

Inhaltsübersicht

Die Herausgeber	21
Danksagung	22
Vorwort zur 2. Auflage	23
Einleitung	25
1. Grundlagen der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre	29
<i>Stephanie Geise</i>	
2. Unternehmungsorganisation und Management des Pflegeunternehmens	67
<i>Christian Loffing, Stephanie Geise</i>	
3. Spezielle Aufbau- und Ablauforganisation des Pflegeunternehmens	141
<i>Christa Bükler</i>	
4. Jahresabschluss und Steuern	177
<i>Gerd Maria Strauch, Peter de Groot</i>	
5. Kosten- und Leistungsrechnung	241
<i>Gerd Maria Strauch, Peter de Groot</i>	
6. Qualitätsmanagement für Pflegeunternehmen	275
<i>Petra Keitel, Christian Loffing, Eva-Maria Kristen-Seydel</i>	
7. Recht in der Pflege	317
<i>Isabel Romy Bierther</i>	
8. Personalmanagement im Pflegeunternehmen	363
<i>Christian Loffing, Dirk Heiter</i>	
9. Marketing in der Pflege	415
<i>Stephanie Geise, Michael Horst</i>	
10. Ausblick: Der Gesundheitsmarkt als Handlungsfeld der Zukunft	467
<i>Christian Loffing, Stephanie Geise</i>	
Glossar	479
Abkürzungsverzeichnis	493
Autorenverzeichnis	497
Sachwortverzeichnis	499

Inhaltsverzeichnis

Die Herausgeber	21
Danksagung	22
Vorwort zur 2. Auflage	23
Einleitung	25
1. Grundlagen der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre	29
<i>Stephanie Geise</i>	
1.1 Grundlagen der Volkswirtschaftslehre	31
1.1.1 Volkswirtschaftliche Grundlagen	31
1.1.1.1 Grundlagen des Wirtschaftens	32
1.1.1.2 Der Wirtschaftskreislauf	35
1.1.1.3 Wirtschaftsordnung und Wettbewerb	36
1.1.1.4 Ideal- und Realtypen der Wirtschaftsordnung	37
1.1.2 Märkte und Preisbildung	39
1.1.2.1 Markt und Marktformen	39
1.1.2.2 Bestimmungsfaktoren von Angebot und Nachfrage	40
1.1.2.3 Preisbildung auf vollkommenen Märkten	40
1.1.2.4 Preisbildung auf unvollkommenen Märkten	42
1.1.2.5 Kooperation und Konzentration in der Wirtschaft	44
1.1.3 Staatliche Wettbewerbspolitik	46
1.1.3.1 Konjunktur und Wirtschaftswachstum	47
1.1.3.2 Konjunkturzyklen und Konjunkturindikatoren	47
1.1.3.3 Bruttoinlandsprodukt und Bruttosozialprodukt	48
1.1.4 Wirtschaftspolitik	49
1.1.4.1 Die wirtschaftspolitischen Ziele (Stabilitätsgesetz)	49
1.1.4.2 Das magische Viereck	50
1.1.5 Geld und Kredit	50
1.1.5.1 Funktionen des Geldes	50
1.1.5.2 Inflation, Deflation und Stagflation	51
1.1.5.3 Die europäische Geldpolitik	52
1.1.5.4 Das Europäische System der Zentralbanken	53

1.1.5.5	Hauptinstrumente der Europäischen Zentralbank	53
1.1.5.6	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion und der Euro	53
1.2	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	54
1.2.1	Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren	54
1.2.2	Betriebswirtschaftliche Produktionsbereiche	56
1.2.2.1	Investition und Finanzierung	56
1.2.2.2	Investition	57
1.2.2.3	Beschaffung	58
1.2.2.4	Fertigung	58
1.2.2.5	Absatz	58
1.2.3	Theorien der Betriebswirtschaftslehre	59
1.2.3.1	Lean Management	59
1.2.3.2	Total Quality Management	59
1.2.3.3	Wertschöpfung und Kernkompetenzen	60
1.2.3.4	Strategische Allianzen	61
1.2.3.5	Die Balanced Scorecard	62
1.3	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	64

2. Unternehmensorganisation und Management

des Pflegeunternehmens	67
-------------------------------------	-----------

Christian Loffing, Stephanie Geise

2.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation	68
2.1.1	Von der Arbeitsteilung zur Organisation	68
2.1.2	Zum Begriff der Organisation	68
2.1.3	Sichtweisen von Organisation	69
2.1.4	Vom instrumentalen zum institutionalen Organisationsbegriff	70
2.1.5	Formelle und informelle Organisation	70
2.1.6	Aufgaben der Unternehmensorganisation	71
2.1.7	Ziele der Organisation	72
2.1.8	Grundsätze der Organisationsgestaltung	73
2.1.9	Improvisation, Disposition und Organisation	73
2.2	Organisatorische Differenzierung und Integration	75
2.2.1	Von der Gesamtaufgabe zur Organisation	75
2.2.1.1	Die Aufgabenanalyse	76
2.2.1.2	Die Arbeitsanalyse	77
2.2.1.3	Die Aufgabensynthese	78
2.2.1.4	Die Arbeitssynthese	78
2.2.2	Relevanz der organisatorischen Differenzierung und Integration	79
2.3	Aufbauorganisation	80
2.3.1	Von der Aufgabenanalyse zur Aufbauorganisation des Unternehmens	80
2.3.2	Begriff und Aufgaben der Aufbauorganisation	80

2.3.3	Organisationseinheiten der Aufbauorganisation	81
2.3.4	Stelle und Instanz	83
2.3.5	Das organisatorische Kongruenzprinzip	83
2.3.6	Zusammenfassung und Koordination von Organisationseinheiten	84
2.3.7	Das Delegationsmodell	84
2.3.8	Das Kombinationsmodell	84
2.3.9	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	85
2.3.9.1	Das Einlinienprinzip	86
2.3.9.2	Das Mehrlinienprinzip	87
2.3.10	Formen organisatorischer Arbeitsteilung	88
2.3.10.1	Organisation nach Verrichtungen: Funktionalorganisation	88
2.3.10.2	Organisation nach Objekten: Divisionalorganisation	90
2.3.10.3	Organisation nach Entscheidungsprozessen: Stab-Linien-Organisation ...	92
2.3.10.4	Matrixorganisation	93
2.3.10.5	Projektorganisation	94
2.3.10.6	Teamorganisation	96
2.4	Prozessorganisation	97
2.4.1	Der Zusammenhang zwischen Aufbau- und Prozessorganisation	97
2.4.2	Der Begriff der Prozessorganisation	97
2.4.3	Von der Arbeitsanalyse zur Prozessorganisation	98
2.4.4	Relevanz der Prozessorganisation	99
2.4.5	Aufgaben der Prozessorganisation	100
2.4.6	Ziele der Prozessorganisation	100
2.5	Organisatorischer Wandel	101
2.5.1	Relevanz des organisatorischen Wandels	101
2.5.2	Organisation und Reorganisation	102
2.5.3	Das Drei-Phasen-Modell von Lewin	103
2.6	Management eines Pflegeunternehmens	103
2.6.1	Grundlagen der Unternehmensführung	104
2.6.1.1	Zum Begriff der Unternehmensführung	104
2.6.1.2	Das Unternehmen als soziotechnisches System	105
2.6.1.3	Führungsmodelle	106
2.6.1.4	Der Management-Zyklus	108
2.6.2	Strategische Zielsetzung	110
2.6.2.1	Vom Leitbild zur Zielsetzung	110
2.6.2.2	Unternehmensziele	113
2.6.2.3	Die formale Struktur des Zielplanungsprozesses	116
2.6.3	Strategische Planung	117
2.6.3.1	Aufgaben der Planung	117
2.6.3.2	Funktionen der Planung	118
2.6.3.3	Zum Begriff der Planung	118
2.6.3.4	Planungsstruktur	119
2.6.3.5	Von der Zielplanung zur Ausführungsplanung	120
2.6.3.6	Der Planungsprozess	120

2.6.3.7	Phasen der Planung	120
2.6.3.8	Fristigkeit der Planung	121
2.6.3.9	Strategische und operative Planung	122
2.6.3.10	Instrumente der strategischen Planung	123
2.6.4	Strategische Steuerung durch Mitarbeiterführung	125
2.6.4.1	Probleme der Mitarbeiterführung	126
2.6.4.2	Grundlagen der Mitarbeiterführung	127
2.6.5	Strategische Kontrolle	130
2.6.5.1	Relevanz des Controllings	131
2.6.5.2	Ziele des Controllings	131
2.6.5.3	Aufgaben des Controllings	131
2.6.5.4	Strategisches und operatives Controlling	132
2.6.5.5	Bereiche und Gegenstände des Controllings	132
2.6.5.6	Instrumente des Controllings	135
2.7	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	138

3. Spezielle Aufbau- und Ablauforganisation des Pflegeunternehmens

141

Christa Bükler

3.1	Planung und Organisation	142
3.1.1	Kernelemente der Aufbau- und Ablauforganisation	142
3.1.2	Organisationsdiagramm	144
3.1.3	Stellenbeschreibungen	144
3.1.4	Pflegesystem	144
3.2	Dienstplannerstellung	146
3.2.1	Ziele der Dienstplangestaltung	146
3.2.2	Gesetzliche und tarifliche Bestimmungen im Überblick	146
3.2.3	Wichtige gesetzliche Regelungen	147
3.2.4	Anforderungen an das Dienstplanformular	148
3.2.5	Rahmendienstplan	149
3.2.6	Technik der Dienstplannerstellung	149
3.2.7	Urlaubsregelung	150
3.2.8	Arbeitszeitflexibilisierung	150
3.3	Pflege-theorien und Pflegemodelle	151
3.3.1	Begriff des Pflegemodells und der Pflege-theorie	151
3.3.2	Zentrale Bestandteile von Pflegemodellen	152
3.3.3	Pflegemodelle im Überblick	153
3.3.4	Pflegemodell und Pflegeverständnis	153
3.3.5	Das Pflegemodell nach Monika Krohwinkel	154
3.3.5.1	Entstehung des Modells	154
3.3.5.2	Das Modell und seine Struktur	155
3.3.6	Pflegemodelle als Handlungsorientierung	160

3.4	Pflegeprozess und Pflegeplanung	160
3.4.1	Entstehungsgeschichte des Pflegeprozesses	161
3.4.2	Die Schritte des Pflegeprozesses	162
3.4.3	Bedeutung des Pflegeprozesses	164
3.4.4	Umsetzung des Pflegeprozesses	164
3.5	Pflegestandards	165
3.5.1	Vorteile von Pflegestandards	165
3.5.2	Formen und Ebenen von Standards	165
3.5.3	Aufbau eines Standards	166
3.5.4	Wichtige Standards	166
3.5.5	Expertenstandards in der Pflege	167
3.5.6	Standards einkaufen oder selbst entwickeln?	168
3.5.7	Professionalisierung durch Standards	168
3.6	Pflegedokumentation	168
3.6.1	Funktionen der Pflegedokumentation	169
3.6.2	Formulare und Inhalte der Pflegedokumentation	169
3.6.3	Auswahl eines Pflegedokumentationssystems	170
3.6.4	Grundsätze der Pflegedokumentation	171
3.7	Zusammenarbeit mit anderen Organisationen	171
3.7.1	Mögliche Kooperationspartner	172
3.7.2	Pflegeüberleitung	172
3.7.3	Auswirkungen der DRGs	173
3.8	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	173
4.	Jahresabschluss und Steuern	177
	<i>Gerd Maria Strauch, Peter de Groot</i>	
4.1	Die Begriffe des Jahresabschlusses	177
4.2	Grundlagen des Rechnungswesens	178
4.2.1	Gesetzliche Grundlagen der Buchführung	179
4.2.1.1	Vorschriften des HGB und Buchführungspflicht	179
4.2.1.2	Vorschriften durch Steuergesetze und Buchführungspflicht	180
4.2.1.3	Bestandteile einer doppelten kaufmännischen Buchführung	180
4.2.2	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	181
4.3	Inventur, Inventar, Bilanz	182
4.3.1	Die Inventur	182
4.3.1.1	Mögliche Inventurarten nach §§ 240, 241 HGB	182
4.3.1.2	Vereinfachungen nach § 240 HGB	183
4.3.2	Das Inventar	184

4.3.3	Die Bilanz	184
4.3.3.1	Aufgaben der Bilanz	184
4.3.3.2	Gliederung der Bilanz	185
4.3.3.3	Das Buchen auf Konten	187
4.3.3.4	Erfolgskonten, Gewinn- und Verlustrechnung	192
4.4	Erstellung des Jahresabschlusses	194
4.4.1	Gliederungswahlrecht für Kapitalgesellschaften	195
4.4.2	Vorbereitende Buchungen für den Jahresabschluss	196
4.4.3	Zeitliche Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge	196
4.4.4	Sonstige Forderungen und sonstige Verbindlichkeiten	196
4.4.5	Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten	197
4.4.6	Abschreibungen	198
4.4.6.1	Die Wahl des Abschreibungsverfahrens	198
4.4.6.2	Methoden der Abschreibung	200
4.5	Wertansätze	203
4.5.1	Begriffe und allgemeine Bewertungsgrundsätze	203
4.5.1.1	Anschaffungskosten	204
4.5.1.2	Herstellungskosten	204
4.5.1.3	Allgemeine Bewertungsgrundsätze nach § 252 HGB	205
4.5.2	Bewertung des Anlagevermögens	207
4.5.2.1	Bewertung der nicht abnutzbaren Anlagegüter – Abschreibungen	207
4.5.2.2	Bewertung der abnutzbaren Anlagegüter – Abschreibungen	208
4.5.3	Grundsätzliche Buchung von Wertveränderungen	209
4.5.4	Die Bewertung des Umlaufvermögens	210
4.5.4.1	Grundsätzliche Bewertung nach dem Handelsrecht	210
4.5.4.2	Bewertung nach dem Steuerrecht	211
4.5.4.3	Bewertung der Vorräte	211
4.5.5	Bewertung der Forderungen	213
4.5.6	Bewertung der Schulden	217
4.5.6.1	Verbindlichkeiten	217
4.5.6.2	Rückstellungen	217
4.6	Typische Buchungsfolgen bei öffentlichen Förderungen für Anlagegüter	221
4.7	Grundzüge der Steuern	231
4.7.1	Steuern als öffentliche Abgaben	232
4.7.2	Einkommensteuer, Gewerbesteuer und Umsatzsteuer	232
4.7.2.1	Einkommensteuer	232
4.7.2.2	Gewerbesteuer	235
4.7.2.3	Umsatzsteuer	236
4.8	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	239

5. Kosten- und Leistungsrechnung	241
<i>Gerd Maria Strauch, Peter de Groot</i>	
5.1 Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	241
5.1.1 Die Unterteilung von Kosten	242
5.1.1.1 Unterscheidung der Kosten nach GuV-Rechnung und Kostenrechnung ...	242
5.1.1.2 Unterscheidung der Kosten nach ihrer Zurechenbarkeit	243
5.1.1.3 Kostengliederung nach Art der Abhängigkeit von Kosteneinflussgrößen ...	243
5.1.2 Sonstige Begriffe	244
5.1.2.1 Aufwendungen und Erträge	244
5.1.2.2 Kosten und Leistungen	244
5.2 Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	245
5.2.1 Kostenartenrechnung	246
5.2.1.1 Erfassung der Verbräuche und Ermittlung der Kosten	247
5.2.1.2 Die wichtigsten Kostenarten im Bereich der Pflege	247
5.2.2 Kostenstellenrechnung	250
5.2.2.1 Aufgaben und Ziele der Kostenstellenrechnung	250
5.2.2.2 Bildung und Gliederung von Kostenstellen	250
5.2.3 Kostenträgerrechnung	258
5.2.3.1 Aufgaben und Ziel der Kostenträgerrechnung	258
5.2.3.2 Kostenträger der Pflegeeinrichtungen nach der PBV	259
5.2.3.3 Übersicht über Kalkulationsformen und Kostenrechnungssysteme	264
5.3 Fazit	273
5.4 Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	273
 6. Qualitätsmanagement für Pflegeunternehmen	 275
<i>Petra Keitel, Christian Loffing, Eva-Maria Kristen-Seydel</i>	
6.1 Relevanz des Qualitätsmanagements	276
6.1.1 Zur Geschichte der Qualität	276
6.1.1.1 Qualitätskontrollen von der Antike bis zur Industrialisierung	276
6.1.1.2 Von der Endkontrolle zur Systemkontrolle	276
6.1.1.3 Von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement	276
6.1.2 Gesetzliche Forderungen und Kundenerwartungen	277
6.1.2.1 Strukturqualität	277
6.1.2.2 Prozessqualität	278
6.1.2.3 Ergebnisqualität	278
6.1.3 Qualität und Mitarbeiter	278
6.1.4 Qualität, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb	279
6.2 Begriffe des Qualitätsmanagements	279
6.2.1 Audit	279
6.2.2 Qualität	279
6.2.3 Qualitätsmanagement	279

6.2.4	Total Quality Management (TQM)	280
6.2.5	Qualitätspolitik und Qualitätsziele	280
6.2.6	Qualitätsmanagementsystem	280
6.2.6.1	Internationale QM-Modelle	281
6.2.6.2	Deutsche QM-Prüfungsmodelle	282
6.2.7	Qualitätsmanagementhandbuch (QMH)	285
6.3	Grundlage zur DIN EN ISO 9000:2008-Familie	287
6.3.1	Prozessorientierung	288
6.3.2	Systemorientierung	289
6.4	DIN EN ISO 9000:2008 – Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe	289
6.5	Leitfaden zur Umsetzung wesentlicher Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008	290
6.5.1	Abschnitt 0: Einleitung	291
6.5.2	Abschnitt 1: Anwendungsbereich	291
6.5.3	Abschnitte 2 und 3: Normative Verweisungen und Begriffe	291
6.5.4	Abschnitt 4: Qualitätsmanagementsystem	291
6.5.4.1	Wesentliche Normforderungen	292
6.5.4.2	Ausgewählte Maßnahmen zur Umsetzung der Normforderungen	292
6.5.4.3	Nachweisquellen	293
6.5.5	Abschnitt 5: Verantwortung der Leitung	293
6.5.5.1	Wesentliche Normforderungen	294
6.5.5.2	Ausgewählte Maßnahmen zur Umsetzung der Normforderungen	295
6.5.5.3	Nachweisquellen	296
6.5.6	Abschnitt 6: Management von Ressourcen	297
6.5.6.1	Wesentliche Normforderungen	297
6.5.6.2	Ausgewählte Maßnahmen zur Umsetzung der Normforderungen	297
6.5.6.3	Nachweisquellen	298
6.5.7	Abschnitt 7: Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung	298
6.5.7.1	Planung der Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung (7.1)	298
6.5.7.2	Kundenbezogene Prozesse (7.2)	299
6.5.7.3	Entwicklung (7.3)	301
6.5.7.4	Beschaffung (7.4)	301
6.5.7.5	Produktion und Dienstleistungserbringung (7.5)	302
6.5.7.6	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln (7.6)	304
6.5.8	Abschnitt 8: Messung, Analyse und Verbesserung	304
6.5.8.1	Wesentliche Normforderungen	305
6.5.8.2	Ausgewählte Maßnahmen zur Umsetzung der Normforderungen	305
6.5.8.3	Nachweisquellen	306
6.6	Qualitätsmanagementhandbuch (QMH)	307
6.6.1	Begriffsbestimmung und Ziele	307
6.6.2	QM-Dokumentation	308
6.6.2.1	Ebene 1: Qualitätsmanagementhandbuch	308
6.6.2.2	Ebene 2: Verfahrensanweisungen	308

6.6.2.3	Ebene 3: Arbeitsanweisungen	309
6.6.2.4	Ebene 4: Vorgabedokumente und Aufzeichnungen	309
6.6.3	Lenkung von Dokumenten	310
6.6.3.1	Kopf- und Fußzeile	310
6.6.3.2	Herausgabe, Änderung, Verteilung	310
6.6.3.3	Aufbewahrung	311
6.7	Audits	311
6.7.1	Ziele von Qualitätsaudits	311
6.7.2	Arten von Audits	312
6.7.2.1	Internes Audit	312
6.7.2.2	Externes Audit	312
6.7.2.3	Zertifizierungsaudit	313
6.7.3	System-, Verfahrens- und Produktaudit	314
6.7.4	Aufgaben und Verhalten des Auditors	314
6.8	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	315
7. Recht in der Pflege		317
	<i>Isabel Romy Bierther</i>	
7.1	Die Versorgung gesetzlich Versicherter	318
7.1.1	Einführung	318
7.1.2	Die Kranken- und Pflegeversicherung und das Sachleistungsprinzip	319
7.1.3	Versorgungsverträge ambulant	320
7.1.3.1	Krankenversicherung	320
7.1.3.2	Pflegeversicherung	321
7.1.4	Versorgungsvertrag stationär	321
7.2	Ansprüche gegen die Kranken- und Pflegekasse	322
7.2.1	Ansprüche gegen die Krankenkasse	323
7.2.2	Krankenhausvermeidungspflege	324
7.2.3	Sicherungspflege	324
7.2.4	Verordnungsvoraussetzungen	325
7.2.5	Einstufungen	327
7.3	Rechtliche Beziehungen zu Patienten/Bewohnern	329
7.3.1	Der Pflege- und Betreuungsvertrag in ambulanten Pflegediensten	329
7.3.2	Der Heimvertrag	329
7.3.3	Betreuungsrecht	334
7.4	Schadensersatzansprüche der Patienten und Bewohner	335
7.4.1	Haftungsgrundlagen	336
7.4.2	Sorgfaltspflichtverletzung durch die Pflegekraft	336
7.4.3	Verschulden	336
7.4.4	Beweislast	336

7.4.5	Umfang des Ersatzanspruchs	337
7.4.6	Ersatzpflichtiger	337
7.4.7	Anspruchsinhaber	338
7.5	Herausgabepflicht der Pflegedokumentation	338
7.6	Forderungseinzug	338
7.6.1	Außergerichtliche Mahnschreiben	339
7.6.2	Mahnverfahren	339
7.7	Freiheitsentziehende Maßnahmen	341
7.7.1	Einführung	341
7.7.2	Definition	344
7.7.3	Besonderheiten in stationären Einrichtungen	344
7.8	Arbeitsrecht in ambulanten Pflegediensten und stationären Einrichtungen	345
7.8.1	Das arbeitsgerichtliche Verfahren	345
7.8.2	Zur Entstehung von Arbeitsverträgen	346
7.8.2.1	Die Form des Arbeitsvertrages	347
7.8.2.2	Stellenausschreibung	347
7.8.2.3	Bewerbungsunterlagen und Bewerbungsgespräche	350
7.8.2.4	Unzulässige Fragen im Vorstellungsgespräch	350
7.8.2.5	Betriebsrat	350
7.8.2.6	Einfühlungsverhältnis – Arbeit auf Probe	351
7.8.3	Befristungsrecht	351
7.8.4	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	353
7.8.4.1	Das Kündigungsschutzgesetz	353
7.8.4.2	Anwendungsbereich	353
7.8.4.3	Allgemeine Grundsätze zum Ausspruch von Kündigungen	354
7.8.4.4	Probezeitkündigung	355
7.8.4.5	Besonderer Kündigungsschutz	356
7.8.4.6	Kündigungsgründe nach dem KSchG	356
7.9	Erbrecht	359
7.9.1	Der Tod eines Pflegebedürftigen	359
7.9.2	Rechtsnachfolge in Unternehmen	361
7.10	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	361
8.	Personalmanagement im Pflegeunternehmen	363
	<i>Christian Löffing, Dirk Heiter</i>	
8.1	Grundlagen der Personalwirtschaft	364
8.1.1	Zum Begriff der Personalwirtschaft	364
8.1.2	Zielsetzung der Personalwirtschaft	364
8.1.3	Aufgabenstellung der Personalwirtschaft	365
8.1.4	Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	366

8.2	Personalplanung	367
8.2.1	Grundlagen der Personalplanung	367
8.2.1.1	Ziele der Personalplanung	367
8.2.1.2	Bedeutung der Personalplanung	368
8.2.1.3	Aufgaben der Personalplanung	368
8.2.2	Personalplanung und Hilfsmittel	369
8.2.2.1	Personalbestandsplanung	371
8.2.2.2	Personalbedarfsplanung	371
8.2.2.3	Personaleinsatzplanung	372
8.2.2.4	Personalentwicklungsplanung	372
8.2.2.5	Personalkostenplanung	373
8.3	Personalbeschaffung	374
8.3.1	Interne Beschaffungswege	374
8.3.1.1	Innerbetriebliche Ausschreibung, Personalentwicklung und Versetzung ...	375
8.3.1.2	Mehrarbeit	375
8.3.2	Externe Beschaffungswege	376
8.3.2.1	Bewerberkartei	376
8.3.2.2	Agentur für Arbeit	376
8.3.2.3	Private Arbeitsvermittler bzw. Personalberater und Headhunter	376
8.3.2.4	Stellenanzeigen	377
8.3.2.5	Arbeitnehmerüberlassung – Personalleasing	377
8.3.2.6	Kontakte zu Bildungseinrichtungen	378
8.3.2.7	Internet	378
8.3.3	Maßnahmen zur Verringerung der Fluktuation	378
8.4	Personalauswahl	379
8.4.1	Grundsätze der Personalauswahl	379
8.4.2	Maßnahmen der Personalauswahl	379
8.4.2.1	Klassische Methoden der Mitarbeiterauswahl	380
8.4.2.2	Neuere Methoden der Mitarbeiterauswahl	383
8.5	Personaleinführung bzw. Implacement	385
8.5.1	Methoden der fachlichen Einarbeitung neuer Mitarbeiter	386
8.5.1.1	Ineffektive Extremstrategien	386
8.5.1.2	Effektive Strategien	386
8.5.2	Maßnahmen zur sozialen Integration neuer Mitarbeiter	387
8.5.3	Sonstige Maßnahmen	388
8.6	Personalbeurteilung	388
8.6.1	Gründe und Zeitpunkte der Beurteilung	388
8.6.2	Beurteilungskriterien	390
8.6.3	Beurteilungsarten	390
8.6.4	Beurteilungsablauf	392
8.6.5	Kritik an Mitarbeiterbeurteilungen	392
8.7	Personalentwicklung	394
8.7.1	Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung	394

8.7.2	Durchführung der Personalentwicklung	395
8.7.2.1	Bedarfsermittlung	395
8.7.2.2	Entscheidung zur Personalentwicklung	395
8.7.2.3	Ausgewählte Maßnahmen der Personalentwicklung	395
8.7.3	Relevanz der Personalentwicklung	398
8.8	Entgeltpolitik	398
8.8.1	Entlohnung im Wandel der Zeiten	398
8.8.2	Bestandteile eines modernen Entlohnungs- und Anreizsystems	400
8.8.3	Strategische Anforderungen an ein Entlohnungs- und Anreizsystem	400
8.8.3.1	Klassische Entlohnungsformen	401
8.8.3.2	Leistungsorientierte Vergütung	402
8.9	Personalverwaltung	404
8.9.1	Aufgaben der Personalverwaltung	405
8.9.2	Ziele der Personalverwaltung	405
8.9.3	Durchführung der Personalverwaltung – Abrechnung	406
8.9.3.1	Personaldatenverwaltung	406
8.9.3.2	Entgelt-Abrechnung	406
8.9.4	Hilfsmittel der Personalverwaltung	408
8.9.4.1	Personalakte	408
8.9.4.2	Personalkartei	408
8.9.4.3	Personaldatenbank	409
8.9.5	Personalstatistiken	409
8.9.5.1	Personalstruktur	409
8.9.5.2	Personalereignisse	410
8.9.5.3	Personalaufwand	410
8.9.5.4	Sozialaufwand	410
8.10	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	411
9.	Marketing in der Pflege	415
	<i>Stephanie Geise, Michael Horst</i>	
9.1	Grundlagen des Marketings	416
9.1.1	Der Begriff des Marketings	416
9.1.2	Vom Absatzmarketing zum Marketing als unternehmerisches Leitkonzept	417
9.1.3	Social Marketing	418
9.1.4	Relevanz des Marketings	419
9.1.5	Relevanz des Marketings für das Gesundheitswesen	419
9.1.6	Bedürfnisse als Grundlage des Marketings	421
9.2	Kundennutzen und -bindung durch Kernkompetenzen und Wertangebote ..	423
9.2.1	Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit	423
9.2.2	Beziehungsmarketing	424
9.2.3	Kundenanalyse: Kundenselektion und -rentabilität	425
9.2.4	Kernkompetenzen und Wertangebote	427

9.2.5	Analyse der Wertschöpfungskette	428
9.2.6	Strategische Geschäftseinheiten	429
9.3	Strategische Analyse von Markt und Marktumfeld	429
9.3.1	Relevanz der strategischen Analyse	429
9.3.2	Branchenanalyse und Benchmarking	430
9.3.3	Die Konkurrenzanalyse	432
9.3.4	Die Umweltanalyse	432
9.3.5	Die Situationsanalyse	434
9.3.6	Die Portfolio-Analyse	434
9.3.7	Die SWOT-Analyse	438
9.3.8	Analyse des Zielmarktes	438
9.4	Strategische Planung und Marketingstrategie	440
9.4.1	Relevanz der strategischen Planung	440
9.4.2	Von den Unternehmenszielen zum Zielsystem im Marketing	440
9.4.3	Ökonomische versus psychologische Marketingziele	441
9.4.4	Marketingstrategien	443
9.4.5	Ressourcen- versus marktbasierter Sichtweise?	444
9.4.6	Von der Marketingstrategie zum einmaligen Wettbewerbsvorteil	445
9.4.7	Die Marketingplanung	446
9.5	Die Umsetzung von Marketing	446
9.5.1	Marketinginstrumente	446
9.5.2	Der Marketing-Mix	447
9.5.3	Produkt- und Sortimentspolitik im Gesundheitswesen	447
9.5.4	Preispolitik im Gesundheitswesen	450
9.5.5	Distributionspolitik im Gesundheitswesen	450
9.5.6	Kommunikationspolitik im Gesundheitswesen	451
9.6	Markt- und Marketingforschung	453
9.6.1	Relevanz der Markt- und Marketingforschung	453
9.6.2	Zum Begriff der Markt- bzw. Marketingforschung	454
9.6.3	Primär- und Sekundärmarktforschung	454
9.6.3.1	Primärmarktforschung – Die Befragung	455
9.6.3.2	Primärmarktforschung – Die Beobachtung	456
9.6.3.3	Primärmarktforschung – Das Experiment	456
9.6.3.4	Sekundärmarktforschung – Methoden	457
9.7	Markenführung	457
9.7.1	Grundlagen der Markenführung	457
9.7.2	Das Markenimage als externes Marktwirkungskonzept	460
9.7.3	Marken-Konsumenten-Beziehung – Bindeglied zwischen Markenidentität und -image	461
9.7.4	Strategische Marktführung	461
9.7.5	Operative Markenführungsentscheidungen	463
9.8	Zusammenfassung und Fragen zum Selbsttest	464

10. Ausblick: Der Gesundheitsmarkt als Handlungsfeld der Zukunft	467
<i>Christian Loffing, Stephanie Geise</i>	
10.1 Wesentliche Markttrends	468
10.1.1 Gesundheit ist globaler Wachstumsfaktor	468
10.1.2 Gesundheit ist ökonomisches Gut	469
10.1.3 Gesundheit ist Lifestyle-Produkt	469
10.1.4 Emanzipation der Patienten	470
10.1.5 Vollkommener Wettbewerb, Spezialisierung und Differenzierung	470
10.2 Das Instrument Szenariomanagement	472
10.2.1 Einordnung des Instruments Szenariomanagement	472
10.2.2 Grundgedanken des Instruments Szenariomanagement	472
10.2.3 Vorgehen bei der Szenarioentwicklung	473
10.3 Konkrete Szenarien für das Gesundheitswesen in Deutschland	474
10.3.1 Szenario 1: Wirtschaftstreiber Gesundheitswesen	474
10.3.2 Szenario 2: Gesundheit ist Nebensache	475
10.3.3 Szenario 3: Zwei-Klassen-Gesundheitswesen	476
10.3.4 Szenario 4: Gesundheit goes Lifestyle	476
10.4 Transfer der Erkenntnisse	476
10.5 Fazit	478
Glossar	479
Abkürzungsverzeichnis	493
Autorenverzeichnis	497
Sachwortverzeichnis	499