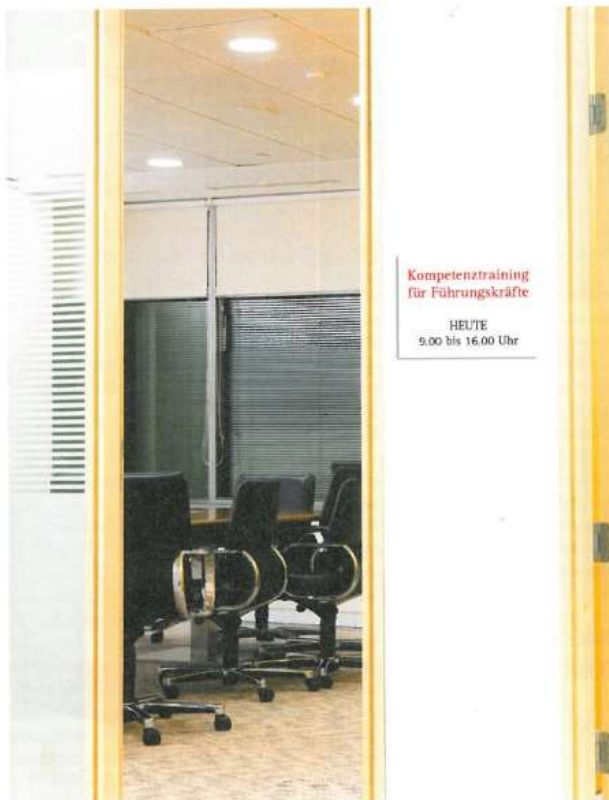


Kompetenztraining für Führungskräfte

Vitos schult seine Mitarbeiter systematisch

■ J. Schütz, V. Plate,
S. Ruhl, B. Ruck

Die Qualifikation der Mitarbeiter in einer Psychiatrie entscheidet maßgeblich über die Qualität der erbrachten Leistungen und damit über die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung. Historisch bedingt, findet eine Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements im Krankenhaus meist jedoch nur in Form von Weiterbildungsordnungen und Fortbildungsprogrammen statt. In der Regel sind diese weder auf die Unternehmensziele abgestimmt, noch richten sie sich an alle Berufsgruppen. Dabei sind Krankenhäuser als Experten-Organisationen fachlich äußerst gut aufgestellt, es mangelt aber an einem Management-Verständnis. Die Mitarbeiter sind zwar Experten ihres Fachs, hinsichtlich einer systematischen Führungsarbeit haben sie jedoch häufig Qualifizierungsbedarf. Wirksame Führung bedarf bestimmter Schlüsselkompetenzen, die den wenigsten Menschen in den Schoß fallen. Der Vitos Konzern hat deshalb in Kooperation mit ZeQ, einer Unternehmensberatung für Qualitätsmanagement und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen, ein umfassendes Schulungsprogramm für seine 650 Führungskräfte entwickelt. Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit war die Entscheidung des Landeswohlstandsverbands Hessen, seine Kliniken und Heimeinrichtungen unter das Dach einer Unternehmensholding zu fassen, um sie als modernen und zukunftsreichen Gesundheitskonzern am Markt zu positionieren. Innerhalb dieser Strukturen vereinigt das Unter-



Der Vitos Konzern hat ein an den Unternehmenszielen ausgerichtetes umfassendes Führungskräftetraining entwickelt. Es ist Teil eines weitreichenden, sowohl konzernübergreifenden als auch standortspezifischen Veränderungsprozesses, der mit einer strategischen Neuausrichtung des Konzerns einhergeht.

nehmen heute rund 8.800 Mitarbeiter und mehr als 30 fachlich eigenständige Kliniken, die mit über 40 Standorten in Hessen verteilt sind.

Mit der Etablierung der neuen Struktur galt es, eine Konzernstrategie zu entwickeln, diese in einer Balanced Scorecard abzubilden und die Ziele des Konzerns auf der Ebene der Tochtergesellschaften mit einem Zielvereinbarungssystem zu operationalisieren. Dieser Strategie- und Personalentwicklungsprozess wurde systematisch extern begleitet.

Schlüsselfähigkeiten für die Führungsaufgabe stärken

Ein wesentliches Anliegen war es, die Führungskräfte aller Tochtergesellschaften aktiv in den Strategieprozess einzubinden. Einerseits sollte deren fachliches Know-how genutzt werden, andererseits sollte dadurch das nötige Commitment gewährleistet werden, das für eine erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele zwingend erforderlich ist. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte sich die rund 80 Personen starke Gruppe der obersten Führungsebene auf der ersten Führungskräftekonferenz des Konzerns drei Tage lang mit den sechs wichtigsten Strategiethemata auseinandersetzen. Ein Teil der Führungskräfte bildete das Projektteam, das die Konferenz unter Moderation von Strategieberatern intensiv vorbereitete.

Als ein erfolgsentscheidender Faktor wurde das strategische Thema „Entwicklung der Mitarbeiter“ identifiziert und bearbeitet. Schnell waren sich die Teilnehmer darüber einig, dass die gleichzeitig ins Leben gerufene neue Marke Vitos nur mit einer einheitlichen Kultur mit Leben gefüllt werden kann. Diese in das Unternehmen hineinzutransportieren, ist vor allem Aufgabe der Führungskräfte. Damit das gelingt, müssen die konzernweiten Führungsgrundsätze konsequent umgesetzt werden, eine tiefe Durchdringung erreichen und nicht zuletzt die eigenen Führungskräfte umfassend qualifiziert werden.

Um die Basis für ein einheitliches Führungsverständnis zu schaffen, hat das Projektteam Führungsgrundsätze erarbeitet, die anschließend in der Konferenz sehr kontrovers diskutiert und modifiziert verabschiedet wurden. Sie bilden die Grundlage für die weitere Personalentwicklung des Konzerns. Damit einhergehend wurde sich für ein konzernweites Führungskräfteschulungsprogramm entschieden. Es soll den Führungskräften Schlüsselfähigkeiten für die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe vermitteln. Das Projektteam konzipierte auch die Eckpunkte dieses Trainings, das sich an alle rund 650 Führungskräfte des Konzerns, von der Geschäftsführung bis zur Stationsleitung, richtet.

Eine besonders positive Resonanz erfuhr die Entscheidung, alle Führungsebenen in das Programm einzubeziehen und die Schulungen berufsgruppenübergreifend abzuhalten. Damit betont und fördert das Führungskräftetraining bereits die in der psychiatrischen Behandlung eminent wichtige multiprofessionelle Zusammenarbeit der Berufsgruppen.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Ausgestaltung des Führungskräftetrainings war es, die Inhalte so auszuwählen, dass sie den Führungskräften Kompetenzen vermitteln, mit denen sie den laufenden Strategieprozess optimal unterstützen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können. Dazu wurden folgende Themen definiert:

- „Führung“ (Welche Funktionen erfüllt eine Führungskraft? Welches Handwerkszeug gibt es?)
- „Kommunikation“ (Wie erreiche ich meine Mitarbeiter? Wie löse ich Konfliktsituationen?)
- „Strategie“ (Mit welchen Methoden gelingt es, trotz des operativen Tagesgeschäfts auch die strategischen Ziele des Konzerns nicht aus den Augen zu verlieren?)
- „Veränderungsmanagement“ (Wie kann ich selbst zum Erfolg eines Change-Management-Prozesses beitragen? Welche Risiken gilt es zu beachten?)

Aufgrund der Heterogenität der Schulungsteilnehmer war es zunächst wichtig, sie auf ihrem jeweiligen Kenntnisstand abzuholen und damit einen gemeinsamen Ausgangspunkt für die weiteren Schulungsmodulare zu schaffen. Deshalb beinhaltet der erste Baustein der strategischen Personalentwicklung Einführungsworkshops, die zunächst alle Führungskräfte mit den wichtigsten Elementen der neuen Strategie, den Führungsgrundsätzen und Unternehmenswerten vertraut machen. Über einen Zeitraum von mehreren Wochen nahmen in zehn Veranstaltungen jeweils 50 bis 70 Führungskräfte an den Auftaktveranstaltungen teil.

Kontrovers geführte Diskussionen erwünscht

Da es Aufgabe der Führungskräfte ist, künftig ihren eigenen Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen den Konzernzielen der vier Balanced-Scorecard-Ebenen transparent und gut verständlich weiterzugeben, legten die Trainer und Moderatoren den Fokus auf die Interaktion. Dazu gehörten die bewusst kontrovers geführten Diskussionen zur Unternehmensstrategie, im Ablauf angelehnt an die bekannte TV-Sendung „hart aber fair“, sowie die Aufbereitung der Führungsgrundsätze anhand einer „Marktplatz-Übung“, die es den Teilnehmern ermöglichte, sich an sechs Ständen ausführlich zu den betreffenden Grundsätzen zu informieren und angeregt das Für und Wider zu diskutieren. Die unmittelbare Beteiligung möglichst vieler Teilnehmer führte so zu einem regen Austausch. Auf diese Weise sollten alle Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis für die Vitos-Strategie, die Unternehmenswerte und die Führungsgrundsätze erlangen.

Flankiert wurden die interaktiven Übungen mit Vorträgen des Konzerngeschäftsführers, der Leitungen des Konzerngeschäftsbereichs Personal, Organisation und Recht sowie der Konzernkommunikation. Videospiele bekannter Führungspersönlichkeiten anderer Unternehmen, die ihre

Inhalte der Schulungen	
Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben der Führung - Führungsstile und Dimensionen der situativen Führung - Werkzeuge erfolgreicher Führung - Übungen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Analysetools - Strategische Zielformulierung und Kennzahlen - Prognoseinstrumente und Balanced Scorecard - Übungen
Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Modelle und Stufen von Veränderung - Werkzeuge des Veränderungsmanagements - Übungen
Kommunikation und Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen der Kommunikation - Kommunikationsmodelle und Transaktionsanalyse - Umgang mit schwierigen Zeitgenossen und Killerphrasen - Übungen
Erwartungshaltung der Geschäftsführung	
Unsere Führungskräfte sollen ...	<ul style="list-style-type: none"> ... die Vitos-Führungsgrundsätze und Vitos-Werte ausbilden, weitertragen und den Mitarbeitern vorleben. ... Veränderungen als Chance begreifen und die Werkzeuge an die Hand bekommen, um sowohl Veränderungen zu managen als auch Mitarbeiter in Veränderungsprozessen mitzunehmen. ... ergebnisorientiert führen, insbesondere bei der Strategieentwicklung für den eigenen Verantwortungsbereich, Ziele vereinbaren und erfolgreich umsetzen, (auch kritischer) Feedback geben und Konflikte managen.
Evaluation	
Kontinuierliche und zielgenaue Evaluation mittels	<ul style="list-style-type: none"> - Auswertung der Evaluationsbögen nach jeder einzelnen Veranstaltung (kurzfristige Perspektive) - erneuter Mitarbeiterbefragung und Vergleich mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung aus 2009 (längerfristige Perspektive)

Veränderungen erfordern Akzeptanz der Beteiligten

Die Schulungen, die sich an die Workshops anschließen, folgen einem modularen Aufbau mit mehreren Schulungstagen, das heißt, es sind für die Qualifizierung von 650 Führungskräften rund 45 Führungskräfte-seminare mit jeweils 15 Teilnehmern notwendig. Der modulare Aufbau ermöglicht es, zusätzliche Themen künftig integrativ anzuschließen.

Ziel ist es, deren Inhalte möglichst praxisnah zu vermitteln und damit einen Transfer auf den (Führungs-)Alltag sicherzustellen (Abb.). Schwerpunkt der Trainings bildet die Konkretisierung der vermittelten Inhalte mit zahlreichen Beispielen aus der Beratungspraxis, um sie für die Teilnehmer anhand abwechslungsreicher Übungen erfahrbar zu machen. Ergänzenden theoretischen Input liefern ausführliche Schulungsunterlagen, die den Teilnehmern zur besseren Vorbereitung bereits vor der Schulung zur Verfügung gestellt werden.

Ein gestuftes Vorgehen unterstützt die Absicht, die Führungskräfte mit den Trainings nicht zuletzt in ihrer Vorbildfunktion zu bestärken. So werden zunächst die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene geschult. Es folgen die Führungskräfte der dritten und vierten Führungsebene. Dieses kaskadenförmige Vorgehen stellt sicher, dass die Führungskräfte ihr Wissen stets für die nachgeordneten Hierarchieebenen herunterbrechen und somit den Mitarbeitern als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stehen können.

Um für folgende Schulungen einen gleichbleibenden Qualitätsanspruch gewährleisten zu können, hat der Konzern per Ausschreibung einen Trainer-

pool gebildet, der sich aus rund zehn Trainern von unterschiedlichen Organisationen mit unmittelbarer Erfahrung im Gesundheitssystem zusammensetzt. Darüber hinaus stellt ein dezidiert Trainingsleitfaden sicher, dass alle Trainer einheitliche Inhalte vermitteln und Schwerpunkte setzen. Die Aufbereitung der Inhalte erfolgt anhand einer Lernschleife, die eine Vorbereitungs-, Durchführungs- und Evaluationsphase umfasst.

Das ist wichtig, um sowohl im Vorfeld die Lernziele zu definieren, als auch, um die Erfahrungen aus den Schulungen für eine kontinuierliche Verbesserung nutzbar zu machen. Die bisherige Evaluation zeigt, dass insbesondere der hohe Praxisbezug und die im Vorfeld zur Verfügung gestellten, ausführlichen theoretischen Unterlagen von den Führungskräften positiv bewertet werden.

Die systematische Führungskräfteentwicklung wird seit Anfang des Jahres um einen weiteren wichtigen Baustein

ergänzt. Eine konzernweite Mitarbeiterbefragung erbob die Einschätzung aller Mitarbeiter zu verschiedenen relevanten Punkten: Hierzu zählen unter anderem die Themen Arbeitsumfeld, Aufgabenbereich, Einarbeitung und Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung, Bewertung der direkten Führungskraft und Geschäftsleitung. Die Ergebnisse liefern wertvolle Anhaltspunkte zu der Zufriedenheit der Mitarbeiter in Punkten, die auch die weitere Führungskräfte- und Personalentwicklung betreffen. Zur gezielten Nutzung dieser Informationen war es wichtig, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bereits vor dem Start der Führungskräfte-schulungen vorlagen.

Standards entwickelt für Mitarbeitergespräche

Als wesentliche konzernweite Verbesserungspotenziale konnten die Themen Ideenmanagement, Konfliktmanage-

ment, Einführung von Mitarbeitergesprächen, Feedback geben und Ziele vereinbaren identifiziert werden. Diese Themen werden bei den Führungskräfte-trainings aufgegriffen und intensiv behandelt.

Eine weitere Verbesserungsmaßnahme stellt die Entwicklung konzernweiter Standards für das Führen von Mitarbeitergesprächen dar, die mit dem Konzernbetriebsrat abgestimmt wurden. Mit ihnen wird ein konzernweiter Qualitätsstandard definiert, wie, in welchem Rahmen und mit welcher Zielsetzung Mitarbeitergespräche im Vitos Konzern geführt werden.

Anschließen der Verfasser:

Jochen Schütz
Vito Plan
Geschäftsbereich Personal, Organisation und Recht
Vito GmbH
Strobelgasse 2
54117 Kassel

Stefan Rühl
Bettina Rühl
Am Oben Linsenpark 7
54165 Menden

Die Beratung übernimmt (B1)
als Teil Consulting AG

Botschaft an die Vitos-Führungskräfte richteten, rundeten diesen ersten Schulungsblock ab.

Alle Workshops wurden detailliert evaluiert. Eine genaue Analyse der Teilnehmerbewertungen ergab, dass die Workshops an den jeweiligen Vitos-Standorten unterschiedlich bewertet wurden, und das trotz gleicher Inhalte sowie selben Moderatoren und Referenten. Die überwiegende Zahl der Workshops bewerteten die Teilnehmer positiv. Dies zeigte sich bereits an den lebendigen und kontrovers-kritischen

Diskussionen. Einzelne Workshops wurden weniger positiv bewertet. Hier zeigte sich, dass noch nicht alle Führungskräfte in den Tochtergesellschaften ausreichend in den von der obersten Führungsebene angestoßenen Veränderungsprozess eingebunden und von der Sinnhaftigkeit der Konzernstrategie überzeugt waren. Insofern boten die regionalen Einführungsworkshops auch eine gute Möglichkeit dafür, das bisherige Vorgehen in der Strategieumsetzung noch einmal zu reflektieren und offen mit den Führungskräften darüber zu diskutieren.