

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 <i>Achim Jockwig und Daniela Hog</i>	168
10.3 Personalbeschaffung	174
Essay: Psychologische Auswahl von Spitzenpersonal – Eignung für das Cockpit der Deutschen Lufthansa, Übertragbarkeit auf die Medizin <i>Viktor Oubaid</i>	189
10.4 Personalentwicklung	200
Essay: Führungskräfte entwickeln sich – Wie Infineon Austria die Arbeits- und Führungskultur veränderte <i>Jan Krims und Christiana Zenkl</i>	209
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