

Peter Collier (Hrsg.), Helge Anke, Helmut Bergup, Dr. Rüdiger Götz, Norbert Hitter, Dr. Alexandra Huth, Fabian Hutmacher, Michaela Kisslinger, Thomas G. Montag, Jacqueline 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

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

Tel. 05204-998-0, E-Mail: 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 | 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 Handlungsberichts.

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 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
Teil B	29
1. Planen, Steuern, und Organisieren betrieblicher Prozesse	29
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.	29
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
1.2 Den großen Rahmen verstehen: Nationale, europäische und globale Zusammenhänge	53
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

1.3	Rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen	74
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
1.4	Betriebliche Ziele: Ein Herzstück unternehmerischen Denkens	96
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
1.5	Betriebliche Zusammenhänge und strategische Handlungsmöglichkeiten	106
1.6	Gestalten und Optimieren von Prozessen.	109
1.7	Die betriebliche Organisation	111
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
1.8	Steuern betrieblicher Veränderungsprozesse	123
1.9	Aufgaben zur Selbstkontrolle	131
	Lösungen.	135
2.	Qualitätsmanagement.	143
2.1	Einige Vorbemerkungen über Qualität	143
2.1.1	Was ist Qualität?	143
2.1.2	Qualitätsberichte der Krankenhäuser.	147
2.1.3	Qualitätspolitik und Qualitätsziele	150
2.1.4	Systeme und Ansätze des Qualitätsmanagements	153
2.1.5	Arbeits- und Gesundheitsschutz	169
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

2.2	Die Bewertung der Prozessdaten	192
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
2.2.3.4	Der Beschwerdemanagementprozess	204
2.2.3.5	Beschwerdecontrolling	208
2.2.3.6	Beschwerdereporting	208
2.3	Prozessdaten und Qualitätsindikatoren	210
2.3.1	Qualitätsindikatoren und -kennzahlen	210
2.3.2	Zertifizierung	211
2.4	Risikomanagement	212
2.5	Zeit- und Selbstmanagement	215
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
2.6	Aufgaben zur Selbstkontrolle - Arbeitsrecht.	224
	Lösungen.	226
3.	Schnittstellen und Projekte	230
3.1	Schnittstellen	230
3.2	Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und professionelle Teamarbeit	237

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
3.3	Projekte und Projektgruppen	297
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
3.4	Aufgaben zur Selbstkontrolle.	326
	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
4.1	Der Jahresabschluss	351
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
4.2	Finanzierungssysteme im Gesundheits- und Sozialwesen	360
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
4.3	Die Kosten- und Leistungsrechnung	393
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
4.4	Controlling	407
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
4.5	Betriebliche Kennzahlen	416
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
4.7	Aufgaben zur Selbstkontrolle	438
	Lösungen	444

5.	Führen und Entwickeln von Personal	453
5.1	Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal	453
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
5.2	Personalmaßnahmen	484
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
5.3	Planen und Durchführen der Ausbildung	495
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
5.5	Personalentwicklung	520
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
5.6	Konfliktmanagement	571
5.6.1	Konfliktarten.	571
5.6.2	Phasen eines Konflikts.	571
5.6.3	Konfliktlösungen	572
5.7	Ausgewählte arbeitsrechtliche Bestimmungen	572
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
5.8	Aufgaben zur Selbstkontrolle	602
5.8.1	Führen und Entwickeln von Personal	602
5.8.2	Aufgaben zur Selbstkontrolle - Arbeitsrecht	619
	Lösungen	621
6. Marketing im Gesundheitswesen		625
6.1.	Der Begriff des Marketings	625
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
6.2	Marketingziele	676
6.2.1	Leitbild, Unternehmensgrundsätze und Ziele	676
6.2.2	Marketingziele	679
6.3	Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten	682
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
6.4	Das Marketing-Budget	723
6.4.1	Marketing-Controlling	724
6.5	Aufgaben zur Selbstkontrolle.	725
	Lösungen.	728

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

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

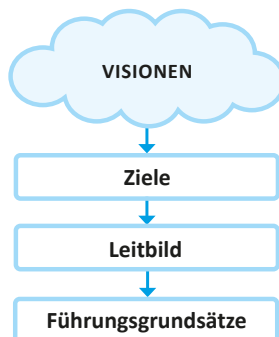
Der Fachwirt im Gesundheits- und Sozialwesen soll nachweisen, dass er den Personalbedarf ermitteln, den Personaleinsatz planen Personal auswählen und beschaffen sowie Personalmaßnahmen umsetzen kann. Er soll Aus- und Weiterbildung planen, durchführen und kontrollieren sowie eine systematische Personalentwicklung 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 Kinderkrankenpflegeschulen, 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	Hinweisfunktion 588
Häusliche Pflege 63	Holschuld 187
Hemmung und Neubeginn der Verjährung 191	Home-Office 483
High-Kontext-Kulturen 249	Honorarvereinbarungen 75
Hinterbliebenenrente 59	Hygiene 144

I

Ich-Botschaften 558, 568	Interne Anspruchsgruppen 96
Improvisation 113	internen und externen Rechnungswesen. 348
Individualprinzip 40	Interne Risikofelder 212
Infektionsgesetz 144	Intrinsische Motivation 518
Information 516, 517	Inventur 354
informelle Gruppen 559	Inventurarten 354
Inhaltsfreiheit 177	Investitionsstrategie 671
Inhaltsirrtum 183	irreführende geschäftliche Handlung 708, 713
Insolvenz 95	irreführende Werbung 713
Instanzen 116, 456	Ishikawa-Diagramm 158
Integrierte Managementsysteme 158	ISO 143, 153, 154
Integrierte Versorgung 235	Ist-Arbeitszeit 468
Interessensverband 51	Ist-Kaufmann 79
Internationale Arbeitsorganisation 72	Istkostenrechnung 405
Internationaler Gerichtshof 72	
Internationaler Währungsfonds 74	

J

Job-enlargement 552	Jugendarbeitsschutzgesetz 586
Job-enrichment 552	Jugend- und Auszubildendenvertretung 597
Job-rotation 551	juristische Personen 176
Johari-Fenster 563	
Judikative 30, 49	

K

Kaizen 153	Käufermarkt 729
Kalkulationsmodelle 406	Käufer- und Verkäufermarkt 642
Kalkulatorische Kosten 359	Kaufmann 79
Kann-Kaufmann 79	kaufmännische Bestätigungsschreiben 179
Kapitalgesellschaft 80	Kennzahlen 151
KAPOVAZ 483	Kennzahlenmethode 469
Kartellgesetz 720	Kennzahlen-Profilung 416
Kassenärztliche Bundesvereinigung 75	Kennzahlen und Sollwerte 151
Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung 75	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
- Unternehmersgesellschaft 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