

## Führungstraining für Mitarbeiter/innen in Gesundheitseinrichtungen - **Anspruch** und **Wirklichkeit**



*Die Gruppe erwartet Fakten. Wissen will interessant und abwechslungsreich vermittelt werden.*

**Seminare und Workshops für Führungskräfte in Krankenhäusern, Senioren und Pflegeeinrichtungen, sowie in Sozialeinrichtungen haben eins gemeinsam - sie sind immer „Maßanzüge“ für die jeweiligen Team-Gegebenheiten, Erfahrungsstände und innerbetrieblichen Anforderungen. „Konfektionsware“ in Form von standardisierten Inhalten und Trainingseinheiten helfen kaum weiter. Über die häufig zu vermittelnden Inhalte, die Teilnehmerfragen und Wünsche, sowie auf die Voraussetzungen zur Durchführung geht dieser Artikel ein. Dabei greift der Autor auf eine mehr als zehnjährige Erfahrung durchgeführter Fortbildungen im Gesundheitswesen zurück und zeigt die Sinnhaftigkeit und die Dringlichkeit solcher Schulungen auf.**

Kommen sie doch bitte mal bei uns vorbei. Wir möchten gerne sehen, wen wir da auf unsere (leitenden) Mitarbeiter loslassen. Außerdem sollten wir die Seminarinhalte persönlich durchgehen, wir haben da so einige Besonderheiten...

Das ist so, oder so ähnlich fast immer der Konsens einer ersten telefonischen Kontaktaufnahme mit dem Entscheider in der IBF (innerbetriebliche Fortbildung). Darüber freue ich mich als Trainer besonders, zeigt es doch, dass das Thema ernst genommen wird und die wichtige „Hebelwirkung“ die von solchen Verans-

taltungen ausgeht, wahrgenommen wird. Viele individuelle Faktoren müssen abgestimmt, organisiert und vorbereitet werden. Darüber hinaus spielt der persönliche „Nasenfaktor“, also das Kennenlernen des Trainers eine wichtige Rolle im Vertrauensaufbau mit dem Auftraggeber. Das ist meistens die Pflegedirektion, die ärztliche Leitung, oder die Verwaltungsleitung. In großen Einrichtungen und Klinikverbänden übernimmt diese Aufgabe häufig auch die PE (Abt. Personalentwicklung). Selbstverständlich müssen bereits vorher Angebote und Budgets vorliegen und auch passen. Fantasiepreise zahlt keine Einrichtung und qualitativ hochwertige Inhouse-Schulungen gibt es auch nicht zum Nulltarif, das ist heute natürlich allen Beteiligten klar. Im persönlichen Gespräch wird dann oft zuerst die Frage nach dem Zeitaufwand gestellt. Wie viele Trainingstage jedoch erforderlich sind richtet sich immer nach dem Anspruch, der Ausgangssituation und den zu erledigenden Trainings-Aufgaben. Eine der häufigsten und damit offensichtlich auch realistischsten Varianten stellt das „2x2 Tage-Trainingskonzept“ dar. Hierbei werden innerhalb eines Jahres zuerst zwei Schulungstage für die Führungsgrundlagen und für das Selbstverständnis als Leitende/er investiert und zu einem zweiten Termin konkret die Mitarbeiter-Jahresgespräche und Zielvereinbarungsgespräche abgearbeitet. Die Besonderheiten, die es in den Einrich-

tungen und unter den Teams augenscheinlich gibt, sind bei genauerer Betrachtung gut in Themen einteilbar. Sehr häufig sollen nämlich die Antworten auf folgende Fragen gegeben und damit das entsprechende Wissen und Können an die Führungskräfte vermittelt werden.

- Wodurch entwickeln wir selbstbewusste, leistungsorientierte Führungskräfte, die ihr Wissen und Können weitergeben?
- Wie können sich unsere Führungskräfte stärker in Ihre Teams integrieren und motivierend(er) agieren?
- Womit entwickeln wir bei unseren Führungskräften die lösungsorientierte Kreativität weiter, die der hohe Anforderungsdruck notwendig macht?
- Was ist erforderlich damit die Führungskräfte die Unternehmensstrategie zu jedem Mitarbeiter tragen können und das Leitbild auch gelebt wird?
- Wie können die Leitenden die Mitarbeiter-Zielvereinbarungen als Instrument der Personalführung bestmöglich einsetzen?

Natürlich hat diese Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Rangfolge, sie zeigt aber, dass es um die Bereiche Führen als Vorbild / Motivation und Teambuilding / Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern / Kommunikations- und Konfliktfähigkeit geht.

Kommen wir zu den konkreten Seminar-Inhalten und ihrer Vermittlung. Die banale Tatsache, zwei Tage hintereinander auf einem Stuhl zu sitzen und hochkonzentriert zu interagieren hat schon so manche Führungskraft zum Schwitzen gebracht.

Es gilt selbstverständlich durch eine genau dosierte Abwechslung zwischen Einzel- und Gruppenarbeit, Übung, Wissensvermittlung, Fallbesprechung, Filmbeispiel, Impulsvortrag und Teilnehmer-Szenarien die Konzentration jedes einzelnen zu fördern und die persönlichen Leistungsgrenzen zu berücksichtigen. Somit steht immer die Gruppe der Teilnehmer im Mittelpunkt und nicht das „abzuarbeitende Programm“ des Referenten. Eine weitere Herausforderung in der Moderation von Führungskräftetrainings stellt die häufig fehlende Homogenität der Teilnehmergruppe dar. Die persönliche Erfahrung, das Tätigkeitsfeld und die Anzahl der zu führenden Mitarbeiter unterscheiden sich meist deutlich. Es zeigt sich bei genauer Betrachtung des Führungsalltages jedoch, dass bei lösungsorientierten Fallbesprechungen auch jeder Teilnehmer etwas für sich mitnehmen kann. Für den Wissenstransfer ist zu jeder Zeit natürlich der Trainer verantwortlich.

#### Möglicher Ablauf 2x2 Tage-Trainingskonzept (Auszug)

##### Führungskräftetraining Teil 1, erster Tag:

- Vorstellung, Eröffnungsrunde, Bedarfsermittlung
- Impulsvortrag „Führen heißt sich selbst und andere managen zu können“
- Gruppenarbeit: „Fremdbild und Eigenwahrnehmung“
- Wissensvermittlung: Motivations-Modelle vs. Führungsmodelle
- Einzelarbeit: Checkliste zur inneren Einstellung
- Wissensvermittlung: Einflussfaktoren in die Gruppendynamik
- Filmbeispiel: Leitung einer Teamsitzung
- Fallbesprechung: Was ist wenn...?
- Feedback und offene Fragen

##### Führungskräftetraining Teil 1, zweiter Tag:

- Wissensvermittlung: Erfolgsfaktoren in der Teamentwicklung
- Gruppenarbeit: Zuordnung und Gewichtung der teamrelevanten Faktoren
- Wissensvermittlung: Konfliktmanagement
- Einzelarbeit: Typ und Stil der Konfliktbearbeitung
- Filmbeispiel: Konfliktgespräch
- Wissensvermittlung: Struktur und Ablauf eines Mitarbeitergesprächs
- Fallbesprechung: Was ist wenn...?
- Feedback und offene Fragen

##### Führungskräftetraining Teil 2, erster Tag:

- Rückblick und Ausblick
- Wissensvermittlung: Struktur motivierender Gesprächsführung

*In den Gruppenarbeiten tauschen sich die Teilnehmer sehr intensiv über die Realisierung des vorgestellten Themas aus. Könnte das Besprochene auch so im Arbeitsalltag funktionieren?*





*Konkrete Fall-Szenarien in der Videoarbeit zu trainieren bieten gute Möglichkeiten zu einem förderlichen Feedback und erhöht das Verständnis bei Akteuren und Zuschauern.*

- Einzelarbeit: Stärken/Schwächen-Profil
- Gruppenarbeit: Aufbau und Handhabung der Formulare zur MA-Beurteilung
- Filmbeispiel: 2 Varianten eines Zielvereinbarungsgesprächs
- Szenario mit Videoaufzeichnung
- Fallbesprechung und Manöverkritik
- Feedback und offene Fragen

#### **Führungstraining Teil 2, zweiter Tag:**

- Wissensvermittlung: Das systematische Mitarbeitergespräch / SMART-Methode
- Gruppenarbeit: Konkrete Zielvereinbarung nach der SMART-Methode
- Impulsvortrag: Tricks und Tipps für eine zielgerichtete Kommunikation
- Filmbeispiel: Motivationsgespräch, Kritikgespräch und kritische Fälle
- Szenario mit Videoaufzeichnung
- Fallbesprechung und Manöverkritik
- Feedback und offene Fragen

So könnte es ablaufen, muss aber nicht. Gerade Führungstrainings erfordern ein unbedingtes Eingehen auf die Bedürfnisse der Teilnehmer. Daher diversifizieren die geplanten Inhalte nur zu oft von den dann letztendlich vermittelten Empfehlungen. Auch die Übungen unterscheiden sich je nach gerade auftauchenden Fragestellungen und Fallbesprechungen. Leitende Mitarbeiter sitzen häufig mit konkreten Führungs-Problemen im Seminar und erhoffen sich lösungsorientierte Antworten. Was mache ich, wenn der Mitarbeiter nicht will? Wie bringe ich die Ansprüche der Unternehmensleitung und meines Teams „unter einen Hut“? Was kann ich tun, damit sich mein Team am Leitbild orientiert? Wann muss ich in Konflikte eingreifen, usw.?

Handlungsalternativen erlebbar zu machen und ein gedankliches „Ja, das probiere ich aus“ von den Teilnehmern zu bekommen sind die Garantien eines er-

folgreiches Führungstraining. Nur so wird aus Wissensvermittlung die erforderliche Selbsterfahrung. Wichtig bleibt außerdem das übergeordnete Ziel, die Handlungskompetenz der Führungskraft zu verbessern. Mittel und Wege zu finden das neu gelernte oder wieder in Erinnerung gebrachte Wissen einzusetzen stellt dabei allerdings nicht die größte Herausforderung für den Trainer dar, sondern es im Erfahrungsschatz und damit in der Persönlichkeit des Seminarteilnehmers zu verankern. Hier empfehle ich jedem Auftraggeber solcher Fortbildungen, sich genau beschreiben zu lassen, wie der beauftragte Trainer das zu erreichen gedenkt.

Wie sinnvoll sind solche Trainings für Leitende denn überhaupt? Diese Frage sollte von zwei Seiten betrachtet werden. Jedes Unternehmen hat durch seine Führungskräfte und nur durch diese, kreatives Entwicklungspotenzial. Visionen sind nur durch die Führungsebene realisierbar, denn diese ist für das Einbeziehen aller Mitarbeiter verantwortlich. Diesem Human-Kapital muss der Rücken gestärkt werden, damit sich Unternehmensziele überhaupt erreichen lassen. Die Führungskraft selbst hat in jedem Training die Möglichkeit den eigenen, individuellen Leistungsstand abzugleichen und erfährt wo und wie sie sich weiter entwickeln kann. Das Ermöglichen dieser Erfahrung wird wertgeschätzt und dankbar angenommen. Meiner Erfahrung nach, wünschen sich Leitende solche Trainings regelmäßiger. Ich höre häufig nach den Seminaren: Das hätten wir schon viel früher machen sollen, das hätten wir in 10 Teamsitzungen so nicht bearbeitet bekommen, zwei Tage sind viel zu wenig, usw. Führungstrainings sind als In-house-Seminare sehr beliebt. Die Gruppengröße kann zwischen 6 - 16 Teilnehmern variieren. Kosten und Zeitaufwand sind überschaubar. Die Effizienz jedoch ist ausgesprochen hoch. Nutzen Sie dieses wichtigste Werkzeug einer erfolgreichen Personalarbeit.

Was interessiert Sie an diesem Thema besonders? Planen Sie die Durchführung der hier beschriebenen Fortbildungen? Selbstverständlich stehe ich zu einem persönlichen Gedankenaustausch zur Verfügung.

**Bitte rufen Sie mich an, oder schreiben mir eine E-Mail. Ich berate Sie gerne.**



**Autor:**

**Andreas Boerger**

**Leitung PEG - DIE AKADEMIE**

**Psychologischer Berater /**

**Personal Coach (VFP)**

**Mobil 0176 / 12 30 20 16**

**andreas.boerger@peg-einfachbesser.de**