

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	6
<i>Joachim Prölß</i>	
1.2 Akteure der Personalarbeit und deren Rollen	13
1.3 Herausforderungen	15
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 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
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	54
3.7 Sicherung der Akzeptanz	55
3.8 Professionalisierung	56
3.9 Nachhaltigkeit	56
3.10 Stimmigkeit	57

Inhalt

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	71
6 Personalmanagement als Bestandteil des Krankenhausprozesses	73
6.1 Von der Personaladministration zum Personalmanagement – oder: das Personalmanagement als Querschnittsfunktion	73
6.2 Die Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	74
6.3 Die prozessorientierte Gliederung des Krankenhauses	75
6.4 Verflechtungen des Personalmanagements	79
6.5 Zusammenfassung	81
7 Kulturelle Bedingungen für die Leistungstätigkeit in Krankenhäusern	83
7.1 Einführung	83
7.2 Das uno-actu-Prinzip	83
7.3 Grenzen der Planbarkeit und Unwägbarkeiten als Merkmale der Pflegearbeit	84
7.4 Die so genannte Ko-Produktionsthese	85
7.5 Reserviertheit gegenüber Leitungs- und Organisationsarbeit	86
7.6 Interprofessionalität organisieren	87
7.7 Autonomie der Leistungsbereiche	87
7.8 Informelle Prozesse dominieren	88
7.9 Personenbezogenes Organisationsverständnis	88
7.10 Abhängigkeit vom Trägermanagement	89

II Felder des Personalmanagements	91
8 Personalbedarfsbestimmung	93
8.1 Ziele der Personalbedarfsbestimmung und Ziel-Dimensionen	93
8.2 Positionierung innerhalb des Personalmanagements	95
8.3 Formen der Personalbedarfsbestimmung	95
8.4 Personalbedarfsbestimmung auf der strategischen Ebene	98
8.5 Personalbedarfsbestimmung auf der taktischen Ebene	104
8.6 Personalbedarfsbestimmung auf der operativen Ebene	135
8.7 Organisation der Personalbedarfsbestimmung	137
9 Personalbestandsanalyse	143
9.1 Einführung	143
9.2 Ziele, Aufgaben, Informationsbeziehungen	143
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
10.3 Personalbeschaffung	167
Essay: Psychologische Auswahl von Spitzengesellschaftspersonal – Eignung von Piloten und Pilotinnen für das Cockpit von Verkehrsflugzeugen, Übertragbarkeit auf die Medizin <i>Viktor Oubaid</i>	183
10.4 Personalentwicklung	195
Essay: Personalentwicklung und Personalbindung in Gesundheitsberufen – Best Practice im Wiener Gesundheitsverbund <i>Gabriele Fuchs-Hlinka</i>	204
10.5 Personalfreisetzung	214
11 Personaleinsatz	221
11.1 Ziele und Aufgaben	221
11.2 Ebenen des Personaleinsatzes	222
11.3 Gestaltung der Arbeitsinhalte	223
12 Personalkostenmanagement	227
12.1 Ziele und Aufgaben	227
12.2 Definition und Systematik der Personalkosten	227
12.3 Ebenen des Personalkostenmanagements	230
12.4 Dimensionen des Personalkostenmanagements	230
12.5 Strukturierung und Beeinflussbarkeit der Personalkosten	232

Inhalt

12.6 Personalkostenbudgetierung	242
12.7 Gesetzlich und tariflich vereinbarte Entgelte und deren Anwendung	245
13 Personalcontrolling	247
13.1 Einführung in das Controlling im Allgemeinen	247
13.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrolling	253
13.3 Gegenstände des Personalcontrolling	255
13.4 Personalcontrolling-Leitbild	255
13.5 Zur Organisation des Personalcontrolling	261
13.6 Anforderungen an den Personalcontroller	266
14 Personalführung	269
14.1 Ziele und Aufgaben der Personalführung	269
14.2 Menschenbilder als Grundlage der Personalführung	270
14.3 Personalführungsethik	272
14.4 Führungskonzept	272
14.5 Führungsgrundsätze	276
14.6 Die Führungskraft als kooperativer Coach	277
14.7 Instrumente der Personalführung	279
15 Organisation der Personalarbeit	287
15.1 Einführung	287
15.2 Ordnungsprinzipien als Basis für die Organisation der Personalarbeit	288
15.3 Organisationsformen der Personalarbeit	290
15.4 Organisation der Personalabteilung	292
15.5 Outsourcing des Personalmanagements	300
III Schwerpunkte attraktiver Arbeitsplatzgestaltung	305
16 Führungs(kräfte)entwicklung als zentraler Hebel für die Entwicklung von Krankenhäusern	307
<i>Marlies Garbsch</i>	
16.1 Krankenhäuser im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen	307
16.2 Verändertes Verständnis von individuellem Lernen	309
16.3 Verknüpfung von individuellem und organisationalem Lernen	310
16.4 Gestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen	311
16.5 Methodisch didaktische Gestaltung der „Lernsettings“	313
16.6 Planung und Durchführung von Realprojekten im Rahmen des „Veränderungssettings“	315
16.7 Fazit	316

Inhalt

17 Arbeitsfähigkeit und längeres Arbeitsleben	317
<i>Irene Kloimüller</i>	
17.1 Der demografische Wandel im 21. Jahrhundert	317
17.2 Erhalt von Arbeitsfähigkeit	321
17.3 „Return to Work“ – wenn Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt werden soll	332
17.4 Wie stabil ist das Haus der Arbeitsfähigkeit? – Analyse von Arbeitsfähigkeit	333
17.5 Ein kurzes Resümee – 10 Empfehlungen	338
18 Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeitgemäße Dienstplangestaltung: bedarfs- und mitarbeitergerecht zugleich	339
<i>Lars Herrmann, Julia Herrmann und Jana Jelenski</i>	
18.1 Ausgangsüberlegung: Kombination von Besetzungs- und Mitarbeiterorientierung	339
18.2 Team-Modelle: Eigenverantwortliche Spielräume bei der Abdeckung des Besetzungsbedarfs	345
18.3 Vorstrukturierungs-Modelle: Grunddienstpläne und Dienstmodule	348
18.4 Verlässlichkeits-Instrumente: Flexibilitätsanforderungen mitarbeiterseits planbar machen	361
18.5 Dienstdauer-Varianten	373
18.6 Lebensphasenorientierte Arbeitszeit-Modelle	377
18.7 4-Tage-Woche auf Vollzeitbasis	383
19 Nachhaltigkeit im Personalmanagement am Beispiel der Niels-Stensen-Kliniken	387
<i>Astrid Sadlak</i>	
19.1 Definition des Begriffs „Nachhaltigkeit“	387
19.2 Ansatzpunkte von Krankenhäusern zur Auseinandersetzung mit Themen der Nachhaltigkeit	389
19.3 Optionen zum Einbezug von Mitarbeitenden in Themen der Nachhaltigkeit	394
19.4 Umsetzung von Projekten im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie	398
19.5 Chancen und Herausforderungen	400
19.6 Fazit	401
20 Wenn Ressourcen knapp sind. Organisation neu denken – der große Wandel und die Rolle der Digitalisierung im Krankenhaus	403
<i>Carla Eysel</i>	
20.1 Einleitung	403
20.2 Herausforderungen und Lösungen für Leitungspersonen im Krankenhaus	404
20.3 Schlussfolgerung	413
Literaturverzeichnis	414
Sachwortregister	424
Die Autorinnen und Autoren	431