

Berufsbegleitender Studiengang (in Entwicklung)

Master Rehabilitation und Gesundheitsmanagement (M.A.)

im BMBF geförderten Verbundvorhaben: PuG



Marco Zimmer

Personalmanagement

Impressum

Autor: Marco Zimmer

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

Redaktion: Dr. Carmen Feldhaus

Layout: Andreas Altvater, Uda Lübben

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2016

Das diesem Studienmaterial zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

Oldenburg, März 2016

Prof. Dr. Marco Zimmer



Hauptarbeitsgebiete

- Personalwirtschaftslehre
- Strategisches Management
- Organisationstheorie
- Informations- und Wissensmanagement
- Bildungs- und Wissenschaftsmanagement
- Strukturierungstheorie

Prof. Dr. Marco Zimmer ist Jahrgang 1966. Seit Herbst 2007 ist er Professor an der privaten Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) Essen und dort am Studienzentrum Hamburg tätig. Er ist dort wissenschaftlicher Direktor des ipo, Instituts für Personal- und Organisationsforschung der FOM. In der Personalwirtschaftslehre liegen seine Schwerpunkte in der Personalentwicklung und den Auswirkungen organisationaler Rahmenbedingungen auf das Personalmanagement. In diesem Kontext hat er u.a. im Rahmen der ESF-Initiative „weiter bilden“ die Bildungsbedarfe in der Metall- und Elektroindustrie untersucht.

Akademischer Werdegang:

Er studierte ab 1987 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal und schloss das Studium als Diplom-Ökonom 1993 ab. Er promovierte 1999 an der Universität Wuppertal mit dem Thema »Strategisches Management, Markt und Organisation: Strategische Institutionalisierung und Rekursive Regulation« und ging von 1999 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre des Instituts für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft der Universität Hamburg.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität:

Marco Zimmer war EDV-Fachberater und Softwareentwickler bei einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege und bis 1999 dort DV-Koordinator. In dieser Zeit war er maßgeblich an der Entwicklung des Selbsthilfenetzes in NRW beteiligt.

E-Mail: marco.zimmer@fom.de

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG IN DAS MODUL	7
2	AUFGABEN UND ZIELE DES PERSONALMANAGEMENTS	12
2.1	Ziele des Personalmanagements	14
2.2	Aufgabenfelder des Personalmanagements	16
2.2.1	Allgemeine Aufgabenfelder des Personalmanagements.....	17
2.2.2	Aufgabenfelder des Personalmanagements in der Pflege.....	18
3	DER ARBEITSMARKT IM GESUNDHEITS- UND PFLEGEMANAGEMENT	26
3.1	Der demografische Wandel	26
3.2	Berufsbilder und Ausbildungswege	29
4	MOTIVATION	33
4.1	Inhalts- und Prozesstheorien	33
4.1.1	Inhaltstheorien	34
4.1.2	Prozesstheorien	38
4.1.3	Konsequenzen für das Personalmanagement	45
4.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	46
5	FÜHRUNG UND FÜHRUNGSMODELLE	51
5.1	Ansätze und Formen direkter Führung	52
5.1.1	Typologie von Führungstheorien	53
5.1.2	Einige bekannte Führungstheorien	60
5.2	Indirekte Führung	67
5.2.1	Ausführungsprogramme	68
5.2.2	Zweckprogramme und Zielvereinbarungen	69
5.3	Weitere Aspekte der Führung.....	71
6	PERSONALBESCHAFFUNG UND -AUSWAHL	75
6.1	Demographieorientiertes Personalmanagement	77
6.2	Personalbedarfsermittlung	84
6.2.1	Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs	85
6.2.2	Personalbestandanalyse und Nettopersonalbedarf	88
6.3	Bewerberansprache	90
6.3.1	Interner oder externer Arbeitsmarkt.....	90
6.3.2	Instrumente der Personalbeschaffung	92
6.3.3	Leiharbeit in der Pflege	95

6.4	Personalauswahl.....	97
6.4.1	Analyse der Bewerbungsunterlagen	97
6.4.2	Vorstellungsgespräch	100
7	PERSONALEINSATZ UND ARBEITSZEITMANAGEMENT	106
7.1	Einarbeitung	106
7.2	Gestaltung der Arbeitsinhalte	108
7.3	Gestaltung der Arbeitsplätze	110
7.4	Gestaltung der Arbeitszeiten	112
7.4.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	113
7.4.2	Ansätze der Dienstplangestaltung	115
8	PERSONALENTWICKLUNG.....	120
8.1	Ziele und Formen von Personalentwicklung	120
8.1.1	Ziele von Personalentwicklung	120
8.1.2	Formen von Personalentwicklung	122
8.2	Ermittlung des Entwicklungsbedarfs.....	123
8.3	Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen.....	125
9	PERSONALFREISETZUNG	129
9.1	Anlässe und Arten von Personalfreisetzung.....	129
9.2	Alternativen zur Kündigung in der Personalfreisetzung	130
9.2.1	Vermeidung von Freisetzungen	130
9.2.2	Alternativen zur Kündigung	131
9.3	Auswirkungen von Personalfreisetzung auf die verbleibende Belegschaft	132
10	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS	136
11	GLOSSAR	138
12	LITERATURVERZEICHNIS	145

KAPITEL 1: EINFÜHRUNG IN DAS MODUL

1 EINFÜHRUNG IN DAS MODUL

Personalmanagement in der Pflege wird insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels in diesem Arbeitsmarktsegment zunehmend ein Thema – ein Thema, das nicht nur die Personalabteilung oder die oberste Leitungsebene angeht, sondern alle Personen, die in der Pflege in irgendeiner Form Führungsverantwortung haben. Dabei gleichen die Anforderungen, die an das Management von Personal gestellt werden, in der Pflege in einigen Bereichen den Anforderungen, die in den meisten Unternehmen existieren, in einigen Bereichen – etwa dem Personaleinsatz – führen die spezifischen Bedingungen im Pflegebereich dazu, dass sich auch die Aufgabenstellungen anders darstellen. Sie stellen sich auch unterschiedlich dar, je nachdem, welcher Bereich der Pflege betrachtet wird: die stationäre oder ambulante Altenpflege oder die stationäre Krankenpflege im Krankenhaus.

Der vorliegende Text konzentriert sich auf die Krankenpflege, die einerseits unter dem bereits erwähnten Fachkräftemangel leidet und es andererseits mit einem zunehmenden Kostendruck verursacht durch die finanziellen und politischen Rahmenbedingungen im Gesundheitssystem zu tun bekommt. Die Auswirkungen des Kostendrucks zeigen sich häufig in Arbeitsverdichtung, Stress und dem daraus erwachsenden Wunsch bei Pflegekräften ihr Berufsfeld zu verlassen. Dem gilt es seitens des Personalmanagements entgegenzuwirken, da die Beschaffung von Ersatz auf dem Arbeitsmarkt angesichts des - regional unterschiedlich stark ausgeprägten – Fachkräftemangels schon jetzt häufig problematisch ist und absehbar schwieriger werden wird. Gleichzeitig sorgt der demographische Wandel, der eine Ursache des Fachkräftemangels ist, dafür, dass die Arbeit in der Pflege nicht leichter wird, weil der Anteil der alten und sehr alten Patienten mit entsprechend intensivem Pflegebedarf durch ihn erhöht wird. Unter diesen Bedingungen wird das Pflegepersonal (und auch die Ärzteschaft) zu einer Schlüsselressource für ein Krankenhaus, ohne die Erfüllung der Aufgaben der Organisation nicht mehr möglich ist.

Die vorliegende Einführung in das Personalmanagement in der Pflege hat folgende Struktur: Im zweiten Kapitel werden zunächst die grundlegenden **Ziele und Aufgaben des Personalmanagements** vorgestellt und dann die spezifischen **Erwartungen an Führungskräfte im Pflegebereich** von Krankenhäusern auf der Basis einer empirischen Untersuchung referiert.

Da das Management von Personal in einem spezifischen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld stattfindet, das beispielsweise die Möglichkeiten beeinflusst, Personal auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren, werden in Kapitel drei zumindest zwei Aspekte dieses Umfeld genauer beleuchtet: der **demographische Wandel** mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf den Pflegebereich und die **Berufsbilder und Ausbildungswege**, die es in der Pflege gibt.

Eine weitere Rahmenbedingung, mit der sich Personalmanagement auseinandersetzen muss, ist die Antwort auf die Frage, wie man Menschen dazu bewegen kann, sich so zu verhalten, wie sie sich verhalten sollen. Diese Frage kann auf zwei Ebenen beantwortet werden: erstens indem dargestellt wird, was Menschen (in Organisationen oder Unternehmen) motiviert, Leistung zu erbringen und zweitens, indem Ver-

fahren aufgezeigt werden, die das Verhalten und die Leistungsanstrengungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in eine bestimmte Richtung zu lenken. Diese beiden Ebenen werden in den Kapiteln vier und fünf aufgegriffen. Kapitel vier stellt unterschiedliche theoretische Ansätze zur Erklärung von **Motivation** dar und Kapitel fünf beschreibt und diskutiert unterschiedliche Formen und Modelle von **Führung**. Unglücklicherweise gilt in beiden Bereichen, dass es nicht die eine ‚gültige‘ Theorie gibt, sondern eine Reihe von Ansätzen, die alle in der Theorie und in der personalwirtschaftlichen Praxis aktuelle Relevanz haben. Die in den beiden Kapiteln präsentierte Auswahl aus den theoretischen Angeboten dient dem Zweck, Ihnen die Möglichkeit einer bewussten Wahl zu geben.

Während die Kapitel bislang vornehmlich Querschnittsthemen behandelt haben, orientieren sich die folgenden Kapitel weitgehend an dem Lebensweg einer Mitarbeiterin in einem Unternehmen. Im sechsten Kapitel werden Aspekte **der Personalbeschaffung und Personalauswahl** vorgestellt, wobei den Ausführungen hierzu noch einige Betrachtungen zu den generellen Möglichkeiten **Personalmanagement in demographiefester Form** zu betreiben vorangestellt sind.

Ist das Personal im Betrieb, stellt sich die Frage nach dem **Personaleinsatz**: wie sollten Arbeitsplätze, Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten gestaltet sein, damit auf der einen Seite die Pflegekräfte dauerhaft gute Leistung erbringen können und auf der anderen Seite auch dazu motiviert sind? In Kapitel vier ist bereits dargestellt worden, dass es vielfältige Wechselwirkungen zwischen den Aspekten des Könnens und des Wollens gibt, diese wechselseitigen Abhängigkeiten werden hier konkret. Darüber hinaus hat die Form des Personaleinsatzes starke Auswirkungen auf Möglichkeiten auch in höherem Alter noch tätig zu sein, insofern spielen hier auch Aspekte der Demographiefestigkeit mit herein.

Im Laufe der Zeit ändern sich die Qualifikationsanforderungen von Arbeitsplätzen – Veränderungen in der Organisation der Pflege, technische Neuerungen oder Reorganisationen auf der Ebene des gesamten Krankenhauses können dazu führen, dass Mitarbeitende Qualifikationen benötigen, die sie bislang nicht hatten. Derartige Qualifikationslücken zu schließen, ist die Aufgabe der **Personalentwicklung**, der das achte Kapitel gewidmet ist. Themen, die in diesem Kontext angesprochen werden, sind unter anderem: Ziele und Formen von Personalentwicklung, Bestimmung des Entwicklungsbedarfs und die Evaluation der Entwicklungsmaßnahmen.

Das abschließende neunte Kapitel beschäftigt sich mit der **Personalfreisetzung**, also allen Maßnahmen, die ergriffen werden können, wenn der quantitative Personalbedarf über dem Personalbestand liegt. In dem Kapitel geht es zum einen darum zu zeigen, dass die Antwort auf eine solche Situation nicht unbedingt Kündigung heißen muss, sondern es vielfältige Alternativen zur Kündigung bei der Freisetzung von Personal gibt, und zum anderen wird ein Blick auf die Auswirkungen unterschiedlicher Formen von Personalfreisetzung auf die verbleibenden Mitarbeiter und deren Motivation geworfen. Es wird im Rahmen dieser Einführung nicht zu viel verraten, wenn festgehalten wird, dass auch unter dem Gesichtspunkt der Auswirkungen auf die in der Organisation bleibenden Mitarbeiterinnen die Alternativen zur Kündigung mehr als nur bedenkenswert sind.

Im Rahmen dieser Einführung soll allerdings auch erwähnt werden, was in dem vorliegenden Studientext (weitgehend) fehlt: Hier zum einen die Selektivität der behandelten Aspekte des Personalmanagements zu nennen. Einige Themengebiete (wie etwa das Management der Personalbindung) werden in den folgenden Kapiteln immer wieder angesprochen, ihnen ist aber kein eigenes Kapitel gewidmet. Andere Themen (wie beispielsweise das Mitarbeitergespräch) fehlen fast vollständig. Diese Selektivität ist dem begrenzten Umfang geschuldet, den das Studienmaterial nicht überschreiten sollte. Wir werden uns im Rahmen der Präsenzveranstaltungen darüber austauschen, ob die hier vorgenommene Auswahl beibehalten werden sollte. Ein weiterer Aspekt, der in diesem Modul weitgehend unberücksichtigt bleibt, obwohl er die Rahmenbedingungen des Personalmanagements sehr stark beeinflusst, ist das Arbeitsrecht. Das liegt zum einen an der gerade erwähnten Begrenzung des Umfangs des Studienmaterials und zum anderen daran, dass es ein eigenes arbeitsrechtliches Modul gibt, in dem die juristischen Aspekte in angemessener Form behandelt werden.

Vor den Hinweisen zur formalen Gestaltung des Moduls bzw. des Studienmaterials will ich noch zwei Themen ansprechen:

- Ein Thema ist der im Studienmaterial gepflegte Umgang mit dem Geschlecht der beschriebenen Personen. Die Sprachwissenschaftlerin Luise Pusch hat die männliche Prägung der Sprache bzw. der Grammatik einmal mit dem schönen Satz verdeutlicht: 99 Sängerinnen und ein Sänger werden zusammen 100 Sänger. Gerade im Pflegebereich, der mit Ausnahme der Leitungsebene überwiegend durch weibliche Arbeitskräfte geprägt wird, erschien mir beim Schreiben des Materials die männliche Prägung der Grammatik als besonders unpassend. Viele der üblichen Alternativen waren aber auch nicht befriedigend. Das begann mit der häufig verwendeten Entschuldigung, man verwende zwar nur die männliche Form, meine aber selbstverständlich immer beide Geschlechter, ging über die Texte verlängernde Form der Verdopplung (Pfleger und Pflegerinnen) und endete bei den sprachlichen Krücken des Binnen-I oder der „/innen“-Ergänzung. Ich habe für den Umgang mit dieser sprachlichen Unzulänglichkeit eine Lösung gewählt, die zunehmend auch in englischsprachigen Texten angewendet wird: Ich verwende sowohl die männliche als auch die weibliche Form geschlechtsunspezifisch. Sie werden also ggf. in einem Satz von Pflegern lesen und im folgenden Satz von Pflegerinnen und in beiden Fällen sind Frauen und Männer gemeint. Ich hoffe, das irritiert Sie nicht zu sehr.
- Das zweite Thema ist eine Einladung: Setzen Sie sich gerne und bitte kritisch mit dem vorliegenden Studienmaterial und den darin dargestellten Ansätzen auseinander. Rezeptwissen mit Erfolgsgarantie ist vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere dem Personalmanagement fremd – auch wenn Unternehmensberater manchmal etwas anderes vermitteln. Es gibt einige Erkenntnisse darüber, was – mit ziemlicher Sicherheit – nicht funktioniert, aber außer der Kenntnis über vermeidbare Fehler liefert die Wissenschaft in diesem Bereich vornehmlich begründete Denkanstöße. Nutzen Sie diese Anstöße und hinterfragen Sie die vorgestellten Ansätze zum Beispiel im Hinblick auf Sinnhaftigkeit und Anwendbarkeit.

Das Modul hat folgenden Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die **Lernergebnisse**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und **Praxisbeispielen**, die die grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- **Reflexionsaufgaben** im Text sollen es Ihnen erleichtern, Ihre eigene Praxis im Kontext des Gelernten zu reflektieren und den Transfer von Theorie und Praxis zu erleichtern.
- **Schlüsselworte** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle** am Ende jedes Kapitels helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:
 - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können,
 - Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
 - Internetrecherchen.
- **Verzeichnis der zitierten Literatur**. Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.
- **Online-Aufgaben**. Die Online-Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren. Sie erhalten auf Ihre Antworten ein Feedback der Mentorin. Die Online-Aufgaben sind Teil des Prüfungsgeschehens und müssen von allen Teilnehmer/innen zu vorgegebenen Terminen beantwortet werden.