

## Vorwort

---

» Innovation ist nicht das Ergebnis logischen Denkens, auch wenn das Ergebnis logisch ist.  
Albert Einstein

Der südkoreanische Künstler Nam June Paik gilt als Begründer der Video- und Medienkunst. Von ihm stammt der bedeutungsvolle Satz »Wenn zu perfekt, liebe Gott böse!« Ja, wir haben über diesen Satz auch sehr geschmunzelt, da er so viel Wahrheit transportiert, obwohl er grammatikalisch nicht ganz ausgereift ist. Wird die Perfektion über die Schaffensfreude gestellt, dann wird sie hinderlich. Denn zu viel Perfektion verhindert Innovation. Und was hat jetzt Medienkunst mit dem Gesundheitswesen zu tun? Und schon sind wir mitten drin, im Thema Innovation. Denn ein entscheidender Schritt, um innovativ zu werden, ist die Fähigkeit, über den Tellerrand hinaus zu sehen (Tewes 2011). Also das was im Englischen beschrieben wird mit »*thinking outside the box*«.

Wer erfolgreich sein möchte, muss Innovationsfreude ermöglichen. Über den eigenen Tellerrand zu sehen, ist ein guter Anfang. Die Innovationsbereitschaft wird zusätzlich gefördert durch die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, die Überzeugung unerwartete Situationen kontrollieren zu können (Selbstwirksamkeit), Kreativität und ein gutes Teamklima (Tewes 2011, S. 190).

Wir haben für Sie in unserem Buch innovative Projekte zur Personalentwicklung gesammelt und sind dabei sowohl in Deutschland als auch international fündig geworden. Der Begriff Innovation kommt aus dem Lateinischen von »*innovare*« und bedeutet erneuern. Es geht also um das »Aufbrechen und Überwinden überkommener Strukturen, ein Aktivieren zusätzlicher Kompetenzen« sowie einen besseren Umgang mit Herausforderungen (Auhagen 2003, S. 247). Das war unser entscheidendes Kriterium. Alle Projekte, die in diesem Buch vorgestellt werden erfüllen den Anspruch innovativ zu sein.

4,9 Mio. Menschen sind in Deutschland im Gesundheitswesen tätig, das bedeutet jeder neunte Beschäftigte ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)). Die Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen haben ein rasantes Tempo. In keinem anderen Bereich sind so viele neue Gesetze in so kurzer Zeit erlassen worden wie im Gesundheitswesen. Und diese Change Management Prozesse sind nicht eines Tages abgeschlossen, sondern werden auch zukünftig den Alltag von Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen bestimmen. Bei all den Anforderungen an Qualität und Ökonomie und der wachsenden Herausforderung durch den demografischen Wandel dürfen wir nicht vergessen, wer diese notwendigen Dienstleistungen tagtäglich erbringt. Die Mitarbeiter im Gesundheitswesen sind unser höchstes Gut und die Investition in deren Kompetenz wird zum wichtigsten Produktionsfaktor (Pommer 2009).

Damit gewinnt die Personalentwicklung in den Einrichtungen des Gesundheitswesens enorm an Bedeutung. Mit den hier in diesem Buch präsentierten innovativen Projekten aus dem In- und Ausland sollen Sie inspiriert werden, eigene Projekte zu starten. Wir haben alle Autorinnen und Autoren gebeten, am Ende ihres Kapitels festzuhalten, was andere Pflegekräfte und Organisationen aus ihrem Projekt lernen können. Damit haben Sie als Leser/Leserin gleich einen Überblick darüber, welche Fehler Sie vermeiden sollten oder worauf es beim Implementieren zu achten gilt.

Wir beide sind begeistert von der Vielfalt an unterschiedlichen Personalentwicklungsprojekten und hoffen, dass dieser Funke auf Sie überspringt und Sie motiviert, selbst etwas auszuprobieren. Bitte scheuen Sie sich nicht, uns von Ihren Projekten zu berichten!

Im ersten Teil dieses Buches werden nationale erfolgreiche Praxisprojekte und Konzepte in unterschiedlichen Einrichtungen der Krankenhauspflege, der Altenhilfe und in einer Bildungseinrichtung vorgestellt. In den Beiträgen, die den Krankenhausbereich betreffen, beschreiben die Autoren die Implementierung von Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung sehr konkret und anschaulich vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen im Gesundheitswesen und der gegenwärtigen Bedingungen eines zunehmenden Fachkräftemangels im Pflegebereich. Hierbei werden die Notwendigkeiten zur Ausrichtung einer strategischen Personalentwicklung am Beispiel der Führungskräfte in der Pflege und Maßnahmen zu deren kontinuierlichen Entwicklung, Förderung und Qualifizierung aufgezeigt.

Wir stellen Ihnen ein Teamkompetenztraining aus dem Universitätsklinikum Tübingen vor sowie ein interessantes Konzept neuer Führungsrollen im Robert Bosch Krankenhaus in Stuttgart. Für den Führungsnachwuchs entwickelte das Universitätsklinikum Regensburg ein spezielles Traineeprogramm, über das Sie hier ebenso erfahren werden wie über das FRESH-Projekt zur Erwerbsfähigkeitssicherung von Pflegefachkräften und die Einarbeitung neuer Berufsanfänger aus dem Universitätsklinikum Freiburg.

Am Beispiel der Altenhilfe wird aufgezeigt, wie verschiedene Bausteine einer integrierten Personalentwicklungsstrategie das Führungsverhalten und die Kommunikation positiv beeinflussen können – ein Beitrag der Unternehmensgruppe Mediana/Seniana im Raum Fulda/Hünfeld. Die Akademie der Städtischen Kliniken München beschreibt, wie komplex, vielfältig und anforderungsreich der Prozess der Personalentwicklung verlaufen ist und welche Faktoren die erfolgreiche Implementierung und die positiven Entwicklungen im Unternehmen beeinflussen.

Im zweiten Teil des Buches stellen wir Ihnen verschiedene Personalentwicklungsprojekte aus Großbritannien, der Türkei, Australien, Norwegen, Irland, der Schweiz und den USA vor.

Die zugenommene Arbeitslast und das damit gestiegene Stresspotenzial ist in der internationalen Pflege ein wichtiges Thema. Um dem zu begegnen, wurden ganz unterschiedliche Projekte initiiert. In Großbritannien testeten *Public-Health*-Experten ein Biofeedbackgerät zur Stressreduktion mit sehr erfolgreichen Ergebnissen. In der Türkei wurde an einer Klinik evidenzbasiertes Management eingeführt, wodurch die Berufszufriedenheit und die Identifikation mit der Organisation verbessert und der Intention zu kündigen entgegengewirkt werden konnte. In Australien konnte die Resilienz von Pflegefachkräften gestärkt werden, indem Kompetenzen erfahrener Pflegefachkräfte aus dem Ruhestand genutzt wurden. Wenn ausländische Pflegefachkräfte nicht in die Teams integriert werden, erhöht das den Stress aller Teammitglieder. Wie Integration gelingen kann, beschreibt ein Projekt aus der norwegischen Altenhilfe.

Um die Pflege inhaltlich weiterzuentwickeln wurde in Irland sog. *Practice Development* initiiert. Ein Akutklinikum in den USA führte komplementäre Heilmethoden ein, für die Pflegefachkräfte qualifiziert wurden, so dass sie diesbezüglich eigenverantwortlich diagnostizieren und therapieren können. Aus der Schweiz wird ein Karrieremodell vorgestellt, mit dem Pflegefachkräfte ihre berufliche Laufbahn systematisch planen können. Um das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Gesundheitswesen zu fördern hat das *Center for Spirituality and Healing* aus

Minneapolis eine Weiterbildung entwickelt, mit der Führungskräfte sich hierzu qualifizieren können.

Mit diesem Buch erwartet Sie eine bunte Mischung ganz unterschiedlicher Projekte zur Personalentwicklung. Wir wünschen Ihnen viel Inspiration, Mut und Ausdauer, um die eigenen Ideen umzusetzen.



**Prof. Dr. Renate Tewes**

Dresden

**Pflegedirektor Alfred Stockinger**

Regensburg

### **Literatur**

Auhagen AE (2003) Innovation. In: Auhagen AE, Bierhoff HW (Hrsg) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxisbuch. Beltz PVU, Weinheim, S 246–259

Pommer KH (2009) Personalentwicklung als Dienstleistung. Pflegezeitschrift 62(2):102–105

Tewes R (2011) Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Springer, Berlin  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

<http://www.springer.com/978-3-642-37323-7>

Personalentwicklung in Pflege- und  
Gesundheitseinrichtungen  
Erfolgreiche Konzepte und Praxisbeispiele aus dem  
In-und Ausland

Tewes, R.; Stockinger, A. (Hrsg.)

2014, XXIII, 258 S. 51 Abb., 46 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-642-37323-7