

Health Care- und Krankenhaus-Management

Julia Oswald (Hrsg.)

Personalwirtschaft im Krankenhaus

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Herausgeberin



Prof. Dr. Julia Oswald

Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Krankenhausmanagement und -finanzierung an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Osnabrück, Beauftragte des Studiengangs Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen (BIG); davor jahrelange Tätigkeit in Führungspositionen im Krankenhaus; Mitglied diverser Expertenorganisationen im Krankenhausbereich wie VKD, DVKC; Promotion zur Doktorin der medizinischen Wissenschaften (Dr. rer. medic.), Fachbereich Humanwissenschaften, Universität Osnabrück, Studium der Betriebswirtschaft in Einrichtungen des Gesundheitswesens – Krankenhausmanagement (Dipl.-Kffr. (FH)), Hochschule Osnabrück.

Julia Oswald (Hrsg.)

Personalwirtschaft im Krankenhaus

Theorien und Gestaltungsfelder
unter Einbeziehung des Arbeitsrechts

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-030220-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-030221-1

epub: ISBN 978-3-17-030222-8

mobi: ISBN 978-3-17-030223-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Geleitwort zur Reihe	9
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Personalwirtschaft in Theorie und Praxis	15
Julia Oswald	
1.1 Hinführung	15
1.1.1 Zur Struktur der Personalwirtschaft	15
1.1.2 Schwerpunkte der Personalwirtschaft	18
1.2 Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft	19
1.2.1 Strukturierung der theoretischen Zugänge	19
1.2.2 Darstellung der Theoriefamilien	21
1.2.3 Übersicht der theoretischen Ansätze	52
1.3 Einordnung der Personalwirtschaft in das Krankenhaus- management	54
1.3.1 Konzeptioneller Rahmen zum Krankenhaus- management	54
1.3.2 Entwicklung eines integrierten Personalmanagements	57
1.3.3 Organisatorische Konsequenzen für das Personalmanagement	62
1.4 Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements von Krankenhäusern	66
1.4.1 Branchenspezifische Rahmenbedingungen und Bedeutung für das Personalmanagement	66
1.4.2 Bestimmung des Bedarfs an personellen Ressourcen im Krankenhaus	71
1.4.3 Lenkung der personellen Ressourcen im Krankenhaus	87
1.5 Reflexionsfragen zum Text	115
Literatur	115
2 Sachrationale Gestaltungselemente der Personalwirtschaft	127
Frauke Cording-de Vries	
2.1 Hinführung	127
2.2 Strukturorientierte Gestaltung	128
2.2.1 Systematisierung	128

2.2.2	Aufgabeninhalte	129
2.2.3	Arbeitsplatz	132
2.2.4	Arbeitszeit	133
2.3	Prozessorientierte Gestaltung	136
2.3.1	Personalbedarfsermittlung	136
2.3.2	Personalbeschaffung	145
2.3.3	Personaleinsatz	154
2.3.4	Personalentwicklung	156
2.3.5	Personalabbau	161
2.4	Ergebnisorientierte Gestaltung	164
2.4.1	Outputmessung (Arbeitsproduktivität)	164
2.4.2	Outputverteilung	165
2.5	Reflexionsfragen zum Text	168
	Literatur	169
3	Sozio-emotionale Dimensionen von Personalführung und Leadership	171
	Oliver Heitz	
3.1	Hinführung	171
3.2	Begriffsabgrenzungen	172
3.2.1	Psychologischer Zugang	172
3.2.2	Psychosoziale und sozio-emotionale Kompetenzen ...	172
3.2.3	Führung und Leadership	176
3.3	Konzepte und Methoden	178
3.3.1	Theorien zur Beziehungsanalyse	178
3.3.2	Bezugsebenen moderner Führungsherausforderungen	182
3.4	Anwendbarkeit und Nutzen des Leadership-Ansatzes	188
3.4.1	Leadership und Erfolg	188
3.4.2	Messbarkeit von Leadership	188
3.4.3	Klassifizierung von Leadership	191
3.4.4	Neue Anforderungen im Zuge von Digitalisierung ...	192
3.4.5	Grenzen von Leadership	194
3.4.6	Leadership-Training	196
3.5	Reflexionsfragen zum Text	199
	Literatur	200
4	Arbeitsrechtliche Einflüsse und Beziehungen im Krankenhaus	203
	Jan Hendrik Unger	
4.1	Einleitung	203
4.2	Grundlagen zum Arbeitsrecht	203
4.2.1	Hinführung	203
4.2.2	Geschichte des Arbeitsrechts	204
4.2.3	Bedeutung des Arbeitsrechts	206
4.3	Individualarbeitsrecht	208
4.3.1	Der Arbeitsvertrag	208
4.3.2	Wirksamkeit von Verträgen	211

4.3.3	Einfluss des Haftungsrechts auf das Arbeitsrecht	214
4.3.4	Bestimmung der Arbeitspflicht	216
4.3.5	Lohnfortzahlung im Krankheitsfall	217
4.3.6	Abmahnung	217
4.3.7	Kündigung des Arbeitsvertrags	219
4.4	Kollektivarbeitsrecht	221
4.4.1	Überblick zum Kollektivarbeitsrecht	221
4.4.2	Arbeitsrechtliche Koalitionen	222
4.4.3	Tarifvertragsrecht	222
4.4.4	Schlichtungsrecht	223
4.4.5	Arbeitskampfrecht	223
4.4.6	Mitbestimmung des Betriebs-/Personalrats/ der Mitarbeitervertretung	224
4.5	Arbeitnehmerhaftung	226
4.6	Arbeitnehmerschutz	227
4.6.1	Überblick	227
4.6.2	Urlaub	228
4.6.3	Arbeitszeit	228
4.6.4	Mutterschutz	229
4.7	Berufsgruppen im Krankenhaus	231
4.7.1	Organisationsstruktur	231
4.7.2	Ärztlicher Dienst	232
4.7.3	Pflegedienst	236
4.7.4	Delegation ärztlicher Leistungen	236
4.7.5	Einsatz von Fremdpersonal	237
4.7.6	Arbeitnehmerüberlassung	238
4.7.7	Weitere Gestaltungsmöglichkeiten des Personal- einsatzes	239
4.8	Arbeitszeitmodelle	242
4.8.1	Teilzeit	242
4.8.2	Befristung	242
4.8.3	Arbeitszeitgestaltung	242
4.8.4	Ruf-/Bereitschaftsdienst	243
4.9	Reflexionsfragen zum Text	244
	Literatur	244
5	Anhang – Antworten zu den Reflexionsfragen	247
	Stichwortverzeichnis	257

Geleitwort zur Reihe

In der dynamisch wachsenden und zunehmend komplexer werdenden Gesundheitswirtschaft ist in den letzten Jahren der Bedarf stark gestiegen, Management bezogenes theoretisches Wissen und praxisrelevantes Know-how zu beherrschen und zu vermitteln. Dieser Bedarf spiegelt sich u. a. in zahlreichen neuen Hochschulstudiengängen und vielfältigen Angeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung wider.

Die Reihe »Health Care- und Krankenhaus-Management«, die auf den Curricula einschlägiger Hochschulen und wichtiger Fortbildungseinrichtungen aufbaut, setzt hier an. Inhaltlich und didaktisch systematisch angelegt, erhebt sie den Anspruch, das breite Themenfeld weitgehend vollständig abzudecken.

Die in 14 Bänden modular aufgebaute Reihe möchte allen Studierenden und Dozenten der auf das Management in der Gesundheitswirtschaft bezogenen Studiengänge, Berufstätigen in Fort- und Weiterbildung aus Krankenhäusern und weiteren Einrichtungen des Gesundheitswesens und insbesondere (zukünftigen) Führungskräften und leitenden Mitarbeitern aus Ärztlichem Dienst, Medizin-Controlling, Pflegedienst, Marketing und Verwaltung ein hilfreiches Werkzeug für Studium und professionelle Praxis sein.

Die Herausgeberinnen und Herausgeber:
Clarissa Kurscheid, Julia Oswald und Winfried Zapp

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren



Prof. Dr. Frauke Cording-de Vries

Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Krankenhaus- und Personalmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Osnabrück; davor langjährige Tätigkeit in der Unternehmensberatung im Krankenhaussektor; Promotion an der Johannes Kepler Universität in Linz, Österreich, über Public Private Partnership in der Investitionskostenfinanzierung öffentlicher Krankenhäuser, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Bayreuth und Nantes, Frankreich.



Oliver Heitz

Partner der Rochus Mummert Healthcare Consulting GmbH in Hannover; davor Personalleiter eines privaten Krankenhauskonzerns und einer Uniklinik; zuvor Controller eines diakonischen Sozial- und Krankenhausunternehmens; Beirat Kongress KlinikManagementPersonal; Studium der Betriebswirtschaft in Einrichtungen des Gesundheitswesens (BIG, Dipl.-Kfm. (FH)), Hochschule Osnabrück; Industriekaufmann.



Prof. Dr. Julia Oswald (Herausgeberin)

Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Krankenhausmanagement und -finanzierung an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Osnabrück, Beauftragte des Studiengangs Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen (BIG); davor jahrelange Tätigkeit in Führungspositionen im Krankenhaus; Mitglied diverser Expertenorganisationen im Krankenhausbereich wie VKD, DVKC; Promotion zur Doktorin der medizinischen Wissenschaften (Dr. rer.

medic.), Fachbereich Humanwissenschaften, Universität Osnabrück, Studium der Betriebswirtschaft in Einrichtungen des Gesundheitswesens – Krankenhausmanagement (Dipl.-Kffr. (FH)), Hochschule Osnabrück.



Ass. iur. Jan Hendrik Unger, MBA

Kaufm. Direktor mehrerer psychiatrischer Kliniken, Ambulanzen, Tageskliniken, eines Wohnheimes sowie eines Pflegezentrums im LWL Psychiatrieverbund, davor Konzernpersonalleiter und stellvertretender Dienststellenleiter und Syndikusanwalt sowie Prokurist einer Tochtergesellschaft eines kommunalen Klinik Konzerns; zuvor als Rechtsanwalt im arbeitsrechtlichen Dezernat einer Großkanzlei unternehmensberatend tätig. MBA in General Management, Special Track Hospital Management & Health Services, Handelshochschule Leipzig

Graduate School of Management (HHL); Studium an den Universitäten Passau und Bonn (Dipl. Jur.) sowie am King's College London (Diploma in Legal Studies) und Postgraduiertenstudium an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer.

Abkürzungsverzeichnis

ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
AVR	Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes
AVR Diakonie	Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes der EKD
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DGAI	Deutsche Gesellschaft für Anästhesiologie und Intensivmedizin
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft
DKI	Deutsches Krankenhausinstitut
DRG	Diagnosis Related Groups
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
GG	Grundgesetz
InEK	Institut für die Entgeltkalkulation im Krankenhaus
KHEntgG	Krankenhausentgeltgesetz
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LASI	Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik
MBO-Ä	Musterberufsordnung für die in Deutschland tätigen Ärztinnen und Ärzte
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
NJW	Neue Juristische Wochenzeitschrift
NUB	Neue Untersuchungs- und Behandlungsmethode
SGB V	Fünftes Sozialgesetzbuch
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
ZE	Zusatzentgelt

1 Personalwirtschaft in Theorie und Praxis

Julia Oswald

1.1 Hinführung

1.1.1 Zur Struktur der Personalwirtschaft

Krankenhäuser sind personalintensive Dienstleistungsunternehmen mit bis zu 70 % Personalkostenanteil an den Betriebskosten. Aus diesem Grund kommt der Personalwirtschaft eine wichtige Bedeutung zu. Die zentrale ökonomische Prämisse ist die Knappheit der einzusetzenden Personalressourcen. Der Knappheitsgrad hängt dabei vom Bedarf *an* und der Verfügbarkeit *von* bestimmten menschlichen Kenntnissen und Fähigkeiten ab, die zur Leistungserstellung erforderlich sind (vgl. grundlegend z. B. Oechsler und Paul 2015; Drumm 2008; Hentze und Kammel 2001).

Ziel der Personalwirtschaft ist die Sicherung des quantitativen und qualitativen Potenzials an Arbeitsleistungen, womit Funktionen der Personalbedarfsermittlung, der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung, der Personalerhaltung und der Personalfreistellung sowie der Personalführung verbunden werden (► Abb. 1.1; in Anlehnung an Ulrich 1970, S. 246 unter Verweis auf Lattmann 1966). Der Begriff Personalmanagement bringt zum Ausdruck, dass die Aufgaben der Personalwirtschaft im Wesentlichen Führungsaufgaben sind. Sie müssen geplant, gesteuert und kontrolliert werden (► Kap. 1.3). Ob zur Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Funktionen in einem Unternehmen generelle Lösungsmuster und -konzepte des Personalmanagements Unterstützung leisten können oder spezifische Ansätze notwendig sind, hängt von den jeweiligen Organisationsstrukturen und den zu erstellenden Leistungen der Krankenhausbereiche ab. Zum Beispiel wird in der Verwaltung der Personalbedarf nach einer anderen Methode ermittelt als im OP, die Führungskräfte der Pflege lenken anders als die leitenden Ärzte und bei Maßnahmen der Personalbeschaffung spielt die Generation, die angesprochen werden soll, eine wichtige Rolle (► Kap. 1.4)¹.

Die sach-rationale Dimension der personalwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung (► Kap. 2) ist eng verknüpft mit den sozio-emotionalen Aspekten der Beziehungs- und Mitarbeiterebene (Bleicher und Meyer 1976; Bleicher 2011/1999; Zapp 2017a). Der Einsatz personeller Ressourcen erfolgt durch Menschen, die mehr verkörpern als ein Arbeits- oder Leistungspotenzial. Als Träger von Be-

¹ Aus Gründen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit wird in der Regel die männliche Form verwendet; es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

dürfnissen weist das Personal besondere Eigenschaften auf, die sich grundlegend von sachlichen Betriebsmitteln unterscheiden (► Tab. 1.1; ► Kap. 3). Damit einher geht die verhaltenswissenschaftliche Öffnung der Personalwirtschaft und mit ihr die Verfolgung ökonomischer Ziele (wirtschaftlich optimierte Kosten-Leistungs-Relation, Arbeitsproduktivität, u. a.) *und* sozialer Ziele (gerechte Bezahlung, Karrierechancen, gutes Betriebsklima u. a.).

Tab. 1.1: Merkmale der menschlichen Arbeitskraft

Die menschliche Arbeitskraft ...	Erläuterung
... hat individuelle Bedürfnisse und verfolgt eigene Interessen	Der Mitarbeiter weist einen Selbstwert auf. Er stellt Anforderungen an seine Umwelt. Aus Sicht des Mitarbeiters ist das Unternehmen Mittel zur Erfüllung seiner Zwecke, nicht umgekehrt.
... hat vielfältige soziale Kontakte nach außen	Der Mitarbeiter ist nur teilweise in das Unternehmen einbezogen. Er ist in weitere soziale Systeme wie Familie, Freunde u. a. integriert.
... ist selbsttätig und nicht vollständig substituierbar	Da der Mensch selbsttätig, mit Denkvermögen, Initiative und Willen ausgestattet ist, ist der Mitarbeiter aktiver Träger von Entscheidungen und Handlungen und nicht vollständig substituierbar.
... ist vielseitig einsetzbar, aber nicht teilbar	Das menschliche Verhalten ist facettenreich. Der Mensch ist daher im Unternehmen sehr vielseitig einsetzbar. Seine Arbeitskraft ist jedoch nicht teilbar und nicht lagerfähig.
... lässt sich nur begrenzt steuern	Die Leistungsabgabe, die vom Können, Wollen und Willen des Mitarbeiters abhängt, ist veränderlich und von anderen Organen des Unternehmens beeinflussbar, jedoch nicht vollständig beherrschbar.
... muss der Leistungsabgabe zustimmen	Der Mitarbeiter ist nicht Eigentum des Unternehmens. Er stellt lediglich seine Arbeitskraft gegen ein Entgelt zur Verfügung. Ohne seine Zustimmung kann er nicht eingesetzt werden, kann hingegen aber das Unternehmen aus eigenem Willen wieder verlassen.
... agiert in Gruppen	Mitarbeiter treten nicht nur als Individuum auf, sondern bilden von sich aus innerhalb des Unternehmens Gruppen. Diese Koalitionen beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter.

Das Objekt personalwirtschaftlicher Ziele und Maßnahmen ist das Personal, verstanden als Summen- oder Sammelbegriff (Hentze und Kammel 2001; Schanz 2000), d. h. Bezugspunkt der Personalwirtschaft ist danach primär die Gesamtheit der Führungs- und Ausführungskräfte eines Unternehmens. Ein Einzelner kann im Mittelpunkt personalwirtschaftlicher Überlegungen stehen, wenn es z. B. um die Besetzung eines konkreten Arbeitsplatzes geht oder um individuelle Motivationsprobleme (Schanz 2000). Meistens sind personalwirtschaftliche Probleme jedoch nur aus der abstrakten, auf die Gesamtheit gerichtete Vorstellung von Personal zu bearbeiten (Personalplanung, Bestimmung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs usw.).

Arbeitsrechtlich wird beim Personal zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Form von Arbeitern/Angestellten, leitenden Angestellten und Auszubildenden unterschieden (§ 133 Abs. 2 SGB VI, § 5 Abs. 1 Satz 1 und Abs. 3 BetrVG). Der Terminus Mitarbeiter bringt den sozialen Charakter der Personalwirtschaft zum Ausdruck. Der neuere Begriff Humankapital oder Human Resource betont die Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (► Kap. 1.2.2, Human Resource Management).

Da eine Führungskraft die komplexen personalwirtschaftlichen Aufgaben in einem Unternehmen nicht bearbeiten kann, werden sie auf mehrere Träger mit Personalkompetenz verteilt. Das führt zur Unterscheidung des funktionalen und institutionellen Begriffs der Personalwirtschaft. Neben der Unternehmensleitung müssen häufig Linienvorgesetzte im Rahmen ihrer Führungsfunktion Personalentscheidungen treffen. Daneben kommen externe Dienstleister für ausgewählte administrative Aufgaben der Personalwirtschaft (z. B. Lohnabrechnung) oder für die Entwicklung strategischer Personalkonzepte zum Einsatz. Beeinflusst und ggf. begrenzt werden die Entscheidungen durch die formalen Organisationsbedingungen und durch interne informelle Interaktionsprozesse und externe Einflüsse wie das Arbeits- und Tarifrecht. In dem Zusammenhang besitzt der Betriebsrat bei bestimmten personalwirtschaftlichen Entscheidungen ein Mitspracherecht (► Abb. 1.1; in Anlehnung an Hentze und Kammel 2001, S. 4; grundlegend z. B. Grieger 2004; s. auch die Ausführungen in ► Kap. 4).

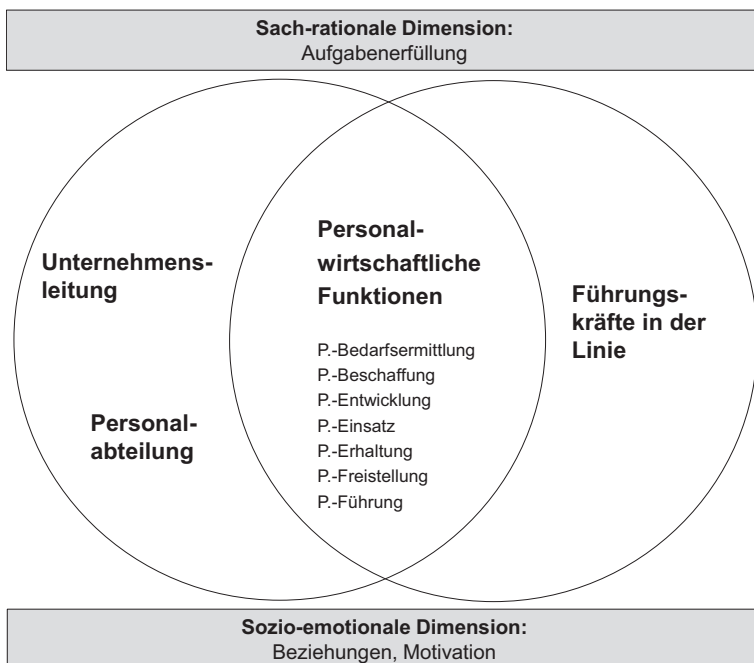


Abb. 1.1: Träger personalwirtschaftlicher Funktionen

1.1.2 Schwerpunkte der Personalwirtschaft

Durch den hier verwendeten Begriff der Personalwirtschaft soll der ökonomische Charakter der betriebswirtschaftlichen Funktion und Institution der Personalarbeit zum Ausdruck gebracht werden, »denn für Gesundheitseinrichtungen [...] liegt der Engpass im betriebswirtschaftlichen Bereich [...]« (Zapp 2017a, S. 338). Um den verschärften Bedingungen auf dem Krankenhausmarkt begegnen zu können, müssen neben der zielgerichteten Ausrichtung finanzieller Ressourcen vor allem die vielfältigen personellen Herausforderungen bewältigt werden.

Der Ansatz der Personalwirtschaft berücksichtigt zum einen die sach-rationale Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Funktionen und zum anderen sozio-emotionale Komponenten, die insbesondere Aufgaben der Mitarbeitermotivation und -führung in den Vordergrund rücken. Personalwirtschaftliche Probleme wie die Einbindung der berufsgruppegeprägten Mitarbeiter in die Krankenhausorganisation, die Herstellung von Leistungsbefähigung und -bereitschaft sowie die Handhabung der Konflikte, die sich aus dem Spannungsfeld von individuellen Interessen und Motiven des Personals einerseits und Ansprüchen des Unternehmens andererseits ergeben, können nur durch eine ganzheitliche, integrierte Sichtweise gelöst werden. Das Personalmanagement bietet hierfür den organisatorischen Rahmen.

Die theoretische Grundlage für die beiden Gegenstandsbereiche wird durch die Darstellung wissenschaftlicher Theorien und Konzepte mit Bezug zur Personalwirtschaft und zum Personalmanagement gelegt. Diese Deutungsschemata oder Theoriefamilien vermitteln ein grundlegendes Verständnis der personalwirtschaftlichen Zusammenhänge und Wirkungsweisen; sie verdeutlichen weiterhin, dass personalwirtschaftliche Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden müssen. Zu diesen Perspektiven gehört auch die Sicht der Krankenhauspraxis. Die Personalwirtschaft von Krankenhäusern hat im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen einige Besonderheiten zu berücksichtigen. Diese externen und internen Rahmenbedingungen werden erläutert und am Beispiel der Personalbedarfsermittlung und des Personal-Controllings im Krankenhaus vertieft.

Das zweite Kapitel setzt auf der sach-rationalen Ebene an und beleuchtet die klassischen Funktionen der Personalwirtschaft. Unterteilt nach Input-Orientierung, Input-Verbesserung/Prozess und Output-Orientierung werden die sach-logisch verknüpften Aufgabenfelder der Personalwirtschaft von der Personalbeschaffung bis zur Personalfreisetzung mit Bezug zum Krankenhaus ausgeführt. Die sozio-emotionale Perspektive wird durch das Thema Führung und Leadership im dritten Kapitel hervorgehoben. Hierbei liegt der Fokus auf der individuellen Verhaltensebene vom Geführten und vom Führenden.

Die Träger der Personalwirtschaft sind durch vielfältige Beziehungen untereinander und mit der Umwelt verbunden. Den Rahmen dafür bilden die Regelungen des Gesetzgebers, die er vor allem im Arbeitsrecht vorgibt. Gegenstand des abschließenden vierten Kapitels sind daher wesentliche Inhalte zum Individualarbeitsrecht und zum kollektiven Arbeitsrecht unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen von Krankenhauseinrichtungen.

1.2 Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft

1.2.1 Strukturierung der theoretischen Zugänge

In diesem Kapitel sollen die verschiedenen theoretischen Zugänge zur Personalwirtschaft dargestellt werden, da sich Praxis und Theorie bedingen. Dabei können die Übergänge zwischen den Theoriefamilien mit ihren Ansätzen fließend sein und es bestehen unterschiedlichste Verknüpfungen (z. B. Organisationstheorie und Entscheidungstheorie, Entscheidungstheorie und Systemtheorie, Führungstheorie und Systemtheorie, Gruppentheorien und Koalitionstheorien).

Zum historischen Verständnis der personalwirtschaftlichen Fundierung tragen die sog. frühen Ansätze bei. Hierunter werden organisationstheoretische Vorläufer und betriebswirtschaftliche Ansätze gefasst, die vor der Entstehung der Teildisziplin »Personal« entstanden sind.

Die sozio-emotionale Ebene der Personalwirtschaft kommt in verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen zum Ausdruck. Das soziale Handeln des einzelnen Mitarbeiters, von Gruppen und Organisationen steht im Mittelpunkt dieser Perspektive mit den dazugehörigen Theorien und empirischen Befunden (Ridder 2015; Staehle 1999, u. a.). Sie sollen, mit Blick auf den ökonomischen Zweck von Unternehmen, Aussagen zur Verhaltenssteuerung ermöglichen (Ridder 2015).

Die zweite große Theorieschule neben den Verhaltenswissenschaften mit Relevanz für die Personalwirtschaft ist die Ökonomie mit ihren institutionenökonomischen Ansätzen (z. B. Oechsler und Paul 2015; Ridder 2015; Weber 1996). Einen engen Bezug zur Ökonomie haben auch die ressourcenorientierten Ansätze der Personalwirtschaft und des Personalmanagements, die ebenfalls beleuchtet werden.

Die systemtheoretische Perspektive wählt einen ähnlich abstrakten Zugang zur Lösung personalwirtschaftlicher Probleme wie die Ökonomie: Es geht nicht um individuelle Verhaltensweisen und dahinterliegende Absichten, sondern vorrangig um allgemeine Gesetzmäßigkeiten des sozialen Systems der Unternehmung (Mayrhofer 1996). Wertvoll sind systemtheoretische Ansätze insbesondere als Gestaltungsansatz, weil sie den Objektbereich der Personalwirtschaft und des Personalmanagements durch einen Bezugsrahmen strukturieren können und dadurch eine systematische Analyse der Zusammenhänge innerhalb des Systems und systemübergreifend möglich werden (Zapp 2004; Zapp et al. 2014; Bleicher 2011; Ulrich 1970).

Richtungsweisend für die Personalwirtschaft sind ferner politikorientierte Ansätze, da sie die Gegensätzlichkeit von Interessen im Kontext von Personal und Arbeit thematisieren (Oechsler und Paul 2015). Aus ihnen heraus hat sich der Schwerpunkt der Personalpolitik entwickelt, dessen strategische Ausrichtung eine der wichtigsten Fragestellungen der Personalwirtschaft darstellt (Krell 1996; Wächter 1992).

Als weitere wichtige Ansätze mit Bezug zur Personalwirtschaft werden schließlich das strategieorientierte Human Resource Management und die

Strukturationstheorie thematisiert, da sie – auf ganz unterschiedliche Art und Weise – einen Integrationscharakter aufweisen. Das Human Resource Management soll als Gestaltungsansatz die Integration von Unternehmensstrategie und Personalpolitik leisten (Hentze und Kammel 2001). Die Strukturationstheorie versucht als Grundlagentheorie eine Verbindung zwischen den subjektiven Handlungswissenschaften und den objektiven Systemwissenschaften herzustellen – also vereinfacht ausgedrückt zwischen Mensch und System oder zwischen sach-rationaler und sozio-emotionaler Ebene.

Tabelle 1.2 gibt einen Überblick über die Ansätze mit grundlegender Bedeutung für das Verständnis der Personalwirtschaft, die nachfolgend vertieft betrachtet werden sollen. Innerhalb der jeweiligen Punkte erfolgt eine knappe theoretische Darstellung der Kerninhalte und ihres Erklärungsbeitrags bzw. ihrer Bedeutung für die gegenwärtige Personalwirtschaft und Managementpraxis. Für eine ausführliche Betrachtung wird neben der Originalliteratur auf die Publikationen von Ridder 2015, Oechsler und Paul 2015, Scholz 2014, Weibler und Wald 2004, Hentze und Kammel 2001, Wolff und Lazear 2001, Schanz 2000, Staehle 1999 und Weber 1996 verwiesen.

Tab. 1.2: Überblick über Theorien und Ansätze mit Bezug zur Personalwirtschaft

Theriefamilien	(Teil-)Theorien und Ansätze
Frühe Ansätze/Vorläufer	• Bürokratie-Ansatz • Administrativer Ansatz • Scientific Management • Human-Relations-Bewegung • Gemeinschaftsorientierter Ansatz • Faktortheoretischer Ansatz • Entscheidungstheoretischer Ansatz
Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	• Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie • Verhaltenswissenschaftlich situativer Ansatz • Gruppentheorien • Motivationstheorien • Führungstheorien
Ökonomische Ansätze	• Verfügungsrechttheorie • Transaktionskostentheorie • Principal Agent Theorie • Ressourcenorientierter Ansatz
Systemtheoretische Ansätze	• Frühere Systemtheorie • Neuere Systemtheorie
Mikropolitische Ansätze	• Konflikttheorie • Koalitionstheorie
Weitere Ansätze	• Strukturationstheorie • Human Resource Management

1.2.2 Darstellung der Theriefamilien

Frühe personalwirtschaftliche Ansätze

Als Vorläufer der Personalwirtschaft gelten die Ansätze der klassischen Organisationstheorie

- des Bürokratieansatzes nach Weber,
- des administrativen Ansatzes nach Fayol,
- des Scientific Management nach Taylor

und

- die Human-Relations-Bewegung (z. B. Oechsler und Paul 2015; Hentze und Kammel 2001).

Daneben sind mit

- dem gemeinschaftsorientierten Ansatz nach Nicklisch,
- dem produktionsfaktororientierten Ansatz nach Gutenberg und
- dem entscheidungsorientierten Ansatz nach Heinen

betriebswirtschaftliche Ansätze zu erwähnen, die sich schon vor der Etablierung der Personalwirtschaft in den 1960/1970er Jahren mit dem Faktor Arbeit beschäftigt haben (z. B. Krell 1996).

Bürokratie-Ansatz nach Weber

In seinem Hauptwerk »Wirtschaft und Gesellschaft« (1921) untersucht Weber aus soziologischer Sicht das damals neu aufkommende Phänomen der Bürokratien und die damit verbundenen Effizienzwirkungen, Funktionen und Arbeitsweisen (Oechsler und Paul 2015). Seine Analyse führte zur Effizienzhypothese, die besagt, dass die Bürokratie die effizienteste Organisationsform darstellt (Weber 1972). Die Regeln, nach denen sich Bürokratien und mit ihr die Beamten, Angestellten oder Manager richten, sind »rational gesetzt« (Kieser 2014a, S. 54).

Charakteristisch für die bürokratische Organisationsstruktur sind die Merkmale der Arbeitsteilung, der Amtshierarchie, der Regelgebundenheit und der Aktenmäßigkeit (Kieser 2014a). Die praktische Bedeutung der Organisationsform ist begründet in der hohen Stabilität der Strukturen, der Übersichtlichkeit und Berechenbarkeit, der Unabhängigkeit von Einzelpersonen und den ausgedehnten Kontrollmöglichkeiten (Kasper und Heimerl-Wagner 1993). Als Schwäche verweist Weber auf die Gefahr der Entwicklung eines Eigenlebens des bürokratischen Apparats und warnt vor Dysfunktionen wie Starrheit und Entscheidungsschwäche, Ressortdenken sowie Unpersönlichkeit. Einen Ausweg

sieht er darin, an die Spitze der bürokratisch strukturierten Organisation charismatische Führer zu stellen, die dieses »stahlharte Gehäuse« durch ihre Persönlichkeit und Wertevorstellungen verhindern (Kieser 2014a, S. 58).

Webers Idealtyp der Bürokratie ist als ein Instrument anzusehen, mit dem das Verstehen gefördert werden soll. Sein Anliegen war es nicht, die bürokratische Wirklichkeit abzubilden (Kieser 2014a). In der Realität gibt es keinen Einheits-typ der Bürokratie und die Organisationsform ist auch nur unter bestimmten Bedingungen technisch effizient. Daneben gibt es dysfunktionale Wirkungen, die die technische Effizienz beeinträchtigen. Diese Argumente führten schließlich zu Weiterentwicklungen, u. a. wurden sie zur Grundlage des situativen Ansatzes/Kontingenzansatzes (Kieser 2014a).

Scientific Management nach Taylor

Taylor »verwissenschaftlichte« die Managementlehre. Er leitete aus umfangreichen Zeit- und Bewegungsstudien Regeln ab, die für eine Vielzahl von Unternehmungen umsetzbar waren und führte eine Methode zur Optimierung der Organisation ein (Kieser 2014b). Neben Effizienzsteigerungen wollte Taylor die Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entschärfen. Die Grundsätze des Scientific Management legte Taylor in seinem Grundwerk »The Principles of Scientific Management« (1911) nieder. Die Prinzipien und Methoden werden auch in der heutigen Managementpraxis noch weitergeführt (Oechsler und Paul 2015):

- Prinzip der Trennung von Hand- und Kopfarbeit: Renaissance der Arbeitsteilung in der modernen Produktion
- Pensum und Bonus: Leistungsentgelte und Zielvereinbarungen
- Auslese und Anpassung der Arbeiter: Assessment Center, Bestenauslese, Leistungsdiagnostik, Persönlichkeitstests
- Versöhnung von Arbeitern und Arbeitgebern durch Herrschaft und Experten: REFA²-Studien, Benchmarking, Unternehmensberatungen, Managementkonzepte wie ISO 9000 oder Lean Management

Die wissenschaftliche Betriebsführung löste in den Unternehmungen deutliche Produktivitätssteigerungen aus und führte zu einer Verkürzung der Arbeitszeit und zu Lohnerhöhungen. Einwände gegen den Taylorismus bezogen sich vor allem auf eine mangelnde theoretische Fundierung und auf die Vernachlässigung von sozio-emotionalen Faktoren (Hentze und Kammel 2001).

2 Der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA) ist Deutschlands älteste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. Zu seinen Aufgaben gehört z. B. die Entwicklung praktikabler Methoden zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und zur Humanisierung der Arbeit.

Administrativer Ansatz nach Fayol/Klassische Managementlehre

Wenige Jahre nach Taylors Hauptwerk entstand die klassische Managementlehre, die u. a. maßgeblich von Fayol geprägt wurde und sich wie Weber auf die Analyse und Gestaltung der Verwaltungsorganisation bezog und nicht wie Taylor auf die Produktionswirtschaft. In seinem Hauptwerk »Administration industrielle et générale« von 1916 formulierte Fayol 14 Prinzipien, u. a. die »Einheit der Auftragserteilung« und die »Einheit der Leitung«, was ihn zum Begründer des Einliniensystems machte. Noch heute ist die »Fayol'sche Brücke« zur Entschärfung der teilweise langen Kommunikationswege dieser Koordinationsform üblich. Sie sieht in bestimmten Fällen den direkten Kontakt zwischen zwei untergeordneten Stellen aus verschiedenen Abteilungen vor (Kasper und Heimerl-Wagner 1993).

Unmittelbar an Fayol knüpften die Arbeiten von Gulick und Urwick (1937) an, die die Grundfunktionen des Managements beschreiben und im Akronym POSDCoRB zusammenfassen: Planung (*planning*), Organisation (*organizing*), Stellenbesetzung (*staffing*), Führung (*directing*), Koordination (*coordinating*), Berichtswesen (*reporting*) und Budgetierung (*budgeting*).

Diese oder ähnliche Funktionslisten bestimmen bis heute die Managementliteratur. Sie werden als »Methoden« in einer Vielzahl von Bestsellern und Fachzeitschriften dargestellt. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um wissenschaftlich fundierte Managementmethoden, sondern um eine »Sammlung von relativ einfachen Prinzipien. Sie geben den Führungskräften lediglich Leitbilder an die Hand, d. h. »vereinfachende, bestimmte ›Erfolgsfaktoren‹ in den Vordergrund stellende Beschreibungen guter Praxis« (Kieser 2014b, S. 78; Kieser 1996).

In Deutschland systematisch weiterentwickelt und bearbeitet wurde die klassische Managementlehre von Fayol durch Nordsieck (1931) und später insbesondere von Kosiol (1962) und Grochla (1972) in der Organisationslehre (Wunderer 2011).

Human-Relations-Bewegung

Als historischer Ursprung zur Überwindung der technokratischen Ansätze (Taylorismus) gilt die sog. Human-Relations-Bewegung, deren Anfang in den 1930er Jahren die Hawthorne-Studien unter der Leitung der Harvard-Professoren Mayo (1933) und Roethlisberger/Dickson (1939) begründeten. Das Hauptergebnis der Forschungen bestand darin, dass weniger die objektiven Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Lohn etc.) als vielmehr die herrschenden sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen (human relations) die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder erhöhen. Die Experimente trugen wesentlich dazu bei, traditionelle Vorstellungen über das personale Verhalten in Unternehmungen und über die Möglichkeiten zu ihrer Beeinflussung zu problematisieren (Ackermann und Reber 1981). Als Leitgedanken wurden dabei die äußeren Arbeitsbedingungen und die sozio-emotionalen Aspekte der Zu-

sammenarbeit herausgestellt. Die Auswirkungen der Arbeitsinhalte und -verantwortung (job content) auf die Motivation wurden noch nicht thematisiert; sie wurden erst in den 1960er Jahren durch den sog. Human-Resources-Ansatz in den Vordergrund gestellt (Staehle 1999). Gleichzeitig entstanden aus der Human-Relations-Bewegung neue Forschungsdisziplinen wie die Organisationspsychologie und neue Forschungsfelder, z. B. die Organisationsentwicklung, Gruppen- und Führungstheorien (Oechler und Paul 2015; Kieser 2014b).

Gemeinschaftsorientierter Ansatz nach Nicklisch

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts erkannte der Betriebswirt Nicklisch (1920, 1922 und 1932), dass »nicht das Kapital, sondern der Geist der Arbeit die Seele der Unternehmung ist« (1922, S. 56). Im Mittelpunkt seiner Lehre steht die Betriebsgemeinschaft, für die bei Nicklisch Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung konstitutiv sind. Er sieht nicht die Gewinnerzielung, sondern die wirtschaftliche Bedarfsdeckung als Aufgabe eines Betriebes an. Krell (1996) spricht von einer frühen verhaltenswissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre (1996), da Nicklisch durch seinen gemeinschaftsorientierten Ansatz die Gestaltung sozial-gerechter Verhältnisse und die Einbindung des Personals in die Organisation zum Ausdruck bringt. Gegenwärtig finden sich Spuren einer »vergemeinschaftenden Personalpolitik« (Krell 1996, S. 22) zum Beispiel im Konzept der Unternehmenskultur.

Faktororientierter Ansatz nach Gutenberg

Im Gegensatz zu Nicklisch ist bei Gutenberg (1951) nicht die Gemeinschaft der Bezugspunkt der Betriebswirtschaftslehre, sondern der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung in Form der Faktorkombination. Im Mittelpunkt steht die Produktivitätsbeziehung, d. h. die Korrelation zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag: Gutenberg versteht Unternehmungen als System produktiver Faktoren (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe), die so miteinander zu kombinieren sind, dass ein optimales Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorertrag erreicht wird (Produktivität). Die menschliche Arbeit spaltet Gutenberg in eine objektbezogene, ausführende und dispositive, führende Leistung, wobei er nur die Geschäftsleitung (originär dispositiver Faktor) einer näheren Betrachtung unterzieht (Wunderer 2011). Beim Kombinationsprozess sind nach Gutenberg – wie bei anderen Vertretern der technokratisch-rationalistischen Schule – das ökonomische Prinzip und die arbeitsteilige, autoritative und kontrollierende Personalwirtschaft (und Führungsstil) alleinige Grundlage der Gestaltung. Analysen oder Theorien über »menschliches Verhalten« werden in diesem Ansatz ausgeschlossen (Staehle 1999; Wächter 1979; Heinen und Reichwald 1977), weshalb er für die Personalwirtschaft z. B. von Staehle verworfen wird. Auch aus moralischer Sicht spricht nach Staehle (1975) einiges gegen den Ansatz: Zum einen entspricht das Menschenbild einem »Zwei-Klassen-Modell«, zum anderen ist die formale Gleichstellung von Mensch und Sache »inakzeptabel« (1975, S. 716f.).

Positiv für die Personalwirtschaft gewürdigt wird Gutenberg von Ridder (1996). In seinem personalwirtschaftlichen Ansatz plädiert er dafür, dass sich eine Weiterentwicklung der Personalwirtschaftslehre als ökonomische Theorie stärker auf den von Gutenberg entwickelten ökonomischen Kern – die Frage nach dem Beitrag menschlicher Arbeit zur Faktorkombination – konzentrieren muss (1996). Auch der Soziologe Baecker (2003) plädiert für eine Rückbesinnung der Betriebswirtschaftslehre auf das Wissen von Gutenberg (Baecker 2003).

Entscheidungstheoretischer Ansatz nach Heinen

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre nach Heinen (1969) stellt das reale Entscheidungsverhalten des wirtschaftenden Menschen und damit den personalen Aspekt des betrieblichen Geschehens in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Heinen beruft sich auf das ethisch-normative Menschen-Programm Nicklischs und das produktivitätsorientierte System von Gutenberg. Mit seinem entscheidungsorientierten Ansatz im Sinne einer verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre strebt Heinen eine Vereinigung der beiden Forschungsrichtungen an (Bea et al. 2000) (von der empirischen Entscheidungstheorie ist die sog. präskriptive/praktisch-normative Entscheidungstheorie zu unterscheiden; einen Überblick dazu gibt z. B. Laux et al. 2012).

Kern des entscheidungsorientierten Ansatzes ist der Entscheidungsprozess, der über die betriebswirtschaftlichen Funktionen der Planung, Steuerung und Kontrolle die menschliche Arbeit mit den sachlichen Produktionsfaktoren kombiniert. Durch die Schwerpunktsetzung auf das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Führungskräfte impliziert der Ansatz, dass nicht nur die betriebswirtschaftlichen Ziele des Unternehmens wie Gewinn und Rentabilität bei der Faktorkombination zu beachten sind, sondern auch die individuellen Ansprüche und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, die bspw. nach Sicherheit oder Prestige streben. Im Vordergrund der entscheidungsorientierten BWL steht damit die Lösung des Integrations- und Anpassungsproblems, wonach es dem Unternehmen gelingen muss, dass die Mitarbeiter ihre eventuell abweichenden Absichten zugunsten der Ziele der Unternehmung zurückstellen und sich in das betriebliche Leistungsgeschehen einordnen (s. hierzu auch die Ausführungen im folgenden Kapitel zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie).

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze befassen sich mit dem sozialen Handeln in und von gesellschaftlichen Institutionen (Staehle 1999). Insbesondere Theorien der Psychologie, Soziologie, Anthropologie und Ethnologie bilden die Grundlage dafür.

Die betriebswirtschaftliche Diskussion wurde vor allem durch

- entscheidungstheoretische Konzepte

geprägt, die auf der Organisationsebene ansetzen. Mit der makrosozialen Ebene verbunden sind funktions- und anreizbezogene Gestaltungsansätze und Austauschtheorien.

Der Zusammenhang von Struktur und Verhalten kann außerdem mit dem

- verhaltenswissenschaftlich situativen Ansatz

in Verbindung gebracht werden. Davon zu unterscheiden sind die mechanistisch situativen Ansätze, die die Umwelt-Struktur-Beziehung betonen (Staehe 1999).

Daneben geht es um die Erklärung und Gestaltung der Verhaltensrealität von Gruppen und Individuen (z. B. Staehle 1999; Weinert 2004; Ridder 2015). Analog dieser Ordnung sind auf der mikrosozialen Ebene verschiedene

- Forschungen zum Gruppenverhalten

und auf der Ebene des Individuums primär

- Motivationstheorien und
- Führungstheorien

zu unterscheiden (z. B. Staehle 1999; Robbins 2005; Weinert 2004; Ridder 2015; Ackermann und Reber 1981) (► Abb. 1.2). Zu berücksichtigen ist auch bei dieser Ordnung, dass es Überschneidungen und Querverbindungen zwischen den theoretischen Ansätzen gibt. Zum Beispiel beziehen sich bestimmte Führungstheorien auch auf Gruppen oder es gibt Führungstheorien, die auf den Erkenntnissen des situativen Ansatzes beruhen.

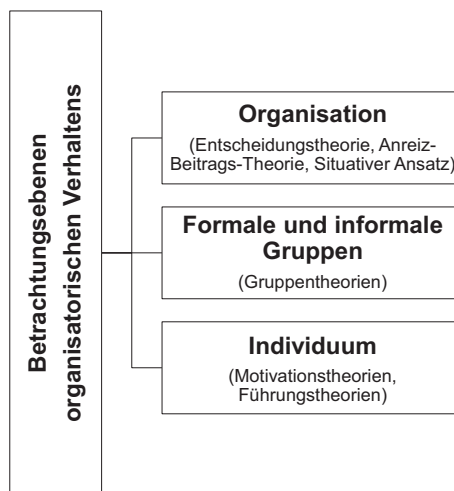


Abb. 1.2: Betrachtungsebenen organisatorischen Verhaltens