

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## PERSONALENTWICKLUNG



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 1, 2016, S. 1-56. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2016

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### **Titel**

Personalentwicklung im Gesundheitswesen: Besondere Herausforderungen und innovative Ansätze

### **Autoren**

Prof. Dr. Gudrun Gaedke (links)

Christiana Scholz (rechts)

### Einleitende Zusammenfassung

Im Gesundheitsbereich tätige Organisationen stehen vor enormen Herausforderungen. Der herrschende Markt schafft einen Wettbewerb, dem nur mit hohen Qualitätsstandards, gleichzeitiger Effizienz und einem hohen Maß an Individualität die Stirn geboten werden kann. Diesen Anforderungen müssen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gesundheits- und Pflegebereich gerecht werden. Sie sind gefordert, möglichst rasch und eigenverantwortlich auf spezielle Ansprüche der Patientinnen und Patienten bzw. Pflegebedürftigen zu reagieren und vorausschauend agieren zu können. Um die Belegschaft bestmöglich zu unterstützen, braucht es daher neue, innovative Ansätze im Bereich der Personalentwicklung. Statt klassischen Schulungen ist eine strategisch orientierte Kompetenzentwicklung gefragt.

### Von einer operativen Personalentwicklung zu einem strategierorientierten Kompetenzentwicklungskonzept

Im Gesundheitswesen beeinflussen wissenschaftliche Erkenntnisse und der technische Fortschritt die Arbeit und die Arbeitsbedingungen der in der Gesundheitsbranche be-

schäftigten Menschen (Quality Austria 2015, o. S.) immer stärker. Vorhandenes Wissen wird zunehmend unbeständiger und überholt sich zum Teil recht rasch selbst. Damit einhergehend müsste sich die betriebliche Weiterbildung ebenso rasch entwickeln. Dem bisherigen Ansatz, relevantes Wissen Top-Down mittels klassischem Training zu liefern, steht der gänzlich neue Ansatz der betrieblichen Kompetenzentwicklung gegenüber. Diese zielt nach Erpenbeck und Sauter darauf ab, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, neuartige Herausforderungen rasch, selbstverantwortlich und professionell zu bewältigen (Erpenbeck und Sauter 2007, S. 63-66). Damit können Unternehmen trotz der dynamischen Umwelt Wettbewerbsvorsprünge generieren bzw. halten. Um das zu erreichen, muss die Personalentwicklung kompetenzorientiert ausgerichtet sein. Ein erster Schritt ist die Definition von Kompetenzziele, die konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind (Scholz 2015, S. 1-9). Neben der Erstellung eines Angebots von gezielten, individuellen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sind auch eine förderliche Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren und immanente Kompetenzentwicklungsprozesse zu ermöglichen. Lern- und Entwicklungsprozesse müssen in die Arbeitsprozesse integriert

werden. Von besonderer Bedeutung für die Entwicklung von neuen Handlungsrouninen ist der soziale Austausch zwischen den Arbeitskolleginnen und -kollegen als LernpartnerInnen (Scholz 2014, 119f.).

### Spezielle Herausforderungen und Ziele der Personalentwicklung im Gesundheitsbereich

Nicht nur die zunehmende Zahl an pflegebedürftigen Personen in den letzten beiden Jahrzehnten trägt dazu bei, dass die Patientenorientierung und der wirtschaftliche Druck zunehmen. Der ebenso steigende Wettbewerb macht eine Profilierung und Differenzierung mehr als notwendig, um am Markt Bestand zu haben (Bolz 2015, S. 1f.). Die Rahmenbedingungen, Anforderungen und Entwicklungen im Gesundheitsbereich machen es dem Management zudem nicht einfach, zielführende Maßnahmen aufzugreifen und nachhaltig umzusetzen. Wir haben dazu zwei Expertinnen befragt. Frau Mag. Dr. Annelies Fitzgerald ist Geschäftsführerin der Health Care Communication - Seidl & Fitzgerald OG, Wien, sowie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologin. Durch ihre langjährige Beratungstätigkeit in Kranken- und Pflegeanstalten lieferte sie uns einen breiten Einblick in die aktuellen Herausforderungen im Gesundheitsbereich. Frau Sabine Zech, BA, ist Leiterin der Stabsstelle Personalentwicklung im Haus der Barmherzigkeit, Wien, einer Einrichtung im Bereich Langzeitbetreuung für Menschen mit chronischen Erkrankungen und Menschen mit Behinderungen. Sie erzählte uns, dass zwar der Fokus der Personalentwicklung bereits auf Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt wird, in der Umsetzung aber noch viele Herausforderungen zu überwinden seien.

#### a) Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Technologische Veränderungen wirken sich im Gesundheitsbereich im Hinblick auf die

medizinischen Möglichkeiten recht rasch auf den Arbeitsprozess aus. Die Belegschaften im Gesundheitsbereich sind es allerdings gewöhnt, mit derartigen Veränderungen und Neuerungen professionell und flexibel umzugehen. Die Anpassung erfolgt auf Basis einer kulturellen Selbstverständlichkeit weitgehend selbstorganisiert am Arbeitsplatz oder informell durch direkten sozialen Austausch. Diese sehr zeitgemäße und wünschenswerte Lernkultur steht oft einem mit explizitem Wissen vollbeladenem Intranet gegenüber. In diesem werden viele Informationen im Sinne einer „One-Way-Wissensplattform“ zur Verfügung gestellt. Ein gewisses Maß an Lernkonsumverhalten wird vorausgesetzt. Daneben werden zahlreiche Fortbildungen angeboten. Dieses Angebot ist meist „top-down“ gesteuert und wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig recht willkürlich selbst ausgesucht.

Auf Grund von Personaleinsparungen und gleichzeitig immer höheren Qualitäts- und Leistungsansprüchen, die sowohl von Seiten der Patientinnen und Patienten aber auch im Hinblick auf den Wettbewerb immer bedeutender werden, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft froh, wenn sie den normalen Arbeitsalltag bewältigen. Trotzdem müssen sie die gesetzlich verpflichtend vorgeschriebenen Fortbildungen nachweislich absolvieren, für welche weniger die Inhalte sondern vielmehr das Stundenausmaß relevant ist. Ferner berichtet uns A. Fitzgerald von fehlenden Nachfolgeplanungen und Konzepten zur Wissensweitergabe. Organisationales Wissen geht damit im Zuge von Fluktuation und Pensionierungen verloren. Das Problem liegt auch oft darin, dass der Bereich Personalentwicklung nicht als strategischer Partner wahrgenommen wird. Das liegt laut A. Fitzgerald daran, dass in diesem Bereich zu wenig greifbare Kennzahlen, wie zum Beispiel Qualitätssteigerung und Patientenzufriedenheit etc., als Nutzen gegenüber Aufwendungen für Personalentwicklungsmaßnahmen vorgewiesen werden können. Damit

einhergehend werden Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierungsgespräche kaum effizient genutzt, um den Weiterbildungsbedarf zu erheben.

S. Zech, Leiterin der Stabsstelle Personalentwicklung im Haus der Barmherzigkeit, sieht große Herausforderungen im Bereich der Führung, da es gilt, sehr heterogene Teams zu führen. Die Diversität reicht von sehr jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die frisch von der Schule kommen, bis hin zu älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die diese Art von Tätigkeit schon jahrelang durchführen. Neben den unterschiedlichen Erwartungen aufgrund der Erfahrungen des Alters kommen auch noch sprachliche und kulturelle Hürden hinzu. Im Haus der Barmherzigkeit arbeiten zum Beispiel rund 70 Nationalitäten und der Frauenanteil liegt bei rund 80%. Bedenkt man auch noch die erforderliche „Rund-um-die-Uhr-Besetzungen“ der Einrichtungen und die individuellen Bedürfnisse der Belegschaft auf Basis der differierenden Lebensphasen ergeben sich zahlreiche Arbeitszeitmodelle. Auf Basis dieses Hintergrundes stellt sich die Koordination eines intendierten Wissensaustausches bis hin zu einfachen Trainingsmaßnahmen zum Teil recht schwierig dar.

Aktuell liegt der Bildungsschwerpunkt im Haus der Barmherzigkeit primär bei fachlichen Themen. Hierfür liegt ein Bildungskatalog mit internen Bildungsmaßnahmen vor. Das Angebot persönlichkeitsentwickelnder Maßnahmen ist zwar noch recht klein, wird aber bereits sehr individuell, zumeist über externe Trainerinnen und Trainer, abgedeckt. Aufgrund der relativ schwierigen Rahmenbedingungen, die prinzipiell eine zeitliche und örtliche Flexibilität erfordern, kommt der Einsatz computergestützter Schulungen derzeit nicht in Frage. Spannend findet S. Zech allerdings die Beobachtung, dass manche Teams innerhalb der Organisation sich mit Hilfe von selbstorganisierten Instant-Messaging-Gruppen über private technische Geräte austauschen. Hier

zeichnet sich bereits ein gewisser Trend hin zu sozialem Lernen und ubiquitärem Wissensaustausch ab.

#### *b) Ziele und Trends aus Sicht der Expertinnen*

A. Fitzgerald ist der Ansicht, dass in der Führungskräfteentwicklung die jahrelange Orientierung auf Wissen der Vermittlung der praktischen Kompetenzen im Bildungsprozess weichen muss. Mit diesem Umdenken könnte auch die von S. Zech geforderte Sicherstellung des Praxistransfers besser als bisher gelingen. Daneben stellt A. Fitzgerald aber auch den Anspruch, dass das so wertvolle Praxiswissen für Kolleginnen und Kollegen zugänglich gemacht werden sollte.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zeitgemäße Institutionen im Gesundheits- und Pflegebereich bzw. Krankenanstalten ebenso wie erfolgreiche Unternehmen im herkömmlichen Profitbereich kein theoretisches Wissen auf Vorrat benötigen, sondern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in herausfordernden Situationen des Arbeitsalltages selbstorganisiert, rasch und kreativ individuelle Lösungen entwickeln - also kompetent handeln. Das lässt den Schluss zu, dass auch im Gesundheitsbereich ein von der Unternehmensstrategie abgeleitetes Kompetenzmanagement nicht nur sinnvoll, sondern im Hinblick auf den auch in diesem Bereich immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck absolut empfehlenswert ist.

#### **Strategieorientiertes Kompetenzmanagement – eine vielversprechende Herangehensweise**

Auch wenn die Herausforderungen von Unternehmen im Gesundheitsbereich von denen der Profitunternehmen zum Teil abweichen und sich in manchen Bereichen ein Stück schwieriger darstellen, macht es unserer Ansicht nach Sinn, das bewährte System des Strategieorientierten Kompetenzma-

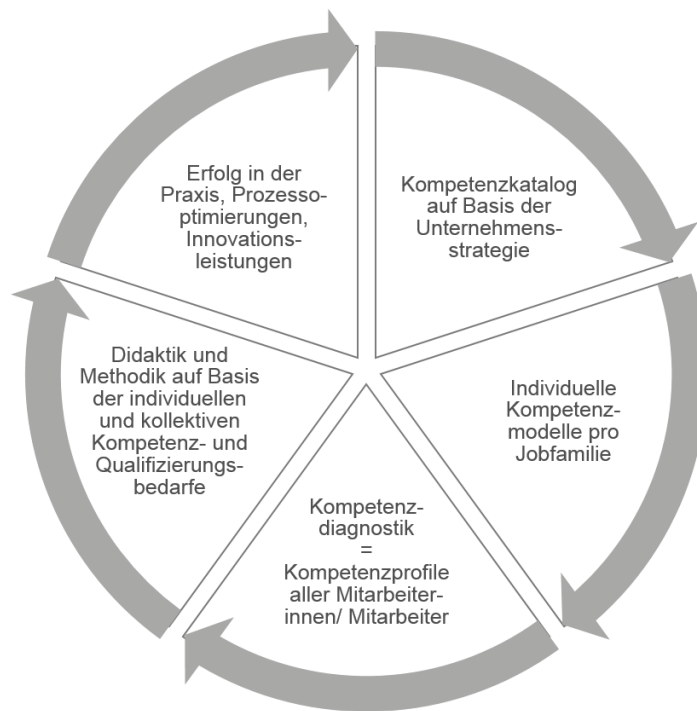


Abb. 1: Strategisches Kompetenzmanagement.  
Quelle: Scholz (2015).

nagements, wie in Abbildung 1 dargestellt, heranzuziehen.

Auf Basis der Unternehmensstrategie werden dabei Kompetenzanforderungen abgeleitet und für die Organisation in Form eines unternehmensstrategischen Kompetenzanforderungskataloges definiert. Mit Hilfe bzw. durch das Vorhandensein dieser Kompetenzen im Unternehmen soll die Erreichung der Unternehmensziele sichergestellt und die Wertschöpfung des Unternehmens wirtschaftlich und effektiv erbracht werden. Parallel dazu sollen durch die Belegschaft zukunftsweisende Innovationsleistungen entwickelt werden.

Aus dem Kompetenzkatalog werden Kompetenzmodelle für die unterschiedlichen Berufssparten und Hierarchieebenen abgeleitet und die diesbezüglich geforderten Kompetenzausprägungen festgelegt. Damit entstehen anforderungs- bzw. aufgabenspezifische Kompetenzanforderungsprofile bzw. Kompe-

tenzsollprofile, welche in Folge ein kompetenzorientiertes Beurteilungssystem ermöglichen.

Betrachtet man die hier besprochenen Fallbeispiele, so ist zu bemerken, dass das Haus der Barmherzigkeit seine Personalentwicklung bereits ganz klar an der Unternehmensstrategie orientiert und daraus die Personalentwicklungsstrategie ableitet. Die Bedeutung der Entwicklung der Belegschaft zeigt sich auch darin, dass für diesen Bereich eine eigene Stabsstelle eingerichtet wurde. Mit der Entwicklung eines unternehmensspezifischen, selbst entwickelten Kompetenzmodells, worin die Schlüsselkompetenzen für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte mitsamt der erforderlichen Ausprägungen festgelegt sind, sind bereits zwei große Meilensteine im Hinblick auf die Umsetzung eines Strategieorientierten Kompetenzmanagements gelegt und zwar das Commitment der Geschäftsleitung und die Bestimmung der Zielrichtung.

Der folgerichtige nächste Schritt ist die individuelle und sehr persönliche Betrachtung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir gehen davon aus, dass es für jede Organisation selbstverständlich interessant ist, auf welche Kompetenzen innerhalb des Unternehmens zugegriffen werden kann. Die Aufgabe eines strategieorientierten Kompetenzmanagements ist es demnach, die Expertise und Kompetenzen der Belegschaft transparent zu machen, sodass die Expertinnen und Experten innerhalb der Organisation identifiziert und dementsprechend eingesetzt werden können.

Mit Hilfe von Kompetenzdiagnostikinstrumenten lassen sich individuelle Kompetenzprofile der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte erstellen, die wiederum den Kompetenzanforderungsprofilen gegenübergestellt werden können und so Aufschluss über individuelle und kollektive Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe geben. Daraus können spezifische Zielvereinbarungen im Hinblick auf die Entwicklung bestimmter Kompetenzen zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und deren Vorgesetzten getroffen werden. Um hier eine möglichst hohe intrinsische Motivation und Verbindlichkeit im Lernprozess zu generieren, empfiehlt es sich neben einer Lernzielvereinbarung die Umsetzung eines herausfordernden Projektes aus der persönlichen Praxis zu vereinbaren. Für die Organisation ergibt sich dadurch ein interessanter Mehrfachnutzen. Neben einer überdurchschnittlich hohen Motivation, sich selbstorganisiert Wissen anzueignen, werden auch Reflexionsprozesse zwischen den Lernenden oder darüber hinaus Lernpartnerschaften hoch geschätzt. Lernen bzw. Kompetenzentwicklung gelingt so zeitgleich während der Umsetzung der einzelnen Projekte und ohne dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tagelang aus ihrem Arbeitsalltag zu reißen.

In einer abschließenden Präsentation des Projekterfolges vor einer hochkarätigen Jury wird die Wertigkeit des Projekts und der pa-

rallel stattfindenden Entwicklungsphase in besonderer Weise hervorgehoben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben durch derartige Projekte die Möglichkeit den generierten Kompetenzzuwachs zu demonstrieren. Durch eine neuerliche Messung nach einer bestimmten Periode können individuelle Kompetenzentwicklungsprozesse bzw. -zuwächse ergänzend visualisiert und bei Bedarf zertifiziert werden.

Um diesem „neuen Ansatz“ gerecht zu werden, ist es zwingend erforderlich, dass Bildungsverantwortliche bzw. Führungskräfte die Arbeitsgestaltung und -prozesse danach ausrichten und sich selbst im Rahmen ihrer eigenen Funktion auf den erforderlichen Veränderungsprozess einlassen (Scholz 2015, S. 1-9). Denn diese Art des Lernens erfordert nicht nur eine lernfreundliche Unternehmenskultur und bestimmte Rahmenbedingungen, sondern auch die Zulassung und Förderung derartiger Lern- bzw. Entwicklungsszenarios.

Generell ist ein strategisches Kompetenzmanagement nicht nur im Rahmen der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenentwicklung sinnvoll, sondern auch bei Positionsbesetzung, Nachfolgeplanung und im Talentmanagement.

### Die ersten Schritte zur Kompetenzorientierung

Gerade im Gesundheitsbereich werden die täglichen Herausforderungen für das Management und damit für die gesamte Führungsmannschaft und Belegschaft immer größer. Edelkraut und Hübner (2015, S. 10) stellen fest, dass die Führungskräfte oftmals Medizinerinnen und Mediziner sind, in deren Ausbildung Facharztqualifikationen im Vordergrund standen und kaum Augenmerk auf betriebswirtschaftliche Themen, Personalmanagement oder gar Führung gelegt wurde. Führungskräfte sind gefordert, höhere Qualitäts- und Leistungsansprüche mit immer weniger Ressourcen zu erbringen. Die-

sen Ansprüchen kann alleine mit Anstrengung, bewährten Handlungsrouninen und einem hohen Wissensvorrat auf Dauer nicht erfolgreich entgegengetreten werden. Hier sind gezielte Kompetenzen erforderlich, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, selbstorganisiert und rasch zielsichere Lösungen in neuen, unüberschaubaren Situationen zu entwickeln.

Dies bringt die Notwendigkeit für ein Konzept zur Weitergabe von Erfahrungswissen und einem kompetenzentwicklungsförderlichen sozialen Austausch innerhalb sehr heterogener Gruppen außerhalb von Präsenz-situationen in Form eines kompetenzorientierten Wissensmanagements mit sich (Sauter/ Scholz 2015, S. 23-27). Ebenso ist der Lerntransfer, also die nachhaltige Anwendung von Gelerntem in der täglichen Praxis, eine große Herausforderung für Personalentwicklungsabteilungen im Gesundheitswesen.

Auf Basis der genannten Herausforderungen und Zielsetzungen empfehlen wir folgende sechs Handlungsschritte:

#### 1) Mindset des Managements

Als Voraussetzung aller Bestrebungen in Richtung eines strategischen Kompetenzmanagements gelten ein grundsätzliches Verständnis des Managements für die Thematik selbst und das Bewusstsein seitens aller Führungskräfte für die Erforderlichkeit, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen entgegenzutreten.

#### 2) Aufbau eines strategieorientierten Kompetenzmanagements

Im systematischen Aufbau eines von der Strategie abgeleiteten Kompetenzmanagements empfiehlt sich eine Vorgehensweise wie in Abbildung 1 „Strategisches Kompetenzmanagement“ beschrieben. Dabei sollten bereits von Anfang an Multiplikatoren

aller Bereiche in den Prozess eingebunden werden.

#### 3) Analyse des Status Quo

Eine Standortbestimmung hinsichtlich Lern-, Wissens- und Kommunikationskultur gibt Aufschluss über konkrete Ansatzpunkte aber auch mögliche Risikofaktoren. Auf bereits erfolgreich implementierte bzw. genutzte Maßnahmen gilt es bewusst und wertschätzend anzudocken. Damit kann zeitgleich ein eventuell erforderlicher Kulturwandel in die gewünschte Richtung angestoßen werden.

#### 4) Quick Wins erzielen!

Die Frage „Welche Maßnahmen könnten im Hinblick auf welche Zielgruppe relativ unkompliziert zum Erfolg führen?“ zielt auf die ersten „Quick Wins“ ab. Mittels dieser Überlegung lässt sich relativ schnell ein gewisser Nutzen für eine bestimmte Zielgruppe erreichen und dient anschließend dazu, Überzeugungsarbeit zu leisten. Eine absolut transparente Kommunikation ist dabei erfolgskritisch. Oberstes Ziel muss es sein, Nutzen, Vorteile und Vertrauen zu vermitteln und damit Ängste und Vorbehalte zu vermindern.

#### 5) Trends erkennen und agieren

Die Anforderung, in den Kernprozessen immer innovativer, effizienter und qualitativer zu arbeiten steigt auch im Gesundheitswesen stetig und bringt ständig neue Herausforderungen mit sich. Diese Schnelllebigkeit und Erfordernis der permanenten Veränderung macht auch vor dem Bereich Personalentwicklung nicht halt. Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sind daher gut beraten, aktuelle Trends zu beobachten und entsprechend zu agieren.

Um im Hinblick auf die oben genannte Zielsetzung einen kompetenzentwicklungsförderlichen sozialen Austausch innerhalb heterogener Gruppen und außerhalb von Prä-



senssituationen völlig zeit- und ortsunabhängig zu initiieren, empfiehlt sich zum Beispiel der Einsatz neuer Medien. Dem Mangel an Zugängen zu Computern könnte durch Zurverfügungstellung einiger Tablets pro Abteilung oder Station entgegen gewirkt werden.

#### 6) Transferwirkung durch gemeinsame Praxisprojekte

Durch die Vereinbarung herausfordernder Praxisprojekte gelingt es, zielgerichtete Kompetenzen aufzubauen. Durch die Integration von Lernenden aus unterschiedlichen Bereichs- und Hierarchiegruppen vermischen sich unterschiedliche Ansichten, Wissensstände und Erfahrungswerte. Der dadurch initiierte Perspektivenwechsel führt neben praxisrelevanten Lernzuwächsen auch zu mehr Verständnis für die Arbeit des Anderen und fördert so die Zusammenarbeit. Ganz nebenbei werden auch soziale Kompetenzen trainiert.

#### Fazit

Generell werden die Herausforderungen für Organisationen immer komplexer und die Rahmenbedingungen immer herausfordernder. Organisationen und damit auch deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich immer rascher neuen Problemstellungen mit immer individuelleren Problemlösungen stellen. Dieser Trend verstärkt sich auch im Gesundheitsbereich. Mit einer klassischen Personalentwicklung, die ihren Fokus auf rein wissensorientierte Lernkonzeptionen bzw. -angebote legt, lässt sich die Belegschaft nicht mehr optimal auf die täglichen Herausforderungen vorbereiten und auf zukünftige Problemstellungen schon gar nicht. Gebraucht werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in herausfordernden Situationen des Arbeitsalltages selbstorganisiert, rasch und kreativ individuelle Lösungen entwickeln – also kompetent handeln. Die geforderte Entwicklung von Kompetenzen findet durch, das unmittelbare Erleben

von Unsicherheit, Angst, Freude etc. statt. Derartige Prozesse sind ausschließlich in realen, durch Interaktion geprägten Situationen anzutreffen. Erfolgreiche betriebliche Kompetenzentwicklungsprozesse finden folglich im Prozess der Arbeit und einem sozialen Umfeld – egal ob real oder virtuell – statt. Gebraucht werden daher Rahmenbedingungen, die die Entwicklung von unternehmensstrategisch relevanten Kompetenzen ermöglichen und fördern. Unumgänglich ist damit eine Neuorientierung der Personalentwicklung in Richtung eines Strategieorientierten Kompetenzmanagements.

#### Literatur

Bolz H. (2015) Pflegeeinrichtungen erfolgreich führen, Organisationskultur zwischen Marktorientierung und Berufsethik. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Edelkraut F., Hübner C. (2015) Extraordinary Leadership - Führung im Gesundheitswesen. In: Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare. Jg. 1. Nr. 3. S. 10-15.

Erpenbeck J., Sauter W. (2007) Kompetenzentwicklung im Netz, New Blended Learning mit Web 2.0. Hermann Luchterhand Verlag. Köln.

Sauter W., Scholz C. (2015) Kompetenzorientiertes Wissensmanagement: Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Scholz C. (2014) Betriebliche Kompetenzentwicklung durch informelle Lernprozesse am Beispiel ausgewählter webbasierter Wissensmanagement-Tools. AV Akademikerverlag. Saarbrücken.

Scholz C. (2015) Training and Qualification: Social Workplace Learning, In: Zeuch M. (Hrsg.) Handbook of Human Resources

Management. Springer Verlag. Heidelberg. pp. 1-9.

Quality Austria (2015) Herausforderungen im Gesundheitswesen: Jetzt ist Leadership gefragt!. Online im Internet. URL: <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=5251>, Aburfdatum: 15.11.2015.

### Autorenbiografien

*FH-Professorin Mag. (FH) Mag. Dr. Gudrun Gaedke* ist Leiterin des Instituts für Personal & Organisation der FH Wien der WKW und Studiengangsleiterin des Bachelorstudiengangs Personalmanagement sowie des Masterstudiengangs Organisations- und Personalentwicklung. Sie hat langjährige Lehr- und Vortragserfahrung. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind die Themenbereiche Strategische Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, Wissens- und Lerntransfer sowie Mentoring. Das von ihr geleitete Peer-Mentoring Programm „Mentoring von Studierenden für Studierende“ wurde 2014 mit dem Ars Docendi, Staatspreis für exzellente Lehre in der Kategorie „Innovatives Lehrkonzept am Beginn des Studiums unter Berücksichtigung verschiedener Bildungsbiographien und/oder des kulturellen Hintergrunds“ ausgezeichnet.

*Christiana Scholz, MA BA*, ist Unternehmensberaterin für strategisches Kompetenzmanagement und innovative betriebliche Lernkonzeptionen. Aufbauend auf ihr Studium "Personal- und Wissensmanagement" an der FH Wien absolvierte sie das Masterstudium "Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien" an der Donau Universität Krems mit Auszeichnung. Sie blickt auf rund zehn Jahre Erfahrung im Bereich Personalentwicklung und -management zurück und bringt ihr diesbezüglich breites Know-how in ihre Arbeit als Beraterin, Trainerin und Coach ein. Ihre Lizenzierung im Bereich Kompetenzdiagnostik und

-entwicklung zur KODE®- und KODE®X-Beraterin und -Trainerin runden ihr Profil als anerkannte Ansprechpartnerin im Hinblick auf kompetenzorientierte Personalentwicklung optimal ab. Daneben ist Sie als Tutorin an der Donau-Universität Krems und am FH-Campus Wien sowie als Referentin und Autorin tätig.

### Autorenanschriften

Prof. Dr. Gudrun Gaedke  
Institutsleiterin  
Institut für Personal & Organisation FH Wien  
der WKW  
Währinger Gürtel 97  
A 1180 Wien  
Österreich

E-Mail: [gudrun.gaedke@fh-wien.ac.at](mailto:gudrun.gaedke@fh-wien.ac.at)

Christiana Scholz  
Competence Generation  
Draschestraße 57/3  
A 1230 Wien  
Österreich

E-Mail: [scholz@competence-generation.at](mailto:scholz@competence-generation.at)