

I. Inhaltsverzeichnis

II.	Danksagung	9
III.	Geleitwort	12
1	Einleitung	16
1.1	Ausgangssituation.....	17
1.2	Forschungsstand.....	19
1.3	Wissenschaftstheoretische Basis, Ziel und Untersuchungsgang.....	24
2	Personalressourcen im Gesundheitswesen und Besonderheiten eines Krankenhauses	34
2.1	Gesundheitssysteme.....	35
2.1.1	Das deutsche Gesundheitswesen.....	38
2.1.2	National Health Service (NHS) in England.....	40
2.1.3	Das US-amerikanische Gesundheitssystem.....	43
2.2	Struktur, Aufbau und Aufgabe von Krankenhäusern in Deutschland.....	47
2.2.1	Aufgaben.....	47
2.2.2	Zielsystem und Betriebsführung.....	50
2.2.3	Anspruchsgruppen.....	54
2.2.4	Krankenhausleistungen aus Dienstleistungsperspektive.....	58
2.2.5	Qualität von Krankenhausleistungen.....	62
2.3	Personalstruktur in deutschen Krankenhäusern.....	65
2.3.1	Ärzte.....	67
2.3.1.1	Werte und Aufgaben.....	67
2.3.1.2	Ausbildung.....	69
2.3.1.3	Weiterbildung.....	70
2.3.1.4	Fortbildung.....	72
2.3.1.5	Ärztliche Hierarchie.....	73
2.3.1.6	Das Arzt-Patienten-Verhältnis.....	75
2.3.1.7	Aktuelle Situation.....	80

2.3.2	Pflege.....	82
2.3.2.1	Die Beziehungen von Ärzten und Pflegekräften	83
2.3.2.2	Aus- und Weiterbildung in Pflegeberufen	84
2.3.2.3	Aktuelle Situation	85
2.3.3	Verwaltung.....	86
2.4	Entwicklungen im Gesundheitswesen	88
2.4.1	Demografischer und technologischer Wandel, Globalisierung.....	89
2.4.2	Politische Rahmenbedingungen	93
2.4.2.1	Einführung der Diagnosis Related Groups (DRG).....	96
2.4.2.2	Qualitätsregulationen	97
2.4.2.3	Auswirkungen auf den Krankenhausmarkt und das Krankenhauspersonal	99
2.5	Zwischenfazit	106
3	Entwicklung eines Modells zur Integration von Personalmanagement und Marketing	110
3.1	Personalmanagement	114
3.1.1	Funktionale Sicht des Personalmanagements	115
3.1.2	Akteure des Personalmanagements.....	118
3.1.3	Ansätze des strategischen Personalmanagements.....	121
3.1.3.1	Der ressourcenbasierte Ansatz	124
3.1.3.2	Der verhaltensbasierter Ansatz	127
3.1.3.3	Der kybernetische Ansatz	130
3.1.3.4	Neue Institutionenökonomik.....	131
3.1.4	Auswirkungen des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg	134
3.1.5	Integration der strategischen Personalmanagementansätze	139
3.2	Dienstleistungsmarketing.....	141
3.2.1	Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenverhalten.....	144
3.2.1.1	Das Konstrukt Zufriedenheit.....	144
3.2.1.2	Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Patientenzufriedenheit.....	149

3.2.1.3	Einfluss der Patientenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	152
3.2.1.4	Spagat zwischen Mitarbeiter- und Kundenorientierung	154
3.2.2	Unternehmensmarke	155
3.2.2.1	Unternehmenskultur.....	161
3.2.2.2	Unternehmensidentität	166
3.2.2.3	Merkmale einer Dienstleistungskultur.....	169
3.2.3	Internes Marketing	172
3.2.3.1	Definitionsansätze	172
3.2.3.2	Strategische Einbindung und Instrumente	176
3.2.3.3	Beziehung zum Personalmanagement	178
3.3	Total-Quality-Management (TQM)	180
3.3.1	European Foundation for Quality Management (EFQM).....	183
3.3.2	Malcom Baldrige National Quality Award.....	185
3.3.3	Weitere Qualitätsmanagementkonzepte und Risikomanagement ...	188
3.3.4	Rolle des Personalmanagements	189
3.4	Integriertes Personalmanagementmodell.....	191
4	Ausgestaltung des integrierten Personalmanagementkonzepts in der Praxis	198
4.1	Krankenhausmarke	199
4.1.1	Unternehmensidentität und Einbindung des Personalmanagements.....	199
4.1.2	Anforderungen an Kompetenzen und Verhalten der Mitarbeiter....	204
4.2	Personalbedarfsplanung und Personalausstattung	213
4.2.1	Zusammenhang zwischen Personalausstattung und Patientenoutcome	213
4.2.2	Personalbedarfsplanung in Deutschland	215
4.2.3	Patientenorientierte Personalbedarfsplanung	216
4.3	Personalbeschaffung	221
4.3.1	Der gute Ruf als Arbeitgeber	222
4.3.2	Auswahl von Mitarbeitern.....	225
4.4	Interne Kommunikation	230
4.4.1	Top-Down-Kommunikation.....	232

4.4.2	Bottom-up-Kommunikation	234
4.4.3	Kommunikation zwischen Berufsgruppen	239
4.5	Personalentwicklung	242
4.5.1	Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen.....	243
4.5.2	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	248
4.5.3	Mitarbeiterbeurteilung.....	251
4.5.4	Einsatz von Anreizsystemen.....	256
4.5.4.1	Materielle Anreize.....	258
4.5.4.2	Immaterielle Anreize.....	263
4.5.5	Führungskräfteentwicklung.....	266
4.5.6	Entwicklung neuer Fähigkeitsprofile und Berufsbilder	272
4.6	Kommunikation mit Patienten	275
4.6.1	Standardisierung von Verhalten.....	275
4.6.2	Beschwerdemanagement	280
4.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement	287
4.8	Implikationen für das Personalmanagement.....	293
4.8.1	Selbstverständnis und Organisation der Personalabteilung	298
4.8.2	Qualifikationen von Personalmanagern	300
4.8.3	Personalcontrolling.....	302
4.8.4	Bedürfnisorientiertes Personalmanagement.....	304
5	Schlussbetrachtung und Ausblick	306
IV.	Anhang	312
V.	Literaturverzeichnis	318
VI.	Hinweis	358
VII.	Abkürzungsverzeichnis.....	360
VIII.	Abbildungsverzeichnis.....	366
IX.	Tabellenverzeichnis	370
X.	Verzeichnis der Gesetze und Rechtsverordnungen.....	372

Abbildung 1-1:	Aufbau der Arbeit.....	27
Abbildung 1-2:	Forschungsprozess.....	28
Abbildung 2-1:	Struktur National Health Service (NHS)	41
Abbildung 2-2:	Auswirkungen des Arbeitskräftemangels auf die Leistungsqualität	46
Abbildung 2-3:	Anspruchsgruppen eines Krankenhauses.....	55
Abbildung 2-4:	Aufbau des Medizinstudiums.....	69
Abbildung 2-5:	Durchschnittsalter der Pflegekräfte im internationalen Vergleich.....	90
Abbildung 2-6:	Anzahl der stationärtätigen Ärzte nach Altersgruppen	91
Abbildung 2-7:	Durchschnittlich pro Vollkraft versorgte Fälle nach Träger & Dienstart (2004)	104
Abbildung 2-8:	Durchschnittlich pro Vollkraft versorgte Betten nach Träger & Dienstart (2004)	105
Abbildung 3-1:	Theoretische Basis für das integrierte Personalmanagementmodell.....	112
Abbildung 3-2:	Kernprozesse des Personalmanagements	116
Abbildung 3-3:	Rollenverständnis zwischen Führungskraft und Personalabteilung	121
Abbildung 3-4:	Theoretischer Rahmen des strategischen Personalmanagements	124
Abbildung 3-5:	Ressourcenbasierter Ansatz.....	125
Abbildung 3-6:	Kybernetischer Ansatz.....	131
Abbildung 3-7:	Integration der strategischen Personalmanagementansätze ...	140
Abbildung 3-8:	Erweiterter Marketing-Mix für Dienstleistungen	142
Abbildung 3-9:	Marketing-Dreieck	143
Abbildung 3-10:	Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma	145
Abbildung 3-11:	Service Profit Chain	150
Abbildung 3-12:	7-S-Modell	162
Abbildung 3-13:	Das Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	165
Abbildung 3-14:	Planungsprozess des internen Marketings	176
Abbildung 3-15:	Das EFQM Excellence Modell	184
Abbildung 3-16:	Kriterien des Baldrige Awards	185
Abbildung 3-17:	Integriertes Personalmanagementkonzept.....	196
Abbildung 4-1:	Unternehmensidentität und die fünf Säulen.....	201
Abbildung 4-2:	Arten von Kompetenzen.....	205
Abbildung 4-3:	Dimensionen der Präsenz von Pflegekräften	210
Abbildung 4-4:	Kompetenzen von Krankenhausmitarbeitern	212

Abbildung 4-5:	Personalbedarfsplanung	217
Abbildung 4-6:	Gestaltung der Personalentwicklung.....	244
Abbildung 4-7:	Einführungsprozess für neue Mitarbeiter.....	249
Abbildung 4-8:	Leistungsabhängige Mitarbeitergespräche.....	255
Abbildung 4-9:	Anreizsysteme	257
Abbildung 4-10:	ShandsHealthCare Toolkit für Führungskräfte	265
Abbildung 4-11:	Verhaltensstandards im Sarasota Memorial.....	277
Abbildung 4-12:	Ansatzpunkte für das Management von persönlichen Ressourcen	287
Abbildung 4-13:	Zusammenfassung der Ergebnisse	294
Abbildung 4-14:	Matrix der Mitarbeiter- und Patientenorientierung.....	303

Tabelle 1-1:	Buchpublikationen zum Personalmanagement im Krankenhaus	20
Tabelle 1-2:	Analyisierte Best Practice Krankenhäuser	32
Tabelle 2-1:	Funktionsdienst.....	65
Tabelle 2-2:	Medizinisch-technischer Dienst	66
Tabelle 2-3:	Wirtschafts- und Versorgungsdienst	66
Tabelle 2-4:	Kosten der Krankenhäuser im Jahr 2005	100
Tabelle 2-5:	Entwicklung der Personalkosten (1992-2005)	102
Tabelle 3-1:	Akteure des Personalmanagements	119
Tabelle 3-2:	Benötigtes Arbeitsverhalten für eine Innovationsstrategie.....	128
Tabelle 3-3:	Benötigtes Arbeitsverhalten für eine Kostenreduktionsstrategie.....	128
Tabelle 3-4:	Benötigtes Arbeitsverhalten für eine Qualitätssteigerungsstrategie	129
Tabelle 3-5:	Informationsasymmetrien in Prinzipal-Agenten-Beziehungen....	132
Tabelle 3-6:	Metaanalyse zur Erfolgswirksamkeit von Personalmanagementfunktionen.....	136
Tabelle 3-7:	Personalmanagement und Unternehmenserfolg von Krankenhäusern	137
Tabelle 3-8:	Zusammenhang Mitarbeiter-/Kundenorientierung	154
Tabelle 3-9:	Dimensionen der Dienstleistungskultur	171
Tabelle 3-10:	Definitionen des internen Marketings	175
Tabelle 4-1:	Kernkompetenzen: National Health Service (NHS)	208
Tabelle 4-2:	Kennzahlen, um die Effektivität der Personalausstattung zu beurteilen	218
Tabelle 4-3:	Phasen des Rekrutierungsprozesses	229
Tabelle 4-4:	Kommunikationsziele der Mitarbeiterkommunikation	231
Tabelle 4-5:	Vier-Ebenen-Modell zur Evaluation einer Personalentwicklungsmaßnahme	247
Tabelle 4-6:	Kennzahlen für die Säulen: Service, Qualität, Mitarbeiter, Finanzen und Wachstum.....	252
Tabelle 4-7:	Gründe für den Ausstieg aus der kurativen Tätigkeit.....	260
Tabelle 4-8:	Schwerpunkte in der medizinischen Ausbildung und in der Managementausbildung.....	268
Tabelle 4-9:	Bürokratische vs. patientenorientierte Führungsphilosophie	269
Tabelle 4-10:	Fünf Grundregeln für guten Service	278
Tabelle 4-11:	Kompetenzen eines Personalmanagers.....	301
Tabelle 4-12:	Übertragung des CRM-Ansatzes auf das Personalmanagement.....	305