

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| I Grundlagen | 1 |
| 1 Zur Ausgangssituation | 3 |
| 1.1 Ziele und Aufgaben des Personalmanagements | 3 |
| Essay: „Beschäftigtenorientierte Personalpolitik“ – Erfolgsfaktor Nr. 1. – Erfolgreiche Personalarbeit in einer Uniklinik <i>Joachim Prölß</i> | 5 |
| 1.2 Akteure der Personalarbeit und deren Rollen | 12 |
| 1.3 Herausforderungen | 14 |
| 1.4 Finanzielle Rahmenbedingungen | 22 |
| 1.5 Zusammenfassung | 23 |
| 2 Die Sorge um die Patienten: Grundlage der Personalarbeit im Krankenhaus | 25 |
| <i>Hagen Kühn</i> | |
| 2.1 Einführung | 25 |
| 2.2 Kranksein und Sorgesituation | 26 |
| 2.3 Umriss der sozialen Verantwortung | 30 |
| 2.4 Notwendigkeit, vertrauen zu können | 30 |
| 2.5 Persönliches Vertrauen | 30 |
| 2.6 Soziales Vertrauen | 33 |
| 2.7 Sorgebeziehung, Wirtschaftlichkeit und ‚moral economy‘ | 35 |
| 2.8 Bürokratisch-technischer Eigensinn und Ökonomisierung | 37 |
| 2.9 Bürokratischer Eigensinn | 38 |
| 2.10 Ökonomisierungstendenz | 39 |
| 2.11 Patientenorientierung | 42 |
| 2.12 Interessenkonflikt und moralische Dissonanz | 44 |
| 2.13 Moralischer Verfall oder struktureller Interessenkonflikt? | 47 |
| 3 Grundpostulate der Personalarbeit | 49 |
| 3.1 Charakterisierung und Überblick | 49 |
| 3.2 Erfolgsorientierung | 50 |
| 3.3 Flexibilisierung | 50 |
| 3.4 Individualisierung | 51 |
| 3.5 Kundenorientierung | 52 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.6 | Qualitätsorientierung | 55 |
| 3.7 | Sicherung der Akzeptanz | 56 |
| 3.8 | Professionalisierung | 56 |
| 3.9 | Nachhaltigkeit | 56 |
| 3.10 | Stimmigkeit | 57 |
| 4 | Felder des Personalmanagements – ein Überblick | 59 |
| 4.1 | Einführung | 59 |
| 4.2 | Personalbedarfsbestimmung | 60 |
| 4.3 | Personalbestandsanalyse | 60 |
| 4.4 | Personalveränderung | 60 |
| 4.5 | Personaleinsatz | 62 |
| 4.6 | Personalkostenmanagement | 63 |
| 4.7 | Personalcontrolling | 64 |
| 4.8 | Personalführung | 64 |
| 5 | Ebenen des Personalmanagements | 65 |
| 5.1 | Einführung | 65 |
| 5.2 | Strategische Positionierung des Krankenhauses | 66 |
| 5.3 | Strategisches Personalmanagement | 67 |
| 5.4 | Taktisches Personalmanagement | 68 |
| 5.5 | Operatives Personalmanagement | 68 |
| 5.6 | Zusammenfassung | 70 |
| 6 | Personalmanagement als Bestandteil des Krankenhausprozesses | 75 |
| 6.1 | Von der Personaladministration zum Personalmanagement – oder: das Personalmanagement als Querschnittsfunktion | 75 |
| 6.2 | Die Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie | 76 |
| 6.3 | Die prozessorientierte Gliederung des Krankenhauses | 77 |
| 6.4 | Verflechtungen des Personalmanagements | 81 |
| 6.5 | Zusammenfassung | 83 |
| 7 | Kulturelle Bedingungen für die Leitungstätigkeit in Krankenhäusern | 85 |
| 7.1 | Einführung | 85 |
| 7.2 | Das uno-actu-Prinzip | 85 |
| 7.3 | Grenzen der Planbarkeit und Unwägbarkeiten als Merkmale der Pflegearbeit | 86 |
| 7.4 | Die so genannte Ko-Produktionsthese | 87 |
| 7.5 | Reserviertheit gegenüber Leitungs- und Organisationsarbeit | 88 |
| 7.6 | Interprofessionalität organisieren | 89 |
| 7.7 | Autonomie der Leistungsbereiche | 89 |
| 7.8 | Informelle Prozesse dominieren | 90 |
| 7.9 | Personenbezogenes Organisationsverständnis | 91 |
| 7.10 | Abhängigkeit vom Trägermanagement | 91 |

| | |
|---|------------|
| II Felder des Personalmanagements | 93 |
| 8 Personalbedarfsbestimmung | 95 |
| 8.1 Ziele der Personalbedarfsbestimmung und Ziel-Dimensionen | 95 |
| 8.2 Positionierung innerhalb des Personalmanagements | 97 |
| 8.3 Formen der Personalbedarfsbestimmung | 97 |
| 8.4 Personalbedarfsbestimmung auf der strategischen Ebene | 100 |
| 8.5 Personalbedarfsbestimmung auf der taktischen Ebene | 106 |
| 8.6 Personalbedarfsbestimmung auf der operativen Ebene | 135 |
| 8.7 Organisation der Personalbedarfsbestimmung | 139 |
| 9 Personalbestandsanalyse | 143 |
| 9.1 Einführung | 143 |
| 9.2 Ziele, Aufgaben, Informationsbeziehungen | 144 |
| 9.3 Instrumente für die Ermittlung des Personalbestands | 144 |
| 9.4 Personalbestandsanalyse auf der strategischen Ebene | 148 |
| 9.5 Personalbestandsanalyse auf der taktischen Ebene | 150 |
| 9.6 Personalbestandsanalyse auf der operativen Ebene | 150 |
| 10 Personalveränderung | 157 |
| 10.1 Charakterisierung | 157 |
| 10.2 Personalmarketing | 162 |
| Essay: Anforderungen der Mitarbeiter von heute und morgen – Ergebnis einer Studie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf | 168 |
| <i>Achim Jockwig und Daniela Hog</i> | |
| 10.3 Personalbeschaffung | 174 |
| Essay: Psychologische Auswahl von Spitzenpersonal – Eignung für das Cockpit der Deutschen Lufthansa, Übertragbarkeit auf die Medizin | 189 |
| <i>Viktor Oubaid</i> | |
| 10.4 Personalentwicklung | 200 |
| Essay: Führungskräfte entwickeln sich – Wie Infineon Austria die Arbeits- und Führungskultur veränderte | 209 |
| <i>Jan Krims und Christiana Zenkl</i> | |
| 10.5 Personalfreisetzung | 216 |
| 11 Personaleinsatz | 223 |
| 11.1 Ziele und Aufgaben | 223 |
| 11.2 Ebenen des Personaleinsatzes | 224 |
| 11.3 Gestaltung der Arbeitsinhalte | 225 |

| | |
|---|------------|
| 12 Personalkostenmanagement | 229 |
| 12.1 Ziele und Aufgaben | 229 |
| 12.2 Definition und Systematik der Personalkosten | 229 |
| 12.3 Ebenen des Personalkostenmanagements | 232 |
| 12.4 Dimensionen des Personalkostenmanagements | 233 |
| 12.5 Strukturierung und Beeinflussbarkeit der Personalkosten | 234 |
| 12.6 Personalkostenbudgetierung | 244 |
| 12.7 Gesetzlich und tariflich vereinbarte Entgelte und deren Anwendung | 247 |
| 13 Personalcontrolling | 249 |
| 13.1 Einführung in das Controlling im Allgemeinen | 249 |
| 13.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrolling | 257 |
| 13.3 Gegenstände des Personalcontrolling | 257 |
| 13.4 Personalcontrolling-Leitbild | 257 |
| 13.5 Zur Organisation des Personalcontrolling | 263 |
| 13.6 Anforderungen an den Personalcontroller | 268 |
| 14 Personalführung | 271 |
| 14.1 Ziele und Aufgaben der Personalführung | 271 |
| 14.2 Menschenbilder als Grundlage der Personalführung | 272 |
| 14.3 Personalführungsethik | 274 |
| 14.4 Führungskonzept | 274 |
| 14.5 Führungsgrundsätze | 278 |
| 14.6 Die Führungskraft als kooperativer Coach | 279 |
| 14.7 Instrumente der Personalführung | 281 |
| 15 Organisation der Personalarbeit | 289 |
| 15.1 Einführung | 289 |
| 15.2 Ordnungsprinzipien als Basis für die Organisation der Personalarbeit | 290 |
| 15.3 Organisationsformen der Personalarbeit | 292 |
| 15.4 Organisation der Personalabteilung | 294 |
| 15.5 Outsourcing des Personalmanagements | 302 |

III Schwerpunkte attraktiver Arbeitsplatzgestaltung **309**

| | |
|--|------------|
| 16 Führungs(kräfte)entwicklung als zentraler Hebel für die Entwicklung von Krankenhäusern | 311 |
| <i>Marlies Garbsch</i> | |
| 16.1 Krankenhäuser im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen | 311 |
| 16.2 Verändertes Verständnis von individuellem Lernen | 313 |
| 16.3 Verknüpfung von individuellem und organisationalem Lernen | 315 |
| 16.4 Gestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen | 315 |
| 16.5 Methodisch didaktische Gestaltung der „Lernsettings“ | 317 |

| | |
|---|------------|
| 16.6 Planung und Durchführung von Realprojekten im Rahmen des „Veränderungssettings“ | 319 |
| 16.7 Ergebnisse und Schlussfolgerung | 320 |
| 16.8 Fazit | 322 |
| 17 Arbeitsfähigkeit und längeres Arbeitsleben | 325 |
| <i>Irene Kloimüller</i> | |
| 17.1 Der demografische Wandel im 21. Jahrhundert | 325 |
| 17.2 Erhalt von Arbeitsfähigkeit | 328 |
| 18 Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeitgemäße Dienstplangestaltung: bedarfs- und mitarbeitergerecht zugleich | 349 |
| <i>Lars Herrmann und Jana Jelenski</i> | |
| 18.1 Ausgangsüberlegung: Kombination von Besetzungs- und Mitarbeiterorientierung | 349 |
| 18.2 Team-Modelle: Eigenverantwortliche Spielräume bei der Abdeckung des Besetzungsbedarfs | 354 |
| 18.3 Vorstrukturierungs-Modelle: Grunddienstpläne und Dienstmodule | 358 |
| 18.4 Verlässlichkeits-Instrumente: Flexibilitätsanforderungen mitarbeiterseits planbar machen | 372 |
| 18.5 Dienstdauer-Varianten | 385 |
| 18.6 Lebensphasenorientierte Arbeitszeit-Modelle | 389 |
| Literaturverzeichnis | 396 |
| Sachwortregister | 405 |
| Die Autoren | 412 |