

Inhaltsverzeichnis

0	Vorbereitung	13
0.1	Lern- und Arbeitsmethodik	14
	(Autorin: Brigitte Brakelmann)	
0.1.1	Lern- und Arbeitsmethodik sind bedeutsam für „Lernen lernen“	14
0.1.2	Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und deren Einfluss auf das Lernen	15
0.1.3	Lerntechniken	17
0.1.4	Zeit- und Themenplanung	19
0.1.5	Lehr- und Lernmethoden, eingesetzte Lehrmedien	20
0.1.6	Gruppenarbeit	21
0.1.7	Rede- und Präsentationstechniken	21
0.2	Crashkurs Betriebswirtschaftslehre (BWL)	22
	(Autor: Jürgen Laudien)	
0.2.1	Grundlegende Begriffe und Modelle in der BWL	22
0.2.2	Vorgehensweise der BWL	30
0.2.3	Bereiche der BWL	33
0.2.4	Funktion der BWL im Gesundheits- und Sozialbereich und Handlungsbereiche des Rahmenplans für Fachwirte	35
1	Planen, Steuern und Organisieren betrieblicher Prozesse	37
1.1	Erläutern der Prinzipien, Strukturen und Aufgaben sowie der ökonomischen Prozesse des Gesundheits- und Sozialwesens	38
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
1.1.1	Aufgaben und Verantwortung eines modernen Staates	38
1.1.1.1	Wirtschaftliches Handeln und knappe Ressourcen	38
1.1.1.2	Staatliche Ordnung als Grundlage wirtschaftlichen Handelns	42
1.1.1.3	Grundlagen einer marktwirtschaftlichen Ordnung	45
1.1.1.4	Funktionsweise einer wettbewerblichen Marktwirtschaft	53
1.1.2	Wirtschaftsordnungen im Kontext des Gesundheits- und Sozialwesens	59
1.1.2.1	Charakteristika der Planwirtschaft	59
1.1.2.2	Soziale Marktwirtschaft	61
1.1.2.3	Regulierende staatliche Eingriffe in die Soziale Marktwirtschaft	62
1.1.3	Gesundheits- und Sozialwesen in der Volkswirtschaft	66
1.1.3.1	Sozialpolitik in der Sozialen Marktwirtschaft	66
1.1.3.2	Die Rolle des Bürgers im Sozialstaat	71
1.1.3.3	Umverteilung und Soziale Gerechtigkeit	73
1.1.4	Prozess- und ordnungspolitische Entscheidungen im Gesundheits- und Sozialwesen	74
1.1.4.1	Wirtschaftspolitik in der Demokratie	74
1.1.4.2	Regierung und Gesetzgebungsverfahren	76
1.1.5	Steuerung des Gesundheits- und Sozialwesens	79
1.1.5.1	Staatliche Eingriffe in die Preisbildung	79
1.1.5.2	Instrumente der Sozialpolitik	81
1.1.6	Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse	83
1.1.7	Aufgaben und Lösungshinweise	86
1.2	Einordnung der Gesundheits- und Sozialpolitik in den nationalen und europäischen Kontext	90
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
1.2.1	Sozialstaatsprinzip	90
1.2.1.1	Das Sozialgesetzbuch	90
1.2.1.2	Entwicklung des Sozialstaates in der Demokratie	92
1.2.2	Zuständigkeit von Bund, Ländern und Kommunen	93
1.2.3	Gesundheits- und Sozialpolitik der EU	95

1.2.4	Auswirkungen des Europäischen Binnenmarktes auf die Gesundheits- und Sozialsysteme der EU	98
1.2.5	Funktionen und Bedeutung internationaler Organisationen	99
1.2.6	Aufgaben und Lösungshinweise	101
1.3	Rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen	102
	(Autor: Jürgen Laudien)	
1.3.1	Voraussetzungen für die Gründung von Einrichtungen	102
1.3.1.1	Rechtsordnung und Rechtsquellen	102
1.3.1.2	Rechtssubjekte und Rechtsformen	104
1.3.1.3	Berufsrecht	106
1.3.1.4	(Kosten-)Träger im Gesundheits- und Sozialwesen	107
1.3.1.5	Leistungserbringer im Gesundheits- und Sozialwesen	109
1.3.2	Regelungen für den Betrieb von Einrichtungen	111
1.3.2.1	Aufsichtsbehörden	111
1.3.2.2	Selbstverwaltung	112
1.3.2.3	Haftung	113
1.3.2.4	Steuerrecht	114
1.3.2.5	Vertretungsrecht	114
1.3.2.6	Patientenrechte	115
1.3.3	Regelungen für die Abwicklung von Einrichtungen	115
1.3.3.1	Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten	115
1.3.3.2	Datenschutz	116
1.3.3.3	Betriebsübergang	116
1.3.4	Aufgaben und Lösungshinweise	116
1.4	Entwickeln, Planen, Umsetzen und Evaluieren betrieblicher Ziele	117
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
1.4.1	Entwickeln betrieblicher Ziele	117
1.4.2	Planen betrieblicher Ziele	121
1.4.3	Umsetzen betrieblicher Ziele	123
1.4.4	Evaluieren und Optimieren betrieblicher Ziele	128
1.4.5	Aufgaben und Lösungshinweise	130
1.5	Beurteilen komplexer betrieblicher Zusammenhänge sowie Entwickeln und Umsetzen strategischer Handlungsmöglichkeiten	132
	(Autor: Jürgen Laudien)	
1.5.1	Zusammenwirken der Funktionsbereiche als Komplexitätsproblem	132
1.5.2	Führungsaufgaben im Rahmen der Komplexitätsbewältigung	134
1.5.3	Strategische und operative Handlungsmöglichkeiten	134
1.5.4	Entwickelte Handlungsmöglichkeiten	135
1.5.5	Komplexitätsmanagement in der Praxis	137
1.5.6	Aufgaben und Lösungshinweise	137
1.6	Gestalten und Optimieren von Prozessen	138
	(Autor: Jürgen Laudien)	
1.6.1	Dienstleistung als Wertschöpfungsprozess	138
1.6.2	Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse	139
1.6.3	Optimierung betrieblicher Prozesse	140
1.6.4	Aufgaben und Lösungshinweise	140
1.7	Anwenden von Organisationstechniken	141
	(Autor: Jürgen Laudien)	
1.7.1	Organisation und Organisationsmodelle	141
1.7.2	Wissens- und Informationsmanagement	143
1.7.2.1	Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in Organisationen	143
1.7.2.2	Daten, Informationen und Wissen in Organisationen	144
1.7.2.3	Informationsmanagement	144
1.7.2.4	Wissensmanagement	145
1.7.2.5	Lernende Organisation	145

1.8	Steuern betrieblicher Veränderungsprozesse	146
	(Autor: Jürgen Laudien)	
1.8.1	Organisationsentwicklung	146
1.8.1.1	Herausforderungen und veränderte Dynamik von Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen	146
1.8.1.2	Strategien der Organisationsentwicklung	148
1.8.1.3	Prozess der Organisationsentwicklung	149
1.8.2	Change Management	150
1.8.2.1	Aufgaben und Funktionen	150
1.8.2.2	Methoden	150
1.8.2.3	Abläufe	151
1.8.2.4	Ergebnisse	152
1.8.3	Aufgaben und Lösungshinweise	152
2	Steuern von Qualitätsmanagementprozessen	153
	(Autorin: Gerdi Müller)	
2.1	Ermitteln und Festlegen von Qualitätszielen	154
2.1.1	Allgemeine Einführung: Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen	154
2.1.1.1	Qualität ist eine zentrale Managementaufgabe	155
2.1.1.2	Ziele und Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen	156
2.1.1.3	Qualitätspolitik	158
2.1.1.4	Qualitätsziele	158
2.1.1.5	Qualitätsberichte	159
2.1.1.6	Managementbewertung	160
2.1.1.7	Rechtliche Grundlagen und Forderungen	161
2.1.2	Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheits- und Sozialwesen	161
2.1.2.1	Qualitätsmanagementsysteme und -ansätze	162
2.1.2.2	Integrierte Qualitätsmanagementsysteme	169
2.1.2.3	Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement	171
2.1.2.4	Branchenspezifische Qualitätsmanagementsysteme	179
2.2	Anwenden von QM-Methoden und -Techniken	181
2.2.1	Aufbau- und Ablauforganisation	181
2.2.2	Projekt- und Prozessmanagement im Qualitätsmanagement	183
2.2.2.1	Einsatz von Projekt- und Prozessmanagement	183
2.2.2.2	Moderations- und Kreativitätstechniken	184
2.2.2.3	Mitarbeiter und ihre Potenziale	187
2.2.3	Prozessoptimierung	188
2.2.3.1	Prozess- und Schwachstellenanalysen	188
2.2.3.2	Fehlerursachenanalyse, Fehlervermeidung und Fehlerkorrektur	188
2.2.3.3	Kontinuierliche Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse	194
2.2.4	Dokumentation des Qualitätsmanagements	199
2.3	Erfassen und Bewerten von Prozessdaten sowie Ermitteln von Qualitätsindikatoren	202
2.3.1	Qualitätsindikatoren und -kennzahlen	202
2.3.2	Selbstbewertung	203
2.3.3	Fremdbewertung	207
2.3.4	Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems	208
2.3.5	Bewertungsergebnisse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess	211
2.4	Weiterentwicklung eines Risikomanagements	211
2.4.1	Externe und interne Risiken	212
2.4.2	Instrumente des Risikomanagements	212
2.5	Anwenden von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements	213
2.5.1	Zeitmanagement als strategische Führungsaufgabe	213
2.5.1.1	ALPEN-Methode	214
2.5.1.2	Pareto-Prinzip	214

2.5.1.3	ABC-Analyse	215
2.5.1.4	Prinzip Eisenhower	216
2.5.2	Aufgaben als Führungskraft	216
2.5.3	Persönliche Entwicklung durch Selbstmanagement – Zeitdiebe erkennen und beherrschen	217
2.5.3.1	Nein-Sagen	217
2.5.3.2	Glaubenssätze	217
2.5.4	Balance zwischen beruflichen Anforderungen und Privatleben	218
2.6	Aufgaben und Lösungshinweise	219
3	Gestalten von Schnittstellen und Projekten	225
3.1	Ermitteln von Schnittstellen sowie Planen, Gestalten und Pflegen von Kooperationen und vernetzten Versorgungsformen (Autorin: Corinna Ehlers)	226
3.1.1	Schnittstellen und Kooperationsbeziehungen im Gesundheits- und Sozialbereich	226
3.1.2	Interne und externe Schnittstellen	229
3.1.3	Schnittstellengestaltung: Interdisziplinäre Kooperationsbeziehungen und Versorgungsformen	232
3.1.3.1	Vernetzung: Kooperationsbeziehungen planen, organisieren und pflegen	234
3.1.3.2	Phasen eines Netzwerkaufbaus	234
3.1.3.3	Auswirkungen von Netzwerkarbeit	237
3.1.4	Aufgaben und Lösungshinweise	237
3.2	Organisieren und Gestalten von Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und von Teamarbeit (Autor: Jürgen Laudien)	238
3.2.1	Kommunikationsprozesse zwischen den Berufsgruppen	238
3.2.1.1	Einführung in Kommunikation	238
3.2.1.2	Besonderheiten der Kommunikation zwischen Berufsgruppen	244
3.2.1.3	Datenschutz und Datensicherheit	245
3.2.2	Methoden der Unternehmenskommunikation	248
3.2.3	Teamarbeit	250
3.2.4	Kommunikationsstörungen	253
3.2.5	Aufgaben und Lösungshinweise	255
3.3	Projekte und Projektgruppen (Autor: Jürgen Laudien)	256
3.3.1	Aufgaben und Ziele des Projektmanagements	256
3.3.2	Informations- und Definitionsphase von Projekten	259
3.3.3	Projektgruppen	262
3.3.4	Projektplanung	263
3.3.5	Projektorganisation, -koordination und -überwachung steuern	267
3.3.6	Projektabschluss und Evaluation	269
3.3.7	Aufgaben und Lösungshinweise	270
4	Steuern und Überwachen betriebswirtschaftlicher Prozesse und Ressourcen	271
4.1	Vorbereiten und Koordinieren von Jahresabschlussarbeiten (Autor: Jürgen Laudien)	274
4.1.1	Jahresabschluss im betrieblichen Prozess	274
4.1.2	Prozess der Inventarisierung	275
4.1.3	Vermögen und Schulden ermitteln	278
4.1.4	Bilanzschema	287
4.1.5	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	291
4.1.6	Anhang	293
4.1.7	Aufgaben und Lösungshinweise	294

4.2	Finanzierungssysteme im Gesundheits- und Sozialwesen	295
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
4.2.1	Finanzierung im Gesundheitswesen	295
4.2.1.1	Besonderheiten des Gesundheitswesens	295
4.2.1.2	Die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV)	296
4.2.1.3	Private Krankenversicherung (PKV)	302
4.2.1.4	Gesetzliche und private Pflegeversicherung	303
4.2.1.5	Krankenhäuser	306
4.2.1.6	Ambulante ärztliche Versorgung	315
4.2.1.7	Vergütung der stationären Pflege	320
4.2.1.8	Vergütung der ambulanten Pflege	322
4.2.1.9	Finanzierung von Gesundheitssystemen in der EU	323
4.2.2	Finanzierung des Sozialwesens	324
4.2.2.1	Grundlagen der Sozialwirtschaft	324
4.2.2.2	Angebotsformen der sozialen Leistungen und Hilfe	327
4.2.3	Aufgaben und Lösungshinweise	334
4.3	Durchführen von Kosten- und Leistungsrechnung	337
	(Autor: Jürgen Laudien)	
4.3.1	Kosten aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln	338
4.3.2	Kosten den Kostenstellen zuordnen	340
4.3.3	Kalkulation von Kostenträgern durchführen	342
4.3.4	Leistungsrechnung durchführen	345
4.3.5	Preise ermitteln	347
4.3.6	Aufgaben und Lösungshinweise	351
4.4	Einsatz von Controllinginstrumenten	354
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
4.4.1	Controlling als ein Managementinstrument	354
4.4.2	Strategische Controllinginstrumente	356
4.4.3	Operative Controllinginstrumente	364
4.4.3.1	BWA und kurzfristige Erfolgsrechnung	364
4.4.3.2	Budgetierung und Berichtswesen	365
4.4.3.3	Deckungsbeitragsanalyse	366
4.4.3.4	ABC- und XYZ-Analyse	367
4.4.3.5	Nutzwertanalyse	369
4.4.4	Prozesskostenrechnung	369
4.4.5	Aufgaben und Lösungshinweise	372
4.5	Ermitteln, Auswerten und Beurteilen von betrieblichen Kennzahlen	375
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
4.5.1	Betriebliche Kennzahlen entwickeln	375
4.5.2	Betriebliche Kennzahlen auswählen	377
4.5.3	Betriebliche Kennzahlen ermitteln	380
4.5.4	Betriebliche Kennzahlen auswerten	382
4.5.5	Betriebliche Kennzahlen beurteilen	383
4.5.6	Aufgaben und Lösungshinweise	386
4.6	Vorbereiten der Finanz- und Investitionsplanung, Entwickeln und Umsetzen von Finanzierungs- und Investitionskonzepten	389
	(Autor: Hilko Holzkämper)	
4.6.1	Investitionsplan	389
4.6.1.1	Grundlagen der Investitionsplanung	389
4.6.1.2	Besonderheiten der Investitionsplanung im Krankenhaussektor	393
4.6.1.3	Besonderheiten der Investitionsplanung in der stationären Pflege	395
4.6.2	Finanzierungsplan	398
4.6.3	Liquiditätsplan	408
4.6.4	Aufgaben und Lösungshinweise	410

5	Führen und Entwickeln von Personal	413
	(Autorin: Andrea Ludwig)	
5.1	Planen, Beschaffen, Auswählen und Einsetzen von Personal	414
5.1.1	Personalplanung und Ziele der Personalpolitik	414
5.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	414
5.1.1.2	Corporate Identity (CI)	415
5.1.1.3	Unternehmenskultur (UK)	416
5.1.2	Personalbedarfsplanung	417
5.1.2.1	Bruttopersonalbedarf (BPB)	418
5.1.2.2	Nettopersonalbedarf (NPB)	421
5.1.2.3	Qualitative Personalbestandsplanung mittels Personalstrukturanalyse	421
5.1.2.4	Stellenbeschreibung	422
5.1.3	Personalbeschaffung	423
5.1.3.1	Methoden der Personalbeschaffung	423
5.1.3.2	Personalmarketing	424
5.1.4	Personalauswahl und -entscheidung	425
5.1.4.1	Stellenausschreibung	426
5.1.4.2	Aufbau Anforderungsprofil	427
5.1.4.3	Auswahlverfahren	427
5.1.4.4	Eignungsprofil	430
5.1.5	Personaleinsatz	432
5.1.5.1	Dauer von Arbeitsverträgen	432
5.1.5.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis	433
5.1.5.3	Mitarbeiteraufnahme	434
5.1.5.4	Personaleinsatzplanung	434
5.1.5.5	Personalakte	434
5.1.6	Aufgaben und Lösungshinweise	435
5.2	Durchführen von Personalmaßnahmen	436
5.2.1	Beurteilung	436
5.2.1.1	Leistungsbeurteilung	436
5.2.1.2	Potenzialanalyse/-beurteilung	442
5.2.1.3	Arbeitszeugnisse	443
5.2.2	Personalfreisetzung	445
5.2.2.1	Arten von Personalfreisetzung	445
5.2.2.2	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	446
5.2.3	Personalcontrolling	449
5.2.3.1	Notwendigkeit des Personalcontrollings	449
5.2.3.2	Arten von Daten im Personalwesen	450
5.2.4	Aufgaben und Lösungshinweise	451
5.3	Planung und Durchführung der Ausbildung	452
5.3.1	Ausbildung als Personalentwicklung	452
5.3.1.1	Ausbildung als Fundament einer strategischen Personalentwicklung	452
5.3.1.2	Das Ausbildungssystem in Deutschland	452
5.3.2	Anforderungen an den Ausbildungsbetrieb	453
5.3.2.1	Rechtliche Grundlagen	453
5.3.2.2	Vorgaben des Berufsbildungsgesetzes (BBiG)	454
5.3.2.3	Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)	454
5.3.2.4	Ausbildungsverordnungen	455
5.3.2.5	Ausbildereignungs-Verordnung (AEVO)	455
5.3.2.6	Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)	455
5.3.3	Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	456
5.3.3.1	Beteiligte Institutionen	456
5.3.3.2	Der Ausbildungsbetrieb	456
5.3.3.3	Aufgaben des Ausbilders bzw. Auszubildenden	456
5.3.4	Anforderungen an den Ausbilder	457
5.3.4.1	Führungseigenschaften und pädagogisches Verständnis	457
5.3.4.2	Vorbildfunktion	458

5.3.4.3	Richtlinienkompetenz	458
5.3.4.4	Anforderungen an die Eignung der Ausbilder	458
5.3.5	Ausbildung und betrieblicher Ausbildungsprozess	458
5.3.5.1	Begründung von Ausbildungsplätzen	458
5.3.5.2	Beendigung von Ausbildungsverhältnissen	459
5.3.5.3	Lernorte im Betrieb	460
5.3.5.4	Lernmittel und Betriebs- und Lernklima	461
5.3.5.5	Zusammenarbeit mit der Berufsschule	461
5.3.5.6	Ausbildungsplan	461
5.3.5.7	Berichtsheft (Ausbildungsdokumentation)	463
5.3.6	Außer- und überbetriebliche Ausbildung	463
5.3.6.1	Außerbetriebliche Ausbildung	463
5.3.6.2	Überbetriebliche Ausbildung	464
5.3.7	Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen	464
5.3.7.1	Lernschwierigkeiten	464
5.3.7.2	Verhaltensauffälligkeiten	465
5.3.7.3	Kulturelle Unterschiede berücksichtigen	465
5.3.7.4	Staatliche Ausbildungsförderung	466
5.3.8	Prüfungsdurchführung	466
5.3.8.1	Prüfungsvorbereitung	466
5.3.8.2	Anmeldung zur Prüfung	467
5.3.9	Ausbildungsabschluss	467
5.3.9.1	Bestandene Abschlussprüfung	467
5.3.9.2	Nicht bestandene Abschlussprüfung	468
5.3.9.3	Zeugnis	468
5.3.10	Aufgaben und Lösungshinweise	469
5.4	Anleiten, Fördern und Motivieren von Mitarbeitern, Auszubildenden und Teams	470
5.4.1	Führungsbeteiligte – Unternehmensführung	470
5.4.1.1	Unternehmenskultur und Grundsätze von Führung	470
5.4.1.2	Anforderungen an eine Führungskraft	471
5.4.2	Führungsmittel / Führungsinstrumente	472
5.4.2.1	Bedürfnisse von Mitarbeitern – Mitarbeitermotivation	472
5.4.2.2	Kommunikation in Form von Mitarbeitergesprächen	475
5.4.2.3	Workshop	476
5.4.2.4	Mentoring	476
5.4.2.5	Anreizmodelle	477
5.4.2.6	Mitarbeitergruppen	478
5.4.3	Führungsstile	479
5.4.3.1	Eindimensionale Führungsstile	479
5.4.3.2	Zweidimensionale Führungsstile (Führungsverhalten nach Blake/Mouton)	480
5.4.3.3	Dreidimensionaler Führungsstil – situativer Führungsstil (reifegradbezogen)	482
5.4.4	Führungstechniken	482
5.4.4.1	Führen durch Zielvereinbarungen bzw. Management by Objectives (MbO)	482
5.4.4.2	Aufgabenbezogenes Führen – Management by Delegation (MbD)	483
5.4.5	Führung von Teams	484
5.4.5.1	Gruppenstrukturen und deren Merkmale	484
5.4.5.2	Teambuildingprozesse	485
5.4.5.3	Teamsitzung als Maßnahme des Teambuildings	486
5.4.5.4	Konflikte im Team	486
5.4.6	Personalzufriedenheit	487
5.4.6.1	Grundlagen der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO)	487
5.4.6.2	Ergonomie – Wissenschaft der menschlichen Arbeit	488
5.4.6.3	Rechtliche Grundlagen zum Arbeitsschutz	489
5.4.6.4	Organisationspsychologie	489
5.4.7	Aufgaben und Lösungshinweise	491

5.5	Personalentwicklungspotenziale und Personalentwicklungsziele	491
5.5.1	Ziele der Personalentwicklung hinsichtlich der Unternehmensziele	491
5.5.1.1	Unternehmensentwicklung – Organisationsentwicklung – Personalentwicklung	491
5.5.1.2	Personalstrukturanalyse	492
5.5.2	Strategien der Personalentwicklung	493
5.5.2.1	Human Resource Management	493
5.5.2.2	Lernende Organisation	493
5.5.2.3	Schlüsselqualifikationen	493
5.5.3	Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter	493
5.5.3.1	Entwicklungspotenzialanalyse	493
5.5.3.2	Potenzialeinschätzung	494
5.5.4	Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	494
5.5.4.1	Die Begriffe Fortbildung und Weiterbildung	494
5.5.4.2	Strukturierung der beruflichen Fort- bzw. Weiterbildung	495
5.5.4.3	Planung einer Fort-/Weiterbildungsmaßnahme im Betrieb	496
5.5.5	Arten von Personalentwicklungsmaßnahmen	497
5.5.5.1	Interne oder externe Personalentwicklungsmaßnahmen	497
5.5.5.2	Betrieblicher Einsatzbereich	497
5.5.6	Laufbahnplanung	499
5.5.6.1	Laufbahnplanung im Rahmen der Ausbildung	499
5.5.6.2	Laufbahnplanung im Rahmen der beruflichen Entwicklung	499
5.5.7	Bildungscontrolling	499
5.5.7.1	Bildungserfolg	500
5.5.7.2	Kostenanalyse	501
5.5.8	Aufgaben und Lösungshinweise	502
5.6	Konfliktmanagement	503
5.6.1	Konflikte und Ursachen	503
5.6.1.1	Definitionen und Arten von Konfliktursachen	503
5.6.1.2	Konfliktarten	504
5.6.1.3	Konfliktmerkmale	505
5.6.2	Chancen und Risiken von Konflikten	505
5.6.2.1	Chancen von Konflikten	505
5.6.2.2	Risiken von Konflikten	506
5.6.3	Maßnahmen des Konfliktmanagements	508
5.6.3.1	Konfliktgespräch	508
5.6.3.2	Konfliktdiagnose	508
5.6.3.3	Konfliktbewältigung	508
5.6.3.4	Konfliktlösungsstrategie	508
5.6.3.5	Überwinden von Widerständen gegen Veränderung	510
5.6.3.6	Konflikte in Gruppen und Teams	511
5.6.4	Präventive Konfliktarbeit	512
5.6.5	Beratungsansätze	512
5.6.6	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	513
5.6.7	Aufgaben und Lösungshinweise	514
6	Planen und Durchführen von Marketingmaßnahmen	515
	(Autorin: Sabine Andreadis)	
6.1	Durchführung von Marktanalysen	516
6.1.1	Marketing als Managementaufgabe	516
6.1.2	Märkte und Marktsegmentierung	518
6.1.3	Untersuchung des Marktes	522
6.1.3.1	Markterkundungen	523
6.1.3.2	Methoden der Marktforschung	523
6.1.3.3	Marktanalysen	537
6.1.3.4	Marktprognosen	551

6.2	Formulierung von Marketingzielen	552
6.2.1	Unternehmensgrundsätze und -ziele	552
6.2.2	Marketingziele	553
6.3	Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten	555
6.3.1	Marketingmaßnahmen	557
6.3.2	Marketingbudget	564
6.3.3	Marketingcontrolling	565
6.4	Marketing-, Sponsoring- und Fundraising-Maßnahmen auch im Non-Profit-Leistungsbereich	567
6.4.1	Handlungsmöglichkeiten der Produkt- und Dienstleistungspolitik	568
6.4.2	Handlungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik	571
6.4.2.1	Werbung unter Berücksichtigung von Wettbewerbsbeschränkungen und Verboten	572
6.4.2.2	Öffentlichkeitsarbeit / PR	576
6.4.2.3	Persönlicher Verkauf / persönliche Beratung	578
6.4.2.4	Verkaufsförderung	579
6.4.2.5	Direktmarketing	580
6.4.2.6	Fundraising	580
6.4.3	Handlungsmöglichkeiten der Kontrahierungspolitik	583
6.4.4	Handlungsmöglichkeiten der Distributionspolitik	587
6.4.5	Handlungsmöglichkeiten der Servicepolitik	589
6.4.6	Konzept eines Marketingmix	589
6.5	Methoden des Sozialmarketings	590
6.5.1	Sozialmarketing	590
6.5.2	Spezifische Methoden des Sozialmarketings	594
6.5.2.1	Bildung und Pflege von Netzwerken und Kooperationen	594
6.5.2.2	Lobbyarbeit	594
6.5.2.3	Zusammenarbeit mit Kostenträgern	595
6.6	Maßnahmen im Gesundheitsmarketing	595
6.6.1	Gesundheitsmarketing	595
6.6.2	Spezifische Maßnahmen im Gesundheitsmarketing	596
6.6.2.1	Bildung und Pflege von Kooperationen	596
6.6.2.2	Lobbyarbeit	596
6.6.2.3	Zusammenarbeit mit Beratungs- und Kontrollbehörden bzw. -institutionen	596
6.7	Aufgaben und Lösungshinweise	597
7	Prüfungsvorbereitung und Musterklausuraufgaben	599
	(Autor: Jürgen Laudien)	
7.1	Hinweise zur schriftlichen Prüfung	600
7.2	Schriftliche Prüfung: Musterklausuraufgaben	601
7.3	Tipps für die mündliche Prüfung	629
Anhang		
	Stichwortverzeichnis	636
	Quellen- und Literaturverzeichnis	649
	Autorenvorstellung	654