

„Führerschein für Führungskräfte“

SYSTEMATISCHE PERSONALENTWICKLUNG IM KLINIKUM

Von Karola Sommer*



Foto: Roland Wittgruber

„Den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz einsetzen zu können“, das ist das Ziel einer systematischen Personalentwicklung.

Diesem Ziel kommt das Klinikum in vielen Schritten näher, auch durch die Projektgruppe Personal, die seit 1994 unter der Leitung von Thomas Weber und externer Begleitung durch Günther Sprunck, GUB, klassische Instrumente zur Personalentwicklung erarbeitet und die MitarbeiterInnen des Klinikums bei der Umsetzung der Instrumente in die Praxis vor Ort unterstützt (Einführung Probezeitbeurteilung und Mitarbeitergespräch, Einarbeitungskonzept und Infotag für neue MitarbeiterInnen, Konzept Wiedereingliederung nach Erziehungsurlaub).

2001 wurde als weiterer Meilenstein das umfassende Personalentwicklungskonzept des Klinikums „von der Personalgewinnung bis zur -verabschiedung“ auf den Weg gebracht.

Führung ist lernbar: So gilt das Training von Führungskompetenzen als „Muss“ für alle MitarbeiterInnen in Führungspositionen.

„Die Absolventen der Medizinstudiengänge sind noch nicht die Ärzte, die wir (in Führungspositionen, Anmerkung Autorin) brauchen. In der Akademie für Führungskräfte (AFG) können sie die notwendigen Kompetenzen als Führungskraft und im sozialen Bereich lernen.“

Diese Aussage von Prof. Dr. Dieter Daub bei der Eröffnung der AFG macht die Bedeutung des Trainings von Führungskräften im Klinikum deutlich und gilt für alle Berufsgruppen: für Führungskräfte aus dem ärztlichen und medizinisch-technischen Bereich, der Pflege und dem Dienstleistungsbereich. Gefordert sind neben den bestehenden fachlichen Kompetenzen vor allem Managementkompetenzen im Bereich der Führung von Mitarbeitern und Teams und der wirtschaftlichen Führung eines Bereiches.

Dass jeder, bevor er mit seinem Auto auf den Straßenverkehr und seine Mitmenschen losgelassen wird, seinen Führerschein machen muss, ist für alle selbstverständliche und akzeptierte Regel. Dass auch eine Führungskraft zunächst geschult werden und in der Praxis trainieren muss, bevor sie verantwortungsvoll eine Gruppe von Mitarbeitern führt, scheint vielen Mitarbeitern in Führungspositionen nicht so selbstverständlich.

Vier Module für alle

Da entsteht in Gesprächen schon mal der Eindruck, man habe die Führungskompetenz mit der Muttermilch eingesogen und für jeden mit einer „guten Kinderstube“ seien Seminare und Trainings rund um das Thema „Führung“ überflüssig.

Mit dem „Führerschein“ in sechs Trainingseinheiten stellt sich das neue Konzept zur Führungskräfteentwicklung vor. Seit 1994 finden regelmäßig Seminare für Führungskräfte statt, bekannt als „Führungshilfen I und II“, durchgeführt von der Unternehmensberatung GUB. Die bisherigen Seminare wurden Ende letzten Jahres zu einem aufeinander aufbauenden Trainingsprogramm ausgebaut. Es umfasst insgesamt sechs Module, von denen die ersten vier Module für alle Teilnehmer innerhalb von zwei Jahren verpflichtend, die letzten beiden bedarfsorientiert zu absolvieren sind (siehe Abbildung).

Vielfalt als Chance

Führungskräfte aus dem ärztlichen Bereich, der Pflege und der Verwaltung bis in die obersten Hierarchien absolvieren die Module gemeinsam.

Das fördert außerhalb der Routine das Verständnis für die Sichtweisen anderer Berufsgruppen und unterstützt die Kooperation im Alltag.

In Gesprächen und Seminaren machen wir häufig die (allzu menschliche) Erfahrung, dass die Verantwortung für das Anschieben notwendiger Veränderungen (manchmal zurecht) bei den nächst höheren Vorgesetzten gesucht wird.

In hierarchieübergreifenden Seminaren besteht die Chance, diese Erwartungen direkt anzusprechen, verschiedene Perspektiven darzulegen und mehr Verständnis für die gegenseitigen Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen des Machbaren zu entwickeln.

Seminar und Alltag

Um den Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag zu unterstützen, bietet das Konzept zur Führungskräfteentwicklung zahlreiche unterstützende Maßnahmen innerhalb und außerhalb der Trainings.

■ Feste „Lerngruppen“, die gemeinsam die Module 1 bis 4 absolvieren, sorgen für mehr Vertrautheit und erleichtern das Training sozialer Kompetenzen.

■ Arbeiten an konkreten Beispielen aus dem Führungsalltag der TeilnehmerInnen sichern innerhalb der Seminare den Praxisbezug.

■ Lernpartnerschaften, „kollegiales Coaching“ und Transferaufgaben zwischen den einzelnen Modulen sorgen dafür, dass die Seminarinhalte systematisch in die Praxis umgesetzt werden können.

■ Workshops zum Erfahrungsaustausch und die AFG auch außerhalb des Trainings als Ansprechpartner vor Ort helfen, offene Fragen zu klären und unterstützen die TeilnehmerInnen bei der Lösung schwieriger Führungssituationen.

Die Führungskräfteentwicklung im Klinikum erfolgt in Kooperation mit dem Ressort Personal und der AFG.

■ Führungsnachwuchs: MitarbeiterInnen, die neu in eine Führungsposition kommen, werden vom Ressort Personal informiert und automatisch mit in die nächste neue Lerngruppe für das 1. Modul aufgenommen.

■ Die „alten Hasen“: MitarbeiterInnen, die schon länger in Führungspositionen sind, sollten das Thema „Führungskräfteentwicklung“ mit ihren Vorgesetzten besprechen. Deren Aufgabe als „Personalentwickler“ ist es, den konkreten Bildungsbedarf mit ihren MitarbeiterInnen etwa im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs zu klären und an Kristin Eisenhut vom Ressort Personal weiterzuleiten (zur Unterstützung gibt's dazu im „Leitfaden Mitarbeitergespräch“ ein Formblatt).

Mitglieder Projektgruppe Personal

Thomas Weber, Personalleiter

Kristin Eisenhut,
RPE Personalentwicklung

Dr. Ralf-Bertram Dienel,
Oberarzt Neurochirurgische Klinik

Dr. Sybilla Wilhelm, Oberärztin
II. Medizinische Klinik, Onkologie

Sabine Zeitler, Leiterin Zentraler
Reinigungsdienst

Josef Hug, Pflegedirektor

Friedbert Mager, BBz, Leiter Berufliche
Weiterbildung im Gesundheitswesen

Karola Sommer, BBz, Leiterin Akademie
für Führungskräfte im Gesundheitswesen

Monika Baumann,
PDL-Assistentin Pflegezentrum 3

Gisela Kemper, Frauenbeauftragte

Gertrud Nitsche, Betriebsrat

Weitere Infos zu den Seminarinhalten
im BBz-Seminarheft 2002 oder im
Internet: www.klinikum-karlsruhe.de
BBz, Programm AFG und BWG

■ Für I und II-Absolventen: MitarbeiterInnen, die schon die ersten „Weihen“ des Führungstrainings erhalten haben, können in für sie vorgesehenen Lerngruppen die Module 4 und 5 absolvieren. Auch das sollte von den direkten Vorgesetzten mit dem Ressort Personal und der AFG koordiniert werden.

Die Rückmeldung einer Teilnehmerin fasst ihre Eindrücke zum „Führerschein für Führungskräfte“ zusammen: „Besonders wichtig war für mich der Austausch mit den anderen Teilnehmern. Im Seminar anhand von Rollenspielen oder in Gesprächen mitzubekommen, dass die anderen ähnliche Probleme haben und man sich gemeinsam auf den Weg macht, hilft ungemein. Auch wenn es noch viel zu tun gibt, um den großen Dampfer zu bewegen: Ich glaube, wir machen hiermit einen Schritt in die richtige Richtung.“

Also: Wagen auch Sie als Führungskraft gemeinsam mit anderen den weiteren Schritt!

* Karola Sommer,
Akademie für Führungskräfte

