



**KLINIKUM** REGION HANNOVER

# **Ressourceneinsatz**

**(eigene MA, Leiharbeitnehmer, Ausländische MA),**

**Strukturelle Vorgaben und Patientensicherheit  
aus der Sicht des GF Personal**

**Michael Born**

---

**KRH**

**KLINIKUM** REGION HANNOVER



Frage:

**RECHTFERTIGT DIE PERSONALKNAPPHEIT  
ABSTRICHE BEI DER PATIENTENSICHERHEIT?**

**KRH**

**KLINIKUM** REGION HANNOVER



Meine These

**RESSOURCENKNAPPHEIT IST  
IRRELEVANT!**

Meine Antwort:

**DIE PERSONALKNAPPHEIT FORDERT HÖHERE  
ANSTRENGUNGEN FÜR DIE PATIENTENSICHERHEIT?**

# Fragende Gesichter

Warum?

# Ein neuer Hausanstrich!

# Der Maler kommt!

# Der Vertrag

- Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der **versprochenen** Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. (§ 611 Abs. 1 BGB)

# Persönliche Leistungserbringung

# Leistungserbringung durch Hilfspersonen

- Laut [§ 278 BGB](#) ist der Schuldner nicht dazu verpflichtet, die Erfüllungshandlungen bzw. die Verbindlichkeit selbst vorzunehmen, sondern kann für diese Hilfspersonen einsetzen, die anschließend tätig werden.
- Solch eine Person, die von einem Schuldner mit der Verrichtung bestimmter Tätigkeiten beauftragt wird, wird als Erfüllungsgehilfe bezeichnet.
- Hierbei haftet laut § 278 [BGB](#) der Schuldner für ein etwaiges Verschulden seiner Erfüllungsgehilfen ebenso wie für sein eigenes, welches nach [§ 276 BGB](#) geregelt wird.
- Grund ist, dass der Gehilfe im Pflichtenkreis des Schuldners tätig wird.

# Leistungserbringung durch Dritte

## Vom Handwerker zum Trainer

# Aufgaben des Trainers

- Er sagt, welche Spieler er gern in seiner Mannschaft hätte
- Sorgt für die Fitness der Spieler
- Entscheidet, wie die Mannschaft spielen soll (offensiv oder defensiv)
- Entwickelt mit den Spielern Spielzüge
- Entwickelt eine Führungsachse in der Mannschaft
- Entwickelt einen Matchplan für das Spiel
- Entscheidet, wer wo (auf welcher Position) spielt
- Erklärt dem Spieler, welche Rolle er dort übernehmen soll
- Erklärt den Spielern ihre Aufgaben (stellt die Spieler auf ihre Gegner ein)
- Greift korrigierend ein, wenn es nicht wie geplant läuft
- ...

**KRH**

**KLINIKUM** REGION HANNOVER



Aspekte der Personalplanung

# **PLANUNG UND GEWINNUNG VON PERSONAL**

# Personalplanung und –gewinnung (Stammpersonal)

## HR - Aufgaben

# DIE VORBEREITUNG

# Personalplanung 2.0

- **Quantität**
  - Umfang der geplanten Leistungen
  - Leistungserbringung zunehmend als Teamarbeit (mehrere Disziplinen)
- **Qualität**
  - Fachliches Basis Know How
  - Notwendige Fachweiterbildungen oder bes. Qualifizierungen
  - **Erforderliche Strukturmerkmale erfüllen** (Strukturmerkmale definieren Teamarbeit)
- **Attraktiver Arbeitgeber**
  - Ohne AG-Attraktivität keine Bewerbungen
- **Innovation**
  - Neue Aufgabenverteilung
  - Neue Berufsbilder

Die richtige Person am richtigen Ort

# **DIE INTEGRATION**

# Menschen verfolgen eigene Ziele

# Taylorismus

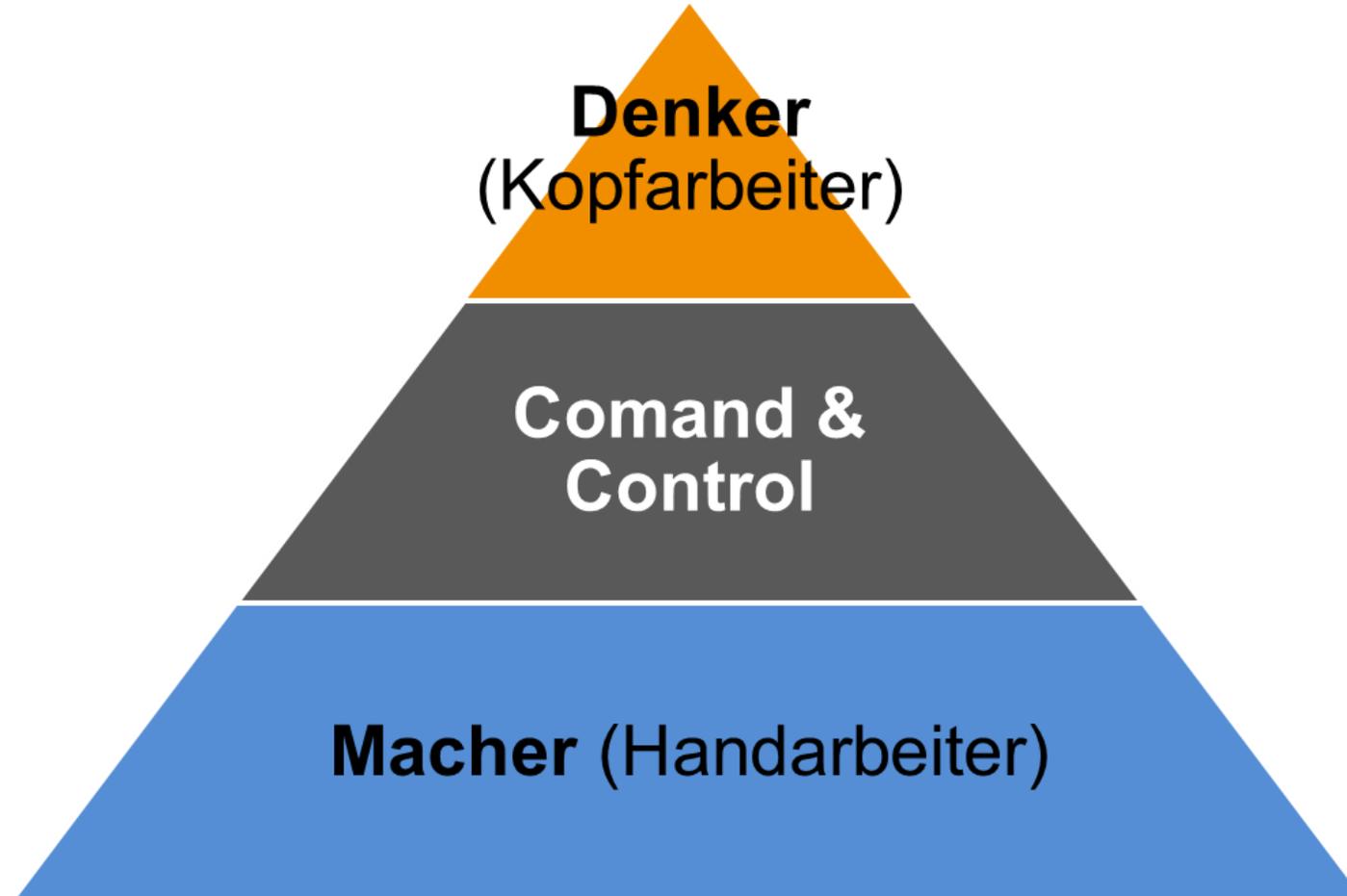
## (The Principles of Scientific Management 1911)

Taylor's geniale Idee war die der konsequenten Trennung des Denkens vom Handeln:

- **Oben** wird gedacht!
- **Unten** wird gemacht!

# Taylorismus (Unternehmensmodell)

## Aufgabe von Führung



# Integration in die Betriebsabläufe

# Der Weg der Integration



# Integration in das Unternehmen

## Stufe 1

- Vertraut machen mit der Aufbau- und Ablauforganisation
  - Organigramm
- Kenntnis und Verständnis der Prozesse
  - Prozesslandkarte
- Technische Integration
  - IT – Hardware - Geräte
  - Software
  - Medizinprodukte
- Arbeitssicherheitstechnische Integration
- Brandschutz
- ...

# Integration in das Team (Behandlung ist Teamarbeit)

## Stufe 2

- Wer gehört zu meinem Team?
- Wer hat welche Aufgaben und nimmt welche Rollen wahr?
- Mit welchen anderen Teams arbeiten wir zusammen?
- Was sind die Standards der Zusammenarbeit (im Team und der Teams untereinander)?

# Übernahme der konkreten Aufgaben

## Stufe 3

- Einführung in die konkreten Aufgaben
- Übernahme der konkreten Aufgaben
- Kontrolle der richtigen Ausführung der konkreten Aufgaben

# Einarbeitung neuer Mitarbeitender

- Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein Prozess!

# SONDERFÄLLE DER INTEGRATION

# Ausländische Mitarbeitende

- Erfüllung der rechtlichen Voraussetzungen zur Beschäftigung
- Fachliche und rechtliche Integration (Wer darf/macht was in Deutschland?)
- Sprachliche Integration
- Integration in das Team
- Soziale Integration
- Kulturelle Integration
- Religiöse Integration
- ...

# Zeitarbeit

- Sicherung der fachlichen Qualifikation
  - Gewährleistung im Vertrag
  - Überprüfung durch Stichprobenkontrolle
- Problem: wechselnde Einsatzorte im Unternehmen? (Geräte, IT, Standards etc. identisch?) jeweils neue Einarbeitung!
- Integration in das Team
- Übernahme der konkreten Aufgaben
- Einarbeitungskontrolle !!

# Organisatorische Maßnahmen des Arbeitgebers

- Schriftliche Grundlagen (zur Organisation)
  - Vertragliche Vereinbarung mit Entleiher oder Vermittler
  - Dienstanweisung oder Verfahrensanweisung
  - Prozessbeschreibung (Onboarding)
  - Festlegung der Verantwortlichkeiten
- Welche Aufgaben werden zentral, welche dezentral wahrgenommen? (Integrationsaufgaben vor die Klammer ziehen)
  - Zentrale Einweisungen vor dem Weg zum konkreten Arbeitsplatz
  - Nutzung digitaler Lernmethoden mit Lernerfolgskontrolle

# Übernahmeverschulden

# DIE PERSONALSTEUERUNG

# Die Forderungen stellen die Mitarbeitenden

# Aktuelle Herausforderungen

- Gestiegene Erwartungen/Wünsche der Mitarbeitenden (Generationenmix)
- Zunehmende Belastung bzw. Überlastung des Personals
- Erfüllen der Strukturmerkmale
- Kein Erzwingen der (optimalen) Dienstleistung

# Führung

## Lineare Führung in der Vergangenheit

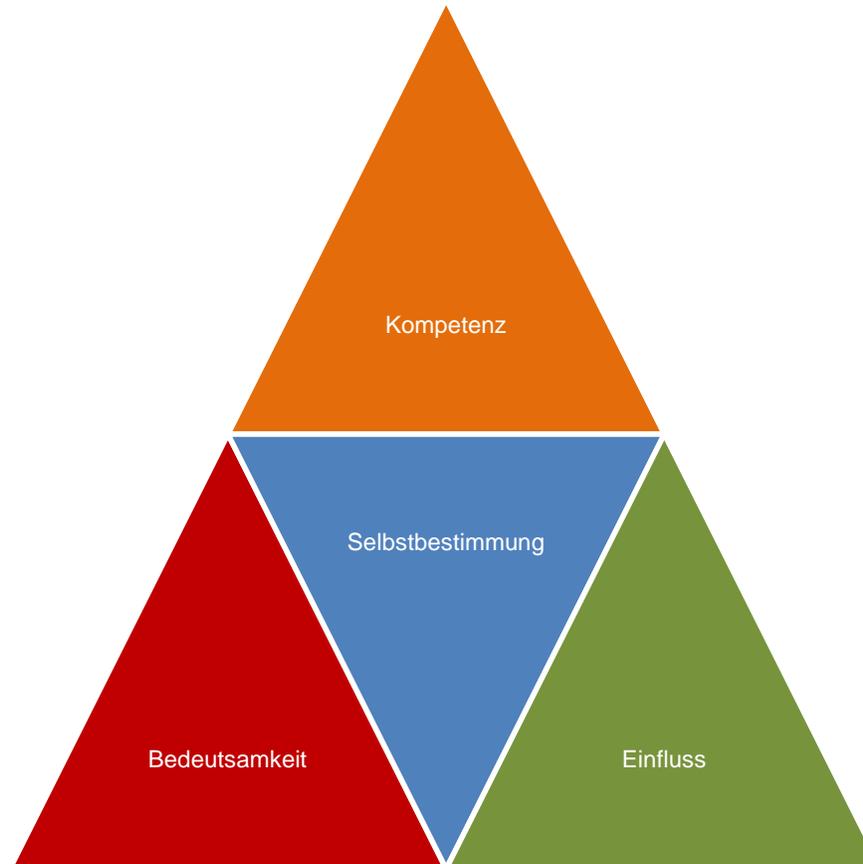
# Führung: Kein Zwangsmittel für Bestleistung

- Die Systemtheorie konzipiert soziale Systeme als lebende Systeme, deren „Kernelement“ Kommunikation ist.
- Lebende Systeme arbeiten in Form von Regelkreisen und Wechselwirkungen und nicht – wie im Maschinenkonzept gedacht – in linearen Input-Output-Prozessen. Es geht darum, die Wechselwirkungsprozesse zu verstehen und zu nutzen.
- Wir tun nur das, was wir auch wollen!

# Gehirngerechte Führung

- Gehirngerechte Führung im Sinne von Neuroleadership ist also eine Führung, die es versteht, Arbeitssituationen angenehm zu gestalten:
  - Neue Herausforderungen zu schaffen
  - Wissen im Unternehmen zu vernetzen
  - Positive Fehlerkultur zu schaffen
  - Für positive Erfahrungen zu sorgen
- Dann können die intrinsischen Kräfte, die in jeder Person vorhanden sind, voll zur Wirkung gelangen.

# Moderne Führung



# Interessenausgleichsmanager

# Strukturmerkmale der Leistungserbringung

- Strukturmerkmale definieren das Team: Wer muss wann innerhalb welcher Zeit verfügbar sein
- Tarifverträge verschärfen Konsequenzen der Einsätze (Ruhezeiten etc.)
- Zunehmende Probleme (personell und finanziell) für kleinere Standorte
- Konzentration der Leistungen oder Aufgabe

# DIE ÜBERWACHUNG



# HAFTUNG DES UNTERNEHMERS

# Haftung für eigenes Verschulden (Organisationsverschulden)

- Der AG/das Krankenhaus hat kein rechtssicheres Personal-Integrationskonzept
- Der AG/das Krankenhaus hat die Einhaltung des Integrationskonzeptes nicht in Stichproben überprüft und so sichergestellt

# Haftung für fremdes Verschulden (Individualverschulden)

- Der Schuldner hat ein Verschulden ... der Personen, deren er sich zur Erfüllung seiner Verbindlichkeit bedient, in gleichem Umfang zu vertreten wie eigenes Verschulden.
- § 278 Satz 1 BGB

# Unwissenheit

- Unwissenheit schützt vor Strafe nicht
- Der Gesetzgeber setzt voraus, dass sich jeder über die Gesetzeslage kundig macht!

**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!**