

QM PRAXIS

Multiprofessionelle Teams in Einrichtungen der stationären Altenhilfe führen, Teil 5

Teilautonome Arbeitsgruppen effektiv führen

Im Unterschied zur interaktionellen Personalführung, also der Führung der Menschen durch Menschen, beschäftigt sich die strukturelle Personalführung mit den situativen Faktoren des Führungsprozesses.

Von Andrea Miske

Münster // Die strukturelle Personalführung beruht auf der Gestaltung organisatorischer Strukturen mit dem Ziel, den Bedürfnissen, Interessen und Anlagen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Sie nimmt wie die interaktionelle Personalführung Einfluss auf die Zufriedenheit, Motivation oder Arbeitsleistung der Mitarbeiter, besteht aber weitgehend unabhängig vom direkten Einfluss der Führungskraft. Ihre Handlungsfelder können in der Organisationsstruktur liegen, d. h. der Arbeitsinhaltsgestaltung, der Ablauforganisation, der Arbeitszeitgestaltung oder dem Entlohnungssystem. An dieser Stelle sollen nur die Arbeitsinhaltsgestaltung und Ablauforganisation besprochen werden.

Stellenbeschreibungen

Die strukturelle Personalführung beginnt mit passgenauen Stellenbeschreibungen. Stellenbeschreibungen sind ein Werkzeug der Organisation, mit dem Kompetenzabgrenzungen und Befugnisse sowie Qualitätsanforderungen der Mitarbeiter geregelt werden. Differenzierte Stellen-

Die zuständige Pflegefachkraft koordiniert, steuert und kontrolliert den gesamten Leistungserstellungsprozess, während Tätigkeiten niedrigeren Komplexitätsgrades abhängig von ihrer Qualifikation von nachgeordneten Mitarbeitern ausgeführt werden.

Arbeitsinhaltsgestaltung

Ausgehend vom Ziel, die Motivation der Mitarbeiter durch Arbeitsinhaltsgestaltung zu fördern, sollten folgende Kriterien erfüllt sein: Anforderungsvielfalt der Aufgabe, Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Aufgabengeschlossenheit), Bedeutsamkeit der Aufgabe und Autonomie, d. h. ein gewisses Maß an Freiraum bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe.

Maßnahmen der Arbeitsinhaltsgestaltung sind vor allem die Arbeitserweiterung durch die Abfolge verschiedener, aber hinsichtlich ihrer Anforderungen gleichwertiger Arbeitselemente (Job-Enlargement) sowie die Arbeitsbereicherung durch neue, herausfordernde Tätigkeiten (Job-Enrichment). Diese Prinzipien der Aufgabenintegration können sowohl an einem einzelnen Arbeitsplatz realisiert werden, als auch im Rahmen von Teamarbeitskonzepten, z. B. im Rahmen der „Teilautonomen Arbeitsgruppe“. Hierunter wird eine kleine Gruppe von Mitarbeitern verstanden, die für die Erstellung einer kompletten Dienstleistung verantwortlich ist und neben der eigentlichen Aufgabe auch Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben in diesem Kontext wahrnimmt. Insofern organisiert und reguliert die Gruppe sich selbst, auch hinsichtlich Arbeitsverteilung, Arbeitszeit und Urlaubsplanung.

Diese Definition und Aufgabenbeschreibung charakterisiert auch das multiprofessionelle Pflege- und Betreuungsteam unter Leitung einer zuständigen Pflegefachkraft, das die Gesamtverantwortung für einen definierten Bewohnerkreis übernimmt, und entspricht wesentlichen Inhalten des Job Characteristics Models (siehe Tabelle), das für hohe Arbeitszufriedenheit steht.

Arbeitsablaufgestaltung

Obwohl die Gestaltung der Arbeitsablauforganisation in engem Zusammenhang mit der Arbeitsinhaltsgestaltung steht, erhält sie eine besondere Bedeutung durch ihr Ziel, schlanke, effiziente Prozesse zu schaffen, wodurch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert und unklare Zuständigkeiten, aufwändige Abstimmungs- und Koordinierungsprozesse zwischen Abteilungen sowie hohe Durchlaufzeiten für abteilungsübergreifende Abläufe vermieden werden.

Während die Themen der interaktionellen Personalführung allgemeine Gültigkeit haben, bieten insbesondere die Punkte „Arbeitsinhalts- und Arbeitsablaufgestaltung“

DAS JOB CHARACTERISTICS MODEL

(IN ANLEHNUNG AN HACKMAN & OLDDHAM, 1980, S. 90)

wesentliche Aufgabendimensionen	entscheidende psychische Zustände	personen- und arbeitsbezogene Ergebnisse
Variation der Fähigkeiten (Anforderungswechsel)	erlebte Bedeutung der Arbeit	hohe intrinsische Arbeitsmotivation
Identifizierbarkeit (mit) der Aufgabe		hohe Qualität der Arbeitsleistung
Wichtigkeit der Aufgabe		hohe Zufriedenheit mit der Arbeit
Autonomie	erlebte Verantwortung	Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten
Rückmeldung	Kenntnisse der aktuellen Ergebnisse der Arbeit	

der strukturellen Personalführung neue Möglichkeiten zur zielorientierten effektiven Führung einer teilautonomen Arbeitsgruppe. Sie fördern als Maßnahme der Organisationsentwicklung die Übertragung definierter Führungs- und Entscheidungskompetenzen auf eine unterordnete Hierarchieebene und tragen dort zum Erreichen einer gewissen Autonomie bei.

Übertragen auf die Implementierung arbeitsteiliger Teams unter Leitung einer zuständigen Pflegefachkraft, die über die erforderlichen

Fach- und Teamleitungskompetenzen verfügt und deren Arbeit durch organisationalen Strukturen und Prozesse effektiv unterstützt wird, besteht durch die Strukturierung als teilautonome Arbeitsgruppe die Chance, maßgebliche Änderungen hinsichtlich der Organisations- und Personalentwicklung in der Pflege zu erreichen. Die Implementierung böte die Chance, durch Einbeziehung anderer Berufsgruppen sowie angelernter Mitarbeiter den „Pflegenotstand“ aufzufangen, die Attraktivität

des Pflegeberufes durch höhere Leistungsanforderungen und entsprechend bessere Entlohnungssysteme zu befördern und so gegebenenfalls auch den tatsächlichen Fachkräftemangel zu verringern.

■ Die Autorin ist Qualitätsmanagerin Gesundheits- und Sozialwirtschaft (M.A.) beim DRK Landesverband Westfalen-Lippe, Betriebswirtschaftliche Beratungs- und Service-GmbH, Andrea.Miske@drk-westfalen.de

DIE THEMEN DER REIHE

1. Ausgangssituation
2. Konzeptionelle Grundlagen
3. Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement
4. Interaktionelle Personalführung
5. **Strukturelle Personalführung**

beschreibungen sind ein Indiz dafür, dass sich Verantwortliche auf der Ebene der Organisationsleitung intensiv mit den Aufgaben und Zielen der Gesamtorganisation, der einzelnen Funktionsbereiche, deren Vernetzung und Abgrenzung beschäftigt haben.

Im Hinblick auf die Differenzierung von Arbeitsprozessen in einem multiprofessionellen Pflege- und Betreuungsteam bedeutet dies, dass Stellenbeschreibungen hinsichtlich

- bewohnerbezogener Aufgaben,
- personalbezogener Aufgaben,
- betriebsbezogener Aufgaben,
- Kriterien der Eignung sowie der Kommunikation

trennscharf zwischen den Kompetenzen, Aufgaben und Zuständigkeiten der zuständigen Pflegefachkraft, der Fachkraft mit Durchführungsverantwortung sowie denen der Nichtfachkräfte unterscheiden müssen.

Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass zuständige Pflegefachkraft, Fachkräfte mit Durchführungsverantwortung, Mitarbeiter anderer Professionen sowie an- und ungelernete Mitarbeiter zukünftig nicht gemeinsam im Rahmen von Pflege- und Betreuungsprozessen tätig werden können. Nur werden sich ihre Rollen signifikant unterscheiden: