



Heribert Fastenmeier

Personal motivieren – am Beispiel des Klinikums Ingolstadt

Biersdorf, 9. September 2010

Geschäftsführung

„Der Erfolg eines Unternehmens liegt in der Summe der Erfolge seiner Mitarbeiter.“

Jörg Rieder, Digital Equipment

**„Der Wille öffnet die Türen zum Erfolg.
(Stoßen wir die Türen auf! Machen wir uns an die Arbeit.)“**

Louis Pasteur (1822-95), frz. Chemiker u. Bakteriologe

„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen.“

Hans Christoph von Rohr (*1938), dt. Topmanager, b. 1995 Vorstandsvors. Klöckner Werke AG

„Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muss sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“

Gerald W. Huft, Herausgeber "Incentive Journal,"

Agenda

Vorspann: Klinikum Ingolstadt stellt sich vor

Kliniken – Unternehmen haben Verantwortung

Arbeitsbelastung entwickeln und gestalten

Arbeitsfelder des modernen Personalmanagements

Demographie - MOTIVATION - Wettbewerb

Müssen wir uns so stark engagieren?

Agenda

Vorspann: Klinikum Ingolstadt stellt sich vor

Kliniken – Unternehmen haben Verantwortung

Arbeitsbelastung entwickeln und gestalten

Arbeitsfelder des modernen Personalmanagements

Demographie - MOTIVATION - Wettbewerb

Müssen wir uns so stark engagieren?

Klinikum Ingolstadt stellt sich vor ...

Strategische Entwicklungen des Klinikums Ingolstadt und die Rolle der Mitarbeiter

– interdisziplinär – interprofessionell – komplex und integrativ –

“Strategisches Planen ist wertlos - es sei denn, man hat zuerst einmal eine strategische Vision.” (John Naisbitt, amerik. Prognostiker)



Respekt

Innovation

Motivation

Ihr Vertrauen - unsere Verpflichtung zur Qualität

kompetent

sozial

Ergebnisorientierung



Wirtschaftlichkeit

erfolgreich

kooperativ

Wir wollen zufriedene Patienten

Wir wollen ständig besser werden

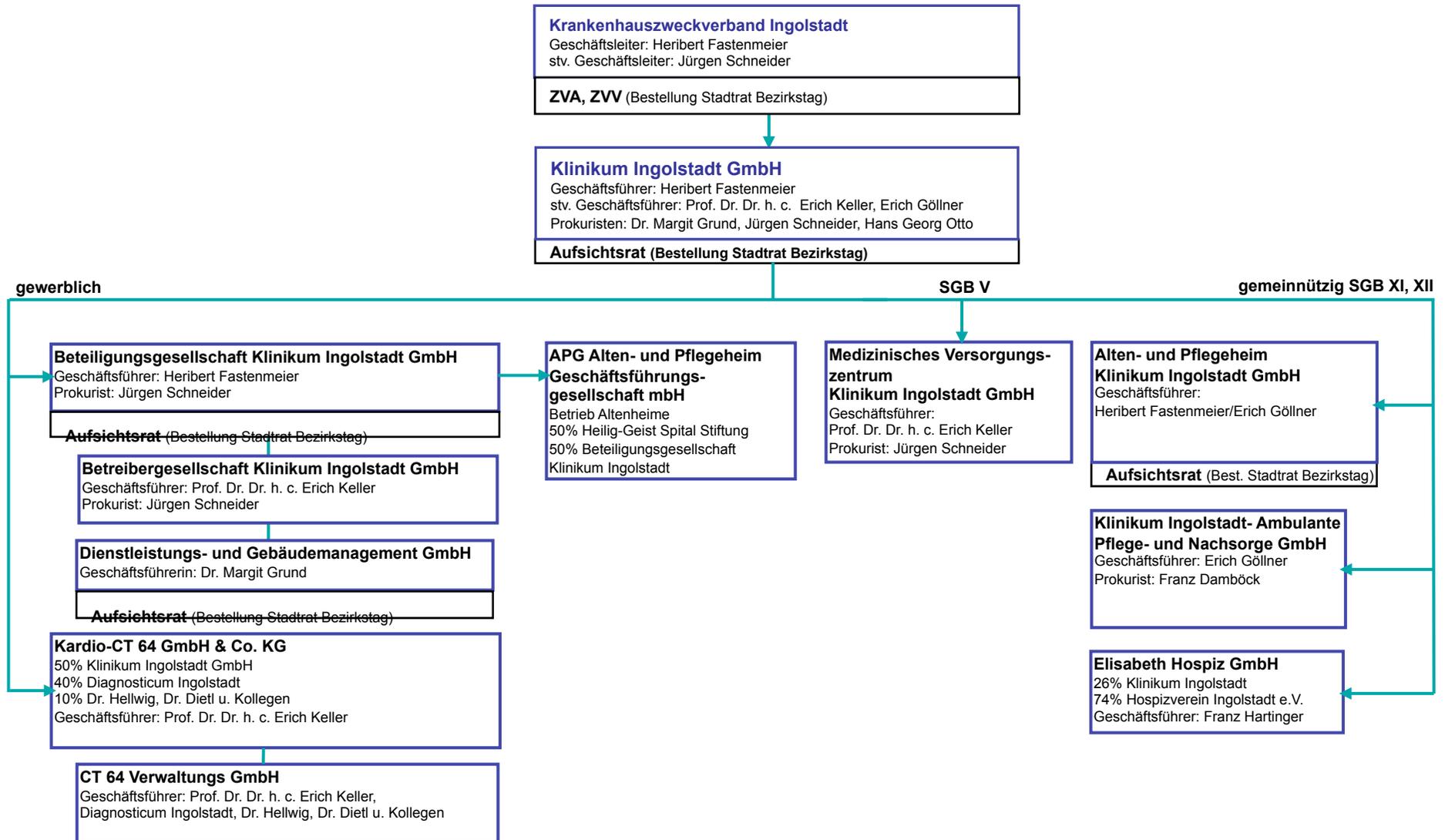
Gemeinsam erreichen wir unsere Ziele

Wirtschaftlichkeit sichert die Zukunft



Geschäftsführung

Klinikum Ingolstadt GmbH - Der Konzern



gewerblich

SGB V

gemeinnützig SGB XI, XII

Geschäftsführung

Klinikum Ingolstadt

Das Gesundheitszentrum

in der Region mit mehr als
160 Kooperationen und Partnerschaften

Ein leistungsfähiger und zuverlässiger Partner

für unsere Patienten, deren
Angehörige und
Geschäftspartner

Zukunftsprogramm 2010

Management und Führung

- Leistungsanreizsysteme für Fachärzte
- Traineeprogramm für Führungskräfte
- Betriebsvereinbarung Arbeitszeiten

Struktur und Prozess

- Schaffung der Hauptabteilung Akutgeriatrie mit Kooperation GZN
- Interdisziplinäres Wirbelsäulenzentrum (Orthopädie – Unfallchirurgie – Neurochirurgie)
- 21. Fachbereich Prä- und Notfallklinik mit Einstellung Chefarzt für die interdisziplinäre Notfallklinik

Partnerschaften

- Heckscher Klinik
- Klinikum Nürnberg (Kardiologie, Fallsteuerung Kardiochirurgie)
- Forschungsaufträge FH Ingolstadt
- Kooperation mit Kliniken St. Elisabeth Neuburg/Donau
- Ausbau der Kooperation mit Reha Zentrum Passauer Wolf
- Röhn Klinikum Kipfenberg (Teleradiologie, Labor, Personalgestellung Frühreha)

Bauprojekte

- Generalrenovierung Notfallzentrum Teil 2 - PräKlinik
- Neubau Pflegeheim
- Generalsanierung Klinikum Ingolstadt
- Fertigstellung Strahlenbunker
- Fertigstellung Renovierung Station 35 - PRY

Einer der größten Arbeitgeber

in der Region mit mehr als 3173 Arbeitnehmern

Das größte Krankenhaus

in der Region mit 21
leistungsfähigen
Kliniken und Instituten



Geschäftsführung

Agenda

Vorspann: Klinikum Ingolstadt stellt sich vor

Kliniken – Unternehmen haben Verantwortung

Arbeitsbelastung entwickeln und gestalten

Arbeitsfelder des modernen Personalmanagements

Demographie - MOTIVATION - Wettbewerb

Müssen wir uns so stark engagieren?

Unternehmen müssen ...

- **zuverlässig** sein
(keine sprunghaften Entscheidungen)
- **transparent** und **zeitnah** handeln
- **verständigungsfähig** sein
(muss verstehen – will verstehen)



Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter

Menschen wollen etwas leisten und streben danach, ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln.

„Der stärkste Trieb in der menschlichen Natur ist der Wunsch, bedeutend zu sein.“

John Dewey (1859-1952), amerik. Philosoph, Pädagoge u. Psychologe

Geschäftsführung



Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter

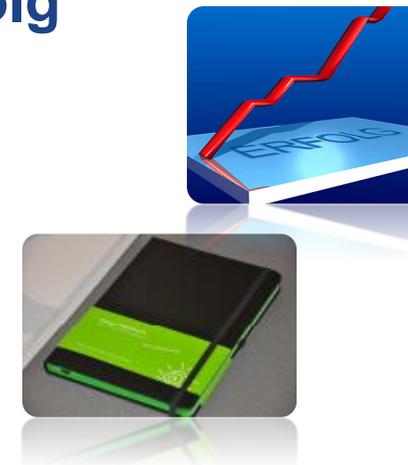
Führungskultur

- erkennt **Leistung** an
- bewertet **transparent** und **nachvollziehbar**
- beteiligt **materiell** am **Unternehmenserfolg**



Unternehmenserfolg = Mitarbeitererfolg

- Motivation
- Identifikation
- Teilhabe – ideell und materiell

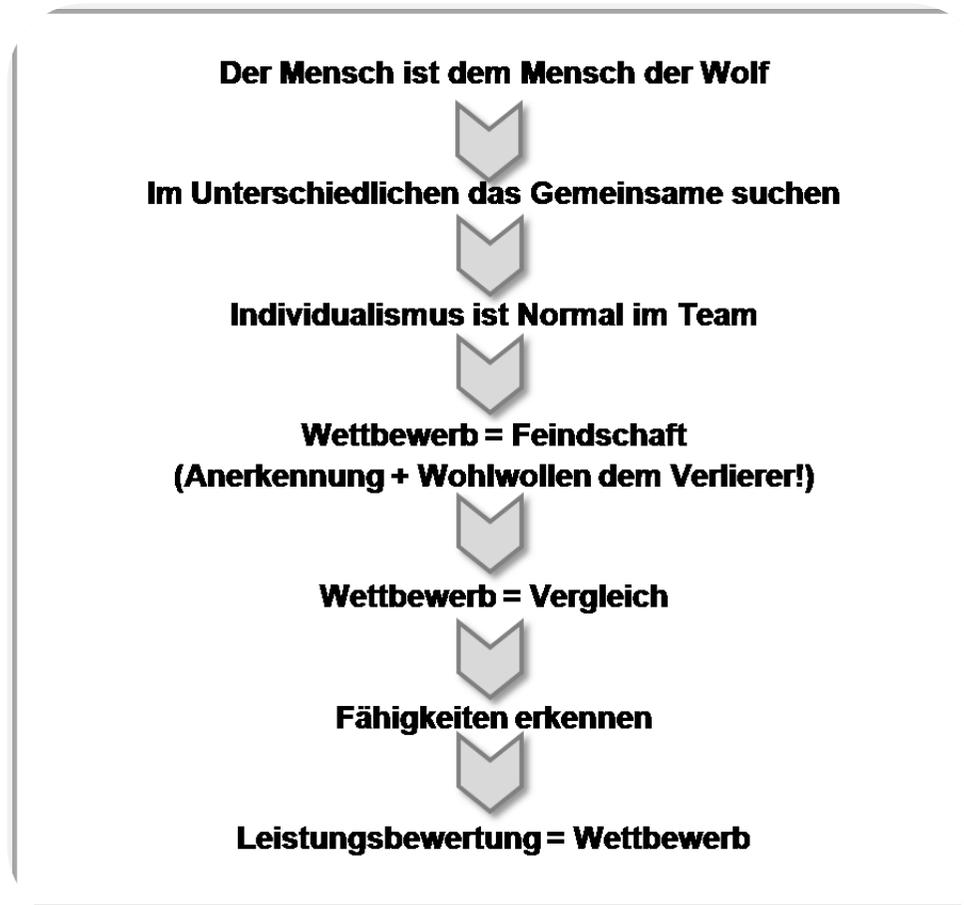


*„Wer vom Ziel nichts weiß, wird den Weg nicht finden.“
(Chr. Morgenstern)*

Personal war, ist und bleibt DER entscheidende Erfolgsfaktor !!!

Unternehmen haben Verantwortung

... für Kultur, Bildung, Beziehung, Vernetzung, Integration ...



Geschäftsführung

Agenda

Vorspann: Klinikum Ingolstadt stellt sich vor

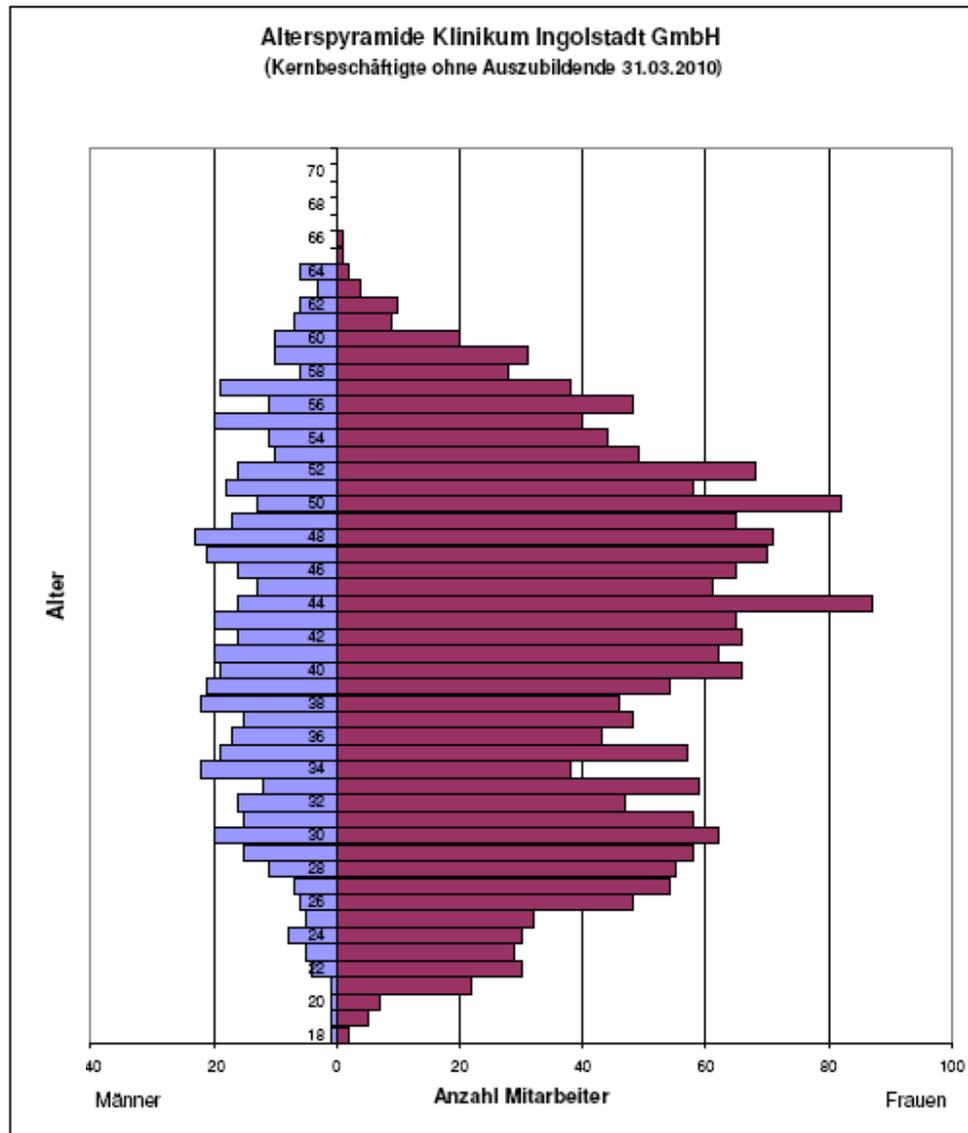
Kliniken – Unternehmen haben Verantwortung

Arbeitsbelastung entwickeln und gestalten

Arbeitsfelder des modernen Personalmanagements

Demographie - MOTIVATION - Wettbewerb

Müssen wir uns so stark engagieren?



[Personalbericht](#)

Entwicklung Personalkennzahlen Klinikum Ingolstadt (1/2)

Pflegetage je Vollkraft-Stelle

Pflegetage je VK	2005	2006	2007	2008	2009
Ärztlicher Dienst	1.182	1.116	1.120	1.059	1.005
Pflegedienst	532	506	502	489	461
Funktionsdienst	1.750	1.718	1.714	1.664	1.547
Klinikum Ingolstadt GmbH gesamt	190	182	183	177	168

Vergütung-Kosten je Vollkraft im Ärztlichen Dienst

	2005	2006	2007	2008	2009
Durchschnittsvergütung Ärztlicher Dienst	63.755	64.288	68.855	70.692	77.486
Durchschnittskosten Ärztlicher Dienst	79.218	80.177	85.134	86.913	94.264

Personalkosten je Fall

Personalkosten je Fall	2005	2006	2007	2008	2009
Ärztlicher Dienst	662	705	703	732	781
Pflegedienst	879	907	884	885	912
Funktionsdienst	265	269	270	271	281
Klinikum Ingolstadt GmbH gesamt	2.690	2.780	2.704	2.741	2.847

Personalkosten je CM

Personalkosten je CM	2005	2006	2007	2008	2009
Ärztlicher Dienst	687	733	754	774	855
Pflegedienst	912	943	948	936	998
Funktionsdienst	275	280	290	287	307
Klinikum Ingolstadt GmbH gesamt	2.790	2.890	2.902	2.899	3.116

Entwicklung Personalkennzahlen (2/2)

CM-Punkt je Vollkraft-Stelle inkl. Auszahlung

CM je VK	2005	2006	2007	2008	2009
Ärztlicher Dienst	115,33	109,33	112,89	112,29	110,22
Pflegedienst	51,94	49,59	50,54	51,87	50,54
Funktionsdienst	170,76	168,23	172,70	176,43	169,64
Klinikum Ingolstadt GmbH gesamt	18,50	17,79	18,41	18,77	18,37

CM-Punkt je Vollkraft-Stelle ohne Auszahlung

CM je VK	2005	2006	2007	2008	2009
Ärztlicher Dienst	122,97	117,27	123,65	124,19	122,31
Pflegedienst	51,94	49,60	50,59	52,10	50,89
Funktionsdienst	170,76	169,91	174,86	177,19	170,88
Klinikum Ingolstadt GmbH gesamt	18,65	17,93	18,62	18,99	18,62

Vollkraft-Entwicklung Klinikum Ingolstadt

Dienstgruppe	2005	2006	2007	2008	2009
Ärztlicher Dienst	305,16	315,18	319,28	329,47	332,38
Pflegedienst	677,51	694,90	713,20	713,29	724,88
Med.-techn. Dienst	271,73	268,95	258,37	257,30	258,13
Funktionsdienst	206,09	204,83	208,70	209,70	215,95
Klinisches Hauspersonal	96,52	101,65	102,25	101,55	97,21
Wirtschafts- und Versorgungsdienst	163,78	170,59	171,34	170,21	174,29
Haustechnik	52,28	53,41	52,44	52,86	53,85
Verwaltungsdienst	107,34	107,34	112,69	116,57	117,51
Sonderdienst	15,75	14,59	13,91	14,44	13,95
Medizintechnik	6,00	6,00	6,00	6,00	6,03
Summe	1.902,16	1.937,44	1.958,18	1.971,40	1.994,18

Geschäftsjahrung

Agenda

Vorspann: Klinikum Ingolstadt stellt sich vor

Kliniken – Unternehmen haben Verantwortung

Arbeitsbelastung entwickeln und gestalten

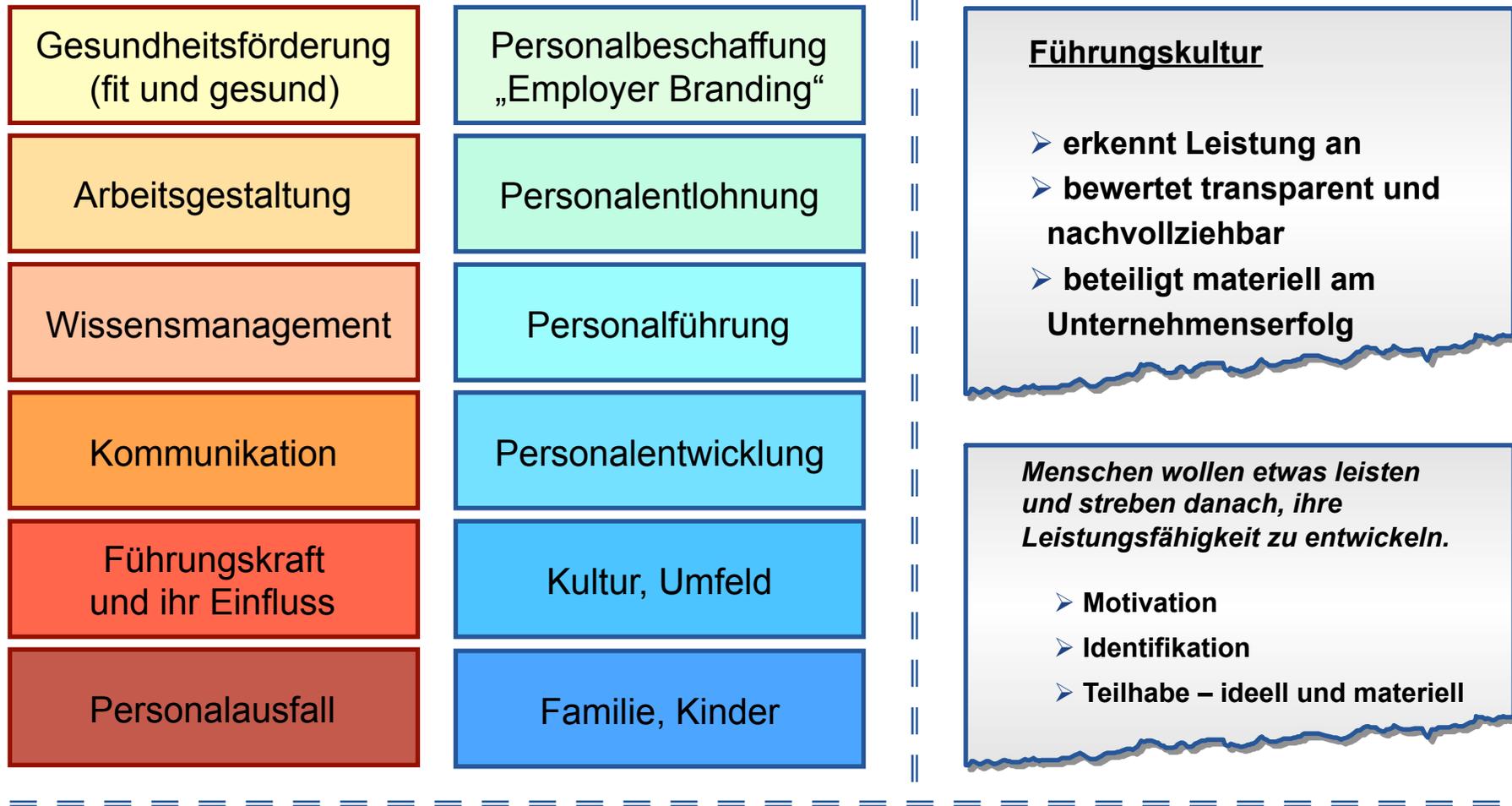
Handlungsfelder des modernen Personalmanagements

Demographie - MOTIVATION - Wettbewerb

Müssen wir uns so stark engagieren?

Handlungsfelder des modernen Personalmanagements

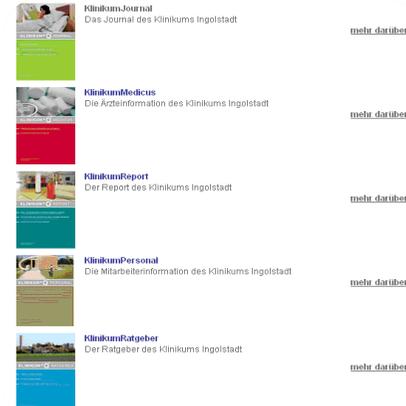
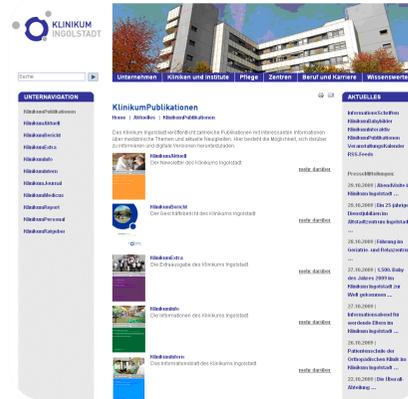
(Im Zeichen der Demographie, der **Motivation** und des Wettbewerbs)



Unternehmenserfolg = Mitarbeitererfolg

Motivation durch Transparenz

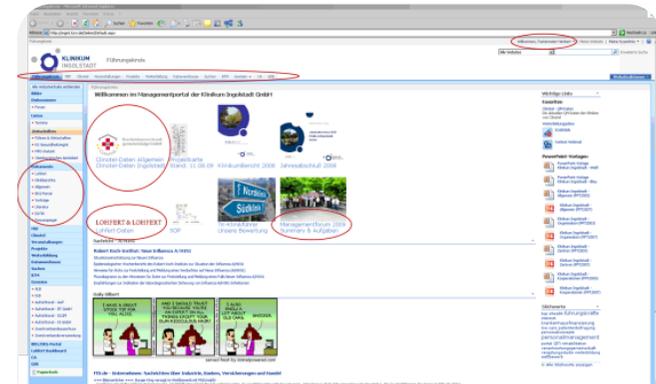
- Mitarbeiterzeitung



„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

Lee Iacocca (*1924), amerik. Topmanager, 1979-92 Vorstandsvors. Chrysler Corp.

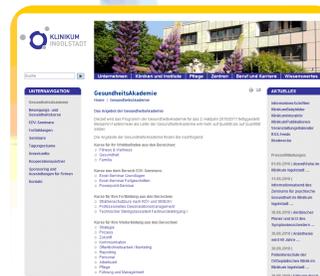
- Sharepoint (Managementplattform für Reports, News)



- Intranet



- Gesundheitsakademie
- Mitarbeiter – Internetcafe
- Eigene Bibliothek



Motivation durch Gestaltung der Arbeitsplätze (inhaltlich)

- Ambulante Arbeitsplätze (AOZ)
- Teamstruktur ambulant / stationär
- Projektlaufbahn
- Zentral OP – Spezialisierung (z.B. Da Vinci)
- Entlastung von der Dokumentation
- Harmonisierung der Belastung
- Frauenarbeitsplätze,
- Altersgerechte Arbeitsplätze
- Spezialisierung der Tätigkeit (Fallmanagement, OTA, u.a.)



Motivation durch Gestaltung der Arbeitsplätze (zeitlich)

- Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Zeitkonten, Krenzzeiten)
- Lange Schichtintervalle (> 6 Monate), BD
- Vermeidung von Überstunden
- Reduktion Nacht-/Wochenendarbeitsplätze (Kurzliegerbereich)
- Zeitkonten, Langzeitkonten

Motivation durch Soziale Betreuung

- KiKi (Kriseninterventionsdienst)
- Sozialarbeiter für Sonderbehinderte
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Schwangerenberatung



Motivation durch Sachbezüge

- Einkauf in der Apotheke / im Fertigvorrat
- Klinikeigene Zimmer / Wohnungen
- Wäscheservice für Mitarbeiter
- Eigenes Mitarbeiter-Café (Mo – So)
- Gutscheine für Verbesserungsvorschläge (Essen im Schindlerhof)
- Geplant ein Sachbezugsshop

Motivation durch Personalentwicklungsmaßnahmen

- Trainee Konzern Stadt (Betriebswirte, Ingenieure, Juristen)
- Ärzte für die Region
- MBA für Mediziner (Business Angel)



Kommunales Krankenhaus wird „Business Angel“

Klinikum Ingolstadt will qualifizierten Nachwuchs durch neue Ausbildungsmöglichkeiten sichern



H. Fastenmeier

Die viel zitierte demografische Entwicklung betrifft die Kliniken in Deutschland gleich doppelt. Einerseits werden die Patienten immer älter und bestimmte Krankheitsbilder wie etwa Diabetes immer häufiger. Aber auch hinsichtlich der Personalbeschaffung und -entwicklung stehen die deutschen Krankenhäuser vor großen Herausforderungen: Immer weniger junge und gut qualifizierte Arbeitskräfte sind auf dem medizinischen Arbeitsmarkt für die Kliniken verfügbar. Die Akquise von Jungmediziner über das vorgeschaltete praktische Jahr ist für Kliniken nahezu unmöglich geworden. Die hohen Abbrechnungen von etwa 40 Prozent in Medizin-Studiengängen wird diese Situation in Zukunft sogar noch verschärfen.

Das Klinikum Ingolstadt geht dieses Problem künftig offensiv an und bemüht sich mit einem „Business Angel“-Programm aktiv um die Gewinnung und Ausbildung des eigenen Nachwuchses. Das große Krankenhaus der Region legt Personalentwicklungsprogramme auf, die im ärztlichen Bereich und in der Krankenpflege jungen Leuten eine attraktive Chance für eine solide Ausbildung sichern und gleichzeitig dem Klinikum qualifizierte junge Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger sowie Mitarbeiter im ärztlichen Bereich sichern soll.

Bachelor-Studiengang für Krankenpflege

Ab 2009 wird hierzu ein Bachelor-Studiengang mit integrierter Berufsausbildung für Krankenpflege am Klinikum eingerichtet werden. Das Angebot der Hochschule München verbindet eine praktische Berufsausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflege mit einem umfassenden Bachelor-Studium. Damit besteht für die Studierenden die Möglichkeit, bereits während des Stud-

iums praktische Einblicke in den späteren Berufsalltag zu gewinnen. In den ersten drei Jahren wird parallel zum Teilzeitstudium in Blockform die Berufsausbildung in einem Pflegeberuf absolviert. Der erste Studienabschnitt endet mit der staatlichen Prüfung in der Gesundheits- und Krankenpflege und dem Erwerb der Berufszulassung. Der zweite Abschnitt sieht ein Vollzeitstudium an der Hochschule vor, endet mit der Bachelor-Arbeit und führt zum international anerkannten akademischen Grad „Bachelor of Science in Pflegewissenschaften“. Darauf aufbauend kann zusätzlich ein Masterstudium absolviert werden.

Jungmediziner studieren Gesundheitsökonomie

Ein zweites Programm richtet sich an Jungmediziner und Absolventen des praktischen Jahres (PJ). Studierenden, die ihr praktisches Jahr im Klinikum absolvieren, soll eine Aufwandsentschädigung von monatlich 600 Euro bezahlt werden und weitere Vergütungen wie kostenloses Essen oder eine günstige Wohnmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden. Jungmedizinern bietet das Klinikum ab Oktober dieses Jahres während ihrer „strukturierten Weiterbildung zum Facharzt“ die Möglichkeit, an dem Studiengang „Gesundheitsökonomie“ der Fachhochschule Ingolstadt teilzunehmen. Dieses Studium schließt mit dem Titel „MBA“ ab und setzt den Abschluss eines Hochschulstudiums voraus.

Diese Zusatzausbildung vermittelt den Nachwuchsesmedizinern Kenntnisse in betriebswirtschaftlichen Fragen, wie der Steuerung von Patienten, Aufnahme- und Entlassungsmanagement oder Controlling, die für Ärzte gerade in leitenden Funktionen immer wichtiger werden. Das Klinikum übernimmt dabei alle Studierkosten zur Hälfte der Studienstunde bezahlt von der Arbeitsleistung frei. Nach Abschluss der Weiterbildung besteht eine Verpflichtungsdauer von bis zu drei Jahren im Klinikum. Eine dritte Maßnahme, die neben den Förderprogrammen aus diesen Überlegungen hervorgegangen ist, dient einer erweiterten Kooperation mit der Fakultät für Medizin und Pharmazie der Universität Oradea in Rumänien vor. Bereits heute besteht ein Austauschprogramm für Medizinstudenten mit der Universität. Nach den gemeinsamen Plänen soll die rumänische Universität in Zukunft eine Außenstelle in Ingolstadt einrichten, so dass der praktische Teil des Studiums in Zukunft in Ingolstadt stattfinden könnte. Sollte die Außenstelle genehmigt werden, sollen 50 Studienplätze angeboten werden, die mit Stipendien und Reisekostenbeihilfen unterstützt werden. Die vorklinischen Lehrveranstaltungen der ersten beiden Studienjahre sollen in Oradea, die klinischen Lehrveranstaltungen im dritten und vierten Studienjahr in Ingolstadt stattfinden.

Die dramatischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, vor allem im Bereich der Ärzte, zwingen das Klinikum, neue Wege zu gehen. Für den Vorstand des Hauses sieht dabei die Frage im Mittelpunkt, welche Anreize man Jungmedizinern und PJ-AM bieten kann, damit sie sich für das Klinikum Ingolstadt entscheiden. Mit den Berufsausbildungsprogrammen und der Kooperation mit der Universität Oradea schafft das Klinikum als „Business Angel“ eine Symbiose aus geförderter, attraktiver Weiterbildungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte im medizinischen Bereich und dem eigenen Bedarf an jungen und gut ausgebildeten Pflegekräften und Ärzten. Mit dem neuen Programm ist das Klinikum auch in Zukunft gut aufgestellt für die schwierigen wachsenden Rekrutierungsgut qualifizierter Nachwuchskräfte.

Abschnitt des Vorlesers:
Hilbert Fastenmeier
 Betriebswirtschaftliche Geschäftsführer
 Klinikum Ingolstadt GmbH
 Krankenhausstr. 25
 85041 Ingolstadt



Ärzte und Ärztinnen für die Region

Ihre Weiterbildung ist uns wichtig

GOIN
 Kliniken St. Elisabeth Neuburg

GZN
 Kreiskrankenhaus Schrobenuhausen GmbH

KLINIKUM INGOLSTADT

Entwurf, noch nicht freigegeben

Klinikum Ingolstadt

MBA Gesundheitsmanagement

Der Master of Business Administration (MBA) ist der international anerkannte akademische Abschluss für Teilnehmer in der Lage, innerhalb des vorgesehenen Ausbildungszeitrahmens berufliche und persönliche Ziele zu erreichen. Die MBA ist ebenfalls eine aufstrebende Vorbereitung auf Managementaufgaben, insbesondere im medizinischen und pharmazeutischen Bereich.

Studien der Weiterbildung

Die Studiengang „Gesundheitsmanagement“ umfasst sechs Seminare und dauert vier Seminare bis hin zum Abschluss des Titels.

Master-Arbeit

Die Master-Arbeit wird im vierten Semester im Rahmen der Weiterbildung im Gesundheitsmanagement erbracht.

Business Angel

Das Studiengang ist an der Fachhochschule Ingolstadt eingerichtet. Die Programmstruktur umfasst insgesamt 120 ECTS-Punkte und ist in vier Semestern unterteilt. Die ersten drei Seminare sind verpflichtend, das vierte Seminar ist optional. Die Master-Arbeit wird im vierten Semester erbracht.

Studien der Weiterbildung

Die Weiterbildung im Gesundheitsmanagement umfasst sechs Seminare und dauert vier Seminare bis hin zum Abschluss des Titels.

Kontakt

Hilbert Fastenmeier
 Betriebswirtschaftliche Geschäftsführer
 Klinikum Ingolstadt GmbH
 Krankenhausstr. 25
 85041 Ingolstadt
 Tel: 0841080-140
 Fax: 0841080-142



KLINIKUM INGOLSTADT
 Krankenhausstr. 25
 85041 Ingolstadt
 Tel: 0841080-110
 Fax: 0841080-110

Motivation durch Personalentwicklungsmaßnahmen

- Trainee Konzern Stadt (Betriebswirte, Ingenieure, Juristen)
- Ärzte für die Region
- MBA für Mediziner (Business Angel)
- Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaft für die Pflege

Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaft (B³) „Pflege“

Konzeptvorschlag



Berufsbegleitender Bachelor

TOP 2: Rahmen

Idee: Der berufsbegleitende Bachelorstudiengang ermöglicht es, aufbauend auf einer Ausbildung und parallel zur Berufspraxis einen Studienabschluss zu erlangen.

- Akademischer Grad:** Bachelor of Arts
ECTS: 210
Dauer: 3 bis 4 Jahre berufsbegleitendes Programm
Voraussetzung: Berufsabschluss (z. B. examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin)
Struktur: - 1. bis 3. Semester Grundlagenstudium
 - 4. bis 7. Semester Vertiefungsstudium inkl. Bachelorarbeit



Berufsbegleitender Bachelor

TOP 4: Curriculum- Ausbildung, Bachelor und MBA



Berufsbegleitender Bachelor

TOP 3: Inhaltliches Grobkonzept



Motivation durch Personalentwicklungsmaßnahmen

- Trainee Konzern Stadt (Betriebswirte, Ingenieure, Juristen)
- [Ärzte für die Region](#)
- MBA für Mediziner (Business Angel)
- Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaft für die Pflege
- Ausbildung / Studium der Medizin Universität Oradea
- Stipendium für Mediziner
- Stipendium für PJ-ler
- Leistungs- / Erfolgsprämien für leitende Mitarbeiter und Ärzte



Motivation durch ...

- Klinikeigene Kinderkrippe 48 Plätze (Sponsormodell - überwiegend Ärzte / Pflege)
- Casinozugang / Cafe Level 21 Mo-So auch mit der Familie
- Leistungsprämie § 18 TVöD als Jobticket
 - kostenloses Parken + kostenloses Busfahren *am Wochenende mit der Familie* + Casino Preisnachlass
- KomfortPlus / MutterKindZentrum mit Preisnachlass



- Eigener Fitnessbereich / Saunabereich



- Betriebsausflüge



Agenda

Vorspann: Klinikum Ingolstadt stellt sich vor

Kliniken – Unternehmen haben Verantwortung

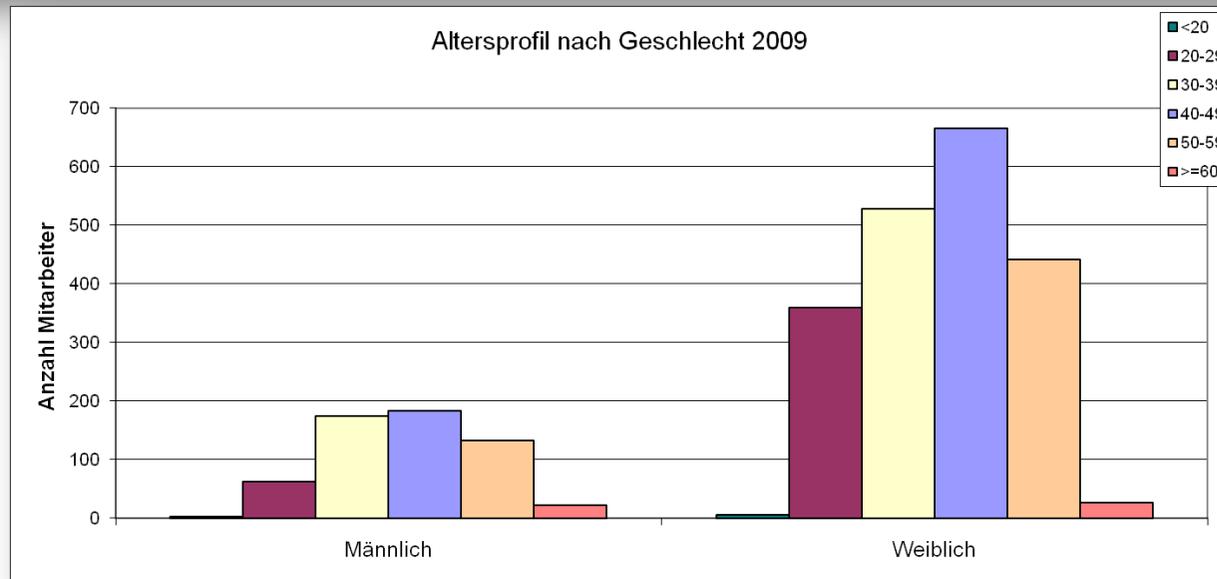
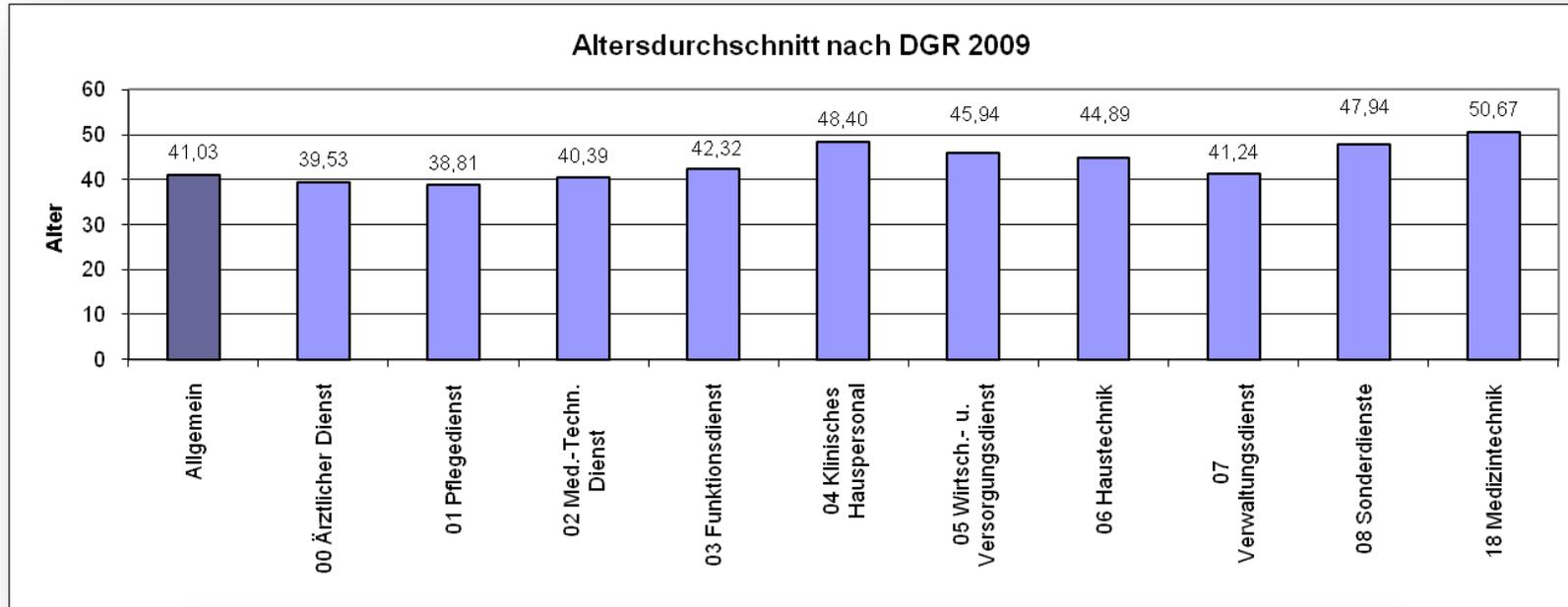
Arbeitsbelastung entwickeln und gestalten

Arbeitsfelder des modernen Personalmanagements

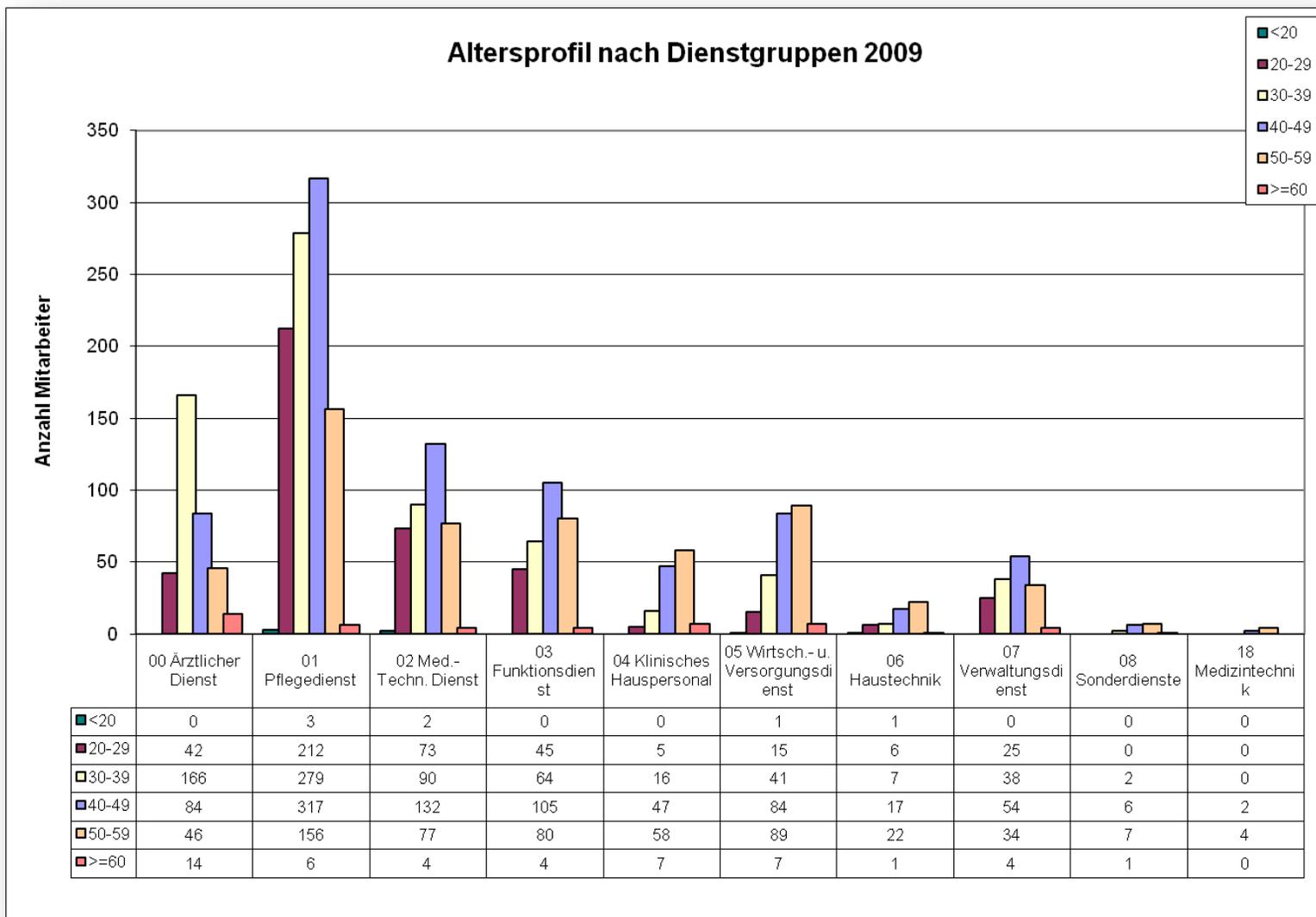
Demographie - MOTIVATION - Wettbewerb

Müssen wir uns so stark engagieren?

Altersprofile: Altersstruktur der Mitarbeiter (1/3)



Altersprofile: Altersstruktur der Mitarbeiter (2/3)

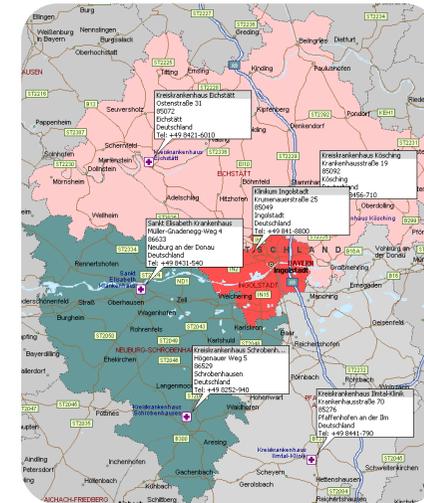


Wettbewerb und Konkurrenz



Qualifizierte MitarbeiterInnen sind gesucht!

Ressourcenknappheit



Region 10 Ingolstadt
 Stadtkreis Ingolstadt
 Neuburg Schrobenhausen
 Eichstätt
 Pfaffenhofen

Qualifizierte MitarbeiterInnen ...

- akquirieren
- motivieren / begeistern / entwickeln
 - an das Unternehmen **binden**

Geschäftsführung

Fluktuation 2010

Dienstgruppe	Eintritte	Austritte	Durchschnittl. Personalbestand
00 Ärztlicher Dienst	34	26	354,5
01 Pflegedienst	31	25	991,0
02 Med.-Techn. Dienst	9	11	375,0
03 Funktionsdienst	20	9	325,0
04 Klinisches Hauspersonal	3	9	1.411,5
05 Wirtsch.- u. Versorgungsdienst	5	6	245,0
06 Haustechnik	2	1	59,5
07 Verwaltungsdienst	9	9	161,0
08 Sonderdienste	0	0	16,5
18 Medizintechnik	0	0	6,0
Summe	113	97	2.675,0
ohne Ärzte	79	71	2.320,5

Januar-Mai 2010	Stand 01.01.2010	Zugang Personal	Abgang Personal	Stand 30.06.2010
Stand Unbefristet	2.210			2.187
Stand Befristet	440			454
Freistellung ATZ	32			27
Zugang Unbefristet		56		
Zugang Befristet		57		
AG-induziert				21
AN-induziert				50
BU/EU, Rente, Tod				26
Summe	2.682	113	97	2.668

Das Klinikum Ingolstadt ...



„Attraktivster Arbeitgeber der Region und modernster, beststrukturierter und patientennahe Gesundheitsanbieter“

Parken

Marke

Geschäftsführung



„Eine der seltensten Befähigungen ist die Befähigung, Befähigung anzuerkennen.“

Elbert Hubbard (1856-1915), amerik. Schriftsteller

„In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.“

St. Augustinus Aurelius

“Erfolg hat drei Buchstaben: TUN.”

Johann Wolfgang von Goethe



Heribert Fastenmeier

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

Geschäftsführung