

Mitarbeiterorganisation und Personalführung

Michael Kölch

Kliniken für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychotherapie
und Psychosomatik, Vivantes Berlin

Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie/Psychotherapie
Universitätsklinikum Ulm

Warum Klinikmanagement, Projektorganisation und Personalentwicklung?

Arbeitsstrukturen verändern sich

Fachwissen wird beigebracht, aber theoretische Inhalte zum Rahmen der Tätigkeit kaum (siehe Umfrage Weiterbildungsassistenten)

Lebenslanges Lernen: Ausbildung Uni, Facharzt-WB und dann?

Welche Kompetenzen und Kenntnisse sind neben dem Fachwissen in der KJP notwendig?

Wohin führt der Weg zum Facharzt/zum Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten?

Welche Aufgaben übernimmt der Mitarbeiter im Lauf seiner WB und danach?

Das
Krankenhaus
als Arbeitsplatz
hat sich
verändert....

Möglichkeiten der Organisationsstruktur:

- Flache Ebenen: Problem der Verantwortungsdelegation und –übernahme
 - Verbindlichkeit und Verantwortung?
- Klare Vorgabe im Sinne der Verantwortlichkeit im KH: Facharztstandard: d.h. Delegation nur teilweise möglich, bzw. Supervision notwendig
- Daraus resultiert: Hierarchisierung im KH zum Teil nicht veränderbar

- Welche Organisationsform lässt welche Spielräume?
- Leitbild Klinik: Auswirkungen auf Mitarbeiter

Fragen:

- Welche Mitarbeiter übernehmen welche Aufgabe?
- Wie werden Ziele für Mitarbeiter transparent?
- Was geschieht, wenn Ziele nicht erreicht werden?
- Welche Ziele für Mitarbeiter?
 - inhaltlich,
 - zeitlich
- Welcher Aufwand für Entwicklung ist leistbar und welche Fehler verkraftbar?

Frage für jeden Mitarbeiter: welchen Schwerpunkt in der Arbeit hat er? Und: Wie arbeiten wir?

Schwerpunkte festlegen:

Anteil Tätigkeit am Patienten, in Verwaltung, in Lehre/Aus- und Weiterbildung, in Forschung, in Gremien

Wie:

Hierarchische Einordnung (Chef-OA-Assistenzarzt vs. Zuschreibung von Rollen in Rahmen von Projekten)

Teambildung und Zuständigkeitszuschreibungen temporär (Verantwortungsübernahme)

Ergebnisorientierung vs. Verlaufskontrolle

Mögliches Ziel in einer Organisation: Wechselnde Rollen

Individuelles Ziel der Arbeit für Rollenübernahme entscheidend

Die Struktur der Leitung bestimmt die Struktur der Mitarbeiter

- ein detailverliebter und zwanghafter Chef benötigt andere Stellvertreter als ein delegierender Visionär.....
- aber
- manche Projekte werden je nach Typ der Leitung möglich oder unmöglich sein
- Beispiel...

Personalentwicklungsziele

Was will der Mitarbeiter?

Hierarchisierung von mindestens drei Zielen mit Zeitplan

Welche Interessen hat Institution an Mitarbeiter?

kurzfristig vs. Langfristig (und welche Interessen können eingehalten werden: gibt es OA Stellen?)

Welche Möglichkeit hat Klinikführung demographische Aspekte und individuelle Ziele bei Karriereplanung des MA zu berücksichtigen?

Welche Vorteile bringt der MA der Institution und wie ist die „Bindung“ an die Institution? (cave: the winner takes it all)

Nicht jeder kann alles (meistens)

Zielvereinbarungen: Beispiele

- Allgemeine Ziele
 - z.B. ökonomische Ziele, wie Belegung,
- Ziele auf primärer Arbeitsebene:
 - z.B. Beschleunigung der Arztbrieffertigstellung, Erarbeitung von Therapiekenntnissen etc.
- Ziele auf Organisationsebene:
 - z.B. Übernahme von Aufgaben im Rahmen der Klinikorga: Beauftragter für..., Aufbau eines PEPP-Controllings, Verbesserung der Konsilabläufe etc.
- Persönliche Ziele:
 - Weiterentwicklung des Mitarbeiters im Sinne der Klinik, z.B. Schweprunktschulung in DBT, um ein spezielles Angebot zu etablieren etc.

Was bedeuten Zielvereinbarungen?

- Mit ökonomischen Anreizen hinterlegt?
 - Mit arbeitsrechtlichen Möglichkeiten hinterlegt?
 - Mit Karrierechancen verbunden?
-
- Fazit: intrinsische Motivation sollte möglichst mit extrinsischer Motivation übereinstimmen, deshalb: Kenne Deinen Mitarbeiter!

Arbeitspräferenzen

was mich motiviert

was ich bevorzuge

was ich gern mache

woran ich Spaß habe

was mir leicht von der Hand geht

wozu ich neige

wo ich die Zeit vergesse

Wo meine natürlichen Stärken liegen...

Das Rad der Arbeitsfunktionen

- Das Rad stellt wichtige Tätigkeitsbereiche dar
- Erfolgreiche Teams nehmen alle Arbeitsbereiche wahr
- Weniger erfolgreiche Teams haben „blinde Flecken“.
- Ergebnis: Effizienzlücken

