



**Kinder- und Jugend-  
psychiatrie / Psychotherapie**

**Universitätsklinikum Ulm**





**Kinder- und Jugend-  
psychiatrie / Psychotherapie**  
Universitätsklinikum Ulm

# Personalführung, Arbeitsorganisation, Projektorganisation

**Michael Kölch, Ulm**

**DGKJP Essen 2.-5.3.2011**

**Workshop Klinikmanagement**





## Disclosure

### Forschungsförderung:

BMBF

BMFFSJ

Schweizer Bundesamt für Justiz

Eli Lilly International Foundation

Boehringer Ingelheim

Europäische Akademie

### Mitarbeit in klinischen Studien

Eli Lilly

Astra Zeneca

Janssen-Cilag

### Reisebeihilfen/Vortragshonorare:

Janssen-Cilag

Universität Rostock

DGKJPP

UCB

diverse gemeinnützige Organisationen

Keine Aktien, keine Beteiligungen an  
Pharmafirmen





# Gliederung

## **Arbeitsabläufe**

Arbeitsorganisation

Projektorganisation

## **Personalführung**

individuelle Karriereplanung





## 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 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?



## Möglichkeiten der Organisationsstruktur:

- :Flache Ebenen: Problem der Verantwortungsdelegation und –übernahme
- 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?
- Welche Ziele für Mitarbeiter?
  - inhaltlich,
  - zeitlich
- Welcher Aufwand für Entwicklung ist leistbar und welche Fehler verkraftbar?



# Arbeitsorganisation





# Planung und Durchführung von Projekten

Inhaltsdefinition

Mitarbeiterdefinition:

wer macht was,

welche Zuständigkeiten,

wer vertritt wen

Wer kontrolliert

Wer berichtet und wer ist für Zeitlinien verantwortlich



# Zeitliche Planung

## Schritt 1

Definition der Projektphasen

Inkl. Master-Meilensteine = Etappenziel der Projektphasen

## Schritt 2

Definition der Meilensteine als definiertes Etappenziel innerhalb der Projektphasen

## Schritt 3

Definition der Arbeitspakete zur Realisierung der Meilensteine



## Meilensteine

Was ist ein Meilenstein:

- Abgrenzbarkeit
  - Inhaltlich definiert
  - Zeitlich definiert
- 
- Vor den Meilensteinen liegen workpackages, die Aufgaben und Tätigkeiten zur Erreichung der Meilensteine beinhalten



## Arbeitsorganisation

Hierarchisieren von Aufgaben A-B-C

Kriterien:

was ist dringend?

was ist wichtig?

was ist indiziert?

Welchen Nachteil habe ich bei Nichterledigung vs. welchen Vorteil bei Erledigung?

Beispiel: A forensische Angelegenheiten, Notfälle, Aufnahme/Entlassungen (Patientenzufriedenheit), Vorgesetzte...

B Anrufer die Informationen wollen, Arztbriefe

C Routineaufgaben

Möglichkeiten: fixe Telephonzeiten , Wochenpläne, fixe Besprechungsterminierung mit Vorbereitung auf Besprechung und TOPs





## Gespräche vorbereiten, strukturieren und leiten

### Vorgeschichte

Was war der Anlass für dieses Treffen? Wer hat in wessen Auftrag dazu eingeladen? Was ist dem Treffen schon vorausgegangen an Vorklärungen, Telefonaten, vorbereitenden Gesprächen? Wer mit wem und mit welchem Ergebnis?

Zu Beginn einer Besprechung: Auf Vorgeschichte eingehen, um gemeinsames Situationsverständnis sicherzustellen

Manchmal hat jeder Teilnehmer des Treffens seine eigene, nur ihm bekannte Vorgeschichte. Dann lohnt es sich meistens, in einer Anfangsrunde den persönlichen Hintergrund der Anwesenheit zu klären: „Ich bin deshalb hier, weil ...“



## Thematische Struktur

Welche Themen führen zur Besprechung?

Was steht auf der Tagesordnung?

Was gehört zu unserer Aufgabe, was nicht?

In welche Unter Aspekte strukturiert sich das Rahmenthema?

Was ist thematisch vorgegeben, was ist hier unter uns erst noch zu erheben? Mit einem Wort: Worum geht es?

Das Thema muss mit dem Anlass (1) und mit der Zielsetzung (4) in Übereinstimmung sein, sonst stimmt etwas nicht.

Zur Förderung eines gemeinsamen Situationsverständnisses kann es auch hilfreich sein, zu klären, was hier und heute *nicht Thema sein soll*.



Der Ausgangskanal steht für die Ziele des Treffens, was dabei herauskommen soll, z.B. eine Entscheidung, eine Vereinbarung, ein Konzept, ein gemeinsamer Informationsstand etc.

Die Haupt- und Nebenziele, die die Anwesenden in das Treffen hinein tragen, sind in der Regel nicht alle gleich.

Zur Erleichterung einer situationsgerechten Kommunikation ist es dienlich, wenn der Leiter seine Zielsetzung des Treffens allgemeinverbindlich herausstellt, unter Umständen auch, was nicht die Zielsetzung sein soll.



## KJP als Bestandteil Klinikum

Erstattung unserer Leistungen über SGB V

### Aufgaben

- Krankenversorgung stationär, z.T. ambulant (Diagnostik und Therapie, angemessene Leistungen etc.)

#### SGB V § 27 Krankenbehandlung

- (1) Versicherte haben Anspruch auf Krankenbehandlung, wenn sie notwendig ist, um eine Krankheit zu erkennen, zu heilen, ihre Verschlimmerung zu verhüten oder Krankheitsbeschwerden zu lindern. Die Krankenbehandlung umfaßt
  - 1. Ärztliche Behandlung einschließlich Psychotherapie als ärztliche und psychotherapeutische Behandlung,...

#### SGB V § 12 Wirtschaftlichkeitsgebot

- (1) Die Leistungen müssen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sein; sie dürfen das Maß des Notwendigen nicht überschreiten. Leistungen, die nicht notwendig oder unwirtschaftlich sind, können Versicherte nicht beanspruchen, dürfen die Leistungserbringer nicht bewirken und die Krankenkassen nicht bewilligen.





# Krankenversorgung

– Weiterbildung von Assistenten

Bauten etc. Landesaufgabe;

Besonderheit Uniklinikum: Mischaufgabe

Sozialministerium/Forschungsministerium

Grundlage der Stellenberechnung derzeit: PsychPV

KRANKENHAUS

Heinrich Kunze  
Ludwig Kaltenbach (Hrsg.)

## Psychiatrie- Personalverordnung

Textausgabe mit Materialien  
und Erläuterungen für die Praxis

5. Auflage

Kohlhammer



## Klinik als Bestandteil der Universität

Universitärer Auftrag: Forschung und Lehre

Studentenausbildung (KJP nicht Bestandteil der ÄApO):

- Lehrveranstaltungen
- Praktika

Mitarbeit in universitären Angelegenheiten:

- Staatsexamina
- Kommissionen (Ethik, Promotionsausschuß etc.)
- Begutachtung von Promotionen etc.

Übernahme von Begutachtungen für Forschungsprojekte,  
Ministerien, Gremien

Reviews etc.





## Mittelverteilung

### Krankenversorgung:

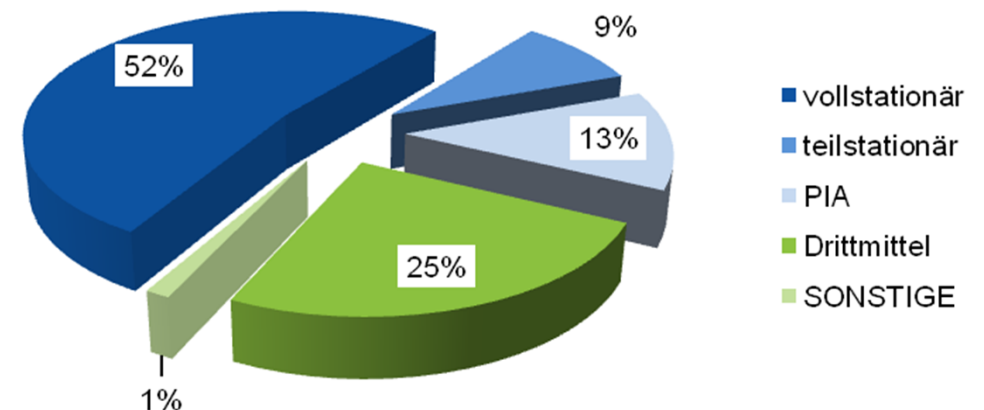
- ein Teil der Mittel wird durch das Tagesentgelt bzw. Fallpauschalen erwirtschaftet,
- ein geringer Teil durch innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Konsile)
- Tagessatz? Wie errechnet er sich? Wer verhandelt den?

### Forschung und Lehre „eigenes Budget“:

Grundausstattung Personal F+L: x F+L Stellen

Alle weiteren Forschungsmittel müssen erwirtschaftet oder erschrieben werden!

Erträge der KJP Ulm 2009





## Vorgaben

Erwirtschaftung von Gewinnen (zur Re-Investition im Klinikum)

Leistungssteigerungen jährlich (z.B. 3%)

Landesweite Vergleiche im Rahmen der  
Medizinstrukturkommission zu Leistungen in Lehre und  
Forschung:

Kriterien: Output, Lehrveranstaltungen, Drittmittel



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

Schwerpunkt:

Anteil Tätigkeit am Patienten, in Verwaltung, in Lehre, in  
Forschung

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





## Personalentwicklungsziele

Was will Mitarbeiter?

Hierarchisierung von mindestens drei Zielen mit Zeitplan

Welche Interessen hat Institution an Mitarbeiter?

Kurzfristig vs. Langfristig

Welche Möglichkeit gibt es demographische Aspekte und  
Individuelle Ziele für Beruf zu berücksichtigen in Klinikführung  
und in Karriereplanung des MA?

Nicht jeder kann alles (meistens)



# 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...*





# Arbeitsfunktionen

Beraten

Informationen sammeln und weitergeben

Innovieren

Neue Ideen hervorbringen

Promoten

Chancen herausfinden und präsentieren

Entwickeln

Neue Ansätze vorschlagen und auf Machbarkeit prüfen

Organisieren

Wege für die Produktion planen

Umsetzen

Ergebnisse und Produkte liefern

Überwachen

Die Qualität sichern

Stabilisieren

Standards und Prozesse aufrechterhalten





## Führungsstile (*nach der Hay Group*)

Jeder Führungsstil hat seinen spezifischen Nutzen, allerdings sollten sie passend zur Situation und zum Mitarbeiter-Typ angewandt werden.

Die Führungsstile sind:

- Direktiver Stil
- Pacesetting Stil
- Partizipativer Stil
- Affiliativer Stil
- Visionärer Stil
- Coachender Stil



## Führungsstile

Direktiv gut einzusetzen bei/in:

Krisensituationen

wenn Zielabweichungen zu ernststen Problemen führen können  
relativ einfachen Aufgaben

Pacesetting

wenn die Mitarbeiter sehr motiviert und kompetent sind und  
ihren Job beherrschen

im Umgang mit ehrgeizigen Einzelpersonen

wenn sich das Unternehmen schnell verändern soll

bei sach-und zielorientierten Mitarbeitern





## Führungsstile

### Partizipativer Stil

kompetenten und erfahrenen Mitarbeitern

wenn die Aufgabenstellung Koordination erfordert

immer dann, wenn die Führungskraft die beste Lösung nicht kennt

### Affiliativer Stil

gut einzusetzen bei/in:

wenn persönliche Hilfe/Unterstützung gefordert ist

wenn unterschiedliche konfliktträchtige Gruppen zu harmonischer Zusammenarbeit bewegt werden sollen

wenn vertrauensvolle Zusammenarbeit aufgebaut werden soll

wenn die Zustimmung aller für den Erfolg unerlässlich ist





## Führungsstile

### Visionärer Stil

wenn eine klare Vision, Orientierung oder Standards gebraucht werden

wenn die Führungskraft als „Experte“ oder „Autorität“ gilt

wenn neue Mitarbeiter von der Führungskraft Orientierung brauchen

wenn die Mitarbeiter eine Diskrepanz zwischen ihrem gegenwärtigen Leistungsstand und dem, den sie erreichen wollen, erkennen

wenn die Mitarbeiter motiviert sind, die Initiative zu ergreifen und beruflich weiter zu kommen

wenn es dem Mitarbeiter an Selbstvertrauen mangelt, ein gewünschtes Entwicklungsziel in Angriff zu nehmen





## **Situative Führung - Die zentralen Fragen für die Auswahl des angemessenen Führungsstils:**

a) Was muss getan werden?

- Wie bekannt oder neu ist diese Aufgabe?
- Wie komplex ist die Aufgabe?

b) Wer soll es tun?

- Welcher Typ ist der Mitarbeiter?
- Welche Kompetenzen bringt die Person mit?
- Über welches Selbstvertrauen verfügt sie?

c) Unter welchen Rahmenbedingungen muss die Aufgabe erledigt werden?

- Welche Wichtigkeit/Bedeutung hat die Aufgabe (Wirkung, Konsequenzen)?
- Wie hoch ist der reale Zeitdruck (Dringlichkeit)?



## Was ist Coaching

*Coaching ist ein Beratungsprozeß einer Person (oder eines Teams),*

*die ein spezielles „Problem“ im beruflichen Kontext, d.h. in einer Organisation hat und somit in ein größeres kommunikatives Netzwerkes eingebettet ist, das bei der Problementstehung und Problemlösung zu berücksichtigen ist.*

*Coaching ist die Bereitstellung einer **kommunikativen Umwelt**, die eine methodisch (systemische) geführte Form der Reflexion ermöglicht, mit dem Ziel, dass der Klient sein vorgebrachtes Problem lösen kann oder das Problem nicht mehr als solches gesehen wird .*



## Zusammenfassung

- Arbeitsabläufe bewußt machen und definieren
- Organisationsform klären und ggfs. modifizieren
- Individuelle Ziele ermöglichen, so langfristig kompatibel, wenn nicht langfristig, dann temporär
- Institutionsziele kommunizieren
- Innovationen in der KJP planen und umsetzen
  
- WB als Entwicklungsaufgabe über das Fachwissen hinaus
- Jeder MA sollte im Laufe der WB: Projektmanagement  
Forschung/Lehre/Verwaltungsaufgaben können und übernehmen



**Kinder- und Jugend-  
psychiatrie / Psychotherapie**  
Universitätsklinikum Ulm

**Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie /  
Psychotherapie des Universitätsklinikums Ulm**

Steinhövelstraße 5  
89075 Ulm

**[www.uniklinik-ulm.de/kjpp](http://www.uniklinik-ulm.de/kjpp)**



Ärztlicher Direktor: Prof. Dr. Jörg M. Fegert

