

Kirchner
Schroeter · Flesch



Personalakquise im Krankenhaus

Ärzte gewinnen,
binden,
entwickeln

Helga Kirchner (Hrsg.)

Michael Schroeter (Hrsg.)

Markus Flesch (Hrsg.)

Personalakquise im Krankenhaus

Ärzte gewinnen, binden, entwickeln

Auch diese Bücher könnten Sie interessieren

Unsere Reihe »Erfolgskonzepte – Praxis - & Krankenhaus-Management«

- Schurr, Kunhardt, Dumont
Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement
Aufbau – Existenzsicherung – Altersvorsorge
2009, 178 S. 91 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-540-48559-9
- Schüller, Dumont
Die erfolgreiche Arztpraxis
Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing
3. Aufl. 2010. 192 S. 20 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-642-00733-0
- Papenhoff, Platzkoster
Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-540-89090-4
- Hollmann
Führungskompetenz für Leitende Ärzte
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus
2010. 200 S. 30 Abb. Geb. € (D) **44,95**
ISBN 978-3-642-05264-4
- Frank
Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt
Die besten Strategien, Ideen und Konzepte
2010. 190 S. 15 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-540-89088-1
- Schäfer
Honorararzt - Flexibilität und Freiberuflichkeit
Akquise, Organisation, Recht, Finanzen
2011, 200 S., 25 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-642-13081-6
- Sander, Müller
Meine Zahnarztpraxis – Marketing
Patientengewinnung, Markenbildung, Positionierung
2011. 165 S. 42 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-642-13081-6
- Tafuro, Franzen
Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs
Teamführung, Betriebswirtschaft, Marketing, Zeitmanagement, Zukunftstrends
2012. 209 S. 23 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-642-17169-7
- Johannes, Wölker
Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement
Mustervorlagen und Checklisten für ein gesetzeskonformes Qualitätsmanagement in der Arztpraxis
2. Aufl. 2012. 94 S. 25 Abb. Mit CD-ROM. Geb. € (D) **89,95**
ISBN 978-3-642-21788-3
- Schramm
Online-Marketing für die erfolgreiche Arztpraxis
Website, SEO, Social Media, Werberecht
2012. ca. 200 S. 15 Abb. Geb. € (D) **39,95**
ISBN 978-3-642-25146-7
Voraussichtlicher Erscheinungstermin: März 2012
- Jordt, Girr, Weiland
Erfolgreich IGeLn
Analyse – Organisation – Vermarktung
2012. ca. 200 S. 25 Abb. Geb. € (D) **49,95**
ISBN 978-3-642-20462-3
Voraussichtlicher Erscheinungstermin: März 2012
- Weimann, Weimann
High performance im Krankenhausmanagement
Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik
2012. ca. 200 S. 60 Abb. Geb. € (D) **49,95**
ISBN 978-3-642-25067-5
Voraussichtlicher Erscheinungstermin: Mai 2012

Helga Kirchner (Hrsg.)
Michael Schroeter (Hrsg.)
Markus Flesch (Hrsg.)

Personalakquise im Krankenhaus

Ärzte gewinnen, binden, entwickeln

Mit 73 Abbildungen und 7 Tabellen

Dr. Helga Kirchner
Institut für angewandte Betriebswirtschaft
Rheinpromenade 39
46446 Emmerich
E-Mail: hkirchner@proki.de

Dr. Markus Flesch
Marienkrankenhaus Soest
Widumgasse 5
59494 Soest Nordrhein-Westfalen
E-Mail: m.flesch@mkh-soest.de

Prof. Dr. Michael Schroeter
Neurologische Klinik der Universitätsklinik zu Köln
Kerpener Str. 62
50924 Köln
E-Mail: michael.schroeter@uk-koeln.de

ISBN-13 978-3-642-24993-8 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin
Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.com

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg
Projektmanagement: Kerstin Barton, Heidelberg
Lektorat: Angela Wirsig-Wolf, Wolfenbüttel
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Einbandabbildungen: © photos.com
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 12566549

Gedruckt auf säurefreiem Papier 22/3163 – 5 4 3 2 1 0

Geleitwort I

Im bundesdeutschen Gesundheitswesen ist derzeit, u. a. angesichts demographischer Verschiebungen und weiter wachsender Engpässe in der Finanzierung, eine Vielzahl von Problemen zu lösen. Als ein besonders gravierendes Problem für eine qualifizierte Patientenversorgung erweist sich dabei zunehmend der in einigen Regionen inzwischen als höchst dramatisch zu bezeichnende Ärztemangel. Eine absolute Schlüsselfunktion für eine – aktuell und künftig – qualifizierte Patientenversorgung nimmt somit die Managementaufgabe ein, insbesondere gute Ärzte für das Krankenhaus zu identifizieren, zu gewinnen, an die Einrichtung zu binden und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung sicherzustellen.

Unter erfahrener Herausgeberschaft werden hierfür in der vorliegenden Publikation – inhaltlich aufeinander abgestimmten Beiträgen – mosaiksteinartig konkrete Lösungsansätze angeboten. Dabei wird schon auf den ersten Blick deutlich: das Buch ist bei Nutzung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse nicht nur für Theoretiker von Relevanz, sondern geschrieben von kompetenten Praktikern für Praktiker. Es geht um den Transfer gesammelter Erfahrungen und unmittelbare Nutzung und Umsetzung dieser Ergebnisse auch in anderen Einrichtungen. Systematisch werden die zentralen Erfolgsfaktoren für operatives und strategisches Personalmanagement herausgefiltert und bearbeitet.

So geht es im Einzelnen um Personalmarketing und professionelle Personalauswahl zur Identifizierung und Gewinnung der besten Ärzte oder exemplarisch um die Steigerung der fachlichen Attraktivität des Krankenhauses für Ärzte durch Mitwirkung in Modellprojekten. Ein besonderer Aspekt wird gleichzeitig auf die Gewinnung von Chefärzten gelegt. Desweiteren geht es um Personalbindung durch die Führungs- und Unternehmenskultur, um ethisch verantwortetes Handeln als Kompetenzmerkmal einer Einrichtung, um Karriereplanung und Coaching, um Strukturierung der Facharztweiterbildung, Einarbeitungs- und Mentorenkonzepte, um Arbeitsorganisation und Personalentwicklungskonzepte und vieles andere mehr, jeweils von höchster Praxisrelevanz.

Diesem Buch ist somit dank kompetenter Fachbeiträge erfahrener Praktiker und dank vielfältiger und anwendungsorientierter Anregungen zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung der besten Ärzte, und damit letztendlich zur nachhaltigen Sicherung einer qualifizierten Patientenversorgung im Krankenhaus, eine schnelle Rezeption und weite Verbreitung zu wünschen.

Prof. Dr. Rochus Allert
Köln, im Frühjahr 2012

Geleitwort II

Das Thema »Personalgewinnung« scheint in Anbetracht von offiziell rund 3 Mio. Arbeitslosen nicht schwierig zu sein – doch dem ist nicht so. Der Dienstleistungsbereich Krankenhaus benötigt ein an seinen Zielen ausgerichtetes Personal, der den Begriff »Dienstleistung« verinnerlicht hat. Es handelt sich hier nicht um irgendeinen Job. Der Patient ist Kunde, der gesundheitliche Schwierigkeiten hat und damit ein höchstpersönliches und intimes Defizit, das entsprechender Behandlung bedarf. Diese Behandlung hat zwei Säulen – die fachliche, wenn nicht handwerkliche Behandlung der Krankheit und die menschliche, persönliche Behandlung im Umgang mit diesem Defizit. Diese Personalkompetenz zu generieren, sowohl in der eigenen Ausbildung von Nachwuchs wie auch in der Übernahme ausgebildeten Personals, muss Ziel jeder Krankenhausleitung sein – und das natürlich unter einem immer wieder auftretenden Kostendruck. Das heißt, Kostenbewusstsein muss neben der fachlich-spezifischen Heilbehandlung mit einfließen. Dieses muss sowohl den Mitarbeitern wie auch den Kunden vermittelt werden. Dass die Personalrekrutierung heute keinen regionalen oder nationalen Ansatz mehr hat, sondern international aufgestellt ist, sollte hierbei beachtet werden. Die Bindung der Mitarbeiter an ihren Aufgabenbereich und ihr Einsatz für den Patienten sollten so gestaltet sein, dass eine vielseitige Verwendung auch in Grenzbereichen möglich ist. Die Arbeitszufriedenheit ist nicht nur mit finanziellen Ressourcen herbeizuführen, sondern auch in der tatsächlichen Wahrnehmung von persönlichen Bedürfnissen und der Förderung von Weiterbildung und Teamgeist ist.

Als Mitglied des Kuratoriums der Stiftung St. Willibrordus-Spital Emmerich ist mir das Thema »Personalgewinnung« besonders wichtig, weil das richtige Personal die wichtigste Grundlage für jede erfolgreiche Arbeit im Krankenhaus.

Dem Buch wünsche ich viele interessierte Leser und dem Leser viel Erfolg bei der Umsetzung neuer und frischer Formen des Personalmanagement.

Johannes Diks

Bürgermeister von Emmerich, im Dezember 2011

Vorwort

Der »Gesprächskreis leitender Mitarbeiter in der Gesundheitswirtschaft«, in dem Leitende Klinikärzte, darunter einige Master of Science in Hospital Administration, Geschäftsführer von Kliniken und Klinikverbänden, Personalleiter aus Kliniken, Leiter von Gesundheitsakademien, Hochschullehrer und Personalberater zweimal jährlich am Marienkrankenhaus in Soest/Westfalen über aktuelle ärztliche Managementaufgaben mit Experten aus der Gesundheitswirtschaft themenbezogen reden, hat zum Themenbereich »Personalmanagement in Kliniken« dieses Buch initiiert.

Viele Autoren in diesem Buch sind Mitglieder des Gesprächskreises. Weitere Autoren haben als ausgewiesene Fachleute zu bestimmten Teilaufgaben des Personalmanagements und zu bewährten Instrumenten ihren Beitrag geleistet.

Eine der wichtigsten Grundlagen für dieses Buch war eine Befragung von Ärztinnen und Ärzten an verschiedenen Kliniken zur Attraktivität einer Klinik aus ihrer Sicht in Form eines »narrativen Interviews«, deren Ergebnisse viele richtungweisenden Aspekte in verschiedenen Dimensionen geliefert haben. Für die Hilfe bei der Auswertung dieser Fragebögen zur Darstellung der wichtigsten Ergebnisse danken die Herausgeber besonders Herrn Dipl.-Informatiker Ulrich Gürster von der Firma XAPIO in München.

Für die Zusammenfassung einiger wichtiger Erfolgsfaktoren für das Gewinnen, Halten und Entwickeln des ärztlichen Personals in Kliniken in einem Anzeigenentwurf »Ärztin jung, dynamisch, sucht Klinik« danken wir Frau Dr. med. Birgit Heller, Chefarztin am St. Christophorus-Krankenhaus in Werne.

Wir wünschen dem Buch viele interessierte Leser, die aus den Anregungen und Beispielen einen unmittelbaren und nachhaltigen Nutzen haben mögen – für sich und die Kliniken, in denen sie ihre medizinischen und ihre Management-Leistungen erfolgreich erbringen.

Zur besseren Lesbarkeit haben wir, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, im weiteren Verlauf des Buches und zur Sicherung der anonymisierten Mitteilung von Ergebnissen in der Regel lediglich die männliche Form verwandt.

Helga Kirchner, Michael Schroeter und Markus Flesch
Emmerich am Rhein, Köln und Soest, im Frühjahr 2012

Die Herausgeber



■ Helga Kirchner

Dr. phil. Helga Kirchner ist Diplom-Pädagogin und Lehrerin für die Fachbereiche Germanistik und Sozialwissenschaft mit den Schwerpunkten der Mikro- und Makroökonomie. Im Diplomstudium belegte sie die Fächer Erziehungswissenschaften, Erwachsenenbildung und Beratung; im Promotionsstudium an der Universität Düsseldorf beschäftigte sie sich mit den Themen Entwicklungspsychologie, Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie und schloss dort ihre Dissertation mit dem Thema »Stressforschung und Prüfungsangst« ab. Als Lehrbeauftragte hat sie an verschiedenen Fachhochschulen gearbeitet und konnte ihre Berufserfahrung als Beraterin und Trainerin in Gesundheitseinrichtungen durch viele Führungsseminare und die Durchführung von Projekten einbringen. Die Grundlagen für die Beratung des Managements von Gesundheitseinrichtungen konnte sie in den Unternehmensberatungen Eichinger, Anderson und Partner, der ACG-Assekuranz Consulting GmbH und seit 1997 als geschäftsführende Gesellschafterin der Prof. Dr. Kirchner GmbH – Institut für angewandte Betriebswirtschaft erlernen und anwenden. Als Autorin vieler Fachbeiträge und Bücher hat sie aktuelle Themen aufgenommen und publiziert. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder.



■ Michael Schroeter

Professor Dr. med. Michael Schroeter M. Sc., Jahrgang 1967, ist Leitender Oberarzt und Personaloberarzt der Neurologischen Klinik und Poliklinik am Universitätsklinikum Köln. Nach Doktorarbeit in der Neuroanatomie bei Prof. Zilles hat er seine klinische Ausbildung größtenteils bei Prof. Freund genossen. Er ist seit 2001 Facharzt für Neurologie, seit 2003 habilitiert und seit 2008 außerplanmäßiger Professor. Klinischer Schwerpunkt sind die Neuroimmunologie und -onkologie. Sein wissenschaftliches Forschungsgebiet sind die Neuroinflammation und endogene Stammzellaktivierung nach Schlaganfällen, über die er mehr als 50 wissenschaftliche Publikationen verfasst hat, die bislang mehr als 2.300 Mal zitiert wurden (H-Index 27). Nach einem berufsbegleitenden Masterstudiengang Krankenhausmanagement hat er wichtige Projekte zur Klinikentwicklung mit Modellcharakter vorangetrieben, u. a. das »Cologne Consultant Concept«, eine ärztliche Organisationsform im Krankenhaus als Alternative zum Stationsarztmodell. Prof. Schroeter ist verheiratet und hat vier Kinder.



■ **Markus Flesch**

Prof. Dr. med. Markus Flesch M. Sc. ist Facharzt für Innere Medizin, Kardiologie und Intensivmedizin. Das Studium der Humanmedizin hat er an den Universitäten Bonn und London durchgeführt. Die Promotion zum Doktor der Medizin erfolgte an der Universität in Bonn. Nach Facharztausbildung und wissenschaftlicher Tätigkeit an den Universitätskliniken in Bonn und Köln führte Prof. Flesch ein DFG-Stipendium an das Baylor College of Medicine, in Houston, Texas. Forschungsschwerpunkte sind die Pathophysiologie der chronischen Herzinsuffizienz und die Epidemiologie kardiovaskulärer Erkrankungen. Die Habilitation im Fach »Innere Medizin« erfolgte an der Universität zu Köln, wo er mittlerweile als außerplanmäßiger Professor tätig ist. An der Katholischen Hochschule NW, Köln absolvierte Prof. Flesch berufsbegleitend den Masterstudiengang »Krankenhaus-Management für Fachärzte«. Seit 2008 ist Prof. Flesch Chefarzt der Abteilung für Innere Medizin – Kardiologie – Intensivmedizin des Marienkrankenhauses in Soest.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Durch strategisches Personalmanagement die richtigen Mitarbeiter sichern | 1 |
| | <i>Wilhelm Kirchner</i> | |
| 1.1 | Personal als Erfolgsfaktor in der Klinik | 2 |
| 1.1.1 | Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren | 2 |
| 1.1.2 | Portfolioanalyse | 4 |
| 1.1.3 | Zielformulierung | 8 |
| 1.1.4 | Maßnahmenplanung | 9 |
| 1.1.5 | Auswirkungsanalyse und Kostenkalkulation | 9 |
| 1.2 | Die Klinikstrategie als Richtschnur für die Anforderungsprofile | 14 |
| 1.3 | Erwartungen des aktuellen und zukünftigen Personals | 16 |
| 1.4 | Personal gewinnen, halten und entwickeln als Investition der Klinik | 17 |
| | Literatur | 17 |
| 2 | Personal für die Klinik gewinnen | 19 |
| | <i>Helga Kirchner, Heribert Fastenmeier, Rainer Sadra, Claus Verfürth, Ferdinand Kauerz-von Lackum, Viviane Scherenberg, Patrick Da-Cruz, Frank Vormweg, Olaf Baumhove, Ludger Kahl, Markus Flesch, Ulrike Adam, Carl-Heinz Cronenberg, Renate Tewaag, Harald Hampel, David Prvulic, Markus Flesch, Ingo Reinecke</i> | |
| 2.1 | Ärztmangel – Probleme bei der Stellenbesetzung | 22 |
| 2.1.1 | Anreizkomponenten für die Arbeitsplatzentscheidung | 28 |
| 2.1.2 | Befragung | 28 |
| 2.1.3 | Auswertung zum Thema »Personal gewinnen« | 28 |
| 2.1.4 | Praxisbeispiel: Verzinste Zeit | 49 |
| 2.2 | Anforderungsprofile – Hilfe bei der Suche nach der idealen Führungspersönlichkeit | 53 |
| 2.2.1 | Bedeutung von Persönlichkeitsprofilen bzw. -modellen | 55 |
| 2.2.2 | Unternehmen bzw. Fachabteilung in Bezug zum aktuellen »Unternehmenszyklus« | 57 |
| 2.2.3 | Auswahl der Führungskraft unter Marketingaspekten (Personal Branding) | 61 |
| 2.2.4 | Übereinstimmung von »Eigenmotivation« der Führungskraft (Karriereanker) und Unternehmenszielen für Klinikkarrieren | 62 |
| 2.2.5 | Indikatoren für eine hohe Zielerreichungskompetenz | 64 |
| 2.3 | Personalauswahl | 65 |
| 2.3.1 | Analyse der Bewerbungsunterlagen | 65 |
| 2.3.2 | Bewerberauswahl durch Telefoninterview | 67 |
| 2.3.3 | Bewerberauswahl durch persönliches Interview | 67 |
| 2.3.4 | Fehler bei der Beurteilung | 76 |
| 2.3.5 | Kosten der Auswahl | 77 |
| 2.3.6 | Bewerberauswahl aus Sicht der Klinik | 78 |
| 2.4 | Das Krankenhaus als Marke: Erfolgsrezept Employer Branding? | 80 |
| 2.4.1 | Magneteffekt: Anziehungskraft Marke | 81 |
| 2.4.2 | Abstrahleffekte: Mitarbeiterattraktivität schafft Kundenattraktivität | 82 |
| 2.4.3 | David gegen Goliath: Behauptungschance selbst für kleine Krankenhäuser | 84 |
| 2.5 | Personalmarketing – Personalgewinnung | 84 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.5.1 | Schülerinformationen als strategisches Personalmarketing – Praxisbeispiel: Klinikverbund Westmünsterland | 84 |
| 2.5.2 | Schüler-Betriebspraktikum in der Medizin – Praxisbeispiel: St.-Agnes-Hospital Bocholt, Klinikverbund Westmünsterland | 85 |
| 2.5.3 | Famulaturen als Bindungsinstrument – Praxisbeispiel: St. Clemens Hospitale Sterkrade: Famulatur zum Stipendium | 87 |
| 2.5.4 | Kontaktförderung zu Studierenden im »Sommercamp« | 89 |
| 2.5.5 | Berufsfachmessen als Informationsforum für potenzielle Bewerber – Praxisbeispiel: Münsterlandkliniken | 91 |
| 2.5.6 | Förderprogramm für Studierende (Famulanten) im St.-Agnes-Hospital Bocholt | 92 |
| 2.5.7 | Sprachstipendienprogramme für Studierende und approbierte Ärzte zur Personalgewinnung – Praxisbeispiel: Münsterlandkliniken | 93 |
| 2.5.8 | Akquisition und Einsatz ausländischer Ärzte im Studium, in der Hospitation und in der Weiterbildung – Katholische Kliniken im Kreis Kleve Trägergesellschaft mbH, Kleve | 94 |
| 2.5.9 | Keine Chance ohne Web | 96 |
| 2.6 | Personalgewinnung in einer radiologischen Praxis – Nachfolgeregelung als unternehmerische Herausforderung | 97 |
| 2.6.1 | Bedeutung des Personals als Ressource in einer radiologischen Praxis – Praxisbeispiel: radprax | 97 |
| 2.6.2 | Personalmanagement im Rahmen einer radiologischen Praxis | 98 |
| 2.6.3 | Risikomanagement im Personalbereich | 101 |
| 2.6.4 | Nachfolgeplanung | 103 |
| 2.6.5 | Gesundheitsmarkt lockt Finanzinvestoren | 104 |
| 2.7 | Leuchtturmprojekte in der Demenzforschung | 107 |
| 2.7.1 | Das Leuchtturmprojekt Demenz – eine Übersicht | 108 |
| 2.7.2 | Attraktivität von Leuchtturmprojekten für hochqualifizierte Mitarbeiter | 110 |
| 2.8 | Professionelle Vertragsgestaltung – Rechtliche Aspekte | 112 |
| 2.8.1 | Ziel einer Vertragsgestaltung: Eindeutig und zeitnah | 112 |
| 2.8.2 | Arbeits- und Dienstverträge im Krankenhaus | 113 |
| 2.8.3 | Besondere Vertragsformen im Krankenhaus | 116 |
| 2.8.4 | Kommunikation über arbeitsrechtliche Themen | 118 |
| 2.9 | Erfahrungen von Kandidaten in Bewerbungsverfahren | 119 |
| 2.9.1 | Kritische Erfolgsfaktoren bei der Chefarztbewerbung | 119 |
| 2.9.2 | Stationen eines Bewerbungsverfahrens | 120 |
| 2.9.3 | Zehn kritische Erfolgsfaktoren | 120 |
| | Literatur | 124 |
| 3 | Personalbindung und Unternehmenskultur | 127 |
| | <i>Helga Kirchner, Thorsten Arens, Birgitta Sadra, Michael Schroeter, Gereon R. Fink, Hilde Nöhl, Cordula Chronz, Peter Domansky</i> | |
| 3.1 | Fachärztemangel in Deutschland | 129 |
| 3.1.1 | Personalbindung und Unternehmenskultur | 129 |
| 3.1.2 | Auswertung der Interviews | 130 |
| 3.2 | Führungskultur – Ethisch verantwortliches Handeln als Kompetenzmerkmal | 138 |
| 3.2.1 | Ethisch verantwortlich handeln | 138 |
| 3.2.2 | Ethisch verantwortlich handeln durch »ethische Strukturen« | 140 |
| 3.2.3 | Ethisch verantwortliches Handeln als Merkmal der Unternehmenskultur | 144 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.2.4 | Potenziale ethischen Handelns für neue Mitarbeiter und das Unternehmen | 144 |
| 3.3 | Erfolgsfaktor Führung – Anforderungen an das Führungsgefüge im Krankenhaus aus der Sicht eines Klinikarztes | 146 |
| 3.3.1 | Führung und Erfolg | 146 |
| 3.3.2 | Identifikation – Kann durch Corporate Identity Identifikation erzeugt werden? | 146 |
| 3.3.3 | Integration – Wie wird aus Mitarbeitern ein Team? | 148 |
| 3.3.4 | Loyalität – Darf man Loyalität erwarten oder muss man sie entwickeln? | 149 |
| 3.3.5 | Personalerhaltung – Leistungsstarke Mitarbeiter stellen Ansprüche | 150 |
| 3.3.6 | Führungsstil – Differenziert, personen- und situationsbezogen | 152 |
| 3.3.7 | Zufriedenheit – Effizienzsteigerung durch Mitarbeiterzufriedenheit | 154 |
| 3.3.8 | Image – Chefarztimage – Mitarbeiterimage – Abteilungsimage | 155 |
| 3.3.9 | Marketing – Wirksamkeit einer »gut geführten« Abteilung und Unternehmenserfolg | 156 |
| 3.4 | Kompetenzbasierte strukturierte Weiterbildung – Modellversuch zur Beurteilung des Weiterbildungsfortschritts an einer neurologischen Universitätsklinik | 158 |
| 3.4.1 | Kompetenzbasiertes strukturiertes Weiterbildungskonzept | 158 |
| 3.4.2 | Beurteilung des Weiterbildungsfortschritts | 159 |
| 3.4.3 | Individuelle Personalentwicklung | 159 |
| 3.4.4 | Projekt einer kompetenzbasierten Einschätzung des Weiterbildungsfortschritts | 160 |
| 3.4.5 | Ergebnisse der Kompetenzeinschätzung beim ersten Mitarbeitergespräch | 172 |
| 3.5 | Mediziner im Management | 177 |
| 3.6 | Mitarbeiterführung aus der Sandwich-Position: Überleben und Gestalten aus der Mitte – Erfahrungen aus der Praxis | 181 |
| 3.6.1 | Mitarbeiter führen | 183 |
| 3.6.2 | Verhältnis zu den Kollegen | 187 |
| 3.6.3 | Verhältnis zum Vorgesetzten | 188 |
| 3.7 | Das GEO-Projekt Dortmund als spezialisiertes ambulantes und stationäres Versorgungszentrum | 189 |
| 3.7.1 | Entwicklung der Idee für das GEO-Projekt | 189 |
| 3.7.2 | Konzept des GEO-Projekts Dortmund | 190 |
| 3.7.3 | Ziele des GEO-Projekts Dortmund | 191 |
| 3.7.4 | Umsetzung des GEO-Konzeptes Dortmund | 192 |
| 3.7.5 | Erste Erfahrungen aus 9 Monaten GEO | 193 |
| 3.7.6 | Über welche Stärken sollten GEO-Gründer verfügen? | 194 |
| | Literatur | 194 |
| 4 | Personalmanagement | 197 |
| | <i>Helga Kirchner, Ludger Kahl, Frank Vormweg, Walter Schäfer</i> | |
| 4.1 | Personalmanagement – Grundlagen | 198 |
| 4.1.1 | Personalentwicklung und Arbeitsorganisation | 198 |
| 4.1.2 | Auswertung der Interviews | 200 |
| 4.2 | Einarbeitungskonzepte für ärztliche Mitarbeiter | 215 |
| 4.2.1 | Anforderungen des Arbeitgebers und der Abteilung an neue Mitarbeiter | 215 |
| 4.2.2 | Mentorkonzepte | 216 |
| 4.2.3 | Strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter | 217 |
| 4.2.4 | Kommunikation in der Probezeit | 219 |
| 4.2.5 | Strukturierung der Facharztweiterbildung | 220 |
| 4.2.6 | Kommunikation in der Facharztweiterbildung | 221 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3 | Personalentwicklung und Karriereplanung für Ärzte | 223 |
| 4.3.1 | Kompetenzmodell | 223 |
| 4.3.2 | Personalentwicklung auf der Basis des Kompetenzmodells | 225 |
| 4.4 | Karriereplanung und Entwicklung – Praxisbeispiel aus dem Kreiskrankenhaus Gummersbach | 227 |
| 4.4.1 | Konfliktmanagement | 228 |
| 4.4.2 | Personalmanagement | 230 |
| 4.4.3 | Zeit- und Prioritätenmanagement | 232 |
| 4.4.4 | Mitarbeitergespräche | 233 |
| 4.5 | Karriereentwicklung durch Coaching | 238 |
| 4.5.1 | Coaching – Begriffsklärung und Formen | 238 |
| 4.5.2 | Coaching-Themen und Vorgehen | 239 |
| | Literatur | 245 |
| 5 | Ausblick | 247 |
| | <i>Olaf Baumhove, Wilhelm Kirchner</i> | |
| 5.1 | Ärzteabwanderung ins Ausland | 248 |
| 5.2 | Feminisierung der Medizin | 248 |
| 5.3 | Doppelter Demografiefaktor in der Medizin | 248 |
| 5.4 | Fragen zum Personalmanagement in Kliniken | 249 |
| | Literatur | 251 |
| | Stichwortverzeichnis | 253 |

Autorenverzeichnis

Adam, Ulrike, Betriebswirt (IWW)

Personalreferentin, Katholische Kliniken im Kreis Kleve Trägergesellschaft mbH
Albersallee 4-7
47533 Kleve

Arens, Thorsten, Dipl. Theol., MA

Referent für geistliche Grundlagen u. Kommunikation
St. Augustinus-Kliniken gGmbH

Baumhove, Olaf, Dr. med.

Chefarzt der Klinik für Anästhesie, Operative Intensivmedizin und Schmerztherapie
St. Agnes-Hospital Bocholt-Rhede GmbH
Barloer Weg 125
46397 Bocholt

Chronz, Cordula

Chefärztin für Gynäkologie
Evangelisches Krankenhaus Lütgendortmund
Volksgartenstr. 40
44388 Dortmund

Cronenberg, Carl-Heinz, Dipl.-Betriebswirt

Leiter Personalwesen
Katholische Kliniken im Kreis Kleve Trägergesellschaft mbH
Albersallee 5-7
47533 Kleve

Da-Cruz, Patrick, Prof. Dr. rer. pol.

Fakultät Gesundheitsmanagement
Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm
Wileystr. 1
89231 Neu-Ulm

Domansky, Peter

Facharzt für Anästhesie
Ambulant-Operative Praxisgemeinschaft Hansaplatz
Wißstr. 22
44137 Dortmund

Fastenmeier, Heribert

Geschäftsführer der Klinikum Ingolstadt GmbH
Krumenauerstraße 25
85049 Ingolstadt

Fink, Gereon R., Univ.-Prof. Dr. med.

Direktor der Klinik und Poliklinik für Neurologie
Universitätsklinik Köln
Kerpener Str. 62
50924 Köln

Flesch, Markus, Prof. Dr. med.

Chefarzt der für Innere Medizin/Kardiologie
Marienkrankenhaus
59494 Soest Nordrhein-Westfalen

Hampel, Harald, Univ.-Prof. Dr. med., M. Sc.

Direktor der Klinik für Psychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Heinrich-Hoffmann-Str. 10
60528 Frankfurt am Main

Heller, Birgit, Dr. med., M. Sc.

Chefärztin Orthopädie und Unfallchirurgie
St. Christophorus-Krankenhaus Werne
Goetheweg 34
59368 Werne

Kahl, Ludger, Dr. med.

Chefarzt der Klinik für Anästhesiologie und operative Intensivmedizin
St. Clemens Hospitale Sterkrade gGmbH
Wilhelmstr. 34
46145 Oberhausen

Kauerz-von Lackum, Ferdinand, Dipl. Ing.

Geschäftsführer
Katholischer Hospitalverbund Hellweg
Obere Husemannstraße 2
59423 Unna

Kirchner, Helga, Dr. phil.

Geschäftsführende Gesellschafterin
Institut für angewandte Betriebswirtschaft
Rheinpromenade 39
46446 Emmerich