13.09.2018 I CHRISTIAN KUHL, GESCHÄFTSFÜHRER

VON DER PERSONALARBEIT ZUM HRM

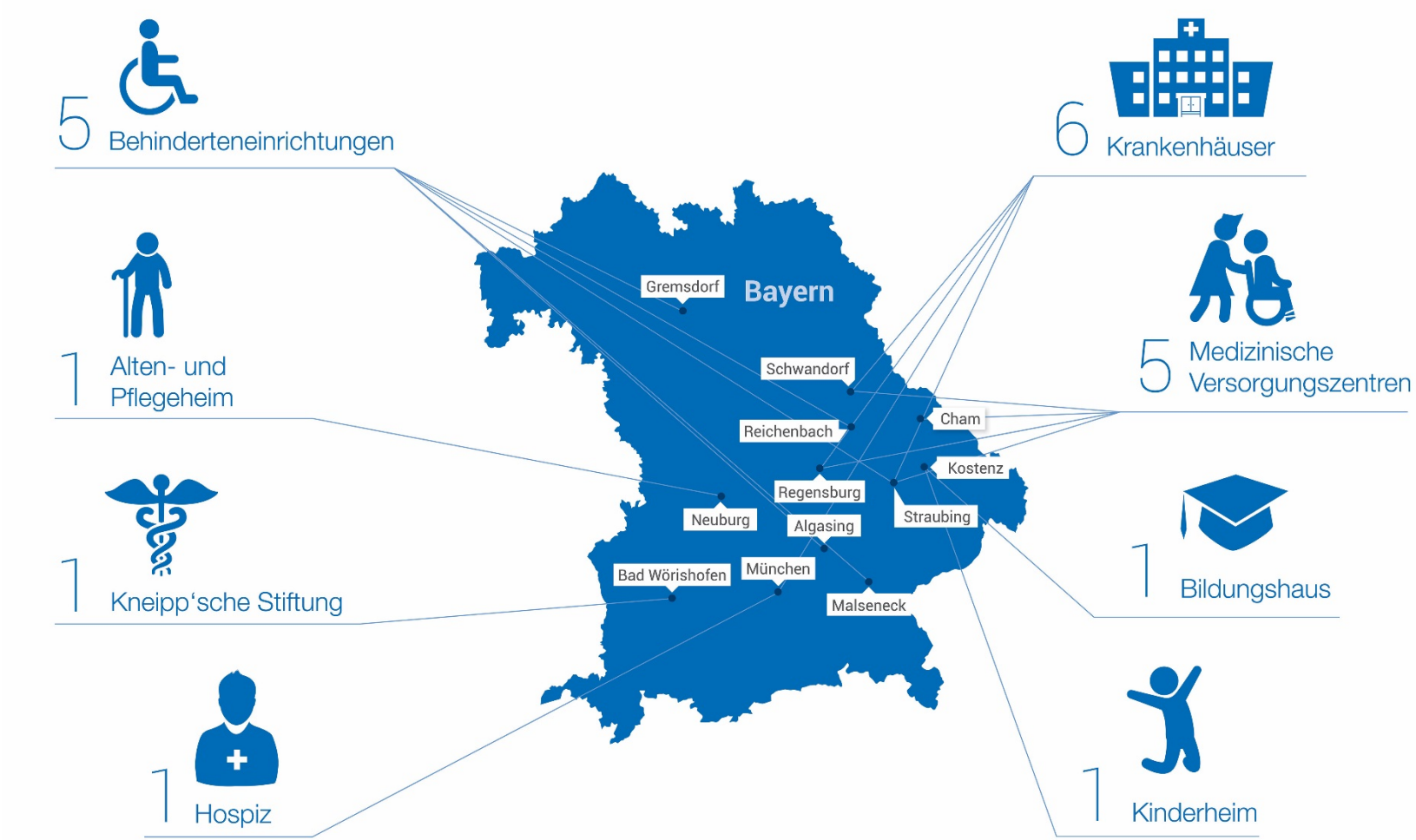
HERAUSFORDERUNGEN, STRATEGIEN, LÖSUNGSANSÄTZE

Biersdorfer Krankenhausgespräche 2018

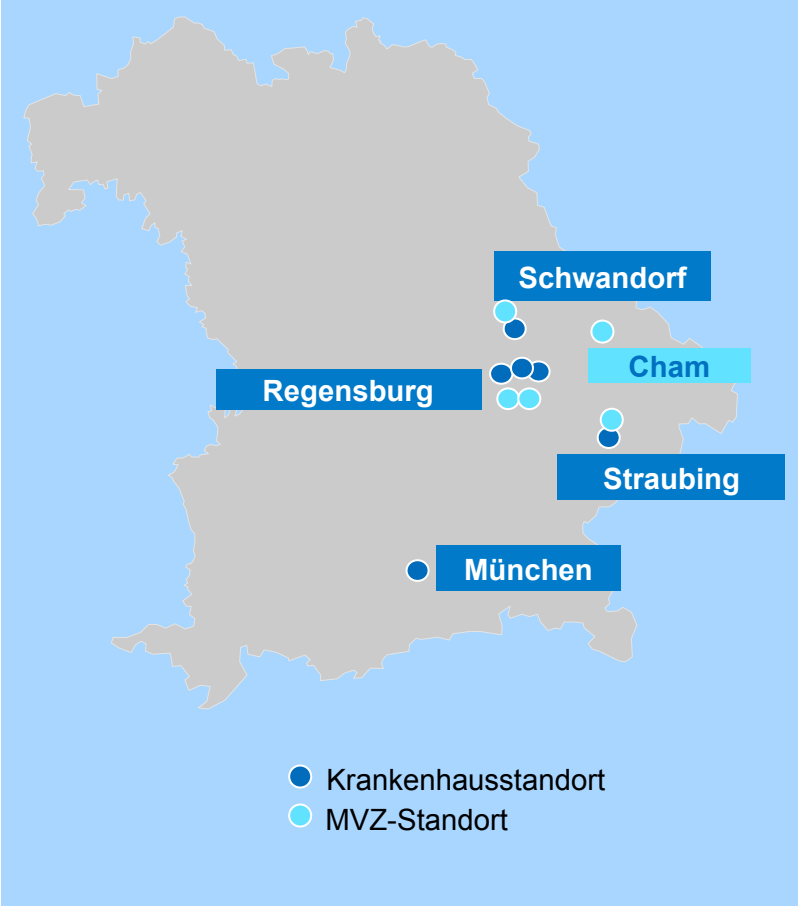
BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

Barmherzige Brüder - Einrichtungen in Bayern



RAHMENDATEN KRANKENHAUSVERBUND 2018



- 6 Krankenhausstandorte - alle Versorgungsstufen
- 5 MVZ, 2 Servicegesellschaften
- Matrixorganisation
- ca. 120.000 CM
- ca. 210.000 ambulante Patienten
- ca. 7.400 Mitarbeiter
- ca. 460 Ausbildungsplätze
- 2.200 Planbetten
- 68 Fachabteilungen/Sektionen
- ca. 540 Mio. EUR Umsatz
- www.bb-krankenhausverbund.de

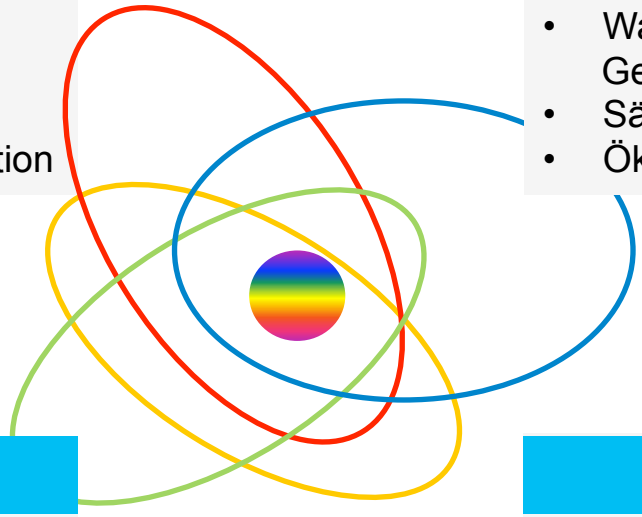
- Krankenhaus quo vadis: Blick aus 3 Ebenen
- Personalarbeit versus HRM
- Praxisbeispiele BB Krankenhausverbund

Technik

- **Digitalisierung**
- Intelligente Produkte und Maschinen
- Unterstützung und Sinnerweiterung
- Mensch-Maschine-Interaktion

Gesellschaft

- **Demographischer Wandel**
- Urbanisierung
- Wandel im Gesundheitsbewusstsein
- Säkularisierung
- Ökonomisierung



Medizin

- **Patientensicherheit**
- **Personalisierte Medizin**
- Multimorbidität
- Patient Empowerment

Organisation

- **Fachkräftemangel**
- Ambulantisierung
- **Spezialisierung**
- **Höhere Qualität**
- Hygiene

Fraunhofer Innovationszentrum für Logistik und IT 2017

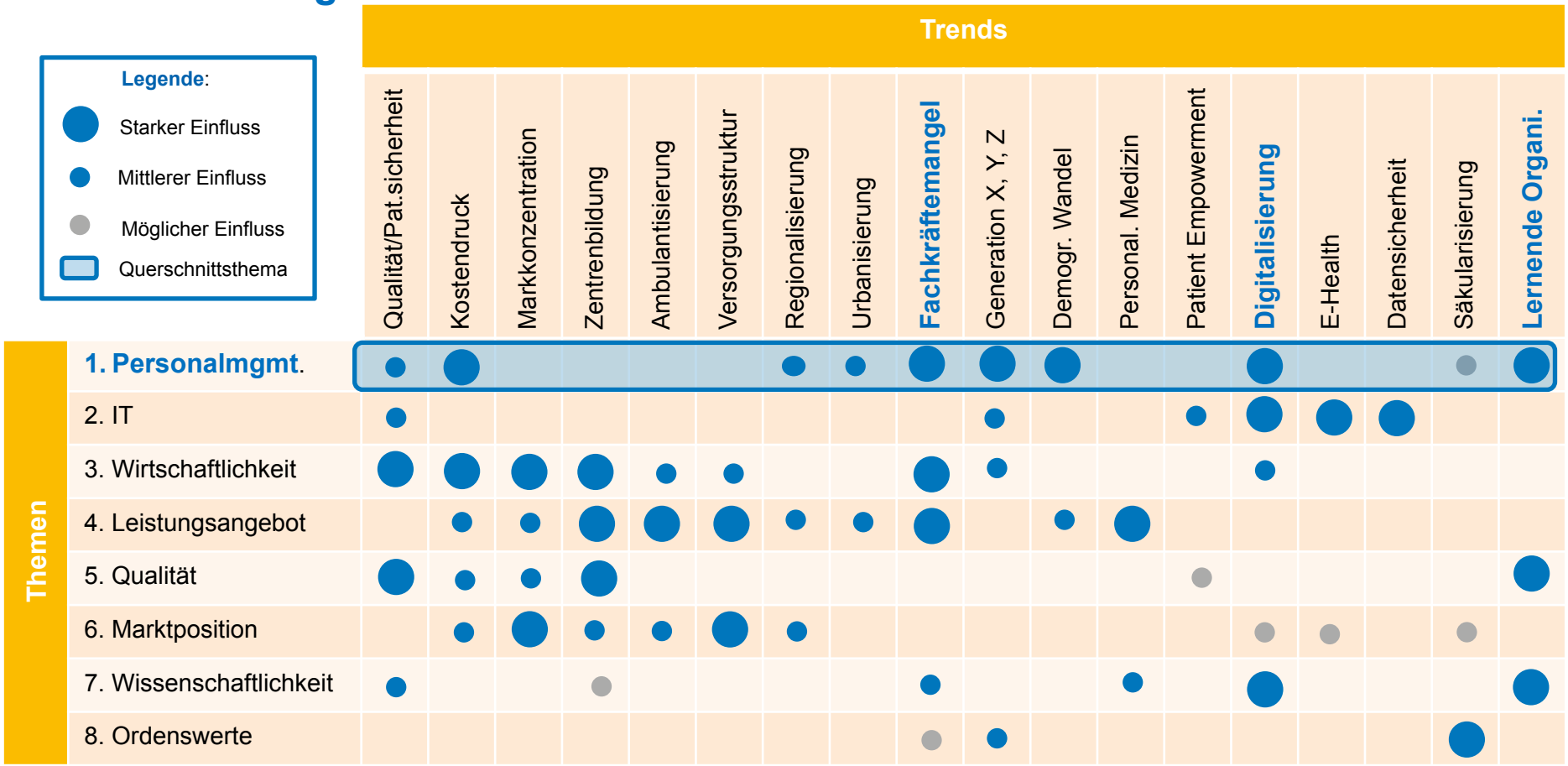
BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

- Krankenhaus quo vadis: Blick aus 3 Ebenen
- Personalarbeit versus HRM
- Praxisbeispiele BB Krankenhausverbund

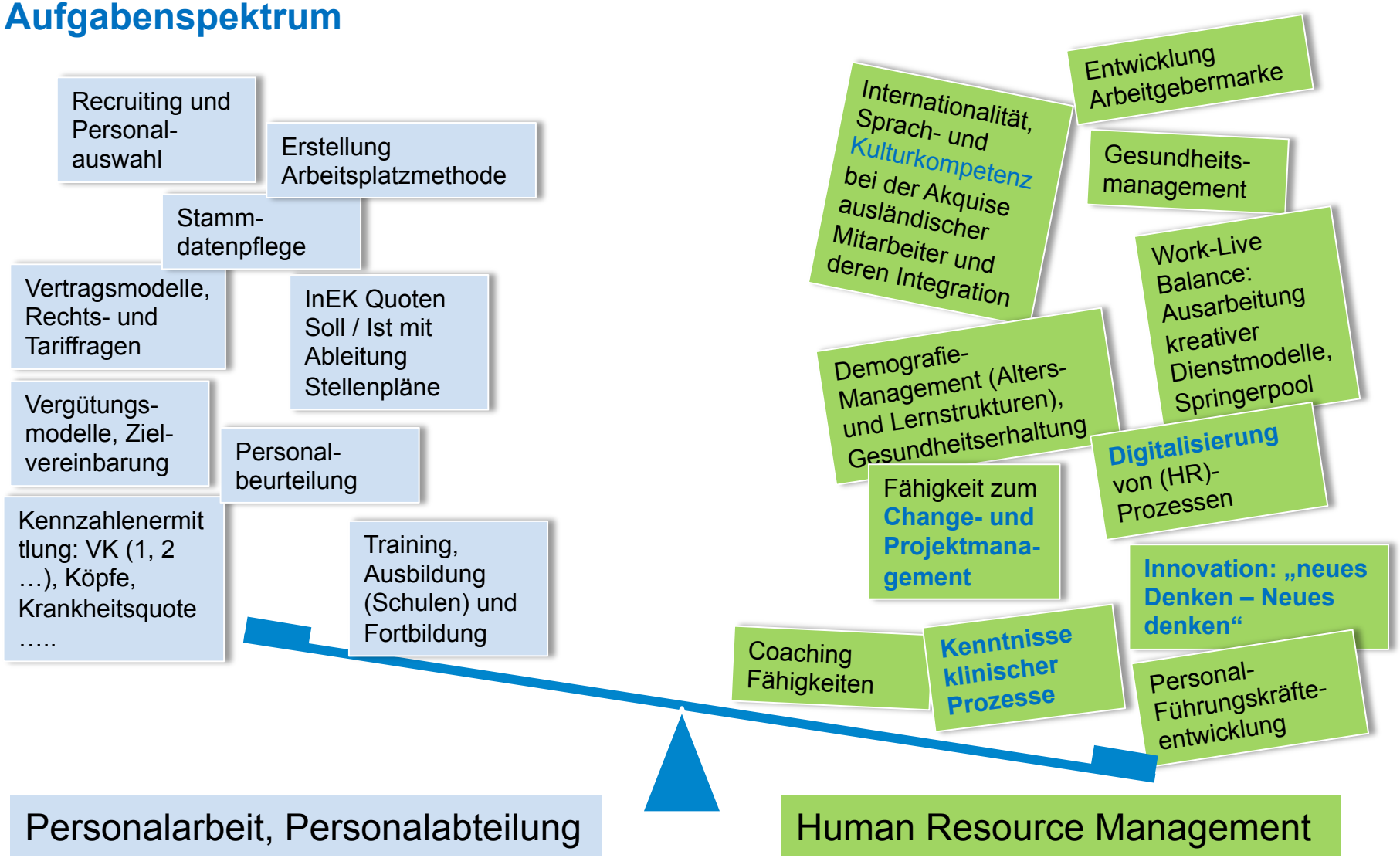
Personalsuche war schon immer schwierig

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

Fachkräftemangel, Innovation, Digitalisierung und das Thema Personalmanagement im Fokus



Aufgabenspektrum



Die Aufgaben im Funktionsmodell HRM mit …

Akquise	Entwicklung	Steuerung	Service
• Personalplanung • Personalmarketing • Beschaffung • Personalbetreuung • Portfolio M. • Nachfolgeplanung	• Kompetenzmodell • Förderung • Bildungsbedarf • Qualifizierungs-programm • Transfer und Job Rotation	• Personalpolitik • Personalcontrolling • Prozessunter-stützung Klinik • IT-HR/ Digitalisierung	• Personal-administration • Abrechnung • Zusatzleistungen • „GBA/BSG watch“

…werden in der Realität ergänzt und/oder fallweise übernommen durch …

Geschäftsführung Pflegedirektion, ÄD, CÄ, Bildungs-zentrum, Marketing	Geschäftsführung Bildungszentrum Pflegedirektion, CÄ, Abteilungsleiter	Geschäftsführung QM, ÄD Finanzcontrolling Interne U-Beratung IT Abteilung	Justiziariat Interne U-Beratung Externe Berater

www.spiegel-online.de

…oder haben wir eine falsche Vorstellung von HRM in der Expertenorganisation Krankenhaus?
www.volkswagen.ch

- Krankenhaus quo vadis: Blick aus 3 Ebenen
- Personalmanagement versus HRM
- Praxisbeispiele BB Krankenhausverbund

HRM ist integraler Teil der Organisationsentwicklung

CFO:
„Was passiert, wenn wir unsere Mitarbeiter entwickeln und sie verlassen uns“?

CEO:
„Was passiert, wenn wir es nicht tun und sie bleiben“?

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

Mehrdimensionales Zielsystem

LEITZIEL

Identifikation mit der Hospitalität des Hl. Johannes von Gott: Qualität, Respekt, Verantwortung, Spiritualität.

BARMHERZIGE BRÜDER Klinik St. Hedwig Regensburg

kuno Klinik St. Hedwig – Universitätsklinikum Regensburg

Orientierungswerte Perspektiven	QUALITÄT	RESPEKT	VERANTWORTUNG	SPIRITUALITÄT
PATIENTEN	P-Q1: Die ganzheitliche medizinische Versorgung erfolgt auf höchstem Niveau unter Berücksichtigung neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse.	P-R1: Wir achten den Patienten- und Elternwillen unter Berücksichtigung ethnischer Herkunft und religiöser Einstellung auf Grundlage von christlichen und ethischen Werten.	P-V1: Wir übernehmen Verantwortung für die Versorgung der Patienten über die Behandlung und Betreuung in der Klinik hinaus: Entscheidungen werden primär unter dem Aspekt des Patientenwohls getroffen. P-V2: Wir übernehmen spezielle Verantwortung in Bezug auf Kindeswohlgefährdung.	P-S1: Aus unserem ganzheitlichen Verständnis des Menschen bieten wir seelische sowie religiöse Begleitung und Hilfe an.
MITARBEITER	M-Q1: Als christlich engagierter und attraktiver Arbeitgeber im Gesundheitswesen gelingt es uns, hoch qualifizierte, motivierte Mitarbeiter zu gewinnen und an uns zu binden. M-Q2: Wir fördern die Qualifikation unserer Mitarbeiter.	M-R1: Wir haben eine wertschätzende, höfliche, offene, den Mitarbeiter fachlich und persönlich fördernde Unternehmenskultur. M-R2: Jeder Mitarbeiter ist uns unabhängig von Position und Profession gleich wichtig und wertvoll.	M-V1: Die Gesundheit der Mitarbeiter ist uns wichtig. Daher gestalten wir unsere Arbeitsplätze möglichst alters-, leistungs- und familiengerecht.	M-S1: Aus unserem christlichen Verständnis bieten wir seelische sowie religiöse Angebote für unsere Mitarbeiter. M-S2: Die Mitarbeiter identifizieren sich erkennbar mit den Grundwerten des Ordens. Fachliche Kompetenz ist mit den menschlichen und christlichen Qualitäten bereichert, die zur Betreuung der Kinder, Jugendlichen und Frauen erforderlich sind.
PROZESSE	PR-Q1: Eine bestmögliche Organisation von Behandlungs- und Prozessabläufen, verbunden mit einem hohen Servicegedanken wird für den Patienten spürbar.	PR-R1: Die Prozesse werden interdisziplinär und interprofessionell zum Wohle des Patienten abgestimmt und eingehalten.	PR-V1: Bei der Einhaltung der (definierten) Prozesse übernehmen wir persönlich Verantwortung für einen optimalen Ressourceneinsatz.	PR-S1
	PR-Q2: Wesentliche patientenbezogene und unterstützende Prozesse sind definiert und kommuniziert; sie dienen unseren strategischen Zielsetzungen und sichern somit die Ergebnisqualität.			
FINANZEN	F-Q1: Ein ausgeglichenes Jahresergebnis wird unter Berücksichtigung der nötigen Investitionen und des Personalbedarfs als Basis für eine nachhaltige Entwicklung erreicht.			
INTERESSENPARTNER	I-Q1: Die fachliche Kompetenz der Hedwigsklinik wird in die Verbund-Krankenhäuser eingebracht. I-Q2: Die universitäre Kinder- und Jugendmedizin wird im Rahmen von KUNO standortübergreifend gemeinsam mit der Uniklinik erbracht. Forschung und Lehre werden von der Hedwigsklinik im Rahmen der universitären Kooperation wahrgenommen. I-Q3: Wir verbessern das medizinische Versorgungsangebot durch die Vernetzung mit anderen Leistungsanbietern im Gesundheitswesen.	I-R1: Alle Interessenpartner werden fair behandelt. Der Umgang ist geprägt von gegenseitiger Information und verbindlichen Absprachen.	I-V1: Wir übernehmen persönlich Verantwortung für die Einhaltung der Absprachen und Kooperationsvereinbarungen. I-V2: Wir pflegen einen verantwortungsvollen Umgang mit der Darstellung der Hedwigsklinik in den Medien und darüber hinaus und sorgen so für eine positive Wahrnehmung unseres Hauses.	I-S1: Unsere Klinik wird in der Öffentlichkeit als ein katholisches Ordenskrankenhaus wahrgenommen.

1

Fokus: Lernende Organisation

Führende Rollen im Projekt

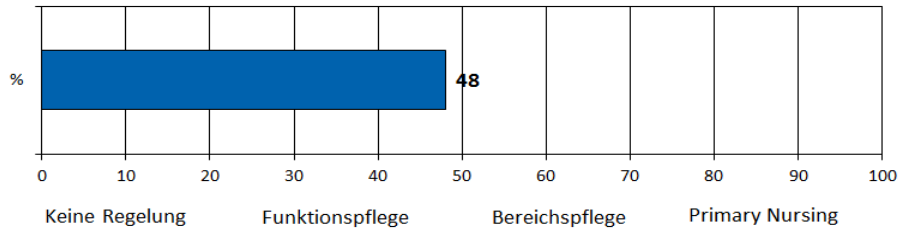
- Geschäftsführung
- Strategische Unternehmensentwicklung
- Pflegedirektionen
- Bildungszentrum

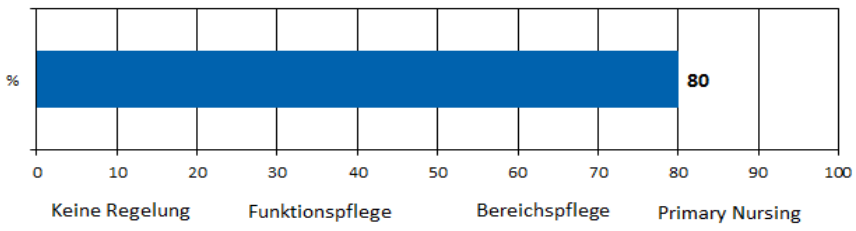
Ziele

- Mehr **Eigenverantwortung der Pflegekräfte**, umfangreiches fachliches und persönliches Fortbildungs- und Coaching Programm /Teamcoaching, Einsatz von Schauspielern in der Kommunikationsschulung …
- Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität**
- Einführung einer neuen Rolle, **der „verantwortlichen" Pflegefachkraft**, die von Aufnahme bis Entlassung für den Pflegeprozess und für die Steuerung des Behandlungsprozess verantwortlich ist
- Veränderung der **Rolle der Stationsleitung**: Prozesssteuerung und Führungsaufgaben, weniger „Orgadienst" (in Abhängigkeit von der Stationsgröße)
- **Harmonisierung der Dienstpläne** im pflegerischen und ärztlichen Bereich
- **Strukturiertes Erstgespräch** und veränderte **Pflegeplanung**
- **Verbindliche interprofessionelle Teambesprechungen**
- Eindeutige **Zuständigkeiten** und veränderte **Kommunikationsstruktur und -kultur** auf Stationen zwischen Ärzten, Pflege, Funktionen (Erreichbarkeiten, Telefone, Visiten …)

Vergleichszahlen Januar-April 2017 und 2018

	Januar- April 2017	Januar-April 2018
■	Stationsgröße 41 Betten Gastro/Nephro	45 Betten Gastro/Nephro
■	Notfallquote stationärer Patienten: 75%	77%
■	Durchschnittliche Auslastung: 82,8%	82,6%
■	krankheitsbedingter Ausfall: **4,27%**	**2,93%**
■	IzEP Score von 48	IzEP Score von 80
■	**Signifikant höhere Zufriedenheit der Patienten, Angehörigen und Mitarbeiter**	





2

Richtlinie

Gemeinsamer Bundesausschuss

des Gemeinsamen Bundesausschusses über Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Versorgung von Früh- und Reifgeborenen gemäß § 136 Absatz 1 Nummer 2 SGB V in Verbindung mit § 92 Abs. 1 Satz 2 Nr. 13 SGB V

(Qualitätssicherungs-Richtlinie Früh- und Reifgeborene/QFR-RL)

in der Fass
veröffentl
in Kraft ge

zuletzt geä
veröffentlic
in Kraft getr

Referentenentwurf einer Verordnung zur Festlegung von Pflege-personaluntergrenzen in pflegesensitiven Krankenhausbereichen für das Jahr 2019

(Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung - PpUGV)

Fokus: Digitalisierung

Führende Rollen im Projekt

- Ärztlicher Direktor
- Bereichsleitung Pflege Neo
- Pflegedirektion
- Zentral IT
- Externer Programmierer

Herausforderungen und Ziele

Zeitfresser Dokumentation

„Ärzte in Kliniken dokumentieren pro Tag durchschnittlich vier Stunden bzw. 44 Prozent ihrer Arbeitszeit“. „Die Dokumentationslast beeinträchtigt die Zufriedenheit im Beruf“

Herausforderungen

- Qualitativ hochwertige Versorgung der Patienten
- Einhaltung der verbindlichen Richtlinie und damit zusammenhängende Personaluntergrenze
- Lückenlose administrative Dokumentationspflicht bei gleichzeitigem Personalmangel
- Minimierung der wirtschaftlichen Auswirkungen auf das Krankenhaus

Ziele

- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Minimierung des Dokumentationsaufwands und Festlegung von medizinischen Kriterien für die Belegungssteuerung
- Entwicklung eines hausübergreifenden digitalen Belegung-, Steuerungs- und Informationsinstrument mit festgelegten Kriterien und Algorithmen
- Gewährleistung einer rechtssicheren Dokumentation (=> Haftpflichtversicherung)
- Verwaltungsaufwand minimieren

Umsetzung

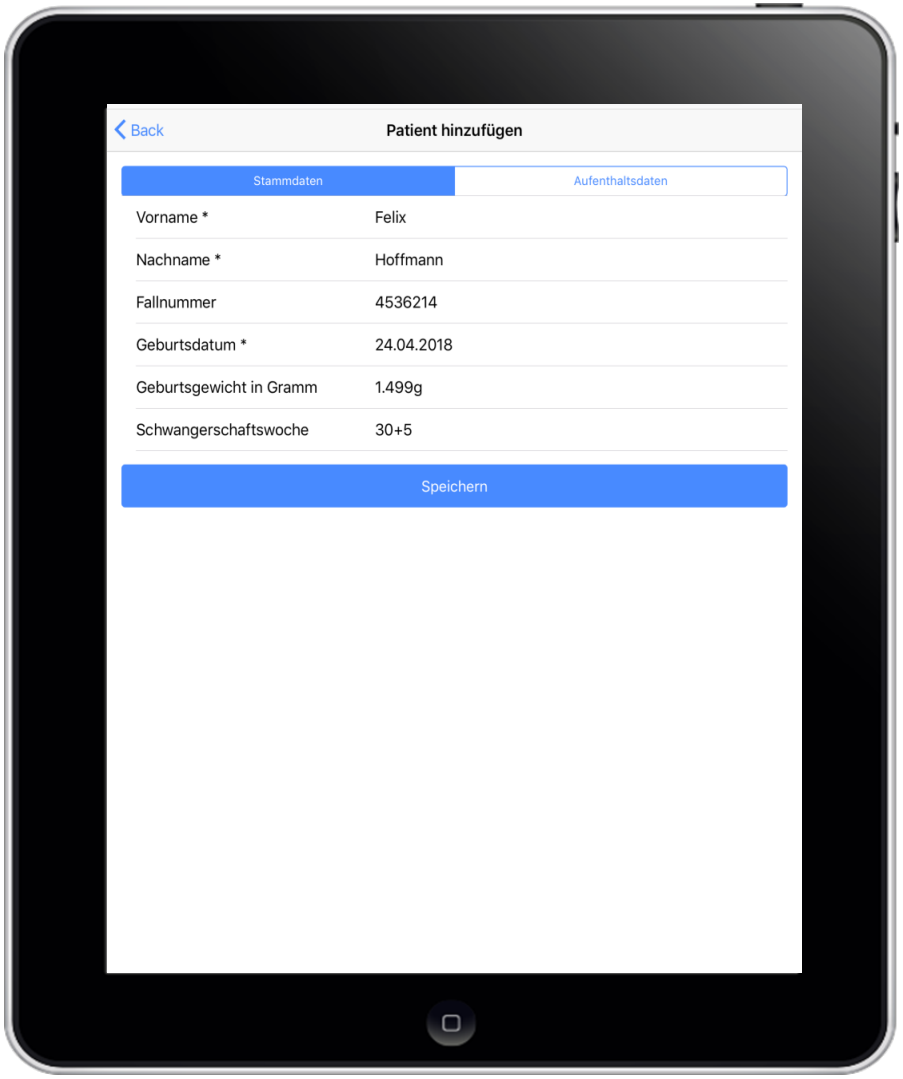
BARMHERZIGE BRÜDER
Klinik St. Hedwig
Regensburg

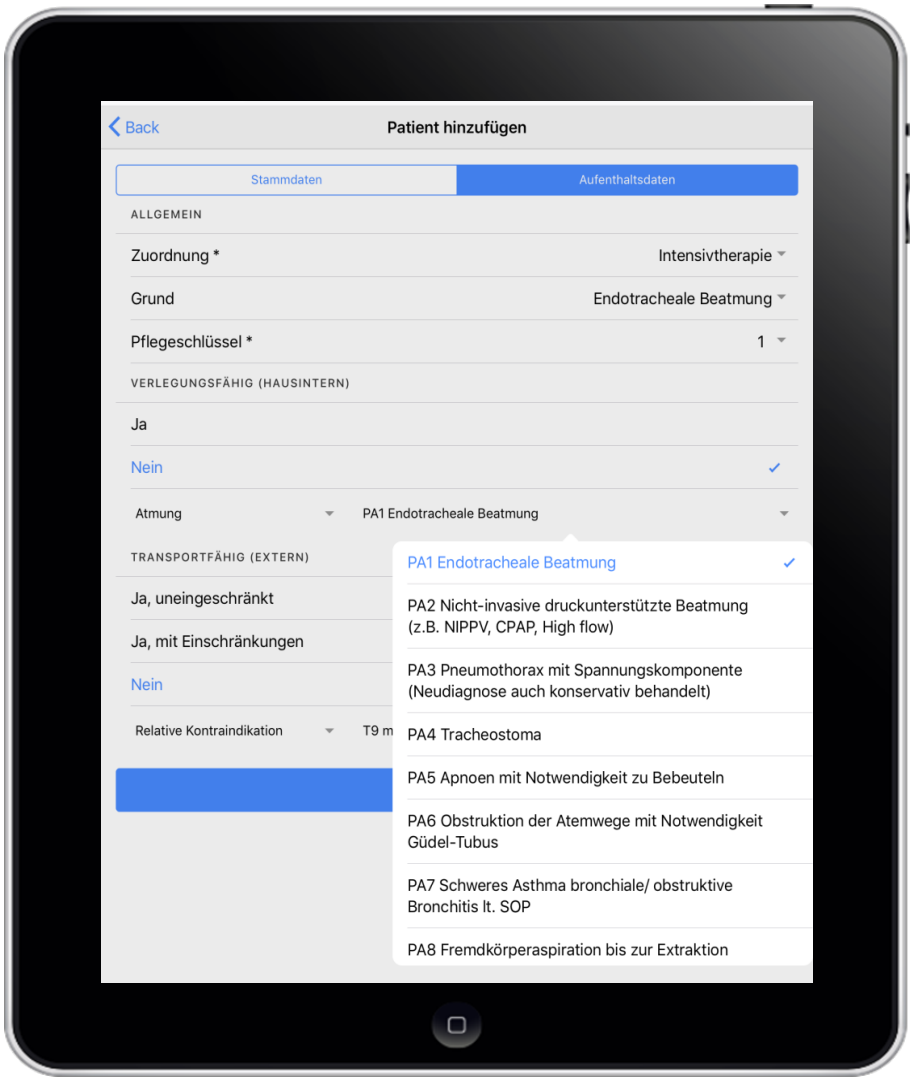
kuno KLINIK ST. HEDWIG + UNIVERSITÄTSKLINIKUM REGENSBURG

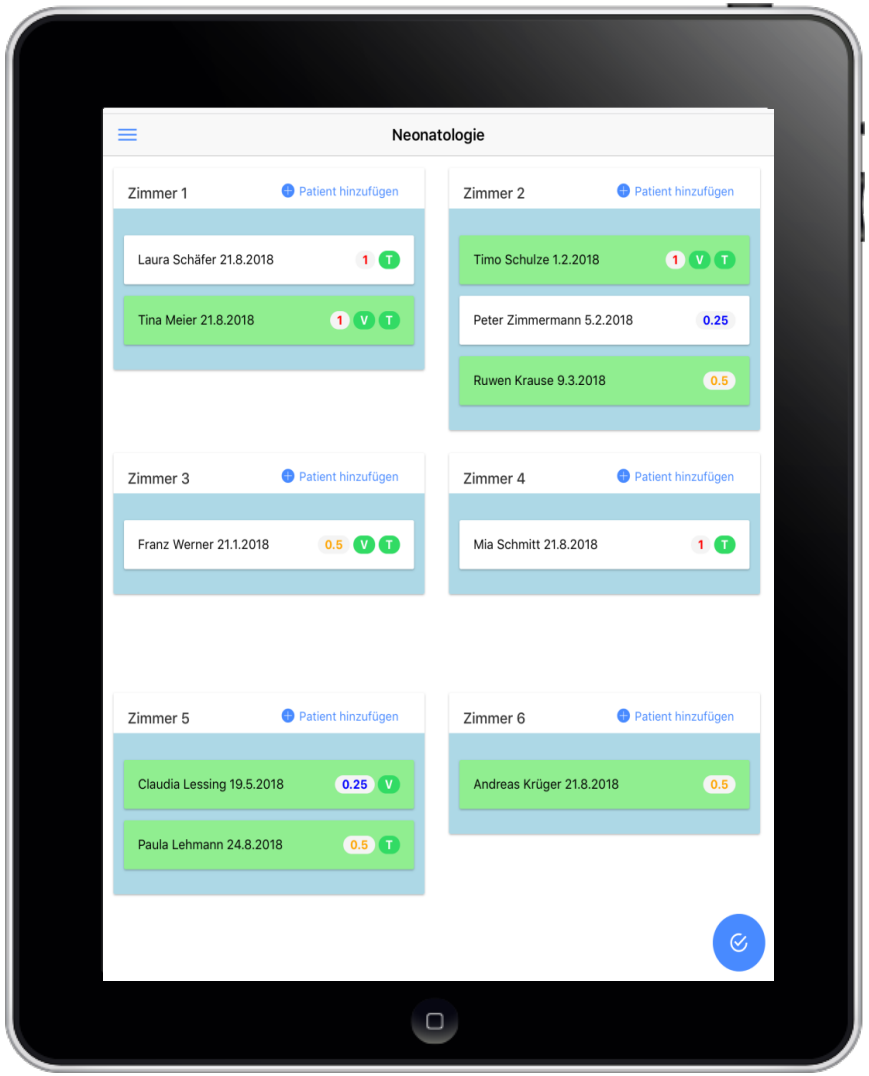
Kriterien für die Aufnahme pädiatrischer Patienten auf die Intensivstation

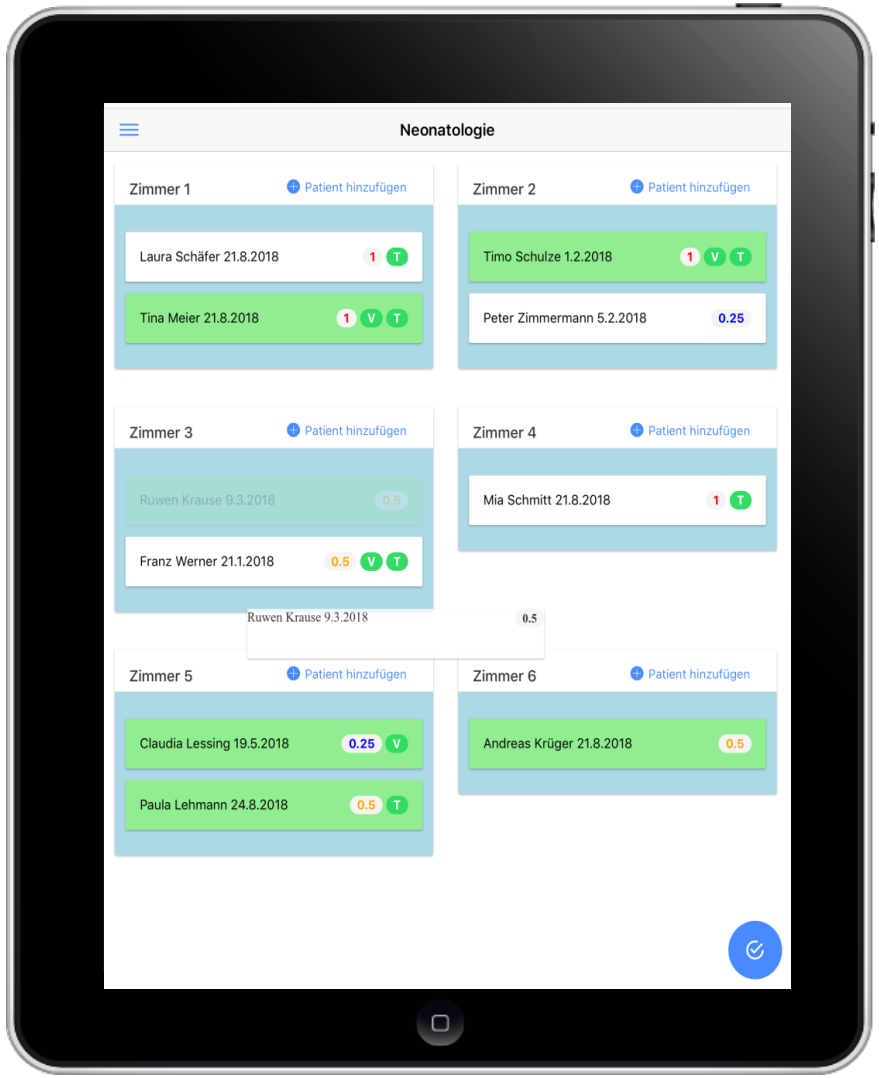
Absolute Indikationen

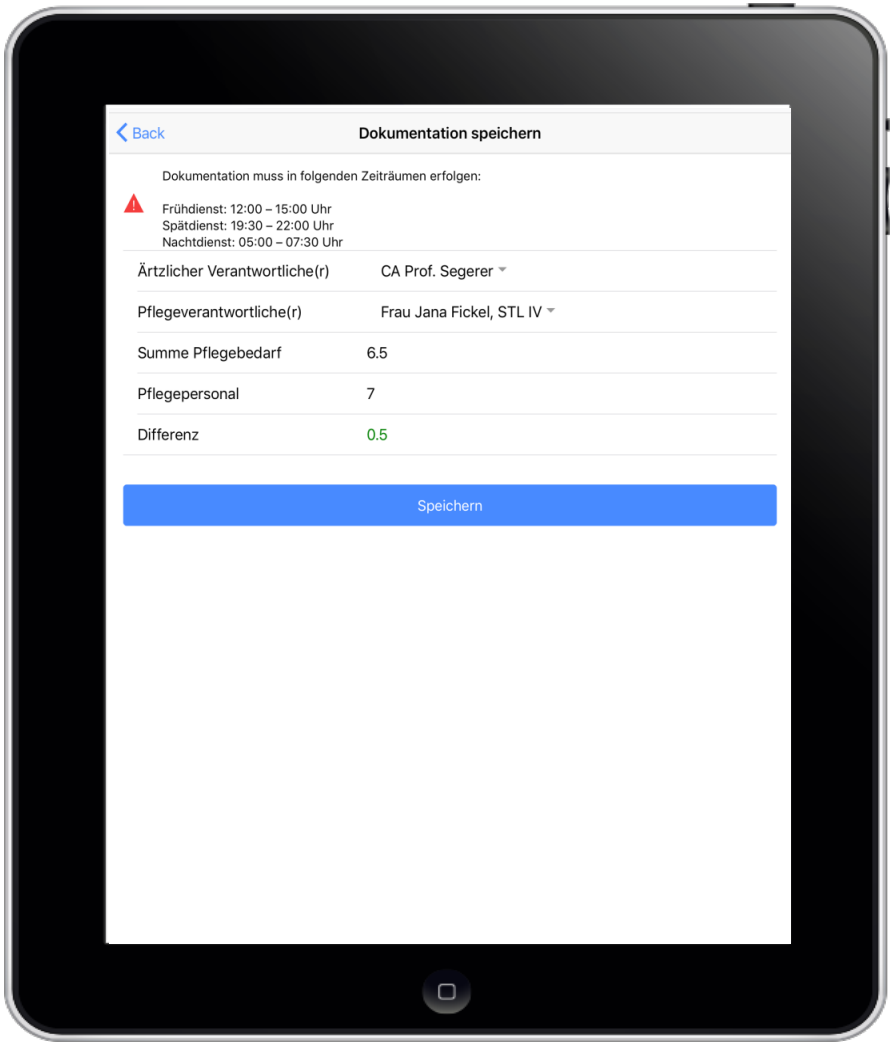
Atmung	
Ziffer	**Absolute Indikation**
PA 1	Endotracheale Beatmung
PA 2	Nicht-invasive druckunterstützte Beatmung (z.B. NIPPV, CPAP, High flow)
PA 3	Pneumothorax mit Spannungskomponente (Neudiagnose auch konservativ behandelt)
PA 4	Tracheostoma
PA 5	Apnoen mit Notwendigkeit zu Bebeuteln
PA 6	Obstruktion der Atemwege mit Notwendigkeit Güdel-Tubus
PA 7	Schweres Asthma bronchiale/ obstruktive Bronchitis lt. SOP
PA 8	Fremdkörperaspiration bis zur Extraktion
PA 9	Schwere Oxygenierungsstörung, respiratorische Globalinsuffizienz

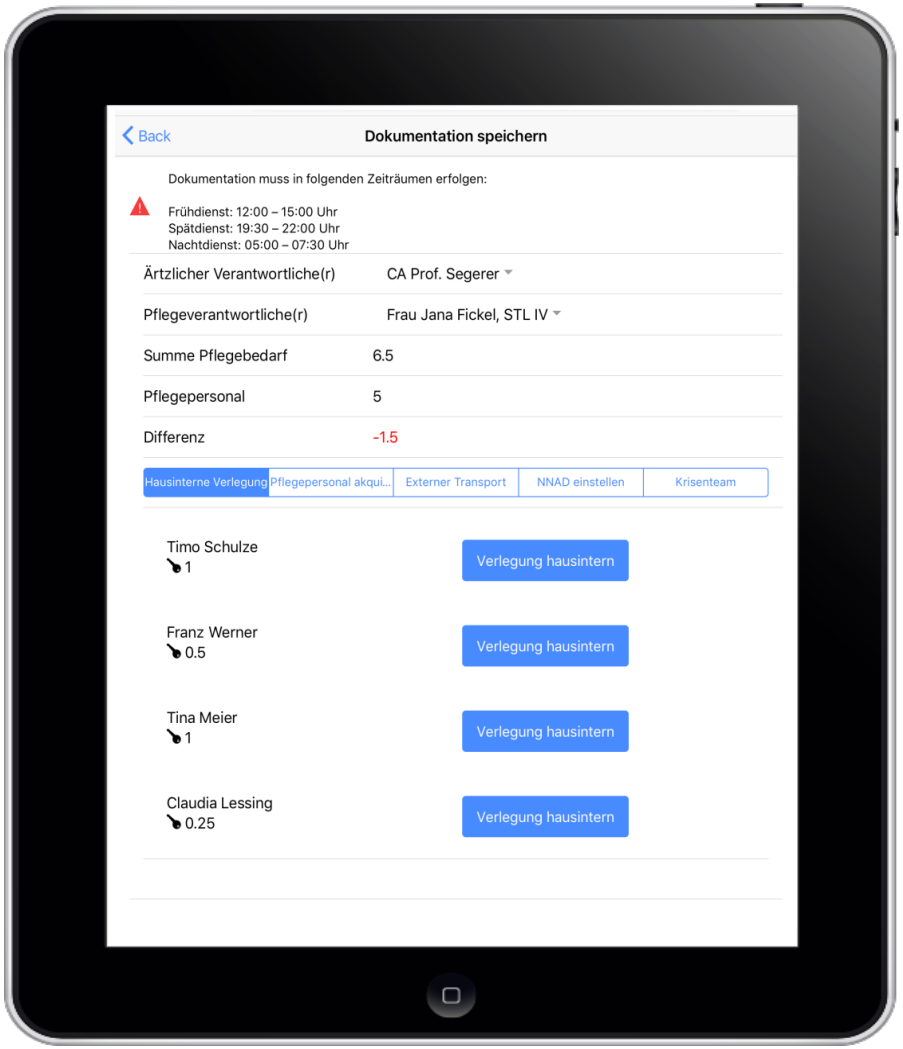

Back
Patient hinzufügen
Stammdaten
Aufenthaltsdaten
Vorname *
Felix
Nachname *
Hoffmann
Fallnummer
4536214
Geburtsdatum *
24.04.2018
Geburtsgewicht in Gramm
1.499g
Schwangerschaftswoche
30+5
Speichern


Back
Patient hinzufügen
Stammdaten
Aufenthaltsdaten
ALLGEMEIN
Zuordnung *
Intensivtherapie
Grund
Endotracheale Beatmung
Pflegeschlüssel *
1
VERLEGUNGSFÄHIG (HAUSINTERN)
Ja
Nein
Atmung
PA1 Endotracheale Beatmung
TRANSPORTFÄHIG (EXTERN)
Ja, uneingeschränkt
Ja, mit Einschränkungen
Nein
Relative Kontraindikation
T9 m
PA1 Endotracheale Beatmung
PA2 Nicht-invasive druckunterstützte Beatmung (z.B. NIPPV, CPAP, High flow)
PA3 Pneumothorax mit Spannungskomponente (Neudiagnose auch konservativ behandelt)
PA4 Tracheostoma
PA5 Apnoen mit Notwendigkeit zu Bebeuteln
PA6 Obstruktion der Atemwege mit Notwendigkeit Güdel-Tubus
PA7 Schweres Asthma bronchiale/ obstruktive Bronchitis lt. SOP
PA8 Fremdkörperaspiration bis zur Extraktion

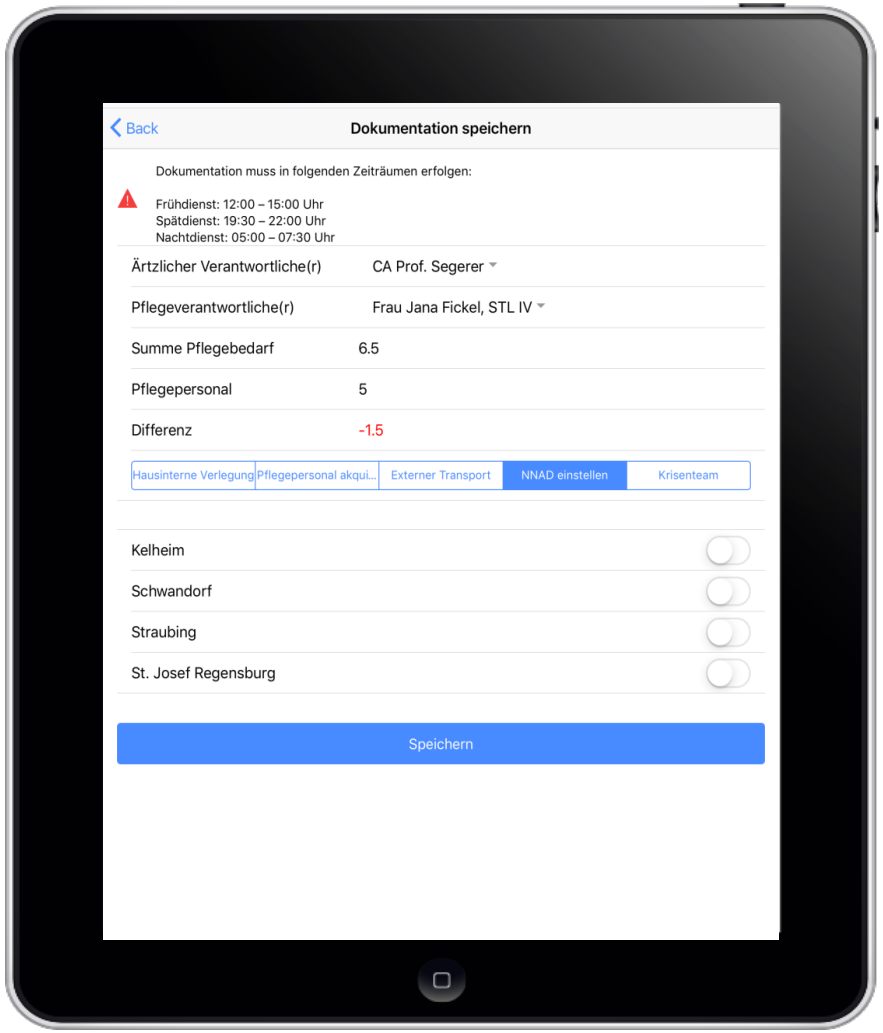

Neonatologie
Zimmer 1
Patient hinzufügen
Laura Schäfer 21.8.2018
Tina Meier 21.8.2018
Zimmer 2
Patient hinzufügen
Timo Schulze 1.2.2018
Peter Zimmermann 5.2.2018
Ruwen Krause 9.3.2018
Zimmer 3
Patient hinzufügen
Franz Werner 21.1.2018
Zimmer 4
Patient hinzufügen
Mia Schmitt 21.8.2018
Zimmer 5
Patient hinzufügen
Claudia Lessing 19.5.2018
Paula Lehmann 24.8.2018
Zimmer 6
Patient hinzufügen
Andreas Krüger 21.8.2018


Neonatologie
Zimmer 1
Patient hinzufügen
Laura Schäfer 21.8.2018
Tina Meier 21.8.2018
Zimmer 2
Patient hinzufügen
Timo Schulze 1.2.2018
Peter Zimmermann 5.2.2018
Zimmer 3
Patient hinzufügen
Franz Werner 21.1.2018
Zimmer 4
Patient hinzufügen
Mia Schmitt 21.8.2018
Ruwen Krause 9.3.2018
Zimmer 5
Patient hinzufügen
Claudia Lessing 19.5.2018
Paula Lehmann 24.8.2018
Zimmer 6
Patient hinzufügen
Andreas Krüger 21.8.2018


Back
Dokumentation speichern
Dokumentation muss in folgenden Zeiträumen erfolgen:
Frühdienst: 12:00 – 15:00 Uhr
Spätdienst: 19:30 – 22:00 Uhr
Nachtdienst: 05:00 – 07:30 Uhr
Ärtzlicher Verantwortliche(r)
CA Prof. Segerer
Pflegeverantwortliche(r)
Frau Jana Fickel, STL IV
Summe Pflegebedarf
6.5
Pflegepersonal
7
Differenz
0.5
Speichern


Back
Dokumentation speichern
Dokumentation muss in folgenden Zeiträumen erfolgen:
Frühdienst: 12:00 – 15:00 Uhr
Spätdienst: 19:30 – 22:00 Uhr
Nachtdienst: 05:00 – 07:30 Uhr
Ärtzlicher Verantwortliche(r)
CA Prof. Segerer
Pflegeverantwortliche(r)
Frau Jana Fickel, STL IV
Summe Pflegebedarf
6.5
Pflegepersonal
5
Differenz
-1.5
Hausinterne Verlegung
Pflegepersonal akqui...
Externer Transport
NNAD einstellen
Krisenteam
Timo Schulze
1
Verlegung hausintern
Franz Werner
0.5
Verlegung hausintern
Tina Meier
1
Verlegung hausintern
Claudia Lessing
0.25
Verlegung hausintern

Back
Dokumentation speichern
Dokumentation muss in folgenden Zeiträumen erfolgen:
Frühdienst: 12:00 – 15:00 Uhr
Spätdienst: 19:30 – 22:00 Uhr
Nachtdienst: 05:00 – 07:30 Uhr
Ärtzlicher Verantwortliche(r)
CA Prof. Segerer
Pflegeverantwortliche(r)
Frau Jana Fickel, STL IV
Summe Pflegebedarf
6.5
Pflegepersonal
5
Zusätzliches Pflegepersonal
2
Differenz
0.5
Hausinterne Verlegung
Pflegepersonal akqui...
Externer Transport
NNAD einstellen
Krisenteam
Zusätzliches Pflegepersonal
2
Return
ABC
Widerrufen
ABC


Back
Dokumentation speichern
Dokumentation muss in folgenden Zeiträumen erfolgen:
Frühdienst: 12:00 – 15:00 Uhr
Spätdienst: 19:30 – 22:00 Uhr
Nachtdienst: 05:00 – 07:30 Uhr
Ärtzlicher Verantwortliche(r)
CA Prof. Segerer
Pflegeverantwortliche(r)
Frau Jana Fickel, STL IV
Summe Pflegebedarf
6.5
Pflegepersonal
5
Differenz
-1.5
Hausinterne Verlegung
Pflegepersonal akqui...
Externer Transport
NNAD einstellen
Krisenteam
Kelheim
Schwandorf
Straubing
St. Josef Regensburg
Speichern

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

Triple win - Recruiting von Fachkräften im Ausland

Kooperationsprojekt der Zentralen Arbeitsvermittlung (ZAV) der BA und der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)

Vermittlung von Pflegekräften aus den Philippinen, Portugal, Bosnien-Herzegowina und Serbien

- **Gezielte Ausschreibung vor Ort durch Partnerarbeits-verwaltungen**
- **Prüfung der formalen Voraussetzungen**

Auswahlgespräche mit interessierten Bewerbern durch ZAV, sprachliche, kulturelle und fachliche Vorbereitung der Projektteilnehmer im Heimatland; Vorbereitung eigener Mitarbeiter auf die Neuen Kollegen

Auswahl durch Arbeitgeber vor Ort oder per Telefon/Skype

Fokus: Fachkräftemangel

Führende Rollen im Projekt

- Pflegedirektion
- Personalabteilung
- Externe Partner

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

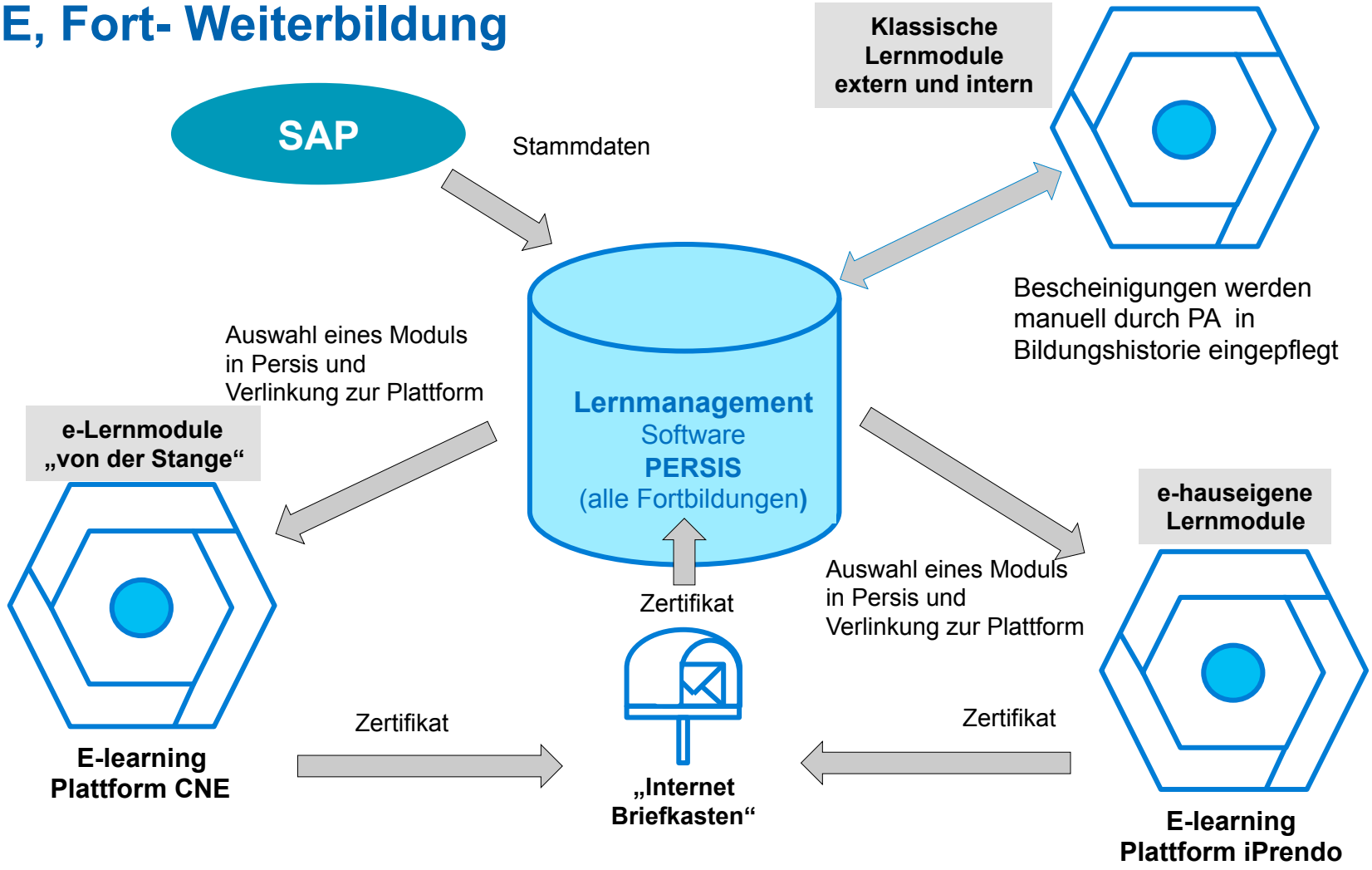
Triple win - Recruiting von Pflegefachkräften im Ausland

Umsetzung – Klinik St. Hedwig, Regensburg

Klinikinterne Vorbereitung:	Integration der neuen Mitarbeiterinnen:
■ Einarbeitungsverlauf je Fachabteilung festgelegt ■ Feste Praxisanleiter/Mentoren je Station benannt ■ Verbindlichen Einarbeitungsleitfaden erstellt ■ Gruppenschulungen Bestandsmitarbeiter und Einweisungen zeitlich fest vorgegeben ■ Regelmäßige Abstimmungsgespräche aller Beteiligten ■ Wohnungen, Wohnheimplätze **Ziel**: **breite Akzeptanz schaffen** => Information über Projekt an alle Gremien im KH, alle pflegerischen Vorgesetzten, alle Praxisanleiter, möglichst viele Mitarbeiter der Stationen => Kulturkompetenz	■ Abholung Hauptbahnhof Regensburg ■ Lohnvorschuss als Taschengeld ausbezahlt ■ Infomappe über die Stadt Regensburg, Stadtführung ■ Verbindung zur serbischen Gemeinde Regensburg ■ Sprachkurs, „Kulturmentoren“ ■ Hilfe bei Erledigung von Formalitäten (Eröffnung Girokonto, Anmeldung bei der Krankenkasse, Fahrkarte ÖPNV …) ■ Hilfe zur Erlangung der Berufsanerkennung (Vorbereitung auf die praktische Prüfung zum Ende des Anpassungslehrganges, …)

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund

PE, Fort- Weiterbildung



PERSONALENTWICKLUNG & BILDUNG

- Fort- und Weiterbildung (Programm plus individuelle Formate, Seminare/Workshops)
- Verbundweite Führungskräfteentwicklung (1 Basis WS, 4 Vertiefungsmodule, Kompetenzmodell Pflege incl. WS)
- Coaching Angebote (Einzel/Team)
- Führungsnachwuchsentwicklung (Trainee Programm)
- Projektunterstützung/eigene Projekte (z.B. Station+, Prakt. Ausbildung, Entlassmanagement, Personal; Kompetenz- Karrieremodell Pflege)
- Entwicklung neuer Lehr-/Lernmethoden / eigene PE Projekte z.B. e-learning, „nugget learning“
- Hochschulkooperationen (z.B. Stiftungslehrstuhl Pflege Ostbayerische Technische Hochschule, Forschungsprojekte i.R. der medizinischen Lehrstühle unserer Standorte in Regensburg zusammen mit dem Uniklinikum Regensburg, Versorgungsforschung zusammen mit weiteren Universitäten)
- Diverse Fortbildungsveranstaltungen und Vortragsreihen (z.B. Lebens(gest)alter – Perspektiven zum Älterwerden, Gesundheitstag 2019)

Fazit 1 Herausforderungen HRM

- Erste Frage bei allen Entscheidungen – auch im HRM lautet: Was braucht der Patient?
- Kritisch zu hinterfragen sind daher „monolithische HR Prozesse“ wie z. B. Zielvereinbarungen, formalisierte Mitarbeitergespräche oder oktroyierte Führungs- und Coaching Prozesse solange die Strukturen und Anreizsysteme (z. B. Verträge) in den Krankenhäusern bleiben wie sie sind
- Zielrichtung aller Bestrebungen im HRM muss auf einer Veränderung der Prozesse liegen, die die Organisation Krankenhaus im Sinne der Patientenversorgung und des Unternehmens verbessern, aus Sicht BB daher v.a. Innovations- und Veränderungsmanagement
- Die damit verbundenen Kompetenzen entsprechen nicht (immer) den Fähigkeiten unserer Mitarbeiter in den „klassischen“ Personalabteilungen
- HRM sollte die Bedeutung seiner Organisationsform relativieren

Fazit 2 Handlung erfordert Haltung!

- HRM ist Führungsaufgabe und keine Organisationsstruktur
- Führungskräfte müssen Vertrauen haben und dieses vorleben, damit Kreativität, Mut, Menschlichkeit und Verantwortungsbewusstsein auch in Veränderungsprozessen Bestandteile der Unternehmenskultur sind
- Transformationsprozess Digitalisierung und Robotik:
  HRM muss eine Vorstellung und Kompetenzen entwickeln von …
  - alternativen Organisationsstrukturen und Anforderungsprofilen, wenn Teile bisheriger Aufgaben (und Mitarbeiter) wegfallen oder substituiert werden
  - Zusammenhalt und Zusammenarbeit im Unternehmen Krankenhaus in einer durch ständige Veränderungen und Individualität geprägten Organisation und Gesellschaft
- **Kernfrage**: Wie finden wir (die richtigen) Mitarbeiter und wie beantworten wir ihnen heute und in Zukunft das **„Sinnversprechen“?**

Regensburg - Klinik St. Hedwig

Regensburg - Prüfeninger Straße

Regensburg - Paul Gerhardt Haus

Straubing - Klinikum St. Elisabeth

Schwandorf - Krankenhaus St. Barbara

München - Krankenhaus München

VIELEN DANK

Krankenhausverbund Barmherzige Brüder
Prüfeninger Straße 21
93049 Regensburg
Tel. 0941 369-1020
www.bb-krankenhausverbund.de

BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund