
Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Ziele	1
2. Methodisches Vorgehen	1
3. Ergebnisse	2
3.1. Wichtigste Ergebnisse der Lime-Survey-Umfrage	2
3.2. Wichtigste Ergebnisse der Einzelinterviews	11
4. Zusammenfassung der Ergebnisse	14
5. Aktuelle und weiterführende Aktivitäten	16

1. Einleitung und Ziele

Der Vorstand des LMU Klinikums hat an die Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft (SST PEPW) im Jahr 2021 den Auftrag zur Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse ausgesprochen. Damit soll der Bildungsbedarf für alle Berufsgruppen am LMU Klinikum systematisch erfasst und angepasst werden. Das Ziel ist die Neukonzeption und Neuausrichtung des Bildungsangebots für alle Berufsgruppen am Klinikum. Weiterhin soll der Unterstützungsbedarf zu individuellen, kollektiven und organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen erfasst werden.

2. Methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung erfolgte von Juli 2021 bis September 2021 mittels Triangulation quantitativer und qualitativer Methoden. Die quantitativen Daten wurden in Form einer deskriptiven – explorativen Querschnittsstudie mithilfe einer standardisierten Lime-Survey-Umfrage erhoben. Dabei handelte es sich um eine Vollerhebung, da alle 11.000 Mitarbeiter*innen aller Berufsgruppen am LMU Klinikum die Möglichkeit zur Teilnahme hatten. Zum einen wurden alle Mitarbeiter*innen per E-Mail über die Bildungsbedarfsanalyse informiert und erhielten einen Link zur Teilnahme. Zum anderen stand ein Link zur Teilnahme im Intranet zur Verfügung. Zur Erfassung der qualitativen Daten wurden 31 leitfadengestützte Einzelinterviews durchgeführt. Dazu fand eine zielgerichtete Stichprobenauswahl von Personen aus dem mittleren und dem oberen Management statt.

Die Datenauswertung der Lime-Survey-Umfrage erfolgte mittels deskriptiver Statistik (Döring & Bortz 2016). Für die Auswertung der Interview-Transkripte wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) verwendet, analysiert mit der Software MAXQDA 20.

Erstellung:

Tanja Siegert, stellv. Leitung SST PEPW

Prüfung:

Prof. Dr. Eberl, Leiterin SST PEPW

Freigabe:

Prof. Dr. Eberl, Leiterin SST PEPW

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

3. Ergebnisse

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Lime-Survey-Umfrage und der Einzelinterviews für alle Berufsgruppen dargestellt. Des Weiteren werden die Beurteilungen der wichtigsten Themenkomplexe und die Aussagen zu den konkreten Themenwünschen in der Umfrage detailliert für die drei größten Berufsgruppen am LMU Klinikum: Pflegedienst, ärztlicher Dienst und Verwaltungsdienst, betrachtet. In der standardisierten Befragung waren bei allen Antwortkategorien Mehrfachantworten möglich.

3.1 Wichtigste Ergebnisse der Lime-Survey-Umfrage

Insgesamt wurden 2.273 Fragebögen ausgefüllt. Das entspricht bei 11.000 Mitarbeiter*innen einer Rücklaufquote von 22,73 Prozent. Davon wurden 1.407 Fragebögen vollständig und 866 Fragebögen unvollständig ausgefüllt. Die Frage nach den soziodemografischen Daten wurde insgesamt von 1.410 Mitarbeiter*innen beantwortet. Es fällt auf, dass vor allem Mitarbeiter*innen die weniger als 5 Jahre (36,10%, n=509) und mehr als 15 Jahre (32,34%, n=456) am Klinikum tätig sind an der Befragung teilgenommen haben (siehe Abb. 1).

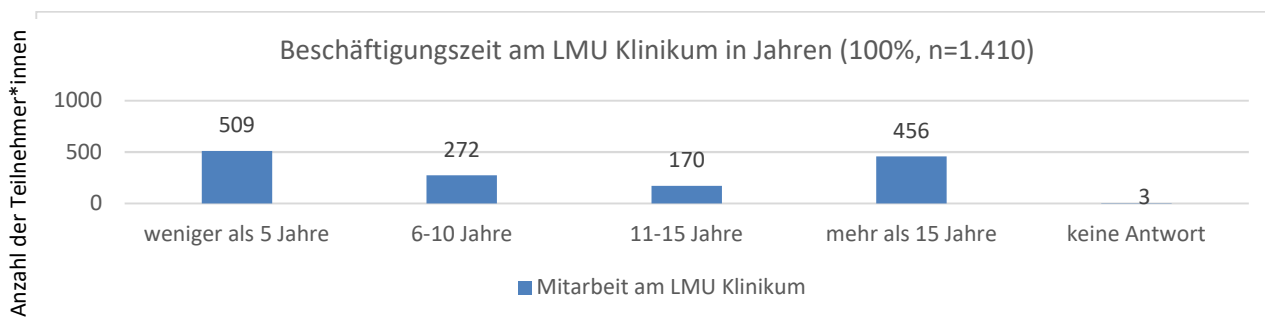


Abb. 1: Dauer des Beschäftigungsverhältnisses am LMU Klinikum.

Am stärksten beteiligte sich der Pflegedienst (32,62%, n=460) an der standardisierten Befragung, gefolgt vom Verwaltungsdienst (20,35%, n=287), Sonstiges Personal (17,66%, n=249), Medizinischer Dienst wie z.B. MTA (11,63%, n=164) und dem ärztlichen Dienst (8,51%, n=120). (siehe Abb.2).

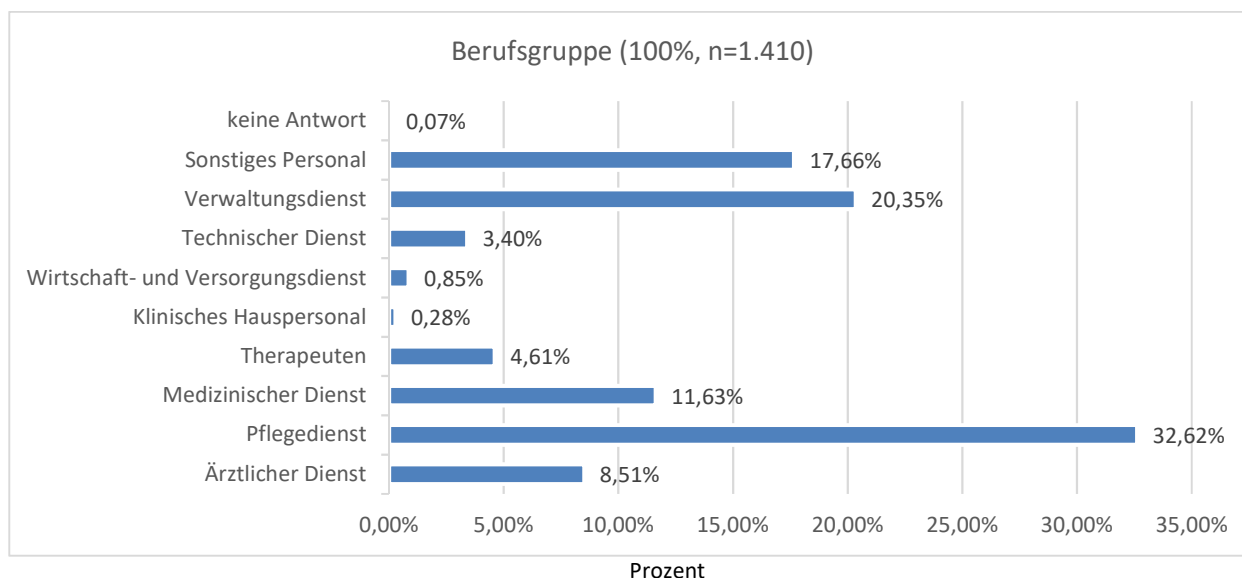


Abb.2: Anteil der Berufsgruppen.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Kommunikation des Bildungsangebots (100%, n=2.273): Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass sich die Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum die Informationen zum Bildungsangebot vor allem digital über das Intranet (62,49%, n=1.131) und per E-Mail (60,28%, n=1.091) wünschen. Außerdem sollen spontane Anpassungen per E-Mail (79,40%, n=1.326) kommuniziert werden.

Wichtige Themenkomplexe für alle Berufsgruppen (100%, n=2.273): Folgende Themenkomplexe wurden überwiegend mit „wichtig“ bewertet: Selbstmanagement (49,77%, n=771), Sozialkompetenz (55,33%, n=857), Kommunikationskompetenz (62,17%, n=963) und Konfliktmanagement (49%, n=759). Gefolgt von Themen wie „Sicheres Auftreten“ (41,06%, n=636), Gesundheitskompetenz (38,15%, n=591), Führungskompetenz (34,47%, n=534) und Qualitätsmanagement (33,63%, n=521). Das Thema Betriebswirtschaft erhielt die niedrigste Bewertung. Dieses Thema halten nur 11,94% (n=185) der Befragten für wichtig (siehe Abb. 3).

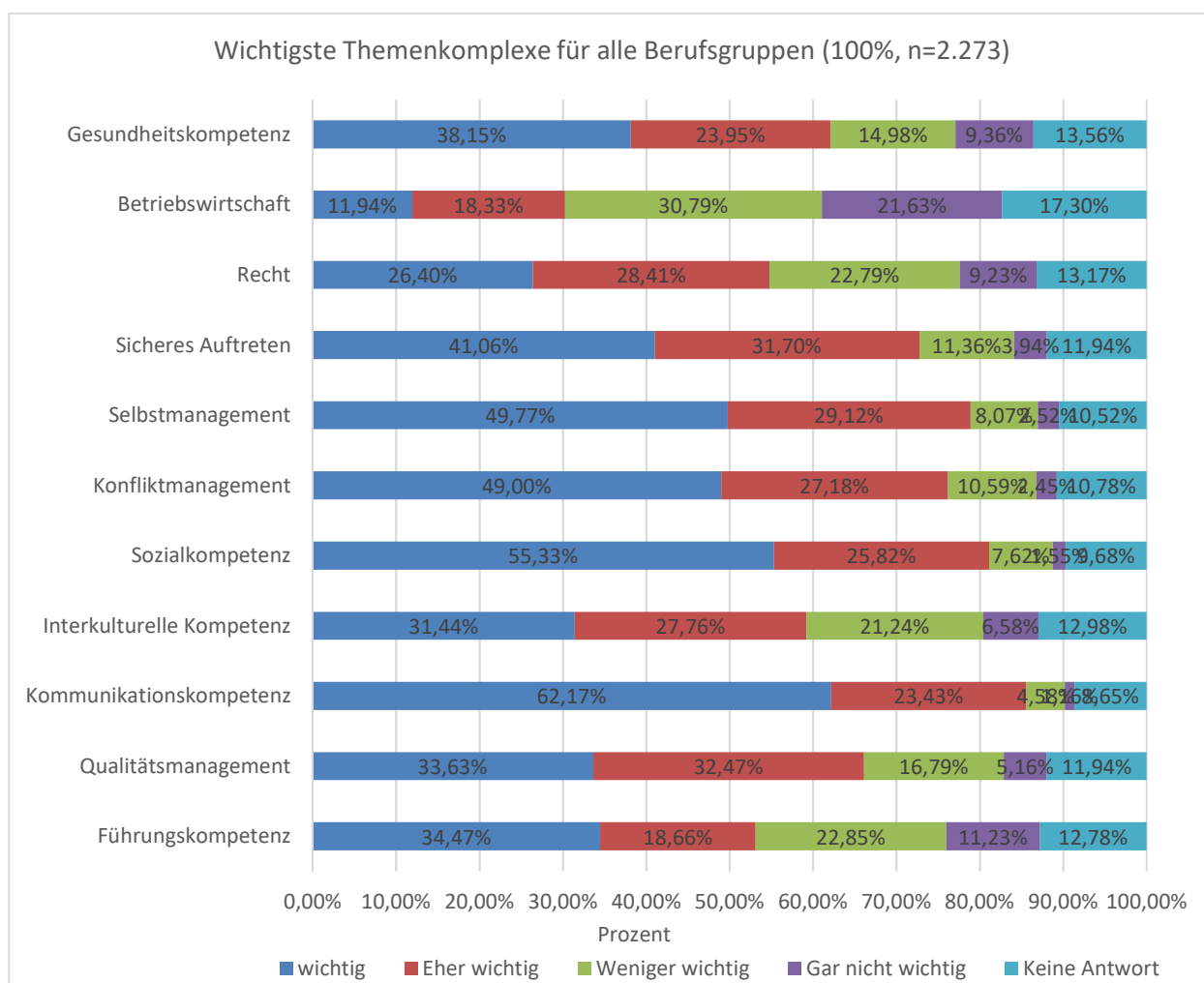


Abb.3: Bewertung von Themenkomplexen durch alle Berufsgruppen.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Auch die detaillierte Betrachtung der Bewertung von wichtigen Themenkomplexen durch das Pflegepersonal, ärztliche Personal sowie Verwaltungspersonal zeigt ein ähnliches Ergebnis wie nachfolgend dargestellt:

Wichtige Themenkomplexe für den ärztlichen Dienst (100%, n=120): Das ärztliche Personal bewertete insbesondere die Themen Kommunikationskompetenz (66,67%, n=80), Konfliktmanagement (59,17%, n=71), Sozialkompetenz (57,50%, n=69) und Führungskompetenz (55,83%, n=67) als „wichtig“. Am niedrigsten beurteilte diese Berufsgruppe ebenfalls das Thema Betriebswirtschaft. Nur 16,67% (n=20) der Befragten bewerteten diesen Themenkomplex als „wichtig“. Interessant ist zudem, dass auch das Qualitätsmanagement eher niedriger bewertet wurde. Lediglich 26,67% (n=32) der befragten Ärztinnen und Ärzte erachteten dieses Thema als „wichtig“ und 33,33% (n=40) als „eher wichtig“ (siehe Abb. 4).

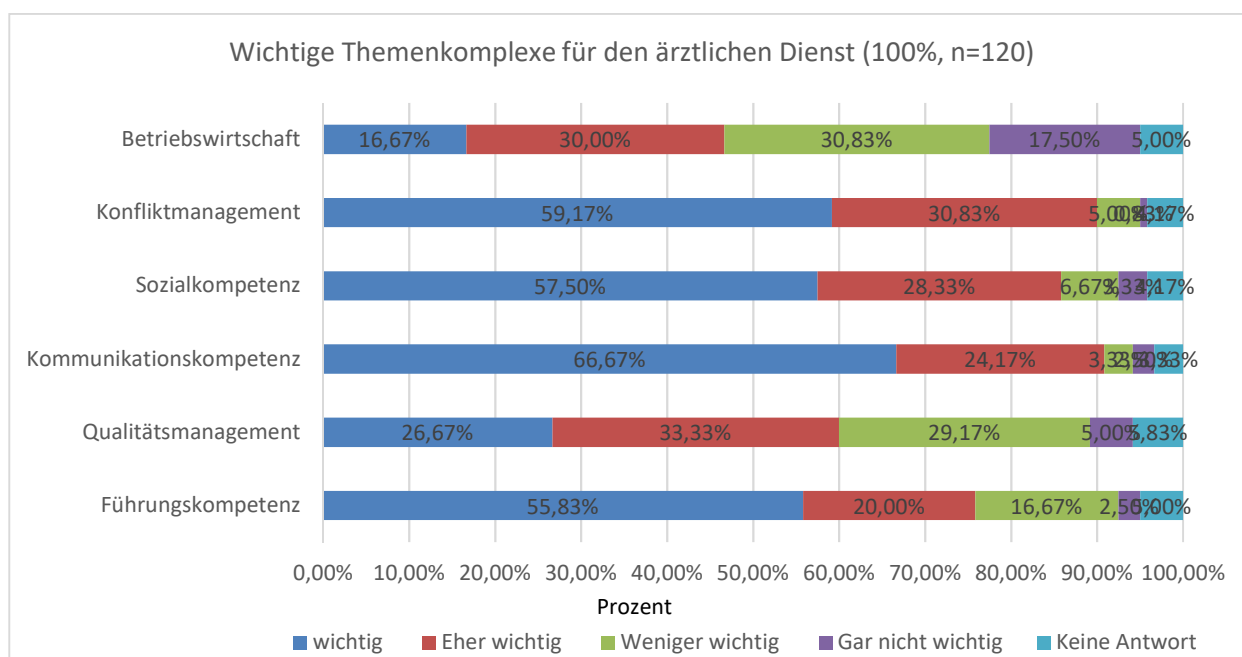


Abb.4: Bewertung von Themenkomplexen durch ärztliches Personal.

Wichtige Themenkomplexe für den Pflegedienst (100%, n=460): Insgesamt schätzen 70,22% (n=323) des Pflegepersonals das Thema Kommunikationskompetenz als „wichtig“ ein, gefolgt von den Bereichen Sozialkompetenz (66,52%, n=306), Gesundheitskompetenz (64,35%, n=296) und Konfliktmanagement (63,70%, n=293). Auch hier wurde das Thema Betriebswirtschaft als weniger relevant bewertet. Nur 11,74% (n=54) des Pflegepersonals halten dieses Thema für wichtig und 20,65% (n=95) für „eher wichtig“. Des Weiteren erhielten auch die Managementkompetenz sowie Sprache und Rhetorik eine eher niedrige Bewertung (Managementkompetenz: „wichtig“: 33,04%, n=152, „eher wichtig“: 26,96%, n=124; Sprache und Rhetorik: „wichtig“: 35%, n=161, „eher wichtig“: 30,65%, n=141 (siehe Abb. 5).

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022 Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

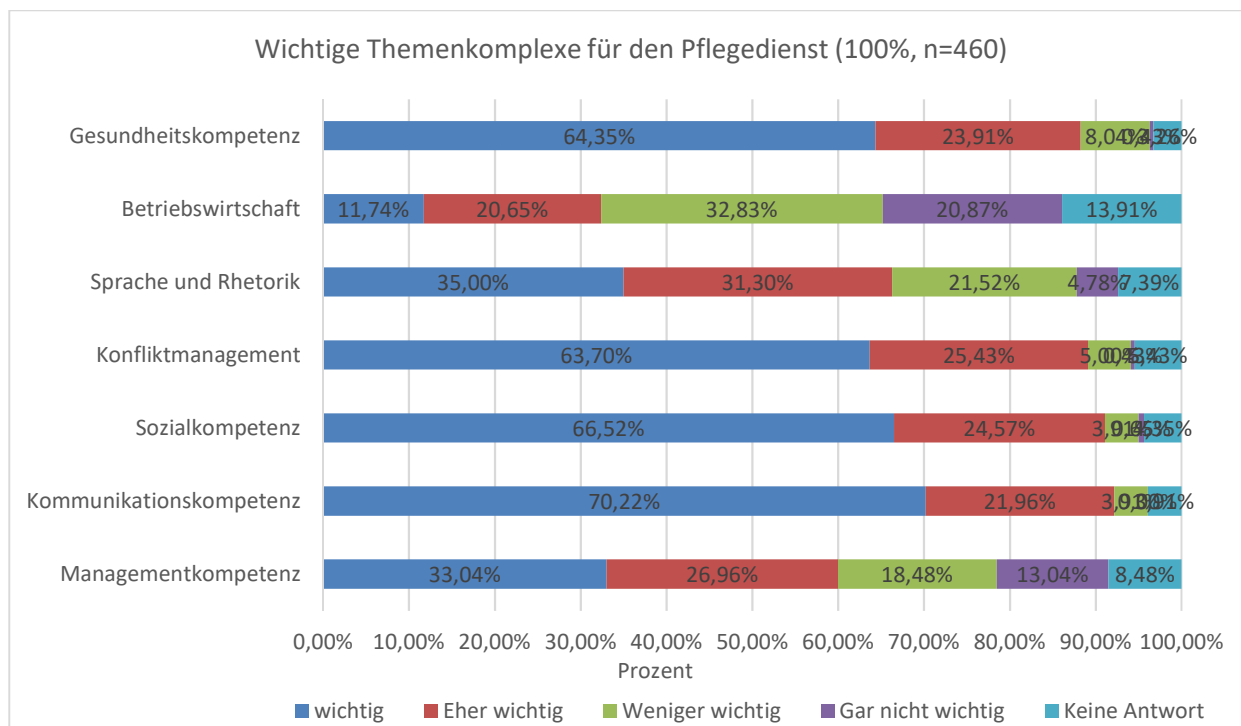


Abb.5: Bewertung von Themenkomplexen durch das Pflegepersonal.

Wichtige Themenkomplexe für den Verwaltungsdienst (100%, n=287): Auch die Ergebnisse für den Verwaltungsdienst zeigen, dass vor allem die Kommunikationskompetenz als „wichtig“ (62,37%, n=179) beurteilt wird. Weiter bewerten die Befragten das Selbstmanagement (52,26%, n=150), die Sozialkompetenz (51,22%, n=147) und „Sicheres Auftreten“ (41,11%, n=118) als „wichtig“. Auch diese Berufsgruppe erachtet das Thema Betriebswirtschaft als weniger relevant. Nur 17,42% (n=50) der Befragten halten diesen Themenkomplex für „wichtig“ und 20,91% (n=60) für „eher wichtig“. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich in Bezug auf die Gesundheitskompetenz. Für dieses Thema wählten lediglich 16,03% (n=46) der Befragten die Antwortkategorie „wichtig“ und nur 23,34% (n=67) die Kategorie „eher wichtig“. Ebenso zeigt sich eine eher niedrige Bewertung bei dem Thema Führungskompetenz. Auch wenn sich 27,18% (n=78) der befragten Teilnehmer*innen für die Antwortkategorie „wichtig“ und 18,82% (n=54) für „eher wichtig“ entschieden haben, so zeigt sich dennoch, dass 25,78% (n=74) dieses Thema für „weniger wichtig“ halten und 14,98% (n=43) für „gar nicht wichtig“ (siehe Abb. 6).

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

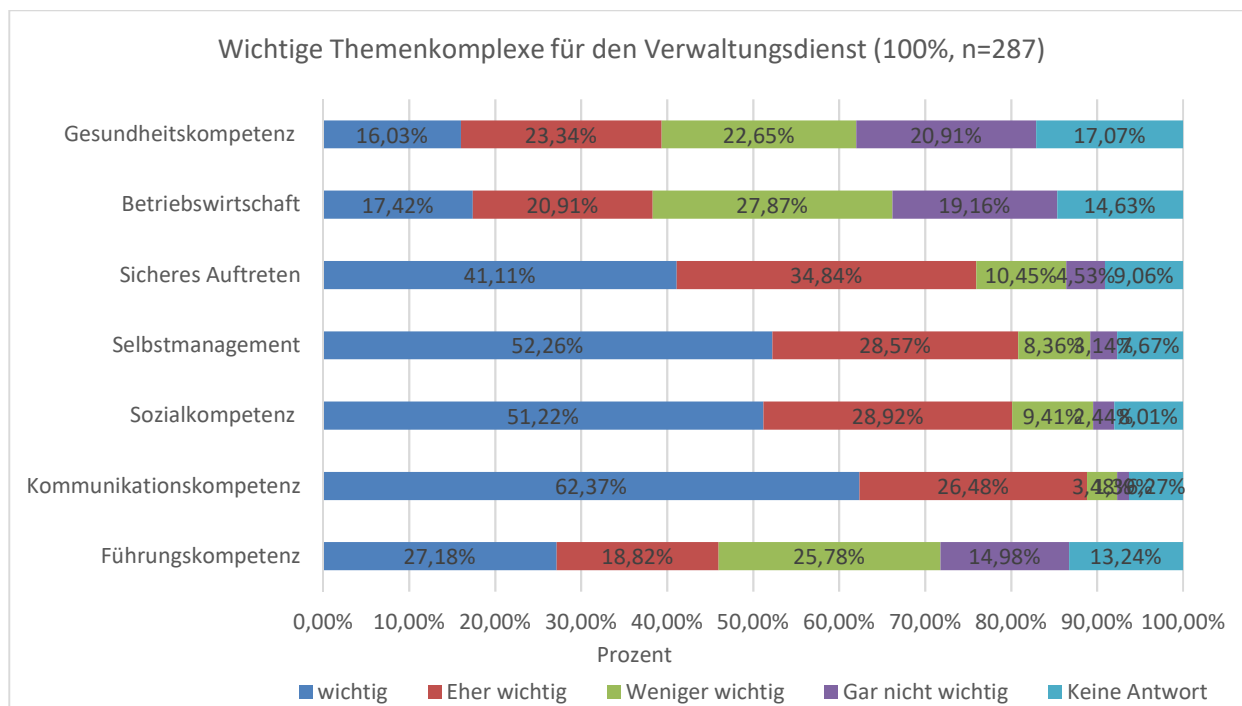


Abb.6: Bewertung von Themenkomplexen durch den Verwaltungsdienst.

Bei der standardisierten Befragung hatten die Teilnehmer*innen auch die Möglichkeit, die **Wichtigkeit von Medizinischem Wissen, Pflegewissen sowie von wissenschaftlichem Arbeiten** zu beurteilen (100%, n=2.273). Es zeigt sich, dass vor allem Medizinisches Fachwissen als „wichtig“ eingeschätzt wird (47,19%, n=731). Pflegefachliches Wissen und wissenschaftliches Arbeiten erhalten dagegen eine niedrigere Bewertung. Pflegewissen bewerten insgesamt nur 31,05% (n=481) der Teilnehmer*innen als „wichtig“ und wissenschaftliches Arbeiten erachten nur 29,76% (n=461) der befragten Personen für „wichtig“ (siehe Abb. 7).

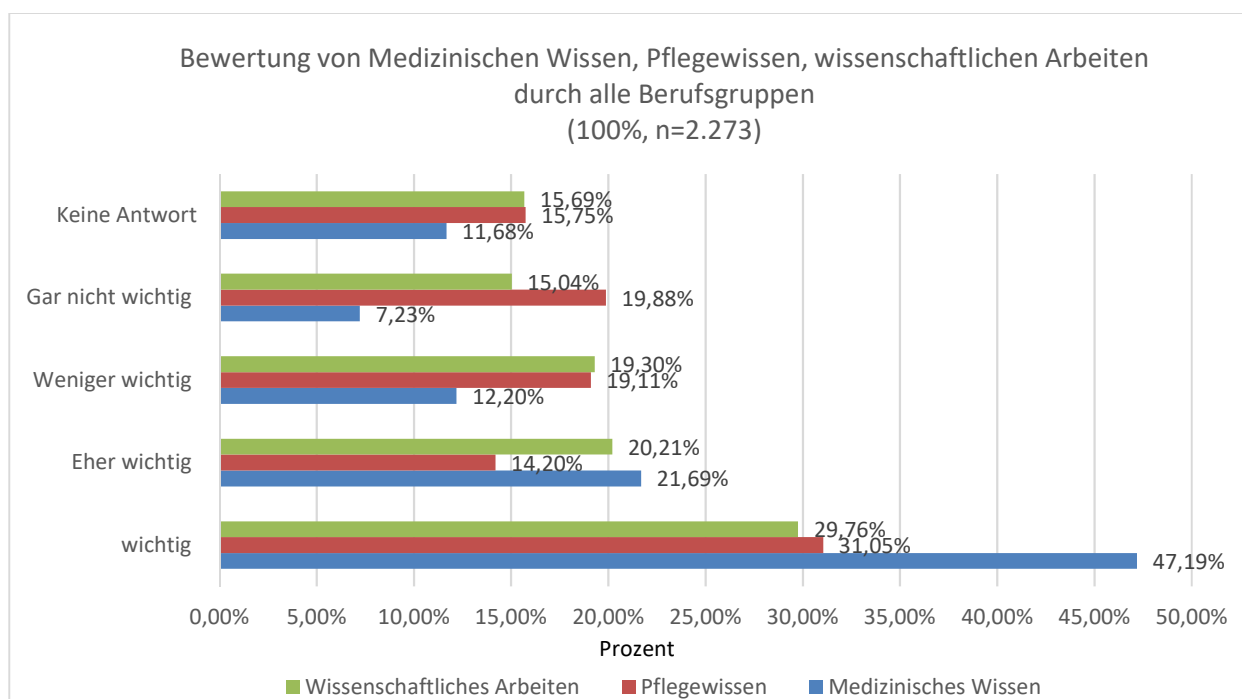


Abb.8: Bewertung von fachlichen Themenkomplexen durch alle Berufsgruppen.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Die **detaillierte Betrachtung des ärztlichen und pflegerischen Personals** zeigt, dass sowohl das ärztliche Personal (81,67%, n=98) als auch das Pflegepersonal (69,57%, n=320) die Aneignung von medizinischem Wissen als „wichtig“ einschätzen. Dagegen gibt es unterschiedliche Angaben zum Pflegewissen. Eine Vermittlung von Pflegewissen finden 75% (n=345) des Pflegepersonals „wichtig“. Dies trifft jedoch nur auf 13,33% (n=16) des ärztlichen Personals zu. Auch das Thema wissenschaftliches Arbeiten zeigt ein unterschiedliches Bild. Während das ärztliche Personal wissenschaftliches Arbeiten vorwiegend mit „wichtig“ (55,83%, n=67) und „eher wichtig“ (30,00%, n=36) bewertet, schätzen die Pflegenden die Relevanz deutlich niedriger ein (wichtig: 20,43%, n=94; eher wichtig: 23,26%, n=107) (siehe Abb. 8).

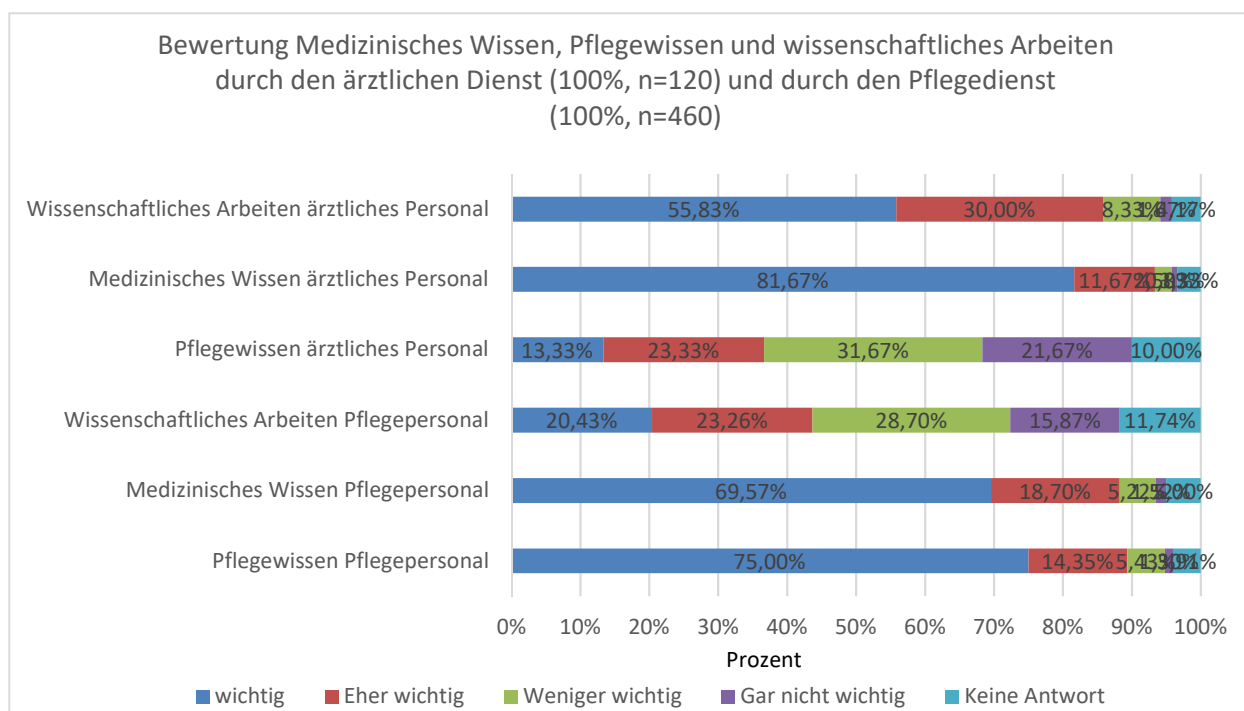


Abb.8: Bewertung Medizinisches Wissen, Pflegewissen, wissenschaftliches Arbeiten durch Ärzte und Pflegenden

Konkrete Themenwünsche aller Berufsgruppen (100%, n=518): Diese offene Frage beantworteten insgesamt 518 Teilnehmer*innen. Die Ergebnisse zeigen, dass für 99 Personen der Wunsch nach Angeboten zu Pflegewissen besteht, aber auch digitale Themen (n=57) werden genannt. Weiterhin besteht der Wunsch nach Angeboten zum Erlernen von Fremdsprachen, speziell für Fachenglisch (n=54). Des Weiteren wünschen sich 45 Personen Angebote zur Gesundheitsförderung und 37 Befragte haben Bedarf an Bildungsangeboten speziell für Verwaltungsmitarbeiter*innen. Auch die Kommunikationskompetenz, im Speziellen die Präsentationskompetenz, wird von 32 Teilnehmer*innen als konkretes Thema angegeben. Der Wunsch nach einer Führungskräftequalifizierung wurde von 27 befragten Personen angegeben (siehe Tab. 1).

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Tab. 1: Häufigste Angaben zu konkreten Themenwünschen aller Berufsgruppen.

Themen	Anzahl (100%, n=518)
Spezielles Pflegewissen	n=99
EDV-Schulungen	n=57
Englisch/Fremdsprachen	n=54
Angebote zur Gesundheitsförderung	n=45
Angebote für Verwaltungsmitarbeiter	n=37
Kommunikations- und Präsentationskompetenz	n=32
Führungskräftequalifizierung	n=27

Differenziert nach den Angaben zu den konkreten Themenwünschen durch das ärztliche und pflegerische Personal sowie durch das Verwaltungspersonal, zeigt sich ein ähnliches Ergebnis:

Konkrete Themenwünsche des ärztlichen Personals (100%, n=23): Am häufigsten gab das ärztliche Personal den Wunsch nach medizinischen Schulungen an (n=7). Hauptsächlich geht es dabei um Notfalltraining und Ultraschallkurse. Zudem besteht von drei Personen (n=3) der Wunsch nach Angeboten von Fachenglisch.

Konkrete Themenwünsche des Pflegepersonals (100%, n=151): Die meisten der befragten Pflegepersonen gaben an, dass sie sich mehr pflegfachliche Themen wünschen (n=73). Dabei geht es vor allem um Spezialisierungen in der Notfall- und Intensivpflege sowie um Angebote für die Pädiatrie und Psychiatrie.

Konkrete Themenwünsche des Verwaltungspersonals (100%, n=77): Das Verwaltungspersonal sieht einen Bedarf an Angeboten von IT-Themen (n=23), insbesondere in der Anwendung von Microsoft Office. Zudem wünschen sich 21 der befragten Personen Fremdsprachenangebote, vor allem für die englische Sprache (n=21).

Interprofessionelle Themenwünsche aller Berufsgruppen (100%, n=332): Diese offene Frage beantworteten insgesamt 332 Teilnehmer*innen. Es fällt auf, dass sich die befragten Personen vor allem interprofessionelle Angebote zu fachspezifischen Themen wünschen (n=80), dicht gefolgt von Angeboten zu Sozialkompetenz, Kommunikation, Teamzusammenarbeit und Angeboten zur Unterstützung der eigenen Persönlichkeitsentwicklung (n=75). Des Weiteren wünschen sich 40 Teilnehmer*innen interprofessionelle Angebote zu Führungskompetenzen. Weitere einzelne interprofessionellen Themenwünsche sind: Recht, insbesondere Tarifrecht und Datenschutz (n=18), Fremdsprachen (n=18), Psychosomatik und in diesem Zusammenhang Ethik und Fallbesprechungen (n=16), kulturelle Kompetenzen, vor allem in Bezug auf den Generationenwechsel (n=15), Vorstellung des Klinikums (n=15), Gesundheitskompetenz, insbesondere zu Resilienz und zum Erwerb von Entspannungstechniken (n=15), digitale Themen, wie der Umgang mit Microsoft Office (n=13), Büromanagement (n=12), Qualitäts- und Projektmanagement (n=11), Supervision und Mediation (n=9) sowie spezifische Themen zur Labortechnik (n=5). Zudem wünschen sich 14 Teilnehmer*innen, dass alle Bildungsthemen

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

interprofessionell angeboten werden und zwei Teilnehmer*innen sagen aus, dass kein Bedarf an interprofessionellen Themen besteht (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Interprofessionelle Themenwünsche aller Berufsgruppen.

Interprofessionelle Themenwünsche	Anzahl (100%, n=332)
Medizinische und pflegerische Themen, Simulation	n=80
Sozialkompetenzen, Kommunikation, Teamzusammenarbeit, Persönlichkeitsentwicklung	n=75
Führungskompetenzen	n=40
Recht/Tarifrecht/Datenschutz	n=18
Fremdsprachen	n=18
Psychosomatik/Ethik/Fallbesprechungen	n=16
Kulturelle Kompetenzen/Generationen	n=15
Unternehmen kennenlernen	n=15
Gesundheitskompetenz	n=15
ALLES	n=14
IT/EDV	n=13
Büromanagement	n=12
Qualitätsmanagement und Projektmanagement	n=11
Supervision/Mediation	n=9
Labor	n=5
Keine Themen	n=2

Lehr- und Lernformen (100%, n=2.273): Weiterhin wurden die Teilnehmer*innen zu bevorzugten Lern- und Lehrformen befragt. Dabei fällt auf, dass sich die Mitarbeiter*innen sowohl Präsenzveranstaltungen als auch digitale Formate zu ähnlichen Anteilen wünschen (Präsenz: 69,60%, n=1.028; E-Learning: 61,88%, n=914; Blended Learning: 54,98%, n=812). Die Antwortkategorie „Sonstiges“ wurde von 43 Teilnehmer*innen ausgewählt (siehe Abb. 9). Dabei wurde vorwiegend der Wunsch nach digitalen Angeboten geäußert wie folgt: Online: n=19, Online-Seminare: n=4. Präsenzveranstaltungen gaben 7 Personen an (n=7).

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

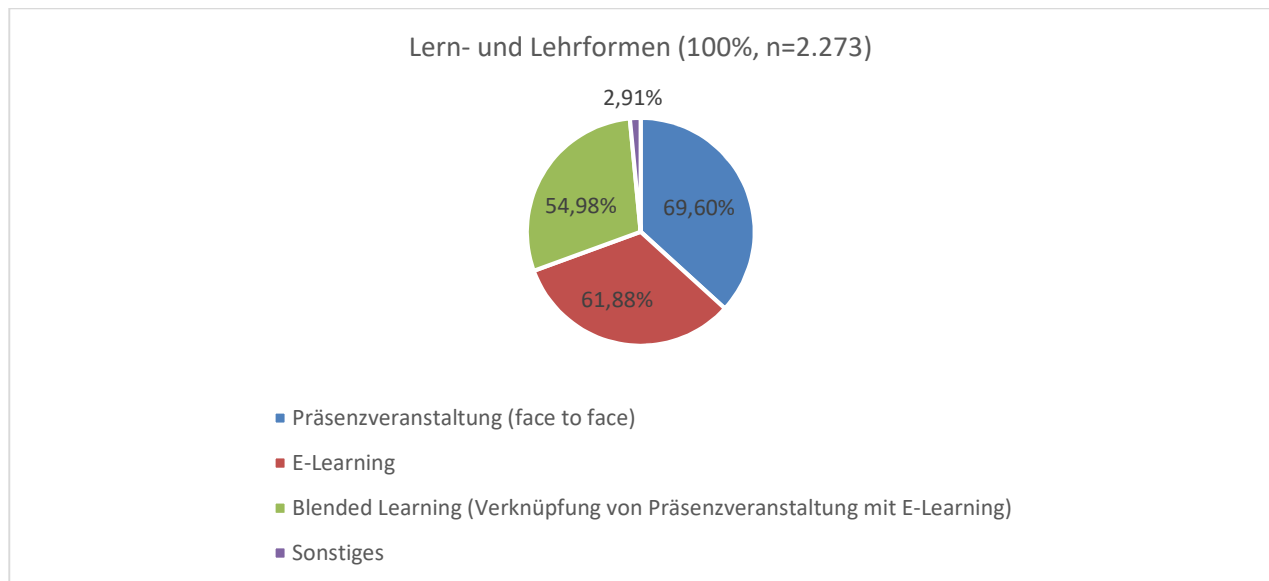


Abb.9: Bevorzugte Lern- und Lehrformen aller Berufsgruppen.

Bevorzugter Umfang von Bildungsangeboten (100%, n=2.273): Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Teilnehmer*innen überwiegend halbtags (59,01%, n=858) und ganztags (57,22%, n=832) Bildungsangebote wünschen. Zudem wählten 49,66% (n=722) der Teilnehmer*innen die Antwortkategorie „stundenweise“ aus. Etwas geringer fiel die Angabe nach mehrtägigen Angeboten in Form von „Blockangeboten“ aus (39,61%, n=576). Die Antwortkategorie „Sonstiges“ wählten insgesamt 49 Teilnehmer*innen (siehe Abb. 10). Dabei war die häufigste Aussage, dass der Umfang der Angebote von den Bildungsinhalten abhängig gemacht werden muss. (1,19%, n=27).

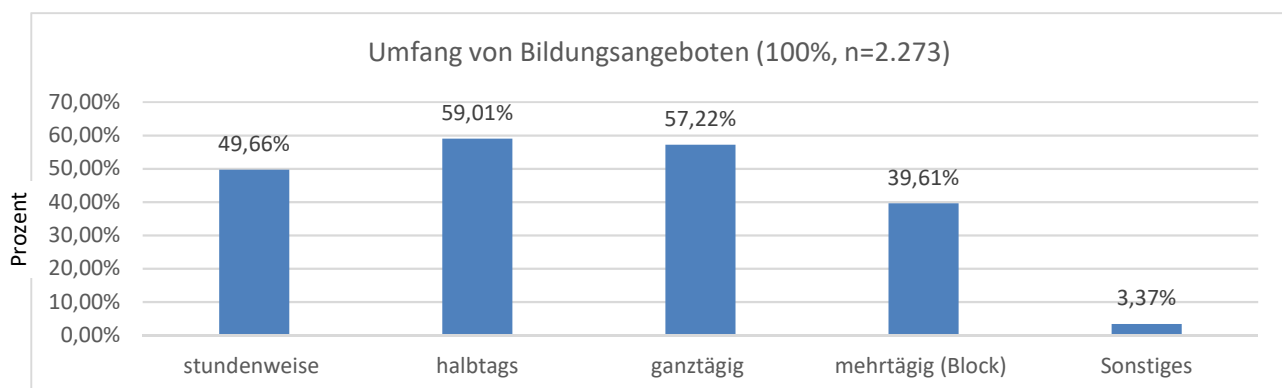


Abb.10: Bevorzugter Umfang von Bildungsangeboten aller Berufsgruppen

Tageszeit von Bildungsangeboten (100%, n=2.273): Um an Bildungsangeboten teilzunehmen, halten die Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum vor allem die Wochentage Montag bis Freitag (74,76%, n=1.087) und hier jeweils den Vormittag (65,27%, n=949) für geeignet. 42,23% (n=614) der Befragten bevorzugen Veranstaltungen am Nachmittag. 17,06% (n=248) gaben an, Bildungsangebote auch am Abend zu besuchen und 14,17% (n=206) der befragten Teilnehmer*innen halten das Wochenende für geeignet. 37 Teilnehmer*innen entschieden sich für die Antwortkategorie „Sonstiges“ (siehe Abb. 11). Auch hier ist das häufigste Argument, dass die Tageszeit von den Bildungsinhalten abhängig gemacht werden muss (n=10).

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022

Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

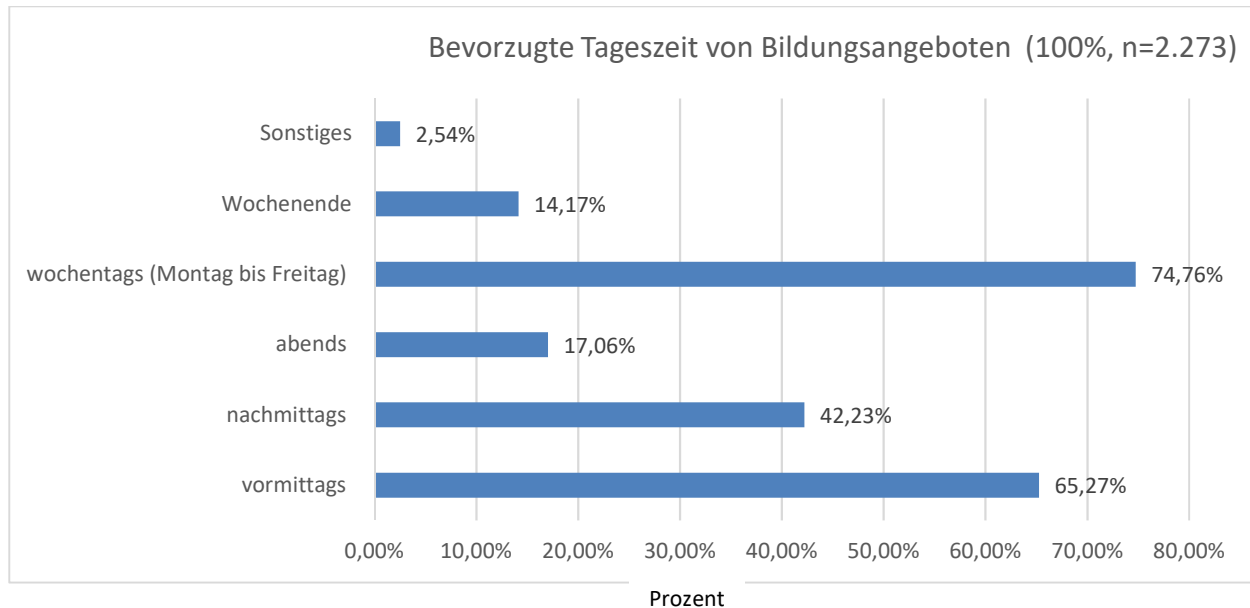


Abb.11: Bevorzugte Tageszeit von Bildungsangeboten aller Berufsgruppen.

Unterstützung bei Personal- und Praxisentwicklungsmaßnahmen (100%, n=2.273): Weiter gab es eine Frage, ob sich die Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum Unterstützung bei Personal- und Praxisentwicklungsmaßnahmen auf ihrer Station/ihrem Fachbereich wünschen. Diese Frage wurde von 31,98% (n=727) der Teilnehmer*innen mit „ja“ und von 30,71% (n=698) mit „nein“ beantwortet. 37,31% (n=848) machten hierzu keine Angabe. Dabei wünschen sich 22% (n=502) der Teilnehmer*innen Unterstützung bei der Gestaltung interner Fortbildungen und 19,84% (n=451) sehen Unterstützungsbedarf bei Veränderungsprozessen. Weiterhin besteht der Wunsch nach Unterstützung bei der Durchführung von Projekten (15%, n=342), bei Fallbesprechungen (11,83%, n=269) und bei Pflegevisiten (5%, n=115).

Weitere Anregungen zum Bildungsangebot (100%, n=202): Abschließend konnten die Teilnehmer*innen weitere Anregungen und Anmerkungen zum Bildungsangebot machen. Diese Möglichkeit nutzten insgesamt 202 Teilnehmer*innen. Die häufigste Aussage war, dass die Bildungsinhalte interprofessionell angeboten werden sollen (n=35). Des Weiteren wünschen sich 33 Teilnehmer*innen Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung durch die Führungskräfte. Ebenso viele Teilnehmer*innen (n=33) gaben den Wunsch an, die digitale Lernplattform zum Wissensmanagement zu nutzen, wie z.B. zur Teilnehmerverwaltung sowie zur Generierung und Einsicht von Qualifikationsnachweisen.

3.2 Wichtigste Ergebnisse aus den Interviews

Mithilfe der 31 leitfadengestützten Einzelinterviews konnten aus der Sicht von Führungskräften aus dem mittleren und oberen Management vertiefende Erkenntnisse zum Bedarf an Bildungsangeboten am LMU Klinikum gewonnen werden. Die Ergebnisse decken sich überwiegend mit den Ergebnissen der Lime-Survey-Umfrage und werden nachfolgend vorgestellt.

Wichtige Themenkomplexe: Die Befragten sehen vor allem Bedarf an Angeboten zum Erwerb von Management- und Führungskompetenzen (n=20) sowie Bedarf an Angeboten zum Erwerb von Sozial- und Selbstkompetenzen (n=17). Dabei geht es bei dem Thema Sozialkompetenz vor allem um die Vermittlung von Kommunikationskompetenzen in mündlicher und schriftlicher Form, wie

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022
Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

z.B. das Verfassen von E-Mails. Darüber hinaus wünschen sich 15 Personen mehr Angebote zur Unterstützung älterer Mitarbeiter*innen, insbesondere bei der Anwendung von Microsoft Office und dem Aufzeigen von Perspektiven, wie z.B. Beschäftigungsmöglichkeiten am LMU Klinikum auch nach dem Renteneintritt (n=15). Des Weiteren gaben neun Befragte an, dass es wichtig ist, das Klinikum als Unternehmen mit seinen Zielen und Aufgaben den Mitarbeiter*innen näher zu bringen (n=9). Aber auch das Angebot von fachlichen Vertiefungen wird gefordert, speziell für den Pflegebereich (n=9). Darüber hinaus ist es dem Management wichtig, den Mitarbeiter*innen gezielte Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen und anzubieten (n=9). *„Es kann ja jetzt auch nicht jeder Stationsleitung werden, jetzt aus der Pflege gedacht und auch nicht jeder Arzt kann Oberarzt werden, aber man könnte sich eben überlegen, was braucht es denn, um Oberarzt zu werden?“* (Interview 21: 6) Zudem benennen sechs der Befragten Pflichtfortbildungen als wichtigen Themenkomplex (n=6). Laut ihren Aussagen sollten spezielle Qualifizierungen wie Führungskräftequalifizierung und Refresher-Kurse für Praxisanleiter*innen verpflichtend angeboten werden. Als weitere wichtige Themenkomplexe wurden genannt: Umgang mit Microsoft Office (n=5), Pflegeforschung (n=4), gesunde Arbeitswelt (n=3), Umgang mit dem Generationenwechsel (n=3), Akademisierung in der Pflege (n=2), Coaching für Mitarbeiter*innen (n=2) und Design Thinking (n=1).

Konkrete Themenwünsche: Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass auch bei dem Management der Wunsch nach fachlichen Auffrischungen besteht (n=17). Dabei geht es nicht nur um fachspezifische Themen für Medizin, Pflege und Therapeuten, sondern auch um Themen wie z.B. gesetzliche Vorgaben und digitale Anwendungen. Acht der befragten Personen sehen darüber hinaus vor allem in IT-Themen Fortbildungsbedarf. Neben der Anwendung von Microsoft Office, geht es dabei auch um die Ausrichtung von Online-Schulungen und Videokonferenzen. Zudem besteht der konkrete Wunsch nach Angeboten zum Change-Management und zur erfolgreichen Teamentwicklung (n=5). Zudem werden die Unterstützung bei der Integration zugewanderter Mitarbeiter*innen in Form von fachspezifischen Angeboten und Deutschkursen (n=5) angeführt. Weiter sehen vier der befragten Personen Bedarf an Angeboten zur Gesundheitsförderung, vor allem in Bezug auf Resilienz und weitere vier Personen nennen Arbeits- und Tarifrecht als konkrete Themen *„Grundzüge eben im Individualarbeitsrecht [...] Urlaubsrecht, Entgeltfortzahlung, Krankmeldungen, Arbeitsunfähigkeit, Zuspätkommen, rechtzeitiges Melden, so diese Themen, also alles was halt quasi Sand im Getriebe eines laufenden Arbeitsverhältnisses verursacht.“* (Interview 28: 5 – 6) Weitere konkrete Themenwünsche des Managements sind: Zeitmanagement im Homeoffice (n=4), Deeskalationstraining (n=3), Berufspolitik (n=3), Risiko- und Projektmanagement (n=2), Analysen der Arbeitswelt (n=2), Gestaltung von Unterricht und Vorträgen (n=2), Krisenkommunikation (n=2), Umgang mit herausfordernden Situationen (n=2) und Onboarding (n=2).

Interprofessionelle Themenwünsche: Das Angebot von interprofessionellen Seminaren wird als Chance zur Vernetzung gesehen. 18 von 31 Befragten gaben an, dass das ein großer Vorteil von interprofessionellen Angeboten ist *„Was ich persönlich auch immer echt bereichernd fand, dass es so breit gefächert war, dass eben Teilnehmer aus allen Bereichen im Haus [...] interessant einfach, um eben das miteinander auch hier zu haben, um dich mit andere Berufssparten mal unterhalten kann. Deswegen sind diese interdisziplinären Sachen, finde ich, echt immer gut.“* (Interview 1: 3). Des Weiteren wünschen sich zwölf der befragten Personen Kommunikationskompetenz als interprofessionelles Angebot, insbesondere Kommunikation im multiprofessionellen Team, mit Patienten und Angehörigen und zur Mitarbeitermotivation. Zudem sollen Führungs- und

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022
Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Managementthemen für alle Berufsgruppen angeboten werden (n=7). Dabei wurden vor allem Inhalte zum Qualitäts- und Projektmanagement genannt sowie IT-Themen. Außerdem sehen zwei der befragten Personen einen Nutzen von interprofessionellen Themen im fachlichen Austausch (n=2) und eine Person sieht den Nutzen in der Durchführung von interprofessionellen Fallbesprechungen (n=1).

Wichtige Kooperationspartner in der Lehre: Zur Frage, welche Kooperationspartner in der Lehre wichtig sind, wurde vor allem die angemessene Balance zwischen internen und externen Dozenten angeführt. Für elf Personen sind die Perspektiven externer Dozenten wichtig und von Nutzen (n=11). *„Also ich finde so dieses Externe schon auch wichtig, diese Inputs [...] weil oftmals ist man schon so eingeschränkt auf irgendein Thema ...“* (Interview 14: 68 – 70) Zudem sehen sechs der befragten Personen einen Nutzen in der Zusammenarbeit mit pädagogischen Instituten zur Entwicklung gemeinsamer Instrumente, wie z.B. zur Evaluation von Bildungsinhalten (n=6). Zur Unterstützung der Personalakquise nennen weitere sechs Personen die verschiedenen Berufsfachschulen für Gesundheitsberufe als wichtige Kooperationspartner (n=6). Dabei steht die generalistische Ausbildung der Pflegeberufe im Vordergrund der Argumentation. Ebenso sollten vermehrt Kooperationen im eigenen Unternehmen angestoßen werden, wie z.B. die Zusammenarbeit mit dem Institut für Didaktik und Ausbildungsforschung in der Medizin oder dem Institut für Notfallmedizin (n=4). Drei weitere Personen gaben an, dass Kooperationen mit Hochschulen notwendig sind, vor allem zur Etablierung von fachspezifischen Weiterbildungen und zum Vorantreiben der Akademisierung in der Pflege (n=3).

Bevorzugte Lehr- und Lernformen: Die Mehrzahl der befragten Führungspersonen sehen einen großen Nutzen in kurzen digitalen Angeboten, vor allem bei den Pflichtfortbildungen (n=23). Dabei wird insbesondere der Vorteil darin gesehen, dass die Mitarbeiter*innen unabhängig von Zeit, Ort und geplanter Arbeitszeit, daran teilnehmen können. Dabei sollen die Angebote in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Präsenz und digitalem Format durchgeführt werden, wobei Blended Learning Formate bevorzugt werden (n=21). Des Weiteren sind 18 der befragten Personen der Meinung, dass für spezielle Themen, wie z.B. zum Erwerb von Sozialkompetenz, Präsenzveranstaltungen zur Unterstützung von interaktiven Lernen notwendig sind. In diesem Zusammenhang wird angeführt, dass sich Präsenzveranstaltungen besonders für ältere Mitarbeiter*innen eignen (n=18). Des Weiteren sollen die Lernangebote modular aufgebaut und damit einhergehend flexibel nutzbar sein (n=9). Darüber hinaus wünschen sich sechs Personen eine Plattform für Führungskräfte zum Austausch und zur kollegialen Beratung (n=6). Weitere bevorzugte Lern- und Lehrformen sind: Ganztagsfortbildungen (n=5), Simulationen (n=4) und eine Datenbank für Therapien zum interprofessionellen Austausch (n=2). Zudem besteht der Wunsch nach externen Veranstaltungen (n=15). Dabei geht es vor allem um Angebote zum Führungskräfte-Training und zum Qualitätsmanagement.

Bevorzugter Umfang von Bildungsangeboten: Der größte Nutzen wird hier in kurzen und stundenweisen Angeboten gesehen, die digital besucht werden können (n=21). Länger andauernde Qualifizierungen, wie z.B. Qualitätsmanagement, sollten modular und in Form von Blockveranstaltungen angeboten werden (n=13). Dabei sollten sich der Umfang des Bildungsangebots (n=1) sowie die Tageszeit (n=1) am Inhalt orientieren.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022
Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Weitere Anregungen: Insgesamt zehn der 31 befragten Personen merkten an, dass vor allem die Wertigkeit von Fortbildungen wieder in den Blick der Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum gerückt werden muss. Der Besuch von Fortbildungen, insbesondere in Arbeitszeit, ist für sie nicht als Selbstverständlichkeit zu verstehen, sondern soll von den Mitarbeiter*innen als Wertschätzung wahrgenommen werden. Damit einhergehend sieht eine Person die Notwendigkeit, dass die Führungskräfte mehr Werbung für Bildungsangebote machen müssen (n=1) und eine weitere Person erachtet es als wesentlich, die jeweiligen Qualifizierungen der Mitarbeiter*innen in einer Tätigkeitsmatrix abzubilden (n=1). Des Weiteren sollte eine lernförderliche Kultur, vor allem in Bezug auf die Förderung interprofessioneller Vernetzung geschaffen werden (n=10). Unterstützend wird dabei eine Punktevergabe für den Besuch von Fortbildungen gesehen. Zudem gaben sieben Personen an, die Wertigkeit von Fortbildungen auch durch die Akquise externer Dozenten hervorzuheben (n=7). Dagegen empfinden zwei Personen externe Anbieter als zu kostspielig (n=2) und eine Person weist in diesem Zusammenhang auf ein ausgewogenes Preis-, Leistungsverhältnis hin (n=1). Zur inhaltlichen Gestaltung des Bildungsprogramms besteht der Wunsch nach wechselnden und aktuellen Themen (n=6) sowie einer regelmäßigen gezielten Evaluation, die ggf. mit einer Anpassung der Bildungsinhalte einhergeht (n=6). Auch sehen sechs Befragte Optimierungsbedarf auf der Website des Bildungsangebots (n=1) und weitere vier Personen erachten den Anmeldeprozess für Fortbildungen als revisionsbedürftig (n=4). Auch die Notwendigkeit einer automatischen Generierung von Fortbildungsnachweisen wurde angesprochen, insbesondere zu den Pflichtfortbildungen (n=3). Des Weiteren wurde der Wunsch geäußert, die Print-Version des Bildungsprogramms beizubehalten (n=2), einen externen Expertenpool in einer Datenbank zu erfassen (n=1) und Goldcards für E-Learning am Arbeitsplatz zu etablieren (n=1). Zudem beschreiben sechs der befragten Personen einen Zusammenhang zwischen Bildung und Change-Management und wünschen sich damit einhergehend Unterstützung und Begleitung in Veränderungsprozessen (n=6). Darüber hinaus wird der Bedarf an Beratungsleistung für neue Herausforderungen im Job gesehen (n=3). Dabei geht es vor allem um Beratung von Führungskräften sowie um Beratung aller Mitarbeiter*innen bei digitalen Themen. Außerdem sehen drei der befragten Personen einen hohen Nutzen im Angebot von Traineeprogrammen und Jobrotationen (n=3).

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend kann festgestellt, dass sich die Ergebnisse der Lime-Survey-Umfrage mit den Resultaten aus den Einzelinterviews größtenteils decken. Nachfolgend werden die Kernaussagen aus der gesamten Erhebung (quantitativ und qualitativ) aufgeführt.

Kommunikation des Bildungsangebots: Diese soll vorwiegend als digitales Format konzipiert sein. Spontane Anpassungen sollen, neben dem Intranet, auch per E-Mail kommuniziert werden.

Wichtige Themenkomplexe: Als Kernthemen konnten Kommunikations- und Sozialkompetenz sowie Konflikt- und Selbstmanagement herausgearbeitet werden, gefolgt von Führungs- und Managementkompetenz. Zudem sehen vor allem der ärztliche Dienst und der Pflegedienst einen hohen Bedarf an medizinischen und pflegerischen Themen. Darüber hinaus sieht das mittlere und obere Management einen hohen Schulungsbedarf im Umgang mit Microsoft Office und einen hohen Bedarf am Angebot von Pflichtfortbildungen, um den gesetzlichen Regularien nachzukommen.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022
Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Konkrete Themenwünsche: Für den ärztlichen Dienst und den Pflegedienst besteht Bedarf an fachspezifischen Themen, vor allem in Bezug auf Themen zur Notfallversorgung und Intensivmedizin. Das Verwaltungspersonal sieht vorwiegend Bedarf an Angeboten zu gesetzlichen Auflagen, Rechnungsstellung und Büromanagement. Für alle Berufsgruppen besteht ein hoher Bedarf an der Vermittlung digitaler Kompetenzen, insbesondere im Umgang mit Microsoft Office. Zudem wünschen sich alle Berufsgruppen Angebote zum Erlernen von Fremdsprachen, und hier vorwiegend Business- bzw. Medical-Englisch. Des Weiteren besteht der Bedarf an Fortbildungen zu Präsentationstechniken, zum Konfliktmanagement und zur Kommunikation in schriftlicher und mündlicher Form. Außerdem wünscht sich vor allem der Pflegedienst Angebote zur Gesundheitsförderung, wobei es sich hier größtenteils um das Erlernen von Entspannungstechniken handelt.

Interprofessionelle Themenwünsche: Alle Bildungsangebote zum Erwerb von Kommunikations- und Sozialkompetenz sowie Führungs- und Managementkompetenz sollten interprofessionell angeboten werden. Aber auch ausgewählte fachspezifische Themen, wie z.B. die Notfallversorgung von Patienten, sind interprofessionell zu gestalten.

Lehr- und Lernformen: Bevorzugte Lernformen sind sowohl Präsenzveranstaltungen als auch digitale Formate. Wichtig ist, dass auf ein ausgewogenes Verhältnis geachtet wird und das Lernformat den Bildungsinhalten angepasst ist.

Umfang und Tageszeit von Bildungsangeboten: Die Bildungsinhalte sollen, je nach Inhalt, halbtags, ganztags oder auch stundenweise angeboten werden. Als bevorzugte Tageszeit benennen die Teilnehmer*innen den Vormittag und Montag bis Freitag. Vom Management werden modulare Angebote favorisiert, die flexibel nutzbar sind.

Wichtige Kooperationen in der Lehre: Es wird Wert auf einen angemessenen Ausgleich zwischen internen und externen Dozenten gelegt. Zudem sollen interne Kooperationen mit den Fakultäten und Instituten der LMU weiter ausgebaut werden. Ebenso spielen zur Unterstützung der Personalakquise bereits bestehende Kooperationen mit den verschiedenen Berufsfachschulen eine große Rolle.

Unterstützung bei Personal- und Praxisentwicklungsmaßnahmen: Die Ergebnisse zeigen, dass am Klinikum Bedarf bei der Unterstützung von begleiteten und systematischen Veränderungsprozessen auf der individuellen Ebene (z.B. Coaching von Führungspersonen bei Teamzusammenführung) sowie auf der kollektiven Ebene (z.B. Vermittlung von evidenzbasierten Fachwissen, Teamentwicklungsprozesse) und auf der organisationalen Ebene (z.B. Einführung der digitalen Lernplattform) besteht.

Weitere Anregungen: Die Wertigkeit von Fortbildungen muss wieder stärker hervorgehoben werden. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen wieder vermehrt als Wertschätzung und als etwas „Besonderes“ wahrnehmen. Darüber hinaus besteht der Wunsch nach einer lernförderlichen Kultur. Hierfür müssen u.a. Instrumente zur Verfügung gestellt werden, die diese Kultur unterstützen, wie z.B. gezielte Karriereplanung auf Basis einer Kompetenzmatrix. Darüber hinaus müssen auch das Bildungsangebot übersichtlich und der Anmeldeprozess einfach gestaltet sowie Fortbildungsnachweise automatisch generierbar sein.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022
Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

Insgesamt betrachtet ist es wichtig, Instrumente zur Verfügung zu stellen, die das Wissensmanagement am Klinikum und damit einhergehend für das Management eine gezielte berufliche Weiterentwicklung und Karriereplanung der individuellen Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum systematisch unterstützen.

5. Aktuelle und weiterführende Aktivitäten

Um das Ziel „die Neukonzeption und Neuausrichtung des Bildungsangebots für alle Berufsgruppen am LMU Klinikum“ zu erfüllen, sind folgende Aktivitäten bereits in der Umsetzung und Planung:

- Die Neukonzeption des Bildungsprogramms verfolgt seit 2021 eine verstärkt digitale und modulare Ausrichtung der Angebote, die regelmäßig evaluiert und bedarfsorientiert angepasst werden. Dabei werden aktuell insbesondere Pflichtfortbildungen (interprofessionell und berufsgruppenspezifisch) digital umgesetzt.
- Des Weiteren erfolgt die Aufnahme von Bildungsanfragen aus der beruflichen Praxis. Diese Anfragen werden vom Team der SST PEPW geprüft und gemeinsam mit den betreffenden Teams konzipiert und umgesetzt. Unterstützend dazu werden interne und externe Kooperationen zur Gestaltung des Bildungsprogramms angestoßen, wie z. B. die Kooperation mit dem Institut für Didaktik und Ausbildungsforschung in der Medizin (DAM) und die Kooperation mit der Katholischen Stiftungshochschule München (KSH).
- Die Mitarbeiter*innen der Stabsstelle PEPW unterstützen weiterhin die Kolleg*innen aus der Praxis bei der Gestaltung von internen Fortbildungen sowie der Konzeption und Durchführung von Projekten und Veränderungsprozessen auf den jeweiligen Stationen/Abteilungen.
- Außerdem besteht für die einzelnen Mitarbeiter*innen am Klinikum die Möglichkeit einer individuellen Karriereberatung.
- Ein wichtiger Schritt für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Kosten für die Bildungsangebote war die Entwicklung einer Matrix zur Kostenkalkulation. Im Dezember 2021 wurde die Matrix fertiggestellt. Sie wird seither zur Kalkulation und Darstellung der Bildungskosten genutzt.
- Zudem wird zur besseren Vergleichbarkeit der Bildungskosten aktuell ein Benchmarking mit anderen Bildungsanbietern, beginnend mit den pflegerischen Weiterbildungen, durchgeführt. Damit sollen fundierte Aussagen zu den Bildungskosten für externe Teilnehmer*innen ermöglicht und bei Bedarf die eigenen Kosten für Bildungsangebote adaptiert werden.
- Zur zielgerichteten Ausrichtung des Bildungsprogramms werden insbesondere externe Dozenten jeweils nach Kosten und Bildungsinhalten geprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass es sinnvoll ist, einige externe Dozenten gegen interne Dozenten auszutauschen. Dies wurde im zweiten Halbjahr 2021 bereits angestoßen und vorgenommen. Darüber hinaus werden die vorliegenden Qualifikationen im Team der Stabsstelle PEPW genutzt, um bestehende Bildungsinhalte zu übernehmen, aber auch neue Themen anzubieten.
- Eine besondere Herausforderung war 2021 die Neuausrichtung des interdisziplinären Einführungstages, der jetzt im Blended Learning Format allen neuen Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum zur Verfügung steht.
- In Bezug auf die Digitalisierung des Bildungsprogramms erfolgt u.a. die Entwicklung automatischer Nachweise für (Pflicht)Fortbildungen und neuer Anmeldemodalitäten über die digitale Lernplattform.

Bericht Bildungsbedarfsanalyse 2022
Stabsstelle Personalentwicklung und Pflegewissenschaft

- Zudem beschäftigt sich das Team der SST PEPW mit der Neugestaltung der Website für das Bildungsprogramm, das ab 2022 ausschließlich digital kommuniziert werden soll. Unterstützend dazu werden für die Praxis Formate in Papierversion entwickelt, die Informationen für Zugangswege zum Bildungsangebot erhalten.

Weiterführend geht es vor allem darum, den Mitarbeiter*innen am LMU Klinikum ein zielgerichtetes und bedarfsorientiertes Bildungsangebot mit aktuellen Inhalten und angemessenen Lehr- und Lernformaten anzubieten. Dazu wird vor allem an der Einführung und Implementierung der digitalen Lernplattform gearbeitet, um ein geeignetes Instrument zum Bildungsangebot und damit zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements am LMU Klinikum zur Verfügung zu stellen.

Literatur:

Döring, N.; Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Heidelberg: Springer.

Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.