



Management für Medizin

Seminare 2022 für Führungskräfte





PARK Akademie & Hotel

Herausgeber

Universitätsklinikum Münster (UKM)
Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation
Albert-Schweitzer-Campus 1, Gebäude D5, 48149 Münster
T 0251 83-55866, F 0251 83-57873
unternehmenskommunikation@ukmuenster.de
www.ukmuenster.de

Redaktion

Klaudia Sauer, Geschäftsbereich Personal/Personalentwicklung und -beschaffung, UKM
Annemarie Schäper, Geschäftsbereich Personal/Personalentwicklung, UKM
Susanne Ruthenschroer, Park Akademie & Hotel, UKM

Gestaltung

goldmarie design, Münster

Druck

Hausdruckerei des UKM

Auflage

500 Stück

Fotos

Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation UKM, Fotozentrale des UKM,
UKM Akademie GmbH i.L., Fotolia, iStock, Shutterstock

Stand

14. März 2022

Einzelne Fotos dieser Broschüre sind vor Beginn der Corona-Pandemie entstanden.

Alle Seminare/Fortbildungen finden unter Einhaltung der am Veranstaltungstag geltenden aktuellen Regelungen der Corona-Schutzverordnung des Landes NRW und der Stadt Münster sowie des UKM statt.

Basisseminare

Aufbauseminare

Allgemeine Hinweise

Dozent*innen

VORWORT	6	ALLGEMEINE HINWEISE	48
		Online-Anmeldung	50
SO GESTALTET SICH IHR SEMINARANGEBOT	8	Anmeldebestätigung	51
		Teilnehmendenanzahl	51
		Seminarunterlagen	52
		Teilnahmebedingungen/Fortbildungspunkte	52
BASISSEMINARE		Kosten	52
Grundlagen der FÜHRUNG	14	Stornierung	52
KOMMUNIKATION und Interaktion	16	Unvollständige Teilnahme	52
Zusammenarbeit und KONFLIKTMANAGEMENT	18	Absage von Veranstaltungen	53
		Veranstaltungsorte	53
		Hotelreservierungen	53
AUFBAUSEMINARE		Corona-Schutzmaßnahmen	53
Führen im TEAM	22	Allgemeine Geschäftsbedingungen	53
Führen in VERÄNDERUNGSPROZESSEN	24	Kontakt	53
MODERN FÜHREN im Tagesgeschäft	26	Räumlichkeiten	54
Stärkung von FRAUENKARRIEREN	28	Anfahrt	55
INTERKULTURELLE KOMPETENZ – Handlungs- strategien für die Arbeit im multikulturellen Kontext ..	30		
MITARBEITENDENGESPRÄCHE professionell führen ..	32	DOZENT*INNEN	56
ARBEITSRECHT & GENDER-MANAGEMENT	34		
Grundlagen der PERSONALAUSWAHL	36		
PROJEKTMANAGEMENT	38		
PROZESSMANAGEMENT	40		
Grundlagen des KRANKENHAUSMANAGEMENTS ..	42		
Grundlagen der KRANKENHAUSFINANZIERUNG ..	44		
Grundlagen der GESUNDHEITSÖKONOMIE	46		

VORWORT

Liebe Lesende,

hervorragende Patient*innenversorgung erfordert die Zusammenarbeit von Ärzt*innen und Vertreter*innen verschiedener Gesundheitsberufe aus der Pflege, den therapeutischen Berufen, den Verwaltungsmitarbeiter*innen und natürlich auch den Beschäftigten der UKM-Tochtergesellschaften. Von der Qualität dieser Zusammenarbeit hängen die Qualität und die Effizienz der Patient*innenversorgung ab. Diese interprofessionelle Zusammenarbeit zu fördern, ist ein Ziel von „Management für Medizin“. In diesem Sinne hat die Personalentwicklung dieses Programm für Führungskräfte erweitert.

Interprofessionelle Kommunikation spielt eine tragende Rolle, aber auch Kenntnisse in der interkulturellen Zusammenarbeit sind heute ein wichtiger Aspekt, damit die Versorgung der Patienten*innen und die Zusammenarbeit untereinander optimal funktionieren. Hierzu bieten wir Ihnen ein interkulturelles Seminar an. Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den Aspekten von interkultureller Kompetenz. Sie analysieren die Ursachen von Missverständnissen und erarbeiten Handlungsstrategien für ihren Berufsalltag. Diese Veranstaltung soll Sie im Umgang mit Mitarbeiter*innen, Patienten*innen und Kolleg*innen unterstützen.

Eine weitere Erweiterung des Programms ist die Veranstaltung „Stärkung von Frauenkarrieren“. In diesem Tagesseminar werden Frauen in ihren Karrierewegen gestärkt.

Die Teilnehmerinnen erfahren, wie sie als Frau souverän und selbstbewusst auftreten. Hier geht es auch um den „richtigen“ Umgang mit Widerständen und Vorurteilen. Daneben reflektieren sie ihre Rolle und entwickeln für sich geeignete Strategien im Umgang mit den vielfältigen Anforderungen ihres individuellen Umfelds.

Herr Professor Haubrock von der Hochschule Osnabrück ist in den wohlverdienten Ruhestand gegangen. Wir freuen uns, Herrn Professor Wessels von der Hochschule für Gesundheit in Bochum als neuen Dozenten begrüßen zu dürfen. Er wird das Thema Grundlagen der GESUNDHEITSÖKONOMIE übernehmen.

Außerdem möchten wir Ihnen die kompetenzbasierten Feedbackgespräche empfehlen. Nach den Basisseminaren können Sie diese zur Standortbestimmung mit persönlicher Reflexion nutzen.

Die Gespräche werden mit sehr gutem Feedback seit bereits 3 Jahren von der Personalentwicklung angeboten. Zusätzlich bietet das UKM Ihnen im Rahmen von MFM bis zu 3 Coaching-Optionen an, um Ihre Erkenntnisse aus den Seminaren für die eigenen Führungsaufgaben individuell zu nutzen.

Sie als Führungskraft tragen dazu bei, dass das UKM den Herausforderungen der Zukunft und den permanenten Veränderungen in der Arbeitswelt gewachsen ist. Sie werden diesen Wandel aktiv im Sinne Ihrer Ziele mit Ihren Teams gestalten.

Wir freuen uns über Ihr Interesse an den Angeboten und darauf, Sie bei unseren Veranstaltungen begrüßen zu dürfen.



Peter Plester

Geschäftsbereichsleiter
Park Akademie & Hotel, UKM



Klaudia Sauer

Konzeption und fachliche Leitung Geschäftsbereich Personal/
Personalentwicklung und -beschaffung, UKM

SO GESTALTET SICH IHR SEMINARANGEBOT

Die Personalentwicklungsreihe „Management für Medizin“ (MFM) besteht aus drei **Basis-** und dreizehn **Aufbauseminaren**. Zielgruppe der Seminarreihe sind Fach- und Führungskräfte/Leitungen aller Bereiche in Krankenhäusern, Kliniken, Instituten sowie Pflegeeinrichtungen. Alle Seminarangebote sind interprofessionell angelegt und unterstützen die Zusammenarbeit im Klinikalltag.

Die **Basisseminare** richten sich an Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und Fachkräfte, die sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten. In den Trainings erhalten die Teilnehmer*innen erste Grundlagen, also Rüstzeug für ihre Aufgaben im Führungsalltag. Angeboten werden drei jeweils zweitägige Seminare zu den Themen **Grundlagen der FÜHRUNG, KOMMUNIKATION** und Interaktion sowie **Zusammenarbeit** und **KONFLIKTMANAGEMENT**. An die Basisseminare schließen sich **Aufbauseminare** zu unterschiedlichen Themen aus den Bereichen „**Führung und soziale Kompetenz**“ sowie zur „**Medizinökonomie**“ an.

Die Seminare in Kleingruppen sind stark auf die Anwendbarkeit in der Praxis sowie auf Austausch und Feedbackgespräche ausgelegt. Rollenspiele, Probehandeln und die Diskussion anhand von Fallbeispielen aus dem beruflichen Alltag sind zentrale Bestandteile. Alle Seminare sind bei der Ärztekammer Westfalen-Lippe (ÄKWL) und bei der Registrierung

beruflich Pflegenden zertifiziert. Außerdem garantieren hochqualifizierte interne Referent*innen und externe Hochschuldozent*innen ebenso wie praxiserfahrene betriebliche Trainer*innen eine gleichbleibend hohe Lehrqualität.

Basis- und Aufbauseminare unterstützen durch den interdisziplinären, interprofessionellen und praxisnahen Ansatz eine konstruktive, ergebnisorientierte Zusammenarbeit im Klinikalltag. UKM-Mitarbeiter*innen, die eine Führungsposition anstreben (z. B. Bestellung zum Oberarzt/zur Oberärztin), müssen die drei Basisseminare besucht haben. Darüber hinaus wird ein Besuch der Aufbauseminare erwartet.

HINWEISE FÜR UKM-MITARBEITER*INNEN

Allgemeine Voraussetzung für den Besuch der Basisseminare ist, dass Sie in den kommenden sechs Monaten als Führungskraft (Oberarzt*innen, Teamleitungen/stellv. Teamleitungen, Leitungen/stellv. Leitungen etc.) tätig werden bzw. im ersten Jahr Ihre Führungsaufgaben am UKM wahrnehmen. Nach einem Gespräch mit Ihrer/m Vorgesetzten, in dem Sie gemeinsam Inhalte, Aufgaben, Ziele und Maßnahmen zur Unterstützung Ihrer Tätigkeit besprechen, können Sie die Basisseminare besuchen.

KOMPETENZBASIERTES FEEDBACKGESPRÄCH

Die Personalentwicklung bietet Ihnen im Anschluss an die Basisseminare die Möglichkeit einer persönlichen Reflexion. Diese besteht aus einer Profilerfassung mit anschließendem kompetenzbasierten Feedbackgespräch. Die Ergebnisse dienen Ihnen ganz persönlich dazu, einen perspektivisch neuen Blick auf Ihre Arbeitsmotivation und weitere berufliche Interessen zu richten. Das abschließende Feedbackgespräch wird Ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen in den Vordergrund stellen und unterstützt Sie bei der Auswahl der Aufbauseminare.

COACHING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Sobald Sie mit dem Besuch der Aufbauseminare begonnen haben, besteht für Sie die Möglichkeit 1–3 Stunden Coaching in Anspruch zu nehmen. Bei Fragen und Problemen rund um Ihre Führungsaufgabe unterstützt Sie ein/e Coach/in und eröffnet Ihnen somit Handlungsspielräume, Klarheit, eine Gesprächsstrategie etc. Die Coachinggespräche können virtuell oder im persönlichen Kontakt stattfinden.

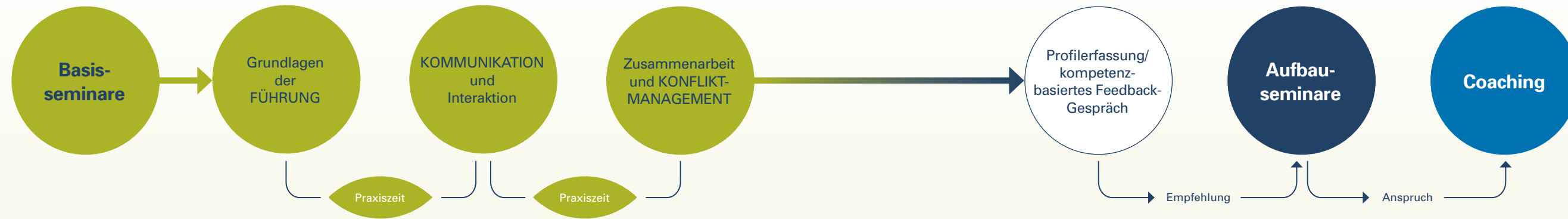


Abb.: Der Weg zum Führungswissen

KOMPETENZBASIERTES FEEDBACKGESPRÄCH

Ziel des persönlichen Einzelgespräches ist es, Sie bei Ihrer beruflichen Standortbestimmung bzw. in Ihrer Schlüsselfunktion als Führungskraft individuell zu unterstützen.

Zur Potenzialerkennung wird Ihr Profil durch zwei validierte Tests (Was treibt mich an? / Was sind meine Persönlichkeitsmerkmale?) erfasst. Die Ergebnisse sind die Grundlage für das kompetenzbasierte Feedback. Die Reflexion aus der Perspektive Ihrer Führungsrolle und Tätigkeit gibt Ihnen mögliche Impulse und Entwicklungsperspektiven für Ihren beruflichen Alltag.

Wie geht das konkret?

1. Nach Abschluss der Basisseminare bekommen Sie von der Personalentwicklung eine Einladung zur Profilerfassung mit zwei Terminvorschlägen.
2. Sie entscheiden sich für einen Termin und geben eine kurze Rückmeldung (individuelle Absprachen möglich).
3. Am vereinbarten Termin erfolgt die Profilerfassung (Dauer: 30–45 Minuten).
4. Nach Auswertung der Ergebnisse vereinbaren wir einen gemeinsamen Termin zum kompetenzbasierten Feedback (60 Minuten).
5. Zum Abschluss des Gesprächs bekommen Sie die Ergebnisse der Profilerfassung auch in schriftlicher Form.

COACHING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Coaching für Führungskräfte richtet sich an alle Teilnehmenden der Aufbauseminare. Im Rahmen Ihrer Führungsaufgabe haben Sie als **Teilnehmer*in der Aufbauseminare** die Möglichkeit, 1–3 Stunden Coaching in Anspruch zu nehmen.

Das Coaching unterstützt Sie, die in den Seminaren gewonnen Erkenntnisse individuell für die eigene Aufgabe zu nutzen. Gleichmaßen sind schwierige Führungssituationen, kritische Gespräche, zielorientierte Verhandlungen sowie eine klare Orientierung oder das Nutzen der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten Beispiele für ein Coaching.

D. h., Sie machen sich Ihre individuellen Möglichkeiten bewusster, nutzen kreativ Ihre Spielräume und akzeptieren nicht zu ändernde Begrenzungen.

Wie geht das konkret?

1. Formulieren Sie Ihre konkrete Frage z. B. „Ich bin Führungskraft eines Bereichs geworden und erfahre Ablehnung durch eine/n langjährige/n Mitarbeiter*in – Was kann ich tun?“
2. Schicken Sie Ihre Frage per Mail an Klaudia Sauer (klaudia.sauer@ukmuenster.de) und Annemarie Schäper (annemarie.schaeper@ukmuenster.de) aus der Personalentwicklung.
3. Nach Zustimmung können Sie mit einem der fünf Coaches Kontakt aufnehmen, einen Termin vereinbaren und virtuell oder persönlich ein 60-minütiges Coaching absolvieren.
4. Nach Beenden der Coachingsitzung geben Sie uns bitte eine kurze (nicht inhaltliche) Rückmeldung.

Basisseminare

Grundlagen der FÜHRUNG	14
KOMMUNIKATION und Interaktion	16
Zusammenarbeit und KONFLIKTMANAGEMENT	18



Grundlagen der FÜHRUNG

Die Veränderungen in der Gesellschaft haben entscheidenden Einfluss auf das Führungsverhalten und die Managementmethoden (Leadership) in erfolgreichen Unternehmen. Um Organisationseinheiten oder Teams zu führen, werden Managementqualitäten und Leadership-Kompetenzen als ein Zusammenspiel aus eigenen Werten, Charaktereigenschaften, situativem Verhalten, Visionen und Charisma gebraucht. Zukunftsweisende Führungskräfte fungieren als

Vorbild, Taktgebende und Mittler im Prozess. Sie berücksichtigen die unterschiedlichen Bedürfnisse, reagieren auf unerwartete Situationen flexibel, bewältigen Konflikte und meistern die an sie gestellten Anforderungen. Wirkliche Führung ist ein kreativer Gestaltungsprozess, der gleichermaßen Ideenreichtum und Engagement verlangt.

INHALTE

- › Anforderungen an die Führungskraft gestern und heute
- › Führungsverständnis – eigener Führungsstil – Rollenklarheit
- › Grundlagen sozialer Beziehungen
- › Umgang mit besonderen Herausforderungen
- › Personalentwicklung als Führungsaufgabe
- › Spannungsfeld: Motivationsmodelle – Demotivation/innere Kündigung

ZIELE

In diesem zweitägigen Training reflektieren Sie Ihr Führungsverständnis und entwickeln ein Bewusstsein für die Komplexität der Führungsaufgabe. Sie lernen Grundlagen, Thesen und verschiedene Führungs- und Motivationsmodelle kennen und klären, wie Sie den Erwartungen an Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft gerecht werden.

ZIELGRUPPE

Dieses Seminar richtet sich an interessierte Mitarbeiter*innen aller Bereiche aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die kürzlich eine Führungsaufgabe übernommen haben oder sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten und die Komplexität der Führungsaufgabe kennenlernen möchten.

DOZENT

Dipl.-Psych. Hermann Kloep

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.000,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegender (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

KOMMUNIKATION und Interaktion

Informationen klar und verständlich zu vermitteln und die verbalen und nonverbalen Signale anderer angemessen zu interpretieren, ist von großer Bedeutung für die erfolgreiche Kommunikation in allen Arbeitsbereichen. Dass Kommunikation gelingt, ist allerdings nicht selbstverständlich. Zu reden bedeutet nicht, verstanden zu werden, und zuzuhören garantiert nicht, zu verstehen, was die Gesprächspartner*innen mitteilen möchten.



Im Klinikalltag sind Gesprächssituationen oft eingebettet in ein Netz wechselseitiger Kommunikations-handlungen, an denen Personen mit unterschiedlichen kommunikativen Wünschen, Interessen und Eigenarten beteiligt sind. In diesem Kontext gemeinsam Entscheidungen und verbindliche Absprachen zu treffen, stellt vielfach eine Herausforderung dar.

Neben Gesprächen gehören Besprechungen zu den Grundfeilern interner Kommunikation. Hier können Probleme gelöst, Ideen gefunden, Wissen und Informationen ausgetauscht und Entscheidungen getroffen werden.

INHALTE

- › Theoretische Aspekte, Modelle und Instrumente der Kommunikation
- › Erreichen von Verbindlichkeit durch tragfähige Absprachen
- › Partizipative Entscheidungsfindung
- › Kommunikation und Kontaktgestaltung unter Zeitdruck
- › Umgang mit Macht und Status
- › Besprechungen leiten und moderieren

ZIELE

In dem zweitägigen Seminar reflektieren und gestalten Sie unterschiedliche Kommunikationsprozesse. Im praktischen Training erproben Sie den konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen (schwierigen) Dialogen und Verhaltensweisen des Gegenübers durch die systematische Vorbereitung, Gestaltung und Analyse ausgewählter Gesprächssituationen.

ZIELGRUPPE

Dieses Seminar richtet sich an interessierte Mitarbeiter*innen und Nachwuchsführungskräfte aller Bereiche aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die kürzlich eine Führungsaufgabe übernommen haben oder sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten und die aktiv Kommunikationsprozesse gestalten und wichtige Aspekte der Kommunikation gezielt einsetzen möchten.

DOZENT*INNEN

Dipl.-Soz.-Päd. Jost von Papen
Claudia Steinkuhl, M.A.

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.000,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

Zusammenarbeit und KONFLIKTMANAGEMENT

Wenn die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert, ist das in stressigen Zeiten für Mitarbeitende ungemein entlastend. Konstruktive Zusammenarbeit bedeutet, verbindliche Absprachen zu treffen und die Arbeit gemeinsam sinnvoll zu organisieren.

Konflikte gehören zum beruflichen Alltag, sie bergen eine Vielzahl von Herausforderungen und Risiken. Allerdings kann aus Diskussionen, Verhandlungen und Missverständnissen leicht ein handfester Streit entstehen. Konfliktmanagement hat das Ziel, solche Konflikte erst gar nicht weiter eskalieren zu lassen. Es dient dazu, gegenseitiges Verständnis zu wecken und dauerhaft stabile Kompromisse zu finden.

INHALTE

- › Zusammenarbeit: unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen im beruflichen Alltag
- › Das persönliche Konfliktverhalten und Konfliktstrategien im Alltag
- › Grundlagen der Konfliktentstehung; Konfliktarten; Konfliktodynamiken; Konfliktbearbeitung
- › Fragetechniken zur Konfliktbearbeitung und -lösung; Deeskalation
- › Umgang mit festgefahrenen Situationen/ „schwierigen“ Gesprächspartner*innen
- › Werkzeuge zur Konfliktbegleitung; Konfliktmoderation

ZIELE

In diesem Seminar reflektieren Sie Ihr eigenes Konfliktverhalten. Sie lernen Konfliktodynamiken kennen und erfahren, wie Sie Konflikte frühzeitig erkennen und bewältigen können. Gezielte Maßnahmen und Methoden tragen dazu bei, einen bestehenden Konflikt zu entschärfen, konstruktive Dialoge zu führen und gemeinsam akzeptierte Lösungen zu verhandeln. Eine praxisorientierte Fallbearbeitung schließt das Seminar ab.

ZIELGRUPPE

Dieses Seminar richtet sich an interessierte Mitarbeiter*innen und Nachwuchsführungskräfte aller Bereiche aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die kürzlich eine Führungsaufgabe übernommen haben oder sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten und die Konfliktodynamiken entschlüsseln wollen sowie praktische Lösungen für Konfliktsituationen suchen.



DOZENT

Dipl.-Psych. Hermann Kloep

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.000,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

Aufbauseminare

Führen im TEAM	22
Führen in VERÄNDERUNGSPROZESSEN	24
MODERN FÜHREN im Tagesgeschäft	26
Stärkung von FRAUENKARRIEREN	28
INTERKULTURELLE KOMPETENZ – Handlungsstrategien für die Arbeit im multikulturellen Kontext	30
MITARBEITENDENGESPRÄCHE professionell führen	32
ARBEITSRECHT & GENDER-MANAGEMENT	34
Grundlagen der PERSONALAUSWAHL	36
PROJEKTMANAGEMENT	38
PROZESSMANAGEMENT	40
Grundlagen des KRANKENHAUSMANAGEMENTS	42
Grundlagen der KRANKENHAUSFINANZIERUNG	44
Grundlagen der GESUNDHEITSÖKONOMIE	46



Führen im TEAM



Im Klinikalltag ist eine gut funktionierende Kommunikation wesentlicher Bestandteil der Zusammenarbeit. Sie werden täglich mit unterschiedlichen Gesprächssituationen konfrontiert und herausgefordert. Zusammenarbeit im Alltag heißt konkurrieren und kooperieren, debattieren und Kompromisse schließen, Meinungsverschiedenheiten haben sowie sich mit vorhandenen Strukturen zu arrangieren. Erfolgreiche Institutionen arbeiten mit leistungsstarken Teams.

Die Komplexität für alle im Krankenhaus Arbeitenden nimmt erheblich und rasant zu. Damit steigen auch die Anforderungen für Führungskräfte, Teams zu führen und sich nicht in der Steuerung zu verlieren. Dabei spielen die Strukturen des Arbeitsumfeldes eine große Rolle. Nicht alles kann man ändern und vieles ist sicherlich sinnvoll, so wie es ist. Einiges jedoch hindert Teammitglieder daran, vollwertig Verantwortung zu übernehmen.

INHALTE

Sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung des Umfeldes auseinanderzusetzen, ist hilfreich für Führungskräfte, wenn es darum geht:

- › Starke Ziele zu formulieren
- › Kooperative Zusammenarbeit zu gestalten
- › Entscheidungen im Team zu treffen
- › Konflikte zu verstehen
- › Interventionsmöglichkeiten zu entwickeln und Mitarbeiter*innen zu binden

ZIELE

Das zweitägige Seminar bietet Ihnen Impulse und Werkzeuge an, um Ihre Teamarbeit neu zu verstehen und zu gestalten.

ZIELGRUPPE

Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die die Potenziale ihrer Teams konstruktiv unterstützen und fördern möchten.

DOZENTIN

Dipl.-Soz.-Arb. Tanja Reuther

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.150,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

Führen in VERÄNDERUNGSPROZESSEN



Wir leben in einer Welt, die sich permanent verändert und von Unbeständigkeit und Komplexität geprägt ist. Dadurch steigt auch der Anspruch an Führungskräfte. Mitarbeiter*innen im Wandel zu begleiten, sie auf zukünftige Veränderungen vorzubereiten und im Umgang mit Unsicherheit zu trainieren, sind Anforderungen an Führungskräfte. Hier soll das Seminar Orientierung und praktische Unterstützung bieten und an die Inhalte der MFM-Basisseminare Führung anknüpfen.

INHALTE

- › Aktuelle Treiber von Veränderungen und die Reaktion von Organisationen
- › Phasen in Veränderungsprozessen und die Rolle der Führungskraft
- › Austausch über aktuelle Veränderungsthemen am UKM
- › Veränderungsbereitschaft und -motivation wecken, Akzeptanz schaffen für das Neue
- › Veränderungsblockaden, Widerstand gegen die Veränderung frühzeitig erkennen und gezielt bearbeiten
- › Guter Umgang mit Ängsten und Unsicherheiten im Veränderungsprozess
- › Nützliche Change-Tools und -Techniken kennenlernen
- › Anwendung auf eigene aktuelle Veränderungsprojekte der Teilnehmenden

ZIELE

In diesem Training bekommen Sie praxisorientierte Kenntnisse über die Dynamik und Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen und das Handwerkszeug, um als Führungskraft damit umzugehen. In einem interdisziplinären Führungskreis erhalten Sie Anregungen und Tipps sowie Informationen über aktuelle Veränderungsthemen am UKM. Sie haben darüber hinaus die Gelegenheit, konkrete Veränderungsprojekte in Ihrem Verantwortungsbereich vor auszuplanen oder im Nachhinein zu besprechen und zu optimieren.

ZIELGRUPPE

Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die ihre Veränderungskompetenz auf- und ausbauen möchten.

DOZENTIN

Dipl.-Psych. Nikola Paul

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.150,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegender (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

MODERN FÜHREN im Tagesgeschäft

Eine sich verändernde Arbeitswelt mit neuen Herausforderungen braucht Führungskräfte mit der Fähigkeit, Menschen motivieren zu können, damit sie sich mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im dynamischen, komplexen Arbeitsalltag voll einbringen. Auch unterschiedliche Generationen haben ihre eigenen Vorstellungen von Führung im Arbeitsalltag – da braucht es Erfolgsfaktoren wie Vertrauen, Loyalität, Motivation, Teamgeist und Visionen. Nicht zuletzt ist die Entwicklung einer interdisziplinären Zusammenarbeit wichtig, bei der alle wissen, dass sie nur gemeinsam erfolgreich sind.

Im Seminar lernen die Teilnehmenden, Mitarbeitenden mehr Handlungsspielräume und Freiheiten zu bieten und sie aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Mit dieser inspirierenden und motivierenden Führung erhöhen sie das Engagement der Mitarbeitenden und erzielen bessere Ergebnisse. Sie schöpfen Ihre eigenen Potenziale und die Ihrer Mitarbeitenden besser aus und fördern so eine wertschätzende und produktive Zusammenarbeit. Das erweiterte Führungsrepertoire stellt die ideale Antwort auf die veränderten Werte und Bedürfnisse der Mitarbeitenden dar, insbesondere die der jüngeren Generation.

INHALTE

- › Ansätze moderne Führung
- › Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden: Die Wirkung von Vorbild und Vertrauen.
- › Mit wertorientierter Führung die produktive Zusammenarbeit und Interdisziplinarität nachhaltig steigern
- › Unterschiedliche Generationen managen
- › Mitarbeitende mit den richtigen Instrumenten wirklich motivieren
- › Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden fördern
- › Effektive Problemlösungen durch Einbeziehung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse
- › Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens

ZIELE

Im Training setzen Sie sich mit den unterschiedlichen Einflussfaktoren von Führung auseinander, diskutieren unterschiedliche Ansätze und reflektieren Ihr Führungsverständnis. Sie lernen wichtige Grundlagen moderner Führungsmethoden kennen und wenden sie an praxisorientierten Fallbeispielen an. Mit konkreten Handlungsimpulsen beleuchten Sie die Führungswirksamkeit in Ihrer Position.

ZIELGRUPPE

Erfahrene Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aller Bereiche in Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die ihre Teams zu mehr Selbstorganisation und verbesserter Zusammenarbeit führen wollen.

DOZENT

Dipl.-Psych. Stefan Brandt

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.150,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegender (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**



Stärkung von FRAUENKARRIEREN

In diesem Tagesseminar werden Frauen in ihren Karrierewegen gestärkt. Die Teilnehmerinnen erfahren, wie sie als Frau souverän und selbstbewusst auftreten. Hier geht es auch um den „richtigen“ Umgang mit Widerständen und Vorurteilen. Daneben reflektieren sie ihre Rolle und entwickeln für sich geeignete Strategien im Umgang mit den vielfältigen Anforderungen ihres individuellen Umfelds.



INHALTE

Kommunikation

Hier lernen die Teilnehmerinnen, welche Wirkung ihre eigene Kommunikation hat und wie vermeintlich männliche Kommunikation zu verstehen ist.

Das Ziel ist, mehrsprachig zu werden:

- › Mündliche Kommunikation
- › Nonverbale Kommunikation/Körpersprache
- › Konflikte
- › Berührungen und Macht
- › Mit Unterbrechungen umgehen – aktiv und passiv

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für Frauenkarrieren

Hier erfahren die Teilnehmerinnen, welche unsichtbaren Hindernisse es in der beruflichen Entwicklung gibt und wie diese angegangen werden können:

- › Stereotype und (un)bewusste Vorurteile
- › Ihre Wirkung im Berufsleben, besonders für Frauen
- › Maßnahmen gegen die Wirkung von Stereotypen und (un)bewussten Vorurteilen

ZIELE

In dem interaktiven Seminar sollen sich die Teilnehmerinnen mit ihren eigenen Erfahrungen und Meinungen einbringen und erhalten dabei konkrete Impulse, die sie in ihren individuellen Karrierepfaden umsetzen können.

ZIELGRUPPE

Dieses Seminar richtet sich an interessierte Mitarbeiterinnen aller Bereiche aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die kürzlich eine Führungsaufgabe übernommen haben oder sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten.

DOZENTIN

Dr. Nicola Byok

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMERINNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

eintägig; 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

850,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

8 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

8 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMERINNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

INTERKULTURELLE KOMPETENZ – Handlungsstrategien für die Arbeit im multikulturellen Kontext



Ein stationärer Aufenthalt wird von vielen Patient*innen als Ausnahmesituation empfunden. Dies gilt insbesondere für Patient*innen mit Migrationsgeschichte, bei denen zu der allgemeinen Unsicherheit oft noch Sprachschwierigkeiten, andere Konzepte von Krankheit und Heilung sowie fehlende Kennt-

nisse über das Gesundheitssystem in Deutschland hinzukommen.

Auch in interkulturellen Teams benötigen Führungskräfte ein Gespür für kulturelle Unterschiede, um die Vielfalt ihrer Mitarbeiter*innen zu managen.

INHALTE

- › Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?
- › Wie schaffe ich ein Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung?
- › Wie können Missverständnisse im interkulturellen Kontext vermieden und gelöst werden?
- › Wie entsteht im interkulturellen Kontext eine Offenheit für die andere Seite und ein auf die Situation abgestimmtes Vorgehen?

ZIELE

Die Teilnehmenden an dem Workshop beschäftigen sich mit den Aspekten von interkultureller Kompetenz. Sie analysieren die Ursachen von Missverständnissen und erarbeiten Handlungsstrategien für ihren Berufsalltag.

ZIELGRUPPE

Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die ihre interkulturelle Kompetenz auf- und ausbauen möchten.

DOZENTIN

Dr. Ursula Bertels

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

eintägig; 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

850,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

22

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

8 Punkte (Kategorie: A)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

8 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

MITARBEITENDENGESPRÄCHE professionell führen

Gespräche mit Mitarbeitenden sind ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe. Für unterschiedliche Anlässe wie z. B. Kritikgespräche, Konfliktgespräche oder Rückkehrgespräche werden unterschiedliche Techniken verwendet.

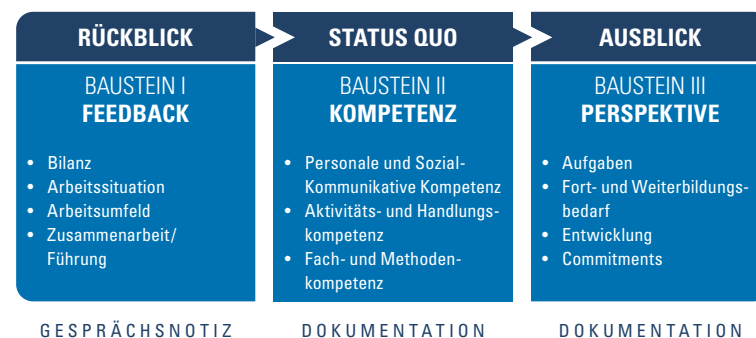
Das anlassfreie jährliche Mitarbeitendengespräch (MAG) ist ein geeignetes Führungs- und Personalentwicklungsinstrument. Es ist ein stimmiges Gesamtpaket aus Feedback „Rückblick“, Einschätzung und Würdigung der Kompetenzen „Status Quo“ und dem Blick auf die Perspektiven „Ausblick“.

Ein Leitfaden bildet den geeigneten Rahmen und unterstützt das regelmäßige, strukturierte Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Mindestens einmal im Jahr steht die Perspektive der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Informationen,

Hintergründe, Beratung, Problemlösungen sowie Entscheidungsfindungen werden aus der Perspektive der Mitarbeitenden und Vorgesetzten beleuchtet. Im Fokus steht ein offener, vertrauensvoller Dialog. Die anlassbezogene Gesprächsvorbereitung der Führungskraft und der Einsatz gezielter Methoden ermöglichen einen erfolgreichen Gesprächsverlauf.

INHALTE

- › Kommunikationsprozess und Dimensionen des Informationsaustausches
- › Förderliche Gesprächstechniken und strukturierter Leitfaden
- › Das Mitarbeitendengespräch (MAG)-Erklärvideo
- › Gespräche führen: Lenkungstechniken
- › Umgang mit Killerphrasen
- › Gewaltfreie Kommunikation



ZIELE

In diesem Seminar lernen Sie konstruktive Gesprächstechniken in unterschiedlichen Gesprächssituationen einzusetzen und herausfordernde Gesprächssituationen zu lösen. Eine Mischung aus hilfreichen und konkretem Input sowie praxisnahe Beispiele bereiten Sie darauf vor, Gespräche ergebnisorientiert, effektiv und verbindlich zu führen. Sie setzen sich mit der Zielsetzung und Struktur des Mitarbeitendengesprächs im UKM auseinander.

ZIELGRUPPE

Das Seminar richtet sich an alle erfahrenen Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, deren Ziel es ist, durch einen professionellen Umgang mit ihren Mitarbeitenden deren Potenziale zu erkennen und zu fördern.

DOZENT*INNEN

Dipl.-Psych. Hermann Kloep
Klaudia Sauer, M.A.

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.000,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

14

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

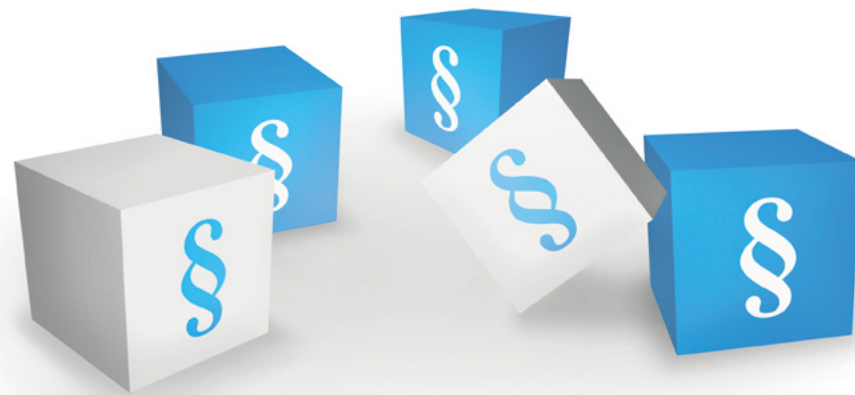
Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

ARBEITSRECHT & GENDER-MANAGEMENT

Erfolgreiche Führung im Unternehmen berücksichtigt immer die arbeitsrechtlichen Komponenten. Wer Verantwortung für Personal trägt, benötigt auch Kenntnisse von Rechten und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag, Informationen über das Mitbestimmungsrecht sowie Kenntnisse über z. B. rechtliche Besonderheiten im Hinblick auf Beruf und Familie. Die Attraktivität jedes Unternehmens wird im Wesentlichen von einer „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ unterstützt. Diese berücksichtigt die unterschiedlichen Lebensphasen und Lebensentwürfe der Beschäftigten im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten. Flexibilisierung und Individualisierung sind neben einer sinnerfüllten Arbeit wichtige Motivationsfaktoren für Beschäftigte.

INHALTE

- › Individuelles Arbeitsrecht: Arbeitsvertragsrecht
- › Kollektives Arbeitsrecht: Tarifvertragsrecht; Personalvertretungsrecht
- › Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag, z. B. Direktionsrecht; Kündigungsschutzrecht; Ermahnung und Abmahnung; Arbeitszeitrecht
- › Mitbestimmungsrecht, z. B.: Verfahren der Mitbestimmung; Mitwirkung; Anhörung
- › Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- › Beruf und Familie, z. B.: Mutterschutzgesetz; Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz
- › Vereinbarkeit von Beruf und Familie, z. B.: „Audit berufundfamilie“; Handlungsfelder



ZIELE

Anhand praxisnaher Beispiele werden im Seminar zentrale arbeitsrechtliche Fragen und Probleme erörtert. Die Fortbildung vermittelt somit das für eine Führungsaufgabe notwendige Grundverständnis für arbeitsrechtliche Zusammenhänge. Darüber hinaus wird im Seminar gemeinsam ein genderorientiertes Handlungswissen erarbeitet. Sie erhalten außerdem einen Überblick über die Aktivitäten des UKM zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

ZIELGRUPPE

Erfahrene Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die grundlegende Kenntnisse im Arbeitsrecht kennenlernen bzw. ihre vorhandenen Kenntnisse auffrischen und sich über Möglichkeiten des Gender-Managements und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie informieren wollen.

DOZENT*INNEN

RA Peter Plester
RA Frank Hermeyer
Dipl.-Verww. (FH) Raymund Gels
RAin Isabel Heider
Dipl.-Kff. (FH) Silke Wollert
Dipl.-Soz.-Päd. Christina Klöckner
Klaudia Sauer, M.A.

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

800,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

20

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztelkammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

16 Punkte (Kategorie: A)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

Grundlagen der PERSONALAUSWAHL



Die Beschäftigten sind das Kapital jedes Unternehmens. Die Arbeitszufriedenheit stellt eine elementare Grundlage dessen dar, was Unternehmen antreibt, die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen und zu binden.

Führungskräfte treffen mit der Auswahl von Personal eine weitreichende Entscheidung für sich, die Mitarbeitenden und das Unternehmen. Ziel im Rahmen des Auswahlprozesses ist es, notwendige Informationen zu erhalten, um eine valide Entscheidung treffen zu können. Gleichzeitig ist ein professionell geführtes Bewerbungsgespräch auch eine Visitenkarte. Auswahlgespräche sind dann erfolgreich, wenn Führungskräfte den gesamten Prozess überblicken, wesentliche Aspekte der Gesprächsführung beherrschen und typische Fehler in der Beurteilung von Bewerber*innen vermeiden.

INHALTE

- › Rechtliche Aspekte, z. B. sachlicher und persönlicher Anwendungsbereich; Diskriminierung; Rechtfertigungsgründe
- › Mitarbeitendenrechte; Arbeitgeberpflichten
- › Pflichten im Bewerbungsverfahren
- › Auswahlverfahren, z. B.: Bewerbung; Testverfahren; Einstellungsinterview; Arbeitserprobung
- › Assessment Center, z. B.: Fragetechniken; verhaltensverankerte Skalen; Anforderungsprofil

ZIELE

Das eintägige Seminar vermittelt Ihnen das notwendige Wissen, um Auswahlgespräche professionell zu führen und geeignete Strategien für Ihre Auswahlentscheidungen zu entwickeln.

ZIELGRUPPE

Erfahrene Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die professionell Bewerbungsgespräche führen und Personalentscheidungen treffen.

DOZENTIN

RAin Isabel Heider

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

eintägig; 8.30–16.00 Uhr

SEMINARGEBÜHR

850,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

15

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

8 Punkte (Kategorie: A)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

8 Punkte

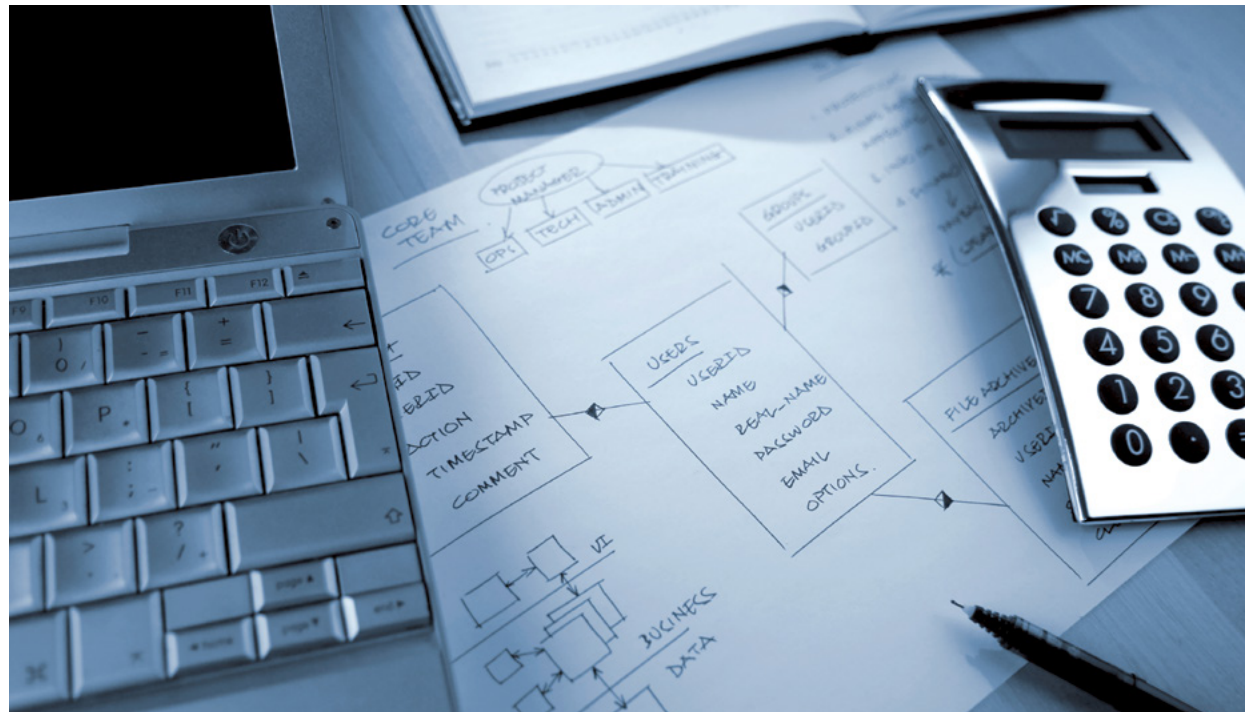
TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

PROJEKTMANAGEMENT

Viele Unternehmen kommen in klassischen Führungsstrukturen der Dynamik der Veränderungen, der Komplexität der Aufgaben und den daraus resultierenden Entscheidungen kaum noch nach. Abteilungsbezogene bzw. -übergreifende Zusammenarbeit in Form von Projekten hat sich als wesentlicher Erfolgsfaktor etabliert. Im Team gemeinsam ein Ziel

verfolgen, ein Problem lösen oder eine Aufgabe erledigen erfordert eine zielgerichtete Projektarbeit. Angesichts knapper personeller Ressourcen und Budgets ist das Projektmanagement inzwischen ein fester Bestandteil der Arbeitsorganisation. Ein relevanter Aspekt in jedem Projekt ist dabei eine angemessene, geplante und strukturierte Kommunikation.



INHALTE

- › Grundlagen des Projektmanagements: Organisationsformen; Projektphasen etc.
- › Magisches Dreieck des Projektmanagements
- › Qualitäts-, Kommunikations- und Risikomanagement
- › Teamzusammensetzung
- › Agile Verfahrensweise im Projektmanagement
- › Projekt an der Basis umsetzen

ZIELE

Im zweitägigen Training lernen Sie die Vorgehensweisen und Wirkmechanismen des Projektmanagements kennen. Ziel ist es, Projekte systematisch und/oder „agil“ zu planen und zu steuern. Dabei gilt es, die Chancen zu nutzen, die Risiken zu begrenzen, und Projektziele bzw. Teilergebnisse kostengerecht zu erreichen.

ZIELGRUPPE

Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die Ideen, Konzepte und Projekte strukturiert planen, umsetzen und die Ergebnisse überzeugend darstellen wollen.

DOZENT

Jens Frederic Kliever

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.000,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

15

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

10 Punkte

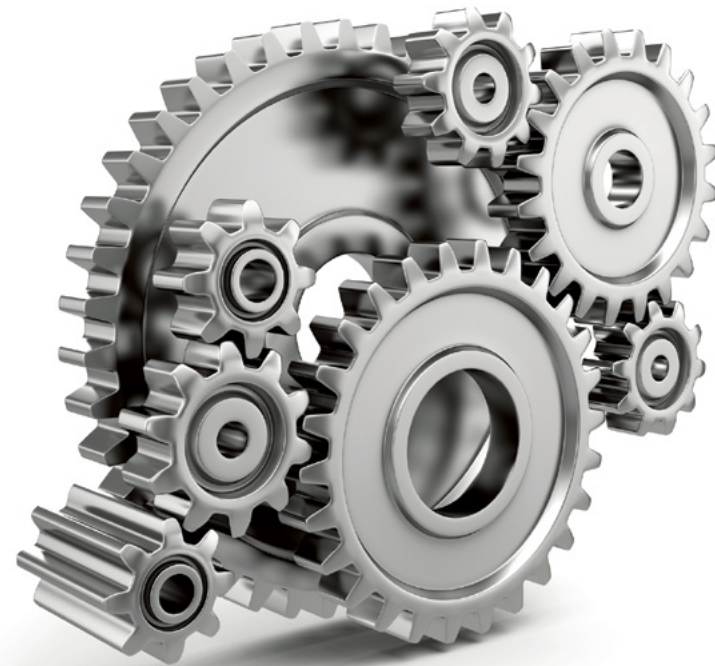
TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

PROZESSMANAGEMENT

Prozesse finden in allen Bereichen des Unternehmens statt und sind wesentlicher Bestandteil des Arbeitsalltags. Die Steuerung der täglichen internen und abteilungsübergreifenden Arbeitsabläufe ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte im Krankenhaus. Prozesse werden durch planerische, organisatorische und qualitätssichernde Maßnahmen unter-

stützt und gelenkt. Ein gelungenes Prozessmanagement trägt dabei maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Zur Steigerung von medizinischer Qualität, Betreuungsqualität und Wirtschaftlichkeit müssen Prozesse, Aufgaben, Aufgabenträger, Ressourcen und Ziele angesichts ständig neuer Herausforderungen kontinuierlich angepasst und verbessert werden.



INHALTE

- › Definition des Prozessmanagements
- › Systematisierung von Prozessen
- › Prozessanalyse, -gestaltung und -steuerung; Prozessverbesserung, -risiken
- › Methoden der Prozessverbesserung (Kaizen, BVW, PDCA, Lean, Six Sigma)
- › Sieben Arten der Verschwendung

ZIELE

Im Rahmen der zweitägigen Fortbildung bekommen Sie eine praxisnahe Einführung in die Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Arbeitsabläufen. Sie lernen Methoden kennen, um Prozesse zu analysieren, Optimierungspotenzial zu identifizieren und Veränderungen umzusetzen.

ZIELGRUPPE

Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die Prozesse optimal managen und so Transparenz steigern, Fehlerquellen vermeiden, Kosten reduzieren und Flexibilität ermöglichen wollen.

DOZENT

Jens Frederic Kliever

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

zweitägig; jeweils 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

1.000,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

15

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

20 Punkte (Kategorie: C)

Registrierung beruflich Pflegender (RbP)

10 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

Grundlagen des KRANKENHAUSMANAGEMENTS



Angesichts der aktuell vorherrschenden Rahmenbedingungen in der Gesundheitsbranche braucht es umfangreiche Kenntnisse der Rahmenbedingungen von Krankenhäusern, des Managements sowie der Führung und Steuerung des Klinikunternehmens

und der einzelnen klinischen Einrichtungen. Immer knappere Budgets und steigende Qualitätsanforderungen führen zu einem Wandel der Kliniken hin zu einem wettbewerbsorientierten Dienstleistungsunternehmen.

INHALTE

- › Rahmenbedingungen von Krankenhäusern
- › Anforderungen an das Krankenhausmanagement
- › Betriebliche Grundlagen
- › Grundlagen zum Management und Controlling
- › Führung und Organisation im Krankenhaus
- › Wirtschaftliche Steuerung am UKM

ZIELE

Das Seminar vermittelt Ihnen betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, die es Ihnen erleichtern, Ihren Klinikalltag erfolgreich zu managen.

ZIELGRUPPE

Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die Grundlagen der Krankenhausfinanzierung erlernen oder ihre Kenntnisse aktualisieren wollen.

DOZENT*INNEN

Prof. Dr. rer. medic. Julia Oswald
Dr. rer. pol. Dominic Zimmer

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

eintägig; 8.30–16.00 Uhr

SEMINARGEBÜHR

850,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

25

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztchamber Westfalen-Lippe (ÄKWL)

8 Punkte (Kategorie: A)

Registrierung beruflich Pflegenden (RbP)

8 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**

Grundlagen der KRANKENHAUSFINANZIERUNG

Der wirtschaftliche Druck in Krankenhäusern ist hoch; das Spannungsfeld zwischen den Leistungsmöglichkeiten der Krankenhäuser auf der einen Seite sowie ökonomischen Begrenzungen auf der anderen Seite verschärft sich seit Jahren. Spätestens seit der Einführung der G-DRG-Fallpauschalen werden auch die klinischen Führungskräfte in den einzelnen Fachbereichen des UKM mit Fragestellungen zur Vergütung und Abrechnung von Krankenhausleistungen konfrontiert. Ohne entsprechendes Detailwissen ist es schwierig, die

komplexen Zusammenhänge der Krankenhausfinanzierung zu verstehen und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern.

INHALTE

- › Zahlen, Daten, Fakten zur Krankenhauswirtschaft
- › Grundsätze zur Krankenhausplanung und Investitionsfinanzierung
- › Grundsätze zur Betriebskostenfinanzierung voll- und teilstationärer Leistungen

- › Systematik G-DRG-System
- › Finanzierung der Pflege und Personalbedarf
- › Krankenhausbudget
- › Dokumentation und Abrechnung von Krankenhausleistungen
- › Perspektiven der Krankenhausfinanzierung
- › Formen der ambulanten Leistungserbringung im Krankenhaus

ZIELE

Im Rahmen der Fortbildung wird Ihnen anhand ausgewählter Themen ein Einblick in die derzeitige Krankenhausfinanzierung mit den für Sie notwendigen praxisnahen Aspekten ermöglicht.

ZIELGRUPPE

Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die Grundlagen der Krankenhausfinanzierung erlernen oder ihre Kenntnisse aktualisieren wollen.

DOZENT*INNEN

Prof. Dr. rer. medic. Julia Oswald
Dr. med. Jörg Oberfeld

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

eintägig; 8.30–16.00 Uhr

SEMINARGEBÜHR

850,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

25

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

8 Punkte (Kategorie: A)

Registrierung beruflich Pflegender (RbP)

8 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**



Grundlagen der GESUNDHEITSÖKONOMIE

In der Diskussion um immer knapper werdende Ressourcen des Gesundheitssystems tragen gesundheitsökonomische Evaluationen maßgeblich dazu bei, Lösungen für eine angemessene Verteilung der Mittel zu finden. Sie bieten damit Hilfestellungen für ein hochbrisantes Thema.

Vor allem durch Wirtschaftlichkeitszwänge und begrenzt zur Verfügung stehende Mittel ist es notwendig, dass die Akteure im Gesundheitswesen intensiv einen effizienten Mitteleinsatz anstreben. Ziel ist es, eine Balance zwischen Medizin und Wirtschaftlichkeit herzustellen.



INHALTE

- › Wirtschaftssektoren; marktwirtschaftliche Strukturen; Wirtschaftsordnungsidee
- › Bundes-, Rechts-, Sozialstaatsprinzip
- › Wettbewerb als Koordinierungsgröße
- › Kosten-Nutzen-Betrachtung

ZIELE

In dem eintägigen Seminar werden die Notwendigkeit ökonomischer Betrachtungen und ökonomische Grundlagen dargelegt. Ferner wird auf die Grundlagen sowie die wesentlichen Prinzipien der gesundheitsökonomischen Evaluation eingegangen.

ZIELGRUPPE

Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie Leitungen aus Krankenhäusern, Kliniken, Instituten und Pflegeeinrichtungen, die Faktoren und Instrumente, Möglichkeiten und Grenzen einer Analyse und optimalen Verwendung begrenzter Gesundheitsbudgets kennenlernen möchten.

DOZENT

Prof. Dr. Michael Wessels

TERMINE/ANMELDUNG INTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im **UKM Intranet/Bildungsportal**

DAUER/UHRZEIT

eintägig; 8.30–16.30 Uhr

SEMINARGEBÜHR

850,00 Euro

inkl. Seminarverpflegung und Unterlagen, zzgl. MwSt.

SEMINARPLÄTZE

25

ZERTIFIZIERUNG/FORTBILDUNGSPUNKTE

Ärztekammer Westfalen-Lippe (ÄKWL)

8 Punkte (Kategorie: A)

Registrierung beruflich Pflegender (RbP)

8 Punkte

TERMINE/ANMELDUNG EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite **www.ukm-akademie.de**



Allgemeine Hinweise

Online-Anmeldung	50
Anmeldebestätigung	51
Teilnehmendenzahl	51
Seminarunterlagen	52
Teilnahmebedingungen/Fortbildungspunkte	52
Kosten	52
Stornierung	52
Unvollständige Teilnahme	52
Absage von Veranstaltungen	53
Veranstaltungsorte	53
Hotelreservierungen	53
Corona-Schutzmaßnahmen	53
Allgemeine Geschäftsbedingungen	53
Kontakt	53
Räumlichkeiten	54
Anfahrt	55

Allgemeine Hinweise



ONLINE-ANMELDUNG FÜR UKM-MITARBEITER*INNEN

Für die Seminare können Sie sich ausschließlich über das [Bildungsportal im Intranet](#) anmelden:

Bildungsportal » Kursangebot »
Management für Medizin



ONLINE-ANMELDUNG FÜR EXTERNE TEILNEHMER*INNEN

Für die Seminare können Sie sich unter www.ukm-akademie.de anmelden.

ANMELDEBESTÄTIGUNG

Bitte beachten Sie, dass Sie erst dann verbindlich angemeldet sind, wenn Sie eine Anmeldebestätigung mit allen kursrelevanten Daten (Seminarzeit/-ort etc.) per Mail erhalten haben.

TEILNEHMENDENANZAHL

Die max. Teilnehmendenanzahl liegt bei Seminaren mit aktiver Beteiligung der Teilnehmer*innen (z. B. Grundlagen der FÜHRUNG, Zusammenarbeit und KONFLIKTMANAGEMENT etc.) bei 12–14. Die max. Teilnehmendenanzahl von Seminaren ohne aktive Beteiligung der Teilnehmer*innen (z. B. Grundlagen des KRANKENHAUSMANAGEMENTS etc.) liegt bei 25.

SEMINARUNTERLAGEN

Die Seminarunterlagen erhalten Sie am Veranstaltungstag. Ihr persönliches Teilnahmezertifikat erhalten Sie am Seminarende.

TEILNAHMEBEDINGUNGEN/ FORTBILDUNGSPUNKTE

Die MFM-Seminare sind von der Ärztekammer Westfalen-Lippe (ÄKWL) sowie bei der Registrierung berufliche Pfleger (RbP) zertifiziert. Bei vollständiger Teilnahme am Seminar erhalten Sie die angegebenen Fortbildungspunkte. Bitte tragen Sie sich dazu am Veranstaltungstag in die entsprechenden Anwesenheitsliste ein.

KOSTEN

Es gilt die unter dem jeweiligen Kurs angegebene Teilnahmegebühr zzgl. MwSt. Im Preis sind die Bereitstellung der Seminarunterlagen, das Zertifikat sowie die Seminarverpflegung enthalten. Etwaige Hotel-/Übernachungskosten sind von den Teilnehmenden selbst zu tragen.

STORNIERUNG

Stornierungen der Teilnehmenden sind bis sechs Wochen vor Veranstaltungsbeginn kostenfrei. Bei späterer Stornierung bzw. Nichterscheinen der Teilnehmenden wird die volle Teilnahmegebühr erhoben. Bis einen Tag vor der Veranstaltung können Ersatzteilnehmende benannt werden. Stornierungen bzw. die Benennung von Ersatzteilnehmenden müssen schriftlich erfolgen.

UNVOLLSTÄNDIGE TEILNAHME

Eine unvollständige Teilnahme wird als nicht erfolgt betrachtet. Die Buchung wird dann storniert und es erfolgt keine Übertragung der Qualifikation (bei internen Teilnehmenden).

Außerdem erhalten Sie kein Teilnahmezertifikat. Eine (Teil-)Erstattung von Teilnahmegebühren kann nicht erfolgen. Unvollständige Teilnahme heißt:

- › Mehr als eine Stunde Fehlzeit bei einem eintägigen Seminar
- › Mehr als zwei Stunden Fehlzeit bei einem zweitägigen Seminar

ABSAGE VON VERANSTALTUNGEN

Bei Vorliegen eines wichtigen Grundes, insbesondere bei zu geringer Anzahl an Teilnehmer*innen oder Erkrankung des Dozenten/der Dozentin, behalten wir uns vor, die Veranstaltung ohne für uns nachteilige Rechtsfolgen räumlich und/oder zeitlich zu verlegen oder abzusagen. Sollte eine Veranstaltung nicht stattfinden oder ein/e Teilnehmer*in wegen Terminverschiebung nicht teilnehmen können, so werden die bereits gezahlten Gebühren erstattet. Ein Anspruch auf Schadensersatz bzw. den Ersatz entstandener Auslagen entsteht dadurch nicht.

VERANSTALTUNGSORTE

Die ein- bis zweitägigen Seminare finden in den Räumlichkeiten im Haus Terfloth, Tondernstr. 15–17, 48149 Münster, bzw. ab Sommer 2022 auch im neuen Gebäude „Park Akademie & Hotel“, Roxeler Str. 349, 48161 Münster statt.

CORONA-SCHUTZMAßNAHMEN

Alle Seminare/Fortbildungen finden unter Einhaltung der am Veranstaltungstag geltenden aktuellen Regelungen der Corona-Schutzverordnung des Landes NRW und der Stadt Münster sowie des UKM statt. Ggf. ist eine kurzfristige Absage des Seminars erforderlich.

HOTELRESERVIERUNGEN

Die Unterbringung ist nicht im Seminarpreis enthalten. Wir freuen uns, Sie ab Sommer 2022 im hauseigenen Hotel an der Roxeler Straße begrüßen zu dürfen. Aktuelle Informationen dazu finden Sie auf der Seite www.ukm-akademie.de.

Bei den folgenden Hotels können Sie ein Zimmer zu vergünstigten Konditionen reservieren:

- › Mövenpick Hotel Münster
- › Parkhotel Schloss Hohenfeld

Auskünfte zu weiteren Hotels erhalten Sie bei Münster Marketing unter www.muenster.de/stadt/tourismus/hotels.html oder der Zentralen Reservierung unter T 0251 492-2726.

ALLGEMEINE GESCHÄFTSBEDINGUNGEN

Es gelten unsere AGB unter www.ukm-akademie.de

KONTAKT

E-Mail: akademie@ukmuenster.de
T 0251 83-57830 | F 0251 83-40503



RÄUMLICHKEITEN

Unsere Räumlichkeiten im Haus Terfloth wie auch im Gebäude „Park Akademie & Hotel“ an der Roxeler Straße (geplante Fertigstellung: Sommer 2022) befinden sich in direkter Nähe zum Universitätsklinikum Münster. Sie verfügen über moderne Tagungstechnik und WLAN-Zugang. Neben mehreren kleineren Veranstaltungsräumen für Besprechungen mit einer Teilnehmendenanzahl bis 15 Personen verfügen die beiden Veranstaltungsorte jeweils über einen großen Seminarraum mit einer Kapazität von bis zu 80 Personen (je nach Bestuhlungsform). Gemütlich gestaltete Sitzecken laden in beiden Häusern in den Pausen zum Verweilen ein. Großzügig angelegte Grünflächen und Terrassen bieten genügend Platz für Kleingruppenarbeiten oder den entspannten Austausch beim Mittagessen.

Hinweis im Rahmen der Corona-Pandemie

Einzelne Fotos im Rahmen dieser Broschüre sind vor Beginn der Corona-Pandemie entstanden. Alle Seminare/Fortbildungen finden unter Einhaltung der am Veranstaltungstag geltenden aktuellen Regelungen der Corona-Schutzverordnung des Landes NRW und der Stadt Münster sowie des UKM statt.



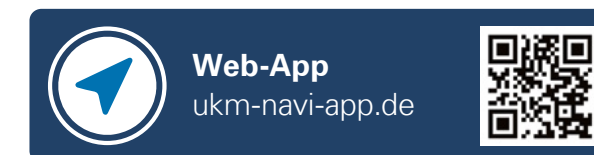
ANFAHRT

Haus Terfloth
Tondernstr. 15-17
48149 Münster

Parkplätze finden Sie im nahegelegenen Parkhaus Waldeyerstraße (5 Gehminuten).

UKM Navi-App

Diese Web-App steht nur auf mobilen Geräten (Smartphones/Tablets) zur Verfügung. Alternativ können Sie auch unsere Android- oder iOS-App nutzen.



Park Akademie & Hotel
Roxeler Str. 349
48161 Münster

Parkplätze befinden sich auf der Vorderseite des Hotels.

Mit Bus & Bahn

Informationen zur Anreise mit Bus und Bahn finden Sie unter: www.stadtwerke-muenster.de/efa und www.bahn.de



HAUS TERFLOTH

Ort gesunder Ideen

*Dozent*innen*



Dr. Ursula Bertels
Ethnologin, Interkulturelle
Trainerin, ESE e. V.,
Münster



RA Frank Hermeyer
Geschäftsbereichsleiter
Personal, UKM



Prof. Dr. rer. medic. Julia Oswald
Professorin für die Studiengänge
Betriebswirtschaft und Management
im Gesundheitswesen,
Hochschule Osnabrück



Claudia Steinkuhl, M.A.
Lehrkraft für Kommunikation,
Hochschule Osnabrück



**Dipl.-Psych.
Stefan Brandt**
Leadership Coach & Trainer,
Hamburg



Jens Frederic Kliewer
Bankbetriebswirt,
Trainer & Business-Coach,
Strategie & Führung in Veränderung,
Projekt und Prozess Hamburg



**Dipl.-Psych.
Nikola Paul**
Change-Beraterin,
Teamentwicklerin,
Coach, Köln



**Dipl.-Soz.-Päd.
Jost von Papen**
Theaterpädagoge, Lehrkraft
für Kommunikation,
Hochschule Osnabrück



Dr. Nicola Byok
Diversity-Expertin,
Business Coachin,
Hamburg



**Dipl.-Soz.-Päd.
Christina Klöckner**
Verwaltungsdirektion,
Gleichstellungsbeauftragte,
UKM



RA Peter Plester
Geschäftsbereichsleiter
Park Akademie & Hotel,
UKM



Prof. Dr. Michael Wessels
Professor für Gesundheitsökonomie
und Gesundheitspolitik, Department
of Community Health (DoCH),
Hochschule für Gesundheit Bochum



Dipl.-Verww. (FH) Raymund Gels
Leiter Team ärztliches und
wissenschaftliches Personal,
Personaladministration, Geschäfts-
bereich Personal, UKM



**Dipl.-Psych.
Hermann Kloep**
Trainer, Berater, Coach, Personal-
und Organisationsentwickler,
Bonn



**Dipl.-Soz.-Arb.
Tanja Reuther**
NEUZEIT – Lust auf Zukunft
Raubling



**Dipl.-Kff. (FH)
Silke Wollert**
Abteilungsleiterin Arbeits-
zeitmanagement, Geschäfts-
bereich Personal, UKM



RAin Isabel Heider
Stabsstelle Arbeitsrecht,
Geschäftsbereich Personal,
UKM



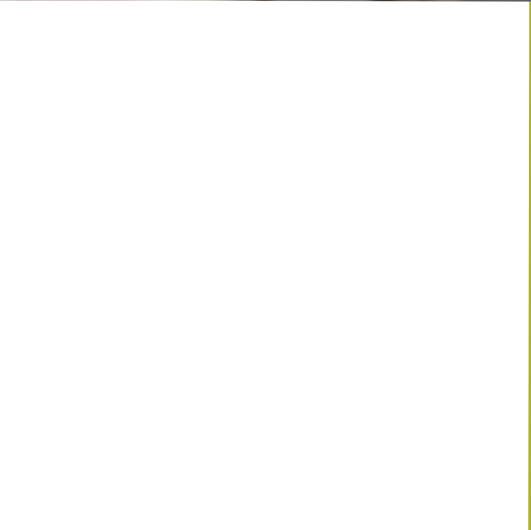
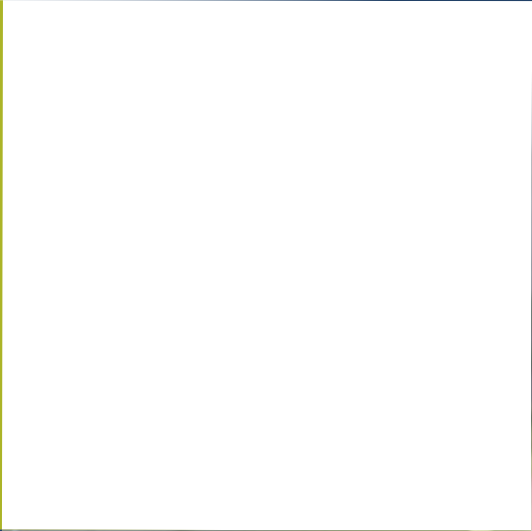
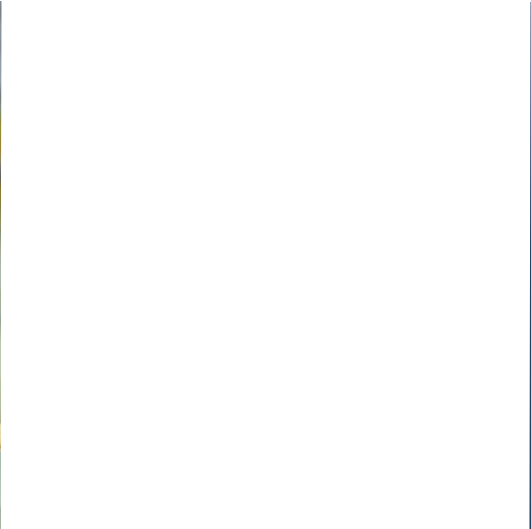
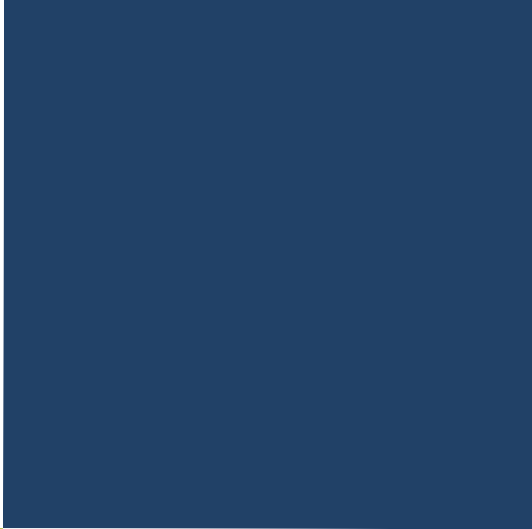
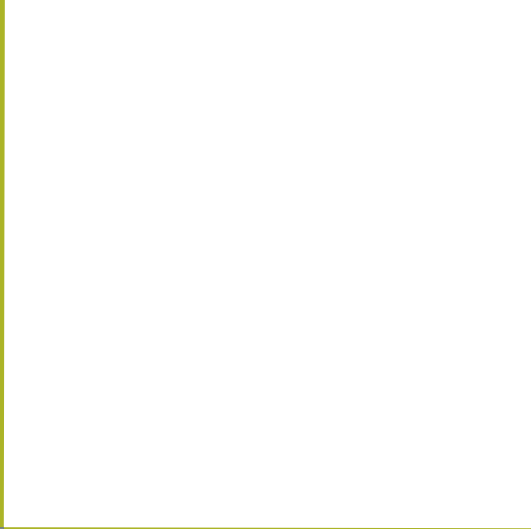
**Dr. med.
Jörg Oberfeld, MAE, MBA**
Leiter Geschäftsbereich
Medizinisches Management,
UKM



Klaudia Sauer, M.A.
Abteilungsleiterin Personal-
entwicklung und -beschaffung,
Geschäftsbereich Personal,
UKM



**Dr. rer. pol.
Dominic Zimmer**
Leiter Geschäftsbereich
Controlling, UKM





PARK

Akademie & Hotel

Organisation

Park Akademie & Hotel

Eine Zentrale Einrichtung des

Universitätsklinikums Münster (UKM)

– Akademie –

Albert-Schweitzer-Campus 1, Gebäude D5

Anfahrtsadresse: Tondernstraße 15–17

48149 Münster

T 0251 83-57830, F 0251 83-40503

akademie@ukmuenster.de

www.ukm-akademie.de



Konzeption und fachliche Leitung

Universitätsklinikum Münster

Geschäftsbereich Personal/

Personalentwicklung und -beschaffung