

# Führungstraining im Eichsfeld-Klinikum

*Ein Interview mit dem Leiter der Fort- und Weiterbildung, Herrn Dr. D. Wiederhold  
Das Interview führte der Marketingleiter der P.E.G. eG, Herr Christoph Pelizaeus*

**Christoph Pelizaeus** Wir danken Ihnen ganz herzlich dafür, dass Sie unseren Lesern hier Einblick über ein Fortbildungsprojekt mit der PEG – DIE AKADEMIE geben möchten. Was sollten wir über die Größe und Struktur Ihres Klinikverbundes wissen?

**Dr. Wiederhold** Die Eichsfeld Klinikum gGmbH bildet mit 341 Planbetten und drei Betriebsstätten das Zentrum der stationären Krankenhausversorgung im Landkreis Eichsfeld. Zum Konzern gehören ebenso zwei Medizinische Versorgungszentren, an die weitere Filialen angebunden sind sowie die Caritative Pflegedienst Eichsfeld gGmbH, die ein Altenpflegeheim, ein betreutes Wohnangebot, vier Sozialstationen, einen ambulanten Hospiz- und palliativen Beratungsdienst, einen Kinder- und Jugendhospizdienst sowie eine spezialisierte Ambulante Palliativversorgung (SAPV) betreibt.

**In welcher Funktion bearbeiten Sie die Fortbildungskonzepte in den Häusern mit?**

Das Eichsfeld Klinikum ist Träger des eigenen Bildungsinstituts, eine staatlich anerkannte Berufsbildende Schule, in der Pflegefachkräfte sowie Gesundheits- und Krankenpflegehelfer ausgebildet werden. Zudem ist das Institut Ansprechpartner für alle weiteren Ausbildungen, die in Kooperation mit Berufs- und Hochschulen angeboten werden. Fort- und Weiterbildungsprogramme und beratende Dienstleistungen ergänzen das Spektrum um Maßnahmen der Personal- und Pflegeentwicklung für das Klinikum selbst aber auch für externe Auftraggeber. In meiner Funktion leite ich den Fort- und Weiterbildungsbereich und bin für die strategische Weiterentwicklung des Bildungsinstituts sowie die (pflege-)wissenschaftliche Beratung des Klinikums verantwortlich.

**Die berufliche Weiterentwicklung durch fachliche Qualifikation ist selbstverständlich. Wie aber stehen Sie zu den verhaltensrelevanten Themen, sind die „soft skills“ für die Mitarbeiter\*innen wirklich wichtig?**

Meiner Erfahrung nach, müssen die fachlichen Qualifikationen mit den verhaltensrelevanten Fähigkeiten eng korrespondieren. Auch wenn oft zum Beginn eines Berufslebens die fachlichen Qualifikationen für einen selbst

im Vordergrund stehen, zeigt es sich sehr schnell, dass im kollegialen Umgang oder in der professionellen Patientenbeziehung, soft Skills, wie Kommunikations-, Konflikt- und Stressregulierende Fähigkeiten, eine fachlich qualifizierte Arbeit erst ermöglichen.

**Wieviel Zeit planen Sie denn für die Mitarbeiter\*innen pro Jahr dafür ein?**

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Fortbildungen und innerbetrieblichen Seminaren zu verschiedensten Themen, die alle in der Dienstzeit absolviert werden können, bieten wir insbesondere unseren Mitarbeiter(innen) im Pflege- und Funktionsdienst die Teilnahme an weiteren ganztägigen Veranstaltungen an. Hierzu gehören beispielsweise unser jährlicher „Tag der Pflege“, an dem die Mitarbeitergesundheit im Vordergrund steht oder unser 2015 erstmals ins Leben gerufenes „Eichsfelder Pflegesymposium“, welches auch überregional auf eine große Resonanz stößt und aktuell bedeutsame Pflege Themen aufgreift.

**In den letzten zwei Jahren führten Sie ein großes Fortbildungsprojekt unter dem Titel „Führungskräfteentwicklung“ durch. Was gab den Impuls dazu?**

Ausschlaggebend war, dass Führungskräfte sich in ihrem Fachgebiet durch vielfältige Handlungskompetenzen auszeichnen und somit eine wichtige Schlüsselfunktion zur Sicherstellung der Fachlichkeit und Weiterentwicklung der eigenen Abteilung haben. Es ist aber nicht selbstverständlich, auch über ausgeprägte Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen zu verfügen, die gerade für eine gelingende abteilungs- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit sowie für die Erreichung der Ziele des gesamten Unternehmens notwendig sind.

**Wie wurden Sie auf die PEG – DIE AKADEMIE aufmerksam und wie lief der Entscheidungsprozess für den Trainer und Referenten an?**

Als Mitglied in der PEG haben wir bereits in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen mit der PEG-Die Akademie machen dürfen, sei es durch Fachberatungen, Seminare für Pflegenden oder Ärzte oder durch die Referententätigkeit von Andreas Boerger im Rahmen unseres Pflegesymposiums.

Auf der Suche nach einem geeigneten Referenten war es uns zum einen wichtig, einen kompetenten und erfahrenen Kenner aller Akteure im Gesundheitswesen zu wählen und andererseits jemanden zu gewinnen, der bereits die Gegebenheiten unserer Einrichtung kennt, damit so die notwendige Akzeptanz der Teilnehmer für eine offene Gesprächskultur in den Seminaren gefördert wird.

**Im Januar 2018 starteten Sie dann mit der Seminarreihe, die bis Ende 2019 lief. Wieviel TN an wie vielen Tagen wurden eingeplant?**

Zielgruppe waren alle personalverantwortlichen Leitungspersonen des Konzerns, wie Ärzte, Pflegende, Technik-, Service- und Verwaltungsmitarbeiter und solche, die an einer Führungsrolle interessiert waren. Für eine günstige Gruppengröße haben wir maximal 14 Teilnehmer berufsgruppenübergreifend pro Gruppe eingeplant. In 7 aufeinanderfolgenden Modulen wurden die Inhalte passend für unsere Bedürfnisse zusammengestellt, dabei wurde jedes Modul 7 Mal zu verschiedenen Terminen angeboten, so dass genügend Zeitfenster vorhanden waren. Insgesamt haben wir mehr als 100 Teilnehmern die Teilnahme in ihrer Dienstzeit an der 50 Stunden umfassenden Fortbildungsreihe ermöglicht.

**Was waren denn dabei die größten Herausforderungen und „Stolpersteine“?**

Herausforderungen wurden deutlich, wenn in der Führung langjährig tätige Mitarbeiter zur Teilnahme motiviert werden mussten und ihnen deutlich gemacht wurde, dass professionelles Führungsverhalten nicht selbstverständlich immer Gegenstand der eigenen beruflichen Qualifizierung ist. Auch gestaltete sich unser Anspruch nach Selbstorganisation, wie Termintreue und -wechselwünschen als Herausforderung dar und machte deutlich, dass Führungskräfte zunächst lernen müssen, sich selbst führen zu können.

**Zurück zu den Seminarinhalten. Sie hatten doch sicher sehr genaue Vorstellungen von den zu vermittelten Inhalten. Was musste, sollte und konnte in dieser Seminarreihe vermittelt werden?**

Natürlich war uns die Wissensvermittlung wichtig, um das notwendige „Handwerkszeug“ bzw. den „Methodenkoffer“ an Führungstechniken für Kommunikation, Konfliktprävention, Veränderungsmanagement, Teamentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung sowie Überzeugungs- und Präsentationsfähigkeiten zu erlenen. Vor allem ging es uns aber auch um die Haltung und Einstellung der Führungskräfte zum Unternehmen und untereinander, was nur durch Selbsterfahrungsübungen und Reflexionstechniken erreicht werden kann.

**In diesen Seminaren saßen also die Hauswirtschaftsleitung neben dem Chefarzt und der Küchenleiter neben der Pflegedienstleitung. Wie zielführend war das, jeder hatte doch bestimmt ganz individuelle fachliche Problemstellungen?**

Ja genau - doch diese Unterschiedlichkeit bewirkte ein besseres Verständnis für die einzelnen Berufsgruppen. In der heutigen Zeit muss das „Burgendenken“ obsolet sein. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn Schnittstellen und Reibungsverluste möglichst minimiert und Hierarchien, die ein offenes Ansprechen von Problemen verhindern, abgebaut werden. Optimale Führungsarbeit zu machen ist nicht vom Berufsstand abhängig, sondern von der Handlungskompetenz die den Wert der Dienstleistung der anderen Gruppe schätzt und genau das war uns wichtig.

**Wissensvermittlung ist das eine, Selbsterfahrung und Training das andere. Wie wurde das miteinander kombiniert?**

In den Seminaren wechselten sich wissensvermittelnde Methoden mit praktischen Sequenzen und Diskussionen abwechslungsreich ab. Besonders blieben die Übungen an der TEAM-Karte, bei der Allen die Stärken und Entwicklungspotenziale des eigenen Teams anschaulich gemacht wurden und ein Workshop zur Reflexion, was unser Unternehmen hindert, noch weiter aufzusteigen, in Erinnerung. Am herausforderndsten wurde von Allen die Videoaufzeichnung rollensimulierter Mitarbeitergespräche mit anschließendem Feedback der Gruppe erlebt. Überwog am Beginn noch Zurückhaltung und Skepsis, war es am Ende doch unisono für Alle der größte Lerneffekt die Selbsterkenntnis.

**Konnten die TN die Inhalte später nochmals nacharbeiten, gab es Unterlagen zur Vertiefung und ähnliches?**

Zu jedem Seminar wurde eine pdf-Datei mit den Inhalten der Präsentation sowie zusätzliche Begleitmaterialien zur Verfügung gestellt. Alle Teilnehmer erhielten so einen wahren Fundus auf mehr als 600 Seiten, so dass alle behandelten Themen im Nachgang noch einmal vertieft werden konnten.

**Wurden Teilnahmezertifikate ausgestellt?**

Jeder Teilnehmer erhielt nach dem Seminar eine Teilnahmebescheinigung. Wir haben intern festgelegt, dass alle Module nacheinander und vollständig besucht werden mussten, um am Ende nach einer erfolgreich bestandenen Prüfung ein wertvolles Gesamtzertifikat zu erlangen, in dem der erfolgreiche Abschluss der Fortbildungsreihe dokumentiert wurde.

**Es wurde also eine schriftliche Prüfung abgelegt.**

Ja, uns war es wichtig, mit der Seminarreihe nicht nur eine Teilnahme zu attestieren. Durch eine weitere und vertiefte Reflexion der Inhalte und zusammen mit der Verteilung der 7 Module über 2 Jahre hinweg wollten wir eine Nachhaltigkeit der Thematik sicherstellen. Als Prüfung fand ein Multiple-Choice-Test sowie eine Arbeitsprobe im 4. Modul in Form eines durchgeführten Mitarbeitergespräches vor der Gruppe und Kamera statt, bei dem jeder Teilnehmer seine Fähigkeit beweisen sollte, Gespräche sach- und fachgerecht führen zu können.

**Eine Abschlussprüfung, für viele sicher eine längst vergessene Erfahrung. Wie war die Akzeptanz dazu?**

Zunächst bemerkten wir Skepsis, die sich aber schnell legte, da die Anforderungen und Prüfungsschwerpunkte von Anfang an transparent und die Unterlagen für die Vorbereitung sehr gut aufbereitet waren. Zudem koppelten wir das Prüfungsergebnis vom Gesamtzertifikat ab, so dass nur für den Teilnehmer selbst auf einem separaten Dokument ersichtlich war, wie gut er bei der Prüfung abgeschnitten hat.

**Hat sich die Arbeit gelohnt? Wie wurde dann die Seminarreihe und der Referent von den TN nach 50 Stunden Fortbildung beurteilt?**

Wir sind sehr dankbar, mit Herrn Boerger einen überaus kompetenten Referenten gewonnen zu haben, der es stets verstand, die vielschichtigen Ausgangslagen und Einstellungen der Berufsgruppen hin zu einem gemeinsamen Führungsverständnis und zu einem professionellen Führungsverhalten im Arbeitsalltag zu lenken. Originalaussagen, wie „Mein Selbstbewusstsein wurde gestärkt“, „Tolle Führung durch den Seminarleiter bei sehr wichtigen und interessanten Themen“ oder „Gute und intensive Wissensvermittlung mit der Möglichkeit zur Selbstreflexion“ haben uns gezeigt, dass sich der Schulungsaufwand gelohnt hat.

**Wie machen sich denn diese Schulungen konkret Vorort bemerkbar? Erkennen Sie eine Verbesserung der Führungsqualität und woran machen Sie das fest?**

Konkret bemerken wir eine intensivere Kommunikation, gerade zwischen den verschiedenen Berufsgruppen, die durch die interdisziplinäre Gruppenzusammensetzung gefördert wurde. Führungskräfte geben an, dass das Instrument der Mitarbeiterjahresgespräche eine größere Bedeutung bekommen hat, die Mitarbeitervertretung analysiert gerade die Ergebnisse des Workshops zu den Potenzialen unseres Unternehmens, so dass als Zusatzergebnis gesamtunternehmerische Handlungsempfehlungen erarbeitet werden können. Ich denke, die wichtigste Erkenntnis aus der Seminarreihe ist, dass Veränderungsprozesse ein gemeinsames

Ziel brauchen. Ein Teilnehmer hat es passend ausgedrückt, indem er sagte „Mit einem Ziel geht der kleinste Schritt in die richtige Richtung, damit kann dieses Seminar der Beginn für eine super Zukunft des Eichsfeld Klinikums sein.“

**Wie sieht Ihr Fazit aus, was würden Sie wieder genauso machen, was würden Sie nicht wiederholen?**

Ja, die berufsgruppenübergreifende Zusammensetzung und die Verteilung auf 2 Jahre war eine gute und mutige Idee. Empfehlenswert sind aus meiner Sicht Strategien, die die Anwendung der erlernten Fähigkeiten im Alltag erleichtern. Neben dem Wissen müssen die Akteure auch in das Tun und Umsetzen kommen. Dazu ist ein permanentes „Sich-In-Erinnerung-Rufen“ des Erlernten nötig. Im Nachhinein und als weitere Empfehlung wären „Hausaufgaben“ günstig gewesen, einzelne Führungstechniken stringent auszuprobieren und die Erfahrungen damit im Folgeseminar zu diskutieren.

Herr Dr. Wiederhold, wir danken Ihnen für das Gespräch.



**DR. RER. MEDIC. DIEMAR WIEDERHOLD**  
**Dipl.-Pfleger- und Gesundheitswissenschaftler**  
**Leiter Fort- und Weiterbildung**  
**Eichsfeld Klinikum, Haus St. Vincenz Heiligenstadt**  
 Windische Gasse 112 | 37308 Heiligenstadt  
 d.wiederhold@eichsfeld-klinikum.de



Autor: **CHRISTOPH PELIZAEUS**  
**Leitung Strat. Unternehmensentwicklung**  
 Mobil 0176 / 12 30 20 15  
 christoph.pelizaeus@peg-einfachbesser.de