

# Inhalt

<b>I Grundlagen</b>	<b>1</b>
<b>1 Zur Ausgangssituation</b>	<b>3</b>
1.1 Ziele und Aufgaben des Personalmanagements	3
Essay: „Beschäftigtenorientierte Personalpolitik“ – Erfolgsfaktor Nr. 1. – Erfolgreiche Personalarbeit in einer Uniklinik <i>Joachim Pröfß</i>	6
1.2 Akteure der Personalarbeit und deren Rollen	13
1.3 Herausforderungen	15
1.4 Finanzielle Rahmenbedingungen	22
1.5 Zusammenfassung	23
<b>2 Die Sorge um die Patienten: Grundlage der Personalarbeit im Krankenhaus</b>	<b>25</b>
<i>Hagen Kühn</i>	
2.1 Einführung	25
2.2 Kranksein und Sorgesituation	26
2.3 Umrisse 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‘	34
2.8 Bürokratisch-technischer Eigensinn und Ökonomisierung	37
2.9 Bürokratischer Eigensinn	37
2.10 Ökonomisierungstendenz	39
2.11 Patientenorientierung	41
2.12 Interessenkonflikt und moralische Dissonanz	43
2.13 Moralischer Verfall oder struktureller Interessenkonflikt?	46
<b>3 Grundpostulate der Personalarbeit</b>	<b>49</b>
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	54
3.7 Sicherung der Akzeptanz	55
3.8 Professionalisierung	56
3.9 Nachhaltigkeit	56
3.10 Stimmigkeit	57

<b>4</b>	<b>Felder des Personalmanagements – ein Überblick</b>	<b>59</b>
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
<b>5</b>	<b>Ebenen des Personalmanagements</b>	<b>65</b>
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
<b>6</b>	<b>Personalmanagement als Bestandteil des Krankenhausprozesses</b>	<b>75</b>
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
<b>7</b>	<b>Kulturelle Bedingungen für die Leitungstätigkeit in Krankenhäusern</b>	<b>85</b>
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	89
7.9	Personenbezogenes Organisationsverständnis	90
7.10	Abhängigkeit vom Trägermanagement	91

<b>II Felder des Personalmanagements</b>	<b>93</b>
<b>8 Personalbedarfsbestimmung</b>	<b>95</b>
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	144
8.7 Organisation der Personalbedarfsbestimmung	146
<b>9 Personalbestandsanalyse</b>	<b>151</b>
9.1 Einführung	151
9.2 Ziele, Aufgaben, Informationsbeziehungen	151
9.3 Instrumente für die Ermittlung des Personalbestands	152
9.4 Personalbestandsanalyse auf der strategischen Ebene	156
9.5 Personalbestandsanalyse auf der taktischen Ebene	158
9.6 Personalbestandsanalyse auf der operativen Ebene	159
<b>10 Personalveränderung</b>	<b>165</b>
10.1 Charakterisierung	165
10.2 Personalmarketing	170
Essay: Personalmarketing jenseits von Kampagnen <i>Marc Raschke</i>	176
10.3 Personalbeschaffung	181
Essay: Psychologische Auswahl von Spitzenpersonal – Eignung für das Cockpit der Deutschen Lufthansa, Übertragbarkeit auf die Medizin <i>Viktor Oubaid</i>	196
10.4 Personalentwicklung	209
Essay: Strategische Steuerung der Personalentwicklung im Krankenhaus <i>Heinz Brock</i>	218
10.5 Personalfreisetzung	228
<b>11 Personaleinsatz</b>	<b>235</b>
11.1 Ziele und Aufgaben	235
11.2 Ebenen des Personaleinsatzes	236
11.3 Gestaltung der Arbeitsinhalte	237

<b>12 Personalkostenmanagement</b>	<b>241</b>
12.1 Ziele und Aufgaben	241
12.2 Definition und Systematik der Personalkosten	241
12.3 Ebenen des Personalkostenmanagements	244
12.4 Dimensionen des Personalkostenmanagements	244
12.5 Strukturierung und Beeinflussbarkeit der Personalkosten	246
12.6 Personalkostenbudgetierung	256
12.7 Gesetzlich und tariflich vereinbarte Entgelte und deren Anwendung	259
<b>13 Personalcontrolling</b>	<b>261</b>
13.1 Einführung in das Controlling im Allgemeinen	261
13.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrolling	267
13.3 Gegenstände des Personalcontrolling	269
13.4 Personalcontrolling-Leitbild	269
13.5 Zur Organisation des Personalcontrolling	275
13.6 Anforderungen an den Personalcontroller	280
<b>14 Personalführung</b>	<b>283</b>
14.1 Ziele und Aufgaben der Personalführung	283
14.2 Menschenbilder als Grundlage der Personalführung	284
14.3 Personalführungsethik	286
14.4 Führungskonzept	286
14.5 Führungsgrundsätze	290
14.6 Die Führungskraft als kooperativer Coach	291
14.7 Instrumente der Personalführung	293
<b>15 Organisation der Personalarbeit</b>	<b>301</b>
15.1 Einführung	301
15.2 Ordnungsprinzipien als Basis für die Organisation der Personalarbeit	302
15.3 Organisationsformen der Personalarbeit	304
15.4 Organisation der Personalabteilung	306
15.5 Outsourcing des Personalmanagements	314

<b>III Schwerpunkte attraktiver Arbeitsplatzgestaltung</b>	<b>319</b>
<b>16 Führungs(kräfte)entwicklung als zentraler Hebel für die Entwicklung von Krankenhäusern</b>	<b>321</b>
<i>Marlies Garbsch</i>	
16.1 Krankenhäuser im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen	321
16.2 Verändertes Verständnis von individuellem Lernen	323
16.3 Verknüpfung von individuellem und organisationalem Lernen	324
16.4 Gestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen	325
16.5 Methodisch didaktische Gestaltung der „Lernsettings“	327
16.6 Planung und Durchführung von Realprojekten im Rahmen des „Veränderungssettings“	329
16.7 Ergebnisse und Schlussfolgerung	330
16.8 Fazit	332
<b>17 Arbeitsfähigkeit und längeres Arbeitsleben</b>	<b>333</b>
<i>Irene Kloimüller</i>	
17.1 Der demografische Wandel im 21. Jahrhundert	333
17.2 Erhalt von Arbeitsfähigkeit	337
<b>18 Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeitgemäße Dienstplangestaltung: bedarfs- und mitarbeitergerecht zugleich</b>	<b>357</b>
<i>Lars Herrmann und Jana Jelenski</i>	
18.1 Ausgangsüberlegung: Kombination von Besetzungs- und Mitarbeiterorientierung	357
18.2 Team-Modelle: Eigenverantwortliche Spielräume bei der Abdeckung des Besetzungsbedarfs	363
18.3 Vorstrukturierungs-Modelle: Grunddienstpläne und Dienstmodule	366
18.4 Verlässlichkeits-Instrumente: Flexibilitätsanforderungen mitarbeiterseits planbar machen	380
18.5 Dienstdauer-Varianten	393
18.6 Lebensphasenorientierte Arbeitszeit-Modelle	397
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>404</b>
<b>Sachwortregister</b>	<b>413</b>
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>420</b>