

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 Prvuloic, 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 Trägersgesellschaft 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

Olaf Baumhove, Wilhelm Kirchner

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