



Beitrag des Qualitätsmanagements zur Personalentwicklung

Agenda:

1. Kliniken der Stadt Köln gGmbH
2. Leitbild mit Führungsgrundsätzen
3. Arbeitsgruppe Personalentwicklung
4. Zielvereinbarungs- und Fördergespräche
 - Konzept zur Implementierung
 - Befragung der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen
5. Erfahrungsaustausch zu den Erfolgsfaktoren / Stolpersteinen der Personalentwicklung



Krankenhaus Merheim

Klinikum der Universität Witten / Herdecke

■ **739 Betten, 26.063 stat. Pat. (2010)**

- Anästhesiologie und operative Intensivmedizin
- Augenklinik
- Chirurgisches Zentrum mit Neurochirurgie
Plastischer Chirurgie, Thoraxchirurgie, Unfallchirurgie, Vizeral-, Gefäß-, Transplantationschirurgie, Sportmedizin
- Zentrum für Thoraxchirurgie, Pneumologie/Onkologie und Schlaf- und Beatmungsmedizin
- Medizinische Klinik I
(Nieren- u. Hochdruckerkrankungen, Gastroenterologie, Transplantationsmedizin)
- Medizinische Klinik II
(Herz-, Kreislauf- Stoffwechselerkrankungen)
- Neurologie und Palliativmedizin
- Radiologie, Strahlentherapie, Nuklearmedizin
- Schwerstverbranntenzentrum
- hausübergreifend: Pathologie, ITM, Apotheke



Krankenhaus Holweide

■ **475 Betten, 20.943 stat. Pat.**

- Anästhesiologie Chirurgie
- Frauen- u. geburtshilfliche Klinik mit Perinatalzentrum in Kooperation mit dem Kinderkrankenhaus
- Brustzentrum
- HNO, Kopf- und Halschirurgie
- Medizinische Klinik
Gastroenterologie, Onkologie, Intensivmedizin
- Urologie
- Radiologie, Nuklearmedizin



Kinderkrankenhaus

■ **292 Betten, 12.094 stat. Pat.**

- Kinder-Anästhesiologie
- Kinderchirurgie u. -urologie
- Kinder- und Jugendmedizin mit Perinatalzentrum und Sozialpädiatrischem Zentrum
- Radiologie
- Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie



2. Leitbild mit Führungsgrundsätzen

Entwicklung

- Entscheidung der obersten Leitungsebene
- Definition der Leitbild-Bausteine und der Führungsgrundsätze
 - im Rahmen eines zweitägigen Führungskräfteworkshops
 - mit Beteiligung des Betriebsrats
- Berufsgruppen-, fach- und hierarchieübergreifende Erarbeitung der Inhalte (über 80 beteiligte Mitarbeiter/innen)



2. Leitbild mit Führungsgrundsätzen

Entwicklung

- Präsentation in Form einer Leitbild-Revue (über 1.000 Besucher)
- Nutzung weiterer Medien zur Veröffentlichung
 - Broschüre auch für Patienten und Angehörige und weitere Externe
 - Berichte in der Mitarbeiterzeitung
 - Veröffentlichung in der örtlichen Presse
 - Team- und Leitungsbesprechungen, Workshops, Einführungstage



Leitbildbausteine

- Ethisches Grundprinzip
- Führungsgrundsätze
- Patienten- und Kundenorientierung
- Medizinisches Spektrum
- Mitarbeiterorientierung
- Kooperation und Kommunikation



Leitbildbausteine

- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Innovation
- Qualitätsmanagement
- Umweltschutz
- Wirtschaftlichkeit



Führungsgrundsätze - Auszüge:

- „Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Respekt sind die Grundlage für die Zusammenarbeit“
- „Führungskräfte führen Zielvereinbarungsgespräche mit ihren direkt nachgeordneten Mitarbeitern“
- „Führungskräfte sind verantwortlich für die regelmäßige Zielkontrolle“
- „Führungskräfte fördern und fordern die Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen“



Führungsgrundsätze - Auszüge:

- „Führungskräfte haben die Aufgabe, die Zusammenarbeit zu fördern und Teamstrukturen zu entwickeln“
- „Führungskräfte schaffen Transparenz durch wechselseitige Information und Kommunikation“
- „Führungskräfte sprechen Anerkennung und Kritik unmittelbar und konkret in einer angemessenen Weise an“
- Führungskräfte sind in der Lage, konstruktive Kritik anzunehmen und Fehler einzugestehen“



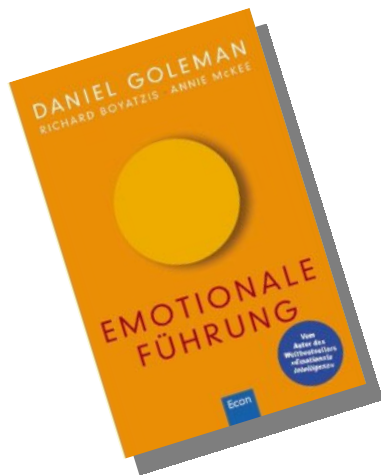
Verbindlichkeit der Führungsgrundsätze:

- Führungsgrundsätze werden von allen Führungskräfte unterschrieben – Dokument der Personalakte
- Das Leitbild (incl. Führungsgrundsätze) ist Bestandteil des Arbeitsvertrags
- verbindliche Management-Kurse für
 - Oberärzte, seit 2003, 160 Stunden
 - Stationsleitungen, seit 1992, inzwischen: 400 Stunden
- verbindliche zweitägige Führungskräfteeschulungen
 - 2004 – 2010:
 - Führungsgrundsätze: situativ-kooperativer Führungsstil
 - Zielvereinbarungs- und Fördergespräche



Verbindlichkeit der Führungsgrundsätze:

- verbindliche zweitägige Führungskräftebildungen
 - seit 2011:
 - situative Führung nach Hersey & Blanchard u.a. abhängig vom Reifegrad der MA
 - emotionale Führung nach Goleman:



Durch Einflussnahme auf das emotionale Arbeitsklima kann Leistungsbereitschaft, Engagement, Leidenschaft, Begeisterung und Motivation gesteigert werden.



Goleman, Daniel (2002): „Emotionale Führung“



Jährliche Leitbildaktionen

- 2004: Leitbild-Kalender
- 2005: Leitbild-Ausstellung
- 2006 und 2007: Zuckerbeutelaktion mit Leitbildbausteinen
- 2008 und 2009: Postkartenaktion mit Leitbildbausteinen
- 2010: Leitbildtragetasche
- 2011 (in Vorbereitung): 2. Leitbild-Revue



Bilder zum Leitbild...

Leitbild
Kliniken der Stadt Köln gGmbH

Der Mensch im Zentrum unseres Handelns

- In Leitlinien oder Richtlinien stehen am Patient und dessen Gesundheit die Versorgung und die Achtung der Menschen im Mittelpunkt.
- Diagnostik, Therapie, Pflege und Begleitung orientieren sich am Patienten.
- Der Patient wird verständlich und einfühlsam über seine Erkrankung informiert.
- Der Patient wird verteilungsgerecht auf seine gezielte Behandlung vorbereitet.
- Zusammenarbeit mit Patienten und allen weiteren Beteiligten (z. B. Eltern, Angehörigen, ehrenamtliche Helfer) ist essenziell (Patientenpartizipation).

Kliniken der Stadt Köln – Helios – Alster – Kliniken der Stadt Köln – Helios – Alster

Patienten- und Kundenorientierung

Wir orientieren uns am Patienten und an allen weiteren Beteiligten

Das erreichen wir zusammen:

- In Leitlinien oder Richtlinien stehen am Patient und dessen Gesundheit die Versorgung und die Achtung der Menschen im Mittelpunkt.
- Diagnostik, Therapie, Pflege und Begleitung orientieren sich am Patienten.
- Der Patient wird verständlich und einfühlsam über seine Erkrankung informiert.
- Der Patient wird verteilungsgerecht auf seine gezielte Behandlung vorbereitet.
- Zusammenarbeit mit Patienten und allen weiteren Beteiligten (z. B. Eltern, Angehörigen, ehrenamtliche Helfer) ist essenziell (Patientenpartizipation).

So erreichen wir unsere Ziele:

- Die verpflichten uns, die Integrität und persönliche Freiheit der Patienten in allen Bereichen und die Autonomie bei der Entscheidung zu achten.
- Wir informieren den Patienten über
- Die Mitarbeiter zeigen unsere Bereitschaft und unser Engagement, gerade unter Stresssituationen.
- Die Kommunikation ist eine grundlegende Voraussetzung für Vertrauen, Dialog und
- Die Mitarbeiter zeigen unsere Bereitschaft und unser Engagement, gerade unter Stresssituationen.

Verbindliche Führungsgrundsätze

Wir praktizieren einen stark kooperativen Führungsstil, ausgerichtet von Aufgabe, Stellung und Vorbildung. Daher stellen die Zuständigkeit der Führungskräfte Entscheidungen zu treffen und die Annahme ihrer Verantwortung unteilbar.

Das erreichen wir zusammen:

- Führungskräfte fördern die Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Führungskräfte übernehmen bestmöglich im Interesse des Gesamtverbandes. Sie sind maßgeblich verantwortlich für die Umsetzung des Leitbildes und sind sich dabei ihrer Vorbildfunktion bewusst.
- Führungskräfte sind verantwortlich für die gleichberechtigte Förderung von Frauen und Männern.
- Führungskräfte fördern den organisatorischen Wandel gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen.

So erreichen wir unsere Ziele:

- Führungskräfte sind Vorbild und gehen für die Einhaltung aller Grundsätze vor.
- Führungskräfte sind Vorbild und gehen für die Einhaltung aller Grundsätze vor.
- Führungskräfte sind Vorbild und gehen für die Einhaltung aller Grundsätze vor.

Mitarbeiterorientierung

Das erreichen wir zusammen:

Motivation und Zufriedenheit sind unerlässliche Voraussetzung für die Identifikation der Mitarbeiter mit unseren Werten. Die Mitarbeiter stellen das wertvollste „Kapital“ eines Unternehmens dar. Ihre Identifizierung, Erfahrungen und Fähigkeiten sind zu fördern und freizusetzen. Consensus ist es anzustreben, dass alle Beschäftigten eigenverantwortlich und engagiert mitarbeiten.

So erreichen wir unsere Ziele:

- Führungskräfte sind Vorbild und gehen für die Einhaltung aller Grundsätze vor.
- Führungskräfte sind Vorbild und gehen für die Einhaltung aller Grundsätze vor.
- Führungskräfte sind Vorbild und gehen für die Einhaltung aller Grundsätze vor.



Bilder zur Leitbildpräsentation...





Bilder zur Leitbildpräsentation (Erna & Lothar)...





Bilder zur Leitbildpräsentation...





Leitbildspiegel:





Leitbildkalender:



2004

Kliniken der Stadt Köln

Der Mensch
im Zentrum
unseres
Handelns



2004



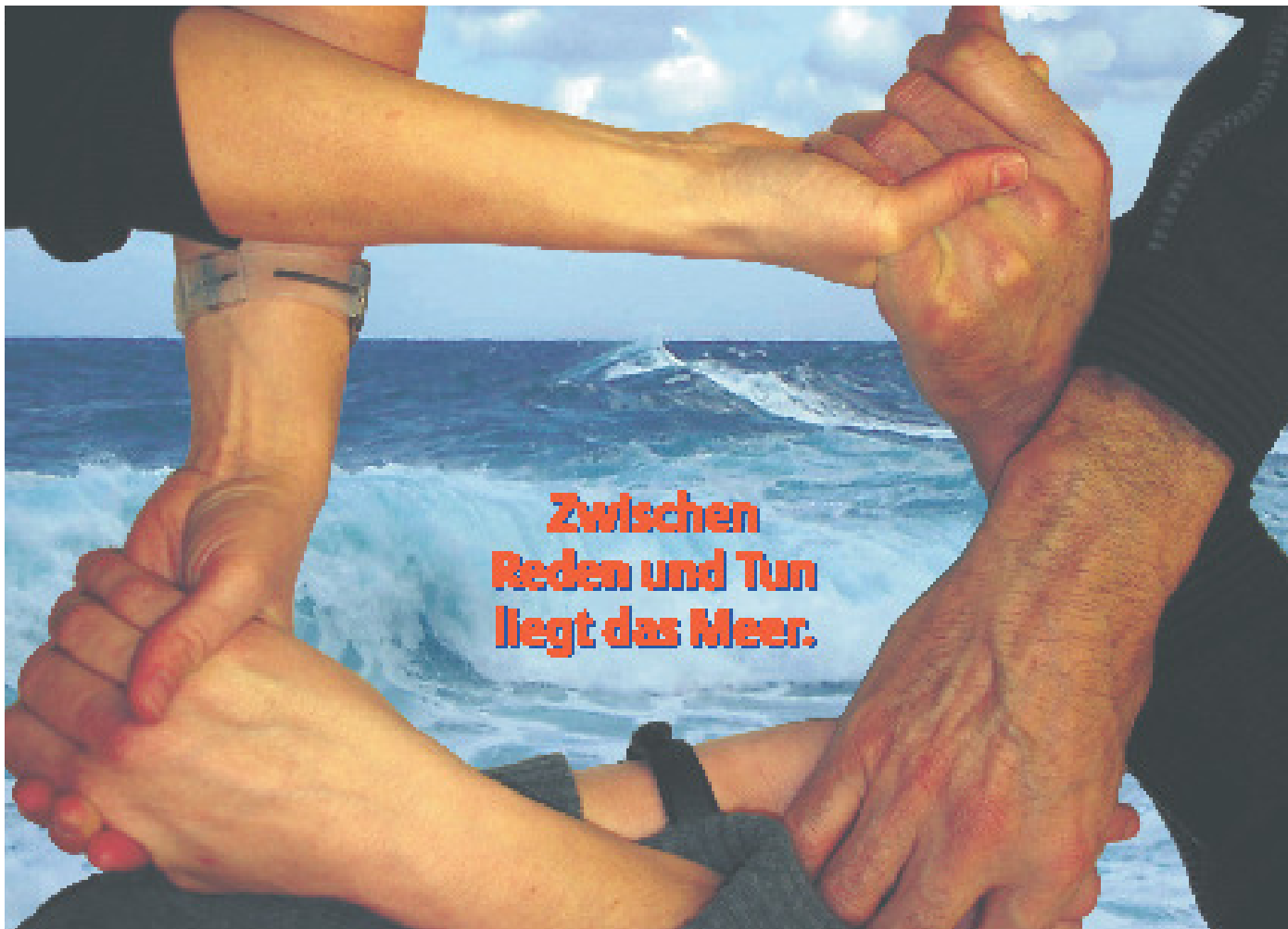


Leitbildausstellung / Postkartenaktion:





Postkartenaktion:





Leitbildzuckerbeutel - Beispiele:





3. Arbeitsgruppe Personalentwicklung:

- Autorisiert durch die krankenhausübergreifende Betriebsleitung
- Aufgabe: Abstimmung und Weiterentwicklung der PE-Instrumente
- Moderation:
2001 – 2006: Leiter Qualitäts- & klin. Risikomanagement
seit 2006: stellv. Abteilungsleiter Personalwesen



3. Arbeitsgruppe Personalentwicklung:

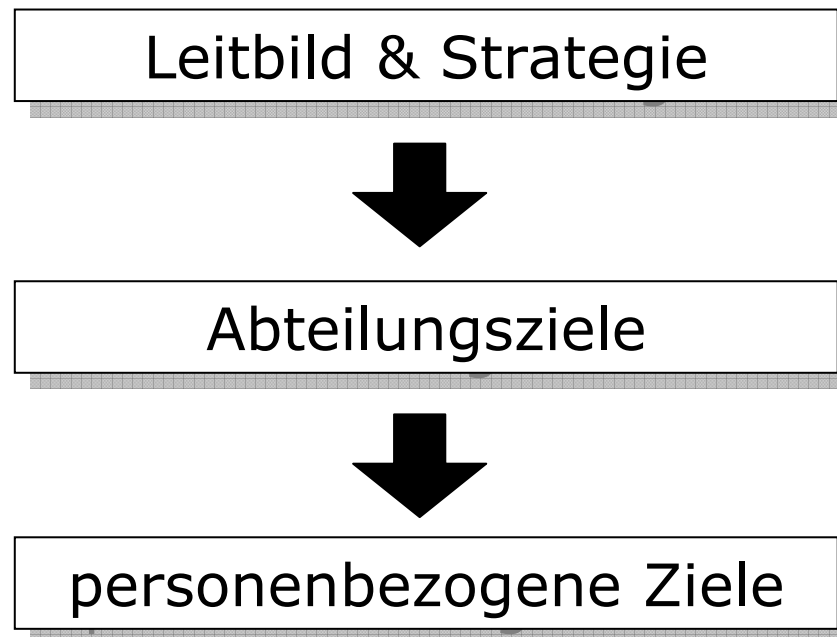
- Mitglieder:
 - Leiterin und stellv. Leiter Personalwesen
 - Referenten Personalentwicklung (ab 2. HJ 2011)
 - Leitende Pflegedirektorin
 - Benannte Vertretung (Oberarzt) der Ärztlichen Direktoren
 - Leiterin des Instituts für Aus-, Fort- und Weiterbildung
 - Leiter Qualitätsmanagement und klinisches Risikomanagement
 - Vertretung der örtlichen Verwaltungsleitungen
 - Vertretung des Betriebsrats
 - Gleichstellungsbeauftragte



4. Zielvereinbarungs- und Fördergespräche

Ziele:

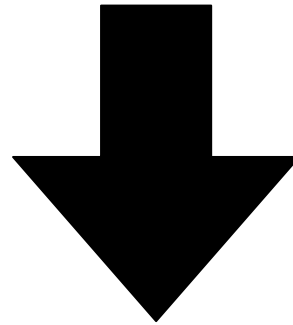
- Strukturierte Umsetzung der Strategie des Unternehmens im Einklang mit dem Leitbild durch gemeinsames Vereinbaren und Nachhalten von Zielen:





weitere Ziele:

- gezielte Steigerung der persönlichen Kompetenzen
- Beratung zur beruflichen Entwicklung, auch mit dem Ziel der internen Besetzung von Leitungspositionen
- gegenseitiges Feedback der Stärken und Schwächen
- Vertrauensatmosphäre zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern



Professionell geführte Zielvereinbarungs-/Fördergespräche...

- setzen die Strategie zielorientiert um.
- setzen das Leitbild mit gelebter Wertschätzung um.



Konzeption der Gespräche:

- Grundlage: Verfahrensanweisung incl. Dokumentations- und Evaluationsbogen
- Das Konzept ist für alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen verbindlich
- Schulung/Information der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Jährliches Gespräch für jeden Mitarbeiter durch den unmittelbaren Vorgesetzten



Konzeption der Gespräche:

- Dauer: ca. 60 Minuten
- Terminvereinbarung ca. 2 Wochen vor dem Gespräch
- Gespräch in angemessener Atmosphäre: Raum, Getränke, Zeit (insbesondere pünktlicher Beginn), keine Unterbrechungen
- Kontinuierlicher Einsatz des Evaluationsbogens



Dokumentationsbogen

- Aufbau:
 - Arbeitsbedingungen
 - Rückmeldung des Mitarbeiters incl. Erreichungsgrad der Vorjahresziele
 - Rückmeldung des Vorgesetzten
 - vereinbarte Ziele, Nutzung der SMART-Kriterien: Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch, Terminiert
 - Maßnahmen zur Unterstützung incl. Fort- und Weiterbildung
 - Weiteres Vorgehen (ggf. Zwischengespräch)



Dokumentationsbogen

- Unterschrift durch Mitarbeiter und Vorgesetzten
- Original für den Mitarbeiter, Kopie für den Vorgesetzten
- Einsichtnahme durch den nächst höheren Vorgesetzten möglich
- Bogen wird nicht Bestandteil der Personalakte



Befragung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zur Umsetzung der Zielvereinbarungs- und Fördergespräche:

Frage	Führungskräfte 2006: 251 Bögen	Mitarbeiter 2006: 541 Bögen	Mitarbeiter 2009: 204 Bögen
Für wie wichtig halten Sie die Zielvereinbarungs- und Fördergespräche?	Sehr wichtig: 20% Wichtig: 40% Teils/teils: 20% Weniger wichtig: 1% Unwichtig: 2% Keine Angabe: 17%	Sehr wichtig: 30% Wichtig: 47% Teils/teils: 15% Weniger wichtig: 6% Unwichtig: 2% Keine Angabe: 0%	Sehr wichtig: 31% Wichtig: 48% Teils/teils: 13% Weniger wichtig: 6% Unwichtig: 1% Keine Angabe: 0%
Wurden während des Gesprächs Ziele vereinbart ?	Ja: 72% Nein: 2% Keine Angabe: 26%	Ja: 91% Nein: 8% Keine Angabe: 1%	Ja: 87% Nein: 11% Keine Angabe: 2%



Befragung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zur Umsetzung der Zielvereinbarungs- und Fördergespräche:

Frage	Führungskräfte 2006: 251 Bögen	Mitarbeiter 2006: 541 Bögen	Mitarbeiter 2009: 204 Bögen
Trägt das Gespräch zur Verbesserung der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bei?	Ja: 74% Nein: 4% Keine Angabe: 22%	Ja: 76% Nein: 15% Keine Angabe: 9%	Ja: 77% Nein: 15% Keine Angabe: 8%
Hat das Gespräch positive Auswirkungen auf die Arbeitsqualität ?	Ja: 64% Nein: 8% Keine Angabe: 28%	Ja: 63% Nein: 22% Keine Angabe: 15%	Ja: 65% Nein: 25% Keine Angabe: 10%
Haben Sie Rückmeldungen zu Ihrem Führungsverhalten bekommen? / War Ihr Vorgesetzter offen für eine Rückmeldung über sein Führungsverhalten?	Ja: 66% Nein: 8% Keine Angabe: 26%	Ja: 89% Nein: 5% Keine Angabe: 6%	Ja: 81% Nein: 5% Keine Angabe: 13%



... eindeutiger Bezug zu den Ergebnissen einer Befragung der Führungskräfte der Kliniken der Stadt Köln gGmbH zu den „Maßnahmen der strategischen Personalplanung“:

1. Wertschätzung

2. Verbindlicher, strukturierter FA-Katalog

3. Unternehmenskultur

4. Familienfreundliches Krankenhaus

5. Öffentlichkeitsarbeit

6. Langfrist-Recruitingstrategie

7. Langfristige Karrierepfade

8. Prozessoptimierung

9. Flexibilisierung von Arbeitsmodellen

10. Verbesserung der internen Kommunikation

Mai 2010

Ranking nach

- Anzahl der zu erreichenden MA
- Dauer bis zur Wirkung



5. Erfahrungsaustausch zu den Erfolgsfaktoren / Stolpersteinen zur Personalentwicklung

- Unterstützung der obersten Leitungsebene
- Qualifizierte/r Personalentwickler/in
- Kooperation mit dem Betriebsrat / der MAV / dem Personalrat
- Kooperation zwischen Personalentwicklung und Qualitätsmanagement
- (Weiter-) Entwicklung der PE-Maßnahmen durch eine fach- und berufsgruppenübergreifendes Team („Arbeitsgruppe Personalentwicklung“)



5. Erfahrungsaustausch zu den Erfolgsfaktoren / Stolpersteinen zur Personalentwicklung

- Priorisierung der PE-Instrumente nach Aufwand und Nutzen
- Verzahnung der PE-Instrumente, z.B. Zielvereinbarungs-/Fördergespräche und Beurteilung
- Kennzahlen zum Nutzen und der Akzeptanz der PE-Maßnahmen
- Schulung und Öffentlichkeitsarbeit
- *... Ergänzung der Liste durch die Teilnehmer/innen des Workshops*