



PERSONALMANAGEMENT

Wie Wissen Vorteile im Wettbewerb bringt

Oft haben Krankenhäuser keine unternehmensweit abgestimmte Strategie für ein Wissensmanagement. Doch dieses Thema wird immer bedeutender. Gerade Wissen schafft einen großen Wettbewerbsvorteil.

Foto: Fotolia/turgayundogdu

Im Jahr 2015 haben das Klinikum Leverkusen und seine Tochterunternehmen ein Projekt gestartet mit dem Ziel, eine ergänzende Personalsoftware sowohl für ein Bewerbermanagement als auch für ein Wissensmanagement einzuführen. Strategisches Ziel des Projektteils Wissensmanagement ist es, dieses zunächst unternehmensweit im ärztlichen Dienst zu etablieren, sichere Standards zu verifizieren und so Potenziale zu heben.

Dieser Schritt steht im Einklang mit der DIN EN ISO 9001:2015-11, 2015. Die neue stark erweiterte Norm geht noch mehr in Richtung Management. Danach müssen Organisationen ihren Wissensstand bestimmen und steuern, um die Konformität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erreichen und sicherzustellen. Diese Norm fordert auch von Krankenhäusern explizit, Wissen zu erwerben, zu bewahren und regelhaft an die einschlägigen Leitlinien anzupassen. Das soll die Qualität der Prozesse und somit auch die Behandlungsqualität nachhaltig verbessern. Das Thema Wissensmanagement wird in Zukunft also eine immer breitere Basis finden.

Anforderungen an das Wissensmanagement

Die sich aus den Berufsordnungen der Ärztekammern ergebende Pflicht zur Fortbildung und Qualitätssicherung, die Qualifikationsanforderungen des gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA), spezielle Anforderungen aus Zertifizierungsverfahren sowie Pflichtfortbildungen und Schulungen stellen an das Thema Wissensmanagement in einem Krankenhaus besondere Anforderungen.

Relevantes Wissen und erforderliche Qualifikationen der Klinik sind zunächst zu bestimmen. Sie müssen:

- aktuell gehalten und beständig weiterentwickelt werden,
- so weitergegeben werden, dass sie in der Klinik wirksam werden können,

- auf externe Rahmenbedingungen und Trends so reagieren, dass Wissen erneuert werden kann.

Der DIN-Norm folgend ergeben sich folgende Anforderungen. Die Organisation muss:

- für Mitarbeiter die erforderliche Kompetenz bestimmen,
- sicherstellen, dass Mitarbeiter auf der Grundlage einer angemessenen Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind,
- wenn erforderlich, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bewerten,
- angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.

Meist fehlt Personalabteilungen der Überblick

In Krankenhäusern organisieren häufig die Vorgesetzten der einzelnen Berufsgruppen über die Mindestanforderungen hinausgehende Qualifikationen der Beschäftigten individuell. Meist hat die Personalabteilung weder einen umfassenden Überblick noch gibt es eine unternehmensweit abgestimmte Strategie für ein Wissensmanagement im ärztlichen Dienst.

Um ein Wissensmanagement zu etablieren, sollten Krankenhäuser daher:

- einheitliche Prozesse zur Kompetenzentwicklung definieren,
- den Zielerreichungsgrad dieser Prozesse messbar machen,
- die Wirksamkeit des Kompetenzerwerbs sicherstellen,
- Aufzeichnungen zu Kompetenzen und Kompetenzaufbau der Mitarbeiter führen und archivieren,
- die Aufzeichnungen den verantwortlichen Führungskräften zugänglich machen, damit diese Kompetenzanforderungen aktualisieren können,
- Kompetenznachweise nutzen und nach außen kommunizieren.

Software für Fort- und Weiterbildungen

Im Klinikum Leverkusen und seinen Tochterunternehmen unterstützt das Modul Fort- und Weiterbildungsmanagement der eingeführten Personalmanagement-Software diese komplexen Anforderungen. Ziel ist es, über diese Software alle Aspekte einer erfolgreichen Fort- und Weiterbildung zu organisieren, zu verwalten und zu kontrollieren. Dies erfordert ein einfach zu steuerndes Management, um Aufbau, Durchführung und Nachbearbeitung aller Maßnahmen zu koordinieren, und zwar für interne wie externe Weiterbildungen inklusive einer Kostenanalyse und Erfolgskontrolle. Das Softwaremodul bildet Workflows ab, terminiert Wiedervorlagen und zeigt den Mitarbeitern automatisch, welche Fortbildungen und Seminare sie buchen können oder sollen.

Bei der Einführung ist es ratsam, die komplette Organisation und Verwaltung im Zusammenhang mit Seminarempfehlungen, -genehmigungen, -buchungen, Zertifikaten und Feedbacks abzubilden. Dazu sollte das Krankenhaus eine individuelle, abteilungsbezogene Bedarfsplanung festlegen, einen hierarchie- oder tätigkeitsbezogenen Bildungsbedarf generieren, das Bildungsbudget überwachen und ein mehrstufiges Bildungscontrolling einführen.

Seit dem Jahr 2015 hat das Klinikum bereits erste positive Erfahrungen beim Nutzen des Weiterbildungsmanagementmoduls im Rahmen von E-Learning-Angeboten (Unterweisungen: Arbeitsschutz, Brandschutz und Hygiene) gesammelt. Diese wurden in das Fort- und Weiterbildungssystem integriert. Für anstehende Unterweisungen werden Beschäftigten, die das vorgegebene Zeitziel überschreiten, automatisch erinnert. Absolvierte Unterweisungen werden dokumentiert und eine Gutschrift auf dem Arbeitszeitkonto generiert. So gelangt man zu einer lückenlosen Bildungshistorie der Beschäftigten, die auch statistisch auswertbar wird. Daher nimmt das Klinikum Leverkusen derzeit zunächst für den ärztlichen Dienst alle im Personalwesen bekannten Qualifikationen sowie Fort- und Weiterbildungen in die Software auf. Im nächsten Schritt stimmt es die Vollständigkeit dieser Daten mit den Beschäftigten ab.

Bildungsplan im ärztlichen Dienst

Parallel läuft ein Projekt, das einen Bildungsplan im ärztlichen Dienst erstellen soll, der einen Abgleich zwischen Soll und Ist ermöglichen soll. Dieser Bildungsplan soll je Rolle (Chefarzt, leitender Oberarzt, Oberarzt, Facharzt, Assistenzarzt) ein Fort- und Weiterbildungsprofil definieren. Dazu gehören die verpflichtenden Fortbildungen und Schulungen (zum Beispiel Strahlenschutz oder Teleradiologie), notwendige Fortbildungen im Rahmen von Zertifizierungen (zum Beispiel Babyfriendly Hospital, Endoprothetikzentrum), Fort- und Weiterbildungen zum Erwerb oder Erhalt des beruflichen Status (zum Beispiel Facharzt, Ärztekammerzertifikate), zusätzliche Weiterbildungen (zum Beispiel spezielle Schmerztherapie, Palliativmedizin) sowie ergänzende Qualifikationen (zum Beispiel Managementkurs). Darüber hinaus dokumentiert der Plan Informationen zu Aktualisierungen und Wirkungen auf die Organisation (zum Beispiel Voraussetzung zur Leistungserbringung und Abrechnung für intensivmedizinische Komplexbehandlung).

Detlef Odendahl

Prokurist, Geschäftsbereich Recht & Personal,
Klinische Funktionen
Klinikum Leverkusen gGmbH
51375 Leverkusen
Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit
in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Zahl der Medizintouristen: Anstieg lässt nach



Foto: 123RF/leedsn

Im Jahr 2015 haben sich mehr als 255 000 Patienten aus 177 Ländern stationär oder ambulant in Deutschland behandeln lassen. Das waren 1,4 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Nach Berechnungen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg ist dies allerdings zugleich die geringste Wachstumsrate seit mehr als zehn Jahren. So ging die Zahl der Patienten aus Russland, dem bisher wichtigsten Herkunftsland für Medizintouristen, um 32,4 Prozent zurück. Auch aus der Ukraine und Kasachstan kamen 17 Prozent weniger Patienten nach Deutschland.

„Behandlungen im Ausland sind für die Russen sehr teuer geworden. Deshalb reisen sie nur noch in dringenden medizinischen Fällen“, sagte Diplom-Kaufmann Jens Juszcak von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Er führt die sinkenden Zahlen auf die schlechte Wirtschaftslage zurück. Steigende Verbraucherpreise durch den Verfall des Rubels, den niedrigen Ölpreis und die EU-Sanktionen wirkten sich auch auf die medizinischen Auslandsreisen aus. Vor allem Bundesländer wie Berlin, die bisher eine große Nachfrage aus Russland hatten, spürten das deutlich. „Mit einem Minus von 16 Prozent verzeichnete die Hauptstadt den stärksten Rückgang aller Bundesländer bei den Auslandspatienten.“ Auch wenn die Rezession der russischen Wirtschaft in diesem Jahr die Talsohle durchschritten haben dürfte, erwartet Juszcak in den nächsten Jahren keine zweistelligen Wachstumsraten mehr wie noch in der Vergangenheit.

Dass die Patientenzahlen insgesamt dennoch leicht im Plus lagen, verdanken die deutschen Kliniken und Praxen vor allem einer größeren Nachfrage in Europa und den arabischen Golfstaaten. Letztere verzeichneten mit 17 Prozent das höchste Wachstum, getragen vor allem durch Saudi-Arabien (plus 34 Prozent) und Kuwait (plus 19 Prozent).

Um zu verhindern, dass die Nachfrage in Herkunftsländern wie Russland und Saudi-Arabien weiter zurückgeht, rät die Hochschule, die Marketingkommunikation dort zu intensivieren. Darüber hinaus gelte es neue Märkte zu entwickeln, zum Beispiel in China oder dem Iran. **EB**