

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Das Personal im Krankenhaus als wertvolles Gut	15
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
2 Strategie und Werkzeuge für eine Mitarbeiterkultur	40
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
3 Motivationskultur im Krankenhaus entwickeln	83
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 Pröhl	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
7	Interne Kommunikationskultur entwickeln	199
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
8	Kultur der Selbstorganisation und des Zeitmanagements	213
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
9	Fazit und Ausblick	225
9.1	Future Fitness: Keine Kür, sondern eine Pflicht	225
9.2	Patienten im Jahr 2050: Alt, multimorbide und personalintensiv	226