

Christian Loffing Stephanie Geise
Herausgeber

Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege

Lehrbuch für Führungskräfte,
Weiterbildungsteilnehmer und Studenten

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



Loffing/Geise (Hrsg.)
**Management und Betriebswirtschaft in der
ambulanten und stationären Altenpflege**

Verlag Hans Huber
Programmbereich Pflege

Beirat Wissenschaft:
Angelika Abt-Zegelin, Dortmund
Silvia Käppeli, Zürich
Doris Schaeffer, Bielefeld

Beirat Ausbildung und Praxis:
Jürgen Osterbrink, Salzburg
Christine Sowinski, Köln
Franz Wagner, Berlin

HUBER



Bücher aus verwandten Sachgebieten

Pflegemanagement

Baartmans/Geng
Qualität nach Maß
2., vollst. überarb. u. erw. Auflage
2006. ISBN 978-3-456-84319-3

Darley (Hrsg.)
Kommunikationsmanagement
2006. ISBN 978-3-456-84079-6

Diegmann-Hornig/Jungschart-Geer/
Beine/Neufeld
Pflegebegutachtung
Lehrbuch für Sachverständige und
Gutachter in der Pflege
2009. ISBN 978-3-456-84000-0

Ewers/Schaeffer (Hrsg.)
**Case Management in Theorie
und Praxis**
2., erg. Auflage
2005. ISBN 978-3-456-84272-1

Gebert/Kneubühler
**Qualitätsbeurteilung und
Evaluation der Qualitätssicherung
in Pflegeheimen**
2., überarb. u. erg. Auflage
2003. ISBN 978-3-456-83934-9

Gertz
Die Pflegedienstleitung
2. Auflage
2002. ISBN 978-3-456-83809-0

Haubrock/Schär (Hrsg.)
**Betriebswirtschaft und Management
in der Gesundheitswirtschaft**
5., vollst. überarb. und erw. Auflage
2009. ISBN 978-3-456-84664-4

Heering (Hrsg.)
Das Pflegevisiten-Buch
2. Auflage
2006. ISBN 978-3-456-84301-8

Herrmann/Kätker
Diversity Management
Organisationale Vielfalt im Pflege-
und Gesundheitsbereich erkennen
und nutzen
2007. ISBN 978-3-456-84419-0

Kelly-Heidenthal/Marthaler
Pflege delegieren
2008. ISBN 978-3-456-84637-8

Leuzinger/Luterbacher
Mitarbeiterführung im Krankenhaus
3. Auflage
2000. ISBN 978-3-456-83434-4

Loffing
Coaching in der Pflege
2003. ISBN 978-3-456-83841-0

Loffing
Karriereplanung in der Pflege
2003. ISBN 978-3-456-83936-3

Loffing/Geise
Personalentwicklung in der Pflege
2005. ISBN 978-3-456-84239-4

Manthey
Primary Nursing
2. Auflage
2005. ISBN 978-3-456-84158-8

Mischo-Kelling/Schütz-Pazzini (Hrsg.)
Primäre Pflege in Theorie und Praxis
2007. ISBN 978-3-456-84322-3

Offermann
**Selbst- und Qualitätsmanagement
für Pflegeberufe**
2002. ISBN 978-3-456-83679-9

Poser/Ortmann/Pilz
Personalmarketing in der Pflege
2004. ISBN 978-3-456-84002-4

Poser/Schlüter
**Mediation für Pflege- und
Gesundheitsberufe**
2005. ISBN 978-3-456-84248-6

Poser/Schneider (Hrsg.)
Leiten, Lehren und Beraten
Fallorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch
für Pflegemanager und
Pflegepädagogen
2005. ISBN 978-3-456-84207-3

Zapp (Hrsg.)
Controlling in der Pflege
2004. ISBN 978-3-456-83846-5

Altenpflege Gerontologische Pflege/Langzeitpflege

Abraham/Bottrell/Fulmer/Mezey
(Hrsg.)
**Pflegestandards für die Versorgung
alter Menschen**
2001. ISBN 978-3-456-83424-5

Bowlby Sifton
Das Demenz-Buch
Ein «Wegbegleiter» für Angehörige,
Pflegende und Aktivierungsthera-
peuten
2008. ISBN 978-3-456-84416-9

Brooker
Person-zentriert pflegen
Das VIPS-Modell zur Pflege und
Betreuung von Menschen mit
einer Demenz
2008. ISBN 978-3-456-84500-5

Buchholz/Schürenberg
**Basale Stimulation in der Pflege
alter Menschen**
3., überarb. u. erw. Auflage
2009. ISBN 978-3-456-84564-7

Grond
Gewalt gegen Pflegende
2007. ISBN 978-3-456-84417-6

Hayder/Müller/Kuno
**Kontinenz – Inkontinenz –
Kontinenzförderung**
Praxishandbuch für Pflegende
2008. ISBN 978-3-456-84544-9

Kitwood
Demenz
Der person-zentrierte Ansatz im
Umgang mit verwirrten Menschen
5., erg. Auflage
2008. ISBN 978-3-456-84568-5

Koch-Straube
Fremde Welt Pflegeheim
2., korr. Auflage
2003. ISBN 978-3-456-83888-5

Kostrzewa
**Palliative Pflege von Menschen
mit Demenz**
2008. ISBN 978-3-456-84459-6

Krohwinkel
**Rehabilitierende Prozesspflege am
Beispiel von Apoplexiekranken**
Fördernde Prozesspflege als System
3., durchges. Auflage
2008. ISBN 978-3-456-84561-6

Sachweh
Spurenlesen im Sprachdschungel
Kommunikation und Verständigung
mit demenzkranken Menschen
2008. ISBN 978-3-456-84546-3

Taylor
Alzheimer und Ich
2008. ISBN 978-3-456-84643-9

Tideiksaar
Stürze und Sturzprävention
Assessment – Prävention – Management
2., vollst. überarb. u. erw. Auflage
2008. ISBN 978-3-456-84570-8

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet unter
www.verlag-hanshuber.com.

Christian Loffing
Stephanie Geise
(Herausgeber)

Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege

Lehrbuch für Führungskräfte, Weiterbildungsteilnehmer
und Studenten

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Unter Mitarbeit von
Isabel Romy Bierther
Christa Büker
Peter de Groot
Dirk Heiter
Michael Horst
Petra Keitel
Eva-Maria Kristen-Seydel
Gerd Maria Strauch

Verlag Hans Huber

Prof. Dr. Christian Loffing (Hrsg.). Dipl.-Psychologe, Dipl.-Betriebsökonom (BI)
Professor im Fachbereich Sozialwesen an der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach
christian@loffing.com

Stephanie Geise (Hrsg.). Dipl.-Kauffrau, M. A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Kommunikationswissenschaft der Universität Hohenheim, Stuttgart
stephanie.geise@gmx.net

Lektorat: Jürgen Georg, Lisa Binse
Bearbeitung: Michael Herrmann
Gestaltung und Herstellung: Karolina Andonovska
Titelillustration: pinx., Design-Büro, Wiesbaden
Umschlag: Claude Borer, Basel
Druckvorstufe, Druck und buchbinderische Verarbeitung: VVA KONKORDIA GmbH, Baden-Baden
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Verfasser haben größte Mühe darauf verwandt, dass die therapeutischen Angaben insbesondere von Medikamenten, ihre Dosierungen und Applikationen dem jeweiligen Wissensstand bei der Fertigstellung des Werkes entsprechen. Da jedoch die Pflege und Medizin als Wissenschaft ständig im Fluss sind, da menschliche Irrtümer und Druckfehler nie völlig auszuschließen sind, übernimmt der Verlag für derartige Angaben keine Gewähr. Jeder Anwender ist daher dringend aufgefordert, alle Angaben in eigener Verantwortung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Lektorat: Pflege: z. Hd.: Jürgen Georg
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 4500
Fax: 0041 (0)31 300 4593
juergen.georg@hanshuber.com
www.verlag-hanshuber.com

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2010
© 2005 / 2010 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
ISBN 978-3-456-84662-0

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
<i>Christian Loffing, Stephanie Geise</i>		
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

<i>Christa Bükler</i>		141
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	Pflegetheorien und Pflegemodelle	151
3.3.1	Begriff des Pflegemodells und der Pflegetheorie	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