

# Herausforderungen für das Personalmanagement im Krankenhaus

Michael Born

18. VKD/VDGH Führungskräfteseminar  
24. & 25. Februar 2011 in Berlin



Medizinische Hochschule  
Hannover

---

# Was können wir von der Gorch Fock lernen?



# Gliederung

Die Medizin wird weiblich

Mindestlöhne im Krankenhaus

Attraktiver Arbeitgeber

- Unternehmenskultur und Führungsqualität als Wettbewerbsfaktoren

Demografische Herausforderung

Die zukünftige Rolle der Personalbereiche

---

# WAS ERWARTET UNSERE PERSONALBEREICHE?

# Revolution statt Evolution!



Michael Born

# Die Medizin wird weiblich!



---

# Die Medizin wird weiblich

Bereits heute sind **40 Prozent** der berufstätigen Ärzte Frauen. Schon bald werden **70 Prozent** unserer Nachwuchsmediziner weiblich sein.

Fast **57 Prozent** der Medizinexamina werden von Studentinnen abgelegt.

**Welt Online**

**Das muss Deutschland gegen den Ärztemangel tun**

15. Oktober 2009, 08:36 Uhr

In den kommenden Jahren droht Deutschland ein Notstand bei der Gesundheitsversorgung. Um das zu verhindern, muss in die Ausbildung von Nachwuchskräften investiert werden, schreibt Klinik-Chef *Jens Scholz* auf WELT ONLINE. Außerdem rät er, besonders die Bedürfnisse von Ärztinnen zu beachten.

# Familienplanung

Kinderwunsch	Studierende im Praktischen Jahr
Möchten später Kinder haben	87%
Unentschieden	9%
Keine Kinder	4%

Quelle: Karriere und  
Lebensplanung –  
Gehen oder Bleiben  
in: Deutsches Ärzteblatt 2010,  
Seite A 30

# Regelung der Kinderbetreuung

Betreuung der Kinder	Studierende im Praktischen Jahr
Vorwiegend gleichberechtigt mit dem Partner	53,6%
Nutzung von Betreuungsangeboten	33%
Überwiegend dem Partner überlassen	6,2%
Überwiegend selbst übernehmen	3,8%

Quelle: Karriere und  
Lebensplanung –  
Gehen oder Bleiben  
in: Deutsches Ärzteblatt 2010,  
Seite A 30

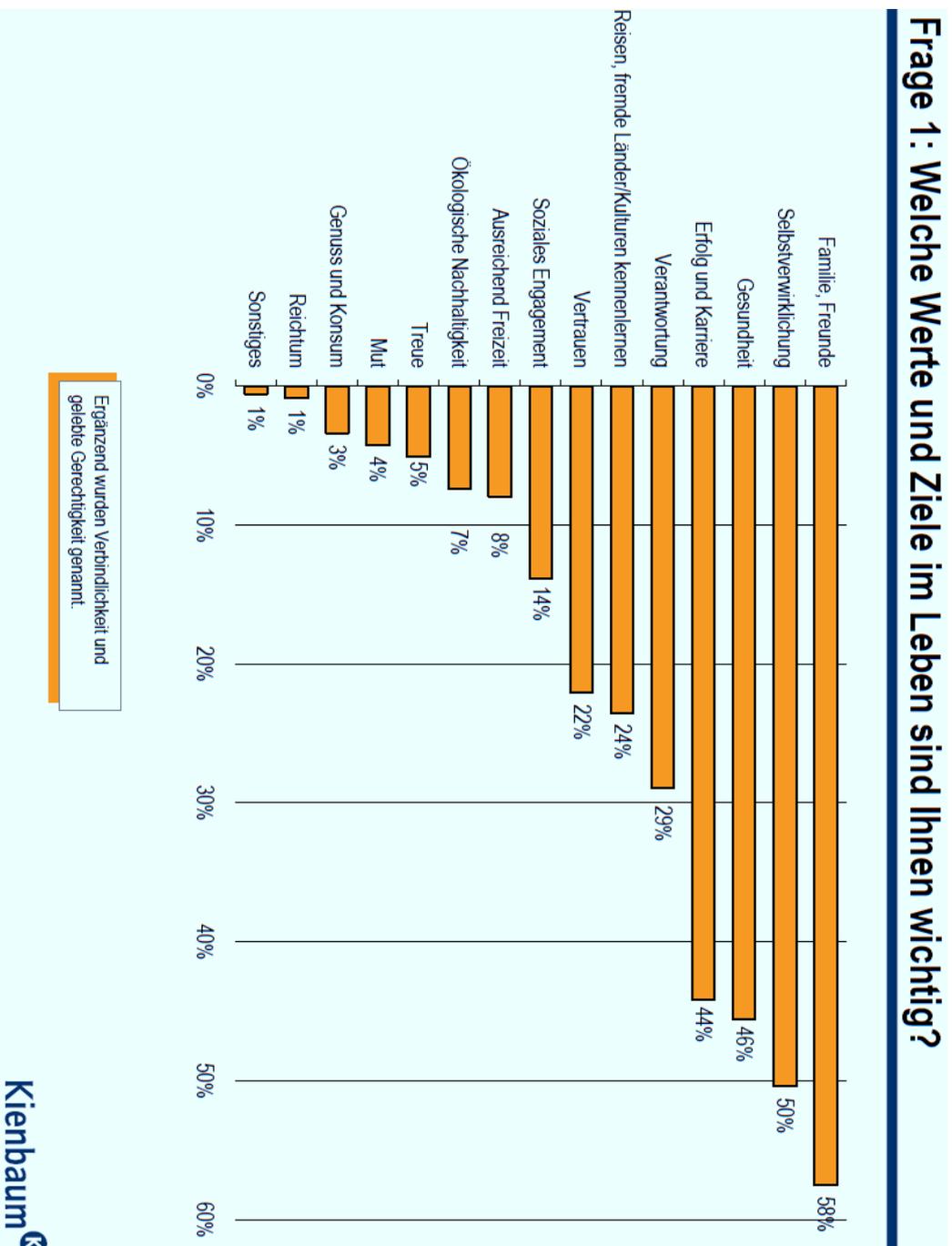
# Work-Life-Balance

Lebensbereich	Studierende im Praktischen Jahr
Privater Lebensbereich genauso wichtig wie beruflicher	61% der Befragten
Privater Lebensbereich wichtiger als der berufliche	33% der Befragten
Beruf hat größeres Gewicht als der private Bereich	6% der Befragten

Quelle: Karriere und  
Lebensplanung –  
Gehen oder Bleiben  
in: Deutsches Ärzteblatt 2010,  
Seite A 30

# Prioritäten bei Absolventen

## Frage 1: Welche Werte und Ziele im Leben sind Ihnen wichtig?



Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

# Handlungsfelder zur Familienfreundlichkeit



Arbeitszeit

Arbeitsorganisation

Arbeitsort

Informations- und Kommunikationspolitik

Führungskompetenz

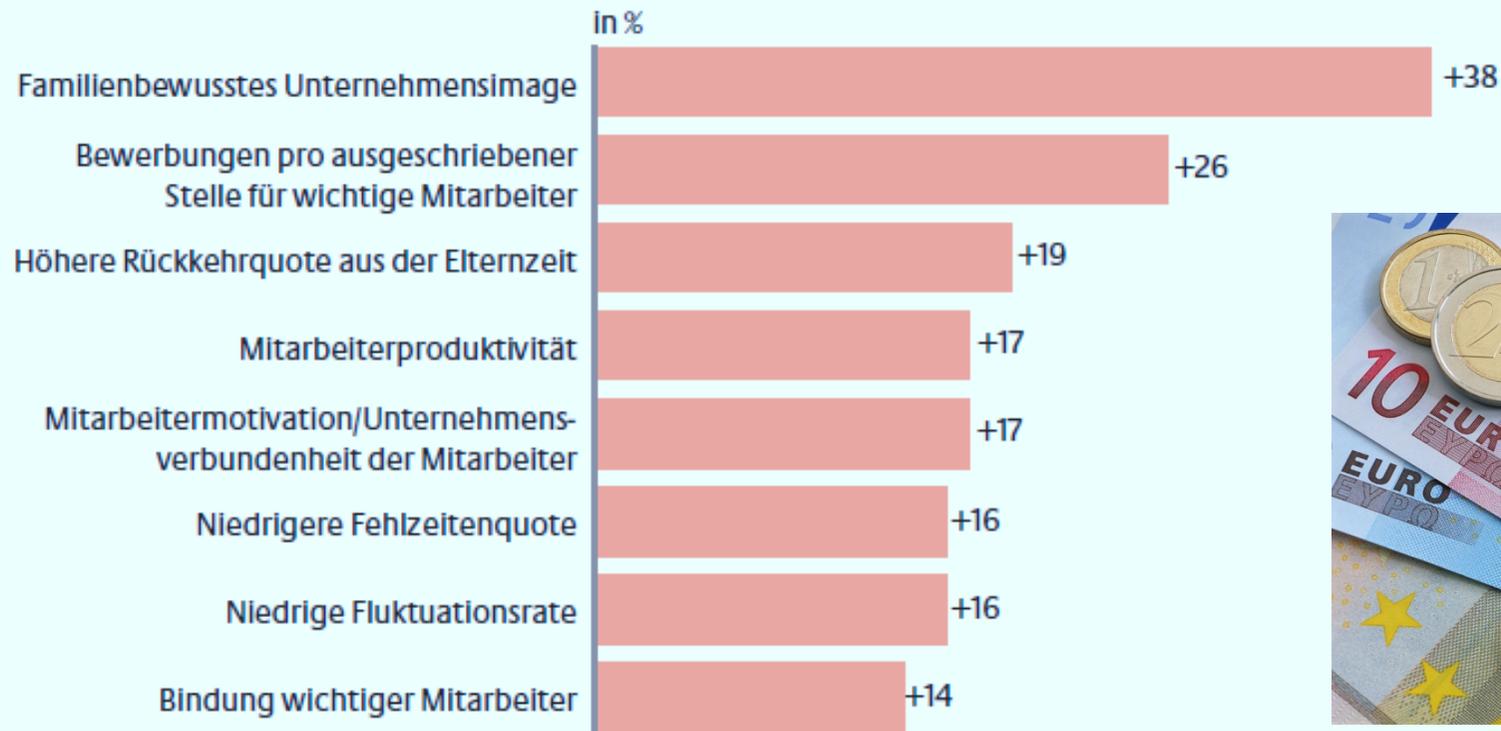
Personalentwicklung

Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Service für Familien

# Familienbewusstsein rechnet sich!

Was Unternehmen mit Familienbewußtsein solchen ohne voraus haben



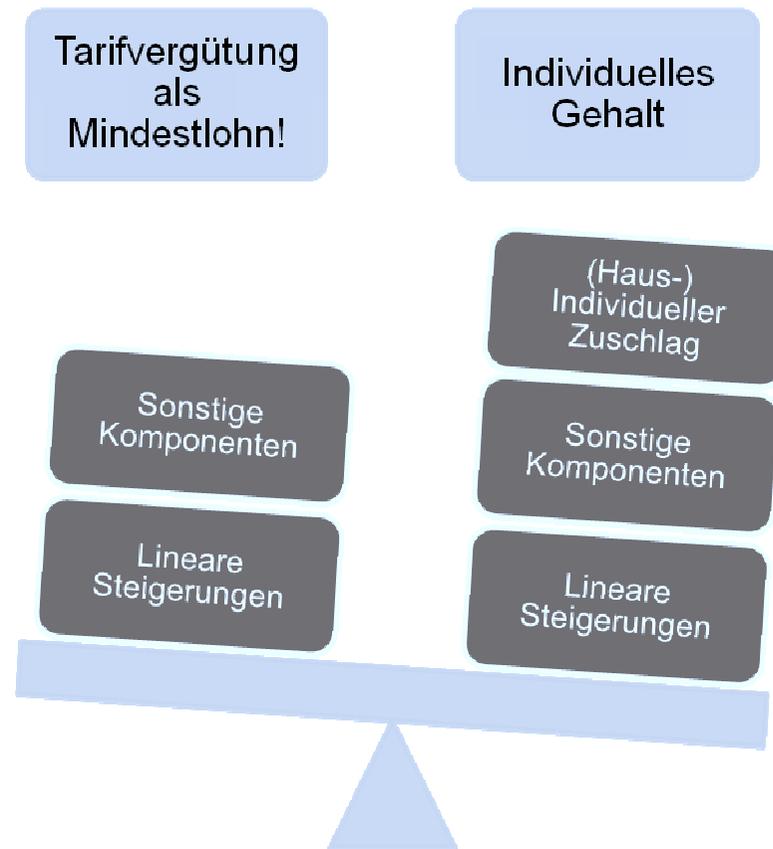
Basis: Analyse von 1001 Unternehmen.

Quelle: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Universität Münster und Steinbeis-Hochschule Berlin, 2008.

# Mindestlöhne im Krankenhaus!

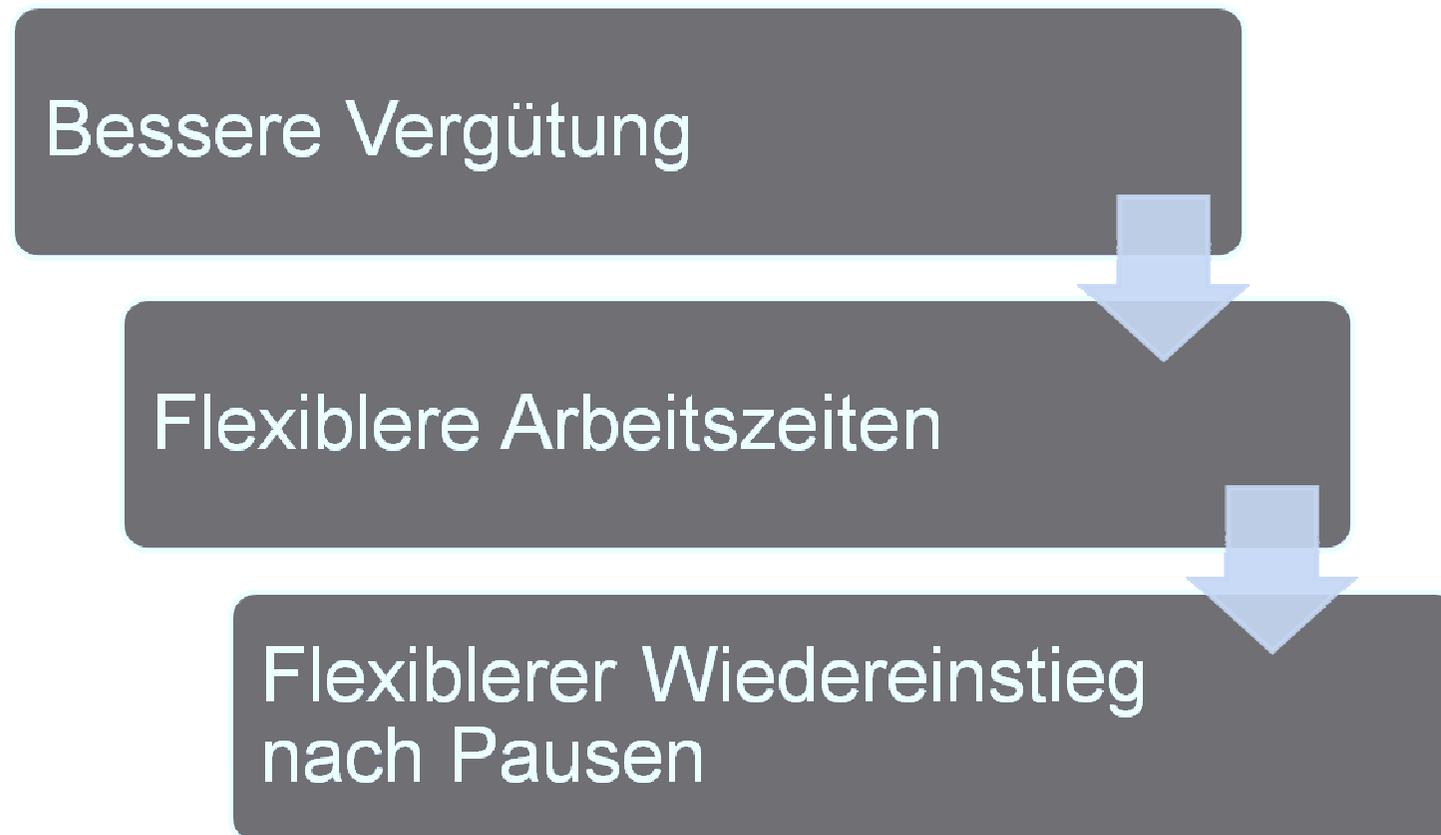


# Finanzieller Rüstungswettlauf

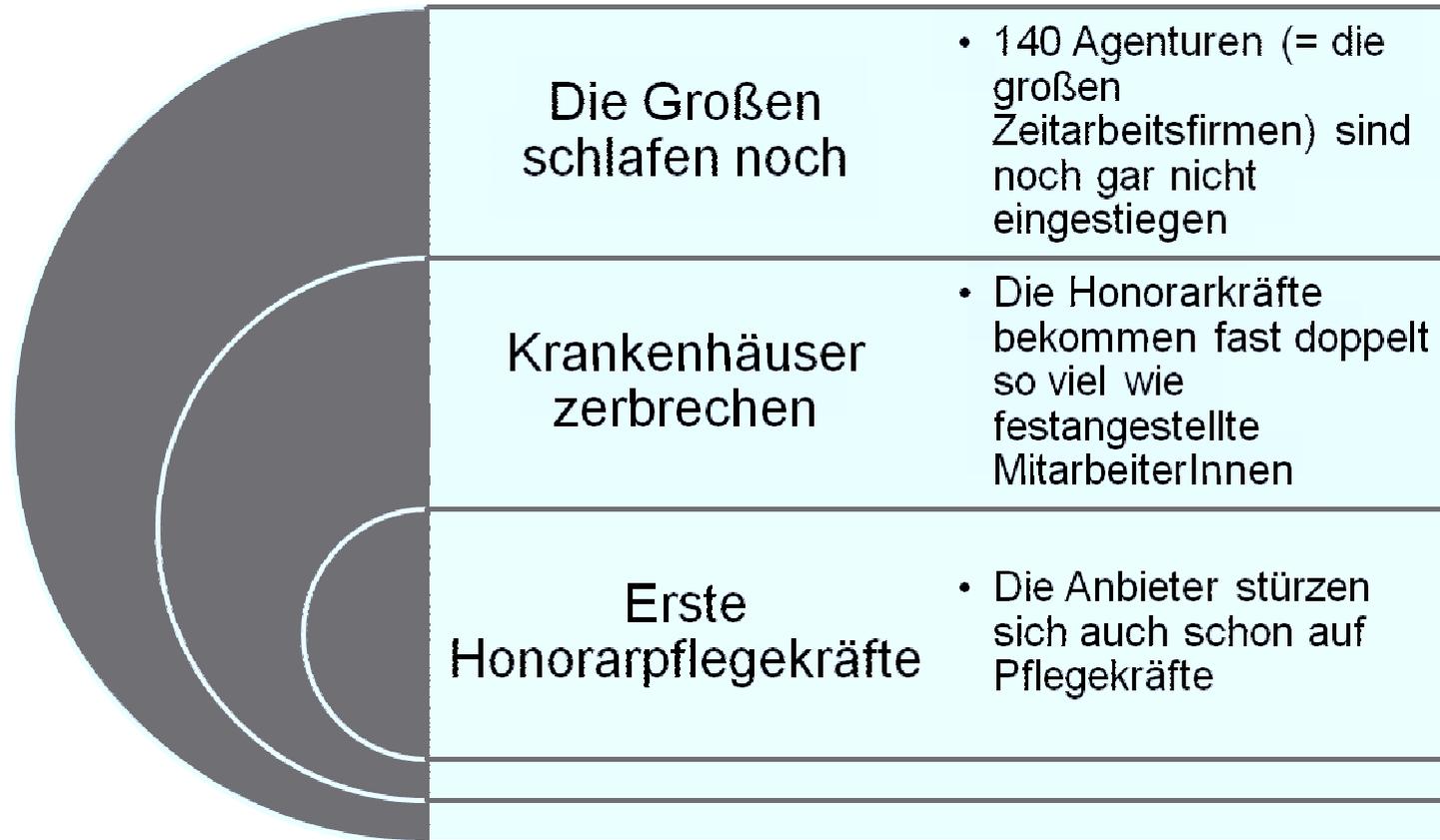


---

# Honorarärzte zerbrechen das System



# Das Horrorszenario



# ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

Michael Born

# Unternehmenskultur wird Wettbewerbsfaktor!



Kontakt

Anmeldung zum Newsletter

WIR ÜBER UNS | BESTE ARBEITGEBER BENCHMARKSTUDIEN | FORTBILDUNG | ANALYSE UND BERATUNG

WAS EINEN GREAT PLACE TO WORK® AUSMACHT | NEUGKEITEN UND EVENTS | INTERNATIONAL



”Nach der Arbeit hat Papa immer gute Laune.“

News  
 AKTUELLE THEMEN UND VERANSTALTUNGEN  
 ► WEITERE INFO


**Jetzt anmelden!**  
 BENCHMARKSTUDIE  
 "DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2012"  
 ► WEITERE INFO


**Jetzt anmelden!**  
 BENCHMARKSTUDIE  
 "BESTE ARBEITGEBER IM GESUNDHEITSWESEN 2012"  
 ► WEITERE INFO

MEHR ►

# GREAT PLACE TO WORK

# Was einen sehr guten Arbeitsplatz ausmacht

Ein **Great Place to Work** ist ein Arbeitsplatz, an dem man als Mitarbeiter ...

- denen vertraut, für die man arbeitet,
- stolz auf das ist, was man tut,
- und Freude hat an der Zusammenarbeit mit den anderen.



Management



Eigene Tätigkeit



Kollegen

# Was einen sehr guten Arbeitsplatz ausmacht

## DAS GREAT PLACE TO WORK® MODELL®



# Bewertung: Eine ganzheitliche Sicht auf die Einrichtung

## Mitarbeiterperspektive

### Trust Index<sup>©</sup>

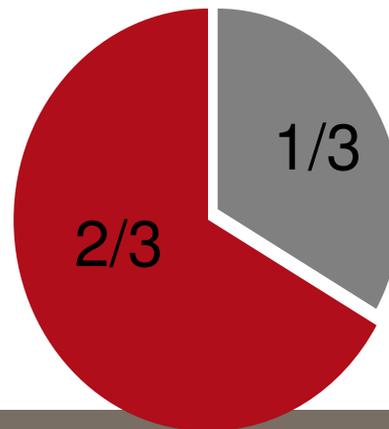
#### Mitarbeiterbefragung

- 62 geschlossene Fragen
- 1 offene Frage
- Voll- oder Repräsentativbefragung

## Expertenperspektive

### Culture-Audit<sup>©</sup>

- Fragen zu Maßnahmen, Konzepten, Programmen im Personalbereich
- Dokumentationsmaterial



DGB-Index Gute Arbeit

## Der Report 2010

Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen

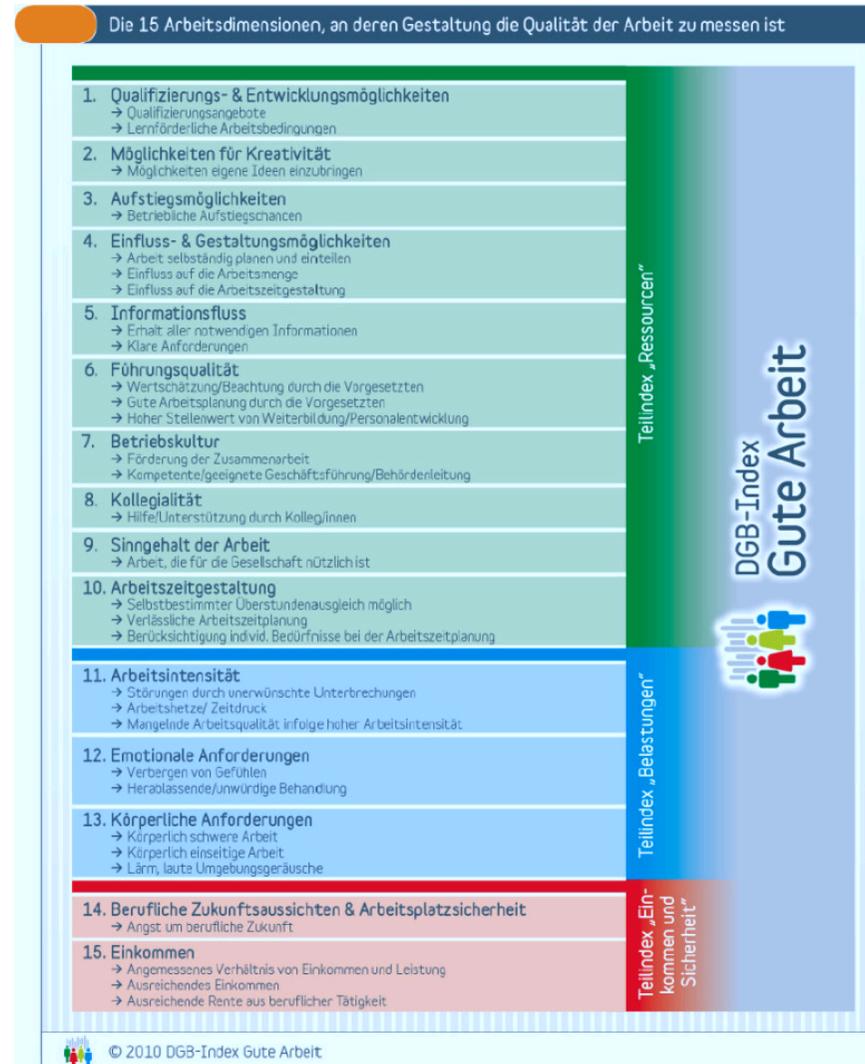
Mit dem Schwerpunkt:

Folgen der Wirtschaftskrise, Arbeitsintensivierung



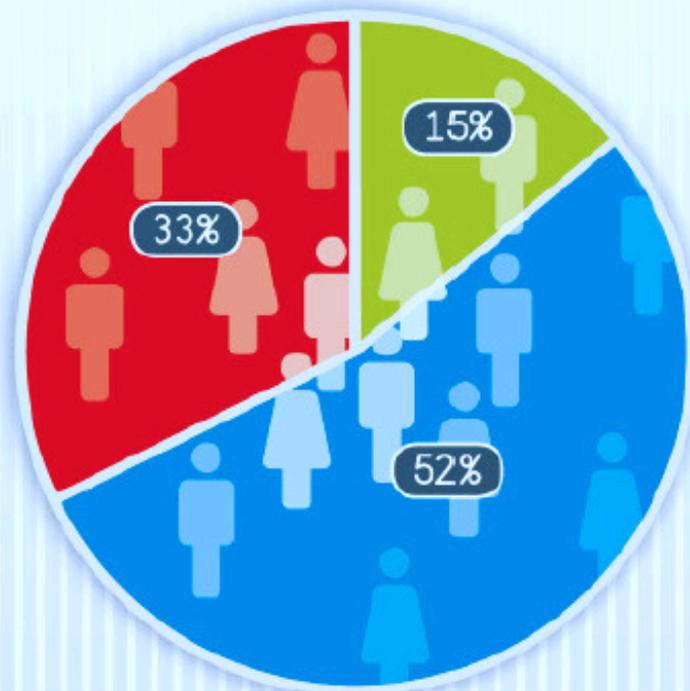
# DGB-INDEX GUTE ARBEIT

# 15 Dimensionen guter Arbeit



# Qualität der Arbeitsplätze

DGB-Index Gute Arbeit 2010 - Die prozentuale Verteilung der Arbeitsplätze nach Qualitätsstufen



**Gute Arbeit:**

DGB-Index mind. 80 Punkte



**Mittelmäßige Arbeit:**

DGB-Index 50-80 Punkte



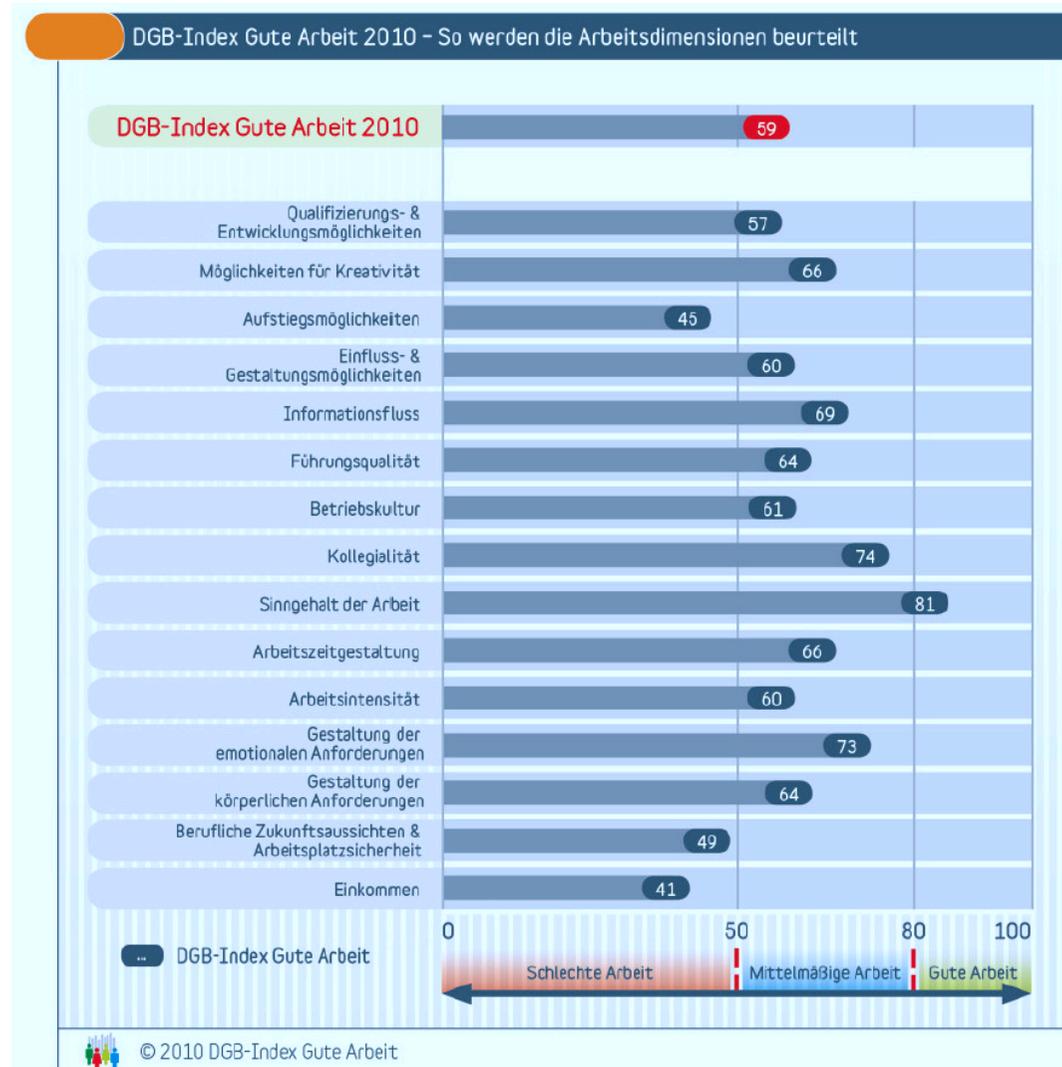
**Schlechte Arbeit:**

DGB-Index weniger als 50 Punkte

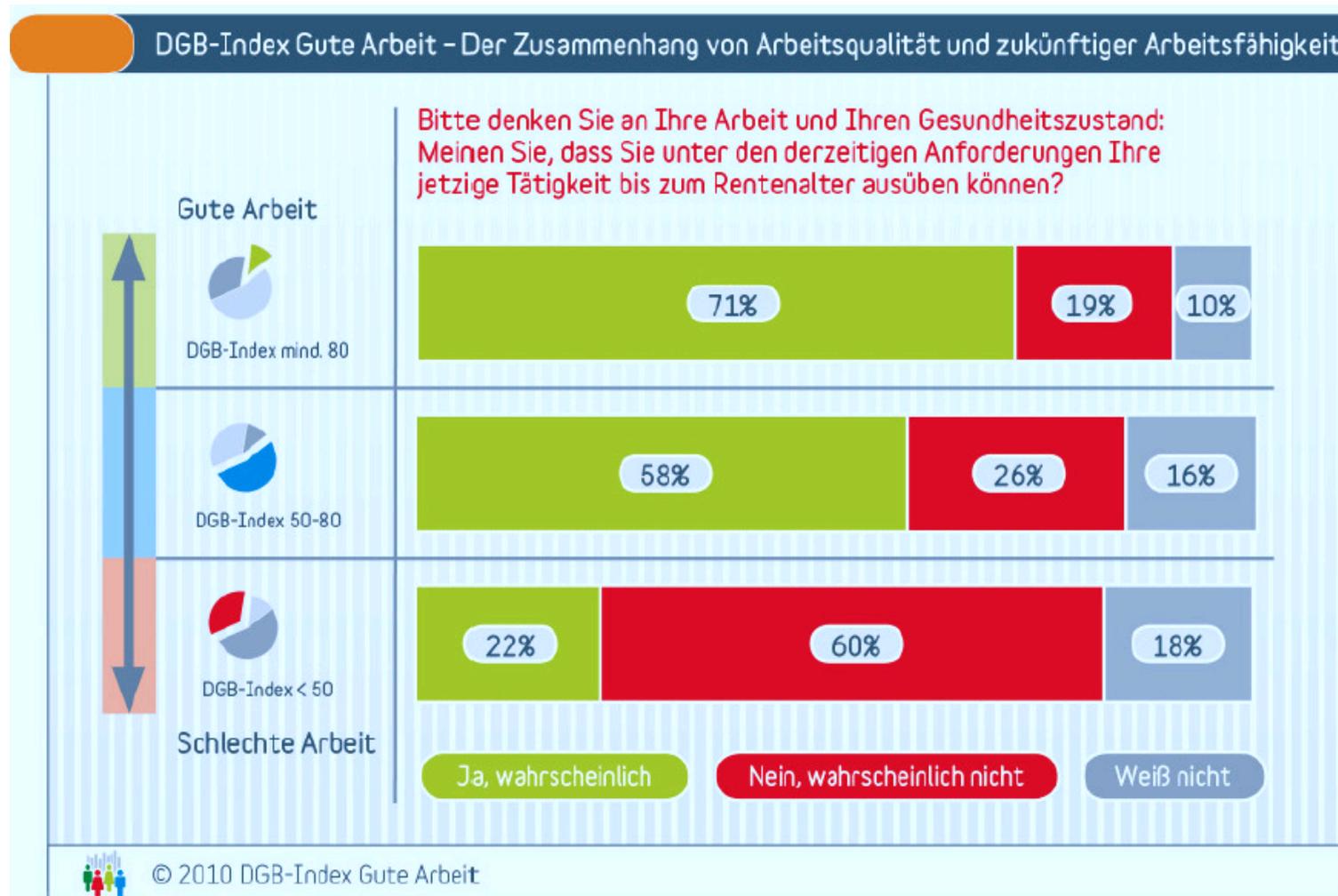


© 2010 DGB-Index Gute Arbeit

# DGB-Index Gute Arbeit 2010



# Arbeitsqualität und -fähigkeit



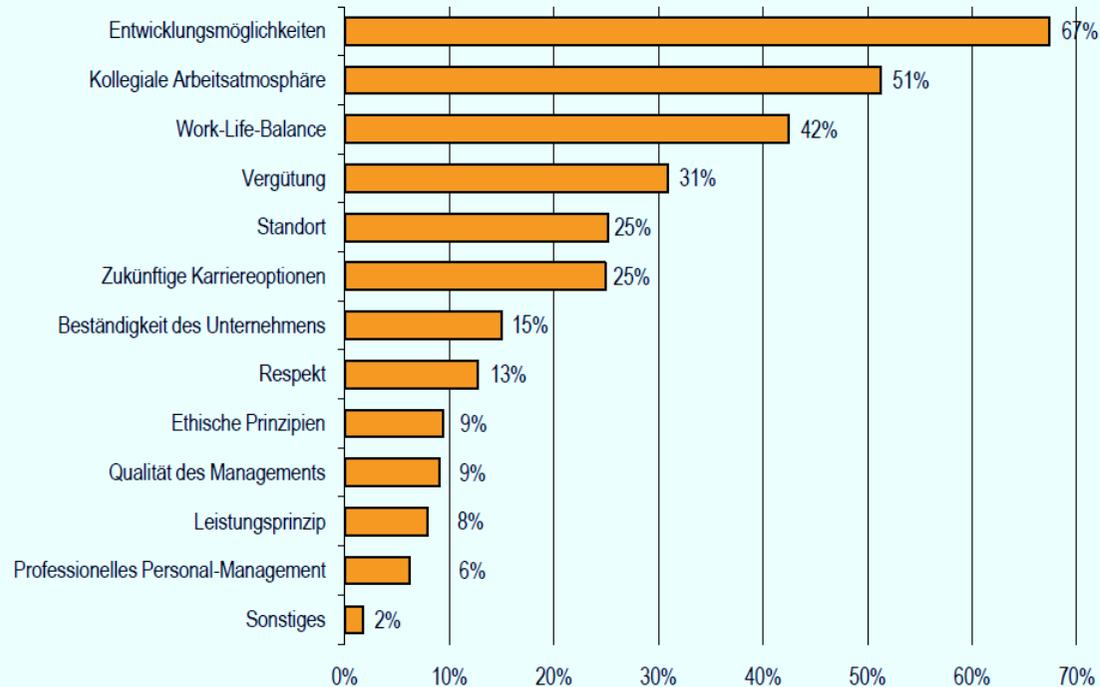


# KIENBAUM

Michael Born

# Arbeitgeberqualität für Absolventen

Frage 2: Welche Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber?



Ebenfalls entscheidend bei der Wahl des Arbeitgebers sind Arbeitsinhalte, Internationalität, interessante sowie herausfordernde Tätigkeiten, Zukunftsträchtigkeit einer Branche sowie das Fortbildungsangebot.

Kienbaum<sup>K</sup>

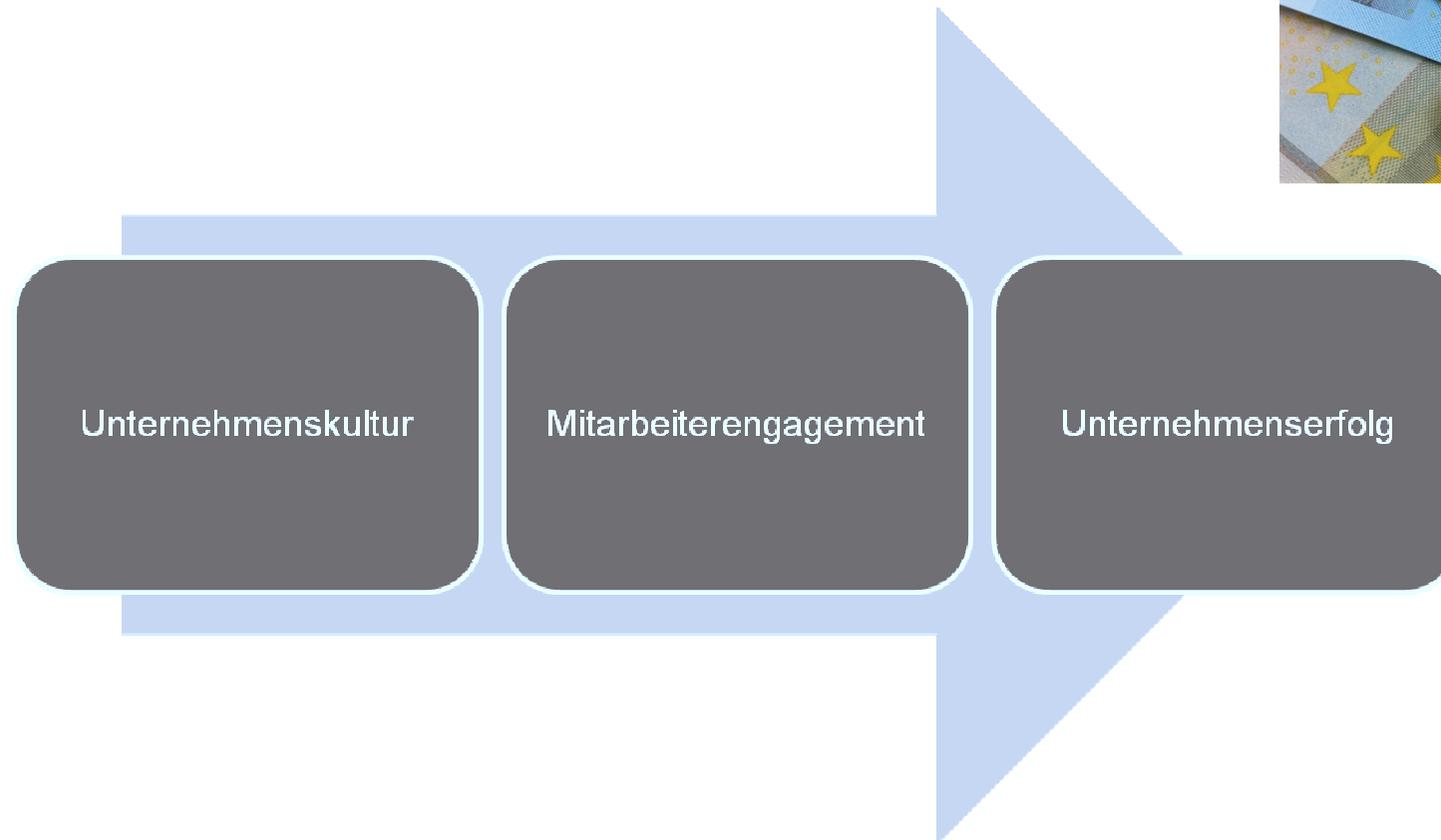
Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

# Wesentliche Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Faktoren mit der größten positiven Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität



# Unternehmenskultur und -erfolg



Quelle: Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Unternehmen in Deutschland, S. 130

# SOCIAL MEDIA FÜR PERSONALER

## OBERBLOGGERZENTRUMSSCHULE 1. Hochschule Blogdorf

Jahgangsstufe: 2

Blogjahr: 2006 / 2007 2. Halbjahr

### Zeugnis

für

Andreas Hallerbach  
(donvanone)



Sozialverhalten:	.....4.....	2. Fremdsprache: Fäkal	.....4.....
Ausdruck:	.....2.....	Kreativität:	.....2.....
Rechtschreibung:	.....2.....	Aktualität:	.....3.....
Handschrift:	.....5.....	Alphabloggerismus:	.....1.....
Lesen:	.....1.....	Ehrlichkeit:	.....O.B.....
Rechnen:	.....1.....	AG Darstellendes Schreiben:	.....2.....
1. Fremdsprache: Englisch	.....4.....	AG Geschicktes Tippen:	.....2.....

Bemerkungen: Der Blogger donvanone hat sich sehr gut ins Bloggergefüge eingebracht.  
Gegenüber anderen Bloggern verhielt er sich leider selten standesgemäß. Andreas hat  
an den Arbeitsgruppen "Darstellendes Schreiben" und "Geschicktes Tippen" nur spora-  
disch teilgenommen.

Versäumnisse: Fehltage (21) Davon unentschuldig (5)  
 Fehlstunden (324) Davon unentschuldig (323)

Blogdorf, den 26.07.2007



Lehrer/Lehrerin

Erziehungsberechtigte

Notenstufen: 1 = Omega, 2 = Alpha, 3 = Beta, 4 = Webmaster, 5 = Web1.0, 6 = Callboy

# Das ist noch harmlos:

The screenshot shows the homepage of klinikfinder.de. At the top, there is a logo consisting of five colorful houses (red, blue, yellow, green, orange) with white crosses on their roofs. To the right of the logo, the text reads "klinikfinder.de - damit ärzte ihre klinik finden!". Below this, there are navigation links: "klinikfinder.de", "für ärzte", "für studenten", "für bewerber .neu", "tipps von dr. findig", and "für kliniken und arbeitgeber".

The main content area features a large banner with the text: "Das Stellenportal für Kliniken, Weiterbildungsbefugte, Ärzte und Medizinstudenten." Below this, it says: "Ihre Dauerpräsentation auf dem Arbeitsmarkt für ärztliches Personal. Die bundesweite Suchmaschine mit über 30.000 Weiterbildungsbefugten und Kliniken aus allen Fachbereichen der Medizin. Übersichtlich, benutzerfreundlich und auf die Bedürfnisse der Kliniken, Ärzte und Medizinstudenten abgestimmt!". To the right of the text is a photograph of three medical professionals (two women and one man) in white lab coats. Overlaid on the photo are two orange buttons: "Willkommen" and "auf den Seiten von klinikfinder.de".

Below the banner, there is a sidebar on the left with a menu for "klinikfinder.de" containing: "Startseite", "Über uns", "Referenzen", "Unsere Ziele", "Quo Vadis?", "FAQ", "Gewinnspiel", "Partner", "Presse", and "Kontakt".

The main content area below the banner is titled "klinikprofile" and features a profile for "Baden-Württemberg, Wangen". It includes a photo of a group of people in white lab coats, the text "Medizinische Klinik für Atemwegserkrankungen und Allergien", "Fachkliniken Wangen", and a blue house icon with a white cross. To the right of the profile, there is a red button that says "Registrieren Sie jetzt Ihre Klinik" and the text "Hier können Sie Ihre Klinik".

At the bottom of the main content area, there are two boxes: "klinikfinder für ärzte" with the text "Hier finden Sie die Klinik für Ihre Weiterbildung und Ihre Karriere!" and a blue "Jetzt Finden" button; and "klinikfinder für studenten" with the text "Hier finden Sie die Klinik für Ihre Famulatur und das PJ!" and a red "Jetzt Finden" button.

At the very bottom of the page, there is a small orange button that says "neu in facebook" and the text "klinikfinder.de auch bei".

# Arbeitgeber und Chefs benoten

Die Arbeitgeber-Bewertungsportale im Überblick

Kategorie	Kununu	Kelzen	Jobvoting	BizzWatch
Anzahl Bewertungen	37.408	6000	2216	400
Suchfunktion				
Arbeitgeber-Ranking				
Feedback/Kommentarfeld				
Community/Forum				
Zusatzinformationen				
Seitenstruktur/Design				

# Bewertungs- systematik

Kununu

Bewertung abgegeben > 2 Jahre

Welche Benefits wurden mir geboten:



Meine Bewertung für diesen Arbeitgeber:

mangelhaft  super

Wohlfühlfaktor:

Vorgesetztenverhalten	
Kollegenzusammenhalt	
Interessante Aufgaben	
Arbeitsatmosphäre	
Kommunikation	
Arbeitsbedingungen (Räume, ...)	
Work-Life-Balance	

Karrierefühlfaktor:

Gleichberechtigung	
Umgang mit Kollegen 45+	
Karriere- /Weiterbildung	
Gehalt und Benefits	
Umwelt-/Sozialbewusstsein	
Image	

Die Bewertungspunkte setzen sich aus den Kriterien Wohlfühl-/ Karrierefaktor und der Anzahl gebotener Benefits zusammen. Wohlfühl- und Karrierefaktor (2,8 Punkte) fließen zu 70% in die Bewertung ein, die Benefits (4 Punkte) zu 30%.

# Qualität des Chefs

Kununu

**Kommentare** | **Bewertung** | Arbeitgeberportrait | Fotos | Videos | Jobs

**Medizinische Hochschule Han...**  
30625 Hannover, Deutschland  
[www.bpc.mh-hannover.de/](http://www.bpc.mh-hannover.de/)

**Bewertung:**  
mangelhaft super

- Wohlfühlfaktor: (2,4)
- Karrierefaktor: (3,1)
- Benefits: (4)

**JETZT BEWERTEN**

<a href="#">Bewertungen</a> <b>1</b>	Kommentare <b>1</b>	Verbesserungsvorschläge <b>0</b>	<a href="#">Aufrufe</a> <b>1.543</b>	<a href="#">Gesamtbewertung</a> <b>3,2</b>
---	------------------------	-------------------------------------	---	---

### Kommentare

Filter: Aktuelle zuerst  1 - 1 von 1 Bewertungen

**Punkte**  
**3,2**  
von 5

**"Eins vorneweg: das Klima unter den Kollegen ist gut. Muss es auch, denn fast..."**

**Kommentar:**  
Eins vorneweg: das Klima unter den Kollegen ist gut. Muss es auch, denn fast jeder hat bei uns schon sein Fett weg. Hauptproblem ist zur Zeit der Abteilungsleiter. Das Vertrauen zu ihm ist im Keller, weil er sehr launisch und somit unberechenbar ist. Monatelang geht von ihm ein kumpelhafter Umgang aus mit Scherzen, Fragen nach dem Wohlbefinden und sozialem Interesse. Bis sich plötzlich das Ganze um 180° dreht und man mit zynischem Lächeln zu verstehn bekommt, dass man selber und auch die geleistete Arbeit nichts wert ist. Bei mangelnder Motivation wird mit dem Internen Arbeitsmarkt gedroht, und zwar nicht direkt, sondern über die Arbeitsgruppenleiter. Der Pausenraum wird mittlerweile als "verwanzt" betrachtet, nachdem ominöse Andeutungen vom Chef kamen, und nicht mehr betreten.

Job Medizinische Hochschule Hannover  
Jobstatus: Aktueller Job | Hierarchie: Angestellte/r - Arbeiter/in

# Es geht auch polemischer:

Arbeitgeberbewertung für Deutsche Bahn AG, Berlin			
<b>ARBEIT</b>	unterirdisch	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	gefällt mir 2,34
		1 2 3 4 5	
Du glaubst, die Auslastung Deiner Abteilung ist:			
	absurd	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	optimal 2,34
Du findest, die Stärken der Mitarbeiter:			
	liegen brach	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	werden gut genutzt 2,34
Du hältst die Arbeits-Ausstattung für:			
	antiquiert	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	modern 2,00
Du empfindest Deinen Arbeitsplatz als:			
	grottig	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	kuschelig 2,67
<b>BETRIEBSKLIMA</b>	eiskalt	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	herzlich 2,75
<b>KARRIERECHANCEN</b>	Beamtenladen	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Turbo-Booster 2,50
<b>JOBSICHERHEIT</b>	hire & fire	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Job auf Lebenszeit 2,17
<b>VERGÜTUNG</b>	Ausbeuter	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Cash-Cow 2,42
<b>WORK-LIFE-BALANCE</b>	80-Std-Woche	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	nine-to-five 3,00
<b>FIRMENKULTUR</b>	Ellenbogen	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	familiär-freundlich 2,59
<b>INFRASTRUKTUR</b>	Pampa	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Nabel der Welt 3,00

Bizz Watch

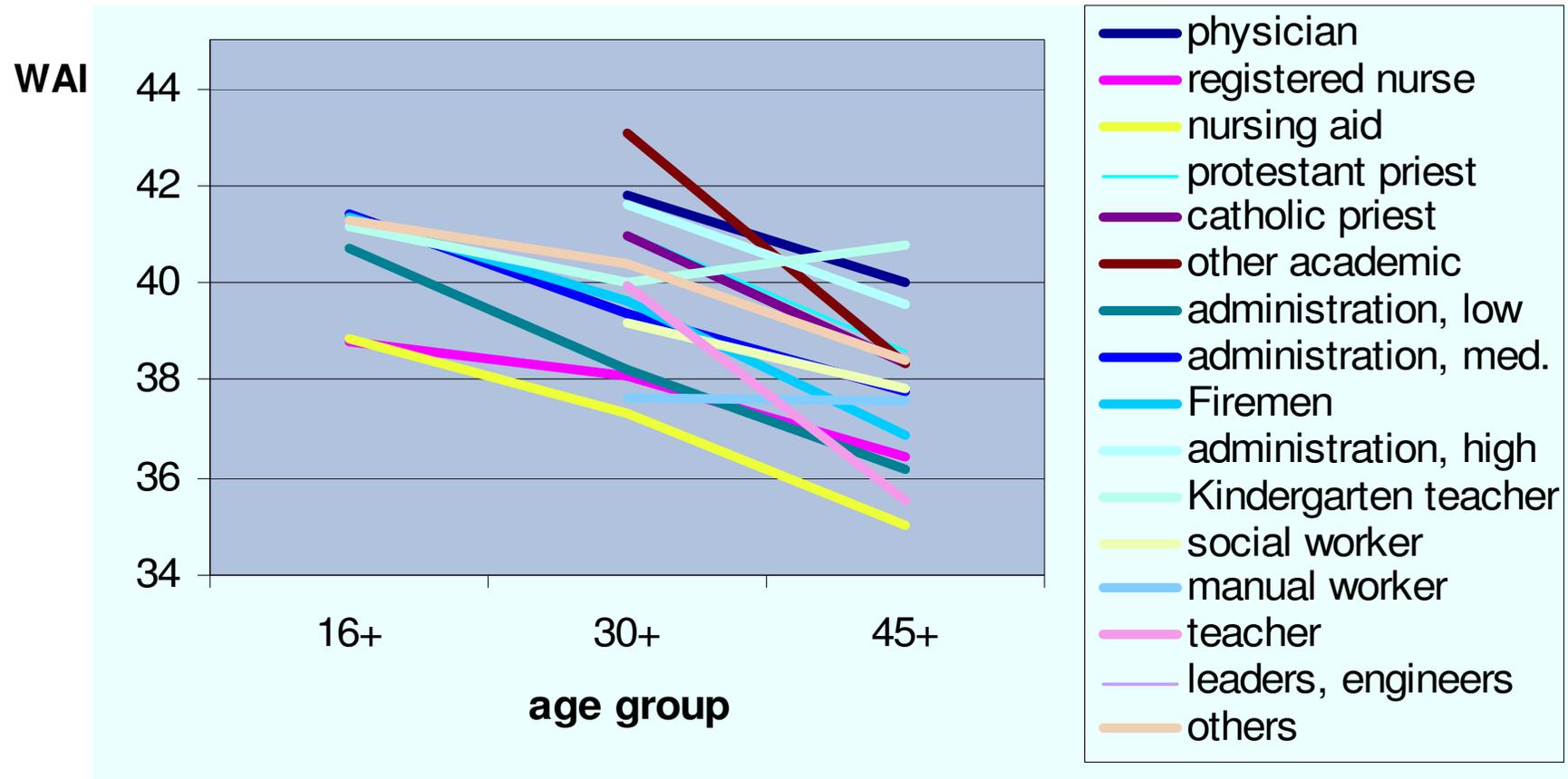
# Führungsqualität als Wettbewerbsfaktor!



# DEMOGRAFISCHE HERAUSFORDERUNG

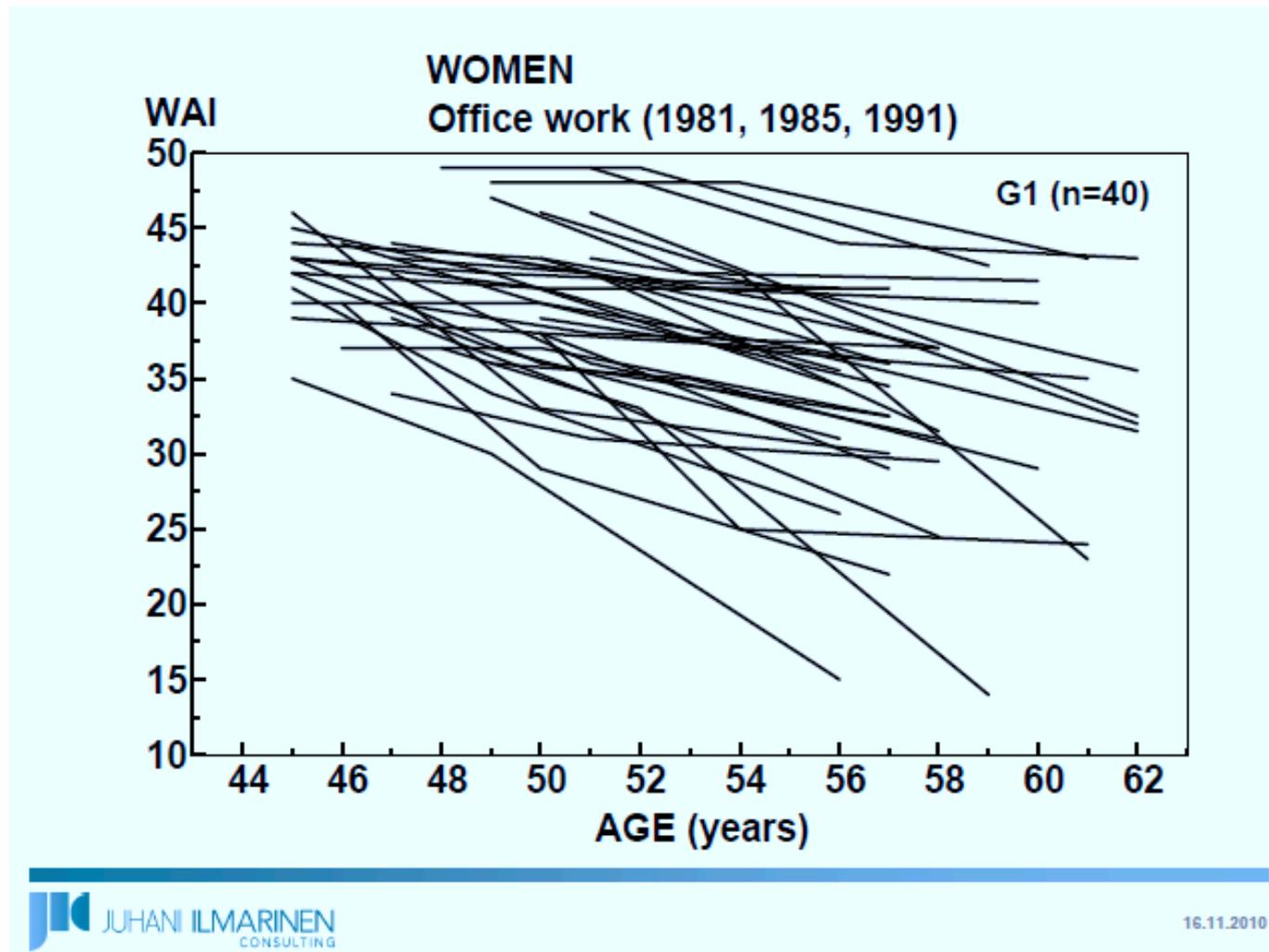
Michael Born

# Verlust der Arbeitsfähigkeit im Alter



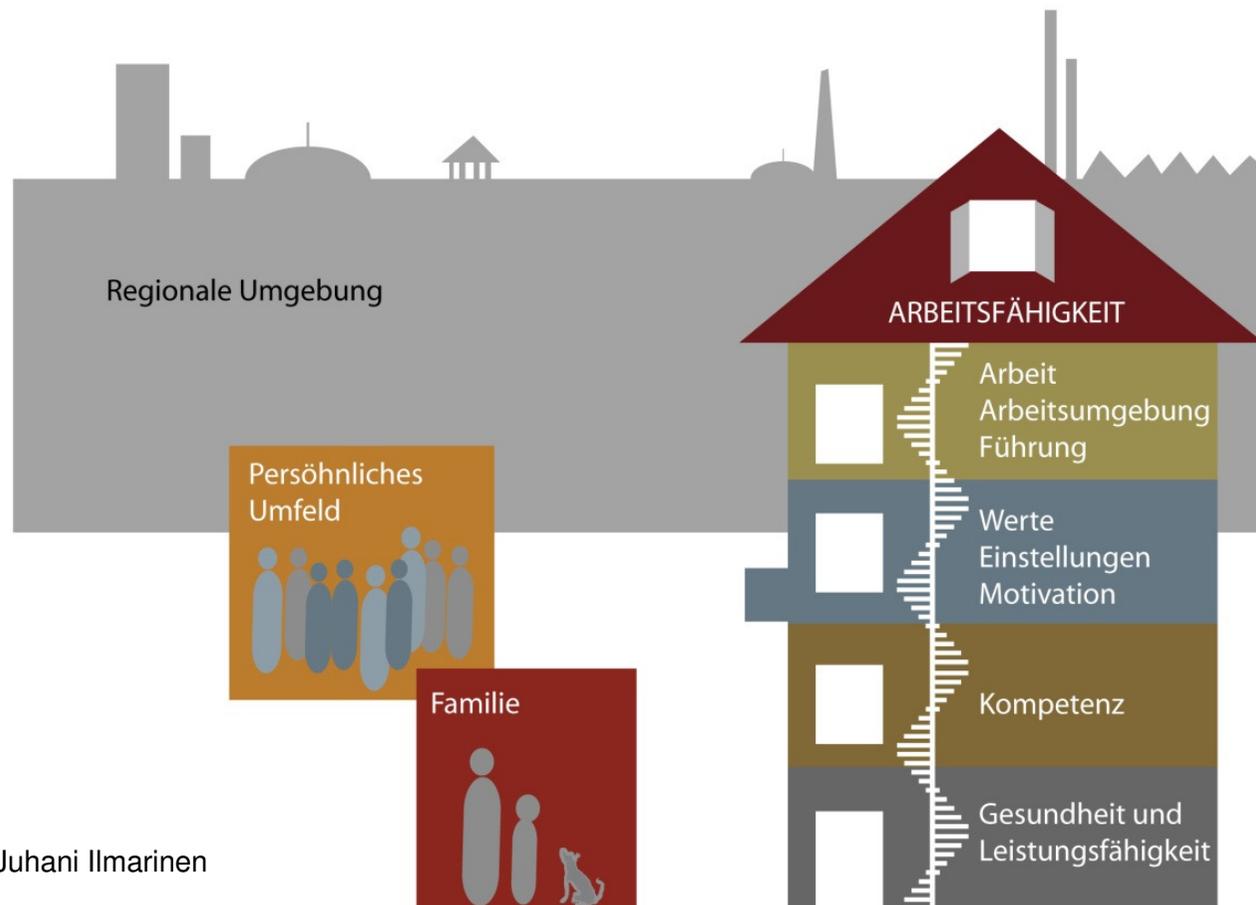
Quelle: Prof.Dr. Juhani Ilmarinen

# Höhere Individualität im Alter



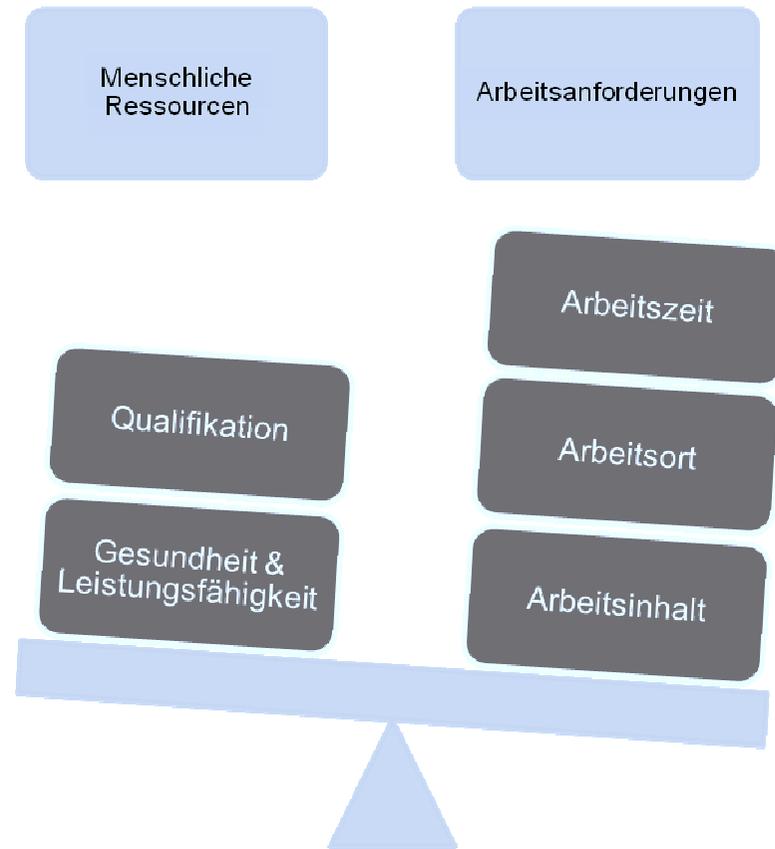
# Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Ausbildungspolitik Sozial- und Gesundheitspolitik



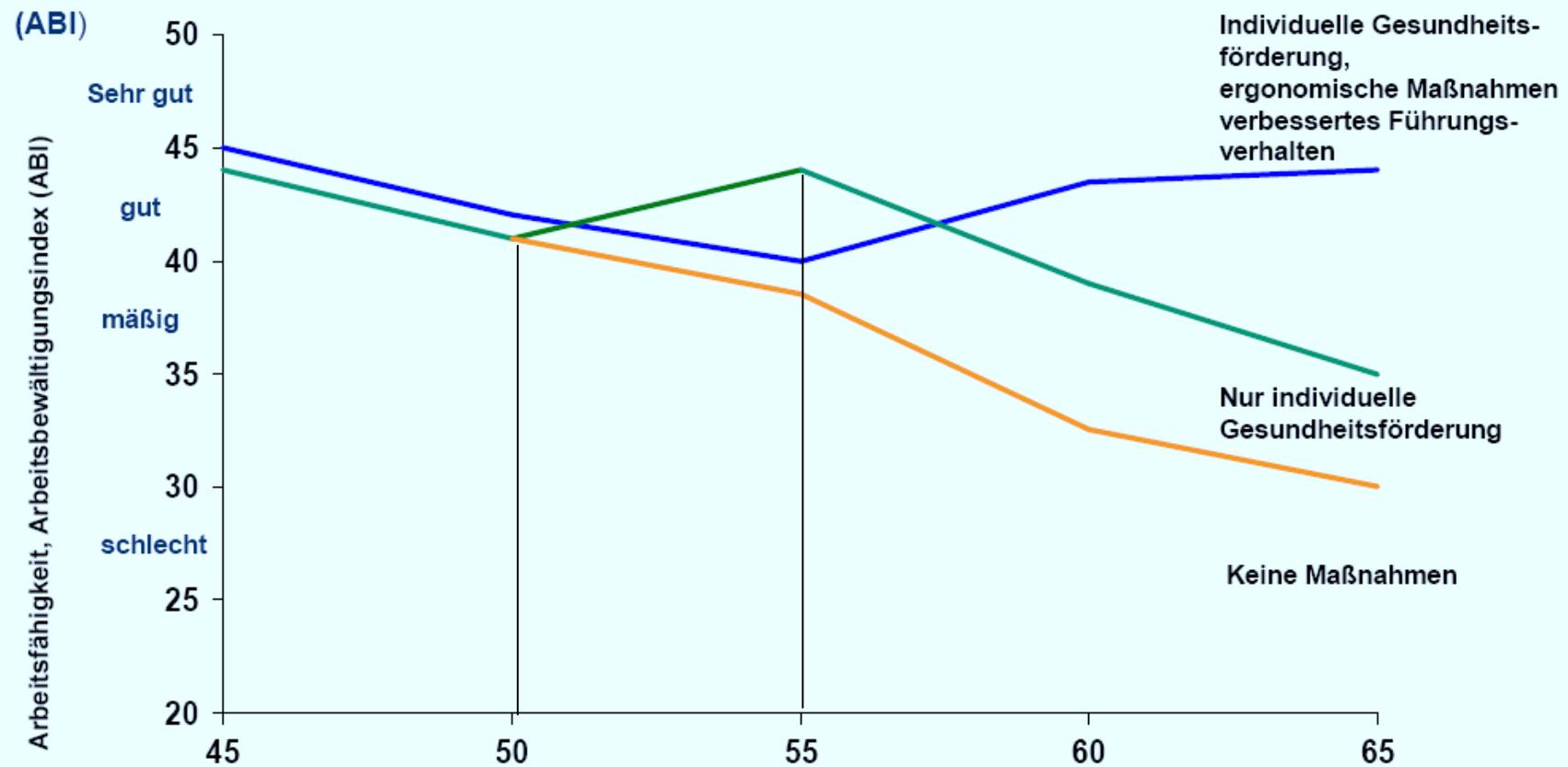
Architekt: Prof.Dr. Juhani Ilmarinen

# Balance erreichen!



# Der richtige Ansatz

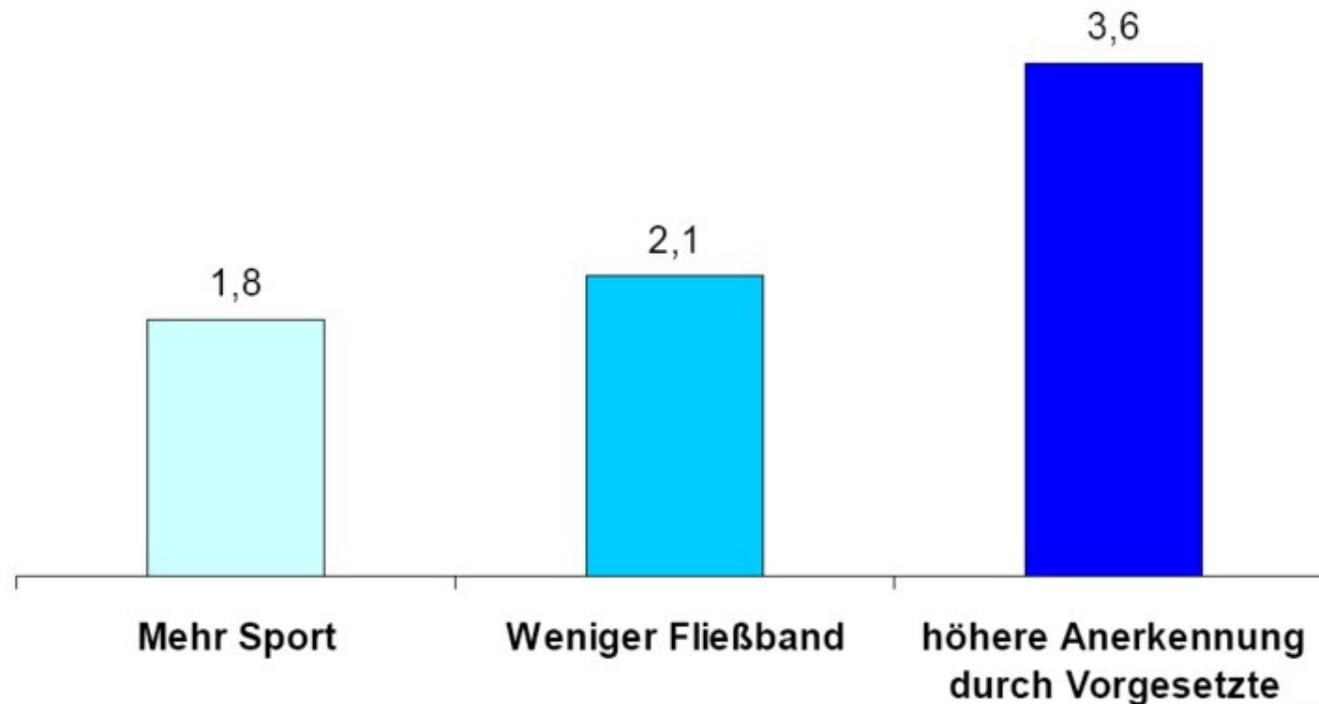
## Arbeitsfähigkeit im Alter und ihre Beeinflussbarkeit



Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen betrieblichen Maßnahmen (nach Tuomi und Ilmarinen)

# Bessere Arbeitsbewältigungsfähigkeit

**Wahrscheinlichkeit besserer  
Arbeitsbewältigungs-Fähigkeit**  
(11 Jahre follow-up, Ilmarinen/Tempel, 2002. S. 249)



@rbeitsleben

# DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DER PERSONALBEREICHE



Sind wir der  
Dinosaurier?



---

... oder gestalten wir den Wandel aktiv?



# Wir müssen zukunftsfähig sein



Quelle: Kienbaum, HR-Strategie & Organisation 2010/2011

---

Es geht nicht ohne Vernetzung –  
untereinander und miteinander!



# Best Practice

**30. und 31. März 2011**

Programm: <http://www.personalkongress-kliniken.de/>

Vorankündigung:

Personalkongress 2011



Kliniken im Umbruch Herausforderung Personalmanagement

Die Kunst der richtigen Führung.

März 2011 / Köln



© Stadt Köln

Veranstalter



Kliniken der Stadt Köln gGmbH



UNIKLINIK  
KÖLN

MHH

Medizinische Hochschule  
Hannover

... und andere

Michael Born

MHH

Medizinische Hochschule  
Hannover

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

---

# Meine Kontaktdaten

Michael Born

Leiter des Geschäftsbereichs für Personal, Recht &  
Organisation

und der Stabsstelle Personalentwicklung

Medizinische Hochschule Hannover

Tel.: 0511/532-6514

Mail: [Born.Michael@mh-hannover.de](mailto:Born.Michael@mh-hannover.de)

Internet: [http://www.mh-hannover.de/personal\\_recht.html](http://www.mh-hannover.de/personal_recht.html)

und <http://www.mh-hannover.de/2985.html>