im Gesundheits- und Sozialwesen finden Sie weitere Musterprüfungen. (weConsult-Verlag, 25 €)*

Die schriftliche Prüfung wird auf Grundlage einer betrieblichen Situationsbeschreibung mit zwei aufeinander abgestimmten Aufgabenstellungen an zwei aufeinanderfolgenden Tagen mit je 300 Minuten Bearbeitungszeit durchgeführt. In der ersten Aufgabenstellung werden die sechs Handlungsbereiche wie folgt bewertet:

- Qualitätsmanagement und Schnittstellen/Projekte mit je 20 Punkten
- Die übrigen Handlungsbereiche mit je 15 Punkten.

In der zweiten Aufgabenstellung werden die Handlungsbereiche so bewertet:

- Betriebswirtschaftliche Prozesse mit 25 Punkten
- Die übrigen Handlungsbereiche mit je 15 Punkten.

Die Prüfer sind übrigens gehalten, Folgefehler so bewerten, dass diese nicht zu Punktabzügen führen.

Somit werden für jede der beiden Aufgabenstellungen maximal 100 Punkte vergeben. Aus den beiden Arbeiten wird dann ein Durchschnittswert ermittelt. Mit durchschnittlich mindestens 50 Punkten ist die schriftliche Prüfung bestanden. Nach bestandener schriftlicher Prüfung wird eine mündliche Prüfung aus Präsentation und Fachgespräch durchgeführt.

### Aufgabenstellung 1

Bearbeitungszeit: 300 Minuten

#### Situationsbeschreibung:

In diesem Falle haben wir wieder unser Ihnen ja schon bekanntes Modellunternehmen gewählt.

Das Klinikum Weinstadt ist ein Zusammenschluss zweier Kliniken zu einer gemeinnützigen GmbH. Das Klinikum hat 663 Planbetten und verfügt in beiden Häusern

über Fachabteilungen der Chirurgie, Innere Medizin und der Urologie. Daneben gibt es spezialisierte Fachabteilungen. Im Haus 1 sind das die Kardiologie, Neurologie und Palliativmedizin und im Haus 2 die Gynäkologie, Kinder- und Jugendmedizin und Tropenmedizin.

Das Klinikum ist ein hochmodernes Dienstleistungsunternehmen, das einen wichtigen Beitrag der lokalen stationären Patientenversorgung leistet. Im Krankenhausplan des Bundeslandes ist es als Krankenhaus der 2. Versorgungsstufe aufgeführt, das in Diagnose und Therapie auch überörtliche Schwerpunktaufgaben erfüllt.

Gesellschafter sind die Besitzer der Gebäude, die von den Krankenhäusern genutzt werden. Ein Gesellschafter ist eine Stiftung, der andere ein gemeinnütziger Verein.

Die Gesellschafter haben zwei Geschäftsführer eingesetzt. Der eine Geschäftsführer ist für den medizinischen und pflegerischen Bereich, der andere Geschäftsführer ist für den kaufmännischen Bereich zuständig.

Im Klinikum Mitte werden jährlich 30.000 Patienten stationär und 50.000 Patienten ambulant behandelt. Der Umgang mit den Patienten ist von christlich-caritativen Wertvorstellungen, Menschlichkeit und Empathie geprägt. Eine an den Bedürfnissen der Patienten orientierte, menschliche und fachkompetente medizinische Versorgung und Pflege ist selbstverständlich. Der Jahresumsatz des Klinikums Mitte beläuft sich auf 120.000.000 €, davon werden 100.000.000 € über Fallpauschalen und Sonderentgelte von den Krankenkassen finanziert.

In den beiden Kliniken sind 1.900 Mitarbeiter beschäftigt. Ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik ist daher eine gute organisierte und qualifizierte Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die praktische Ausbildung von Ärzten erfolgt im Rahmen einer Vereinbarung mit der örtlichen Universität als akademisches Lehrkrankenhaus. Für den Pflegenachwuchs sorgen die integrierten Krankenpflege- und Kinderkrankenpflegesschulen, wobei die praktische Ausbildung direkt in den beiden Häusern erfolgt. Daneben werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen für alle interessierten Mitarbeiter angeboten.

Das Klinikum Weinstadt ist mit dem internationalen Prädikat als „Babyfreundliches Krankenhaus“ ausgezeichnet. Weitere Zertifizierungen sind „Trauma-Netzwerk“, „Brustzentrum“, „Da Vinci-Referenzzentrum“ und „Ausgezeichnet für Kinder“.

Der „Stiftungsgesellschafter“ betreibt ferner ein Senioren- und ein Hospizzentrum zur Pflege älterer, gebrechlicher und schwerstkranker Menschen. Beide Einrichtungen bilden somit eine sinnvolle Ergänzung der Ziele und Aufgaben des Klinikums Mitte.

Im Seniorenzentrum werden pflegebedürftige Bewohner stationär und teilstationär gepflegt und versorgt. Zusätzlich werden eine zeitlich befristete Kurzzeitpflege und

# Stichwortverzeichnis

## A

- ABC-Analyse 218
- Ablauforganisation 112, 120
- Abmahnung 587
- Abmahnung (UWG) 719
- Abrufkräfte 483
- Abrufmitarbeiter 579
- Abschlussprüfung 511
- Abschöpf 671
- Abschreibungen 356
- AfA 353
- affektiver Lernbereich 527
- AIDA- Formel 701
- Aktiengesellschaft 83
- Aktives Zuhören 568
- aktive Zuhören 558
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 573
- Allgemeinverbindlichkeit 600
- A-L-P-E-N-Methode 217
- Alterssicherung 55
- Altersstruktur 629
- Amtsautorität 460
- Analyse der Organisation 113
- Änderungskündigung 590
- Androhungsfunktion 588
- Aneignen des Lernstoffs 26
- Anerkennungsgespräch 557
- Anforderungen an eine Organisation 111
- Anforderungsprofil 458, 467, 471, 550
- Angebot 37
- Anpassung der Organisation 122
- Anpassungsfortbildung 521
- Anspruchsverhalten der Kunden 631
- Äquivalenzprinzip 33
- Arbeitgeber-Image 466
- Arbeitnehmer 573
- Arbeitslosenversicherung 60
- Arbeitsmarkt 54, 468
- Arbeitsmarktforschung 462
- Arbeitsplatzbeschreibung 471
- Arbeitsrecht 572
- Arbeitsschutz 169
- Arbeitsschutzbestimmungen 584
- Arbeitsteilung 114
- Arbeitsunfähigkeit 585
- Arbeitszeit 584
- Arbeitszeitgesetz 584
- Arbeitszeitkonto 483
- Arbeitszeitplan 500
- Arbeitszeugnis 595
- Artteilung 114
- Artvollmacht 87
- ArzneimittelG 144
- ärztliches Beschäftigungsverbot 586
- Assessmentcenter 541
- Audit 790
- Auditiver Lerntyp 23
- Aufbauorganisation 112, 115
- Aufhebungsvertrag 594
- Aufstiegsfortbildung 521
- Aufteilung nach Institutionen 44
- Auftraggeber 301
- Ausbildungsbeauftragte 502
- Ausbildungsbedarf 495
- ausbildungsbegleitenden Hilfe 506
- Ausbildungsberufe 497
- Ausbildungsberufsbild 499
- Ausbildungsordnung 499, 500
- Ausbildungsrahmenplan 499, 501
- Ausbildungsstätte 584
- Ausland 42
- Auslegung 180
- Außenwirtschaft 41
- außerordentliche Kündigung 590
- Austrittsgespräch 557
- Auswahlverfahren
  - Ausbildung 502
- Auszubildende
  - leistungsstark 510

**B**

- Balanced Scorecard 542
- Barrierefreiheit 148
- Basisfallwert 362, 372, 374, 376, 441
- Befragung 130, 210
- befristete Arbeitsverträge 577
- befristetes Probearbeitsverhältnis 578
- Befristung ohne sachlichen Grund 578
- Behandlung 57
- Beitragsfinanzierung 34
- belästigende Werbung 716
- Benachteiligung 574
- Benchmarking 233, 411, 419, 673
- Beobachtung 250, 258
- berufliche Handlungskompetenzen 456
- beruflichen Handlungskompetenzen 459, 486
- Berufsbildungsgesetz 583
- Berufsschule 499
- Berufsschulpflicht 500
- Beschäftigungsbeschränkungen 586
- Beschäftigungsverbote 586
- beschränkt geschäftsfähig 180
- Beschwerdemanagementprozess 204, 207
- Besonderheiten im G+S-Marketing 627
- BetäubungsmittelG 144
- Beteiligungsrechte 598
- Betriebliche Ausbildungspläne 501
- Betriebliches
  - Eingliederungsmanagement 556
  - betriebliches Handeln 51
  - Betriebliches Vorschlagswesen 209, 704
  - betriebliche Übung 573
  - Betriebliche Übung 573
  - Betriebliche Ziele 96
  - Betriebsabrechnungsbogen 22
  - Betriebsbedingte Kündigung 592
  - Betriebsrat 589
  - Betriebsratswahl 597
  - Betriebsvereinbarung 599
  - Betriebsverfassungsgesetzes 597
  - Betriebsversammlung 597
  - Beurteilungen 484, 541
    - Arten 485
    - Phasen 490
  - Beurteilungsfehler 490, 492
  - Beurteilungsgespräch 492
  - Beurteilungssystem 484, 486
  - Beurteilungssysteme 488
  - Bewerbungsunterlagen
    - Ausbildung 503
  - Bewertungsmaßstab 379, 490, 795
  - Bewertungsmaßstab zahnärztlicher Leistungen 380
  - Beziehung, Gesprächspartner 248
  - Beziehungsebene, Gespräche 247
  - BGB-Gesellschaft 81
  - Bilanz 353
  - Bildung und Ausbildung 54
  - Biorhythmus 220
  - Blended learning 536
  - Bonusprogramm 41
  - Bottom-up 415
  - Bottom-Up 415, 679
  - Bottom-up-Planung 415
  - Break Even Point 403
  - Bringschuld 187
  - Bruttobedarf 469, 470
  - Bruttoinlandsprodukt 45
  - Budgetgefahren 410
  - Budgetierung 88, 361, 362, 409, 469
  - Budgetierung der Vertragsärzte 362
  - Budgetierung nach Top Down-Prinzip 469
  - Bundesdatenschutzgesetz 721
  - Bundesebene 47
  - Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz 587
  - Bundesimmissionsschutzgesetz 173
  - Bundespräsident 49
  - Bundesrat 49, 50
  - Bundesstaat 66
  - Bundestag 49, 50
  - Bundesurlaubsgesetz 585
  - Bundesverfassungsgericht 49
  - Bundesversammlung 49
  - Bundesversicherungsamt 57
  - Bundeszentrale für gesundheitliche

Aufklärung 75  
 Bürgerbegehren 47

Bürgerbeteiligung 45  
 Bürgerinitiative 47

## C

Case Mix 362, 371  
 Cash Flow 408  
 Chancen-Risiken-Analyse 665  
 Change Management 784, 784–798,  
 784–798  
 Change-Management 123, 124, 134  
 Coaching 534

Codierung 107, 371  
 Controlling 106, 407  
 controllinggerechter Ziele 414  
 Controllings 408  
 Corporate Governance 212  
 Corporate Identity 455

## D

Datenschutzgrundverordnung, DSGVO 259  
 Datenschutz, Regeln 261  
 Datenschutzregelungen 261  
 Datenschutzverletzungen 260  
 Da Vinci Technologie 632  
 Deckungsbeitragsrechnung 759, 776  
 deklaratorisch 79  
 Delegation 519  
 Demokratie 48  
 Der Markt im Gesundheitswesen 635  
 Deutsches Rotes Kreuz 74  
 dezentrales oder zentrales  
 Beschwerdemanagement 206  
 diagnosebezogene Fallgruppen 53  
 Dienstleistung 42

Dienstleistungsmarketing 638  
 Differenzkalkulation 407  
 DIN EN ISO 9000 153  
 Disease-Management 234  
 Disposition 113  
 Diversifikation 684, 685  
 Diversity 456  
 Dokumentationsfunktion 588  
 DRG 630  
 DRG-Entgelt 372, 419, 444  
 DRG-Krankenhäuser 371  
 duale Ausbildung 499  
 duale Finanzierung 370  
 Duale Finanzierung 369, 448

## E

EFQM 162, 167  
 EFQM-Modell 162, 165  
 Eigenschaftsirrtrum 183  
 Eigentümer 99  
 einfaches Zeugnis 595  
 Einführungsphase 668, 671  
 – Ausbildung 505  
 Einheitlicher Bewertungsmaßstab  
 (EBM) 379  
 Einigungsstelle 598  
 Einliniensystem 118  
 Einstiegsqualifikation EQ 521

Einstiegsqualifizierung EQJ 499  
 Einwilligung 180, 260, 343, 721, 723  
 Einzelförderung 370, 768  
 Einzelkosten 394, 399, 404  
 Einzelprokura 86  
 Eisbergmodell 248  
 Eisenhower-Prinzip 219  
 Employer Branding 602, 609  
 Entgeltfortzahlungsgesetz 585  
 Entgeltsysteme 544, 545  
 Erfolgsrechnung 360, 413  
 Erfüllungsgeschäft 182, 185

Erfüllungsort 187  
 Erfüllungsstörungen 185  
 Ergebnisqualität 145  
 Erhaltungsfortbildung 521  
 Erklärungsirrtum 183  
 Ernährungsberatung 171  
 Erstes Pflegestärkungsgesetz 64  
 Erwartungen der Stakeholder 637  
 Erwerbsminderung 59  
 Ethische Ziele 96  
 Europäische Gemeinschaft 66  
 Europäische Kommission 67  
 Europäischer Gerichtshof 68  
 Europäischer Rat 67  
 Europäisches Parlament 68  
 Europäische Union 53, 66, 722  
 Evaluation betrieblicher Ziele 105  
 Exekutive 30, 49  
 Experiment 657  
 Externe Anspruchsgruppen 96  
 extrinsische Motivation 518

F

Fachautorität 460  
 Fachkompetenz 459  
 Fallmanagement 234  
 Fallpauschale 19, 362, 369, 371, 373, 444, 449  
 Familien-, Senioren- und Gleichstellungspolitik 54  
 Feedback 567  
 Feedbackgespräch 555  
 Fehlerbaumanalyse 158  
 Fehlermanagement 157  
 Fehlzeiten 170  
 Feinlernziel 507, 530  
 Filialprokura 86  
 Finanzierung der Krankenhäuser 349, 366, 370, 373  
 Finanzierung der Pflege 386  
 Firma 80  
 Firmenklarheit 80  
 Firmenunterscheidbarkeit 80  
 Firmenwahrheit 80  
 fixe Kosten 399  
 Fixe Kosten 400  
 Fixkosten 403, 766  
 Fixkostendegressionseffekt 400  
 Flexible Plankostenrechnung 406  
 Fluktuation 541, 543  
 Fluktuationsanalyse 743  
 Fluktuationsquote 467  
 Föderalismus 65  
 Fördergespräch 554  
 formelle Gruppen 559  
 Formfreiheit 576  
 Forming 561  
 Formkaufleute 79  
 Formzwang 177  
 Fragetechniken 568  
 Franchisegeber 690  
 Franchisenehmer 690  
 freie Marktwirtschaft 37  
 Freiheit und Verantwortung 104  
 Freizeichnungsklauseln 715  
 Freizügigkeit 34  
 Frequenzstudie 113  
 Friedensfunktion 601  
 Früherkennung 57  
 Führungsaufgaben  
 – Fachaufgaben 459  
 – personenbezogene Aufgaben 459  
 Führungsgrundsätze 455, 513  
 Führungsinstrumente 516  
 Führungsmethoden 512  
 Führungsstil 455  
 – autoritär 514  
 – kooperativ 514  
 – patriarchalisch 514  
 – situativ 514  
 Führungsstile 513  
 Führungstechniken 515  
 Funktionale Aufteilung 44  
 Fürsorgeprinzip 33

## G

- Garantie 185, 190  
 Gebührenordnung für Ärzte (GoÄ) 87  
 Gebührenordnung für Zahnärzte (GOZ) 380  
 Gegenstrom-Planung 415  
 Gegenstromverfahren 151  
 Gegenüberstellung 639, 675, 714  
 Gemeinkosten 394, 398, 399  
 Gemeinkostenzuschlagssatz 394  
 gemeinsame 426  
 Gemeinsame 384  
 Gemeinsamer Bundesausschuss 147  
 Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte 69  
 Genehmigung 376  
 Generalklausel 708  
 Generalsekretär der UNO 72  
 Generalversammlung der Vereinten Nationen 72  
 Generationenvertrag 60  
 Genossenschaft 85  
 Geringfügig Beschäftigte 580  
 Geringwertige Wirtschaftsgüter 355  
 Gesamtkostenverfahren 414  
 Gesamtprokura 86  
 Geschäftspartner 100  
 geschäftsunfähig 180  
 Geschäftswille 178  
 Gesellschaft bürgerlichen Rechts 81  
 Gesellschaftliches Umfeld 631  
 Gesellschaft mit beschränkter Haftung 82  
 Gesetzentwurf 50  
 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb 707  
 Gesetzliche Altersrente 59  
 Gesetzliche Krankenversicherung 56  
 gesetzliche Pflegeversicherung 386  
 Gesetzliche Pflegeversicherung 62, 746  
 Gesetzliche Rahmenbedingungen 630  
 Gesetzliche Rentenversicherung 384, 746  
 Gesetzliche Unfallversicherung 64  
 Gespräch  
 – Techniken 567  
 Gespräche, konstruktiv 254  
 Gesprächssituation, Einflussfaktoren 239  
 Gesprächstechniken 254  
 Gesundheitsfonds 57  
 Gesundheitsmarkt 628  
 Gesundheitsministerium 75  
 Gesundheitsreformen 628  
 Gesundheitsschutz 70, 169  
 Gesundheitswesen 349, 353, 360, 440  
 Gewaltenteilung 49  
 gewerblicher Rechtsschutz 707  
 Gewinnerzielung 37, 135  
 Gewinnschwellenmenge 403  
 Gewinnschwellenumsatz 403  
 Gewinnspiele 715  
 Gewinn- und Verlustrechnung 350, 355  
 Gläubigerverzug 185  
 Gleitzone 581  
 GmbH & Co. KG 84  
 Governance 51  
 Grenzkosten 401  
 Grenzkostenrechnung 399  
 Groblernziel 507, 529  
 Grundgesetz 30  
 Grundlagengeschäfte 86  
 Grundsicherung 60  
 Gruppenprozess  
 – Phasen 561  
 Günstigkeitsprinzip 572  
 Güteverhandlung 593  
 GWB 707, 711, 720

## H

- HACCP 157  
 Handelsgewerbe 79  
 Handelsregister 79  
 Handlungskostenzuschlag 774  
 Handlungsvollmacht 86, 133, 139  
 Handlungswille 178

Haushalt 42  
 Häusliche Pflege 63  
 Hemmung und Neubeginn der  
 Verjährung 191  
 High-Kontext-Kulturen 249  
 Hinterbliebenenrente 59

Hinweisfunktion 588  
 Holschuld 187  
 Home-Office 483  
 Honorarvereinbarungen 75  
 Hygiene 144

I

Ich-Botschaften 558, 568  
 Improvisation 113  
 Individualprinzip 40  
 Infektionsgesetz 144  
 Information 516, 517  
 informelle Gruppen 559  
 Inhaltsfreiheit 177  
 Inhaltsirrtum 183  
 Insolvenz 95  
 Instanzen 116, 456  
 Integrierte Managementsysteme 158  
 Integrierte Versorgung 235  
 Interessensverband 51  
 Internationale Arbeitsorganisation 72  
 Internationaler Gerichtshof 72  
 Internationaler Währungsfonds 74

Interne Anspruchsgruppen 96  
 internen und externen  
 Rechnungswesen. 348  
 Interne Risikofelder 212  
 Intrinsische Motivation 518  
 Inventur 354  
 Inventurarten 354  
 Investitionsstrategie 671  
 irreführende geschäftliche Handlung 708,  
 713  
 irreführende Werbung 713  
 Ishikawa-Diagramm 158  
 ISO 143, 153, 154  
 Ist-Arbeitszeit 468  
 Ist-Kaufmann 79  
 Istkostenrechnung 405

J

Job-enlargement 552  
 Job-enrichment 552  
 Job-rotation 551  
 Johari-Fenster 563  
 Judikative 30, 49

Jugendarbeitsschutzgesetz 586  
 Jugend- und  
 Auszubildendenvertretung 597  
 juristische Personen 176

K

Kaizen 153  
 Kalkulationsmodelle 406  
 Kalkulatorische Kosten 359  
 Kann-Kaufmann 79  
 Kapitalgesellschaft 80  
 KAPOVAZ 483  
 Kartellgesetz 720  
 Kassenärztliche Bundesvereinigung 75  
 Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung 75

Käufermarkt 729  
 Käufer- und Verkäufermarkt 642  
 Kaufmann 79  
 kaufmännische Bestätigungsschreiben 179  
 Kennzahlen 151  
 Kennzahlenmethode 469  
 Kennzahlen-Profilung 416  
 Kennzahlen und Sollwerte 151  
 Kognitiver Lernbereich 527



- Kollektivprinzip 40
- Kommanditgesellschaft 81
- Kommunale Ebene 47
- Kommunikation 237, 567, 570
  - nonverbal 569
  - verbal 569
- Kommunikation, datenschutzkonform 259
- Kommunikation, gewaltfrei 257, 258
- Kommunikation, Grundlagen 238
- Kommunikation, interkulturell 248, 252
- Kommunikation, nonverbal 241
- Kommunikationsmittel 569
- Kommunikationsmodelle 242
- Kommunikationsnetze 560
- Kommunikationsprozesse 253
- Kommunikationsquadrat, Nachrichtenquadrat 244
- Kommunikativer Lerntyp 23
- Konfliktarten 571
- Konfliktgespräch 555
- Konfliktlösungen 572
- Konfliktmanagement 571
- Konfliktphasen 571
- Konjunkturpolitische Maßnahmen 39
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 155
- Kontrolle 519
- Kopfpaschalen 361
- Körpersprache 239, 248
- Korporatives Wohlfahrtssystem 70
- Kostenartenrechnung 393, 394
- Kostenstellenrechnung 394, 414
- Kostenträger 395, 628
- Kostenträgerzeitrechnung 398
- Kosten- und Leistungsrechnung 349, 350, 766
- Krankenhausentgeltgesetz (KHEntgG) 362
- Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) 362
- Krankenquote 541
- Krankheitsquote 468, 541
- Kreditinstitut 42
- Kreislaufwirtschaftsgesetz 173
- Kritikgespräch 555
- Kundenbindung 208
- Kundenstrategien 688
- Kundenzeitschrift 703
- Kundenzufriedenheit 207, 208
- Kündigung 588
- Kündigungsschutz 591
- Kündigungsschutzklage 593
- Kurzfristige Beschäftigung 581
- kurzfristige Erfolgsrechnung 398, 413
- Kurzzeitpflege 63

## L

- Lagebericht 356
- Laissez-faire 515
- Länderebene 47
- Laufbahnplanung 554
  - horizontal 554
  - vertikal 554
- Legislative 30, 49
- Lehrgespräch 536
- Lehrplan 499
- Leistungserbringung 51
- Leistungskurve 220
- Leistungslohn 545
- Leistung und Finanzierung nach Arten 44
- Leitbild 454
- Leitlinien für die Zusammenarbeit 455
- Leittextmethode 532
- Lenkungsausschuss 300, 302
- Lernbereich 509
- Lernbereiche 527
- Lernerfolgskontrollen 537
- Lernkooperation 501
- Lernmethoden 530
- Lernquellen 25
- Lernrhythmus 23
- Lernschwierigkeiten
  - Ausbildung 509
- Lernumgebung 25
- Lern- und Arbeitsmethodik 20, 21
- Lernziel 506, 509, 551
- Lernzielarten 529

Lernziele 527  
 Lernzieltaxonomie 530  
 Lesung 50  
 Liberales Wohlfahrtssystem 70  
 Linien-Projektorganisation 304

Liquidation 95  
 Lobbying 703  
 Lockvogelangebot 713  
 Low-Kontext-Kulturen 249, 250

**M**

Makroökonomie 41  
 Management by Delegation 516  
 Management by Exception 516  
 ManagementbyObjectives (MbO) 515  
 Mangel 49, 761  
 Markengesetz 720  
 Marketing 796  
 Marketing-Budget 723–735  
 Marketing-Controlling 683, 724  
 Marketinginstrumente 683, 689, 690  
 Marketingkonzept 664  
 Marketingkonzepte 682  
 Marketingmix 640, 641  
 Marketingziele 678  
 Marktanalyse 662  
 Marktanteil 645  
 Marktbeobachtung 647  
 Marktbeobachtungen 674, 674–735  
 Marktdurchdringung 690  
 Marktentwicklung 634  
 Marktformen 643  
 Marktforschung 635  
 Marktgerichtete Ziele 160  
 Marktkapazität 645  
 Marktpotenzial 645  
 Marktprognosen 674–735  
 Marktsättigung 645  
 Marktsegmentierung 640–735, 647  
 Marktvolumen 645  
 Maslowsche Bedürfnispyramide 518  
 Matrixorganisation 119  
 Matrix-Projektorganisation 306  
 Mediaselektion 695  
 Medizinischer Dienst der  
 Krankenversicherung 63  
 Mehrarbeit 468

Mehrliniensystem 118  
 Meilensteine 314  
 Meldepflicht 144  
 Mengenteilung 114  
 Mentoring 535  
 Methoden der Erfolgskontrollen 538  
 Methodenkompetenz 459  
 Mikroökonomie 41  
 Minijobs 580  
 Ministerrat 67  
 Missverständnisse, Kommunikation 242,  
 243, 247  
 Mitarbeiter 99  
 Mitarbeiterbefragung 542  
 Mitarbeitergespräch 554, 557, 565  
 – Ablauf 557  
 Mitarbeitergespräch, Phasen 565  
 Mitarbeiterhandbuch 455, 456  
 Mitarbeiterpotenzial 550  
 Mitarbeiterqualifikation 550  
 Mitbestimmung 598  
 Mondpreise 714  
 Monetäre Methode 469  
 Monopolbildung 40  
 Montanunion 66  
 Motivation 22, 516  
 Motivforschung 660  
 Motorischer Lerntyp 23  
 Multimomentverfahren 113  
 Mutterschutz 586  
 Mutterschutzgesetz 586

## N

- Nachahmung 711
- Nachbesserung 188, 189
- Nacherfüllung 189
- Nachfolgeplanung 554
- Nachfrage 37
- Nachhaftung 86
- Nachweisgesetz 576
- natürliche Person 176
- Nebentätigkeiten 582
- Nettobedarf 470
- Neubeginn der Verjährung 191
- Neues Begutachtungs-Assessment 63
- Neulieferung 188, 189
- neutraler Aufwand 359
- neutraler Ertrag 359
- Nichtigkeit 176
- Nichtregierungsorganisationen 74
- Niederstwertprinzip 353
- Non-Profit-Sektor 51
- Nonverbales, nonverbal 248
- Normalkostenrechnung 405
- Norming 562
- Notarielle Beurkundung 178

## O

- Offene Handelsgesellschaft 81
- Offensivstrategie 671
- Öffentliche Beglaubigung 178
- Öffentlichkeitsarbeit 701
- Öffentlichkeitswirkung 86
- Öffnungsklauseln 572
- Öko-Audit 174
- Ökologische Ziele 97
- Ökonomische Ziele 96
- Operative Planung 98
- Option 99, 179
- ordentliche Kündigung 590
- Ordnungsfunktion 601
- ordnungspolitische Maßnahmen 49
- Organisation 111
- Organisation des Controllings 410
- Organisationsentwicklung 520

## P

- Panel 656
- Pareto-Prinzip 217
- Paritätische Finanzierung 383
- Partei 49
- Patienten 99
- Patientenbefragungen 161, 163
- Patient/Kunde 627
- Paul-Ehrlich-Institut 75
- Pausenzeit 584
- PDCA-Zyklus 162
- Performing 562
- Personalbedarfsplanung 460, 464, 466, 470, 481
  - Instrumente 470
  - Methoden 469
- Personalbemessungsmethode 469
- Personalbeschaffung
  - Ausbildung 502
- Personalbeschaffung intern-extern 471
- Personalbestandsanalyse
  - quantitativ, qualitativ 467
- Personalbewegungen 467
- Personalcontrolling 541
- personale Autorität 460
- Personaleinsatzplanung 465, 482, 484
- Personalentwicklung 520, 548, 551
  - Bedarfsermittlung 522
  - Bereiche 520
  - Kontrolle 552
  - Phasen 549

- Planung 524
- Personalentwicklung,
  - laufbahnbezogen 552
- Personalentwicklungsbedarf 550
- Personalentwicklungsinstrumente
  - on-the-job 551
- Personalentwicklungsmethoden 530, 531
  - Training-near-the-job 532
  - training-off-the-job 536
- Personalfragebogen 575
- Personalinformationssystem 539
- Personalinformationssysteme 538
- Personalkennziffern 538
- Personalkosten 481
  - direkt, indirekt 481
- Personalkostenintensität 541
- Personalkostenquote 541
- Personalmarketing 460
- Personalplanung 464, 468
  - langfristig 495
- Personalquote 469
- Personalstatistik 540
- Personalstrategien 464
- Personalstruktur 543
- Personenbedingte Kündigung 592
- Personengesellschaft 80
- persönliche und fachliche Eignung 584
- Persönlichkeitskompetenz 459
- Pflegegrade 63
- Pflegekassen 175
- Pflegeplatz 389
- Pflegestützpunkte 234
- Pflegeversicherung 55
- Pflichten des Arbeitgebers 573, 583
- Pflichten des Arbeitnehmers 582
- Pflichten des Bewerbers 575
- Pflichten von Azubis 583
- Pflichtversicherung 40
- Phasen der Teambildung 561
- Plankostenrechnung 405
- Planspiel 534
- Planung betrieblicher Ziele 101
- Planungsrechnung 349, 351
- Planungszeiträume 464
- Planwirtschaft 38
- Pluralinstanz 116
- Porter 686, 762
- Portfolio-Analyse 126, 140
- Prävention 57
- Praxisgebühr 40
- Preisabsprachen 40
- Preisausschreiben 715
- Preisführerschaft 686
- Preisuntergrenze 776
- Pressearbeit 692, 703
- Primärforschung 644, 653, 654
- Privatautonomie 176, 577
- Privateigentum 37
- private Krankenversicherung 365
- Private Krankenversicherung (PKV) 58
- Privatwirtschaft 51
- Probezeit 579
  - Ausbildung 506
- Produktentwicklung 412, 684, 685
- Produkthaftung 190
- Produktivität 541
- Produktlebenszyklus 667, 668
- Projekt 297, 534
- Projektabschluss 325
- Projektantrag 308
- Projektauftrag 308
- Projektcontrolling 323
- Projektevaluation 325
- Projektgruppe 456
- Projektkommunikation 322
- Projektleitung 300
- Projektmanagement 199, 297
  - Projektphasen 199
- Projektmerkmale 298
- Projektorganisation 303
- Projektphasen 307
- Projektplanung 308, 317
- Projektressourcen 316
- Projektstrukturen 300
- Projektstrukturplan 318
- Projektteam 301
- Projektziele 197, 301, 309, 310, 311
- Pro-Kopf-Leistung 469, 541

Prokura	85	prozesspolitische Maßnahmen	49
Prozesseffektivität	111	Prozessqualität	145
Prozesseffizienz	111	Prüfungsvorbereitung	511
Prozessorientierung	155	psychomotorischer Lernbereich	527

## Q

Qualifiziertes Zeugnis	595	Qualitätsberichte der Krankenhäuser	147
Qualifizierungsmaßnahmen	148	Qualitätspolitik	150
Qualität	143	Qualitätssicherung	147
Qualitätsbericht	147, 644	Qualitätsziele	151

## R

Rabatt	715	Relationshipmarketing	640
Rahmenlehrplan	499, 500	Relativer Marktanteil	645
Rechnungswesen	212	Renteneintritt	594
Rechte und Pflichten bei der Einstellung	595	Return on Investment (ROI)	417
rechtliche Vorteile	180	Richtlernziel	507, 529
Rechtsbindungswillen	178	Risikoanalyse	319
Rechtsfähigkeit	176	Risikofelder	212
Rechtsobjekte	176	Risikomanagement	212, 319
Rechtsquellen	176, 572	Risikostrukturausgleich	364
Regelbedarf	392	Robert-Koch-Institut	75
Regulierung	51	Rollenspiel	532
Rehabilitation	62	Rückkehrgespräch	556
Reichweite	700	Rückwärtskalkulation	406

## S

sachliche und zeitliche Gliederung	501	Sekundärforschung	653, 654, 726
Schätzen	469	Selbstbestimmung, informationelle	259
Schickschuld	187	Selbstbewertung	193
Schleichwerbung	715	Selbststudium	536
Schlüsselqualifikationen	509, 548	Selbstverwaltung	34
Schnittstellen	109, 213	Sender-Empfänger-Modell	242
Schnittstellenmanagement	231, 335	SGB I	383, 384
Schriftform	177	SGB II	383
Schuldenberatung	171	SGB III	384
Schulz von Thun	569	SGB IV	384
Schutzfunktion	601	SGB IX	385
schwarze Liste	709	SGB V	363, 364, 366, 384, 675
Schwerbehindertenrecht	587	SGB VI	384
Schwerbehindertenvertretung	598	SGB VII	385

- SGB VIII 385  
 SGB X 385  
 SGB XI 385  
 SGB XII 385  
 Signale, nonverbal 238  
 Singularinstanz 116  
 Sittenwidrigkeit 177  
 Situationsanalyse 663, 682  
 Smart-Formel 217  
 Social Marketing 640  
 Solidaritätsprinzip 33, 383  
 Soll-Arbeitszeit 468  
 Sonderangebot 713  
 Sonderkündigungsschutz 591  
 Sonderposten 349  
 Sonstige Verbindlichkeiten 355  
 Sozialbericht 44  
 Sozialbudget 43  
 Sozialdemokratisches  
 Wohlfahrtssystem 70  
 soziale Marktwirtschaft 39  
 soziale Rechtfertigung (Kündigung) 592  
 Soziale Ziele 97  
 Sozialgeld 392  
 Sozialgesetzbuch 32, 35, 383  
 Sozialgesetzbuch V 363, 366  
 Sozialgesetzbuch XI 386  
 Sozialhilfe 33, 61  
 Sozialkompetenz 459  
 Sozialleistungen 42  
 Sozialleistungsquote 45  
 Soziallohn 546  
 Sozialpolitische Maßnahmen 40  
 Sozialstaatsprinzip 53  
 Sozialversicherungsträger 100  
 Sozialwahl 48  
 Speed Dating 473  
 Spezialvollmacht 87  
 Spitzenverband der Krankenkassen 75  
 Sprungfixe Kosten 400  
 Staat 30, 42, 51  
 Staatenbund 66  
 Staatenverbund 66  
 staatlicher Eingriff 50  
 Stab-Linien-Projektorganisation 305  
 Stab-Liniensystem 118  
 Stakeholder 636  
 Stakeholder Analyse 320  
 Standards, kulturspezifisch 249  
 Stärken-Schwächen-Analyse 663, 682  
 Starre Plankostenrechnung 405  
 Stationäre Pflege 63  
 Stelle 115  
 Stellenausschreibung 116, 574  
 Stellenbeschreibung 115, 217, 456, 467,  
 550  
 Stellenbesetzungsplan 471  
 Stellenbildung 115  
 Stellenplan 470  
 Stellenplanmethode 469  
 Steuerfinanzierte  
 Versicherungsmodell 361  
 Steuern 51  
 Steuersenkung 39  
 Steuerungsgremium 302  
 Storming 562  
 Störungen, Kommunikation 243  
 strafbewehrte Unterlassungserklärung 719  
 Strategische Planung 98  
 Strategisches Controlling 408  
 Stress 170  
 Streugebiet 695  
 Strukturqualität 145  
 Subsidiaritätsprinzip 33, 383  
 Substitutionsprinzip 113  
 Subventionen 39, 42, 51  
 Suchtprobleme 171  
 supranationale Wertegemeinschaft. 66  
 Supranationale Wertegemeinschaft 66  
 SWOT-Analyse 107, 662, 663, 665, 666,  
 682

## T

- Tagesklinik 149
- Taktische Planung 98
- Target Costing 412, 412–452
- Tarifbindung 606
- Tarifrecht 600
- Taschengeldparagraph 180
- Tausenderpreis 699
- Taxonomie 508
- Team
  - Rollen 564
- Teamgespräch 559
- Teilprojektleitung 300
- Teilstationäre Pflege 63
- Teilzeitarbeit 579
- Teilzeit- und Befristungsgesetz 577
- Telemediengesetz 720
- Tensororganisation 119
- Test 503
  - Anforderungen 504
  - Arten 504
- Testverfahren 477
- Textform 177
- Theorie X/Y 514
- Tod des Arbeitnehmers 594
- To-do-Liste 217
- Top Down 469
- Top-Down 679
- Total Quality Managements 153
- TQM 153
- Transparenz und Verbindlichkeit 104
- Trennungsgespräch 556

## U

- Umfeldveränderungen 628
- Umsatzkostenverfahren 414
- Umschulung 522
- Umsetzung betrieblicher Ziele 104
- Umtausch 189, 207
- Umweltanalyse 408
- Umweltauditgesetz 174
- Umwelterklärung 174
- Umweltwerbung 714
- Unfallversicherung 32, 35, 55, 64, 65
- unlautere geschäftliche Handlung 708
- Unternehmen 42
- Unternehmensgerichtete Ziele 160
- Unternehmensleitbild 116
- Unternehmensleitung 99
- Unternehmensgesellschaft 83
- unverbindliche Preisempfehlung 714
- unzumutbare Belästigung 708
- Urteil 594
- USP 631

## V

- Variable Kosten 400
- Verbraucherschutz 707
- verbraucherschützende Regelungen 707
- Verbrauchsgüterkauf, 189
- Verein 51
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie 172
- Vereinte Nationen (UNO) 71
- Vergleich 594
- vergleichende Werbung 708, 716
- Verhaltensbedingte Kündigung 592
- Verjährung 190
- Verkäufermarkt 627, 641, 642
- Vermittlungsausschuss 50
- Verordnungsgerichtete Ziele 160
- Versicherungsprinzip 33
- Versorgung 51
- Versorgungsprinzip 33
- Verstehen 27
- Vertragsfreiheit 176
- Vertrag von Lissabon 67
- Vertrauensarbeitszeit 483
- Verzug 185

Vier-Ohren-Modell	244	Vollkostenrechnung	393, 399
visueller Lerntyp	23	Vorratsmenge	713
Visueller Lerntyp	23	Vorstellungsgespräch	477, 575
Volksbegehren	47	– Ausbildung	502, 504
Volksentscheid	47	Vortrag	536
Volksinitiative	47	Vorwärtskalkulation	406

## W

Wahlen	47	Wettbewerbsrecht	707
Waren	37, 42	wettbewerbsrechtliches Verfahren	719
Weltbank	74	Willenserklärung	178
Weltgesundheitsorganisation (WHO)	146	Wirtschaftsausschuss	598
Welthandelsorganisation	74	Wirtschaftskreislauf	42
Weltsicherheitsrat	72	Wirtschaftsordnung	36
Werbegrundsätze	701	Wohngeld	392
Werbemittel	696	Wohnungsbau	55
Werbeträger	697	Wucher	177
Wettbewerbspolitische Maßnahmen	39		

## X

XYZ-Analyse	412
-------------	-----

## Z

Zahlungsverzug	186	Zielbeziehungen	679
Zeitdiebe	220	Ziele, SMART	680
Zeitlohn	545	Zielkomplementarität	679
Zeitplansystem	219	Zielkonflikt	679
Zeit- und Selbstmanagement	215, 216, 217, 218	Zielpyramide	677
– Instrumente	217	Zielsystem	101
zentraler Wirtschaftsplan	38	Zielvereinbarungsgespräch	555
Zentralisierung der Entscheidung	117	Zivilgesellschaft	55
Zero Base Budgeting	469	Zusammenarbeit, multiprofessionell	237
Zertifizierung	211	Zusatzbeitrag	57, 361, 363
Zeugnis	595	Zweites Pflegestärkungsgesetz	64
Zeugnisarten	595	Zwischenprüfung	511
		Zwischenzeugnis	595