KU
GESUNDHEITSMANAGEMENT

Das Fachmagazin

Oktober
2017
[illegible]. Jahrgang

Archivierung und Dokumentation
Alle digital?

Ambulante Versorgung
Wie geht es weiter?

Strategisches Management
Wie viel Markt braucht ein Krankenhaus?

Personalmanagement
Weiter mit Bildung

Mit KU Sonderteil Führung und Kommunikation

www.ku-gesundheitsmanagement.de

Foto: nd3000 – Fotolia

Weiter mit Bildung

Qualifikation zahlt sich aus

Von Prof. Dr. Michael Greiling

Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, nutzen Unternehmen im Gesundheitssektor verstärkt die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Qualifiziertes und motiviertes Personal hat insbesondere in der Dienstleistungsbranche einen direkten Einfluss auf die Leistungsqualität. Die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, optimale Leistung zu erbringen, ist die Grundvoraussetzung für ein langfristiges Bestehen der Einrichtung am Markt.

Keywords: *Personalmanagement, Weiterbildung, Leistungsqualität*

Der fortschreitende Personal- und Fachkräftemangel sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels machen die Sicherstellung eines hohen medizinischen Versorgungsniveaus zur Herausforderung. Permanent steigende Personalkosten stehen gleichbleibenden Erlösen gegenüber und erfordern den gezielten Einsatz wirkungsvoller Finanzierungsmaßnahmen. Kliniken müssen sich unkompliziert und innovativ an die stetige Weiterentwicklung der Gesundheitsbranche anpassen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen sinnvoll nutzen und Verschwendung vermeiden. Dies setzt eine effektive und effiziente Organisationsstruktur voraus und rückt die Bedeutung von Personalmanagement in den Fokus. Personalarbeit im Gesundheitswesen entwickelt sich immer mehr zu einer sehr komplexen Aufgabe, die nicht allein von der Personalabteilung übernommen werden kann. Es setzt die zielorientierte und systematische Beteiligung aller Führungskräfte voraus, damit Personalmanagement einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Lernende Organisation

Die Dynamik in der Gesundheitsbranche fordert Lern- und Anpassungsfähigkeit sowie eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen. In den Kliniken sind die Anforderungen an eine professionelle medizinische und pflegerische Patientenbehandlung enorm gestiegen. Diese Entwicklung geht einher mit einem erweiterten Aufgabenverständnis der Fachkräfte. Der Schutz und die Zufriedenheit von Mitarbeitern, Patienten und ihren Angehörigen sollte ebenso als Bestandteil ihres persönlichen Aufgabenbereichs verstanden werden wie die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen. Eine positive Einstellung zu den Zielen und Wertevorstellungen ihres Unternehmens unterstützt die Etablierung von Lern- und Entwicklungsprozessen und die Bereitschaft, sich aktiv in verschiedenen Aufgabenbereichen weiterzubilden.

Eine lernende Organisation begegnet dieser Entwicklung bewusst. Sie macht ihre Ziele, Visio-

nen und Strategien transparent, so dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag leisten kann und den Wert seiner Arbeit für das „System Krankenhaus“ erkennt. Erst wenn Mitarbeiter beginnen, Veränderungsprozesse aktiv zu begleiten, ist die Lernfähigkeit einer Organisation wirklich gegeben. Heute ist der Erfolg einer Klinik stärker denn je abhängig vom Wissen, den Erfahrungen und der Lernbereitschaft der Mitarbeiter. Daher ist es wichtig, vorhandene Potenziale zu nutzen und durch bedarfsgerechte Schulungen zu festigen und zu erweitern.

Die Voraussetzung hierfür ist ein leistungsstarkes Personalmanagement, das die Mitarbeiterqualifikation durch betriebliche Aus- und Weiterbildungen ebenso berücksichtigt, wie die Förderung der Kooperation, Koordination und Kommunikation der Teams untereinander.

Personalmanagement

Mit einem innovativen Konzept eines ganzheitlichen Workflow-Managements wird nicht allein die Ergebnisqualität, sondern insbesondere die Prozessqualität als ursächlichen Treiber für den Unternehmenserfolg berücksichtigt. Es unterstützt die Identifikation und Eliminierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten in den Arbeitsabläufen, an den Arbeitsplätzen und in der Arbeitsumgebung. Die Kenntnisse und Erfahrungen aller Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Berufsgruppen werden konsequent in die Gestaltung der Abläufe einbezogen, so dass ein permanenter Prozess von messbaren Verbesserungen entsteht.

Auf diese Weise beherrscht die Klinik ihre Kernprozesse, kann flexibel auf sich ändernde Umfeldbedingungen reagieren und fördert die Erarbeitung von Problemlösungsstrategien im Team. Die Gegenüberstellung von Leistungseffizienz, Qualität und Kostenaufwand verdeutlicht die Potenziale von Prozessabläufen in Gesundheitseinrichtungen.

Klinikmitarbeiter können in einer softwarebasierten akademischen

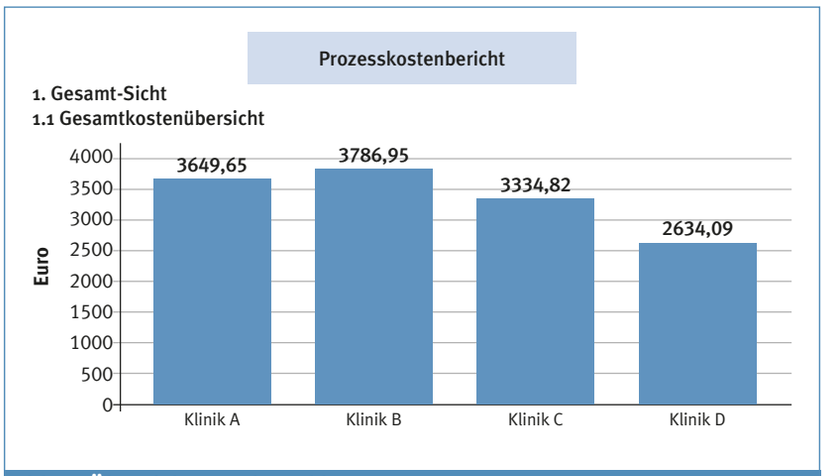

Abb. 1: Übersicht Benchmarking

Weiterbildung mit Hochschulzertifikat zu Experten für Prozess-, Innovations-, Risiko- und Beschwerdemanagement ausgebildet werden. Die Schulungsteilnehmer lernen, klinische Prozessabläufe zielsicher und ressourcenschonend durchzuführen, das Klinikteam aktiv in die Unternehmensentwicklung zu integrieren und die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen. Sie entwickeln vielschichtige Problemlösungsstrategien, begleiten Optimierungsprozesse und unterstützen so gezielt die Leistungs- und Kostenoptimierung ihrer Klinik. Die Schulungen fördern die Beteiligung aller Mitarbeiter an der Optimierung von Patientenversorgungsprozessen. Sie richten sich an Mitarbeiter unterschiedlicher Berufsgruppen, die sich zu Spezialisten auf dem Gebiet des Workflow-Managements weiterbilden möchten.

Die Weiterbildungsangebote haben zum Ziel, den Fachkräften Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Kompetenzen zu bieten und ihnen Impulse und Anregungen zu geben, wie sie durch aktives Handeln die Entwicklung ihres Unternehmens konstruktiv begleiten können. Berufsbegleitende Weiterbildungen vermitteln ein fundiertes, wissenschaftlich evaluiertes und praxiserprobtes Handlungskonzept. Die Kombination aus Forschung, Lehre und Praxis hat sich über Jahre erfolgreich etabliert und ist einzigartig im Gesundheitswesen. Das Konzept verbindet die softwaregestützte Optimierung von Versorgungsprozessen mit wissenschaftlich evaluiertem Know-how und professioneller Betreuung.
Im Fokus steht eine Optimierung der Kernprozesse in Gesundheitseinrichtungen. Leistungen sollen in der richtigen Qualität und Menge, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zu den richtigen Kosten erbracht werden. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten werden als Verschwendung betrachtet, die zu beseitigen sind, so dass ein permanenter Prozess von messbaren Verbesserungen entsteht.

Das interdisziplinäre, berufsgruppenübergreifende Konzept konzentriert sich auf die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der Klinikmitarbeiter an das dynamische Gesamtsystem der Patientenversorgung. Mitarbeiter sind in der Lage, die in der Schulung erworbenen Kompetenzen auch in andere Einsatzbereiche der Institution zu transferieren, um somit Entwicklungsprozesse anzubahnen und umzusetzen. Das erlernte Fachwissen kann zudem auch klinikübergreifend angewendet werden, insbesondere mit den Ansätzen zum Benchmarking (▶Abb. 1). ▶

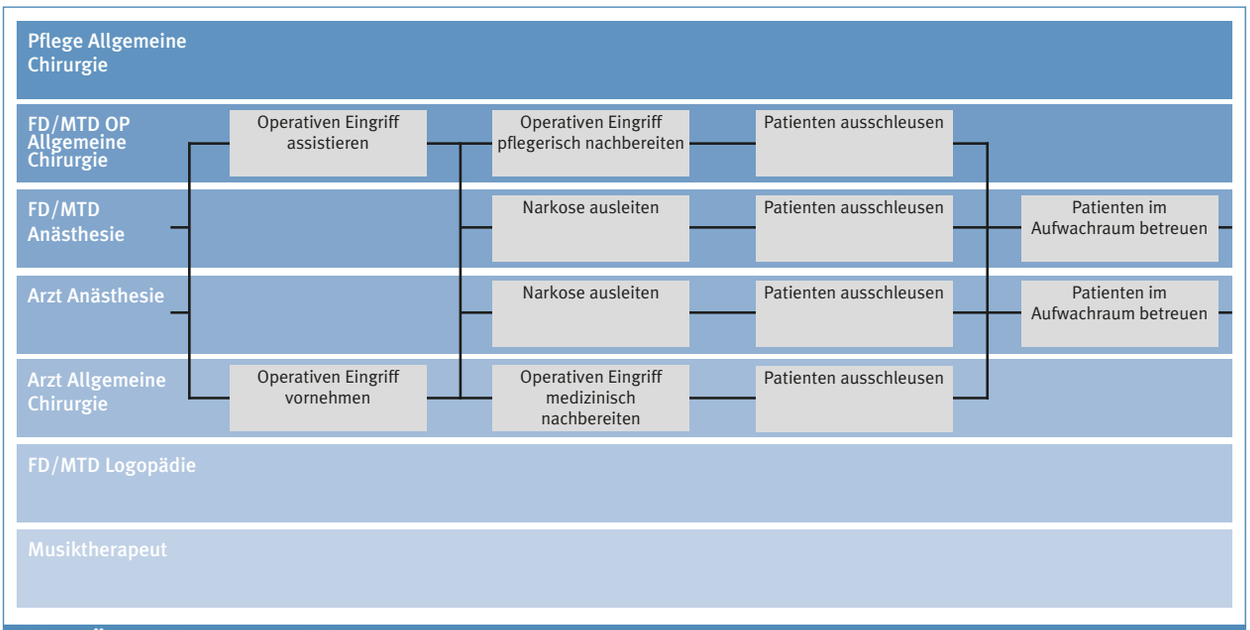

Abb. 2: Übersicht Prozessschritte

Das Ziel ist die Entwicklung und Verbesserung von Versorgungsstrukturen sowie die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Fach- und Führungskräftenachwuchs. Die Teilnehmer gestalten spezielle Projekte für ihre Klinik, erarbeiten klinische Prozessabläufe und überprüfen deren Wirtschaftlichkeit. Softwarebasiert führen sie eine prozessorientierte Planung der Patientenversorgung durch, von der Aufnahme bis zur Entlassung. Die einzelnen Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen werden transparent und ermöglichen es, Prozesskosten zu kalkulieren, Risiken zu erkennen und Innovationspotenziale zu identifizieren (▶Abb. 2).

Blended-Learning-Ansatz

Das Blended Learning Trainingsprogramm verbindet Präsenzveranstaltungen mit Training-on-the-Job-Phasen und E-Learning. Die Präsenzphasen bieten eine Möglichkeit, Fragen zu stellen, im Team zu arbeiten und sich gegenseitig auszutauschen. Jeder Schulungseinheit folgt eine anschließende Praxisphase. Der Lerntransfer findet direkt im eigenen Unternehmen und den persönlichen Aufgabenbereichen statt. So wird das Wissen in den betrieblichen Alltag einbezogen, nachhaltig verankert und eine Feedback-Schleife erzeugt, die eine innovative Entwicklung der Versorgungsleistungen unterstützt und Wissen Just-in-Time aufbaut.

„Das Personal gehört zu den wichtigsten Ressourcen einer Klinik. Eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Personalentwicklung leistet einen erheblichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der Einrichtung."

Fazit

Das Personal gehört zu den wichtigsten Ressourcen einer Klinik. Eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Personalentwicklung leistet einen erheblichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der Einrichtung. Der gesellschaftliche Wandel schafft kontinuierlich neue Herausforderungen. Es ist erforderlich, die durch Wissen und Berufspraxis erworbenen Kenntnisse zu erweitern und zu vertiefen, um im dynamischen Arbeitsalltag einer Klinik effizient agieren zu können. Berufsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen haben neben der Erweiterung der eigenen Fachkenntnisse und Handlungskompetenz zum Ziel, abteilungs- und hierarchieübergreifende Schlüsselqualifikationen aufzubauen. Hierzu gehören Team-, Kommunikations-, Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft sowie Flexibilität.

Um Personal als einen zentralen Erfolgsfaktor für Gesundheitseinrichtungen erfolgreich zu managen, müssen die internen Strukturen sowie die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter nachhaltig optimiert werden. So sichert sich die Klinik Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz und stellt den Unternehmenserfolg langfristig sicher. ■

Prof. Dr. Michael Greiling
Professur für Workflow-Management
im Gesundheitswesen
Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWiG)
Ignaz-Reimann-Straße 4
48291 Telgte

Prof. Dr. Michael Greiling