

Personalentwicklung im Krankenhaus

26. Deutscher Krankenhaustag

Düsseldorf, den 20. November 2003

Prof. Dr. Anja Lüthy, Berlin

Gliederung

1. Ausgangspunkt und Konsequenzen
2. Personalmangement und Personalentwicklung
3. Personalentwicklung: Definition, Daten, Fakten und Zahlen
4. Strategische Planung und Organisation der Personalentwicklung
5. Umfang und Inhalte der Personalentwicklung
6. Personalentwicklung und die Qualifizierung von Soft Skills
7. Ausblick

1. Ausgangspunkt

- **Massiver Kostendruck: Mit weniger mehr leisten**
- **Qualitätsmanagement: ISO 9000:2000, EFQM, KTQ**
- **Wirtschaftlichkeit: Gewinn = Umsatz – Kosten, DRGs**
- **Ärztemangel - Urteil des Europäischen Gerichtshofs**
- **Personalmanagement anstatt Personalverwaltung**

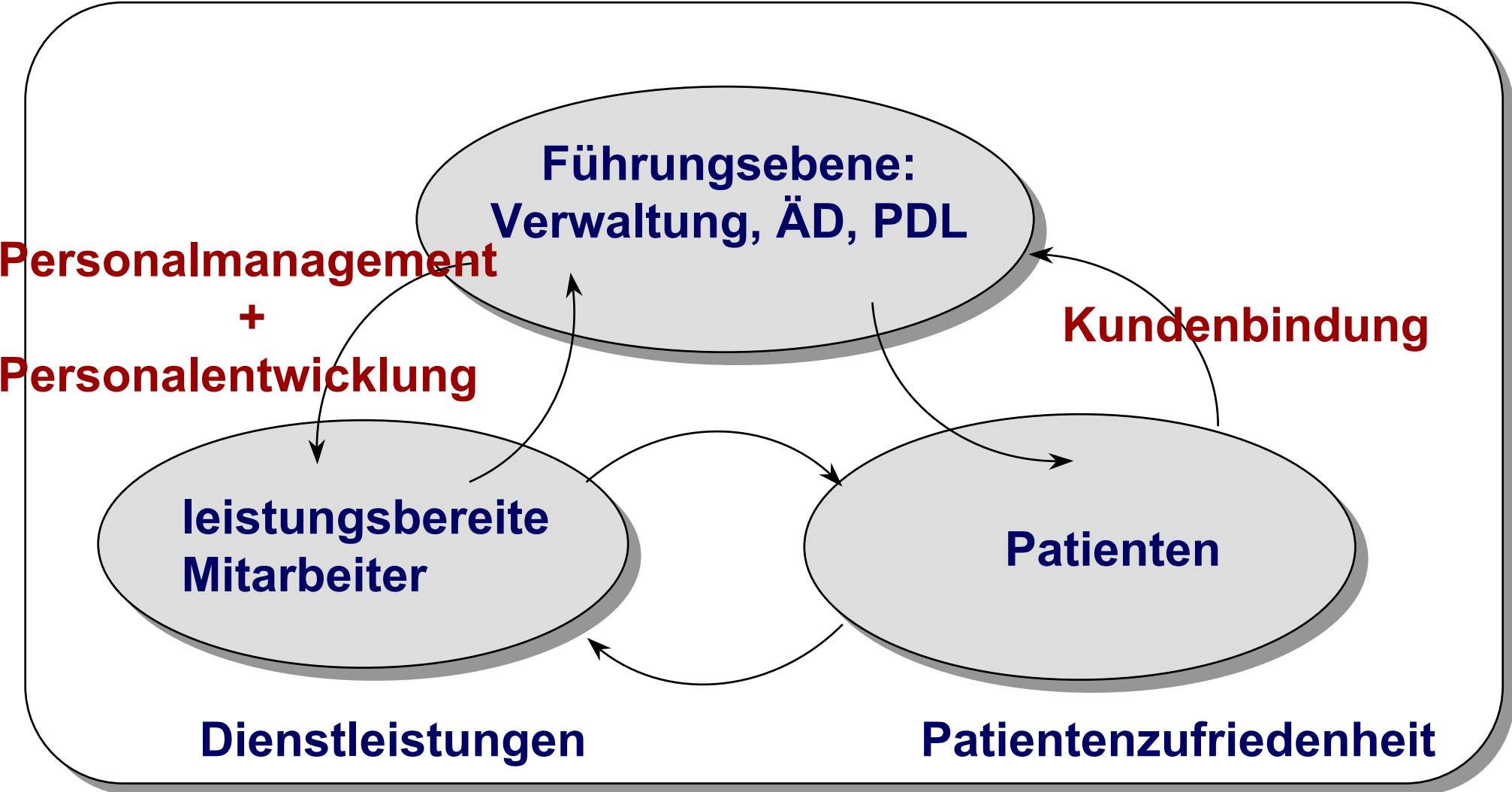
Konsequenzen:

- Der Bedarf an qualifiziertem, fundiert ausgebildetem Personal in den drei Berufsgruppen steigt
- Krankenhäuser müssen ihr Personal systematisch weiterqualifizieren, um auf dem Markt zu bestehen
- Personalentwicklung hat einen hohen Stellenwert
- Personalentwicklung ist endlich ein wichtiges Element des Personalmanagements

2. Personalmanagement und Personalentwicklung

- Transparente **Bedarfsplanung** des Personals und faire Auswahl
- Reflektierte und standardisierte **Einarbeitung** v. neuen Mitarbeitern
- **Coaching**: Begleitung, Beratung, Förderung von Mitarbeitern
- gezielte **Karriereplanung für fast jeden Mitarbeiter**
- regelmäßige **Beurteilung**, zeitnahe Zeugnisse
- Professionelles **Management**: z.B. Ideenmanagement, anonyme Mitarbeiterbefragungen, **Outplacement - Beratung** bei Freistellung
- **Personalentwicklung**: Kontinuierliche und systematische Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Personalentwicklung als Führungsinstrument



3. Personalentwicklung: Definition, Daten, Fakten...

Definition „Systematische Personalentwicklung“:

„Maßnahmen, die die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Krankenhausmitarbeiter im Hinblick auf aktuelle oder zukünftige Anforderungen verbessern sollen.“

Dazu gehören:

- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Karriereplanung
- Beurteilung der Mitarbeiter

Daten, Fakten und Zahlen aus dem DKI Barometer 2002

Kosten pro Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">• Häuser mit weniger als 100 Betten im Jahresdurchschnitt 263 €• Häuser mit mehr als 600 Betten nur 144 €
Unterschied Ost - West	<ul style="list-style-type: none">• In 72 % der ostdeutschen Krankenhäuser wird eine systematische Personalentwicklung betrieben (nur in 36% der westdeutschen Häuser).

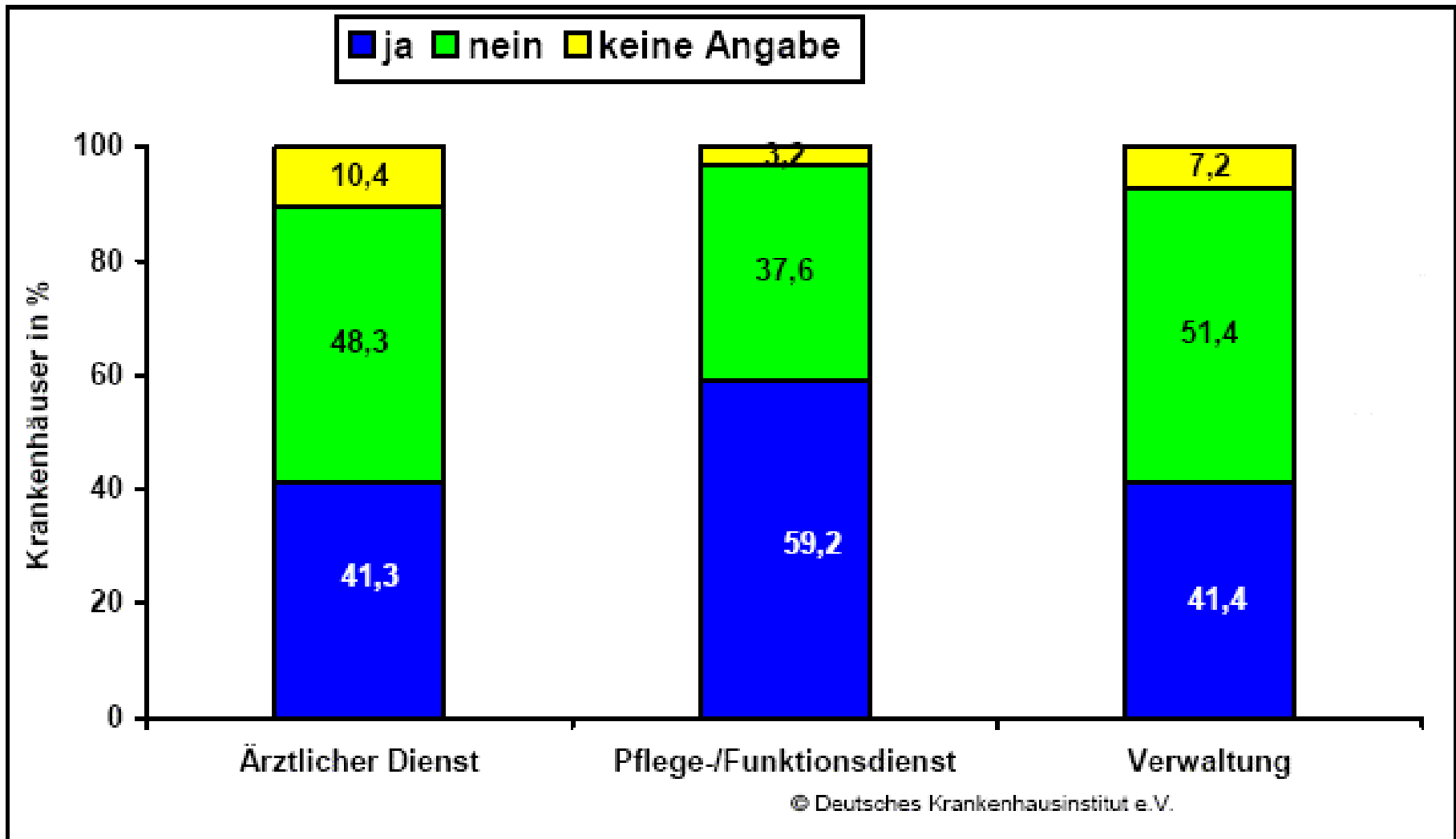
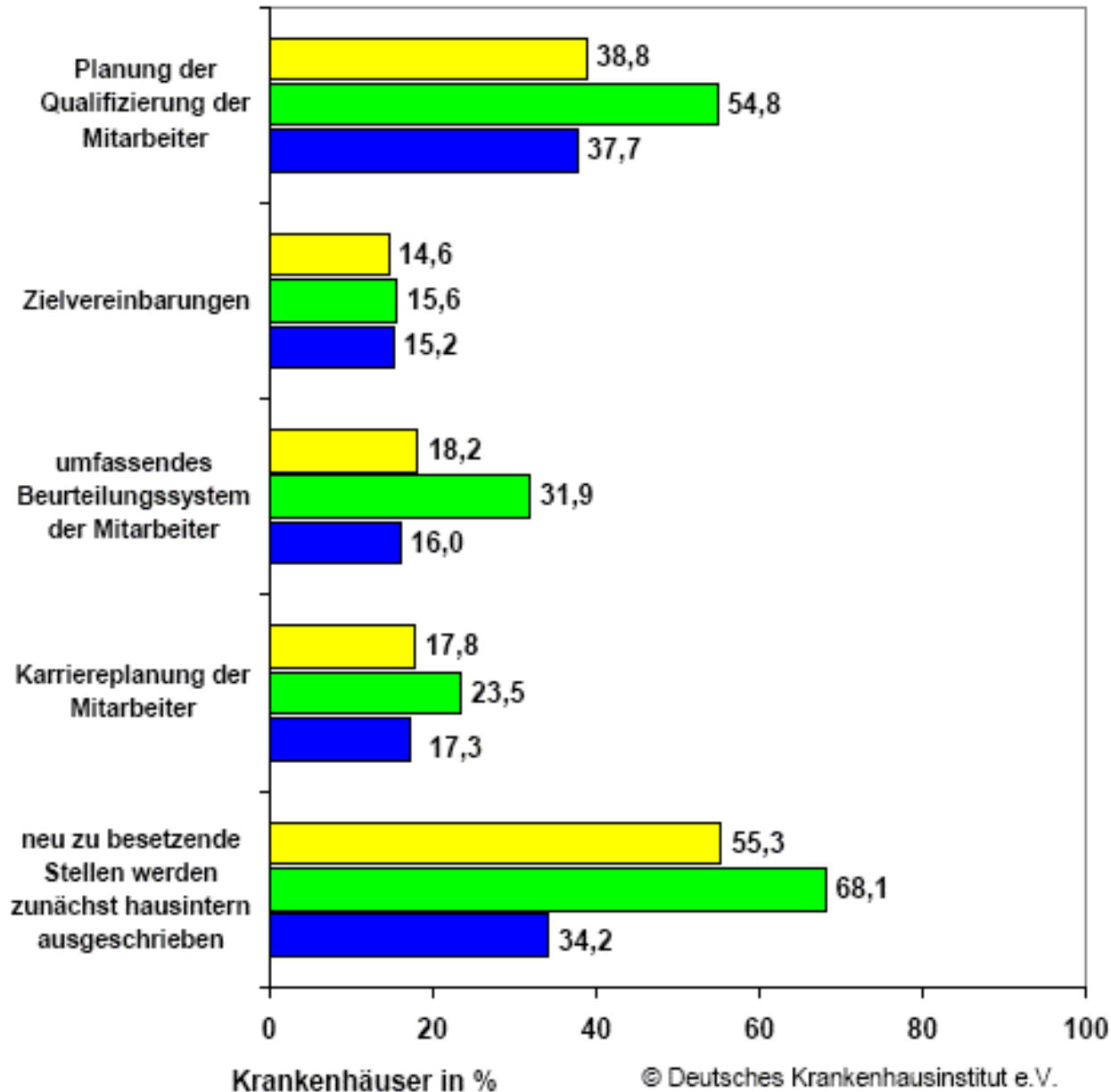


Abb. 29: Systematische Personalentwicklung

■ Ärztlicher Dienst ■ Pflege-/Funktionsdienst ■ Verwaltungsdienst

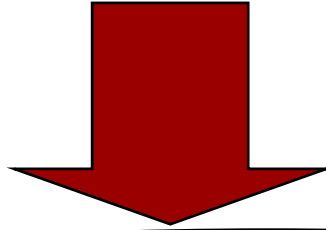


Welche Maßnahmen werden im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigt?

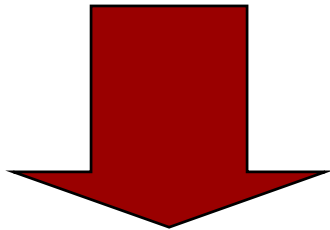
DKI Krankenhaus Barometer Herbst 2002

n= 389 Krankenhäuser

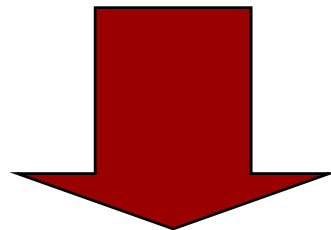
Strategische Frage des Krankenhauses:



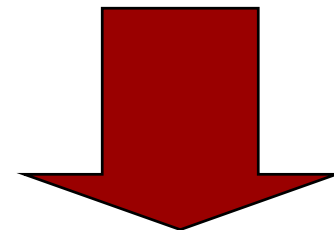
**Welche Human Ressource - Qualifikationen
braucht das Krankenhaus morgen ? Wer soll welche
Aufgaben übernehmen ?**



Ärzte



Pflege



Verwaltung

Krankenhaus Umschau 10/2000, 878-880

Soll es den „Arzt-für-alles“ geben? Neue Herausforderungen an die Personalentwicklung der Krankenhäuser im DRG-Zeitalter

G. Linczak

Die Diskussionen, die den Wandel einer über Jahrzehnte garantierten Kostendeckung zu leistungsabhängigen Erlösen für die Krankenhäuser begleiteten, konzentrierten sich zunächst überwiegend auf die notwendige Etablierung sowie seit Jahresbeginn auf die Auswahl und Ausgestaltung eines DRG-Systems, das erbrachte Leistungen unter Kostengesichtspunkten pauschaliert abbildet und vergütet.

Erst seit kurzer Zeit und häufig eher am Rande finden vermehrt Überlegungen statt, welche Humanressourcen zur Unterstützung und dauerhaften Qualitätssicherung des eingeleiteten, grundlegenden Wandels im Gesundheitswesen benötigt werden^[1]. Die Gesundheitsreform 2000 beginnt hier eine Dynamik zu entfalten, die den derzeitigen Nachfrage-Boom nach betriebswirtschaftlich ausgebildeten Controllern mit Krankenhauserfahrung in Kürze um eine Nachfrage speziell nach Medizin-Controllern erweitern wird. In diesem Zusammenhang wird die nach Jahren heftigster Publikationstätigkeit zugunsten zahlreicher Controllingansätze abgeflaute Diskussion zum Thema Qualitätsmanagement erneut in den Vordergrund rücken. Ohne über die Intentionen des Gesetzgebers

Der Arzt von morgen braucht folgende Qualifikationen:

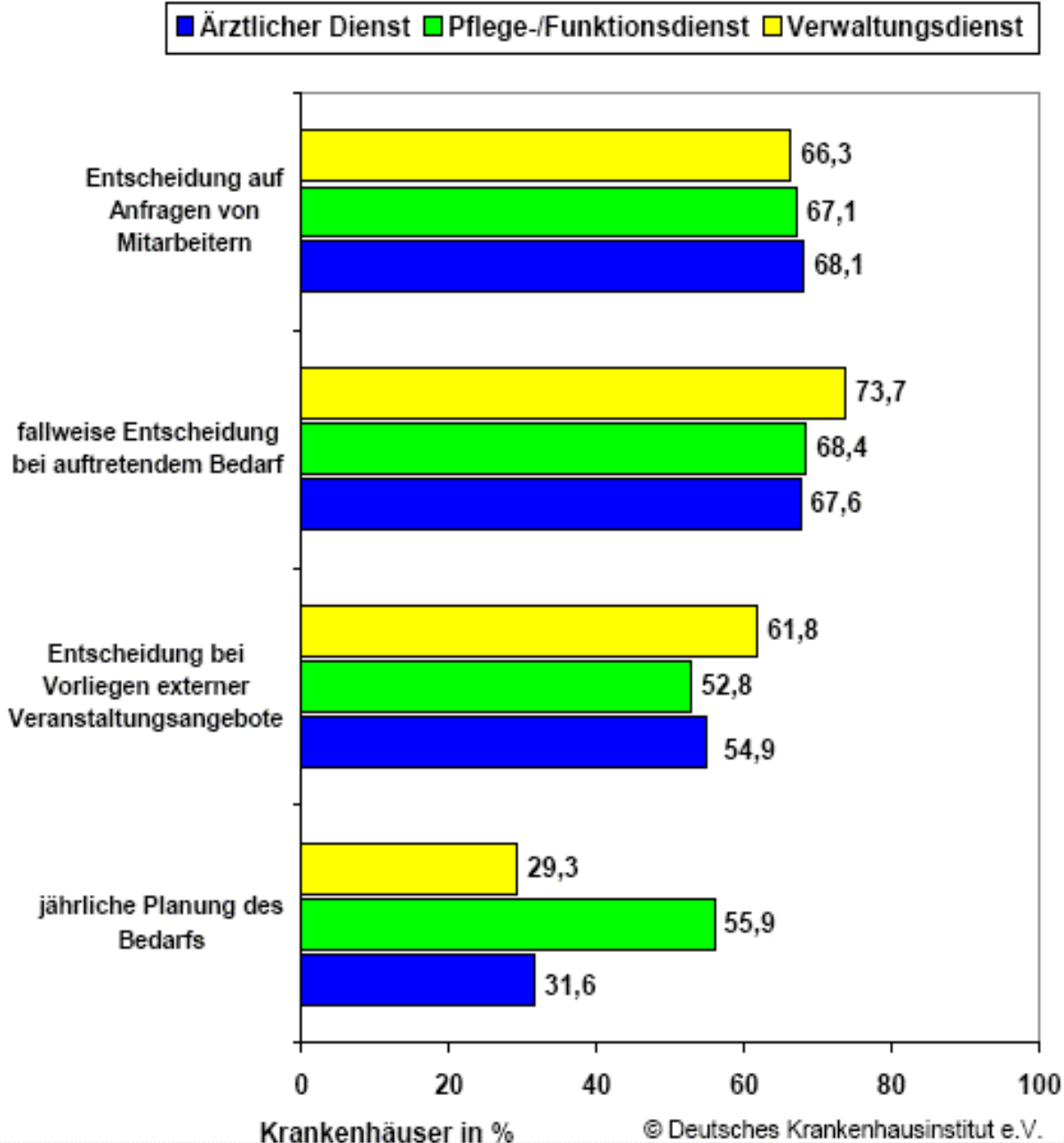
- fundiertes EDV – Wissen
- betriebswirtschaftliche Vorbildung
- Wissen eines Dokumentationsfachmanns
- Wissen in Controlling und Qualitätsmanagement
- hohe Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Führungskräftepotenzial
- Konfliktfähigkeit
- plus medizinisches Fachwissen auf seinem Spezialgebiet

Organisation der Personalentwicklung:

Interne Fortbildungen (1 – 3 Tage)	Externe Fortbildungen (1 – 3 Tage)	Weiterbildungen (berufsbegleitend Wochen – Jahre)
<ul style="list-style-type: none"> • all das, was für <u>alle</u> Mitarbeiter relevant ist • QM und KTQ • DRGs • Dokumentation • Führungstraining 	<ul style="list-style-type: none"> • all das, was <u>nur für Spezialisten</u> relevant ist • Chefarztverträge • Kodierung • Steuerrecht • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Studiengänge • Zertifikate <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflegemanagement • MPH Studium • Gesundheitsökonomie • HCM Marburg

Organisation der Personalentwicklung:

	Interne Fortbildung	Externe Fortbildung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">• kostengünstiger• berufsgruppen- übergreifend „für alle“ parallel	<ul style="list-style-type: none">• Austausch mit anderen Krankenhäusern• Spezialwissen für wenige
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">• nicht anonym• Geschäftsführer fast nie dabei• Umsetzung von den Mitarbeitern gefordert	<ul style="list-style-type: none">• höhere Kosten• Es profitiert nur der teilnehmende Mitarbeiter



Wie ist die Organisation der Personalentwicklung?

DKI Krankenhaus Barometer Herbst 2002

n= 389 Krankenhäuser

5. Umfang und Inhalte der Personalentwicklung

Verwaltung: Geschäftsführung, Buchhaltung, Controlling, IT /Informationsmanagement

Aktuelle Themen sind:

- Antikorruptionsgesetz
- Privatisierung von Krankenhäusern
- DRGs, DRG – Umsetzung, Controlling im DRG - System, Kodierung im DRG - System
- Marketing - Öffentlichkeitsarbeit
- Lizenziertes KTQ-Training
- Arbeitszeitgesetz und seine Umsetzung

Inhalte der Personalentwicklung

Pflegedienst:

- Pflegedokumentation und Pflegestandards
- Pflegevisiten
- Interne Budgetierung - Pflegebudgets
- Leistungserfassung der Pflege i.R. der DRGs

Ärztlicher Dienst:

- Deutsche Kodierrichtlinien für jede Fachrichtung
- Fachspezifisches Wissen zu Behandlungsmethoden etc.
- OP - Management



165 Fortbildungstitel: Anteile am gesamten Fortbildungsvolumen

- 15 % **Methodische Kompetenz**, speziell Projektmanagement, Zeitmanagement
- 15 % **Soziale Kompetenz**, speziell Führungskräfteentwicklung:
Situativ Führen und Zielvereinbarungen, Teamentwicklung,
- 5 % Förderung der **Gleichstellung**
- 15 % Vorbereitung im Rahmen der **DRG**-Einführung
- 20 % **Fachliche Kurse**
- 20 % **Weiterbildungen**, speziell zur Zusatzqualifikation **BWL**
- 5 % **Aktuelle Themen**: Arbeitszeitmodelle, Approbationsordnung/
Neue Lehrmethoden, Mediation
- 5 % **Juristische Themen**, Themen im Rahmen gesetzlicher Vorgaben



Ziele im Bereich Personalentwicklung am UKE:

- Führungskräfteentwicklung
- aus der „Personaladministration“ eine dienstleistungsorientierte Personalberatung mit hohem HRM-Anteil herauszubilden.
- Integration der Personalentwicklung und Aufbau des Personalmarketings

6. Personalentwicklung und Soft Skills

Soft Skills:	Was muss gelernt werden?
Kommunikationsfähigkeit	Optimale Gesprächsführung mit Mitarbeitern, z.B. das Mitarbeiterjahresgespräch
Organisationstalent	Zeitmanagement u. Selbstorganisation
Konfliktfähigkeit , soziale Kompetenz	Konfliktgespräche führen, Prävention von Mobbing, Grundlagen der Mediation, das Outplacement von Mitarbeitern
Führungstalent, Teamfähigkeit	Führungs- und Managementtechniken, Motivation von Mitarbeitern, Einsatz v. Managementinstrumenten, Coaching

7. Ausblick

Systematische Personalentwicklung ist derzeit aufgrund der extrem vielfältiger Anforderungen gefordert und führt dazu...

- strategische Entscheidungen zu treffen
- die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter zu verbessern,
- gutes Personal (insbesondere auch Ärzte) längerfristig an das eigene Haus zu binden und
- den Aufgaben „von heute und morgen“ fundiert gewachsen zu sein
z.B. KTQ, DRGs, Konflikten und Führungsproblemen

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !**

