

WISSENSCHAFTLICHE DISKUSSIONSPAPIERE

**Heft 111**

Gisela Mettin, Thomas Borowiec

**Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin  
im Sozial- und Gesundheitswesen:  
Vorstudie zur Entwicklung  
einer Fortbildungsordnung**

Schriftenreihe  
des Bundesinstituts  
für Berufsbildung  
Bonn

**Bundesinstitut  
für Berufsbildung** **BiBB**▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSIONSPAPIERE des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) werden durch den Präsidenten herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt.

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>

**Vertriebsadresse:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Arbeitsbereich 1.2 - Kommunikation  
- Veröffentlichungen -  
53142 Bonn

**Bestell-Nr.: 14.111**

Copyright 2009 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Herausgeber:  
Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)  
Umschlaggestaltung: Hoch Drei Berlin  
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Printed in Germany

ISBN 978-3-88555-864-4

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.  
URN: [urn:nbn:de:0035-0388-4](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0388-4)

## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage .....	5
2	Ziele .....	6
3	Methodische Hinweise .....	6
4	Ergebnisse .....	7
4.1	Bestehende Fortbildungsregelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen.....	7
4.1.1	Vergleich der Fortbildungsregelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen.....	7
4.1.2	Verwertbarkeit der in der Fortbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen.....	16
4.2	Qualifizierungsbedarf und Einsatzgebiete im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen.....	22
4.3	Neue Handlungs-/Kompetenzfelder im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen und sich daraus ergebende Qualifikationsanforderungen.....	28
5	Zusammenfassung und Strukturierungsvorschlag für die Fortbildungsordnung für Führungskräfte im mittleren Management („Geprüfter Fachwirt/ Geprüfte Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen“).....	37
	Literatur .....	44
	Anhang .....	47



## 1 Ausgangslage

Der medizinisch-technische Fortschritt, epidemiologische Veränderungen und die demografische Entwicklung mit mehr chronisch kranken und multimorbiden Patienten sowie mehr Pflegebedürftigen, aber auch der gravierende wirtschaftliche Wandel in Deutschland haben in den letzten Jahren Ökonomisierungsprozesse in Gang gesetzt, die Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen, der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen im Gesundheits- und Sozialwesen nach sich ziehen. Insbesondere der zunehmende Konkurrenz- und Kostendruck in diesem Bereich erfordert Strukturveränderungen und neue Formen der betrieblichen Kooperation. Gleichzeitig wird es notwendig, traditionelle Formen der „Gesundheits- und Sozialverwaltung“ durch modernes Betriebs- und Kostenmanagement zu ersetzen. Angesichts der Umbrüche im Gesundheits- und Sozialwesen geraten etablierte Qualifikations- und Berufsstrukturen unter zunehmenden Änderungsdruck. In dieser Phase des Strukturwandels gewinnt die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften mittlerer Positionen, die maßgeblich die veränderten Rahmenbedingungen in ihren Einrichtungen umsetzen, eine neue Qualität.

Gegenwärtig existiert eine Vielzahl an Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen. Sie reichen von einer Fülle unkoordinierter Fortbildungsregelungen auf Kammerebene gemäß § 54 BBiG über eine unüberschaubare Menge von landes-, themen-, träger- und einrichtungsspezifischen Weiterbildungsangeboten bis hin zu zahlreichen Bachelor-Studiengängen. Die Berufsbezeichnungen und die inhaltliche Schwerpunktsetzung sind sehr unterschiedlich. Seit 2001 haben sukzessive einzelne Industrie- und Handelskammern in Deutschland Rechtsverordnungen nach § 54 BBiG im Bereich des mittleren Managements mit dem Titel „Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen“ in Kraft gesetzt. Zurzeit bestehen in ca. 50 Kammern vergleichbare Regelungen. Die steigende Absolventenzahl (von 75 im Jahr 2002 auf 938 im Jahr 2006)<sup>1</sup> zeugt von einer hohen Akzeptanz dieses Fortbildungsangebotes seitens weiterbildungswilliger Fachkräfte im Gesundheits- und Sozialwesen.

Parallel zu dieser Entwicklung begann im Jahr 2000 eine Ärztekammer, im Rahmen eines vom BMBF geförderten Modellversuches, mit der Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzepts für den ambulanten Sektor im Bereich des mittleren Managements.<sup>2</sup> Aufbauend auf dem Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs und der Evaluierung des Lehrgangskonzepts wurde die Aufstiegsfortbildung „Betriebswirt/-in für Management im Gesundheitswesen“ entwickelt und in Kammerregelungen (Ärzte- und Zahnärztekammer) umgesetzt.

---

<sup>1</sup> Vgl. BIBB: Datenblatt zu Fortbildungsprüfungen Deutschland. In: Aus und Weiterbildungsstatistik (auf Basis der Berufsbildungsstatistik im Statistischen Bundesamt, Erhebung vom 31.12.). URL: <http://berufe.bibb-service.de/z/w/30/86103510.pdf> (Stand 13.11.2008)

<sup>2</sup> Vgl. Mettin, G.: Weiterbildung zur Praxismanagerin - eine berufliche Aufstiegs- und Karrierechance für Arzthelferinnen. In: Berufsbildung und Qualifikationstrends im personenbezogenen Dienstleistungssektor. Bestandsaufnahme und Konzepte für Aus- und Weiterbildung. (Hrsg.): Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 61. BIBB: Bonn 2002

## 2 Ziele

Ziel dieser Vorstudie war die Erarbeitung eines Vorschlages zur Strukturierung einer Fortbildungsordnung "Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen" nach § 53 BBiG. Dazu sind folgende Arbeitsschritte vorgenommen worden:

- Erfassen, Analysieren und Vergleichen der bestehenden Weiterbildungsangebote und Regelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen,
- Untersuchen der Verwertbarkeit der in den Fortbildungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen,
- Untersuchen des Qualifizierungsbedarfs und der Einsatzgebiete für Personal im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen,
- Erfassen und Beschreiben von Tätigkeits(Handlungs)feldern und Aufgabenbereichen, die sich in den letzten Jahren im mittleren Management etabliert haben sowie
- Erfassen und Beschreiben von Qualifikationsanforderungen.

## 3 Methodische Hinweise

Das methodische Verfahren umfasste:

- Dokumentenanalyse (z.B. Stellenbeschreibungen) und Literaturanalyse sowie Internetrecherchen zur theoretischen Erarbeitung des Untersuchungsfeldes,
- Erfassen, Analysieren und Vergleichen der bestehenden Weiterbildungsangebote und Regelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen auf der Grundlage der Bekanntmachung des „Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen vom 19. Juni 2008“, des bundesweiten Weiterbildungsportals (WIS) des Deutschen Industrie- und Handelskammertags DIHK mit Stand vom Oktober 2008 sowie der Datenbank KURSNET der Bundesagentur für Arbeit,
- Schriftliche Befragung von 2.000 Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, insbesondere ambulante, teilstationäre und stationäre Einrichtungen, Organisationen, Verbände und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens sowie Einrichtungen der Jugendhilfe und Behindertenbetreuung. Die Rücklaufquote betrug 21%,<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Befragt wurden Betriebsinhaber, Geschäftsführer oder Personalverantwortliche von 188 Krankenhäusern, 10 anderen stationären Einrichtungen, 105 Altenpflegeeinrichtungen, 103 Berufsausübungsgemeinschaften der Ärzte in der ambulanten Versorgung, 84 Ambulanten Diensten bzw. anderen ambulanten Einrichtungen, 60 Betrieben des Öffentlichen Gesundheitsdienstes, 56 Einrichtungen der Jugendhilfe bzw. Behindertenbetreuung, 27 Zahnmedizinischen Gemeinschaftspraxen, 25 Organisationen bzw. Verbände sowie 7 Kassenärztlichen Vereinigungen.

- 10 Fallstudien in Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens zur Untersuchung von Tätigkeitsbereichen, Arbeitsabläufen, Aufgabeninhalten und Einsatzfeldern von Personal im mittleren Management,<sup>4</sup>
- 63 halbstandardisierte Einzelinterviews (Telefoninterviews – Dauer ca. 30 Minuten) mit Arbeitgebern und Beschäftigten ausgewählter Betriebe und Einrichtungen zu vorhandenen Weiterbildungserfordernissen und Perspektiven von Weiterbildungsangeboten im mittleren Management,<sup>5</sup>
- Schriftliche Befragung von 700 Absolventen/-innen<sup>6</sup> von Fortbildungsprüfungen im mittleren Management (517 Absolventen/-innen der Fortbildung „Fachwirt/Fachwirtin für Sozial- und Gesundheitswesen“ und 183 Absolventen/-innen der Fortbildung „Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen“). Gefragt wurde nach der Verwertbarkeit der in der Fortbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen. Die Rücklaufquote betrug 31,7%,
- 16 Expertengespräche zu Tätigkeitsfeldern, Einsatzgebieten und Qualifikationsanforderungen,<sup>7</sup>
- Sachverständigengespräch zu den Untersuchungsergebnissen mit den Sozialparteien und Ressorts.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Bestehende Fortbildungsregelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen

#### 4.1.1 Vergleich der Fortbildungsregelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen

Bei der Recherche bestehender Fortbildungsregelungen im Bereich des mittleren Managements des Gesundheits- und Sozialwesens standen die sogenannten Kammerregelungen gemäß § 54 BBiG im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei wurden folgende Regelungen der Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie der Ärzte- oder Zahnärztekammern (AZK/ZÄK) in den Vergleich einbezogen:

- Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK),
- Fachwirt/Fachwirtin für die Alten- und Krankenpflege (IHK),

<sup>4</sup> Fallstudien wurden durchgeführt in: einer ambulanten Altenpflegeeinrichtung, einer stationären Altenpflegeeinrichtung, 2 Krankenhäusern, einem Medizinischen Versorgungszentrum, einer Kassenärztlichen Vereinigung, einer Krankenkasse, 2 Jugendhilfeeinrichtungen sowie einer Ärztekammer.

<sup>5</sup> Befragt wurden: 7 Gemeinschaftspraxen, 3 Medizinische Versorgungszentren, 3 Gesundheitsämter, 21 Krankenhäuser, 8 Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, 11 Alten- und Pflegeheime, 6 Altenwohnheime, 5 Ambulante Pflegedienste.

<sup>6</sup> Befragt wurden Absolventen der: IHK Koblenz; IHK Ostwestfalen zu Bielefeld; IHK Nordwestsachsen; IHK Schwerin; IHK München und Oberbayern; IHK Nürnberg f. Mittelfranken; IHK Potsdam; IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen; IHK Rhein-Neckar; IHK Lippe zu Detmold; ÄZK Schleswig-Holstein und ZÄK Westfalen-Lippe.

<sup>7</sup> Expertengespräche wurden geführt mit: DIHK, Bundesärztekammer und Landesärztekammer, Zahnärztekammer, Krankenkassen, Kassenärztlichen Vereinigungen, Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe e.V., Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V., ver.di- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft, Verband medizinischer Fachberufe e.V., Weiterbildungsträgern.

- Fachwirt/Fachwirtin für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen (IHK),
- Fachwirt/Fachwirtin für soziale Dienstleistungen (IHK),
- Sozialwirt/Sozialwirtin (IHK),
- Betriebssozialwirt/Betriebssozialwirtin (IHK) und
- Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK).

Darüber hinaus wurden landes- und trägerspezifische Angebote geprüft. Hierunter fallen auch Bachelor-Studiengänge an Fachhochschulen und Universitäten. Da die Rahmenbedingungen, Inhalte und insbesondere die Zugangsvoraussetzungen dieser Studiengänge – zumeist ist eine Hochschulzugangsberechtigung erforderlich – stark variieren, wurden sie nicht in die Endauswertung einbezogen, sondern sind nur beispielhaft im Anhang aufgenommen.

In 48 Industrie- und Handelskammern liegen Regelungen zum/zur „Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK)“ vor (vgl. Abbildung 1), die auch inhaltlich meist übereinstimmen. Diese Kammerfortbildungsregelung ist somit die am weitesten Verbreitete im Gesundheits- und Sozialwesen.

**Abbildung 1: Industrie- und Handelskammern mit Rechtsverordnungen zum Fachwirt/ zur Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen**

---

30.01.2001 IHK zu Berlin	11.02.2003 IHK Ostwestfalen zu Bielefeld
21.03.2001 IHK für München und Oberbayern	13.06.2003 IHK Hamburg
21.03.2001 IHK Potsdam	24.09.2003 IHK Mittlerer Niederrhein Krefeld
27.03.2001 IHK Schwaben	06.10.2003 IHK Ostwürttemberg
26.04.2001 IHK Bonn/Rhein-Sieg	02.12.2003 IHK zu Schwerin
10.05.2001 IHK Cottbus	24.02.2004 IHK Lippe zu Detmold
13.09.2001 IHK Braunschweig	09.03.2004 IHK Oberhausen zu Essen
04.12.2001 IHK Kassel	18.03.2004 IHK Region Stuttgart
20.02.2002 IHK Magdeburg	24.03.2004 IHK Regensburg
07.03.2002 IHK Südwestsachsen	18.05.2004 IHK Frankfurt am Main
12.03.2002 IHK Würzburg-Schweinfurt	24.06.2004 IHK Nürnberg für Mittelfranken
20.03.2002 IHK zu Köln	10.11.2004 IHK Erfurt
11.06.2002 IHK Bodensee-Oberschwaben	17.03.2005 IHK Limburg
19.06.2002 IHK Trier	21.07.2005 IHK für Oberfranken Bayreuth
30.09.2002 IHK Dresden	08.12.2005 IHK Ostthüringen zu Gera
07.10.2002 IHK zu Düsseldorf	14.03.2006 IHK für Niederbayern in Passau
08.11.2002 IHK zu Koblenz	28.08.2006 IHK Aachen
27.11.2002 IHK Hannover	12.09.2006 IHK Heilbronn-Franken
28.11.2002 IHK Schleswig-Holstein	11.10.2006 IHK Karlsruhe
11.12.2002 IHK Rhein-Neckar	16.11.2006 IHK Osnabrück-Emsland

Weitere 12 Industrie- und Handelskammern besitzen eine Rechtsvorschrift zum/zur „Fachwirt/Fachwirtin für die Alten- und Krankenpflege (IHK)“. Andere Regelungen kommen nur in wenigen oder einer einzigen Kammer vor, so z.B. „Fachwirt/Fachwirtin für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen (IHK)“, „Fachwirt/Fachwirtin für soziale Dienstleistungen (IHK)“, „Betriebssozialwirt/Betriebssozialwirtin (IHK)“ oder „Sozialwirt/Sozialwirtin (IHK)“. Ferner existieren die Fortbildungsregelungen zum/zur „Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im

Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“, welche gegenwärtig von den Ärztekammern (ÄZK) Schleswig-Holstein und Hamburg sowie der Zahnärztekammer (ZÄK) Westfalen-Lippe angeboten werden.

### *Prüfungsbereiche der Fortbildungsregelungen der Kammern*

Bei der Auswertung der Prüfungsbereiche aller Kammerregelungen (IHK und ÄZK/ZÄK) ist festzustellen, dass sich die einzelnen Qualifizierungs-/Prüfungsbereiche mehr oder weniger stark überschneiden (vgl. Abbildung 2). Es finden sich in den Verordnungen trotz unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzung immer wieder gleiche bzw. ähnliche Inhaltsbereiche, wie z. B. Volks- und Betriebswirtschaft, Rechtskunde, Rechnungswesen, Betriebliche Unternehmensführung, Marketing oder Personalmanagement.

Abbildung 2: **Korrespondierende Prüfungsbereiche der Kammerregelungen für Fortbildungen im Sozial- und Gesundheitswesen**



Die inhaltlich unterschiedliche Akzentuierung der im Kern vergleichbaren Fortbildungsordnungen zeigt sich z.B. beim „Fachwirt/Fachwirtin für die Alten- und Krankenpflege (IHK)“ und beim „Fachwirt/Fachwirtin für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen (IHK)“ in den Prüfungsbereichen Recht, Marketing und Informationsmanagement/ Kommunikationstechniken (Elektronische Datenverarbeitung, Informations- und Kommunikationstechnik). Beim Fachwirt/bei der Fachwirtin für die Alten- und Krankenpflege (IHK) ist beispielsweise der Prüfungsbereich Marketing der Alten- und Krankenpflege, u. a. mit den Inhalten

- Zielgruppen, Organisationsstrukturen und Unternehmensformen in der ambulanten und stationären Alten- und Krankenpflege,

- Verbände, Organisationen und Institutionen der Alten- und Krankenpflegewirtschaft sowie
- Finanzierungsarten der Alten- und Krankenpflege

explizit auf die Alten- und Krankenpflege abgestimmt. Bei beiden Fortbildungsordnungen trifft dies auf den Prüfungsbereich Recht der Alten- und Krankenpflege bzw. Recht, insbesondere rechtliche Aspekte in der Alten- und Krankenpflege u. a. mit den Inhalten

- einschlägige Vorschriften des Umweltschutzrechts,
- Rechtsvorschriften und Verordnungen beim Betrieb eines Unternehmens der Alten- und Krankenpflege sowie
- Haftungsrecht des Pflegeunternehmens zu.

Bei der Regelung zum/zur „Fachwirt/ Fachwirtin für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen (IHK)“ finden sich Qualifikationen, die insbesondere auf den Pflegebereich abgestimmt sind, wie z. B. „Pflege- und sozialwissenschaftliches Grundwissen“.

Beim/bei der „Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK)“ ist die Prüfung in handlungsfeldübergreifende (allgemein wirtschaftsbezogene) und handlungsfeldspezifische (auf Gesundheits- und Sozialwesen bezogene) Qualifikationen unterteilt. Der Prüfungsteil „Handlungsfeldübergreifende Qualifikationen“ umfasst die Qualifikationsbereiche

- Aspekte der Volks- und Betriebswirtschaft, Recht und Steuern,
- Unternehmensführung, Controlling und Rechnungswesen sowie
- Personalwirtschaft, Informationsmanagement und Kommunikation.

Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um allgemeine wirtschaftsbezogene Qualifikationen, die nicht auf die Besonderheiten im Gesundheits- und Sozialwesen zugeschnitten sind.

Der Prüfungsteil „Handlungsfeldspezifische Qualifikationen“ gliedert sich in die Qualifikationsbereiche

- Sozial- und Gesundheitsökonomie,
- Rechtliche Bestimmungen im Sozial- und Gesundheitswesen,
- Marketing im Sozial- und Gesundheitswesen sowie
- Management im Sozial- und Gesundheitswesen.

Der Qualifikationsbereich „Sozial- und Gesundheitsökonomie“ umfasst die Themen

- Bedeutung der Gesundheit für die Volkswirtschaft,
- Sozial- und Gesundheitspolitik,
- Struktur des Sozial- und Gesundheitswesens,
- Rolle des Staates sowie
- Akteure im Sozial- und Gesundheitswesen.

Hier zeigt sich die Ausrichtung auf explizite Fortbildungsinhalte, die den Qualifikationsanforderungen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens entsprechen. Es werden Qualifikationsinhalte benannt, die die allgemeinen Bedingungen im Gesundheits- und Sozialwesen aufgreifen, die aber nicht auf ein eng begrenztes Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum hinführen, wie z. B. bei den Fachwirten für die Alten- und Krankenpflege (IHK).

Auch der Qualifikationsbereich „Rechtliche Bestimmungen im Sozial- und Gesundheitswesen“ präzisiert mit den Themen

- Öffentliches Gesundheitsrecht,
- Haftungsrecht,
- Heim- und Betreuungsrecht,
- Finanzierung von stationären, teilstationären und ambulanten Diensten,
- Steuerrecht sowie
- SGB

den gesamten Bereich, nicht aber ein spezielles Einsatzgebiet.

Weiterhin enthalten sowohl der/die „Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK)“ als auch der/die „Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ zeitgemäße und moderne Qualifikationsbereiche, wie Qualitätsmanagement, Projektmanagement oder Ausbildungsmanagement. Diese beiden neueren Regelungen greifen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche auf, die im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens als wesentlich erachtet werden (vgl. Ausführungen zur empirischen Untersuchung). Die Schwerpunktsetzung ist jedoch verschieden. Der/die „Betriebswirt/ Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ gestaltet einen eigenen Qualifikations- und damit Prüfungsbe- reich für das Qualitätsmanagement, wohingegen der/die „Fachwirt/ Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK)“ dieses Thema im Qualifikationsbereich „Management im Sozial- und Gesundheitswesen“ lediglich unter dem Aspekt Beherrschung von notwendigen Planungs-, Steuerungs- und Führungsinstrumentarien zur Betriebsführung behandelt.

Der in seiner Bedeutung oft unterschätzte Qualifikationsbereich „Sozial- und Gesundheitsöko- nomie“ stellt in den Fachwirte-Regelungen im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK) einen Schwerpunkt der Qualifikation dar, während er bei dem/der „Betriebswirt/Betriebswirtin für Ma- nagement im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ nicht explizit als Qualifikations-/Prüfungsbereich zu finden ist.

Im Gegensatz dazu spielt der Einsatz der modernen Informations- und Kommunikations- technologie, insbesondere unter dem Gesichtspunkt des Auf- und Ausbaus der Telematik sowie der Gestaltung von Netzwerken, in der Fortbildungsordnung „Betriebswirt/Betriebswirtin für Ma- nagement im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ eine wesentlich größere Rolle als in den Rege- lungen der IHK.

Die Prüfungsregelungen der IHK-Prüfungen sind bis auf eine Ausnahme inhaltsorientiert beschrieben. Nur bei den „Fachwirten im Sozial- und Gesundheitswesen (IHK)“ existieren handlungsorientiert beschriebene Qualifikations-/Prüfungsbereiche, wie z. B.:

*„Im Qualifikationsbereich ‚Management im Sozial- und Gesundheitswesen‘ soll der Prüfungsteilnehmer nachweisen, dass er das für die Betriebsführung notwendige Planungs-, Steuerungs- und Führungsinstrumentarium beherrscht. Er soll die Besonderheiten des externen und internen Rechnungswesens kennen sowie das damit in Zusammenhang stehende Controlling umsetzen können. Darüber hinaus soll er die Elemente des Projekt- und Qualitätsmanagements dienstleistungsspezifisch einsetzen. In diesem Rahmen können geprüft werden: ...“<sup>8</sup>*

Prüfungsinhalte sind allerdings in der Regel wissens(inhalts-)basiert formuliert:

- „Spezifische Unternehmensformen,
- Angewandte Planungs- und Steuerungstechniken,
- Aktuelle Organisationsstrukturen/Organisationsentwicklung,
- Führungs- und Managementtechniken,
- Rechnungswesen/Controlling,
- Personalwesen,
- Kommunikation und Informationstechniken,
- Projektmanagement sowie
- Qualitätsmanagement.“<sup>9</sup>

Die Fortbildungsordnung des „Betriebswirts/der Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ versucht darüber hinaus, auch Prüfungsinhalte handlungs-/kompetenzbasiert zu beschreiben. Dies zeigt sich in der Ausgestaltung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Qualifikationsbereiche. So ist im Prüfungsbereich – „Qualitäts- und Projektmanagement“ der Erwerb der Kompetenzen wie folgt beschrieben:

*„In diesem Rahmen können folgende Qualifikationen/Kompetenzen geprüft werden:*

- *Berücksichtigen von Grundlagen und Prinzipien anerkannten Qualitätsmanagements auf der Basis gesetzlicher und vertraglicher Vorgaben,*
- *Auswählen, Interpretieren und Anwenden von Qualitätsmanagementsystemen für das Unternehmen,*
- *Initiieren, Planen und Organisieren, Überwachen und Kontrollieren von Qualitäts- und Qualitätsverbesserungsmaßnahmen,*
- *Anwenden aktueller Qualitätsmanagementmethoden und -instrumente in Problemlösungsprozessen,*
- *Erfassen, Aufbereiten, Analysieren und Interpretieren von QM-Prozessdaten.“<sup>10</sup>*

---

<sup>8</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Das bundesweite Weiterbildungsportal (WIS): [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de) (Stand 31.10.08)

<sup>9</sup> Ebenda

<sup>10</sup> Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Besondere Rechtsvorschriften für die Fortbildungsprüfung zur „Betriebswirtin/zum Betriebswirt für Management im Gesundheitswesen“ der Zahnärztekammer Westfalen-Lippe vom 26. November 2004. In: Ministerialblatt für das Land Nordrhein-Westfalen, Nr. 36 vom 17. August 2005, S. 903

Einen Sonderfall stellt die Fortbildung zum „Betriebssozialwirt/zur Betriebssozialwirtin (IHK)“ der IHK Halle-Dessau dar, die ebenso wie die anderen Regelungen auf die Übernahme von Aufgaben im mittleren Management vorbereiten soll. Mit der Bezeichnung „Betriebswirt/Betriebswirtin“ ist diese Fortbildungsprüfung zwar nach dem Strukturprinzip der Kammern, aber oberhalb der Fachwirteebene angesiedelt. Dies wird teilweise in der Beschreibung des Zieles der Fortbildungsprüfung deutlich, jedoch ist in den Prüfungsinhalten der Grad der Höherqualifizierung gegenüber der Fachwirteprüfung – in Form einer differenzierten Darstellung der Niveaus der einzelnen Qualifikationsbereiche – nur bedingt erkennbar. Explizit heißt es im § 1 (2) Ziel der Prüfung:

*„Durch die Prüfung ist festzustellen, ob der Prüfungsteilnehmer die notwendigen Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen besitzt, die es ihm ermöglichen, folgende Aufgaben eines/r Betriebssozialwirts/in wahrzunehmen:*

*Ausübung umfassender verantwortlicher Tätigkeiten in wichtigen Gebieten der Arbeit von Wohlfahrtsverbänden und sozialen Dienstleistungsunternehmen, wie Verwaltungsleitung, Abteilungsleitung, Hauptbuchhaltung und Controlling.*

*Selbstständige Leitung von Fachbereichen, die verantwortlich sind für strategische Planung, Verwaltung, Verteilung und Kontrolle von Finanz- und Investitionsvorgängen.“<sup>11</sup>*

Darüber hinaus wird zu dieser Fortbildungsprüfung nur zugelassen, wer eine Ausbildung in einem kaufmännischen oder verwaltenden Beruf abgeschlossen hat. Die Prüfungsfächer sind ganz allgemein auf die betriebswirtschaftliche Leitung ausgerichtet. Eine Ausnahme bildet z. B. der Bereich Volkswirtschaft mit den Inhalten:

- Die volkswirtschaftliche Bedeutung des sozialen Dienstleistungssektors,
- die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor sowie
- Europäische Union und die Annäherung der Sozialschutzsysteme als Herausforderung für den sozialen Dienstleistungssektor in Deutschland.

#### *Landes- und trägerspezifische Angebote*

Im Bereich der ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sowie in Krankenhäusern findet die Fortbildung zur Pflegedienstleitung große Verbreitung. Die der Pflegedienstleitung zugeordneten Aufgaben- und Kompetenzbereiche in den jeweiligen landesrechtlich geregelten Weiterbildungsordnungen für Pflegeberufe unterscheiden sich teilweise stark voneinander. Die Pflegedienstleitung ist aber immer grundsätzlich als Bindeglied zwischen Pflege, Medizin und Verwaltung zu sehen. Verantwortungsbereiche, wie Qualitätssicherung, Entwicklung von neuen

---

<sup>11</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Das bundesweite Weiterbildungsportal (WIS): [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de) (Stand 31.10.08)

Pflegekonzepten, Personalmanagement und Mitverantwortung bei der Gesamtbetriebsführung sind wesentliche Fortbildungsinhalte.

Grundlage der meisten dieser Fortbildungen ist die Empfehlung der Deutschen Krankenhausgesellschaft über die Weiterbildung und Prüfung von Pflegedienstleitungen. Mit einem Volumen von mindestens 2.000 Unterrichtsstunden sowie mindestens 720 Stunden praktischer Tätigkeit ist sie weit umfangreicher und inhaltlich spezialisierter als die anderen, in dieser Untersuchung betrachteten, Regelungen. Die Zulassungsvoraussetzung ist vorwiegend eine abgeschlossene Ausbildung in der Kranken- oder Altenpflege und eine mindestens dreijährige Berufserfahrung in diesen Bereichen. Berufliche Ausbildungen im kaufmännischen oder verwaltenden Bereich kommen als Zugangswege nicht in Betracht. Zudem ist das Ziel der Fortbildung und somit der inhaltliche Zuschnitt stark auf den Handlungsbereich der ambulanten und stationären (Pflege-) Einrichtungen und Krankenhäuser abgestimmt. So ist es Ziel der Weiterbildung *„Krankenschwestern/Krankenpfleger/Kinderkrankenschwestern/Kinderkrankenpfleger zu befähigen, die Leitung des Pflegedienstes und Aufgaben in der Krankenhausbetriebsleitung wahrzunehmen.“*<sup>12</sup> Die beschriebenen Fortbildungsinhalte der Pflegedienstleitung finden sich zwar auch grundlegend bei vielen Kammerregelungen im Sozial- und Gesundheitswesen wieder, allerdings stehen sie bei der Fortbildung zur Pflegedienstleitung in direktem Zusammenhang mit der fachspezifischen Ausrichtung auf die Pflege, wie z. B.

- Krankenhaus- und Heimbetriebswirtschaft (z. B. Kostenrechnung im Krankenhaus und Pflegeheim, Finanzierung/Investition, Aufbau- und Ablauforganisation im Krankenhaus, Controlling, Steuern, Strategisches Management),
- Führung und Selbstmanagement (z. B. Mitarbeiterführung/Teamentwicklung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Kommunikation und Konfliktmanagement),
- Qualitätsmanagement (z. B. Methoden der internen und externen Qualitätsentwicklung, Grundlagen des Qualitätsmanagements, Qualitätsbeschreibung, -sicherung und -weiterentwicklung),
- Organisation und Organisationsentwicklung (z. B. Aufbau/Ablauforganisation, Personaleinsatzplanung, Projektmanagement),
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie
- Recht (z. B. Krankenhausfinanzierungsgesetz).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Empfehlung der Deutschen Krankenhausgesellschaft: Weiterbildung und Prüfung von Krankenschwestern, Krankenpflegern, Kinderkrankenschwestern und Kinderkrankenpflegern für die Leitung des Pflegedienstes und Aufgaben in der Krankenhausbetriebsleitung vom 5. Juni 1989, Nr. 1. In: Theobald/ Erdle: Das Recht der Heilhilfsberufe, Hebammen und Heilpraktiker, Teil II Weiterbildung, Loseblatt

<sup>13</sup> Ebenda

## *Zugangsvoraussetzungen – Struktur – Prüfung*

Beinahe alle Fortbildungsregelungen orientieren sich bei der Zulassung zur Fortbildungsprüfung an einer mit Erfolg abgeschlossenen Ausbildung in einem anerkannten kaufmännischen oder verwaltenden Ausbildungsberuf im Gesundheits- und Sozialwesen sowie einer mindestens zweijährigen Berufspraxis. Darüber hinaus sind Absolventen anderer „anerkannter Ausbildungsberufe“, insbesondere kaufmännische, verwaltende, helfende, pädagogische oder pflegende Berufe mit einer mindestens 3- bis 4-jährigen Berufspraxis, zugelassen. Wer eine mindestens fünf- bis sechsjährige einschlägige Berufspraxis hat, kann ebenfalls zur Prüfung zugelassen werden.

Grundsätzlich müssen zum Bestehen der Fortbildungsprüfungen alle Qualifikations- bzw. Prüfungsbereiche in engem zeitlichem Zusammenhang belegt und geprüft werden. Nur die Fortbildungsordnung zum/zur „Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ ist modular aufgebaut, so dass die einzelnen „Module“ unabhängig voneinander geprüft werden können.

Die Fortbildungsprüfung besteht bei fast allen Regelungen aus einem schriftlichen und einem mündlichen Teil. Je Qualifikations-/Prüfungsbereich ist eine schriftliche Prüfung abzulegen. Der mündliche Prüfungsteil wird meist in Form eines situationsbezogenen Fachgespräches abgenommen.

Bei der Fortbildung zum/zur „Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen“ ist es möglich, andere Prüfungsleistungen teilweise anrechnen zu lassen:

*„Handlungsfeldübergreifende Qualifikationen“ anderer Fachwirte-Regelungen, die den Anforderungen gemäß § 4 entsprechen, können grundsätzlich angerechnet werden.“<sup>14</sup>*

Für das Bestehen der Weiterbildung zum/zur „Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen (ÄZK/ZÄK)“ muss zudem eine Projektarbeit angefertigt werden. Das Bestehen der Modulprüfungen ist Voraussetzung für die Zulassung zur mündlich-praktischen Abschlussprüfung.

Der Umfang der Unterrichtsstunden der Fortbildungen schwankt zwar auch innerhalb der einzelnen Regelungen (vgl. KURSNET mit Stand vom November 2008), er liegt dennoch bei ca. 600 Stunden – Minimum 510, Maximum 690 Unterrichtsstunden. Nur die Fortbildung zum/zur „Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen“ umfasst ein Kontingent von 800 Stunden, wobei 160 Stunden für ein Praktikum und die Erstellung einer Projektarbeit vorgesehen sind.

---

<sup>14</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Das bundesweite Weiterbildungsportal (WIS): [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de) (Stand 31.10.08)

#### 4.1.2 Verwertbarkeit der in der Fortbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen

Die Fortbildungsangebote im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen verzeichnen in den letzten Jahren eine hohe Zuwachsrate. Die Zahl der Absolventen, die jährlich die Fortbildungsprüfung „Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen“ bei den Industrie- und Handelskammern ablegen, ist von 2004 bis 2006 um mehr als das Doppelte gestiegen (von ca. 450 im Jahr 2004 auf rund 1.000 im Jahr 2006)<sup>15</sup>. Im Rahmen einer Erhebung wurden insgesamt 700 Absolventen von Fortbildungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen (517 Absolventen der Fortbildung „Fachwirt/Fachwirtin für Sozial- und Gesundheitswesen“ und 183 Absolventen der Fortbildung „Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen“) befragt.<sup>16</sup> Von den insgesamt 700 angeschriebenen Weiterbildungsteilnehmern und -teilnehmerinnen haben 222<sup>17</sup> die Fragen nach der Motivation für die Weiterbildung, der Auswirkung der Weiterbildung auf die berufliche Entwicklung sowie der Verwertbarkeit der in der Fortbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen beantwortet. Das ergibt eine Rücklaufquote von 31,7%.

#### *Vorqualifikation*

Die an der Befragung beteiligten Weiterbildungsabsolventen weisen sehr heterogene Vorqualifikationen auf. Die Ausbildungsberufe, aus denen die Teilnehmer/-innen für eine Fortbildung im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen kommen, reichen von nichtärztlichen Gesundheitsberufen, wie z. B. Gesundheits- und Krankenpfleger, Medizinische Fachangestellte, Hebammen, Rettungsassistenten, über soziale Berufe, wie Sozialpädagogen, Sozialarbeiter, Heilerziehungspfleger und Erzieher, bis zu unterschiedlichen kaufmännisch-verwaltenden Berufen, u. a. Kaufmann/Kauffrau im Gesundheitswesen, Bürokaufmann/frau und Einzelhandelskaufmann/frau. Zu den am häufigsten vertretenen Berufen gehören Medizinische Fachangestellte (25%), Gesundheits- und Krankenpfleger (rund 20%), Kaufmänner/Kauffrauen (13%) sowie Versicherungsfachangestellte (10%).

Dabei macht der Anteil der Medizinischen Fachangestellten an der Fortbildung zum/zur Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen rund drei Viertel aller Teilnehmer/-innen aus, während er bei der Fachwirte-Qualifizierung nur ca. 10% beträgt. Bei den kaufmännisch-verwaltenden Berufen und den Sozialversicherungsfachangestellten dagegen liegt der Anteil an der Fortbildung zum/zur Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheits-

---

<sup>15</sup> Vgl. BIBB: Datenblatt zu Fortbildungsprüfungen Deutschland. In: Aus und Weiterbildungsstatistik (auf Basis der Berufsbildungsstatistik im Statistischen Bundesamt, Erhebung vom 31.12.). URL: <http://berufe.bibb-service.de/z/w/30/86103510.pdf> (Stand 13.11.2008)

<sup>16</sup> Die Durchführung der Befragung wurde von folgenden Kammern unterstützt: IHK Koblenz; IHK Ostwestfalen zu Bielefeld; IHK Nordwestsachsen; IHK Schwerin; IHK München und Oberbayern; IHK Nürnberg f. Mittelfranken; IHK Potsdam; IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen; IHK Rhein-Neckar; IHK Lippe zu Detmold; Ärztekammer Schleswig-Holstein und Zahnärztekammer Westfalen-Lippe.

<sup>17</sup> Von den insgesamt 222 Befragungsteilnehmern haben 170 eine IHK-Prüfung zum „Fachwirt für Sozial- und Gesundheitswesen“ und 52 eine Prüfung zur „Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen“ bei einer Ärzte- bzw. Zahnärztekammer absolviert.

wesen bei 17% und 14%, während die Fortbildung zum/zur Betriebswirt/ Betriebswirtin keine entsprechenden Teilnehmer/innen aufweist.

Abbildung 3: **Vorqualifikationen der Weiterbildungsteilnehmer/-innen**

Erlerner Ausbildungsberuf	
	Prozent
Gesundheits-/Krankenpfleger/in	19,7
Bürokauffrau/-mann; Einzelhandelskauffrau/-mann; Groß- und Außenhandelskauffrau/-mann; Industriekaufrau/-mann; Kaufrau/-mann für Bürokommunikation; Hotelfachfrau/-mann	13,1
Sozialversicherungsfachangestellte/r	10,7
Medizinische/r Fachangestellte/r	25,1
Zahnmedizinische/r Fachangestellte/r	5,0
Rettungsassistent/in	4,1
Pädagoge/in, Sozialarbeiter/in, Sozialpädagoge/in, Sonder-/Heilpädagoge/in	3,6
Erzieher/in	2,7
Kauffrau/-mann im Gesundheitswesen	2,7
Altenpfleger/in	2,3
Physiotherapeut/in; Ergotherapeut/in, Logopäde/in	2,3
Heilerziehungspfleger/in	1,8
Verwaltungsfachangestellte/r; Steuerfachangestellte/r	2,3
Sonstige (Maschinenschlosser/in, Agrotechniker/in; Studium der Germanistik, Studium der Slawistik; Medizinisch Technische/r Laborant/in	2,3
Hebamme/Entbindungspfleger, Heilpraktiker/in	0,9
Kindergärtner/in, Lehrer/in	0,9
Tiermedizinische/r Fachangestellte/r	0,5

### Einsatzbereiche

Die Bereiche, in denen die Weiterbildungsteilnehmer/-innen vor und nach Abschluss der Fortbildungsmaßnahme tätig sind, umfassen die gesamte Palette der Betriebe und Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: **Einsatzbereiche der Weiterbildungsteilnehmer/-innen nach Abschluss der Fortbildungsmaßnahme**

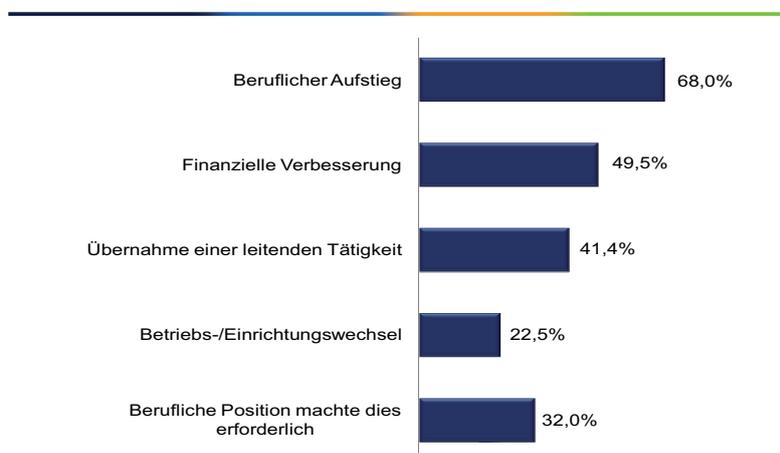
ambulante Einrichtungen	medizinische Gemeinschaftspraxis / Praxisgemeinschaft, Einzelpraxis
	Versorgungszentrum
	Ambulanter Dienst
	Sonstige (Berufliche Rehabilitation; Betreuung sozialer Randgruppen; Frühförderung; Integrationsunternehmen; Physiotherapeutisches Zentrum; Rehabilitationsklinik; Sozialdienst)
stationäre / teilstationäre Einrichtungen	Krankenhaus / Klinik
	Altenpflegeeinrichtung
	Sonstiges (Dienstleister für Seniorenheime; Kinderhospiz; Wohnstätte & Kindertagesstätte für behinderte Menschen)
Organisation, Institution, Verband	Krankenkasse
	Kassenärztliche Vereinigung
	Öffentlicher Gesundheitsdienst
	Verband
	Sonstiges (ARGE; Deutsche Rentenversicherung; Hilfsorganisation; Rettungsdienst)
Einrichtungen der Jugendhilfe und der Behindertenbetreuung	Heim für psychisch Behinderte; AWO-Jugendarbeit; Berufsbildungswerk; Berufsförderungswerk; Behindertenhilfe; Einrichtung zur beruflichen und sozialen Rehabilitation; Internationale Jugendarbeit; Landesschule für Körperbehinderte; Überbetriebliche Berufsausbildung; Werkstatt für behinderte Menschen
Sonstige Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens	Apotheke; Dienstleister im Gesundheitswesen; Entwicklungshilfe; Hilfs-/Wohlfahrtsorganisation; Labor; Medizinisches Call-Center; Ordensgemeinschaft; Pharmazeutisches Unternehmen; Rettungsdienst; Sanitätshaus
Bereiche / Zweige außerhalb des Gesundheits- und Sozialwesens	Industrie; IT-Software-Entwicklung; Hersteller von Medizinprodukten

Der Anteil der befragten Absolventen/-innen, die in ambulanten, teilstationären und stationären Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen arbeiten, liegt bei ca. 80%. Damit sind mehr als drei Viertel der Teilnehmer/-innen in der Primärversorgung beschäftigt. Danach folgen mit 17,5% die Organisationen, Institutionen und Verbände des Gesundheits- und Sozialwesens und mit 7,6% die Einrichtungen der Jugendhilfe und Behindertenbetreuung.

### *Weiterbildungsmotivation*

Das Hauptmotiv für die Teilnahme an einer Fortbildung zur Qualifizierung für die Wahrnehmung von Aufgaben im mittleren Management im Gesundheits- und Sozialwesen ist für 68% der befragten Weiterbildungsabsolventen/-innen der Wunsch nach beruflichem Aufstieg (vgl. Abbildung 5). Die Befragung hat allerdings ergeben, dass de facto nur gut ein Drittel nach Abschluss der Maßnahme einen beruflichen Karriereweg eingeschlagen konnte. 49,5% der Weiterbildungsteilnehmer/-innen erhofften sich eine finanzielle Verbesserung. Für 41,4% war die Übernahme einer leitenden Tätigkeit und für 22,5% ein Betriebs-/Einrichtungswechsel entscheidend. Darüber hinaus war für 32% der Absolventen/-innen die Arbeitsplatzsicherung ein wichtiger Beweggrund. Ihre gegenwärtige berufliche Position machte den Erwerb von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen im Bereich des mittleren Managements dringend erforderlich.

Abbildung 5: **Motivation zur Teilnahme an einer Fortbildungsmaßnahme zur Wahrnehmung von Aufgaben im mittleren Management**



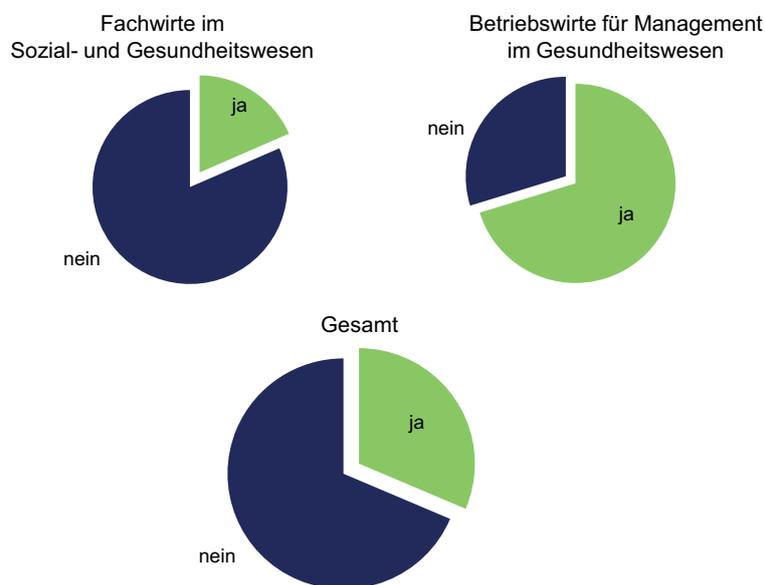
### *Betriebs-/Einrichtungswechsel*

Für rund 27% der befragten Absolventen/-innen war ein Betriebswechsel notwendig, um entsprechend der in der Fortbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen eingesetzt zu werden. Knapp 60% haben einen beruflichen Aufstieg oder aber die Sicherung ihrer bereits bestehenden gehobenen Position im mittleren Management ohne Betriebswechsel erreicht. Rund 16% der Befragten machten keine Angaben. Es ist davon auszugehen, dass es sich hier in der

Regel um Absolventen/-innen handelt, die noch keinen der Qualifizierung im mittleren Management entsprechenden Arbeitsplatz gefunden haben.

Betrachtet man die Aussagen der Absolventen/-innen der Fortbildung Fachwirt/Fachwirtin für Sozial- und Gesundheitswesen und Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen differenziert, stellt man fest, dass es bei der Beantwortung der Frage nach der Notwendigkeit eines Betriebswechsels aufgrund der Höherqualifizierung gravierende Unterschiede zwischen den beiden Maßnahmen gibt (vgl. Abbildung 6). Während sich 15,3% der Absolvent/-innen der Fachwirte-Qualifizierung keinen neuen Betrieb suchen mussten, um beruflich aufzusteigen bzw. Aufgaben im mittleren Management wahrzunehmen, war für 63,5% der Absolventen/-innen der Fortbildung zum/zur Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen ein Einrichtungswechsel erforderlich. Auffällig bei der Erhebung ist auch, dass ein beachtlicher Teil der Befragten, insbesondere der mit Fachwirte-Qualifizierung, die Fortbildung im mittleren Management im Gesundheits- und Sozialwesen nicht zum Aufstieg, sondern zur Arbeitsplatzsicherung nutzt. Das heißt, dass sie schon vor Beginn der Maßnahme Aufgaben im mittleren Management wahrnahmen bzw. entsprechende Positionen besetzten und durch den Weiterbildungsabschluss nur noch die formale Qualifikation erwerben wollten.

Abbildung 6: **Betriebs- und Einrichtungswechsel aufgrund der Höherqualifizierung differenziert nach Abschlüssen**



#### *Tätigkeitsbereiche, Qualifikationen und Kompetenzen im mittleren Management*

Die Haupttätigkeitsfelder, in denen die Absolventen/-innen Aufgaben von Fachwirten/ Betriebswirten im mittleren Management wahrnehmen, sind nach Aussagen der Befragten: Die Personalführung (50,9%), die Ablauforganisation (50,9%), das Qualitäts- und Produktmanagement (50%), der kaufmännische/betriebswirtschaftliche Bereich mit Buchführung, Rechnungswesen und Controlling (40,1%) sowie die Betriebsorganisation (38,4%).

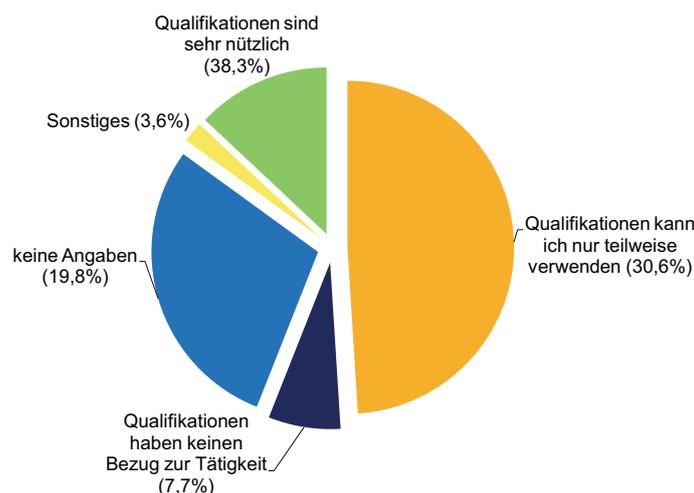
Auf die Frage nach weiteren Qualifikationen und Kompetenzen, die für eine Tätigkeit in diesem Bereich benötigt werden, nannten die Befragten u. a. folgende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse:

- Gesprächsführung, Kommunikationstraining,
- Personalführung, Teambildung, Konfliktmanagement, Mitarbeitergespräche,
- Arbeitsrecht, Sozialgesetz, Steuerrecht, Vergaberecht,
- Qualitätsmanagement,
- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie
- Buchführung, Rechnungswesen, Finanzwesen und ambulante Abrechnungsstruktur.

### *Weiterbildungserfolg und Verwertbarkeit der Qualifikation*

Wichtige Fragen bei der Beurteilung des Weiterbildungserfolgs sind die Verwertbarkeit der in einer Maßnahme erworbenen Qualifikationen sowie die nach der erneuten Entscheidung für die Teilnahme an dieser Maßnahme. 38,3% der Absolventen/-innen schätzen die in der Fortbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen für ihre neue Tätigkeit als sehr nützlich ein, 30,6% geben an, dass sie diese nur teilweise verwenden können, und ca. 20% machen dazu keine Angaben (vgl. Abbildung 7).

**Abbildung 7: Beurteilung des Weiterbildungserfolgs anhand der Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen**

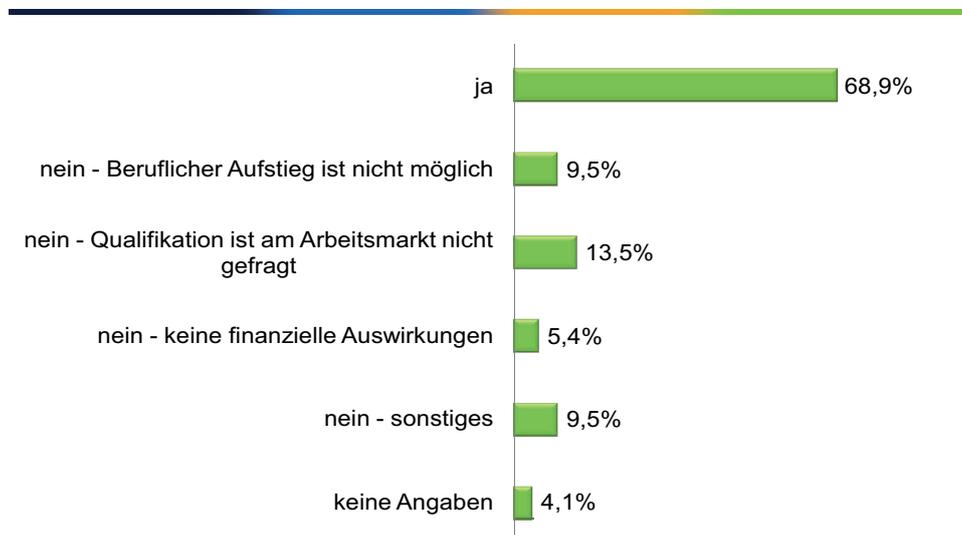


Vergleicht man die beiden Abschlüsse Fachwirt/Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen und Betriebswirt/Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen, so zeigt sich eine unterschiedliche Bewertung durch die Befragten. Während die Hälfte der Absolventen/-innen zum/zur Betriebswirt/ Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen die erworbenen

Qualifikationen als außerordentlich förderlich für die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Management bewertet, sind es bei den Fachwirten im Sozial- und Gesundheitswesen nur ein Drittel. Insbesondere in den Bereichen betriebswirtschaftliche Unternehmensführung, Qualitäts- und Projektmanagement, Rechnungs- und Finanzwesen, Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Struktur und Organisationsablauf im Gesundheits- und Sozialwesen haben, nach Aussagen der Befragten, die angebotenen Qualifizierungen nicht optimal auf die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Management vorbereitet. Außerdem hat die Erhebung deutlich gemacht, dass letztlich nicht die gesamte Palette der in der Fortbildung erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen für die neue, berufliche Tätigkeit benötigt wurde. Ein Teil der fortgebildeten Führungskräfte im mittleren Management wird nach Abschluss der Maßnahme nur in sehr eng umrissenen Tätigkeitsbereichen mit spezieller Ausrichtung, wie z.B. Qualitätsmanagement, Controlling oder Dokumentation eingesetzt.

Die Bewertung der Fortbildung wurde durch die Frage nach einer erneuten Entscheidung für die Maßnahme operationalisiert. Dabei wurden die Absolvent/-innen zum einen anhand vorgegebener Kriterien um eine Einschätzung der Berufsperspektive gebeten und hatten zum anderen durch eine offene Fragestellung die Möglichkeit, ihre eigene Sichtweise zum Weiterbildungserfolg deutlich zu machen (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: **Antworten der Absolvent/-innen auf die Frage, ob sie sich ein weiteres Mal für diese Fortbildung entscheiden würden**



Aus heutiger Perspektive würde mehr als zwei Drittel der Befragten noch einmal das gleiche Weiterbildungsziel wählen, allerdings nicht vorbehaltlos. Rund ein Drittel sieht die Fortbildung im mittleren Management im Gesundheits- und Sozialwesen eher kritisch und würde sich dagegen entscheiden. Besonders beanstandet werden sowohl die fehlenden finanziellen Auswirkungen und die mangelnden beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten als auch die geringe Akzeptanz der Weiterbildung durch die Arbeitgeber. Der Fortbildungsabschluss ist relativ unbekannt und

Führungspositionen in Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens werden vorwiegend mit Hochschulabsolventen besetzt. Während dieser Aspekt für Absolventen/innen der Fortbildung, die in ihrem bisherigen Betrieb verbleiben, oft nicht ganz so dramatische Auswirkungen hat (sie haben häufig schon eine Position im mittleren Management oder werden in Abstimmung mit dem Betrieb dafür gezielt qualifiziert), spielt er bei einem geplanten Betriebswechsel eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus wird von den Befragten hauptsächlich beklagt, dass sich die Fortbildungsmaßnahme zu sehr an den Bedingungen des Gesundheitswesens orientiere und zu wenig auf die Belange des Sozialwesens eingehe.

#### 4.2 Qualifizierungsbedarf und Einsatzgebiete im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen

Gravierende Veränderungen während der letzten Jahre als Reaktion auf neue gesetzliche Rahmenbedingungen erfolgten für ambulante, teilstationäre und stationäre Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen vorrangig in Form von Änderungen der Rechts-, Vertrags-, und Versorgungsformen und daraus resultierenden Konsequenzen für die Arbeitsorganisation. Ausgelöst durch enormen wirtschaftlichen Druck befindet sich der Bereich der Primärversorgung und der Pflege gegenwärtig in einem massiven Umbruch. Neben den ökonomischen Bedingungen erschweren der demografische und der epidemiologische Wandel die Situation. Als äußerst problematisch erweist sich darüber hinaus die kritische Personalsituation unter den Bedingungen einer globalisierten und komplexer werdenden Welt.<sup>18</sup> Leitungen und Management von Gesundheitsbetrieben und Einrichtungen im sozialen Bereich sind vor neue Aufgaben gestellt. Die neuen Bedingungen erzwingen im Hinblick auf Einsparungen materieller und personeller Ressourcen, ohne dabei die Qualität zu vernachlässigen, eine Verbesserung des Managements in diesem Bereich. Insbesondere im ambulanten Bereich macht der aufgrund der neuen ökonomischen Rahmenbedingungen ausgelöste Konkurrenz- und Kostendruck die innovative, arbeitsteilige Zusammenarbeit niedergelassener Humanmediziner in Gemeinschaftspraxen, aber auch in neuen, modernen Versorgungsstrukturen wie z. B. Berufsausübungsgemeinschaften, vernetzte Praxen, Praxisnetze, Medizinische Versorgungszentren, integrative Versorgungsketten (Verzahnung ambulant/stationär) oder Ärztehäuser zwingend notwendig. Die Zeit, in der Einzelpraxen dominierten, ist vorbei. Betriebswirtschaftliche Aspekte innovativer Kooperationsmöglichkeiten bestimmen mehr und mehr das Bild im ambulanten, teilstationären und stationären Bereich. Allen Beteiligten im Gesundheits- und Sozialwesen ist klar: Langfristig kann einer Effizienzsteigerung nur mit neuen Versorgungskonzepten und strukturellen Umgestaltungen begegnet werden. Die neuen Strukturen erfordern ein vielfältiges Instrumentarium

---

<sup>18</sup> Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen: Kooperation und Verantwortung. Voraussetzungen einer zielorientierten Gesundheitsversorgung. Gutachten 2007. - URL: <http://www.svr-gesundheit.de/Informationen/PressemitteilungSVR0407-2007.pdf>

betriebswirtschaftlicher Führung und die Ablösung der traditionellen Verwaltung durch ein modernes Management.<sup>19</sup>

Bei der Ermittlung des Bedarfs und der Einsatzgebiete von Personal im Bereich des mittleren Managements wurde eine breite Palette von exemplarisch ausgewählten Einrichtungen, Institutionen, Organisationen und Verbänden des Gesundheits- und Sozialwesens in die Untersuchung einbezogen. Auswahlkriterium war die Art der Einrichtung (z. B. stationär, ambulant, teilstationär, Institution) und die Betriebsgröße. Das Untersuchungsfeld weist eine außerordentliche Varianz von Betriebstypen mit unterschiedlichen Struktur-, Organisations- und Rechtsformen auf. Einerseits gibt es große, hierarchisch gegliederte und zentralistisch geführte Einrichtungen (zu denen z. B. die Krankenkassen zu rechnen sind) und andererseits ein Spektrum von Klein- und Mittelbetrieben, wie z. B. Gemeinschaftspraxen im medizinischen und zahnmedizinischen Bereich. Die Untersuchung hat ergeben, dass die Betriebsgröße, gemessen an der Zahl der Beschäftigten, nicht unbedingt Schlüsse auf die Organisationsform zulässt. D. h.: Auch Einrichtungen mit 70 oder 80 Beschäftigten werden nicht notwendigerweise zentral geführt. Ein Beispiel dafür sind einzelne Gesundheitsämter, in denen in kleinen Teams gearbeitet wird, die relativ autonom ihre Aufgaben erledigen und in der Organisation und den Abläufen kaum von dem tangiert werden, was in den anderen Teams vorgeht. Ein weiteres Beispiel, bei dem Betriebsgröße und zentralisierte Organisation nicht zusammenfallen, sind die bundesweit an mehreren Standorten agierenden Medizinischen Versorgungszentren – auch dort finden sich zum Teil große Einrichtungen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen.

Die Befragung richtete sich an 2.000 Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens. Die Rücklaufquote betrug 21%. Beteiligt an der Untersuchung haben sich letztlich 420 Unternehmen.<sup>20</sup> In diesem Sinne wurden 188 Krankenhäuser, 10 andere stationäre Einrichtungen, 105 Altenpflegeeinrichtungen, 103 Berufsausübungsgemeinschaften der Ärzte in der ambulanten Versorgung, 84 Ambulante Dienste bzw. andere ambulante Einrichtungen, 60 Betriebe des Öffentlichen Gesundheitsdienstes, 56 Einrichtungen der Jugendhilfe bzw. der Behindertenbetreuung, 27 Zahnmedizinische Gemeinschaftspraxen, 25 Organisationen bzw. Verbände sowie 7 Kassenärztlichen Vereinigungen befragt (vgl. Abbildung 9).

---

<sup>19</sup> Vgl. Buchholz, H.: Von der Arzthelferin zur Praxismanagerin. In: Meifort, B., u. a.: Berufsbildung und Beschäftigung im personenbezogenen Dienstleistungssektor. Berufe und Berufsbildung im Gesundheits- und Sozialwesen zwischen Veränderungsdruck und Reformstau. Bestandsaufnahme und Konzepte für Aus- und Weiterbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 43. Hrsg. BIBB, Berlin 1999

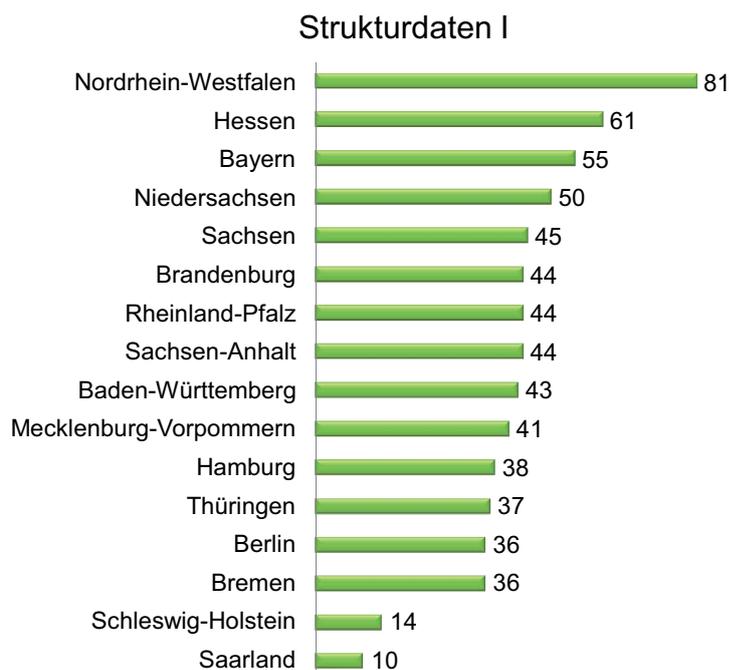
<sup>20</sup> Anmerkung zur Rücklaufstatistik: Einige Einrichtungen rechneten sich mehreren Versorgungstypen zu, d. h. sie hatten unter ihrem Dach typischerweise sowohl ambulante als auch stationäre Versorgungsangebote (z.B. Krankenhäuser, die gleichzeitig Träger eines Medizinischen Versorgungszentrums sind), so dass es zu Mehrfachnennungen kommt und somit die Zahl der Nennungen über 420 liegt.

Abbildung 9: **Rücklauf der befragten Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens**

	Anzahl
Praxisgemeinschaft	33
Medizinisches Vorsorgezentrum	42
Praxisnetz	28
Zahnmedizinische Gemeinschaftspraxis	27
Ambulanter Dienst	50
Andere ambulante Einrichtung	34
Krankenhaus / Klinik	188
Altenpflegeeinrichtung	105
Andere stationäre Einrichtung	10
Kassenärztliche Vereinigung	7
Öffentlicher Gesundheitsdienst	60
Organisation / Verband	25
Jugendhilfe / Behindertenbetreuung	56

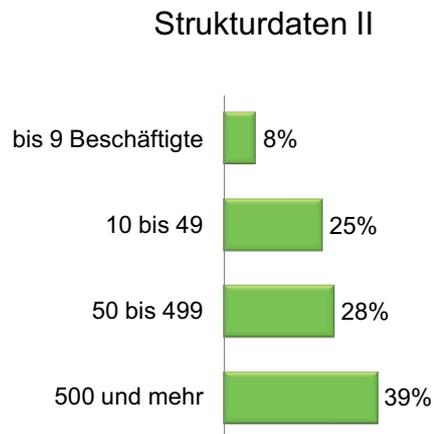
Die regionale Verteilung der in die Befragung einbezogenen Einrichtungen, Organisationen und Institutionen im Gesundheits- und Sozialwesen streut sehr weit und umfasst alle Bundesländer (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: **Regionale Verteilung der befragten Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens**



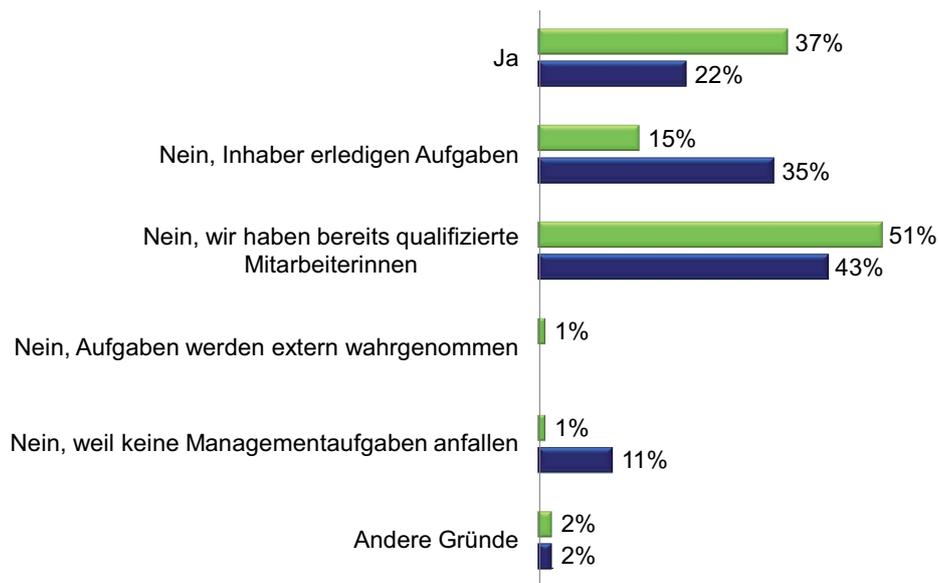
Es haben sich Betriebsinhaber, Geschäftsführer sowie Personalverantwortliche aus Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens an der Befragung beteiligt. 92% der Unternehmen weisen 10 und mehr Beschäftigte aus (vgl. Abbildung 11). Fast alle Betriebe (85%) bilden nach eigener Auskunft Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen aus.

Abbildung 11: **Betriebsgröße der befragten Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens**



Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist: Es gibt in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens einen beträchtlichen Bedarf an qualifiziertem Personal mit Führungs- und Managementkompetenzen. Diese Aussage bestätigen 37% aller befragten Einrichtungen mit 10 oder mehr Beschäftigten. Weitere 51% der Einrichtungen geben an, dass bereits qualifizierte Mitarbeiter/-innen Aufgaben im mittleren Management wahrnehmen. Nur 1% der Befragten lagern diese Aufgaben aus (externe Aufgabenwahrnehmung) und in 1% der Betriebe fallen gegenwärtig keine Managementaufgaben an. Somit sind in 88% der befragten Einrichtungen Einsatzmöglichkeiten für Führungskräfte in mittleren Positionen vorhanden. Allerdings sind diese Aussagen aufgrund der Vielfalt an Organisations-, Struktur-, Versorgungs- und Rechtsformen im Gesundheits- und Sozialwesen, die sich in den nächsten Jahren noch weiter entwickeln, differenziert zu betrachten.

Abbildung 12: **Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter/innen in Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens**



Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass zunehmend mehr Aufgaben im Bereich des mittleren Managements sowohl von kaufmännisch-verwaltenden Berufen im Gesundheitswesen als auch von nichtärztlichen Gesundheitsberufen und sozialpflegerischen Berufen wahrgenommen werden; dies umso mehr, je größer der Betrieb ist. 35% der Betriebe mit 9 bzw. weniger Beschäftigten haben angegeben, dass die Managementaufgaben in der Hand der Eigentümer lägen, bei Betrieben mit 10 und mehr Mitarbeiter/-innen sinkt dieser Anteil auf 15%.

Da im Sektor der stationären Versorgung (z. B. im Krankenhausbereich) im Wesentlichen Mittel- und Großbetriebe zu finden sind und sich in den Unternehmen massive Umstrukturierungsprozesse vollziehen, ist der Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter/-innen im mittleren Management, insbesondere auf der Ebene der Stationsleitung, für alle Einrichtungen gegeben. D. h., dass von den dort Beschäftigten, wie z. B. den Gesundheitskaufmännern/-frauen, den Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen sowie den Medizinischen Fachangestellten, die in mittlere Führungspositionen aufrücken, einschlägige Qualifikationen verlangt werden. Auch der Bereich der ambulanten Dienste und der stationären Altenhilfe konstatiert einen erheblichen Bedarf an Führungskräften in mittleren Positionen, gleiches gilt für die Jugendhilfe. Vor allem in den großen Organisationseinheiten, insbesondere im stationären Bereich, hat sich bereits ein mittleres Management etabliert. Die Gespräche im Rahmen der Befragung zeigten allerdings, dass es auch in den „kleineren Teams“ – mit etwa 10 bis 20 Personen – die gegenwärtig oft von Fachpersonal geführt werden, Bestrebungen gibt, Positionen im mittleren Management zu schaffen oder auszubauen und das Fachpersonal entsprechend zu qualifizieren.

Der ambulante Bereich der medizinischen Versorgung befindet sich seit einigen Jahren in einem grundlegenden Umstrukturierungsprozess. Einzelpraxen (Kleinstbetriebe) werden mehr

und mehr durch größere Organisationseinheiten (Berufsausübungsgemeinschaften, wie z. B. vernetzte Praxen, Praxisnetze, Medizinische Versorgungszentren, integrative Versorgungsketten oder Ärztehäuser), ersetzt. Die Untersuchung hat ergeben, dass mit zunehmender Größe der Umfang von Managementaufgaben stark ansteigen wird und dass diese auch an Fachkräfte delegiert werden und nicht mehr allein in der Hand der Praxisinhaber/-innen liegen. Damit bieten diese neuen Versorgungsformen ausreichend Spielraum für den Einsatz von Personal mit Managementqualifikationen auf der mittleren Entscheidungsebene.

Die Explorationen bei den Krankenkassen führten zu keinem konkreten Ergebnis: Es konnte nicht zweifelsfrei geklärt werden, welche Aufgaben im mittleren Management in den Verbänden anfallen, von wem diese wahrgenommen werden, wie das Personal geschult wird und wie sich der Bedarf an Führungspersonal in mittleren Positionen in der Zukunft entwickeln wird.

Von den Gesundheitsämtern wurde signalisiert, dass eine zentralisierte Steuerung des Personals eher untypisch sei, da die Mitarbeiter/-innen in der Regel in kleinen Teams arbeiten und die Ebene des mittleren Managements gegenwärtig wenig ausgeprägt ist.

Insgesamt ergibt sich folgendes Bild: Der Weiterbildungsbedarf für Personal im mittleren Management ist am ehesten dort gegeben, wo patienten- bzw. klientennah gearbeitet wird (Primärversorgung), also in stationären, teilstationären und ambulanten Einrichtungen der Kranken- und Altenpflege (u. a. Krankenhäuser, Rehabilitationskliniken, Altenheime, soziale Dienste), in größeren ambulanten medizinischen Versorgungseinrichtungen (z. B. Berufsausübungsgemeinschaften, vernetzte Praxen, Praxisnetze, Medizinische Versorgungszentren, integrative Versorgungsketten, Ärztehäuser) sowie in der Jugendhilfe und Behindertenbetreuung. Dieser Bedarf wird sich aufgrund der bestehenden dynamischen Entwicklungen und des teilweise massiven Umstrukturierungsprozesses, besonders im Gesundheitswesen aber auch im sozialen Sektor, in den kommenden Jahren weiter verstärken.

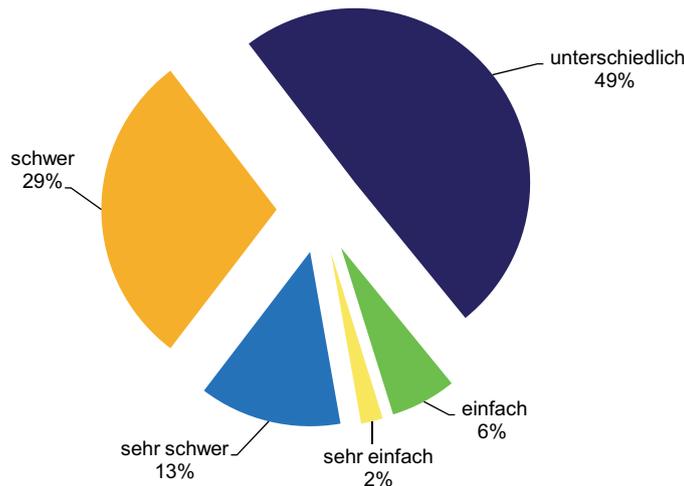
In den verwaltenden Bereichen, also bei Organisationen, Verbänden und Institutionen ergab sich kein eindeutiges Bild. Hier finden sich oft noch konservative Strukturen und Organisationsformen mit kleinen Organisationseinheiten. Natürlich gibt es auch hier Beschäftigungsmöglichkeiten für Personal mit Managementqualifikationen, voraussichtlich aber nicht in dem Umfang und in der Breite, wie sie im Bereich der Primärversorgung vorliegen bzw. zu erwarten sind.

Im Übrigen hat die Befragung der Weiterbildungsabsolventen/-innen ergeben, dass über die o. g. Einrichtungen hinaus auch in anderen größeren Betrieben, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens, in denen Aufgaben im Bereich „Organisationsentwicklung und Systemmanagement“ anfallen und die nicht in der Gesamtuntersuchung berücksichtigt werden konnten, Aufstiegschancen im mittleren Management vorhanden sind (z. B. im Rehabilitationsbereich, im Bereich der Selbsthilfe). Ferner ist ein bemerkenswerter Gesichts-

punkt der Gesamtuntersuchung, dass es vielen Betrieben schwer fällt, qualifiziertes Personal für die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Management zu finden (vgl. Abbildung 13): 13% geben an, es sei sehr schwierig, weitere 29 % sagen, es sei schwierig.

Abbildung 13: **Einschätzung der Betriebe zur Rekrutierung qualifizierten Personals für die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Management**

Qualifiziertes Personal für den Bereich zu finden, ist ...



#### 4.3 Neue Handlungs-/Kompetenzfelder im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen und sich daraus ergebende Qualifikationsanforderungen

##### Veränderungen in Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung

Von grundsätzlicher Bedeutung für die Beurteilung, ob sich neue Handlungs- und Kompetenzfelder entwickelt und damit verbunden sich die Qualifikationsanforderungen an das Personal in mittleren Führungspositionen verändert haben, sind die Identifikation von Veränderungen in der Arbeitsorganisation und die in den letzten fünf bis sieben Jahren in Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens erfolgten Organisationsentwicklungsprozesse.

Die Befragung der Einrichtungen, Institutionen und Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens hat ergeben, dass für 78% der Betriebsinhaber/Geschäftsführer (mit mehr als 10 Beschäftigten) bei der Einschätzung von bereits vorgenommenen Modifizierungen in der Arbeitsorganisation und der Organisationsentwicklung die Einführung des Qualitätsmanagements an erster Stelle steht (vgl. Abbildung 14). Mit Abstand, aber immer noch von einer deutlichen Mehrheit getragen, folgt mit 70% die Einführung neuer Informations- und Kommunikationssysteme, mit 62% die Umgestaltung der Arbeitsorganisation sowie mit 49% der gravierende Wan-

del in der Organisationsentwicklung. Ungefähr die Hälfte der Befragten führen als Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung ihrer Einrichtungen den Einsatz neuer Personalführungs- und Personalentwicklungsmethoden (53%), die Einführung eines effizienten Kostenmanagements (47%) sowie neue Formen der Kooperation (45%) an. Lediglich 5% der Befragten sehen in den letzten Jahren keine Veränderungen in der Arbeitsorganisation und der Organisationsentwicklung in ihrem Zuständigkeitsbereich.

Abbildung 14: **Maßnahmen, die zu Veränderungen in der Arbeitsorganisation führten oder im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen eingeführt wurden**



Erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass immerhin 72% der untersuchten Einrichtungen weitere Veränderungen der Aufgaben und Tätigkeiten, insbesondere in den Bereichen des Personalmanagements (39%), des Qualitätsmanagements (40%), der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung (31%) sowie des IT-Einsatzes, geplant haben.

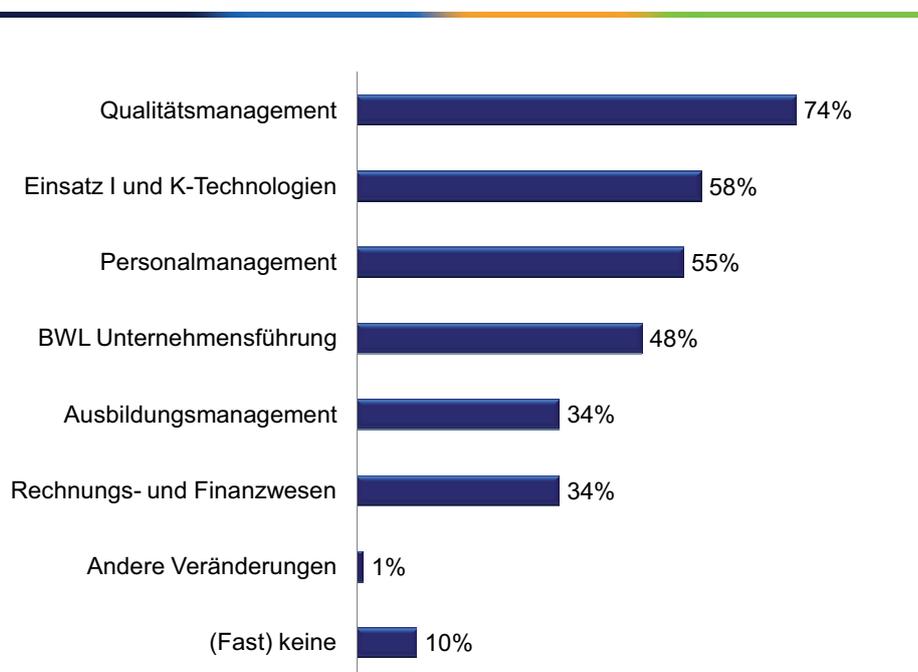
#### *Änderungen der Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche*

Aus dem gravierenden und rasanten Wandel in der Arbeitsorganisation und der Organisationsentwicklung von Betrieben und Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen in den letzten Jahren ergeben sich nach Aussagen der Befragten neue Anforderungen in den Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen des mittleren Managements (vgl. Abbildung 15). Da Qualität und Wirtschaftlichkeit die vorrangigen Ziele der gegenwärtigen Gesundheits- und zunehmend auch der Sozialpolitik geworden sind, hat die Qualitätssicherung einen zentralen Stellenwert in der Gesundheits- und Sozialpolitik erreicht. 74% der befragten Betriebsinhaber/Geschäftsführer sehen im Bereich des Qualitätsmanagements veränderte Arbeitsanforderungen und neue Hand-

lungsabläufe. Durch die Einführung der IT-Technik zur Bewältigung von Verwaltungstätigkeiten entstanden nach Aussagen der Befragten (58%) neue Aufgabenbereiche und Qualifikationsanforderungen. Dazu zählen u. a. die Optimierung der Betriebsabläufe und die Verbesserung der Kommunikation sowie der Kooperationsbeziehungen im Gesundheitswesen durch den gezielten Hard- und Software-, Internet- und Telematik-Einsatz im Unternehmen. „Ohne die Nutzung von Computern ist pflegerische und medizinische Versorgung im klinischen Sektor heute schon allein deshalb nicht mehr denkbar, weil die externe Infrastruktur des Krankenhauses, von anderen Leistungsanbietern bis zu den verschiedenen Kostenträgern, auf der Basis EDV - gestützter Management- und Abrechnungssysteme arbeitet. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Umstellung der Patientendokumentation von der Papierform, der früher sogenannten Kurve, auf elektronische Datenverarbeitung.“<sup>21</sup>

Als weitere Tätigkeitsfelder mit neuen zentralen Anforderungen werden von den Befragten Personalmanagement (55%) und betriebswirtschaftliche Unternehmensführung (48%), Ausbildungsmanagement (34%) sowie Rechnungs- und Finanzwesen (34%) genannt. In diesen Aufgabenbereichen werden die Personalführung und Motivation, die systematische Personalentwicklung und -förderung, das Ausbildungsmanagement, die Erfassung von Leistungen, Dokumentation und die neue Budgetverantwortung sowie Wirtschaftlichkeit und Controlling als neue Aufgabenschwerpunkte hervorgehoben.

Abbildung 15: **Änderungen der Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklungsprozesse**



<sup>21</sup> Manzei, Alexandra: Neue betriebswirtschaftliche Steuerungsformen im Krankenhaus. Wie durch die Digitalisierung der Medizin ökonomische Sachzwänge in der Pflegepraxis entstehen. In: Pflege & Gesellschaft 14. Jg. (2009) 1, Seite 44

Die Zahl der Betriebe, Institutionen und Organisationen, die feststellen, dass es (fast) keine Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen gibt, ist mit 10% sehr gering.

### *Veränderungen im Aufgabenprofil und in den beruflichen Anforderungen*

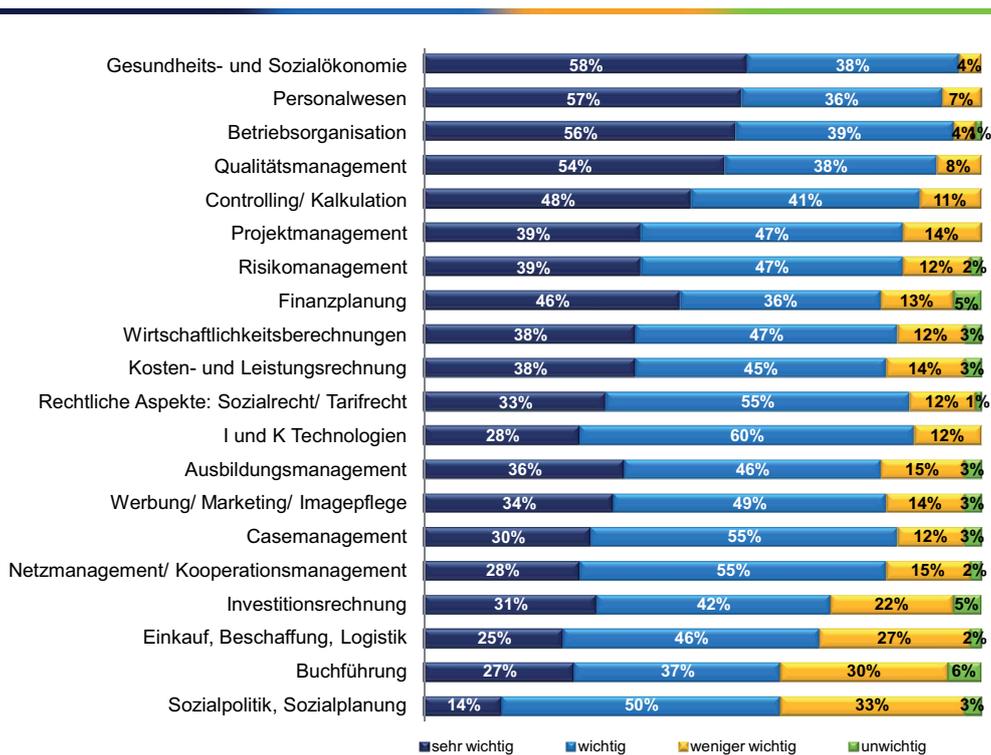
Für die Einstellung und den Einsatz von „Fachwirten im Sozial- und Gesundheitswesen“, also von Personal im mittleren Management, stellen die Qualifikations-/ Kompetenzerwartungen der Arbeitgeber einen zentralen Bezugsrahmen dar. Die Erwartungen der Arbeitgeber wurden in zwei Stufen erfragt: Erstens anhand von vorgegebenen, in den Fortbildungsregelungen der Kammern (Industrie- und Handelskammern, Ärzte- und Zahnärztekammern gemäß § 54 BBiG) beschriebenen, Prüfungs-/Qualifikationsbereichen und zweitens durch eine offene Fragestellung, die es den Betriebsinhabern/Geschäftsführern ermöglichte, weitere, aus ihrer Sicht wesentliche, Qualifikations-/Kompetenzbereiche zu benennen. Die Antworten lassen deutlich erkennen, dass die Qualifikationen und Kompetenzen, die im Kontext mit Steuerungs- Führungs- und Managementaufgaben stehen, für die Arbeitgeber höchste Priorität besitzen. Vertiefende fachspezifische Qualifikationen, wie z. B. aus dem medizinischen oder dem pflegerischen Bereich (z. B. Pflegemanagement), spielten in diesem Zusammenhang eine nur marginale Rolle, da das in mittleren Führungspositionen eingesetzte Fachpersonal in der Regel aus den Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens kommt und schon während der Ausbildung und der nachfolgenden beruflichen Tätigkeit umfangreiche Kompetenzen in diesen Bereichen erworben hat. Diese These wird durch eine Studie zur Berufseinmündung und zum Berufsverbleib von hessischen Pflegewirten untermauert. Dort heißt es, dass Kompetenzen, die im Zusammenhang mit Führung und Management stehen, von den Arbeitgebern am höchsten gewichtet würden. Kompetenzen, die pflegewissenschaftlich-inhaltliche Orientierung beinhalten sowie andere Qualifikationen mit fachspezifischer Ausrichtung (z. B. direkte Pflege) seien dagegen weniger gefragt.<sup>22</sup> In einer Untersuchung zu Herkunft und zum Ausmaß des Dokumentationsaufwandes in der psychiatrischen Gesundheits- und Krankenpflege wird darauf verwiesen, dass sich für Pflegekräfte durch den Aufstieg ins mittlere Management (etwa zur Stationsleitung) kein direkter Bezug mehr zu Pfl egetätigkeiten ergebe.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Höhmann, Ulrike; Panfil, Eva-Maria; Stegmüller, Klaus; Krampe, Eva-Maria: BuBl: Berufseinmündungs- und Berufsverbleibsstudie Hessischer PflegewirtInnen – eine Studie des Hessischen Instituts für Pflegeforschung. In: Pflege & Gesellschaft 13.Jg. (2008) 3, S. 215-234

<sup>23</sup> Vgl. Hoppichler, Franz; Ostermann, Hedwig; Staudinger, Bettina: Stationsleitung in der psychiatrischen Pflege – Managementposition oder Dokumentation des Stationsalltags? Eine Untersuchung zu Herkunft und Ausmaß des Dokumentationsaufwandes in der psychiatrischen Gesundheits- und Krankenpflege. In: Pflegewissenschaft, 10. Jahrgang (2008)10, S. 517 – 522

Abbildung 16: **Die Bedeutung von Qualifizierungsaspekten für die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Management**



Bei der Frage nach der Bedeutung von Qualifizierungsaspekten für die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Management zeigen die Befragungsergebnisse (vgl. Abbildung 16), dass auf den Aspekt „Gesundheits- und Sozialökonomie“ die meisten Stimmen entfallen. Hierunter werden u.a. Methoden des Gesundheits- und Sozialmanagements, Zusammenhänge der ökonomischen Steuerung (Besonderheiten des Gesundheitsmarktes) und der Gesundheits- und Sozialpolitik sowie die Struktur und die rechtlichen Rahmenbedingungen im Gesundheits- und Sozialwesen verstanden. 58% der befragten Betriebsleiter/Geschäftsführer halten diesen Querschnittsqualifizierungsschwerpunkt für sehr wichtig, nochmals 38% für wichtig. Dem Personalwesen, der Betriebsorganisation und dem Qualitätsmanagement wird fast dieselbe Bedeutung zugemessen. Es folgen in der Bewertung die Qualifizierungsschwerpunkte Controlling/Kalkulation, Projektmanagement und Risikomanagement, Finanzplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Kosten- und Leistungsrechnung. Lediglich Investitionsrechnung, Buchführung sowie Einkauf und Logistik fallen in der Bewertung der Bedeutung für eine Qualifikation im mittleren Management gegenüber den schon genannten Aspekten etwas ab. Insgesamt betrachten aber noch über 50% der Befragten auch diese Qualifizierungsaspekte als wichtig.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt bei der Definition von Qualifikationsanforderungen, der in den Befragungen immer wieder hervorgehoben wird, ist das Kooperationsmanagement (Netzwerkmanagement). Zur Verbesserung der Prozessabläufe in der Organisation sowie der Patientenversorgung bedarf es eines zentralen Kommunikations- und Kooperationsmanagements im Versorgungs- bzw. Pflegebereich, das die Leistungen aller Berufsgruppen im Visier hat. Dabei

geht es in erster Linie darum, eine multiprofessionelle Teamarbeit zu organisieren sowie die Kooperation und Kommunikation zwischen den einzelnen Berufsgruppen zu gestalten. Darüber hinaus sollten aber auch ethische Aspekte, wie eine verstärkte Patienten- und Bewohnerorientierung sowie die Partizipation und Mündigkeit von Patienten, Betreuungsbedürftigen und Klienten im Versorgungs- bzw. Pflegebereich in den Fokus rücken.<sup>24</sup> Das heißt, von einer Führungskraft im mittleren Management ist eine Menge an Koordinations- und Kommunikationsleistungen zu erbringen. Um eine sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu gewährleisten, müssen das Berufsprofil, das Aufgabenfeld und die Schnittstellenproblematik der an den Versorgungs- und Betreuungsprozessen beteiligten Berufsgruppen genau bekannt sein. Ein weiterer entscheidender – über den internen Bereich hinaus gehender – Faktor zur Stärkung des ökonomischen Potenzials des Unternehmens ist die intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit mit externen Partnern. Kooperationsnetzwerke müssen geknüpft, entwickelt und gemanagt werden.<sup>25</sup>

Neben den bisher beschriebenen Qualifizierungsaspekten, die in der Befragung genannt wurden, spielt auch das Case-Management für Betriebsleiter, Geschäftsführer und Personalverantwortliche eine wesentliche Rolle. 55% der Befragten hielten es für wichtig und 35% für sehr wichtig. Die Recherche hat ergeben, dass eine enorme Unschärfe der Begriffsdefinition von Case-Management bei den Befragten vorliegt. Der Case-Management-Prozess besteht aus zwei koexistierenden Pfaden. Zum einen handelt es sich um einen medizinisch-therapeutischen Pfad und zum anderen um einen reinen Management- bzw. Koordinierungspfad.<sup>26</sup> Betrachtet man die Tätigkeiten, die ein Case-Manager bezogen auf den Klienten/Patienten (Fallmanagement) übernehmen kann, genauer (z. B. Bedarfs- und Ressourcenerhebung, Hilfeplanung, Patientenedukation, Monitoring, Evaluation, Beratung der Patienten und der Angehörigen, Entlassungs- und Überleitungsmanagement), kommt man zu dem Schluss, dass hierfür spezifisches Fachwissen in Medizin und Pflege notwendig ist. Das „Systemmanagement“ hingegen zielt auf die Netzwerkarbeit in der Einrichtung oder Organisation ab (vgl. Kooperationsmanagement).<sup>27</sup>

### *Neue Qualifikationsanforderungen*

Der Schwerpunkt des neuen Tätigkeits- und Qualifikationsprofils eines/einer weitergebildeten Mitarbeiter/ -in in größeren Versorgungsformen des Gesundheits- und Sozialwesens wird auf dem Gebiet der Personalwirtschaft (einschließlich Ausbildung), der Arbeits- und Organisations-

---

<sup>24</sup> Vgl. Friesacher, Heiner: Ethik und Ökonomie. Zur kritisch-normativen Grundlegung des Pflegemanagements und der Qualitätsentwicklung. In: Pflege & Gesellschaft 14. Jg. (2009) 1

<sup>25</sup> Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen: Kooperation und Verantwortung. Voraussetzungen einer zielorientierten Gesundheitsversorgung. Gutachten 2007. URL: <http://www.svr-gesundheit.de/InformationenPressemitteilungSVR0407-2007pdf>

<sup>26</sup> Vgl. Univ.-Prof. Dr. med. Dr. phil. Eckhard Nagel (Hrsg.): Gutachten zur Frage der stärkeren Einbeziehung von (nichtärztlichen) Gesundheitsberufen in Versorgungskonzepte am Beispiel Case Management. – Unveröff. Manuskript. Universität Bayreuth 2008

<sup>27</sup> Vgl. Mühlbacher, Axel; Pflügel, Rajko: Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft: Management in der Berufspraxis. In: Sigrid Matzick (Hrsg.): Qualifizierung in den Gesundheitsberufen - Herausforderungen und Perspektiven für die wissenschaftliche Weiterbildung. Weinheim und München 2008, S. 49-93

entwicklung, des Kooperationsmanagements, des Qualitätsmanagements, des Kostenmanagements sowie der Planung/Verwaltung und des EDV-Einsatzes liegen.<sup>28</sup> Die Untersuchungsergebnisse lassen eindeutig erkennen, welche Tätigkeits-/Handlungsfelder und Qualifikationsanforderungen in eine Fortbildungsregelung für Führungskräfte im mittleren Management integriert bzw. aufgenommen werden sollten. Sie lassen sich wie folgt einordnen:

### *Handlungsfeld*

#### *Personalmanagement:*

##### *Personalwirtschaft*

- Personalbedarf ermitteln
- Personaleinsatz planen
- Personal beschaffen und auswählen
- Personaleinsatz sicherstellen
- Systematische Personalentwicklung durchführen

##### *Personalführung*

- Personalmaßnahmen durchführen
- Arbeits- und tarifrechtliche Vorschriften anwenden
- Mitarbeiter und Teams motivieren, führen und entwickeln (Mitarbeiterführung, Mitarbeiterorientierung, Teamentwicklungsgespräche, Potenzialanalysen, Mitarbeiterbefragung)
- Personalfriedenheit entwickeln und fördern (Mitarbeiterbindung)
- Belastungssituationen durch Prävention entschärfen
- Mitarbeiter an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen beteiligen
- Krisen- und Konfliktsituationen managen

### *Handlungsfeld*

#### *Ausbildungsmanagement:*

- Ausbildung planen, leiten und kontrollieren
- Ausbildungsprozesse organisieren, steuern und koordinieren
- Auszubildende beraten und motivieren
- Lernprozesse fördern

---

<sup>28</sup> Vgl. Mettin, G.: Betriebswirtin/- in für Management im Gesundheitswesen - Karrierechance für Arzt-, Tierärzthelferinnen und Zahnmedizinische Fachangestellte. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2005) 4, S. 35-39

## *Handlungsfeld*

### *Qualitäts- und Projektmanagement:*

#### *Qualitätsmanagement*

- Qualitätsmanagementsystem einführen
- Qualitätsprozesse lenken, optimieren und weiterentwickeln
- Standards entwickeln bzw. anpassen
- Qualitätszirkel organisieren, Ergebnisse kontrollieren
- Handbücher und Leitfäden entwickeln
- Verfahren zur Qualitätssicherung/Interne Audits durchführen
- Zertifizierungsverfahren einbeziehen
- Mitarbeiter motivieren, Qualitätsbewusstsein entwickeln
- Moderationstechniken einsetzen
- Methoden des Selbst- und Zeitmanagements anwenden

#### *Projektmanagement*

- Projekte organisieren, durchführen und dokumentieren
- Ergebnisse präsentieren
- Projektteams leiten

## *Handlungsfeld*

### *Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung:*

#### *Betriebsorganisation*

- Betriebliche Abläufe planen, organisieren und kontrollieren
- Volkswirtschaftliche Zusammenhänge berücksichtigen
- Unternehmensziele umsetzen
- Organisationsentwicklungskonzepte anwenden
- Veränderungsmanagementmethoden (Changemanagement) einsetzen
- Controllinginstrumente einsetzen
- Fehler vermeiden, Risiken managen

#### *Marketing*

- Marketinginformationen beschaffen und analysieren
- Marketingkonzepte entwickeln, einführen und umsetzen
- Berufsrechtliche und allgemeine Bestimmungen berücksichtigen
- Marketinginstrumente einsetzen
- Benchmarking-Methoden anwenden
- Marketing-Controlling durchführen

### *Materialwirtschaft, Logistik*

- Bedarfs- Vorrats- und Bestellplanung entwickeln, umsetzen und überwachen
- Netzwerke knüpfen und pflegen

### *Handlungsfeld*

#### *Kooperations- und Kommunikationsmanagement:*

- Multiprofessionelle Teamarbeit organisieren
- Interdisziplinäre Kooperationsbeziehungen organisieren, gestalten und pflegen
- Patienten-/Klientenorientierung, Partizipation und Mündigkeit fördern
- Methoden und Instrumente zur Zusammenarbeit entwickeln und einsetzen (Recherche betreiben, Informationen sammeln und auswerten, Kooperationsverträge schließen)
- Vernetzte Versorgungsformen aufbauen und pflegen
- Kommunikation zwischen den Berufsgruppen gestalten

### *Handlungsfeld*

#### *Informations- und Kommunikationstechnologien, Dokumentation:*

- Hard- und Softwareeinsatz planen, auswählen, organisieren und überwachen
- Internet-, Intranet- und Telematik-Einsatz organisieren
- Dokumentationsverfahren anwenden (med. und pflegerische)
- Dokumentations- und Archivierungssysteme auswählen und einsetzen

### *Handlungsfeld*

#### *Rechnungs-, Finanzwesen und Controlling:*

- Rechnungswesen planen und überwachen
- Buchführung leiten
- Jahresabschlussarbeiten durchführen
- Kostenrechnungssysteme installieren
- Unternehmerische Entscheidungen vorbereiten und umsetzen
- Betriebswirtschaftliche Abläufe optimieren
- Statistiken erstellen und auswerten; Kennzahlen ermitteln
- Finanzplanungen vorbereiten, Finanzierungskonzepte entwickeln
- Risiken einschätzen und Entscheidungsprozesse optimieren (Risikomanagement)
- Beschaffung von Verbrauchs- und Investitionsgütern vorbereiten und umsetzen
- Steuerrechtliche Bestimmungen anwenden

*(Querschnitts)Handlungsfeld*

*Gesundheits(Sozial)ökonomie und Gesundheits(Sozial)management:*

- Gesundheits- und Sozialpolitik in den nationalen und internationalen Kontext einordnen
- Besonderheiten des Gesundheits- und Sozialwesens beachten
- Ökonomische Prozesse im Gesundheits- und Sozialwesen unter Beachtung ethischer Grundsätze (Eigenarten des Gesundheitsmarktes) darstellen
- Techniken des Gesundheits- und Sozialmanagements anwenden
- Strukturen, Aufgaben und Rechtsformen im Gesundheits- und Sozialwesen beschreiben
- Interaktion im Gesundheits- und Sozialwesen gestalten
- Führung und Steuerung von Gesundheits- und Sozialunternehmen erklären
- Rechtliche Rahmenbedingungen beachten
- Finanzierungen (Mittelaufbringung und Verwendung) beschreiben.

Die Aufnahme der für die Ausübung der Tätigkeit als Case-Manager benötigten Qualifikationen in das Qualifizierungskonzept würde den Rahmen einer Qualifizierung für Führungskräfte im mittleren Management (im Sinne von Organisations- und Systemmanagement) völlig sprengen, da sowohl das Berufsprofil, die Handlungsfelder als auch die Qualifikationsanforderungen eines Case-Managers, insbesondere bezogen auf den medizinisch-therapeutischen Pfad (Fallmanagement), nicht mit den Aufgaben eines „reinen Organisationsentwicklers und Systemmanagers“ identisch sind und sehr viel „medizinisches Know how“ verlangen. Für die Qualifizierung im Case-Management benötigt man ein eigenes Strukturkonzept.

## **5 Zusammenfassung und Strukturierungsvorschlag für die Fortbildungsordnung für Führungskräfte im mittleren Management („Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen“)**

Das Ziel der Vorstudie bestand darin, Empfehlungen zur Strukturierung einer bundeseinheitlichen Regelung nach § 53 BBiG im Bereich des mittleren Managements des Gesundheits- und Sozialwesens („Fachwirt/Fachwirtin für Sozial- und Gesundheitswesen“) zu geben. Hierzu wurden bestehende Weiterbildungsangebote und Regelungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen erfasst, analysiert und verglichen sowie die Verwertbarkeit der in der Weiterbildung erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen untersucht. In einem weiteren Schritt wurden der Qualifizierungsbedarf und die Einsatzgebiete für Personal im Bereich des mittleren Managements ermittelt.

Darüber hinaus fanden Untersuchungen zu Tätigkeits(Handlungs)feldern und Aufgabenbereichen im mittleren Management statt, auf deren Grundlage eine detaillierte Beschreibung von Qualifikationsanforderungen für entsprechendes Personal (Organisationsentwicklung und Sys-

temmanagement) erfolgte. Insgesamt bestätigt und präzisiert die vorliegende Untersuchung bereits vorhandenen Ergebnisse und Aussagen zum Qualifikationsbedarf und zu den Qualifikationsanforderungen im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen. Aus der vorliegenden Untersuchung ergibt sich folgendes Fazit:

- Gegenwärtig existiert eine Vielzahl von Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen. Sie reichen von einer Fülle unkoordinierter Fortbildungsregelungen auf Kammerebene gemäß § 54 BBiG über eine unüberschaubare Menge von landes-, themen-, träger- und einrichtungsspezifischen Weiterbildungsangeboten bis zu zahlreichen Bachelor-Studiengängen in diesem Bereich.
- Seit 2001 haben sukzessive einzelne Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern sowie eine Zahnärztekammer Rechtsverordnungen nach § 54 BBiG im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen in Kraft gesetzt. Zurzeit bestehen in ca. 50 Kammern in Deutschland vergleichbare Regelungen. Sie weisen unterschiedliche Berufsbezeichnungen auf und auch die inhaltliche Schwerpunktsetzung ist nicht in allen Regelungen identisch.
- Die steigende Absolventenzahl zeugt von einer hohen Akzeptanz des Fortbildungsangebotes seitens weiterbildungswilliger Fachkräfte im Gesundheits- und Sozialwesen.
- Die Weiterbildungsabsolventen/-innen weisen sehr heterogene Vorqualifikationen auf. Die Ausbildungsberufe, aus denen die Teilnehmer für eine Fortbildung im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen kommen, reichen von nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen über soziale Berufe bis zu unterschiedlichen kaufmännisch-verwaltenden Berufen. Zu den am häufigsten vertretenen Berufen gehören Medizinische Fachangestellte, Gesundheits- und Krankenpfleger und Bürokaufmänner/-frauen.
- Ein beachtlicher Teil der Weiterbildungsteilnehmer/-innen nutzt die Fortbildung im mittleren Management nicht in erster Linie zum beruflichen Aufstieg, sondern zur Arbeitsplatzsicherung. Das heißt, dass Absolventen schon vor Beginn der Maßnahme in ihrem Betrieb Aufgaben im mittleren Management wahrnehmen bzw. entsprechende Positionen besetzen.
- Mehr als zwei Drittel der Befragten würde noch einmal das gleiche Weiterbildungsziel wählen, allerdings nicht vorbehaltlos. Rund ein Drittel sehen die Fortbildung im mittleren Management im Gesundheits- und Sozialwesen eher kritisch. Besonders beanstandet

werden sowohl die fehlenden finanziellen Auswirkungen, die mangelnden beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten als auch die geringe Akzeptanz der Weiterbildung durch die Arbeitgeber.

- Aus Sicht der Arbeitgeber gibt es einen beträchtlichen Bedarf an qualifiziertem Personal mit Führungs- und Managementkompetenzen im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens. Die Haupteinsatzbereiche für diese Führungskräfte liegen in der Primärversorgung (ambulante, teilstationäre und stationäre Gesundheitsversorgung und Pflege). Darüber hinaus wird es – wenn auch nicht in dem Ausmaß wie in den o. g. Bereichen – in anderen größeren Organisationseinheiten des Gesundheits- und Sozialwesens, in denen ein „Organisations- und Systemmanagement“ benötigt wird, Einsatzmöglichkeiten geben.
- Aus dem gravierenden und rasanten Wandel in der Arbeitsorganisation und der Organisationsentwicklung von Betrieben und Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen in den letzten fünf bis sieben Jahren ergeben sich neue Anforderungen in den Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen des mittleren Managements. Der Schwerpunkt des neuen Tätigkeits- und Qualifikationsprofils einem/einer weitergebildeten Mitarbeiter/-in im mittleren Management (Organisationsentwicklung und Systemmanagement) wird daher auf dem Gebiet der Personalwirtschaft, der Arbeits- und Organisationsentwicklung, des Kooperationsmanagements, des Qualitätsmanagements, des Kostenmanagements sowie der Planung/Verwaltung und des EDV-Einsatzes liegen.
- Die bestehenden Fortbildungsordnungen im mittleren Management des Gesundheits- und Sozialwesens nach § 54 BBiG bilden – trotz unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzung in den Prüfungs- und Qualifikationsbereichen – im Wesentlichen die Handlungsfelder ab, die in eine bundeseinheitlich geregelte Fortbildungsordnung für Führungskräfte im mittleren Management aufgenommen werden sollten. Allerdings ist es einerseits notwendig, die Qualifikationsanforderungen noch intensiver an die Besonderheiten und spezifischen Bedingungen des Gesundheitswesens und des Sozialwesens anzupassen und den handlungsspezifischen Qualifikationen mehr Raum zu geben (z. B. Anpassung der allgemeinen wirtschaftsbezogenen Qualifikationen an die Besonderheiten der Bereiche). Andererseits sollten Qualifikationsinhalte wie z. B. Qualitätsmanagement, Kommunikations- und Kooperationsmanagement, Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und Gesundheits- und Sozialmanagement neu oder verstärkt in die Verordnung aufgenommen werden.

- Zur Sicherung der Qualität der Weiterbildung im Bereich des mittleren Managements, zur Förderung von Karrierewegen sowie zur Verbesserung der vertikalen und horizontalen Mobilität für nicht-ärztliche Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen erweist sich die Schaffung einer bundeseinheitlichen Verordnung, die die zahlreichen bestehenden Kammerregelungen in den unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen vereinheitlicht, als dringend notwendig.

### *Empfehlungen für die Strukturierung einer bundeseinheitlichen Regelung im Bereich des mittleren Managements des Gesundheits- und Sozialwesens*

Das Strukturkonzept für eine Fortbildung im Bereich des mittleren Managements sollte sich, wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, sehr stark an betriebswirtschaftlichen Sichtweisen orientieren und keinen Raum für medizin- bzw. pflegespezifische Themen lassen.

### *Bezeichnung des Abschlusses*

Die Berufsbezeichnung für eine bundeseinheitliche Regelung für Führungskräfte im mittleren Management sollte das Qualifikationsprofil sowie den Einsatz- bzw. den Tätigkeitsschwerpunkt der Absolventen und Absolventinnen der Fortbildungsprüfung klar und deutlich erkennen lassen. Dies wäre z.B. durch die Verwendung des Begriffs „Management“ in der Berufsbezeichnung möglich. Des Weiteren erscheint aufgrund des künftigen Einsatzschwerpunktes die Umbenennung von „... Sozial- und Gesundheitswesen“ in „... Gesundheits- und Sozialwesen“ sinnvoll.

### *Niveau, Struktur und Gliederung*

Das Niveau, die Dauer und das Tätigkeitsspektrum der Fortbildung sollten die mittlere Ebene der beruflichen Weiterbildung bzw. die zweite Stufe im Dualen System widerspiegeln und damit die Vergleichbarkeit mit hochschulischen Bildungsgängen im Bereich des mittleren Managements (Bachelor-Studiengänge) sichern. Die Untersuchungsergebnisse der Studie lassen erkennen, dass eine Differenzierung der Fortbildung in unterschiedliche Einsatzbereiche oder Spezialisierungsrichtungen (z. B. Unterteilung in Gesundheits- und Sozialwesen oder in ambulanten und stationären Bereich der Gesundheitsversorgung oder in Altenhilfe, Krankenpflege und Jugendhilfe) aufgrund der eindeutigen betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Qualifikation, die sich im Wesentlichen auf die „Organisationsentwicklung und das Systemmanagement“ des Betriebes bezieht, weder notwendig noch sinnvoll erscheint. Die beschriebenen Handlungsfelder sind in allen Segmenten des Gesundheits- und Sozialwesens im Regelfall identisch, medizin- bzw. pflegespezifische Inhalte spielen für diese Qualifikation eine untergeordnete Rolle.

Wichtig ist allerdings, dass eine bundeseinheitliche Fortbildungsordnung (und die von den Kammern dazu angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen) sowohl auf die Besonderheiten des Gesundheitswesens eingeht als auch die Eigenarten des Sozialwesens berücksichtigt. Die in der Prüfung nachzuweisenden Qualifikationen und Kompetenzen im Management machen in der Regel eine arbeitsplatzspezifische Einarbeitung in unterschiedliche Bereiche des Gesundheits- und Sozialwesens möglich. Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Vorqualifikation der Weiterbildungsinteressenten in Form einer Ausbildung oder einer längerfristigen Tätigkeit im Gesundheits- oder Sozialwesen. Sollten im Einzelfall im künftigen Einsatzbereich spezielle medizinische oder pflegerische Fachqualifikationen und Kompetenzen notwendig werden, müssen diese auf anderem Wege erworben werden. Auch aus bildungspolitischer Sicht erscheint eine generalistische Ausrichtung der Fortbildung sinnvoll: Je breiter das berufliche Einsatzfeld der Absolventen der Fortbildungsprüfung ist, desto größer werden die künftigen Berufschancen sein; je schmaler das potenzielle Themenspektrum ist, desto geringer wird die Flexibilität und damit die Durchstiegsmöglichkeit in andere Bereiche des Gesundheits- und Sozialwesens sein.

Es wird empfohlen, die Fortbildung und damit auch die Prüfung zur Führungskraft im mittleren Management in modularer Form anzubieten. Mit Ausnahme des Handlungsfeldes (Modules) „Gesundheits(Sozial)ökonomie und Gesundheits(Sozial)management“, das einen Querschnittscharakter (Einführung in die Systematik und Besonderheiten des Gesundheits- und Sozialmarktes) im Vergleich zu den anderen Handlungsfeldern aufweist und somit in der Prüfungsdurchführung den sonstigen Prüfungsbereichen vorgeschaltet werden sollte, können die anderen Handlungsfelder (Module) in Rang- und Zeitfolge unabhängig voneinander angeboten, belegt, geprüft und zertifiziert werden. Nach Absolvierung aller Module sollte eine komplexe, handlungsfeldübergreifende Prüfung erfolgen, deren Bestehen zum Tragen der Bezeichnung des Berufsabschlusses berechtigt. Dafür sprechen folgende Gründe:

- Den Teilnehmern/-innen – die sich überwiegend aus Frauen rekrutieren – wird damit die Chance eingeräumt, die geregelte Weiterbildung zu unterbrechen und in einem angemessenen Zeitraum fortzuführen. Für die Berufsgruppen im Gesundheits- und Sozialwesen ist diese Möglichkeit besonders wichtig, da der Verzicht auf oder der Abbruch der beruflichen Weiterbildung aus finanziellen Erwägungen sowie aus Gründen der Familienplanung nicht ungewöhnlich sind.
- Die Befragung der Weiterbildungsabsolventen im Bereich der „Fachwirte-Qualifikation“ im Sozial- und Gesundheitswesen hat ergeben, dass in der nachfolgenden beruflichen Tätigkeit nicht immer die breite Palette der in der Fortbildung erworbenen und in der Prüfung nachgewiesenen Kompetenzen und Qualifikationen benötigt wird. Zum Teil handelt es sich um sehr spezielle Tätigkeitsbereiche, wie z. B. Qualitätsmanagement, Controlling oder Dokumentation, in denen die fortgebildeten Führungskräfte im mittleren Management ihren Einsatz finden.

Weiterhin ist indiziert, die Prüfungsbereiche einschließlich der Prüfungsinhalte der Verordnung für Führungskräfte im mittleren Management kompetenz- und nicht inhaltsbasiert zu formulieren. Dadurch wird bei den sehr heterogenen Vorqualifikationen der Weiterbildungsinteressenten in diesem Feld eine zielgruppenunabhängige Beschreibung der Prüfungsbereiche in Form von handlungsorientierten Qualifikationen und Kompetenzen, die einen direktem Bezug zur künftigen beruflichen Tätigkeit haben, möglich. Eine Unterteilung der Prüfung in allgemeine wirtschaftsbezogene und handlungsfeldspezifische Qualifikationen erscheint in dieser Verordnung nicht sinnvoll, da die in diesem Bereich zu erwerbenden Qualifikationen immer einen direkten Bezug zu konkreten, spezifischen Handlungssituationen aufweisen. Außerdem unterscheiden sich die zu erwerbenden Qualifikationen und Kompetenzen in personenbezogenen Dienstleistungsberufen, insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen, von den unternehmensbezogenen und kaufmännischen Dienstleistungsberufen vor allem durch die enorme Relevanz des interaktionären Ansatzes. Aber auch der hohe ethische Anspruch an Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen und die daraus resultierenden besonderen Rechtsnormen dokumentieren den eigenständigen Charakter dieses Berufsfeldes.

#### *Zulassungsvoraussetzungen/ Zugangsberufe*

Das berufliche Fortbildungsangebot im mittleren Management sollte allen Absolventen/-innen von anerkannten Ausbildungsberufen und von bundes- und landesrechtlich geregelten Berufen im Gesundheits- und Sozialwesen offen stehen. Insbesondere richtet es sich aber an interessierte Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen, Medizinische und Zahnmedizinische Fachangestellte, Gesundheitskaufmänner/-frauen, sowie Altenpfleger/-innen, die bereits über einen längeren Zeitraum in größeren Versorgungseinrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens tätig waren bzw. sind. Vor dem Hintergrund der speziellen Systematik und der Besonderheiten des „Gesundheits- und Sozialmarktes“ sowie der Voraussetzung fachspezifischer Kompetenzen in den Bereichen Gesundheit, Pflege oder im sozialen Bereich erscheint die Eingrenzung auf Berufsgruppen des Gesundheits- und Sozialwesens sinnvoll. Darüber hinaus sollten alle Absolventen/-innen von anerkannten Ausbildungsberufen, die in den o.g. Bereichen über eine einschlägige (und langjährige) Berufspraxis verfügen, an der Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen bzw. die –prüfung ablegen können.

#### *Ziel der Fortbildungsprüfung*

Die Prüfungsteilnehmer/-innen sollen nachweisen, dass sie in der Lage sind, insbesondere in größeren Einrichtungen, Organisationen und Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens, Sach-, Organisations- und Leitungsaufgaben wahrzunehmen. Sie sollen sich auf sich verändernde Methoden und Systeme der Betriebs- und Arbeitsorganisation, auf neue Methoden der

Organisationsentwicklung sowie des Personal- und Ausbildungsmanagements flexibel einstellen und den organisatorischen und technischen Wandel im Betrieb mit gestalten und fördern können.

### *Qualifikationsschwerpunkte*

Der Schwerpunkt des neuen Tätigkeits- und Qualifikationsprofils eines weitergebildeten Mitarbeiters/einer weitergebildeten Mitarbeiterin im Bereich des mittleren Managements (Organisationsentwicklung und Systemmanagement) wird daher auf dem Gebiet der Personalwirtschaft, der Arbeits- und Organisationsentwicklung, des Kooperationsmanagements, des Qualitätsmanagements, des Kostenmanagements sowie der Planung/Verwaltung und der EDV-Anwendung liegen. Folgende Handlungs- und Kompetenzfelder kommen für eine Fortbildung im Bereich des mittleren Managements im Gesundheits- und Sozialwesen in Betracht:

1. Personalmanagement

*Schwerpunkte:*

- Personalwirtschaft
- Personalführung

2. Ausbildungsmanagement

3. Qualitäts- und Projektmanagement

4. Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

*Schwerpunkte:*

- Betriebsorganisation
- Marketing
- Materialwirtschaft, Logistik

5. Kooperations- und Kommunikationsmanagement

6. Informations- und Kommunikationstechnologien, Dokumentation

7. Rechnungs-, Finanzwesen und Controlling

8. Gesundheits(Sozial)ökonomie und Gesundheits(Sozial)management.

Dabei besteht durchaus die Möglichkeit bestimmte Handlungsfelder zusammenzufassen und mit entsprechenden Qualifikationsschwerpunkten zu versehen.

## Literatur

BIBB: Datenblatt zu Fortbildungsprüfungen Deutschland. In: Aus und Weiterbildungsstatistik (auf Basis der Berufsbildungsstatistik im Statistischen Bundesamt, Erhebung vom 31.12.). URL: <http://berufe.bibb-service.de/z/w/30/86103510.pdf> (Stand 13.11.2008)

BUCHHOLZ, H.: Von der Arzthelferin zur Praxismanagerin. In: MEIFORT, B., u. a. (Hrsg.): Berufsbildung und Beschäftigung im personenbezogenen Dienstleistungssektor. Berufe und Berufsbildung im Gesundheits- und Sozialwesen zwischen Veränderungsdruck und Reformstau. Bestandsaufnahme und Konzepte für Aus- und Weiterbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 43. Berlin 1999

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Datenbank KURSNET: [www.kursnet.arbeitsagentur.de](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de) (Stand 31.10.2008)

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (Hrsg.): Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen vom 19. Juni 2008. Bonn 19.6.2008

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (DIHK): Das bundesweite Weiterbildungsportal (WIS): [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de) (Stand 31.10.2008)

EMPFEHLUNGEN DER DEUTSCHEN KRANKENHAUSGESELLSCHAFT: Weiterbildung und Prüfung von Krankenschwestern, Krankenpflegern, Kinderkrankenschwestern und Kinderkrankenpflegern für die Leitung des Pflegedienstes und Aufgaben in der Krankenhausbetriebsleitung vom 5. Juni 1989, Nr. 1. In: THEOBALD/ ERDLE: Das Recht der Heilhilfsberufe, Hebammen und Heilpraktiker, Teil II Weiterbildung, Loseblatt

FRIESACHER, H.: Ethik und Ökonomie. Zur kritisch-normativen Grundlegung des Pflegemanagements und der Qualitätsentwicklung. In: Pflege & Gesellschaft 14. Jg. (2009) 1

HÖHMANN, U.; PANFIL, E.-M.; STEGMÜLLER, K.; KRAMPE, E.-M.: BuBI: Berufseinmündungs- und Berufsverbleibsstudie Hessischer PflegewirtInnen – eine Studie des Hessischen Instituts für Pflegeforschung. In: Pflege & Gesellschaft 13.Jg. (2008) 3

HOPPICHLER, F.; OSTERMANN, H.; STAUDINGER, B.: Stationsleitung in der psychiatrischen Pflege – Managementposition oder Dokumentation des Stationsalltags? Eine Untersuchung zu Herkunft und Ausmaß des Dokumentationsaufwandes in der psychiatrischen Gesundheits- und Krankenpflege. In: Pflegewissenschaft, 10. Jahrgang (2008) 10

MANZEI, A.: Neue betriebswirtschaftliche Steuerungsformen im Krankenhaus. Wie durch die Digitalisierung der Medizin ökonomische Sachzwänge in der Pflegepraxis entstehen. In: Pflege & Gesellschaft 14. Jg. (2009) 1

MATZICK, S. (Hrsg.): Qualifizierung in den Gesundheitsberufen - Herausforderungen und Perspektiven für die wissenschaftliche Weiterbildung. Weinheim und München 2008

METTIN, G.: Weiterbildung zur Praxismanagerin - eine berufliche Aufstiegs- und Karrierechance für Arzthelferinnen. In: MEIFORT, B., u.a. (Hrsg.): Berufsbildung und Qualifikationstrends im personenbezogenen Dienstleistungssektor. Bestandsaufnahme und Konzepte für Aus- und Weiterbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 61. Bonn 2002

METTIN, G.: Betriebswirtin/- in für Management im Gesundheitswesen - Karrierechance für Arzt-, Tierarzthelferinnen und Zahnmedizinische Fachangestellte. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2005) 4, S. 35 -39

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (Hrsg.): Besondere Rechtsvorschriften für die Fortbildungsprüfung zur „Betriebswirtin/zum Betriebswirt für Management im Gesundheitswesen“ der Zahnärztekammer Westfalen-Lippe vom 26.November 2004. In: Ministerialblatt für das Land Nordrhein-Westfalen, Nr. 36 vom 17. August 2005

MÜHLBACHER, A.; PFLÜGEL, R.: Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft: Management in der Berufspraxis. In: Sigrid Matzick (Hrsg.): Qualifizierung in den Gesundheitsberufen - Herausforderungen und Perspektiven für die wissenschaftliche Weiterbildung. Weinheim und München 008

NAGEL, PROF. DR. MED. DR. PHIL. E. (Hrsg.) : Gutachten zur Frage der stärkeren Einbeziehung von (nicht-ärztlichen) Gesundheitsberufen in Versorgungskonzepte am Bei-spiel Case Management. unveröffentlichtes . Manuskript. Universität Bayreuth 2008

SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER ENTWICKLUNG IM GESUNDHEITSWESEN: Kooperation und Verantwortung. Voraussetzungen einer zielorientierten Gesundheitsversorgung. Gutachten 2007 (<http://www.svr-gesundheit.de/InformationenPressemitteilung>); SVR0407-2007.pdf



## Anhang

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
Anbieter in über 50 Industrie- und Handelskammern	IHK Karlsruhe IHK Wuppertal-Soilingen-Remscheid IHK Köln IHK Nord-Westfalen (Münster) IHK Ostthüringen (Gera) IHK Rheinhausen (Mainz) IHK Mittlerer Niederrhein IHK des Saarlandes	IHK Ostfriesland & Papenburg	IHK Halle-Deesau	IHK Heilbronn-Franken	IHK Halle-Deesau	Ärztekammer Schleswig-Holstein Ärztekammer Hamburg Zahnärztekammer Westfalen-Lippe

**Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)**

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p>Zur Prüfung ist zuzulassen, wer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eine mit Erfolg abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten kaufmännischen, verwaltenden oder einschlägigen pflegerischen Beruf und danach eine mindestens zweijährige Berufspraxis in der Pflegewirtschaft</li> <li>- ein abgeschlossenes Hochschulstudium und eine mindestens einjährige Berufspraxis in der Pflegewirtschaft</li> <li>- insgesamt eine mindestens sechsjährige Berufspraxis in einem fachmännischen Arbeitsbereich nachweist.</li> </ul> <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens fünfjährige Berufspraxis</li> </ul> <p>Prüfungsteil Handlungsfeldspezifische Qualifikationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung im kaufmännischen oder verwaltenden Bereich &amp; zweijährige Berufspraxis</li> <li>- anerkannten kaufmännischen, verwaltenden, helfenden, pädagogischen oder pflegenden Ausbildungsberuf &amp; dreijährige Berufspraxis</li> <li>- mindestens fünfjährige Berufspraxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung in einem anerkannten kaufmännischen, verwaltenden oder sonstigen geeigneten Beruf &amp; zweijährige Berufspraxis in der Alten- und Krankenpflege, Heilerziehungspflege, Haus- und Familienpflege</li> <li>- Hochschulstudium &amp; einjährige Berufspraxis in der Alten- und Krankenpflege, Heilerziehungspflege, Haus- und Familienpflege</li> <li>- Hauptschulabschluss sechsjährige Berufspraxis in der Alten- und Krankenpflege, Heilerziehungspflege, Haus- und Familienpflege nachweist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten kaufmännischen oder verwaltenden Beruf mit anschließender zweijähriger Berufspraxis.</li> <li>- Eine mindestens sechsjährige Berufspraxis (die in einem Bezug zur Weiterbildung als Betriebssozialwirt steht)</li> <li>- Abweichend kann auch zur Prüfung zugelassen werden, wer durch Vorlage von Zeugnissen oder auf andere Weise glaubhaft macht, dass er Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen erworben hat, die die Zulassung zur Prüfung rechtfertigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine mit Erfolg abgeschlossene Ausbildung in einem sozialen, helfenden, pädagogischem oder helfenden Beruf oder in der Verwaltung des Sozial- und Gesundheitswesens und danach mindestens eine zweijährige Berufspraxis.</li> <li>- Eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem sonstigen kaufmännischen oder verwaltenden Ausbildungsberuf und danach eine mindestens dreijährige Berufspraxis.</li> <li>- Eine mindestens sechsjährige Berufspraxis.</li> <li>- Vorlage von Zeugnissen oder auf anderem Weg glaubhaft machen, dass Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben wurden, die eine Zulassung zur Prüfung rechtfertigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Ausbildung in einem sozialen, helfenden, pädagogischen oder pflegenden Beruf oder in der Sozial- und Gesundheitsverwaltung erfolgreich abgeschlossen hat und danach eine erfolgreiche Berufspraxis.</li> <li>- Eine erfolgreich abgelegte Prüfung in einem kaufmännischen Beruf und danach eine mindestens dreijährige Berufspraxis.</li> <li>- Eine mindestens sechsjährige Berufspraxis.</li> <li>- Vorlage von Zeugnissen oder auf anderem Weg glaubhaft machen, dass Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben wurden, die eine Zulassung zur Prüfung rechtfertigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine mit Erfolg abgeschlossene Abschlussprüfung in einem anerkannten dreijährigen Ausbildungsberuf, der den Berufen im Gesundheits- und Sozialwesen oder dem Veterinärwesen zugeordnet werden kann und danach eine mindestens zweijährige einschlägige Berufspraxis.</li> <li>- Eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem sonstigen anerkannten dreijährigen Ausbildungsberuf und danach eine mindestens vierjährige einschlägige Berufspraxis.</li> <li>- Eine mindestens sechsjährige einschlägige Berufspraxis.</li> <li>- Abweichend kann auch zur Prüfung zugelassen werden, wer durch Vorlage von Zeugnissen oder auf andere Weise glaubhaft macht, dass er Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen erworben hat, die die Zulassung zur Prüfung rechtfertigen.</li> </ul>	

**Zulassungsvoraussetzungen**

**Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)**

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p>Prüfung gliedert sich in:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Handlungsfeldübergreifende Qualifikationen</li> <li>2. Handlungsfeldspezifische Qualifikationen</li> </ol> <p>Der Prüfungsteil „Handlungsfeldübergreifende Qualifikationen“ gliedert sich in folgende Qualifikationsbereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspekte der Volks- und Betriebswirtschaft, Recht und Steuern</li> <li>2. Unternehmensführung, Controlling und Rechnungswesen</li> <li>3. Personalwirtschaft, Informationsmanagement und Kommunikation</li> </ol> <p>Der Prüfungsteil „Handlungsfeldspezifische Qualifikationen“ gliedert sich in folgende Qualifikationsbereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sozial- und Gesundheitsökonomie</li> <li>2. Rechtliche Bestimmungen im Sozial- und Gesundheitswesen</li> <li>3. Marketing im Sozial- und Gesundheitswesen</li> <li>4. Management im Sozial- und Gesundheitswesen</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen</li> <li>- Elektronische Datenverarbeitung, Informations- und Kommunikationstechniken, Technik der Alten- und Krankenpflege;</li> <li>- Betriebliche Organisation und Unternehmensführung; Jahresabschluss, Finanzierung und Steuern;</li> <li>- Kosten- und Leistungsrechnung;</li> <li>- Personalwirtschaft;</li> <li>- Recht der Alten- und Krankenpflege;</li> <li>- Marketing der Alten- und Krankenpflege;</li> <li>- Organisation der Alten- und Krankenpflege;</li> </ul>	<p>Die Prüfung erstreckt sich auf folgende Prüfungsfächer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen</li> <li>- Elektronische Datenverarbeitung, Informations- und Kommunikationstechniken in der Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Betriebliche Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft</li> <li>- Jahresabschluss, Finanzierung und Steuern</li> <li>- Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>- Recht, insbesondere rechtliche Aspekte der Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Märkte und Marketing (auch social marketing) in der Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Pflege- und sozialwissenschaftliches Grundwissen</li> <li>- Situationsbezogenes Fachgespräch</li> </ul>	<p>Die Prüfung erstreckt sich auf folgende Prüfungsfächer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volkswirtschaft</li> <li>2. Betriebswirtschaft</li> <li>3. Betriebliche Organisationslehre</li> <li>4. Datenverarbeitung</li> <li>5. Recht</li> <li>6. Rechnungswesen</li> <li>7. Fachübergreifendes Situationsgespräch</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Volks- und Betriebswirtschaft</li> <li>- Recht</li> <li>- Betriebliches Rechnungswesen, Finanzierung und Steuern</li> <li>- Personal-Management</li> <li>- Sozial-Management</li> <li>- Sozial- Marketing</li> </ul>	<p>Die Prüfung gliedert sich in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- einen fachbereichsübergreifenden Teil</li> <li>- einen fachspezifischen Teil</li> </ul> <p>Die Prüfungsteile können in beliebiger Reihenfolge allerdings zeitnah durchgeführt werden.</p> <p>Der fachübergreifende Teil umfasst folgende Fächer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volks- und Betriebswirtschaftslehre / Sozialpolitik</li> <li>- Allgemeine Rechtskunde</li> <li>- Management</li> </ul> <p>Der fachspezifische Teil besteht aus einem situationsbezogenen Fachgespräch.</p>	<p>Die Fortbildung muss maximal drei Jahre nach der Prüfung im ersten Modul abgeschlossen sein.</p> <p>Die Prüfung gliedert sich in die Prüfungsbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung und Kommunikation</li> <li>- Personal- und Ausbildungsmanagement</li> <li>- Betriebliches Rechnungswesen</li> <li>- Qualitäts- und Projektmanagement</li> <li>- Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung</li> <li>- Informations- und Kommunikationstechnologien</li> </ul>
<b>Prüfungsbereiche &amp; Struktur</b>						

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p><b>Inhalte der Prüfungsbereiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspekte der Volks- und Betriebswirtschaft, Recht und Steuern</li> <li>- Aspekte der Volks- und Betriebswirtschaft</li> <li>- Grundbegriffe des Wirtschaftens</li> <li>- Wirtschaftsordnung</li> <li>- Produktionsfaktoren</li> <li>- Betriebliche Funktionen</li> <li>- Unternehmensformen</li> <li>- Märkte und Preisbildung</li> <li>- Wirtschaftskreislauf</li> <li>- Konjunktur und Wachstum</li> <li>- Geld und Kredit</li> <li>- Wirtschaftspolitik</li> <li>- Wirtschaftliche Integration und Globalisierung</li> <li>- Bedingungen der Existenzgründung</li> <li>- Recht</li> <li>- BGB Allgemeiner Teil</li> <li>- BGB Schuldrecht</li> <li>- BGB Sachenrecht</li> <li>- HGB</li> <li>- Wettbewerbsrecht (GWB, UWG, RabattG)</li> <li>- Gewerberecht</li> <li>- Haftungsrecht</li> <li>- Steuerrecht</li> <li>- Grundbegriffe des Steuerrechts</li> <li>- Unternehmensbezogene Steuern</li> <li>- Einkommensteuer</li> <li>- Körperschaftsteuer</li> <li>- Gewerbesteuer</li> <li>- Umsatzsteuer</li> <li>- Steuerrechtliche Verfahren</li> </ul>	<p><b>Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftsordnungen und Wirtschaftssysteme</li> <li>- Wirtschaftskreislauf</li> <li>- Märkte und Preisbildung</li> <li>- Geld und Kredit</li> <li>- Konjunktur und Wirtschaftswachstum</li> <li>- Abgrenzung Betriebswirtschaftslehre</li> <li>- Produktionsfaktoren im Betrieb</li> <li>- Betriebliche Funktionen</li> <li>- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</li> <li>- Controlling</li> </ul> <p><b>Elektronische Datenverarbeitung, Informations- und Kommunikationstechnik, Technik in der Alten- und Krankenpflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele und Einsatzmöglichkeiten der EDV</li> <li>- Grundaufbau und Arbeitsweise von EDV-Anlagen</li> <li>- Methoden und Phasen der Datenerfassung</li> <li>- Planung und Entwicklung von EDV-Verfahren;</li> <li>- Anwendersoftware</li> <li>- Datensicherung</li> <li>- Kommunikationsnetze</li> <li>- Technische Anlagen in der Alten- und Krankenpflege</li> </ul>	<p><b>Volkswirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundbegriffe und Aufgaben der Volkswirtschaft</li> <li>- Wirtschaftskreislauf</li> <li>- Die volkswirtschaftliche Bedeutung des sozialen Dienstleistungssektors</li> <li>- Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftsfaktor</li> <li>- Europäische Union und die Annäherung der Sozialschutzsysteme als Herausforderung für den sozialen Dienstleistungssektor in Deutschland</li> </ul> <p><b>Betriebswirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen</li> <li>- Beschaffungswirtschaft</li> <li>- Lagerwirtschaft</li> <li>- Zahlungsverkehr / Banken</li> <li>- Angewandte Betriebswirtschaft / Strategisches Finanzmanagement</li> </ul> <p><b>Betriebliche Organisationslehre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung in die betriebliche Organisationslehre</li> <li>- Aufbauorganisation</li> <li>- Ablauforganisation</li> <li>- Büroorganisation</li> </ul>	<p><b>Grundlagen der Volks- und Betriebswirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundbegriffe der Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft</li> <li>- Wirtschaftssysteme und -ordnungen</li> <li>- Wirtschaftskreisläufe</li> <li>- Märkte und Preisbildung</li> <li>- Geld und Kredit</li> <li>- Konjunktur und Wirtschaftswachstum</li> <li>- Abgrenzung Volks- / Betriebswirtschaft</li> <li>- Rechtsformen der Unternehmung</li> <li>- Faktoren der Standortbestimmung</li> <li>- Betriebliche Funktionsbereiche</li> <li>- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</li> <li>- Aufgaben von Wohlfahrtverbänden im Vergleich mit privaten und öffentlichen Anbietern</li> </ul> <p><b>Recht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen und Aufbau der Rechtsordnung</li> <li>- Bürgerliches Gesetzbuch</li> <li>- Handelsgesetzbuch</li> <li>- Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs</li> <li>- Wettbewerbsrecht</li> <li>- Gerichtsbarkeit</li> <li>- Arbeitsrecht</li> </ul>	<p><b>Volks- und Betriebswirtschaftslehre / Sozialpolitik</b></p> <p>Betriebswirtschaftslehre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das System der doppelten Buchführung</li> <li>- Der Jahresabschluss und seine Auswertung</li> <li>- Die Kosten- und Leistungsrechnung (Grundzüge der Kostenarten, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie der Kostenrechnungssysteme und der Deckungsbeitragsrechnung)</li> <li>- Investition und Finanzierung</li> <li>- Grundzüge der Investitions- und Finanzplanung</li> <li>- Grundzüge der Kapitalbeschaffung</li> </ul> <p>Steuerrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundzüge des Steuerrechts</li> <li>- Grundzüge des Einkommens-, Körperschafts- und Umsatzsteuerrechts</li> </ul> <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begriffliche Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre</li> <li>- Überblick über die möglichen Organisationsformen</li> <li>- Marketing</li> <li>- Grundlagen von Marketing und Werbung</li> <li>- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>- Sozialmarketing</li> </ul>	<p><b>Planung und Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung und Anforderungen des Weiterbildungsberufes erläutern</li> <li>- Erfassen, Analysieren und Aufbereiten von betriebswirtschaftlichen Daten und bewerten visualisierter Daten</li> <li>- Unterscheiden von Planungstechniken</li> <li>- Einsetzen von Moderations- und Präsentationstechniken</li> <li>- Anwenden von Lehr- und Lerntechniken</li> <li>- Erstellen von Dokumentationen, Statistiken, Tabellen und Diagrammen</li> <li>- Unterscheiden von Projektmanagementmethoden</li> <li>- Unterscheiden von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements</li> <li>- Umgang mit Informations- und Kommunikationsmedien und Methoden</li> <li>- Einsetzen von Vortrags- und Redetechniken</li> </ul> <p><b>Personal- und Ausbildungsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuerung und Koordinierung der Ausbildung</li> <li>- Personalwirtschaft</li> <li>- Personalführung</li> <li>- Rechtsbeziehungen im Ausbildungs- und Arbeitsprozess</li> </ul>	

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p><b>Unternehmensführung, Controlling und Rechnungswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung</li> <li>- Zielbildungsprozess</li> <li>- Leitbild</li> <li>- Strategische Planung</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzsysteme</li> <li>- Leitungsstrukturen</li> <li>- Organisationsformen</li> </ul> <p><b>Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwendung von Führungsmethoden und -techniken</li> <li>- Führungsinstrumente</li> <li>- Führungsstile</li> <li>- Controllingkonzepte</li> <li>- Regelkreise</li> </ul> <p><b>Rechnungswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele und Aufgaben des Rechnungswesens</li> <li>- Gesetzliche Grundlagen des HR, GoB</li> <li>- Bilanzierungs- und Bewertungungsgrundsätze</li> <li>- Bilanz</li> <li>- Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>- Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>- Finanzierung</li> </ul>	<p><b>Betriebliche Organisation und Unternehmensführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Planung und Organisation</li> <li>- Aufbauorganisation</li> <li>- Ablauf- und Projektorganisation</li> <li>- Führungs- und Managementtechniken</li> <li>- Planungs- und Steuerungstechniken</li> <li>- Wertanalyse</li> <li>- Statistik als unternehmenspolitisches Instrument</li> </ul> <p><b>Jahresabschluss, Finanzierung und Steuern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>- Bilanzierungs- und Bewertungungsgrundsätze von Wirtschaftsgütern</li> <li>- Das finanzielle Zielsystem der Unternehmung</li> <li>- Finanzierungsgesetze</li> <li>- Finanzierungsarten</li> <li>- Grundbegriffe des Steuerrechts</li> <li>- Unternehmensbezogene Steuern: Einkommenssteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer.</li> </ul> <p><b>Kosten- und Leistungsrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>- Kostenartenrechnung</li> <li>- Kostenstellenrechnung</li> <li>- Kostenträgerrechnung</li> <li>- Plan- und Istkostenrechnung</li> <li>- Voll- und Teilkostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung</li> </ul>	<p><b>Betriebliche Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Planung und Organisation</li> <li>- Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>- Projektorganisation (Management)</li> <li>- Führungs- und Managementtechniken</li> <li>- Planungs- und Steuerungstechniken</li> <li>- Wert- und Nutzwertanalyse</li> <li>- Grundlagen der Personalwirtschaft</li> <li>- Hauptaufgaben der Personalwirtschaft</li> </ul> <p><b>Jahresabschluss, Finanzierung und Steuern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung; Bilanzierungs- und Bewertungungsgrundsätze von Wirtschaftsgütern;</li> <li>- das finanzielle Zielsystem der Unternehmung;</li> <li>- Finanzierungsregeln;</li> <li>- Finanzierungsarten;</li> <li>- Grundbegriffe des Steuerrechts;</li> <li>- unternehmensbezogene Steuern: Einkommenssteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Vermögensteuer.</li> <li>- Statistik als unternehmenspolitisches Instrument</li> </ul>	<p><b>Datenverarbeitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen moderner Datenverarbeitung</li> <li>- Moderne Textverarbeitung</li> <li>- Tabellenkalkulation</li> <li>- Datenbanken</li> <li>- EDV-gestützte Finanzbuchhaltung</li> </ul> <p><b>Recht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung in das Recht</li> <li>- Das zweiseitige Rechtsgeschäft und der Vertrag</li> <li>- Das Recht als Vertrauens- und Schutzrecht</li> <li>- Gesellschaftsrecht</li> <li>- Exkurs: Vereine, Stiftungen, Körperschaften des öffentlichen Rechts</li> <li>- Arbeits- und Tarifrecht</li> <li>- Steuerrecht</li> </ul> <p><b>Rechnungswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des Rechnungswesens</li> <li>- System der doppelten Buchführung</li> <li>- Grundlage der Kostenrechnung</li> <li>- Einführung in die Pflegebuchführungsverordnung</li> </ul>	<p><b>Betriebliches Rechnungswesen, Finanzierung und Steuern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebliches Rechnungswesen</li> <li>- Aufgaben und Gliederung des Rechnungswesens</li> <li>- Buchführungspflicht</li> <li>- Kostenrahmen und Kontenpläne</li> <li>- Organisation und Durchführung der Buchhaltung</li> <li>- Bilanzgliederung</li> <li>- Abschreibungen</li> <li>- Bewertungsgrundsätze von Wirtschaftsgütern</li> <li>- Bewertung von Umlauf- und Anlagevermögen</li> <li>- Rechnungsabgrenzung</li> <li>- Verbuchung von Geschäftsvorfällen</li> <li>- Erstellen von Bilanzen und G * V</li> <li>- Sonderbilanzen</li> <li>- Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>- Kostenartenrechnung, Koststellenrechnung, Kostenträgerrechnung</li> <li>- Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung</li> <li>- Finanzierung</li> <li>- Grundlagen der Finanzierung</li> <li>- Investitions- und Finanzplanung</li> <li>- Grundzüge der Kapitalbeschaffung</li> <li>- Kontrolle der Finanzierung</li> <li>- Steuern</li> <li>- Steuerrelevante Grundbegriffe</li> <li>- Relevante Steuerarten</li> <li>- Bewertungsgesetz</li> </ul>	<p>... <b>Volks- und Betriebswirtschaftslehre / Sozialpolitik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundbegriffe der Volkswirtschaftslehre</li> <li>- Wirtschaftslehre</li> <li>- Grundzüge des Wirtschaftskreislaufes (Darstellung des volkswirtschaftlichen Kreislaufes, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung)</li> <li>- Aufgaben von Wohlfahrtsverbänden im Vergleich mit öffentlichen und privaten Anbietern</li> <li>- Sozialpolitik</li> </ul> <p><b>Allgemeine Rechtskunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zivilrecht:</li> <li>- Grundbegriffe des BGB</li> <li>- Schulrecht</li> <li>- Grundzüge des Sachen-, Erb- und Familienrechts</li> <li>- Grundkenntnisse über die rechtlichen Organisationsformen</li> <li>- Arbeitsrecht:</li> <li>- Individualarbeitsrecht</li> <li>- Kollektivarbeitsrecht</li> </ul> <p>Sozialrecht (Grundkenntnisse des Sozialversicherungsrechts)</p>	<p><b>Betriebliches Rechnungswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buchführung und Kostenrechnung:</li> <li>- Durchführen der ordnungsgemäßen Buchführung</li> <li>- Planen und Überwachen des betrieblichen Rechnungswesens</li> <li>- Organisieren und Leiten aller Geschäftsvorfälle</li> <li>- Überwachung der ordnungsgemäßen Buchführung im Rahmen des Rechnungswesens</li> <li>- Auswahl und Festlegung von Kostenrechnungssystemen</li> <li>- Planen, Installieren und Anwenden von Kostenrechnungen</li> <li>- Analysieren von Kostenrechnungen und Erstellen von Kennzahlen zum Kostenmanagement</li> <li>- Prüfen von Kostensenkungspotentialen</li> <li>- Erstellen von Praxisvergleichsrechnung als Controllinginstrument</li> <li>- Aktivieren der Mitarbeiter zum kostenbewussten Handeln</li> </ul>
Inhalte der Prüfungsbereiche						

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p><b>Personalwirtschaft, Informationsmanagement und Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalwirtschaft</li> <li>- Personalpolitik und -planung</li> <li>- Personalbeschaffung und -auswahl</li> <li>- Personalbeurteilung</li> <li>- Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Entgeltformen</li> <li>- Arbeitsrecht</li> <li>- Arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen</li> <li>- Informationsmanagement</li> <li>- Ziele und Einsatzmöglichkeiten der DV</li> <li>- Kommunikationsnetze (Wege der elektr. Kommunikation)</li> <li>- Multimedia- Technik</li> <li>- Office-Lösungen (Büroanwendungen)</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Kommunikation und Sprache</li> <li>- Vortrags- und Redetechnik</li> <li>- Präsentationstechnik</li> <li>- Moderationstechnik</li> </ul> <p><b>Sozial- und Gesundheitsökonomie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung der Gesundheit für die Volkswirtschaft</li> <li>- Sozial- und Gesundheitspolitik</li> <li>- Struktur des Sozial- und Gesundheitswesens</li> <li>- Rolle des Staates</li> <li>- Akteure im Sozial- und Gesundheitswesen</li> <li>- Finanzierung</li> <li>- Internat. Entwicklung</li> </ul>	<p><b>Personalwirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalpolitik und -planung;</li> <li>- Aufgaben und Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft;</li> <li>- Personalbeurteilung und -entwicklung;</li> <li>- Entgeltformen;</li> <li>- Führungsverhalten im Betrieb;</li> <li>- betriebliches Bildungswesen;</li> <li>- betriebliches Sozialwesen;</li> <li>- betriebliche Mitbestimmung.</li> <li>- Ethik der Alten- und Krankenpflege</li> </ul> <p><b>Recht der Alten- und Krankenpflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bürgerliches Recht</li> <li>- Handelsrecht</li> <li>- Zahlungsverkehr</li> <li>- Mahnverfahren und Vollstreckungsrecht</li> <li>- Grundsätze des Wettbewerbsrechts</li> <li>- Grundsätze des Arbeitsrechts</li> <li>- Handelsrecht</li> <li>- Zahlungsverkehr</li> <li>- Mahnverfahren und Vollstreckungsrecht</li> <li>- Grundsätze des Wettbewerbsrechts</li> <li>- Grundsätze des Arbeitsrechts</li> <li>- Grundsätze des Sozialrechts</li> <li>- Einschlägige Vorschriften des Umweltschutzrechts</li> <li>- Rechtsvorschriften und Verordnungen beim Betrieb eines Unternehmens der Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Haftungsrecht des Pflegeunternehmens</li> <li>- Einschlägige Gesetze und Verordnungen</li> </ul> <p><b>Märkte und Marketing (auch social marketing) in der Alten- und Krankenpflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen des Marketing</li> <li>- Marktorientierung</li> <li>- Marktforschung</li> <li>- Marketing-Mix (marketingpolitisches Instrumentarium)</li> <li>- Marketing-Management von Dienstleistungsbetrieben</li> <li>- Marketingkontrolle</li> <li>- Tendenzen im Dienstleistungsmarketing</li> </ul>	<p><b>Kosten- und Leistungsrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung;</li> <li>- Kostenartenrechnung;</li> <li>- Kostenstellenrechnung;</li> <li>- Kostenträgerrechnung;</li> <li>- Voll- und Teilkostenrechnung;</li> <li>- Planungskostenrechnung</li> </ul> <p><b>Recht, insbesondere rechtliche Aspekte in der Alten- und Krankenpflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bürgerliches Recht</li> <li>- Handelsrecht</li> <li>- Zahlungsverkehr</li> <li>- Mahnverfahren und Vollstreckungsrecht</li> <li>- Grundsätze des Wettbewerbsrechts</li> <li>- Grundsätze des Arbeitsrechts</li> <li>- Einschlägige Vorschriften des Umweltschutzrechts</li> <li>- Rechtsvorschriften und Verordnungen beim Betrieb eines Unternehmens der Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Haftungsrecht des Pflegeunternehmens</li> <li>- Einschlägige Gesetze und Verordnungen</li> </ul>		<p><b>Personal-Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft</li> <li>- Personalplanung</li> <li>- Personalbeschaffung- und -einführung</li> <li>- Personalbeurteilung</li> <li>- Betriebliche Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Endgelpolitik</li> <li>- Betriebliche Sozialpolitik</li> <li>- Beendigung von Arbeitsverhältnissen</li> <li>- Führungsaufgaben, Führungsprinzipien, Führungsinstrumente</li> <li>- Selbstmanagement und Zeitplanung</li> <li>- Kommunikationspsychologie</li> <li>- Rhetorik und Gesprächsführung</li> <li>- Moderation und Besprechung</li> </ul> <p><b>Sozial-Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung</li> <li>- Unternehmensziele</li> <li>- Planungs- und Steuerungstechnik</li> <li>- Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen</li> <li>- Organisation</li> <li>- Grundlagen der Organisation</li> <li>- Aufbauorganisation</li> <li>- Ablauforganisation</li> <li>- Phasen und Methoden des Organisierens</li> <li>- Materialwirtschaft</li> <li>- Funktionen der Materialwirtschaft</li> <li>- Aufgaben der Materialwirtschaft</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> </ul>	<p><b>Management</b></p> <p>Mitarbeiterführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Rolle der Führungskraft</li> <li>- aktuelle Führungsstile</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Teamarbeit und Arbeit in Gruppen</li> <li>- Konflikte und Umgang mit Konflikten</li> <li>- Führungselemente (Motivation, Delegation, Kontrolle)</li> </ul> <p>Personalwesen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalplanung</li> <li>- Mitarbeitergewinnung</li> <li>- Mitarbeiterbeurteilung</li> <li>- Personalentwicklung</li> <li>- Dienstplangestaltung</li> <li>- Managementkonzepte:</li> <li>- Grundsätze von Qualitätsmanagement und -sicherung</li> <li>- Moderne QM-Systeme und ihre Organisation</li> <li>- Die Bedeutung von QM-Systemen für soziale Dienstleistungen</li> </ul>	<p><b>... Betriebliches Rechnungs- und Finanzwesen</b></p> <p>Investitionsrechnung und Finanzplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellen, Aufbereiten, Auswerten und Zusammenführen von statistischen Datenmaterials zur Realisierung von Betriebszahlen</li> <li>- Ermitteln von Kennzahlen und Analysieren von Vergleichsdaten für verschiedene Betriebsbereiche</li> <li>- Beurteilen und Bewerten von Kennzahlen zur controllingorientierten Steuerung</li> <li>- Anwenden von Investitions- und Kostenvergleichsrechnung</li> <li>- Finanzwirtschaftliche Entscheidungen zu Verbrauchs- und Investitionsgütern</li> <li>- Konzipieren und Entwickeln von Methoden zur betriebswirtschaftlichen Bewertung von Betriebsmitteln</li> <li>- Überwachen von Budgets, Liquidität, betriebswirtschaftlicher Unternahmensziele und der Ertragslage</li> <li>- Einsetzen von Controllingmethoden</li> <li>- Berücksichtigen steuerrechtlicher Regelungen und deren Auswirkung</li> <li>- Berücksichtigen haftungs- und Versicherungsrechtlicher Fragen</li> <li>- Planen und Leiten von Abrechnungsverfahren einschließlich ordnungsgemäßer Liquidationen</li> <li>- Überprüfen und Weiterentwickeln von Abrechnungs- und Liquidationsverfahren im internen und externen Rahmen</li> </ul>

Inhalte der Prüfungsbereiche

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p><b>Rechtliche Bestimmungen im Sozial- und Gesundheitswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentliches Gesundheitsrecht</li> <li>- Haftungsrecht</li> <li>- Heim- und Betreuungsrecht</li> <li>- Finanzierung von stationären, teilstationären und ambulanten Diensten</li> <li>- Steuerrecht</li> <li>- SGB</li> </ul> <p><b>Marketing im Sozial- und Gesundheitswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing im Bereich sozialer Dienstleistung</li> <li>- Grundlagen und Instrumente von Marketing und Werbung</li> <li>- Marketing und Öffentlichkeit</li> <li>- Wirkungsfelder des Socialmarketings</li> </ul> <p><b>Management im Sozial- und Gesundheitswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezifische Unternehmensformen</li> <li>- Angewandte Planungs- und Steuerungstechniken</li> <li>- Aktuelle Organisationsstrukturen/Organisationsentwicklung</li> <li>- Führungs- und Managementtechniken</li> <li>- Rechnungswesen/Controlling</li> <li>- Personalwesen</li> <li>- Kommunikation und Informationstechniken</li> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> </ul>	<p><b>Marketing der Alten- und Krankenpflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgruppen, Organisationsstrukturen und Unternehmensformen in der ambulanten, stationären Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Verbände, Organisationen und Institutionen der Alten- und Krankenpflegewirtschaft</li> <li>- Finanzierungsarten der Alten- und Krankenpflege</li> <li>- Beschaffungsmarketing und Dienstleister</li> <li>- Produktpolitik und Preispolitik</li> <li>- Vertriebs- und Kommunikationspolitik</li> </ul> <p><b>Organisation der Alten- und Krankenpflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung und Organisation von Maßnahmen der ambulanten Alten- und Krankenpflege einschließlich der Versorgungsmaßnahmen</li> <li>- Planung und Organisation der stationären Altenpflege</li> <li>- Planung und Organisation der stationären Krankenpflege</li> <li>- Erstellung von Dienstplänen unter Berücksichtigung der gewerbe- und arbeitsrechtlichen Vorschriften</li> <li>- Organisation der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern</li> <li>- Budgetierung / Finanzierung / Abrechnung.</li> </ul>	<p><b>Pflege- und sozialwissenschaftliche Grundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflegerische Organisationssysteme</li> <li>- Pflege- und Betreuungsmaßnahmen nach den Aktivitäten des täglichen Lebens (ATLs)</li> <li>- Organisationsprinzipien der Pflegeplanung (Pflegeprozess und Pflegeplanung)</li> <li>- Spezielle Aufgaben in der ambulanten Pflege</li> <li>- Angebote der offenen Altenhilfe</li> <li>- Zusammenarbeit mit Organisationen der ambulanten Altenhilfe sowie Angehörigen und Nachbarn</li> <li>- Umgang mit psychisch veränderten Menschen</li> <li>- Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation</li> <li>- Grundsätze der klientenorientierten Gesprächsführung (nach Rogers, Schulz, Thun etc.)</li> <li>- Führung von Beratungsgesprächen</li> <li>- Sozialmedizin</li> <li>- Formen und Möglichkeiten der Prävention</li> <li>- Psychologische Belastungen in der Pflege: Interventions- und Konfliktlösungsmöglichkeiten</li> </ul>		<p>... <b>Sozial-Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung des Qualitätsmanagements</li> <li>- Bedeutung der DIN EN ISO 9000er Reihe</li> <li>- Instrumente des Qualitätsmanagements</li> <li>- Audits</li> <li>- Qualitätssicherung im Sozialen Bereich</li> <li>- Besondere rechtliche Aspekte im sozialen Bereich</li> <li>- Sozialversicherungsrecht</li> <li>- Haftung des Pflegeunternehmens</li> <li>- Einschlägige Gesetze und Verordnungen</li> <li>- Ebrecht</li> <li>- Das Sozial- und Gesundheitswesen in Deutschland</li> <li>- Begriffe</li> <li>- Zielsetzung</li> <li>- Aufbau, Institutionen</li> <li>- Versicherungssysteme</li> </ul> <p><b>Sozial-Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begriff des Marketing</li> <li>- Organisation und Planung von Marketingaktivitäten</li> <li>- Marktforschung</li> <li>- Marketing-Strategien</li> <li>- Preispolitik</li> <li>- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>- Verbraucherschutz</li> </ul>		<p><b>Qualitäts- und Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsmanagement</li> <li>- Projektmanagement</li> </ul> <p><b>Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung</b></p> <p>Betriebsorganisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berücksichtigung ökonomischer Handlungszusammenhänge von Unternehmen unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und sozialer Wirkungen</li> <li>- Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>- Anwenden von unterschiedlichen Organisationstechniken</li> <li>- Planen und Gestalten von Arbeits- und Organisationsstrukturen zur Optimierung zielgerichteten Mitarbeiterinsatzes unter Berücksichtigung von Veränderungsprozessen</li> <li>- Durchführen von Maßnahmen zur Sicherung und Optimierung betrieblicher Abläufe unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten</li> <li>- Aktivierung der Mitarbeiter zu ökonomischem Handeln</li> <li>- Planen und Durchführen einer Corporate-Identity in Abstimmung mit der Unternehmensleitung</li> <li>- Durchführen und Kontrollieren des praxisinternen Beschwerdemanagements</li> </ul>

Inhalte der Prüfungsbereiche

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
Inhalte der Prüfungsbereiche						
<p>... Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung</p> <p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschaffung und Analysierung von Marktinformationen zur Entwicklung eines an Nachfrage und Bedarf orientierten Marketingkonzept</li> <li>- Planen und Entwickeln von Marketingkonzepten</li> <li>- Möglichkeiten und Grenzen des Praxismarketings</li> <li>- Anwenden von marketingpolitischen Instrumenten zur Weiterentwicklung der Unternehmensziele</li> <li>- Anwenden von Benchmarking-Methoden</li> <li>- Durchführen von Maßnahmen zum Marketing-Controlling</li> </ul> <p>Materialwirtschaft und Logistik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln und Überwachen einer unternehmensgerechten Bedarfs-, Vorrats- und Bestellplanung</li> <li>- Durchführen einer Bestandsverwaltung</li> <li>- Auswahl eines geeigneten Controllingverfahrens</li> <li>- Planen und Überwachen von Controllinginstrumenten</li> <li>- Überwachung vertraglicher Verpflichtungen</li> <li>- Entwickeln einer in- und externen Entscheidungslogistik</li> <li>- Planen und Organisieren einer Kooperation mit anderen Unternehmen zur unternehmensübergreifenden Materialwirtschaft</li> </ul> <p>Informations- und Kommunikationstechnologien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz elektronischer Datenverarbeitung</li> <li>- Intranet / Internet / Telematik</li> </ul>						

Fortbildungsregelungen für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen der Industrie- und Handelskammern, Ärztekammern und Zahnärztekammern (Auswahl)

Fachwirt/in für Sozial- und Gesundheitswesen	Fachwirt/in Alten-/ Krankenpflege	Fachwirt/in für die betriebswirtschaftliche Leitung von Pflegeeinrichtungen	Betriebssozialwirt/in	Sozialwirt/in	Fachwirt/in für soziale Dienstleistungen	Betriebswirt/in für Management im Gesundheitswesen
<p>Die „Handlungsfeldübergreifenden Qualifikationen“ gemäß Abs. 2 sowie die „Handlungsfeldspezifischen Qualifikationen“ gemäß Abs. 3 sind schriftlich zu prüfen.</p> <p>Außerdem wird als weitere Prüfungsleistung innerhalb des Prüfungsteils „Handlungsfeldspezifische Qualifikationen“ ein situationsbezogenes Fachgespräch mündlich durchgeführt. Der Prüfungsteilnehmer kann diesbezüglich aus den in Abs. 3 genannten Qualifikationsbereichen wählen.</p>	<p>Die Prüfung nach Abs. 1 ist unbeschadet des Abs. 15 schriftlich und mündlich nach Maßgabe der Abs. 14 und 16 durchzuführen. Wird die schriftliche Prüfung programmiert durchgeführt, kann die Dauer der schriftlichen Prüfung gekürzt werden. Die einzelnen Prüfungsfächer können in beliebiger Reihenfolge an verschiedenen Prüfungsterminen geprüft werden; dabei ist mit dem letzten Prüfungsfach spätestens zwei Jahre nach dem ersten Prüfungsfach des ersten Prüfungsfaches zu beginnen.</p> <p>- Schriftliche und mündliche Prüfung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche und mündliche Prüfung</li> <li>- Prüfungsgespräch nicht länger als 30 Minuten dauern.</li> <li>- Mündliche Ergänzungsprüfung je Prüfungsfach nicht länger als 10 Minuten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche und mündliche Prüfung</li> <li>- mündlichen Prüfung (fachübergreifendes Situationsgespräch) höchstens 30 Minuten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche und mündliche Prüfung</li> <li>- Fachgespräch schließt die Prüfung ab</li> <li>- Mündliche Prüfung bzw. „Situationsbezogenes Fachgespräch“ nicht länger als 60 Minuten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche und mündliche Prüfung</li> <li>- mündlichen Prüfung höchstens 30 Minuten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche Prüfungen in allen Prüfungsbereichen</li> <li>- Mgl. Ergänzungsprüfung höchstens 30 Minuten</li> </ul>

Prüfung

Weitere Fortbildungsmöglichkeiten / Regelungen im mittleren Management des Gesundheits- und Sozialwesens (Beispiele)

	Pflegedienstleitung	Pflegestudium / Fulda	Fernstudium Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen
Anbieter	zumeist Krankenhäuser und Weiterbildungsanbieter	z.B. Fachhochschule Fulda	TU Kaiserslautern - ZFUW
Zulassungsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krankenschwester/-pfleger oder</li> <li>- Kinderkrankenschwester/-pfleger oder</li> <li>- Hebamme/Entbindungshelfer oder</li> <li>- Altenpfleger/-in</li> <li>- Oft mit ca. mit mind. 2-jähriger</li> </ul>	<p><b>SPEZIELL FÜR:</b>  <b>Arzttherapeuten, Physiotherapeuten, Pflegende, Sozialversicherungsfachangestellte und Gesundheitskaufleute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschulreife, Fachhochschulreife oder fachgebundene Hochschulreife oder Meisterprüfung und</li> <li>- eine abgeschlossene dreijährige Ausbildung in einem humanbezogenem Gesundheitsfachberuf nach Bundesgesetz oder kaufmännischem Gesundheitsberuf nach Berufsbildungsgesetz oder einer vergleichbaren Ausbildung.</li> <li>- Ausbildung in Gesundheitsberuf, 4 Jahre Berufserfahrung - Hochschulzugangsprüfung für beruflich qualifizierte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zugelassen werden Absolventen von Hochschulen (Universität oder Fachhochschule)</li> </ul>
Struktur & Dauer	Vollzeit ca. 3.000 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vollzeitstudium in 6 Semester - 1800 Stunden</li> <li>- berufsbegleitendes Studium in 9 Semestern - 1200 Stunden</li> <li>- Teilzeitstudium in 12 Semestern - 900 Stunden</li> <li>- Modular (17 Module) - 180 Credits</li> </ul>	4 Semester berufsbegleitend

## Weitere Fortbildungsmöglichkeiten / Regelungen im mittleren Management des Gesundheits- und Sozialwesens (Beispiele)

Pflegedienstleistung	Pflegestudium / Fulda	Fernstudium Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen
<p>Meist ca. 480 – 550 Std. mit folgenden Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflege und Betreuung</li> <li>- Gestaltung und Reflexion der Berufsrolle</li> <li>- Personalführung und Management / Pflegemanagement,</li> <li>- Betriebsführung und Organisation (Krankenhausorganisation, betriebswirtschaftliche Führung von Krankenhäusern und Pflegeheimen)</li> <li>- Sozialrecht und Vertragsbeziehungen (Arbeitsrecht, Zivil- und Strafrecht, Grundlagen des Sozialrechts)</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> <li>- Krankenpflege, Gesundheitsbildung, Gesundheitspolitik,</li> <li>- EDV in der Krankenpflege,</li> <li>- Psychologie, Soziologie, Pädagogik,</li> <li>- Anthropologie/Ethik,</li> <li>- Kommunikation/Interaktion,</li> <li>- Praktikum.</li> </ul> <p>-----</p> <p>Aber auch deutlich mehr Stunden – z.B. Berlin - Leitung in Einrichtungen der Pflege im Gesundheits- und Sozialwesen - Stations-/Pflegedienstleistung - Weiterbildung nach dem Berliner Weiterbildungs-gesetz</p> <p>Fachtheoretische Grundlagen; sozialwissenschaftliche Grundlagen; betriebswirtschaftliche Grundlagen; Rechtsgrundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwerpunkte</li> <li>- Pflegemodelle und Pflegetheorien,</li> <li>- Pflegeprozesssteuerung und -organisation,</li> <li>- Sozialwissenschaften/Gerontologie,</li> <li>- Recht/BWL,</li> <li>- Personalführung,</li> <li>- Projektentwicklung.</li> </ul> <p>-----</p> <p>Oder längere Lehrgänge - z.B. DAA mit 3000 Std.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflegewissenschaftliche, berufskundliche Dimension – 500 Std.</li> <li>- Betriebswirtschaftliche Dimension (Betriebswirtschaft, kaufmännisches Rechnungswesen, Statistik) - 600 Std.</li> <li>- Rechtswissenschaftliche Dimension – 400 Std.</li> <li>- Sozial- und gesundheitswissenschaftliche Dimension (Sozial- und gesundheits-wissenschaftliche Grundlagen, Pädagogik) - 200 Std.</li> <li>- Sozial- und gesundheitswissenschaftliche Dimension (Psychologie, Management, Pflegedienstorganisation) - 400 Std.</li> <li>- Allgemeinwissenschaftliche, naturwissenschaftliche Dimension, EDV (Arbeitsschutz, Hygiene, Einführung in Word und Excel) – 100 Std.</li> <li>- Vertiefung einzelner Teilbereiche, praktikumsbegleitender Unterricht – 280 Std.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturen der Gesundheitsversorgung in Deutschland</li> <li>- Gesundheitsprobleme</li> <li>- Gesundheitswissenschaftliches Arbeiten und Denken</li> <li>- Wirtschaftliche Entscheidungen in der Gesundheitsversorgung</li> <li>- Soziale Ungleichheit von Gesundheitschancen</li> <li>- Empirische Sozialforschung</li> <li>- Arbeitswissenschaften, Arbeitsorganisation und Arbeitsrecht</li> <li>- Strategien der Gesundheitsförderung</li> <li>- Klinische Entscheidungen und Evidenz</li> <li>- Personalmanagement und -führung</li> <li>- Patienteninformation und gemeinsame Entscheidungsfindung</li> <li>- Betriebliches Gesundheitsmanagement</li> <li>- Versorgungskonzepte im nationalen und internationalen Kontext</li> <li>- Studienprojekt</li> <li>- Berufsfieldorientierung im Gesundheitsmanagement</li> <li>- Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen</li> <li>- Pädagogik für Pflege und Gesundheitsberufe</li> <li>- Wahlpflichtmodul: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Marketing im Gesundheitswesen</li> <li>o Controlling im Gesundheitswesen</li> <li>o Gesundheitsförderung in Settings</li> <li>o Gesundheitspädagogik</li> <li>o Mental Health</li> <li>o Gewaltprävention</li> </ul> </li> <li>- Gesundheitsforschung</li> </ul>	<p><b>1. Semester</b>  Relevante Rahmenbedingungen  - Aktuelle Entwicklungen im Gesundheits- und Sozialwesen  - Organisatorische und rechtliche Grundsätze im Gesundheitswesen  - Vertrags- und Arbeitsrecht  Betriebswirtschaftliche Grundlagen  - Grundbegriffe der Betriebswirtschaft  - Instrumente des betrieblichen Rechnungswesen  Managementverständnisse  - Neuere Managementkonzepte  - Grundlagen des Qualitätsmanagements  Marketing und Informationsmanagement  - Marketing in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen  - Informationsmanagement</p> <p><b>2. Semester</b>  Organisation  - Arbeits- und Organisationsgestaltung in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen  - Grundlagen des Prozessmanagements  - Sektorübergreifende Betreuungs- und Versorgungskonzepte  Personal  - Personalführung  - Kommunikation und Konfliktmanagement  - Anreizsysteme und Vergütungskonzepte</p> <p><b>3. Semester</b>  Entwicklung und Veränderung  - Change Management  - Prinzipien und Methoden des Projektmanagements  Qualitätsmanagement  - Qualitätsmanagement in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen  - Fallbeispiele zu Qualitätsmanagement  - Managementinstrumente  Innovation und Evaluation Innovationsmanagement  - Grundlagen der Evaluationsforschung  - Nutzerorientierung in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen</p> <p><b>4. Semester</b>  - Masterarbeit</p>

**Weitere Fortbildungsmöglichkeiten / Regelungen im mittleren Management des Gesundheits- und Sozialwesens (Beispiele)**

Pflegedienstleitung	Pflegestudium / Fulda	Fernstudium Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen						
<p>Praktika in den Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitung des Pflegedienstes in außerklinischer Gesundheitsversorgung und in stationären Pflegeeinrichtungen</li> <li>- Leitung des Pflegedienstes in Kliniken und Akutkrankenhäusern</li> </ul>	<p>Teilweise kompetenzbasiert beschrieben:</p> <table border="1" data-bbox="264 741 855 1447"> <thead> <tr> <th data-bbox="264 1167 352 1447">Kenntnisse (Theorie- und Faktenwissen)</th> <th data-bbox="264 981 352 1167">Fertigkeiten (kognitiv und praktisch)</th> <th data-bbox="264 741 352 981">Kompetenz (Übernahme von Verantwortung)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="352 1167 855 1447"> <p>Fortgeschrittene Kenntnisse im Managementwissen von Gesundheitsförderungsprozessen sowie von Prozessen der Sicherstellung der Gesundheitsversorgung unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von wirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen gesundheitswissenschaftlichen Theorien und Erkenntnissen, sowie ökonomischen, sozialen, wissenschaftlichen und ethischen Grundsätzen.</p> </td> <td data-bbox="352 981 855 1167"> <p>Systematische, methodische Fertigkeiten, sowie reflexive und kommunikative Fertigkeiten, die angewandte Innovationen unterstützen und zur Lösung komplexer und nicht vorhersehbarer Probleme in der Gesundheitsförderung und Gesundheitsversorgung notwendig sind.</p> </td> <td data-bbox="352 741 855 981"> <p>Leitung komplexer beruflicher Tätigkeiten oder Projekte der Gesundheitsversorgung oder der Gesundheitsförderung. Übernahme von Entscheidungsverantwortung in den nicht vorhersehbaren Arbeitskontexten der Gesundheitsversorgung und Gesundheitsförderung auf der Ebene von Abteilungen und kleineren Unternehmen. Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Teams und Einzelpersonen.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Kenntnisse (Theorie- und Faktenwissen)	Fertigkeiten (kognitiv und praktisch)	Kompetenz (Übernahme von Verantwortung)	<p>Fortgeschrittene Kenntnisse im Managementwissen von Gesundheitsförderungsprozessen sowie von Prozessen der Sicherstellung der Gesundheitsversorgung unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von wirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen gesundheitswissenschaftlichen Theorien und Erkenntnissen, sowie ökonomischen, sozialen, wissenschaftlichen und ethischen Grundsätzen.</p>	<p>Systematische, methodische Fertigkeiten, sowie reflexive und kommunikative Fertigkeiten, die angewandte Innovationen unterstützen und zur Lösung komplexer und nicht vorhersehbarer Probleme in der Gesundheitsförderung und Gesundheitsversorgung notwendig sind.</p>	<p>Leitung komplexer beruflicher Tätigkeiten oder Projekte der Gesundheitsversorgung oder der Gesundheitsförderung. Übernahme von Entscheidungsverantwortung in den nicht vorhersehbaren Arbeitskontexten der Gesundheitsversorgung und Gesundheitsförderung auf der Ebene von Abteilungen und kleineren Unternehmen. Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Teams und Einzelpersonen.</p>	
Kenntnisse (Theorie- und Faktenwissen)	Fertigkeiten (kognitiv und praktisch)	Kompetenz (Übernahme von Verantwortung)						
<p>Fortgeschrittene Kenntnisse im Managementwissen von Gesundheitsförderungsprozessen sowie von Prozessen der Sicherstellung der Gesundheitsversorgung unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von wirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen gesundheitswissenschaftlichen Theorien und Erkenntnissen, sowie ökonomischen, sozialen, wissenschaftlichen und ethischen Grundsätzen.</p>	<p>Systematische, methodische Fertigkeiten, sowie reflexive und kommunikative Fertigkeiten, die angewandte Innovationen unterstützen und zur Lösung komplexer und nicht vorhersehbarer Probleme in der Gesundheitsförderung und Gesundheitsversorgung notwendig sind.</p>	<p>Leitung komplexer beruflicher Tätigkeiten oder Projekte der Gesundheitsversorgung oder der Gesundheitsförderung. Übernahme von Entscheidungsverantwortung in den nicht vorhersehbaren Arbeitskontexten der Gesundheitsversorgung und Gesundheitsförderung auf der Ebene von Abteilungen und kleineren Unternehmen. Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Teams und Einzelpersonen.</p>						
<b>Besonderheiten</b>								

## **Abstract**

Der wissenschaftlich-technische Fortschritt, die demografische Entwicklung sowie der zunehmende wirtschaftliche Wandel erfordern strukturelle Veränderungen und neue Formen der betrieblichen Kooperation im Gesundheits- und Sozialwesen. Dabei wird es immer wichtiger, traditionelle Formen der „Gesundheits- und Sozialverwaltung“ durch modernes Betriebs- und Kostenmanagement zu ersetzen. Die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, die maßgeblich die veränderten Rahmenbedingungen in ihren Einrichtungen umsetzen, gewinnt verstärkt an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen einer Studie der Qualifizierungsbedarf, die Tätigkeitsbereiche und Aufgabfelder sowie die Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte im mittleren Management des Gesundheits- und Sozialwesens untersucht und aufbauend auf den Ergebnissen ein Strukturierungsvorschlag für eine berufliche Fortbildung von nichtärztlichen Gesundheitsberufen in diesem Bereich erarbeitet.

Scientific and technological advances, the current demographic trend and growing economic change necessitate structural change and new forms of co-operation between enterprises. In this connection, it is increasingly vital that traditional ways of managing health care and social services be replaced with modern business and cost management. It is of growing importance that skilled workers and managers – the persons largely responsible for translating changing conditions into action in their respective company – undergo continuing training.

In light of this, a study was conducted to identify the training needs, fields of activity, duties and qualification requirements of middle management in the health care and social services fields. On the basis of these findings, a structuring proposal was developed for advanced vocational training for health care occupations (excluding medical doctor) in this area.