

# „MITEinander VONEinander LERNEN“

## Wissenstransfer im Krankenhaus

Human Resources,  
Personalentwicklung &  
Bildungsmanagement

Carola Schuchhardt



# Anliegen

Es soll deutlich werden,  
welche Bedeutung  
Personalentwicklung,  
Fort- und Weiterbildung  
sowie Human Resources im  
Krankenhaus haben (sollten)  
und wie diese zusammen  
wirken.



# Relevanz des Themas

„Das Krankenhaus hat ein gutes Personalmanagement bitter nötig, nötiger zumal als manche andere Branche, denn ein Mangel an qualifiziertem und engagiertem Personal führt im Dienstleistungsunternehmen Krankenhaus ... unmittelbar zu einem Qualitätsverlust und damit zu einer Verschlechterung der medizinischen und pflegerischen Versorgung der Patienten.

Zugleich sinkt die Arbeitszufriedenheit in der Pflege nachweisbar: ...ein Fünftel der Pflegekräfte hat überlegt, den Beruf aufzugeben, und 13 Prozent haben erwogen, in eine andere Klinik zu wechseln. Personalmanagement tut Not, doch in der Praxis – das zeigt die Studie- dominiert Verwaltungsdenken die Personalarbeit. Führungsinstrumente werden nach dem Gießkannenprinzip und bestenfalls semiprofessionell eingesetzt“ (Eiff & Stachel 2006).



# Inhalt

1. Definitionen
2. Bildung im Krankenhaus –  
aktuell
3. Entwicklungsansätze
4. Ergebnis
5. Fazit
6. Ausblick



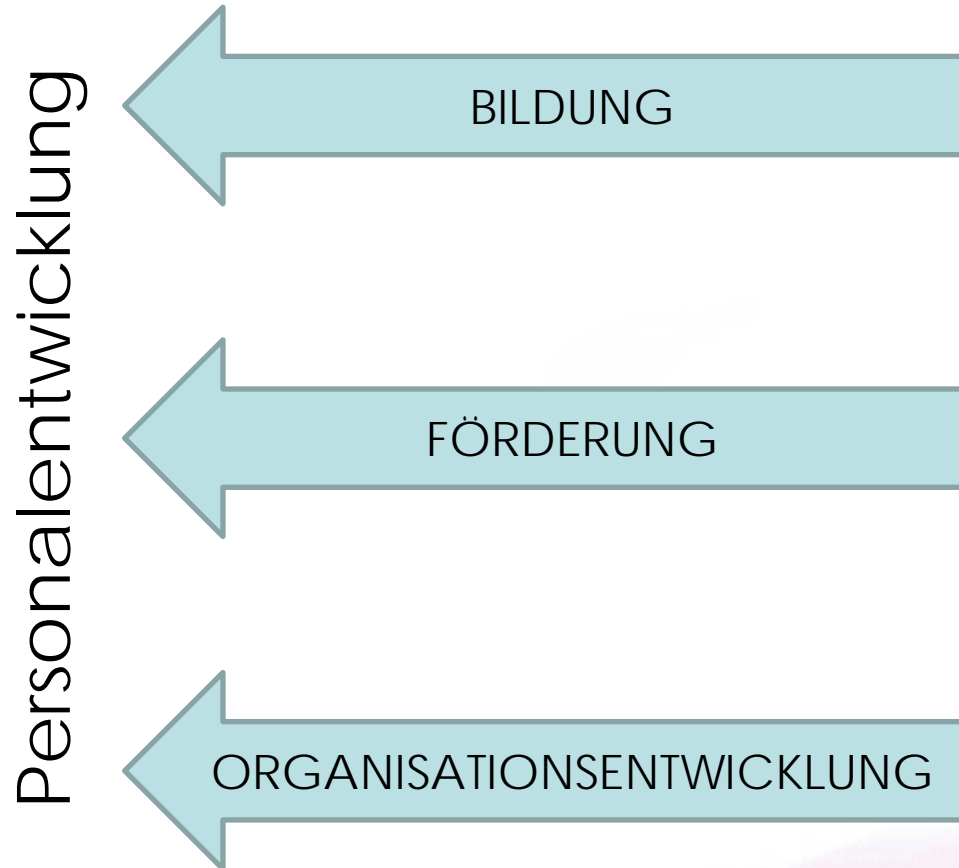
# 1 Definitionen

## Personalentwicklung

*Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2005).*



# 1 Definitionen



# 1 Definitionen

## Fort- und Weiterbildung

Die berufliche Weiterbildung zielt auf Erhaltung, Anpassung und Erweiterung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten ab. Dabei wird Fortbildung „als Vertiefung und Modernisierung von Wissen und Können nach abgeschlossener Berufsausbildung auf der gleichen beruflichen Ebene verstanden, während Weiterbildung als Veränderung und Neuorientierung zu verstehen ist ...“ (Becker 2005, S. 185).



# 1 Definitionen

## Human Resources

auch als Humankapital,  
Humanvermögen bezeichnet

„...als die personengebundenen  
Wissensbestandteile in den Köpfen der  
Mitarbeiter“ (Jaeger 2004).



# Zusammenhang

Wer kennt den  
Expertenstandard  
Dekubitusprophylaxe?

Wer hat ihn inhaltlich  
verstanden und könnte ihn  
anwenden?

Wer wendet den Standard  
konsequent an?



## 2 Aktuell: IST-SOLL

- Situation in deutschen Kliniken eher ernüchternd
- andere Branchen (z.B. Industrie) sind einige Schritte weiter und haben Instrumente entwickelt und erprobt
- es gilt diese Erfahrungen zu übernehmen und anzupassen, um eben benanntes zu realisieren



# 3 Entwicklungsansätze

- Motivation
  - Leitungsebene und
  - Angestellte  
(Bekenntnisse!)
- Know how
  - Organisation
  - Instrumente und  
Techniken

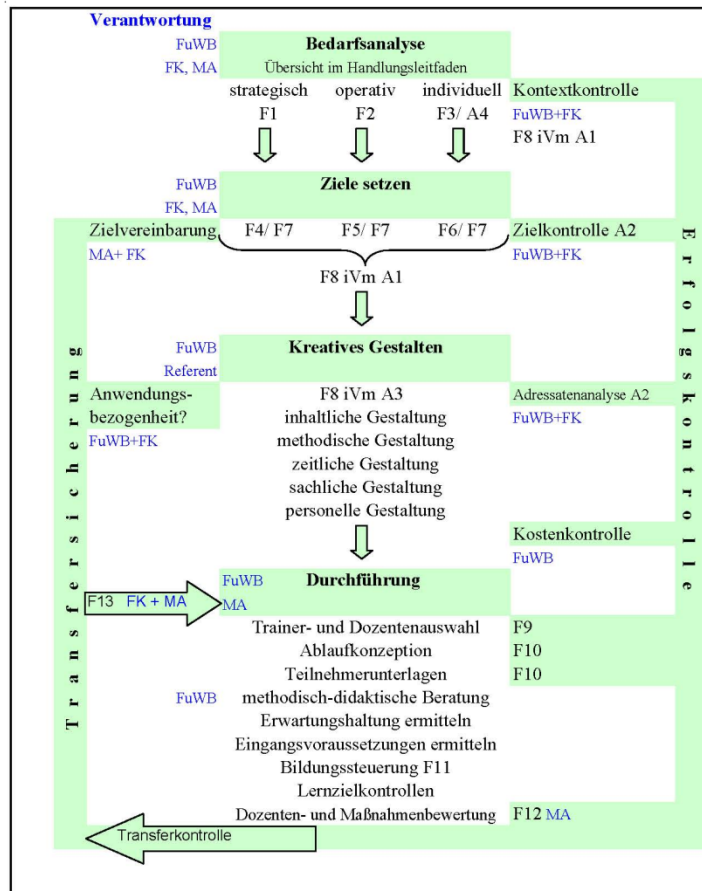


# Instrumente und Techniken

- Personelle und konzeptionelle Koordination
- verbindliche Grundsätze
- Funktionszyklus
- Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)
- Bildungsbedarfsanalyse



# Instrumente und Techniken



Organigramm der Fort- und Weiterbildungsarbeit



# Instrumente und Techniken

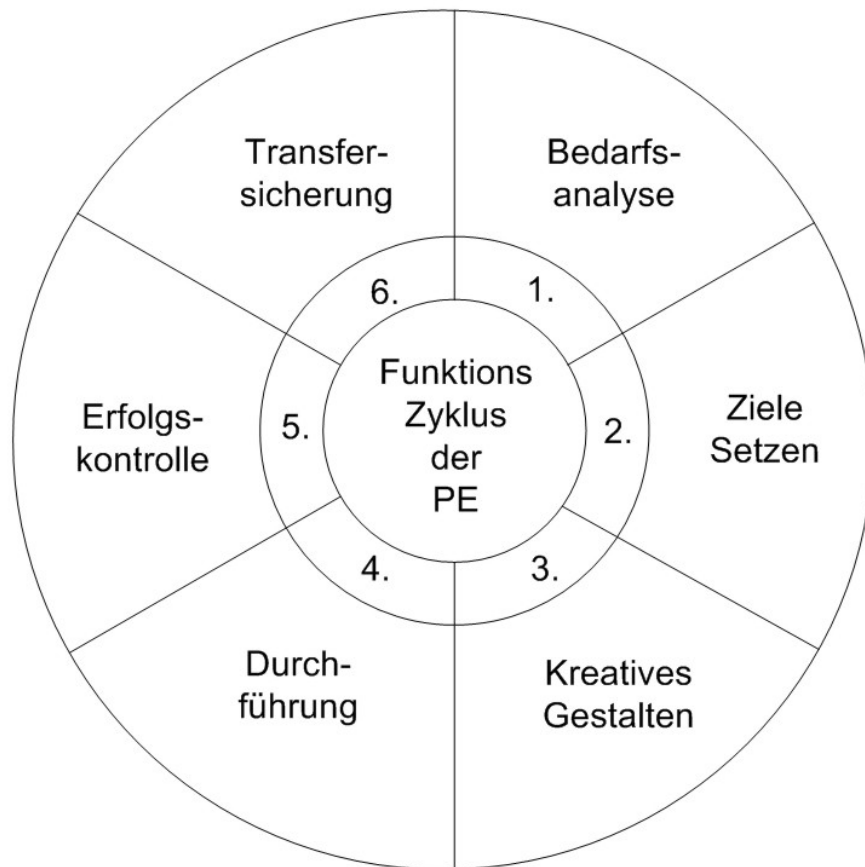
## Grundsätze (Beispiele)

- Systematisch geplante Fort- und Weiterbildung dient der betrieblichen Wertschöpfung, sie ist Investition in Humankapital. Fort- und Weiterbildung im ... Klinikum hat den Anspruch, das Wissen und Können der Mitarbeiter gezielt und geplant in den Arbeitsprozess einzugliedern.
- Innerbetriebliche Fort- und Weiterbildung muss über eine „Bringschuld“ der Klinik und eine „Holschuld“ (Becker 2005, S. 132) der Beschäftigten realisiert werden. Von Seiten der Klinik wird der Bringschuld über die Abteilung Fort- und Weiterbildung Rechnung getragen.
- Im Sinne der Holschuld müssen die Mitarbeiter des Pflege- und Funktionsdienstes Eigenverantwortung für Fort- und Weiterbildung tragen und aktive Mitglieder in der Fort- und Weiterbildungsarbeit sein, ...Gefordert sind die Teilnahme an der jährlichen Bildungsbedarfsanalyse, der Besuch angebotener Veranstaltungen im Fort- und Weiterbildungsprogramm sowie Initiative mindestens zur Erhaltensqualifizierung und Transferleistung im Beruf.



# Instrumente und Techniken

Funktionszyklus der Personalentwicklung nach  
M. Becker 2005



# Instrumente und Techniken

Strukturiertes Mitarbeitergespräch (SMG)

- einfaches und sehr effektives Instrument für alle 3 Säulen der Personalentwicklung
- richtige Anwendung!
- Gesprächsleitfaden verwenden



## 4 Ergebnis: Was wird erreicht?

- Zufriedenheit in der Pflege (Wertschätzung)
- Steigerung der Qualität; Anteil Qualitätsmanagement
- Weiterentwicklung des Krankenhauses; Außenwirkung
- Kostenersparnis
- attraktive Arbeitsplätze



## 4 Ergebnis:

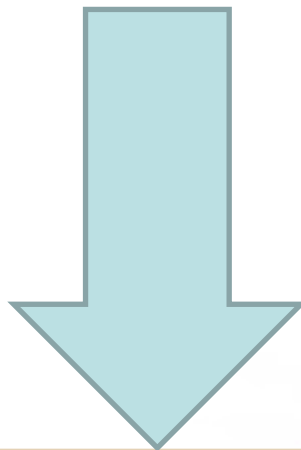
Das System ist erfolgreich, wenn...

- Personalvermögen konsequent genutzt wird
- Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung geplant und umgesetzt werden
- Bildungsmanagement fest integrierter Bestandteil im Klinikum ist



## 4 Ergebnis: Woran wird der Erfolg erkannt?

- Feedback von Patienten/  
Klienten
- Statistiken
- Persönliche Zufriedenheit



## 5 Fazit

Wenn aus Personal  
Mitarbeiter werden, ist  
Personalentwicklung durch  
Fort- und Weiterbildung  
erfolgreich. Dann ist  
systematisch und  
instrumentell geleitet in das  
Humanvermögen investiert.



## 6 Ausblick

- Personalmangel in der professionellen Pflege – Bewältigungsstrategien
- Pflege als Profession
- Bedeutung für „MITEinander VONEinander LERNEN“ wächst; Hoffnung auf Wissenstransfer



# Kontakt

Sie haben Fragen oder  
benötigen Unterlagen zum  
Thema?

Schreiben Sie mir!

Carola Schuchhardt

[c-d-schuchhardt@t-online.de](mailto:c-d-schuchhardt@t-online.de)



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Quellen

**Becker, M. (2005).** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

**Eiff, W. & Stachel, K. (2006).** Kliniken vernachlässigen das Personalmanagement. Eine Studie offenbart die Schwächen der Personalentwicklung in einer personalintensiven Branche. *Führen und Wirtschaften im Krankenhaus*, 23 (4), 416-421.

**Burkhard Jaeger (2004).** Humankapital und Unternehmenskultur. DUV Gabler Edition Wissenschaft

