

Inhalt

1 Ausgangssituation	1
1.1 Ziele und Aufgaben des Personalmanagements	1
1.2 Akteure der Personalarbeit und deren Rollen	3
1.3 Herausforderungen	5
1.4 Finanzielle Rahmenbedingungen	12
1.5 Der demografische Wandel vom 20. ins 21. Jahrhundert	13
1.6 Zusammenfassung	18
Statement: Christa Garvert, Marienhaus GmbH	19
2 Die Sorge um die Patienten: Grundlage der Personalarbeit im Krankenhaus	25
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‘	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 Personalmanagement im Kontext von Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit	49
3.1 Einführung	49
3.2 Gesundheitsförderung in Krankenhäusern	50
3.3 Das nachhaltige (gesundheitsfördernde) Krankenhaus	64
3.4 Zusammenfassung	68

4 Grundpostulate der Personalarbeit	69
4.1 Charakterisierung und Überblick	69
4.2 Erfolgsorientierung	70
4.3 Flexibilisierung	70
4.4 Individualisierung	71
4.5 Kundenorientierung	72
4.6 Qualitätsorientierung	75
4.7 Sicherung der Akzeptanz	76
4.8 Professionalisierung	76
5 Felder des Personalmanagements	77
5.1 Einführung	77
5.2 Personalbedarfsbestimmung	78
5.3 Personalbestandsanalyse	78
5.4 Personalveränderung	78
5.5 Personaleinsatz	80
5.6 Personalkostenmanagement	81
5.7 Personalcontrolling	82
5.8 Personalführung	82
6 Ebenen des Personalmanagements	83
6.1 Einführung	83
6.2 Strategische Positionierung des Krankenhauses	84
6.3 Strategisches Personalmanagement	85
6.4 Taktisches Personalmanagement	86
6.5 Operatives Personalmanagement	86
6.6 Zusammenfassung	88
Statement: Brigitte Ederer, Siemens AG	92
7 Personalmanagement als Teil des Krankenhausprozesses	95
7.1 Von der Personaladministration zum Personalmanagement – oder: das Personalmanagement als Querschnittsfunktion	95
7.2 Die Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	96
7.3 Die prozessorientierte Gliederung des Krankenhauses	97
7.4 Verflechtungen des Personalmanagements	101
7.5 Zusammenfassung	103

Inhalt

8 Kulturelle Bedingungen für die Leistungstätigkeit in Krankenhäusern	105
8.1 Einführung	105
8.2 Das uno-actu-Prinzip	105
8.3 Grenzen der Planbarkeit und Unwägbarkeiten als Merkmale der Pflegearbeit	106
8.4 Die so genannte Ko-Produktionsthese	107
8.5 Reserviertheit der Experten gegenüber Leitungs- und Organisationsarbeit	108
8.6 Interprofessionalität organisieren	108
8.7 Autonomie der Leistungsbereiche	109
8.8 Informelle Prozesse dominieren	109
8.9 Personenbezogenes Organisationsverständnis	110
8.10 Abhängigkeit vom Trägermanagement	111
9 Personalbedarfsermittlung	113
9.1 Ziele der Personalbedarfsbestimmung und Ziel-Dimensionen	113
9.2 Positionierung innerhalb des Personalmanagements	114
9.3 Formen der Personalbedarfsbestimmung	115
9.4 Personalbedarfsbestimmung auf der strategischen Ebene	118
9.5 Personalbedarfsbestimmung auf der taktischen Ebene	123
9.6 Personalbedarfsbestimmung auf der operativen Ebene	152
9.7 Organisation der Personalbedarfsbestimmung	154
Statement: <i>Karl Max Einhäupl, Charité – Universitätsmedizin Berlin</i>	160
10 Personalbestandsanalyse	167
10.1 Einführung	167
10.2 Ziele, Aufgaben, Informationsbeziehungen	167
10.3 Instrumente für die Ermittlung des Personalbestands	168
10.4 Personalbestandsanalyse auf der strategischen Ebene	172
10.5 Personalbestandsanalyse auf der taktischen Ebene	174
10.6 Personalbestandsanalyse auf der operativen Ebene	174
Statement: <i>Axel Paeger, AMEOS Gruppe</i>	181

Inhalt

11 Personalveränderung	185
11.1 Charakterisierung	185
11.2 Strategische personalpolitische Entscheidungen unter Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen	190
11.3 Personalmarketing	191
11.4 Personalbeschaffung	198
11.5 Personalentwicklung	213
11.6 Personalfreisetzung	230
Statement: <i>Manfred Rompf, Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH</i>	237
12 Personaleinsatz	243
12.1 Ziele und Aufgaben	243
12.2 Ebenen des Personaleinsatzes	244
12.3 Gestaltung der Arbeitsinhalte	245
12.4 Arbeitszeit- und Betriebszeitgestaltung	248
12.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf am Beispiel einer mitarbeiterorientierten Dienstplangestaltung im ärztlichen Dienst	275
12.6 Alternsgerechter Personaleinsatz	292
Statement: <i>Jörg F. Debatin und Oliver Füllgraf, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf</i>	300
13 Personalkostenmanagement	307
13.1 Ziele und Aufgaben	307
13.2 Definition und Systematik der Personalkosten	307
13.3 Ebenen des Personalkostenmanagements	309
13.4 Dimensionen des Personalkostenmanagements	311
13.5 Strukturierung und Beeinflussbarkeit der Personalkosten	312
13.6 Personalkostenbudgetierung	321
13.7 Gesetzlich und tariflich vereinbarte Entgelte und deren Anwendung	325
14 Personalcontrolling	327
14.1 Einführung in das Controlling im Allgemeinen	327
14.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrolling	335
14.3 Gegenstände des Personalcontrolling	335
14.4 Personalcontrolling-Leitbild	340
14.5 Zur Organisation des Personalcontrolling	342
14.6 Anforderungen an den Personalcontroller	347

Inhalt

15 Personalführung	349
15.1 Ziele und Aufgaben der Personalführung	349
15.2 Menschenbilder als Grundlage der Personalführung	350
15.3 Personalführungsethik	352
15.4 Führungskonzept	352
15.5 Führungsgrundsätze	356
15.6 Die Führungskraft als kooperativer Coach	358
15.7 Instrumente der Personalführung	359
Statement: <i>Ulrich Metzmacher-Ritterspach, Paul Gerhardt Diakonie e.V.</i>	367
16 Organisation der Personalarbeit	373
16.1 Einführung	373
16.2 Ordnungsprinzipien als Basis für die Organisation der Personalarbeit	374
16.3 Organisationsformen der Personalarbeit	376
16.4 Organisation der Personalabteilung	378
16.5 Outsourcing des Personalmanagements	386
Literaturverzeichnis	392
Sachwortregister	398
Die Autoren	405
Der Herausgeber der Schriftenreihe <i>Health Care Management</i>	408