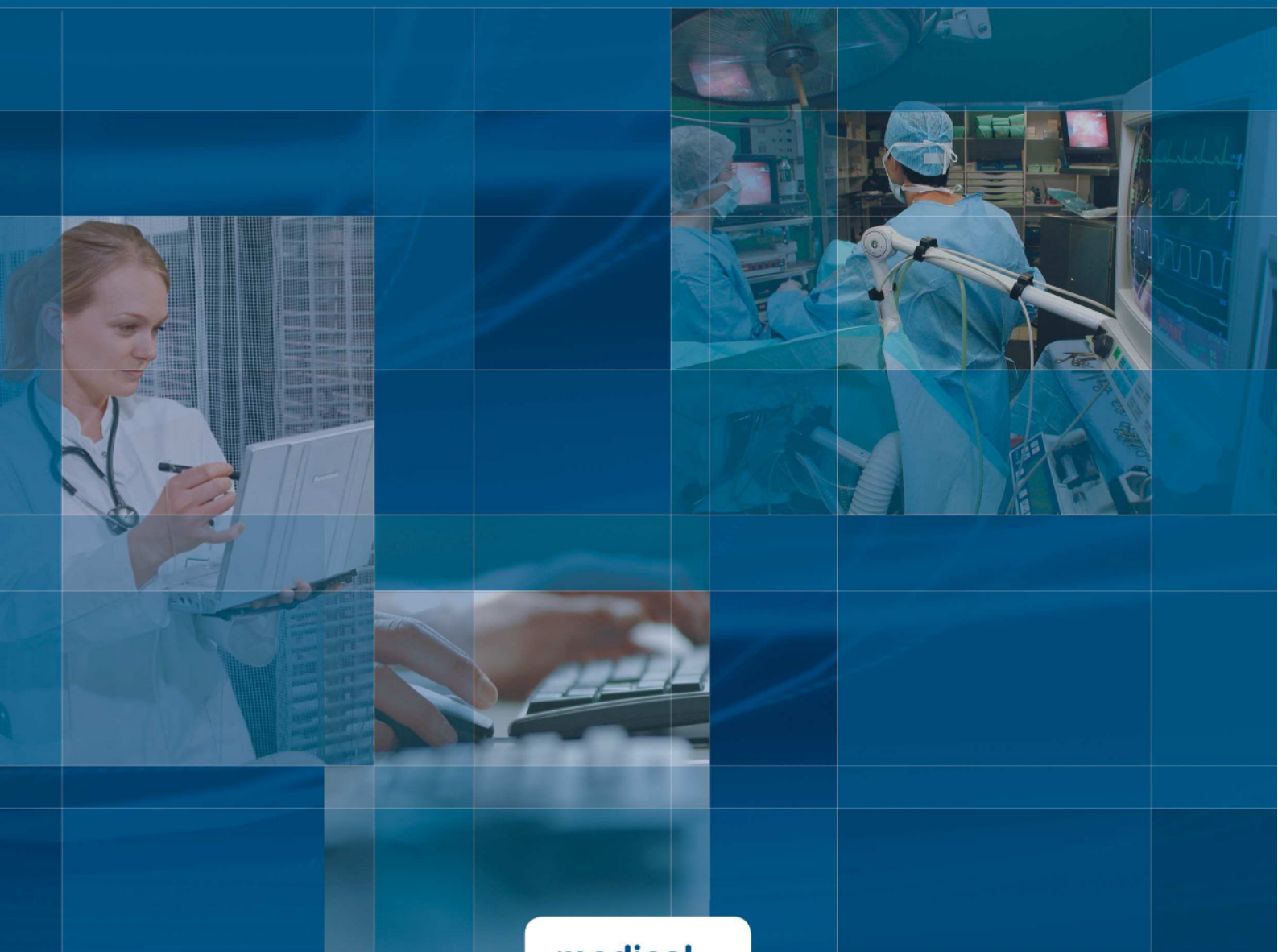


Frank Duesberg (Hrsg.)

e-Health 2010

Informationstechnologien und Telematik im Gesundheitswesen



medical
future
verlag



Blended-Learning-Ansatz mit der Webapplikation ClipMed

Michael Greiling
Fachhochschule Gelsenkirchen

1 Einleitung

Um langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können gehen die Unternehmen im Gesundheitssektor verstärkt dazu über, die Potenziale ihrer Mitarbeiter als einen strategischen Erfolgsfaktor zu nutzen.[1] Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter werden somit zu einer Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Bestehen am Markt. Heutzutage sind die Gesundheitseinrichtungen aufgrund einer Vielzahl von Einflussfaktoren einem erheblichen Druck ausgesetzt. Zum einen stehen die Krankenhäuser seit der Einführung des neuen Abrechnungssystems (DRG-Systems) unter einem erheblichen Kostendruck, zum anderen stehen aktuelle Themen wie z. B. der demografische Wandel, erhöhte Fluktuationsraten und der Ärzte- und Pflegemangel im Mittelpunkt der Betrachtungen. Aufgrund dieser neuen Herausforderungen sind die Unternehmen gezwungen, eine ausreichende Flexibilität zu gewährleisten, um schnell auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt reagieren zu können. Einen entscheidenden Beitrag kann hier die Personalentwicklung leisten, wenn sie auf der Grundlage der Anforderungen, aus der Perspektive der Führungskräfte und des Managements sowie an den Wünschen der Mitarbeiter ausgerichtet ist.[2] Begründet wird dies dadurch, dass die Mitarbeiter die größte Ressource eines Krankenhauses darstellen und aufgrund des Dienstleistungscharakters aller Krankenhäuser einen direkten Einfluss auf die Leistungserbringung haben.

2 Grundlagen der Personalentwicklung

Der Druck der wirtschaftlichen Globalisierung zwingt heute jedes Unternehmen dazu, sich flexibel und schnellstmöglich allen Veränderungen anzupassen. Dies kann nur gelingen, wenn alle Mitarbeiter lernbereit sind und Neuem offen gegenüber stehen. Dadurch wird das Lernen aller Mitarbeiter zum Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens. Gleichzeitig leben wir heute in einer Informationsgesellschaft, in der sich das Wissen der Menschheit etwa alle drei Jahre verdoppelt. Dieser Umstand führt dazu, dass das einmal in Schule, Ausbildung oder Hochschule erworbene Wissen für

die Bewältigung der zukünftigen Aufgaben bei weitem nicht mehr ausreicht. Die Mitarbeiter müssen sich neues Wissen buchstäblich in der Sekunde aneignen, in der sie es benötigen, um einer solchen Wissensexplosion standzuhalten. Eine gute Möglichkeit die Personalentwicklung zu optimieren bietet das E-Learning. Die Vorteile eines orts- und zeitunabhängigen, selbstgesteuerten Lernens sind nicht von der Hand zu weisen. Die Wissensvermittlung kann bei „e“-gestützter Weiterbildung in verschiedenen Formen stattfinden, die kurz vorgestellt werden sollen. Eine Ergänzung zum Selbststudium am Computer über E-Learning sind Präsenzveranstaltungen, bei denen sowohl der Lehrer als auch die Lerner gleichzeitig körperlich anwesend sind. Die Mischung dieser beiden Lernformen wird mit dem Begriff „Blended Learning“ beschrieben.

2.1 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung

Personalentwicklung kann im engeren Sinne als betriebliche Aus- und Weiterbildung verstanden werden, wenn die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter an aktuelle oder zukünftige Anforderungen im Zentrum steht. Im erweiterten Sinne wird dabei nicht nur die fachliche Qualifizierung gefördert, die jeder einzelne Mitarbeiter zur Erfüllung seiner Aufgaben braucht. Personalentwicklung beinhaltet auch die Entwicklung von Teams. Hier geht es darum, die Einzelleistungen der Mitarbeiter zu einer Gesamtleistung zu bündeln, die mehr ist als die Summe der Einzelleistungen. Die Formung von Teams, die jeweils ihren arbeitsteiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und in denen sich unterschiedliche Persönlichkeiten und Talente optimal ergänzen, ist ein Aufgabengebiet der Personalentwicklung.[1]

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ [3]

Autor: Greiling, M.
Titel: Blended-Learning-Ansatz mit der Webapplikation ClipMed
In: Duesberg, F. (Hrsg.) e-Health 2010, Solingen (2009), Seiten: 282-287

[1] vgl. Loffing/Geise (2006): Personalentwicklung in der Pflege, S. 5

[2] vgl. Loffing (2005): Strategische Personalentwicklung, S.11

[3] vgl. Becker (2005): Personalentwicklung, S. 1

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
Zielt auf den Erhalt und die Erweiterung des Wissens	Zielt eher darauf ab, die Mitarbeiter in beruflichen, persönlichen und sozialen Fragen zu fördern	Übergreifendes, ganzheitliches Konzept des geplanten Wandels. „Betroffene zu Beteiligten machen“
- Berufsausbildung - Weiterbildung - Führungsbildung - Anlernung - Umschulung -	- Auswahl/ Einarbeitung - Arbeitsplatzwechsel - Auslandseinsatz - Nachfolge- und Karriereplanung -	- Teamentwicklung - Projektarbeit - Gruppenarbeit - ...
PE im engeren Sinne = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Tabelle 1: Inhalte der Personalentwicklung
(Quelle: In Anlehnung an Becker (2005): Personalentwicklung, S. 4)

2.2 Aktualität und Bedeutung der Personalentwicklung

Das in der Öffentlichkeit immer wieder diskutierte Zukunftsszenario des demografischen Wandels schlägt sich auch auf das Gesundheitswesen nieder. Demnach soll bis zum Jahr 2015 in Deutschland jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre alt sein.[4] Dadurch stehen die Unternehmen vor mindestens zwei Herausforderungen. Zum einen wird es für die Unternehmen schwer werden, junge Beschäftigte und Fachkräfte zu rekrutieren, zum anderen wird der Anteil „älterer Beschäftigter“ in der Belegschaft stark zunehmen. Das Gesundheitswesen betrifft dies im Besonderen, denn durch die erhöhte Altersstruktur steigt der Pflegebedarf, es fehlen jedoch qualifizierte Mitarbeiter, um diesen Bedarf zu decken. Durch diesen Mangel sind die Pflegequalität und die Pflegesicherheit in deutschen Krankenhäusern stark bedroht. Trotzdem sparen die Krankenhäuser aufgrund des hohen Kostendrucks weiter Pflegepersonal ein.

Daraus lässt sich die Notwendigkeit von Personalentwicklung ableiten: Unternehmen sind heutzutage nur erfolgreich, wenn sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter frühzeitig erkennen und gezielt fördern.[5] Personalentwicklung darf daher nicht nur als eine von vielen Aufgaben angesehen werden, sondern muss sich zu einer Managementaufgabe mit höchster Priorität entwickeln.[6]

2.3 Ziele der Personalentwicklung

Die Ziele der Personalentwicklung sind sehr vielfältig, denn nicht nur die Unternehmen, sondern auch ihre Mitarbeiter verfolgen Absichten. Diese Ziele müssen sich aber nicht zwangsläufig decken. Eine Übersicht liefert hierzu die nachfolgende Tabelle, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Ziele der Personalentwicklung aus Sicht...

... des Unternehmens	... der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung fachlicher und sozialer Qualifikationen • Optimierung des Personalportfolios • Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt • Interner Gewinn von Nachwuchs- und Führungskräften • Steigerung der Motivation • Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit • Langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen • Reduktion der Kosten (Fluktuation, Krankheit, Einarbeitung) • Bildung einer positiven Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung (z.B. durch Übernahme einer größeren Verantwortung) • Neuer Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten • Sicherung des Arbeitsplatzes • Erhöhung des Einkommens • Weiterqualifizierung • Verbessern der Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens • Steigerung der Motivation und Zufriedenheit

Tabelle 2: Ziele der Personalentwicklung
(Quelle: In Anlehnung an Hohlbaum/Olesch (2008): Human Resources, S. 168)

[4] vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW: Verfügbar unter: <http://www.arbeit-demografie.nrw.de/Herausforderung/index.html> (Zugriffsdatum: 15.07.09)

[5] vgl. Loffing (2006): Strategische Personalentwicklung, S. 13

[6] vgl. Loffing/Geise (2005): Personalentwicklung in der Pflege, S. 20

verbunden sein. Vor dem Hintergrund ist daher eine detaillierte Bedarfsanalyse unabdingbar. Ziel einer solchen Analyse ist es, den Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Sicht des Unternehmens bis zu einem festgelegten Planungshorizont zu analysieren und mit den Bedürfnissen sowie den Stärken und Schwächen der betroffenen Mitarbeiter abzustimmen.[8] Der Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen beschreibt somit die Soll-Ist-Differenz zwischen einem gewünschten (Soll-) Zustand und einem tatsächlichen (Ist-) Zustand.[9]

Anhand der Ergebnisse lassen sich Anforderungsprofile erstellen. Diese Profile spiegeln die Anforderungen aus der Sicht eines Unternehmens für die Bewältigung einer Arbeitsaufgabe wider.

In naheliegender Zukunft werden sich die Anforderungen, die an die Mitarbeiter gestellt werden, erheblich verändern. Wurde früher noch zunehmend Wert auf ausgeprägte Fachkompetenzen gelegt, stehen heute Anforderungen wie Kooperationsfähigkeit, Teamgeist oder Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund.[10]

3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs der Beschäftigten

Um den größtmöglichen Nutzen aus den Personalentwicklungsmaßnahmen zu ziehen, sollte sich diese nicht am „Gießkannenprinzip“ – für alle das Gleiche – sondern sich am tatsächlichen Bedarf orientieren.[7] Personalentwicklungsmaßnahmen können mit hohen Investitionen

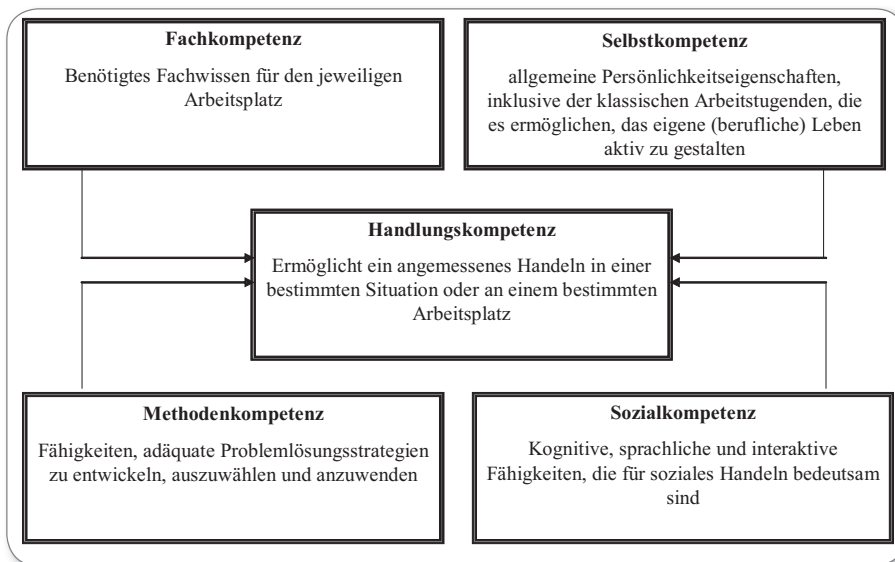


Abbildung 1: Handlungskompetenz (Quelle: Modifizierte Darstellung, entnommen aus Löffing (2006): Strategische Personalentwicklung, S. 37)

4 Personalentwicklungskonzept mit dem Ziel einer prozessorientierten Patientenversorgung

Unternehmen im Sozial- und Gesundheitswesen stehen seit der Einführung des DRG-Systems (Diagnosis Related Group) unter einem erhöhten Kosten- und Wettbewerbsdruck. Stärker als je zuvor sind Gesundheitseinrichtungen einem Wettbewerb um Kunden, Qualitäts- und Preisvorteile ausgesetzt.[11] Gerade in Krankenhäusern stehen die Mitarbeiter in ständigem Kontakt mit den Patienten und haben dadurch in erheblichem Maße Einfluss auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität.[12] Eine Optimierung der Prozesse und Behandlungspfade im Krankenhaus führen jedoch nicht ausschließlich zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität, sondern können auch erhebliche Kosten einsparen. Heutzutage sind bereits 18 % der Krankenhäuser in Deutschland insolvenzgefährdet, wobei dieser prozentuale Anteil bis zum Jahr 2020 auf 49 % ansteigen soll.[13] Ziel der Krankenhäuser in Deutschland ist es demnach, eine hohe medizinische und pflegerische Qualität zu erreichen, die zeit- und kosteneffizient erbracht werden kann.[14]

Um dieses Ziel erreichen zu können, bieten sich verschiedene Lösungsansätze an.

Eine Möglichkeit der Effizienzsteigerung ist ein innovatives Prozessmanagement, das versucht, die internen Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten. Dieser Ansatz zur Effizienzsteigerung stellt die Grundlage für das anschließende Personalentwicklungskonzept dar.

[11] vgl. Löffing/Geise (2005): Personalentwicklung in der Pflege, S. 20

[12] vgl. ebd. S. 20

[13] vgl. Greiling (2008b): Prozessmanagement – Der Pfadmanager für die Patientenversorgung, S. 12

[14] vgl. ebd. S. 16

4.1 Entwicklung eines Prozessmanagements mit Hilfe Klinischer Behandlungspfade

Der Wettbewerb um Qualität, Zeit und Kosten wird in den nächsten zehn Jahren unser Handeln in der Patientenversorgung prägen. Die notwendigen medizinischen und pflegerischen Leistungen müssen so erbracht werden,

- ▶ dass sich die Patienten in ihrer Einrichtung wohl fühlen und mit der Versorgung zufrieden sind.

- ▶ dass ihre Mitarbeiter bestmöglich arbeiten können und sich nicht über mangelnde

Informationen, Materialien, Abstimmungen etc. ärgern.

- ▶ dass die Erzielung einer bestmöglichen Behandlungsqualität durch gut abgestimmte Prozesse unterstützt wird.

4.2 Zukünftige Patientenversorgung mit ClipMed

Eine Möglichkeit die internen Prozesse eines Krankenhauses effizienter zu gestalten stellt die Einführung eines Prozessmanagements mit Hilfe von klinischen Behandlungspfaden dar. Eine IT-Unterstützung wurde hierfür vom „Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG)“, Institut der Fachhochschule Gelsenkirchen, konzipiert.

Die Lösung „ClipMed® PPM - Der Pfad- und Prozesskosten-Manager“ gehört zu den zertifizierten Teilnehmern des bundesweit einzigen Businessplan-Wettbewerbs Medizinwirtschaft 2007. ClipMed® erhielt die Auszeichnung „Zertifizierte Innovation 2007“ für die Plausibilität und die Praxistauglichkeit der medizinwirtschaftlichen Idee mit Marktpotenzial. Die Umsetzung dieser Geschäftsidee in der Webapplikation ClipMed® PPM, ist in diesem Jahr in der Produktkategorie BPM Business Process Management beim Innovationspreis IT 2009 unter den Top 3 von eingereichten 2300 Lösungen in 34 Kategorien platziert.

ClipMed®, unterstützt eine prozessbezogene Denkweise. Die Software Lösung liefert die Basis für eine Prozessverbesserung, indem sie die stattfindenden Behandlungsabläufe transparent und analysierbar macht. Das Versorgungsmanagement mit ClipMed® verbessert die Kosteneffektivität und soll somit eine günstige Input-Output-Relation im Gesundheitswesen schaffen. Die Vernetzung stationärer und ambulanter Versorgung verbessert das Schnittstellenmanagement und hilft dabei, Diskontinuitäten zu vermeiden.

Das IWIG® PM [ProjektManagement] ist integriert und basiert auf einem standardisierten Projektablauf bestehend aus 8 Meilensteinen und den dazugehörigen Aufgaben. Weiterhin stehen eine Datenbank mit Mustervorlagen, Checklisten, Protokolle und Planungstools sowie Schulungs- und

Informationsmaterialien zur systematischen Projektdurchführung zur Verfügung.

Das IWiG® PRM [ProzessReferenzModell] ist in ClipMed® integriert. Es handelt sich hierbei um ein Modell bestehend aus 250 evaluierten Teilprozessen, die alle wesentlichen klinischen Inhalte auf einem einheitlichen Abstraktionsniveau abbilden.

Ebenfalls in ClipMed® integriert ist die IWiG® PKR (Prozess-Kosten-Rechnung). Diese besteht aus einer Kostenarten- und Kostenstellenrechnung, welche die verursachungsgerechte Entstehung von Kosten aufzeigen. Somit kann die Kostentransparenz erhöht und eine effiziente Ressourcennutzung sichergestellt werden. Auf diese Weise lassen sich strategische Fehlentscheidungen verhindern.

4.3 Blended-Learning-Ansatz mit der Webapplikation ClipMed

Eine zielorientierte Gesundheitsversorgung setzt Kooperation und Verantwortung aller Akteure im Gesundheitswesen voraus. Sie bezieht sich sowohl auf das sektorenübergreifende Gesamtsystem, als auch auf die jeweilige Versorgung in den einzelnen Einrichtungen des Gesundheitswesens. In dem Sachverständigengutachten „Kooperation und Verantwortung - Voraussetzung einer zielorientierten Gesundheitsversorgung“, 2007, wird Kooperation und Verantwortung aller Akteure als Basis für eine zielorientierte Gesundheitsversorgung gesehen. Nach Aussage des Sachverständigenrats (SVR) entspricht die Zusammenarbeit der Gesundheitsberufe nicht den strukturellen Anforderungen einer qualitativ hochwertigen Versorgung. Als Hauptgrund nennt der SVR eine mangelnde interprofessionelle Standardisierung, die durch einen gemeinsamen Ausbildungsmangel der Berufsgruppen bedingt ist. Die Empfehlungen des SVR orientieren sich an einem interdisziplinären und berufsgruppenübergreifenden (i+b) Qualifizierungsansatz, der als Teamarbeitskonzept gestaltet sein soll, welches auf die direkt durchgeführten Versorgungs- und Betreuungsaufgaben abzielt.

Der Blended-Learning-Ansatz mit ClipMed setzt sich aus einer Vorbereitungsphase von einem Monat und einem Lehrzyklus von 9 Modulen zusammen. Insgesamt werden 9 Übungseinheiten außer Haus durchgeführt. Zwischen den theoretischen Lehreinheiten mit praktischen Übungen erfolgt eine praxisbezogene Umsetzung der Lerninhalte direkt vor Ort in den Einrichtungen der Teilnehmer. So sollen aktuelle, sachliche und personelle Probleme des betrieblichen Alltags einbezogen werden. Die innerhalb eines solchen „Training on the job“ erarbeiteten Ergebnisse werden in den anschließenden Präsenzphasen i+b diskutiert, verglichen und ausgewertet. Es folgt die nächste Lektion mit einer anschließenden weiteren Praxisphase. Auf diese Weise wird eine feedback-Schleife erzeugt, welche die innovative Entwicklung neuer Versorgungsleistungen unterstützt. In dem Konzept des Blended Learning Ansatzes stehen die interdisziplinären und berufsgruppenübergreifenden Teilnehmer im Mittelpunkt der Methode. Sie bestehen aus Fach- und Führungskräften der Berufsgruppen Qualitätsmanagementbeauftragte, Medizin-Controller, Kaufm. Controller, Stationsleitungen, Pflege,

Pflegedienstleitungen, Verwaltungsmitarbeiter, Patientenmanagement und Ärzte. Sie können die Konvergenz von Personalentwicklung und Internet nutzen, mit dem Ziel, Wissen Just-in-Time aufzubauen und zwar jederzeit sowie an jedem Ort. Es ist in Kombination mit den Präsenzphasen der aktuell innovativste Ansatz.

4.4 Das Ziel des Blended-Learning-Ansatzes

Der Ansatz verfolgt das Ziel, die Optimierung pflegerischer, medizinischer und logistischer Versorgung umzusetzen und voranzutreiben. Mithilfe von wissenschaftlich entwickelten sowie praxiserprobten Verfahren und Methoden werden Lösungen angeboten, die bei ihrer Anwendung mehr Effizienz erzeugen. Die Antworten auf die Effizienzfragen finden sich in der Dokumentation, Kalkulation, Analyse und Optimierung der Prozesse, die ursächlich verantwortlich für das Ergebnis von Leistungen sind. Die internen Prozesse bedeuten Wettbewerbsfähigkeit und sichern das Überleben am Markt, müssen jedoch kontinuierlich gepflegt und optimiert werden. Heute gilt es nicht nur, auf veränderte Marktanforderungen flexibel reagieren zu können, sondern auch dem permanenten Kostendruck und den zunehmenden Qualitätsansprüchen der Patienten zu begegnen. Effiziente Prozesse sind notwendig für die konsequente Umsetzung der strategischen Ziele sowie deren Verwirklichung im operativen Tagesgeschäft. Prozessmanagement ist die notwendige Voraussetzung für eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Es hat direkte Auswirkungen auf Leistungserstellungsprozesse sowie Management- und Controllingprozesse. Bewusst gestaltete Arbeitsabläufe entlang der Wertschöpfungskette stehen in Zukunft immer mehr im Vordergrund. Durch klar definierte Arbeitsabläufe sind häufige Probleme im Krankenhaus wie lange Wartezeiten, fehlende Befunde, Therapieverschiebungen, OP-Absetzungen oder Doppeluntersuchungen erfolgreich zu lösen. Prozessmanagement ist der operative Treiber für Erlöse, Gewinn, Kosten und Qualität.

Das Vorhaben konzentriert sich durch den interdisziplinären und berufsgruppenübergreifenden Qualifizierungsansatz auf die Verbesserung und Sicherstellung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer in dem veränderten Gesamtsystem Patientenversorgung. Der innovative Einsatz internetgestützter Lernformen und Präsenzphasen in dieser innovativen Weise, ermöglicht es den Teilnehmern die im Rahmen der Schulung erworbenen Kompetenzen (Fach- und Sachkompetenz/Methodenkompetenz) kontinuierlich in der betrieblichen Praxis anzuwenden. Die Mitarbeiter sind in der Lage, auch in anderen Einsatzbereichen der Institution dieses Wissen anzuwenden um somit Organisationsentwicklungsprozesse anzubahnen und umsetzen. Die Entwicklung und Verbesserung von Versorgungsmodellen, ebenso die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Fach- und Führungskräftenachwuchs - angesichts drohenden Fachkräftemangels - sowie die Verbesserung der Beteiligung am lebenslangen Lernen im Gesundheitswesen stehen im Fokus dieser Vorgehensweise.

4.5 Projektplan

Die folgende Übersicht (Abbildung 2) stellt beispielhaft den Verlauf der einzelnen Phasen im Blended-Learning-Ansatz dar.

5 Abschlussbetrachtung

Das Personal gehört zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens und übt dadurch einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Personalentwicklung kann einen erheblichen Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beisteuern.

Personalentwicklung trägt zur Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an die aktuellen Gegebenheiten bei. Diese Flexibilität ist die Voraussetzung, um auf die neuen Herausforderungen, wie z. B. den demographischen Wandel und den daraus resultierenden Fachkräftemangel, reagieren zu können.

Der Bereich Fach- und Führungskräfteentwicklung sowie die Weiterbildung der Mitarbeiter bleiben folglich zentraler Bestandteil der Personalentwicklung. Schwerpunkte wie Organisationsentwicklung/Chance Management werden in den folgenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Maßnahmen der Personalentwicklung sind zu einem großen Teil mit hohen Investitionen verbunden. Aus diesem Grund ist es entscheidend, dass eine gründliche Planung vor der eigentlichen Durchführung von PE-Maßnahmen erfolgt. Diese Planung beinhaltet primär die Analyse der Anforderungen, die an die Mitarbeiter aus der Sicht des Unternehmens gestellt werden und die Ermittlung der Mitarbeiterqualifikationen. Die anhand dieser Analysen offengelegten Qualifikationslücken müssen in Abstimmung mit den Interessen des Mitarbeiters durch entsprechende Maßnahmen beseitigt werden. Eine anschließende Kontrolle ist zur Ermittlung des Erfolgs der durchgeführten Maßnahmen unbedingt mit zu

Personalentwicklungskonzept "Einführung einer prozessorientierten Patientenversorgung"	Projekt- monat Projekt- woche Aufwand (in h) ↓	Jan 10				Feb 10				Mrz 10				Apr 10				Mai 10				Jun 10				Jul	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1. Projektstart	6																										
1.0 Festlegung des Projektteams	-																										
1.1 Allgemeine Einführung der Projektteilnehmer	0,5	■																									
1.2 Einführung in das Thema Prozessmanagement	1	■																									
1.3 Festlegung der Kernelemente	2	■	■																								
1.4 Planung eines effizienten Projektmanagements	2	■	■																								
1.5 Abschluss	0,5	■																									
1.7 Training on the Job	-																										
2. Kernkompetenzbestimmung	9,5																										
2.1 Erfahrungsaustausch	0,5																										
2.2 Kernkompetenz-Vorauswahl	1																										
2.3 Spezifizierung der ausgewählten DRG	2																										
2.4 Vorbereitung zum Workshop Kernkompetenzbestimmung	-																										
2.5 Durchführung des Workshops Kernkompetenzbestimmung	5																										
2.6 Erhebung der benötigten Sachmittel	1																										
2.7 Training on the Job	-																										
3. Controllingdaten-Verarbeitung	4,5																										
3.1 Informationen zur Controllingdaten-Verarbeitung	1																										
3.2 Einlesen des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	0,5																										
3.3 Bereinigung von nicht abrechnungsfähigen Leistungen	0,5																										
3.4 Zuordnung Kostenarten zu Ressourcen	0,5																										
3.5 Erfassen der Mitarbeiterkapazitäten	1																										
3.6 Export der Controlling-Modelle	1																										
3.7 Training on the Job	-																										
4. Vormodellierung	13,5																										
4.1 Einführung in die Vormodellierung	1,5																										
4.2 Entwicklung von Prozesshypothesen	3																										
4.3 Sammlung aller Tätigkeiten zur Abbildung eines Geschäftsprozesses	3																										
4.4 Tätigkeiten zu Teilprozessen bündeln	3																										
4.5 Teilprozesse den Hauptprozessen zuweisen	2																										
4.6 Durchführung einer Vormodellierung	1																										
4.7 Training on the Job	-																										
5. Hauptmodellierung	6																										
5.1 Vorbereitung Workshop Pfadmodellierung	-																										
5.2 Durchführung Workshop Pfadmodellierung	4																										
5.3 Nachmodellierung	2																										
5.4 Training on the Job	-																										
6. Qualitätssicherung	6																										
6.1 Plausibilisierung des Prozessablaufs	2																										
6.2 Plausibilisierung der Prozesszeiten	2																										
6.3 Plausibilisierung der Controllingdaten	2																										
6.4 Training on the Job	-																										
7. Auswertung	12																										
7.1 Generierung der Pfade in HTML-Format	4																										
7.2 Generierung des Auswertungsberichts	4																										
7.3 Generierung eines anonymen Benchmark-Berichts von allen beteiligten Krankenhäusern	4																										
7.4 Training on the Job	-																										
8. Abschluss	4																										
8.1 Abschlusspräsentation vorbereiten	-																										
8.2 Abschlusspräsentation durchführen	4																										
8.3 Training on the Job	-																										
Summe Aufwand aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter (in h):	61,5																										
Legende:																											
■ Präsenzphase																											
■ Training on the job																											
■ Beginn einer neuen Projektwoche																											

Abbildung 2: Phasen im Blended-Learning-Ansatz

Phase 5: Hauptmodellierung / KW 25 bis 28				
Projekt: Einführung einer prozessorientierten Patientenversorgung			Datum: Januar 2010 – Oktober 2010	
Termin: 01.05.2010	Beginn: 08:00 Uhr	Ende: 14:00 Uhr	Ort: Konferenzsaal 1	
Seminarleiter:		Seminarleitung:	Verteiler:	
Teilnehmer:				
Zeit (Min.)	(Lern)Ziel	(Lern)Inhalt	Maßnahmen	Begründungs- zusammenhang
Vorbereitung	5.1 Vorbereitung Workshop Pfadmodellierung	Bevor der Workshop Pfadmodellierung beginnen kann, müssen einige Vorbereitungen getroffen werden	<ul style="list-style-type: none"> - Schulungsraum auswählen - Tische und Stühle anordnen - Medien (ClipMed PPM) bereitstellen - Verpflegung usw. (siehe Checkliste) 	Um eine angenehme Lernatmosphäre zu schaffen, müssen im Vorhinein einige Vorbereitungen getroffen werden. Eine gute Vorbereitung sichert den reibungslosen Ablauf des Workshops.
08:00 Uhr – 12:00 Uhr	5.2 Durchführung Workshop Pfadmodellierung	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter über den Hintergrund und die Zielsetzung des Projektes sowie die Kernkompetenz-Definition informieren - Schrittweise Vorstellung der Vormodellierung - Mitarbeiter prüfen, ob die Prozessdarstellung den tatsächlichen Ablauf widerspiegelt - Probleme beim Behandlungsablauf erfassen 	<p>Die Arbeit in Gruppen nimmt vergleichsweise viel Zeit in Anspruch. Der Vorteil einer Ausarbeitung/ Diskussion innerhalb einer Gruppe liegt jedoch darin, dass Meinungen/Erfahrungen ausgetauscht werden können, eine für alle akzeptable Lösung herausgearbeitet werden kann und letztendlich auch die Teamarbeit gefördert wird.</p> <p>Durch die Einbindung der Mitarbeiter können weitere Problemfelder, Anregungen, Meinungen eingeholt werden („Feedbackschleife“)</p> <p>Wichtig ist auch, dass durch die Einbindung der Mitarbeiter Widerstände und somit das Scheitern des Projektes vermieden werden kann.</p>	
12:00 Uhr – 14:00 Uhr	5.3 Nachmodellierung	Die im Workshop ermittelten Daten ausführlich dokumentieren und im Anschluss an den Workshop entsprechend aufbereiten	Ein Projektteilnehmer muss während der Training on the Job-Phase die ermittelten Daten für die folgende Veranstaltung aufbereiten.	Durch diese Aufgabenerweiterung kann das ausgewählte Projektmitglied seine Kenntnisse vertiefen bzw. erweitern.
<p>5.4 Training on the Job</p> <p>Bis zur nächsten Präsenzveranstaltung sollen die Teilnehmer das Erlernte an ihrem Arbeitsplatz weiter vertiefen. Die während einer Training on the Job-Phase entstandenen Probleme werden in der nächsten Präsenzveranstaltung diskutiert.</p>				

Abbildung 3: Hauptmodellierung

berücksichtigen. Hier können Fehler bei der Durchführung, wie z. B. ein mangelnder Bezug zur Praxis bei einer Trainingsmaßnahme, aufgedeckt und in späteren Trainingseinheiten vermieden werden.

Um Personalentwicklung erfolgreich zu betreiben, muss eine sorgfältige Planung, Durchführung und Kontrolle stattfinden. Werden diese und noch weitere Aspekte, wie z. B. die Motivation der Mitarbeiter berücksichtigt, verhilft der Bereich Personalentwicklung einem Unternehmen dazu, sich entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, und damit den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Quellenangaben unter www.e-health-2010.de

Kontakt

Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling
 Fachhochschule Gelsenkirchen
 Fax: +49 (0)251 - 93 254 - 60
michael.greiling@iwig-institut.de