

Wer performt hier unzureichend?

Weiterbildung, ärztliche Führung und die underperforming trainees

Im Seminar werden wir

- einen Vortrag hören,
- in Kleingruppen arbeiten,
- in Kleingruppen und im Plenum diskutieren.

Am Ende des ersten Moduls

- lernen Sie theoretische Bezugspunkte und Positionen kennen.
- Darauf können Sie dann im beruflichen Alltag Ihr Handeln beziehen.

- Zurückgeblickt: Kompetenzentwicklung, ärztliche Führung und Weiterbildungskultur
- Vorausgeschaut: Umgang mit underperforming trainees
- Fokussiert: ärztliche Weiterbildung als Führungsaufgabe

Rückblick

Zahlen vor Kompetenzen
oder Kompetenzen vor
Zahlen?

Inhaltlich strukturierte,
zeitlich geplante
Weitergabe von Wissen,
angepasst an das
Vorwissen von
Lernenden

Integration in den
Klinikalltag

Führen mit Auftrag

verantwortlichkeit für
die Weiterbildung auf
beiden Seiten

Mehr Bürokratie

Gemeinsamer
Lernprozess

Erwachsenenbildung

Schwierigkeiten bei der
„Messung“
kompetenzorientierter
Weiterbildung

Kontext: organisationales Lernen I

„Lernen in Organisationen gründet sich dagegen auf Interaktionsprozesse zwischen Individuen, bei denen durch Abweichungen oder Störungen von Routinen Widersprüche bezogen auf den üblichen Ablauf entstehen. Daraus resultieren Modifikationen der Interaktionsmuster, welche die Organisation übernimmt und ihre generierende Grundlage verändert. Es sind aber immer Menschen, welche Diskrepanzen im Organisationskontext als „Widersprüche“ bezogen auf ihre Position und Interessen interpretieren. Dies bedeutet, dass Lernen der Organisation nicht zu trennen ist von Veränderungen von Menschen, seien dies Einzelne oder Gruppen.“ (Faulstich2007, S. 58f.)

Kontext: organisationales Lernen II

„Es geht also nicht um Alternativen, sondern um Grade von Selbstbestimmtheit vs. Fremdbestimmtheit. Selbstbestimmtes Lernen kann informell in Arbeits- und Lebenszusammenhängen, aber auch institutionell in Bildungseinrichtungen stattfinden. Es kommt darauf an Arrangements zu finden, in denen die Kontrollchancen der Lernenden erhöht werden. Zentraler Fokus ist die Position der Lernenden und deren aktive Aneignungsprozesse. Zentral sind für „expansives Lernen“ (Faulstich/Ludwig 2003), für ein Lernen, das die eigene Weltverfügung erhöht, die Begriffe Interesse und Bedeutsamkeit.“ (Faulstich 2007, S. 61)

Kontext: Lernensembles

1. Universalität	Ablösung vom Sonderfall des einzelnen Lernenden
2. Versachlichung	Herauslösung aus dem individuell, emotional überformten sozialen Kontext
3. Interessenartikulation	Diskussionsforum für ein Interessenaushandeln bei Wertkonflikten
4. Interaktionschancen	Freiraum für gemeinsame Entwicklung
5. Individuelle Leistung	formale Gleichheit bei leistungsbezogenen Standards,
6. Soziale Vergleiche	Sichtbarmachen individueller Unterschiede
7. Reflexive Distanz	Raum für offene Lernanstrengungen und gemeinsames Erkenntnisstreben
8. Aufbereitete Erfahrung	Zugänge zu Welten, die über die zeitlichen und räumlichen Grenzen des unmittelbar Erfahrbaren hinausgehen
9. Organisatorische Unabhängigkeit	Freiheitsspielräume gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt
10. Professionalität	Professionalität der Lehrenden

Werte	Interaktionsstrukturen	Artefakte
Werte, Normen	Konventionen	Statussymbole
Einstellungen	Riten, Zeremonien	Abzeichen
Jargon	Feiern, Festessen	Logos, Embleme
Tabus	Beteiligungsformen	Kleidung
Denkweisen	Mitarbeiterauswahl	Reise, Urkunden
Traditionen	Konferenzen	Geschenke
Anekdoten, Mythen	Sanktionen	Architektur, Technik
Slogans, Mottos	Konfliktformen	Arbeitsbedingungen
Grundsätze	Kooperationsformen	Idole, Totems, Fetische
Wissensbestände	Führungsstile	Plakate, Broschüren
Unternehmensziele	Personalentwicklung	Publikationen
	Weiterbildung	Kunst

Aspekte von Unternehmenskultur

Quelle: Faulstich2007, S. 61

Führung als Praxis der Lernunterstützung	Prozessieren	Strukturieren	Kultivieren
Individuum	Intuition ermutigen, Intellektuelles stimulieren, stilles Wissen bergen	Evaluation von Lernprozessen, Dialog über Lernergebnisse sichern	Bedeutung herstellen
Team	Vertrauen in Lernprozesse zeigen, eigenes Verständnis und neue Ideen kommunizieren	Lernunterstützende Strukturen schaffen, Reflexion ermöglichen, Ressourcen für Kreativität und Teamarbeit bereitstellen	Gemeinsame Sprache fördern, gemeinsame Bilder, Metaphern herstellen
Organisation	Visionen für Organisation erarbeiten, Lernwege beschreiben, zu Vielfalt der Perspektiven ermutigen	Einrichtung von diagnostischen Verfahren und Evaluationsmethoden	Bestimmte Abläufe verstetigen durch Anerkennung

Führung als Praxis der Lernunterstützung heißt:

- nach den strukturellen, institutionellen und kulturellen Strukturen fragen
- Handlungsorientierung (in diesen Strukturen) als bedeutsam erkennen
- nicht ein Akteur (Führungsperson) handelt, sondern viele
- kann durch Lernprozesse erkannt und bewusst gemacht sowie verändert werden.

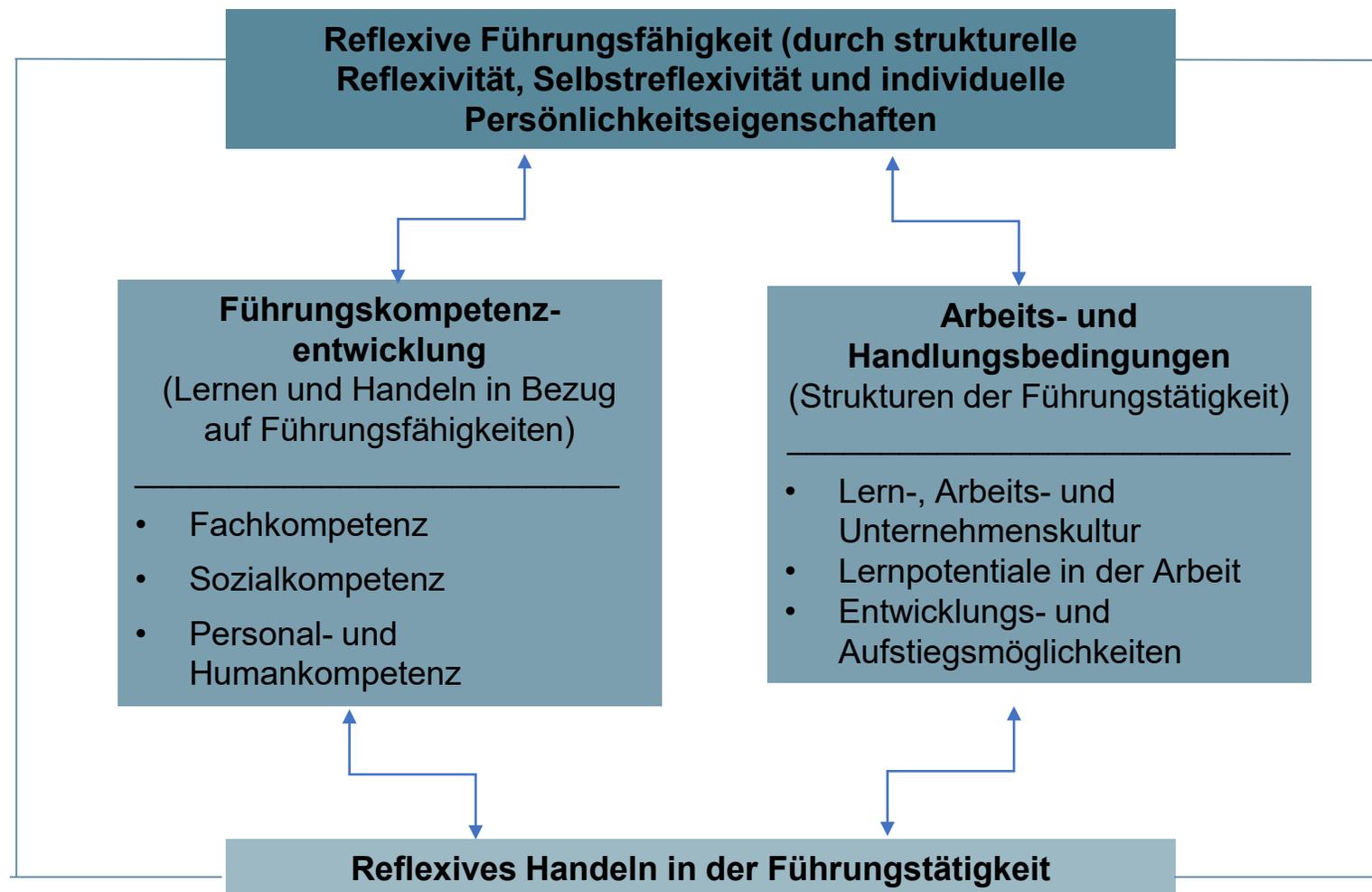
Übertragung der Kriterien einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung auf den klinischen Alltag

Kriterien	Kurzcharakteristik	Umsetzung im klinischen Alltag
Vollständige Handlung/ Projektorientierung	Aufgaben mit möglichst vielen zusammenhängenden Einzelhandlungen im Sinne der vollständigen Handlung und der Projektmethode	Durchführung einer Narkose mit allen dazugehörigen Teilbereichen (Einleitung, Aufrechterhaltung, Ausleitung, Überleitung in den nachversorgenden Bereich)
Handlungsspielraum	Freiheits- und Entscheidungsgrade in der Arbeit, d. h. die unterschiedlichen Möglichkeiten, kompetent zu handeln (selbstgesteuertes Arbeiten)	Festlegung der zugestandenen, notwendigen Aufgaben (z.B. Intubation, ZVK-Anlage) unter Berücksichtigung des Ausbildungsstandes und klarer Kommunikation wann auf jeden Fall ein Facharzt hinzugezogen werden muss, Festlegung der rechten und linken Grenze
Problem-, Komplexitätsverfahren	Ist abhängig vom Umfang und der Vielschichtigkeit der Arbeit, vom Grad der Unbestimmtheit und Vernetzung	Narkose: Ergibt sich aus dem Patienten: Alter, Gesundheitszustand, Notfall-Elektiv, geplante OP, intraoperative Zwischenfälle, etc.
Soziale Unterstützung/ Kollektivität	Kommunikation, Anregungen, Hilfestellungen mit und durch Kollegen und Vorgesetzte; Gemeinschaftlichkeit	Als Assistent ist man unter Supervision eines OA bzw. FA, der sich nicht direkt hinter dem Assistenten befindet, aber unmittelbar in räumlicher Nähe.
Individuelle Entwicklung	Aufgaben sollen dem Entwicklungsstand des Einzelnen entsprechen, d. h., sie dürfen ihn nicht unter- oder überfordern	Assistenten werden schrittweise in Abhängigkeit von ihrer "Performance" an höher Schwierigkeitsgrade der Narkose herangeführt. Dies wird mit dem Assistenten vorher besprochen, so dass zusätzlich Zeit für die Erlangung theoretischer Kenntnisse besteht.
Entwicklung von Professionalität	Verbesserung der beruflichen Handlungsfähigkeit durch Erarbeitung erfolgreicher Handlungsstrategien im Verlauf der Expertisenwicklung (Entwicklung vom Novizen bis zum Experten)	Orientierung an der Weiterbildungsordnung in Bezug auf Erlangung der Gebietsbezeichnung und Zusatzweiterbildungen
Reflexivität	Möglichkeiten der strukturellen und Selbstreflexivität	Weiterbildungsgespräche: Besprechungen der Assistenten, Fachärzte, Oberärzte unter sich oder im Gesamten, Explanives Lernen

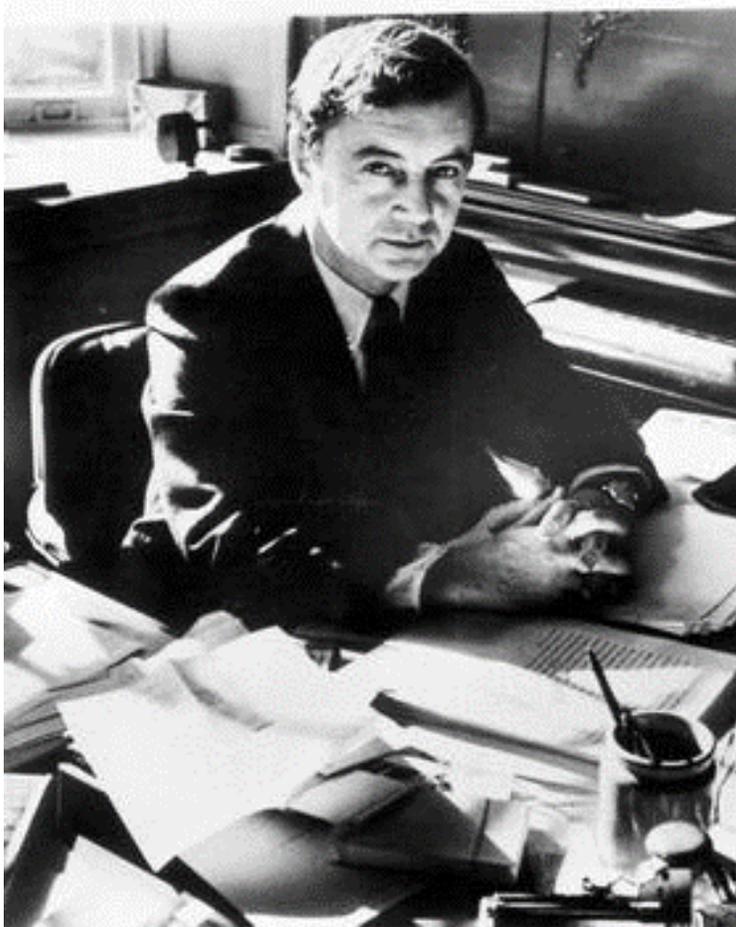
Arbeitsaufgabe

Aus dem Alltag – Fallbeispiel „underperforming trainee“

Rahmungen reflexiver Führungsfähigkeit



Quelle: Ehrlich 2020, S. 31



Ervin Goffman (1922-1982)

Organisation von Alltagserfahrungen, Ausbalancierung von Erfahrungen

„Mein Ziel ist der Versuch, einige der grundlegenden Rahmen herauszuarbeiten, die in unserer Gesellschaft für das Verstehen von Ereignissen zur Verfügung stehen, und ihre besonderen schwachen Punkte zu analysieren.“ (Goffman 1974, S.18)

„Wenn der einzelne in unserer westlichen Gesellschaft ein bestimmtes Ereignis erkennt, neigt er dazu, seine Reaktion faktisch von einem oder mehreren Rahmen oder Interpretationsschemata bestimmen zu lassen.“ (Goffman 1974, S. 31)

Vorderbühne	Hinterbühne
Vorstellung/Darstellung	Probe der Darstellung
Bühnenbild als Teil der Fassade	Hinter der Fassade, diese Bühne betritt nur der Darsteller/die Darstellerin
Normen und Regeln	„Maske fallen lassen“ „aus der Rolle fallen“
Förmliche Kommunikation	Informelle Kommunikation
Fremdeinschätzung	Selbsteinschätzung

„ ‚Rahmen‘ bezeichnen Interpretationsschemata, mit denen sich die in einer Situation Anwesenden wechselseitig wahrnehmen und darstellen. Die in Interaktionsprozessen aktivierten Rahmen organisieren die Erfahrungen der Teilnehmenden. Sie bieten ihnen eine (häufig vorläufige) Antwort auf die Frage, ‚was wirklich‘ vor sich geht. [...] Räumliche und zeitliche Anfangs- und Endklammern sowie innere Klammern, die eine Pause oder eine Verschiebung der Ebenen innerhalb des Vorgangs kennzeichnen, schützen den ‚Seinsbereich‘, der, wenn alles gut geht, erzeugt werden soll.“ (Goffman 1977, S. 293)

Vielschichtigkeit der Rahmen:

- Durch Modulationen werden primäre Rahmen transformiert:
 - wie z.B. das „So-tun-als-ob“
 - „In-einen-anderen-Zusammenhang-stellen“ (Goffman 1977, S.60ff.)
 - „Täuschungen“ in guter oder schlechter Absicht (ebd., S.98ff.)
- Irritationen als „normale Schwierigkeiten“ (ebd., S.331ff.) im Interaktionsprozess
- So kann die „Mehrdeutigkeit“ (ebd., S.332ff.) einer Situation zu Zögern und Unsicherheit der Handelnden führen, bis der Rahmen für sie hinreichend „geklärt“ ist, d.h. klar ist, wie weiter vorgegangen werden soll.

- Rahmen als Erfahrungskontexte sozialer Interaktionen (Situationen); Rahmenanalyse als Analyse der sozialen Wirklichkeit
- Bsp. Spiel = nicht ernst gemeinte Tätigkeit als Vorwegnahme der ernst gemeinten Tätigkeit
- Mehrdeutigkeiten zwischen Rahmen sind möglich, Transformationen ebenso
- gestaltet (gespielt, inszeniert) durch Interaktionsrituale zwischen Individuen
- passende Kontextualisierungen von Verhaltensweisen und Äußerungen sind bedeutsam, (um nicht aus dem Rahmen zu fallen).
- Techniken der Imagepflege, z.B. um Stellungen innerhalb der Gesellschaft zu verändern oder zu erhalten (Wahrung der Form, Feingefühl, Verhaltenskodexe für unterschiedliche Situationen)