

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1 Das Personal im Krankenhaus als wertvolles Gut .....</b>	<b>15</b>
1.1 Eine Mitarbeiterkultur entwickeln .....	15
1.2 Ausgangssituation .....	16
1.3 Demografischer Wandel und Personalmangel .....	18
1.4 Die vier Generationen: Nachkriegsgeneration, Babyboom, Generationen X und Y .....	20
1.5 Employer Branding – Arbeitgebermarketing .....	25
1.6 Krankenhäuser im Wettbewerb als attraktive Arbeitgeber .....	27
1.7 Interview: Frank Hauser, Geschäftsführer des »Great Place to Work«-Instituts .....	29
1.8 Praxisbeispiel: Einen Kulturwandel erfolgreich beschreiten .....	32
1.9 Praxisbeispiel: Alters- und demografiegerechte Personalpolitik in einer sozialen Einrichtung .....	34
<b>2 Strategie und Werkzeuge für eine Mitarbeiterkultur .....</b>	<b>40</b>
2.1 Vereinbarkeit von Lean Management und Mitarbeiterorientierung .....	40
2.2 Fünf Phasen zur Entwicklung einer Unternehmenskultur .....	44
2.3 Einführung einer Unternehmenskultur: Interview mit Herrn Probst J. Stobbe .....	48
2.4 Zielgruppengerechte Rekrutierung mit Social Media .....	50
2.5 Fairer Auswahlprozess .....	64
2.6 Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	68
2.7 Mitarbeiter als interne Kunden binden .....	71
2.8 Ideenmanagement zur Integration neuer Mitarbeiter .....	72
2.9 Praxisbeispiel Ideenmanagement am Universitätsklinikum Heidelberg .....	78
<b>3 Motivationskultur im Krankenhaus entwickeln .....</b>	<b>83</b>
3.1 Verbindung von Motivation und Mitarbeiterkultur .....	83
3.2 Intrinsische und extrinsische Motivation .....	84
3.3 Motivatoren am Arbeitsplatz: Vertrauen, Kommunikation, Transparenz und Wertschätzung .....	86
3.4 Motivation im Krankenhaus .....	88
3.5 Work-Life-Balance .....	90

3.6	Arbeitszeit im Wandel . . . . .	92
3.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement . . . . .	93
3.8	Praxisbeispiel: Betriebliches Gesundheitsmanagement an den Universitätskliniken Jena und Mannheim . . . . .	98
3.9	Motivation am Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf: Interview mit Pflegedirektor Joachim Prölß . . . . .	100
3.10	Fazit . . . . .	103
4	Eine Führungskultur etablieren . . . . .	106
4.1	Der Zusammenhang von guter Führung und ökonomischem Erfolg . . . . .	106
4.2	Führungstheorien und Führungsstile . . . . .	107
4.3	Was umfasst professionelle Führung? . . . . .	112
4.4	Führungsaufgaben und Führungsinstrumente . . . . .	114
4.5	Das Mitarbeiterjahresgespräch mit Zielvereinbarungen . . . . .	117
4.6	Transparente Beurteilung von Mitarbeitern . . . . .	119
4.7	Das Führungskräftefeedback mit Selbst- und Fremdeinschätzung . . . . .	120
4.8	Coaching und Training als Unterstützung für Führungskräfte . . . . .	123
4.9	Altersmanagement: Führung von unterschiedlichen Generationen . . . . .	125
4.10	Das Curriculum »Ärztliche Führung« der Bundesärztekammer . . . . .	130
4.11	Interview: Holger Höhmann, Vorstandsvorsitzender der LVR-Klinik Langenfeld . . . . .	131
4.12	Praxisbeispiel Leadership-Programm Klinikum der Universität München – Etablierung von Managementkompetenz im Krankenhaus . . . . .	133
	Anhang . . . . .	138
5	Personalentwicklung . . . . .	150
5.1	Organisation von Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . .	152
5.2	Facharztweiterbildung als Wettbewerbsvorteil . . . . .	154
5.3	Karriereplanung und Mentoringprogramme . . . . .	156
5.4	Praxisbeispiel: Qualitätsmanagement zur Entwicklung eines Krankenhauses . . . . .	159
5.5	Interview: Kurt Häupl, Medizinische Einrichtungen des Bezirks Oberpfalz GmbH . . . . .	162
5.6	Praxisbeispiel: Potenzialanalyse – den Führungsnachwuchs identifizieren, analysieren und gezielt fördern, Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf . . . . .	165
6	Gesprächs- und Konfliktlösungskultur umsetzen . . . . .	170
6.1	Anlässe für Gespräche mit Mitarbeitern . . . . .	170
6.2	Das Erklärungsgespräch bei Neuerungen . . . . .	172
6.3	Das Feedbackgespräch . . . . .	173
6.4	Gespräche vor Ablauf der Probezeit . . . . .	174
6.5	Das Kündigungsgespräch . . . . .	176

6.6	Das Umstrukturierungsgespräch .....	179
6.7	Der schwierige Bescheid .....	181
6.8	Gespräche in der Krise .....	182
6.9	Rückkehrgespräche nach Krankheit .....	187
6.10	Das problemlösungsorientierte Konfliktgespräch .....	187
6.11	Interview mit Carsten Thüsing, Städtische Kliniken Köln: »Eine Kultur zur Konfliktlösung ist wichtiger denn je« .....	194
<b>7</b>	<b>Interne Kommunikationskultur entwickeln .....</b>	<b>199</b>
7.1	Sinn und Zweck der internen Kommunikation .....	199
7.2	Kanäle der internen Kommunikation .....	200
7.3	Interview mit Simone Hoffmann, Direktorin Unternehmenskommunikation und Marketing Paracelsus Kliniken Deutschland – »Interne Kommunikation ist ein Teil der strategischen Unternehmenskommunikation« .....	206
<b>8</b>	<b>Kultur der Selbstorganisation und des Zeitmanagements.....</b>	<b>213</b>
8.1	Zeitmanagement und Selbstorganisation im Krankenhaus .....	213
8.2	Zeitdiebe und typische Fehler .....	215
8.3	Professionelles Delegieren .....	216
8.4	Die Tagesplanung .....	217
8.5	Selbstentlastungsmöglichkeiten .....	218
8.6	Interview Frau Bettina Steinmetz: Leiterin Patientenorientierung und Medizincontrolling Universitätsklinik Würzburg .....	220
8.7	Interview Frau Prof. Dr. med. Claudia Auw-Hädrich, Augenklinik, Universitätsklinik Freiburg .....	222
<b>9</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>225</b>
9.1	Future Fitness: Keine Kür, sondern eine Pflicht .....	225
9.2	Patienten im Jahr 2050: Alt, multimorbide und personalintensiv .....	226