

Wie macht man leitende Mitarbeiter*innen fit für die Führungsaufgaben im Berufsalltag?

Ein „Best practice“ Beispiel aus einer unserer großen Mitgliedseinrichtungen.
Wie sieht das Thema in Ihrer Einrichtung aus?

*Leitende Mitarbeiter*innen kommen nicht als perfekte Führungskräfte auf die Welt, das dürfte jedem Personalverantwortlichen klar sein. In Gesundheitseinrichtungen kommen erschwerend besonders viele Berufsgruppen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen, Wissensständen und Vorbildungen zum Thema „Führungsrolle“ zusammen. Wie kann man diesen Voraussetzungen gerecht werden, wie möglichst effizient alle auf ein annähernd gleiches Niveau der Handlungskompetenz bringen? Eine Möglichkeit dazu möchten wir mit diesem konkreten Erfolgsrezept und einem Handlungsleitfaden aus einem Krankenhaus-Verbund vorstellen.*



In den ersten Gesprächen mit der Geschäftsleitung und weiteren Personalverantwortlichen standen grundsätzliche Fragen im Vordergrund. Dabei wurden schnell klar, dass ...

- ... nicht nur die aktuellen Leitungen, sondern auch die Stellvertretungen und zukünftigen Führungskräfte mit einbezogen werden müssen.
- ... keine getrennten Seminare für Ärzte, Pflegefachkräfte, Verwaltungsmitarbeiter und andere Berufsgruppen stattfinden sollen. Eine Vermischung sollte auf die oft so ähnlichen Herausforderungen und Problemstellungen der anderen Teilnehmer*innen aufmerksam machen und zum kollegialen Gedankenaustausch ermutigen.
- ... ein umfangreiches Weiterbildungskonzept über zwei Jahre verteilt und mit einem „echten“ Zertifikat beendet werden sollte.
- ... bedingt durch die Wichtigkeit dieser Seminare, eine Pflichtveranstaltung (Teilnahmezeit ist Arbeitszeit) und keine Wahlveranstaltung angeboten werden sollte.

Im nächsten Schritt wurden zwischen dem ernannten Fortbildungsverantwortlichen für diese Inhouse-Seminare und dem Referenten/Trainer die erforderlichen Lerninhalte und Durchführungstermine abgeklärt. Jetzt wurde auch die Teilnehmerliste erstellt und damit die genaue Teilnehmerzahl ermittelt. Bei über 100 teilnehmenden, leitenden Mitarbeiter*innen wurden 7 eintägige Veranstaltungen und eine halbtägige Prüfungseinheit festgelegt. Damit erlaubte die Gruppengröße pro Seminar eine sinnvolle Mischung aus allen didaktischen Lern- und Erfahrungs-Einheiten, die zum Einsatz kommen sollten:

- Wissensvermittlung durch Präsentation
- Lehrgespräch und Diskussion
- Impulsvortrag
- Einzelarbeit
- Gruppenarbeit
- Arbeitspapiere und Fragebögen
- Simulationen (Audio und Video-Beispiele)
- Fallbesprechungen
- Rollensimulation per Video-Aufzeichnung und Analyse

Sehr deutlich wird hier, dass eine solche Seminarorganisation viele Details berücksichtigen muss. Nur einige Beispiele seien hier genannt:

- Diverse Terminübersichten häuslicher Veranstaltungen um Überschneidungen zu verhindern
- Bereitstellung der Räumlichkeiten mit entsprechender Seminartechnik
- Absprache Catering/Pausenverpflegung
- Einladungsschreiben und Terminerinnerungen an alle Teilnehmer*innen
- Übernachtungsmöglichkeiten für den Referenten
- Ferien- und Feiertagsregelungen
- usw.



Nachdem sämtliche Herausforderungen in diesem Zusammenhang systematisch abgearbeitet wurden, erging eine schriftliche Vorankündigung an alle ausgewählten Teilnehmer*innen, wie folgt:

Vorankündigung „Führungskräfte-seminare“ 2018/2019 für Mitarbeiter(innen) im Eichsfeld Klinikum

Sehr geehrte Damen und Herren,

Mitarbeiter in Leitungspositionen besitzen vielfältige Handlungskompetenzen, die sie in ihrem Fachgebiet auszeichnen. Sie haben dabei eine wichtige Schlüsselfunktion zur Sicherstellung der Fachlichkeit und für die Weiterentwicklung der eigenen Abteilung. Leistungsstarke Führungskräfte zeichnen sich darüber hinaus ebenfalls durch ausgeprägte Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen aus.

In der Rolle einer Führungskraft tragen Sie gleichwohl eine besondere Personalverantwortung, Verantwortung für eine gelingende abteilungs- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit sowie für die Erreichung der Ziele des gesamten Unternehmens. Die Ausgestaltung seiner persönlichen Führungsrolle kann jedoch zu Missverständnissen und Konflikten führen, wenn Grundregeln professionellen Führungsverhaltens nicht angewandt werden, die selbstverständlich nicht immer Gegenstand der eigenen beruflichen Qualifizierung waren.

Wir sehen uns in der Verantwortung, Sie bei Ihrem täglichen Dienst als Führungskraft zu unterstützen und Ihnen das dazu notwendige Wissen, die Einstellungen und Fähigkeiten für ein professionelles Führungsverhalten zu vermitteln. Aus diesem Grund hat die Geschäftsleitung eine Reihe von aufeinander aufbauenden Führungskräfte-seminaren für alle personalverantwortlichen Führungskräfte, Ihre Stellvertreter und weitere Interessierte im Eichsfeld Klinikum organisiert.

Im Vorfeld möchten wir Sie über die wichtigsten Eckdaten dazu in Kenntnis setzen.

In 7 aufeinanderfolgenden Modulen werden in den nächsten beiden Jahren (01.2018-12.2019) an 8 Seminartagen Kompetenzen vermittelt, wie Sie ...

- ... eine Führungsrolle finden, die Sie und Ihre Mitarbeiter motiviert, in den täglichen Herausforderungen bestmögliche Ergebnisse zu erzielen,
- ... Kommunikationstechniken für einen fördernden und wertschätzenden Umgang anwenden können,
- ... Veränderungsprozesse aktiv gestalten und mit Negativismus professionell umgehen können,
- ... Konflikte, als Chance verstehend, sie konstruktiv bewältigen können,
- ... ihr Team fördern und fordern sowie eine kollegiale Zusammenarbeit gestalten können,
- ... Mitarbeiter finden, binden, objektiv beurteilen und individuell weiterentwickeln können sowie
- ... ausdrucksstark und anschaulich referieren und präsentieren können.
- ...

Die gesamte Veranstaltungsreihe ist als Pflichtveranstaltung konzipiert. Daher werden zu jedem Modul in ausreichender Anzahl Termine angeboten, deren Bekanntgabe und Zuteilung nach Abstimmung mit den Abteilungsleitungen nach den Sommerferien erfolgt. Um am Ende dieser Seminarreihe ein wertvolles Gesamtzertifikat zu erlangen, müssen alle Module nacheinander und vollständig besucht werden. Außerdem ist eine theoretische und praktische Abschlussprüfung vorgesehen. Folgende Lehrinhalte werden vermittelt:

1. Die Führungsrolle
2. Kommunikation und Gesprächsführung
3. Konfliktmanagement
4. Mitarbeitergespräche mit Videoanalyse
5. Teammanagement und Zusammenarbeit
6. Veränderungs- und Selbstmanagement
7. Selbstbild und Fremdwahrnehmung

Veranstaltungsort ist der Lehrsaal Reifenstein und die Seminarzeiten werden jeweils von 8.30 – 16.30 Uhr sein. Als Referent, Trainer und Coach wird Ihnen ein erfahrener Praktiker und Kenner Ihrer Berufsbilder und Aufgaben zur Verfügung stehen. Freuen Sie sich auf diese Fortbildungsreihe, die die Handlungskompetenz in Ihrer Leitungsfunktion weiterentwickeln, und garantiert Freude und Motivation bringen wird.

Bei Rückfragen sind Herr Klöckner und ich gerne und jederzeit für Sie da.

Mit freundlichen Grüßen
Dr. rer. medic. Dietmar Wiederhold



Retrospektive:

Bei einer solchen Veranstaltungsreihe geschehen immer unvorhersehbare Ereignisse, daher kam es häufig zu Verschiebungen in den Teilnehmerlisten. Fast jedes Modul war mit geänderten Gruppen besetzt und letztendlich wurde sogar ein „Wiederholungsseminar“ für 2 Module erforderlich, da einige Teilnehmer auch bei 7 Veranstaltungsterminen eine Teilnahme nicht sicherstellen konnten. Es gab grundsätzlich nach jedem Seminar eine Teilnahmebescheinigung, doch wer das begehrte Abschlusszertifikat erhalten wollte, musste jede Veranstaltung besucht haben. Eine weitere Herausforderung stellte die erforderliche Abschlussprüfung dar. Wer zertifiziert, erhält/erbringt einen Leistungsnachweis, daher war die Prüfung unumgänglich. Gleichzeitig wollte man den Teilnehmern*innen ihre engagierte Mitarbeit bescheinigen, ohne viel Lernarbeit oder Unsicherheit zu erzeugen. Der Referent erstellte eine „machbare“ Multiple Choice Prüfung, die von allen Teilnehmern*innen bestanden wurde, wenn auch mit deutlichen Unterschieden. Auch die sogenannte „Arbeitsprobe“ in Form eines simulierten Mitarbeitergesprächs setzt die Leistungsbereitschaft der Führungskräfte voraus und wurde bravourös gemeistert. Hierzu hatte sich jeder Teilnehmer im Vorfeld mit einem weiteren Gruppenmitglied vorzubereiten. Es wurden „Ausschnitte“ aus sehr unterschiedlichen Mitarbeitergesprächen vorbereitet und in einer Rollensimulation mit Video-Kamera aufgezeichnet und analysiert. Befragte man die Teilnehmer später zu diesem Übungsteil, erhielt man fast immer folgende Aussage: Ich war vorher sehr nervös, die Analyse und das förderliche Feedback waren aber für mich einer der wichtigsten Inhalte in der gesamten Fortbildungsreihe.

Jeder Seminartag wurde von den Teilnehmern*innen anonym beurteilt. Hier einige Auszüge der sehr zahlreich abgegebenen Kommentare aus allen 7 Modulen:

- ... Sehr hoher Praxisbezug, alle Fragen wurden ausführlich beantwortet.
- ... Guter Input und nützliche Infos zu den Mitarbeitergesprächen.
- ... Insgesamt sehr gelungene Veranstaltung. Besonders hat mir die Wichtigkeit der Lob-Kultur imponiert.
- ... Moderation und Präsentation von komplexen Zusammenhängen in gut verständlicher und intensiver Weise.
- ... Sehr vertrauensvolle Atmosphäre, genug Zeit zum Nachdenken und sukzessive Einbindung der Teilnehmer mit offene Fragen
- ... Präsentation mit sehr vielen Infos. Folien nicht zu voll, sondern kurz und knackig. Zusammen mit Anwendungsbeispielen und praktischen Übungen sehr gut.

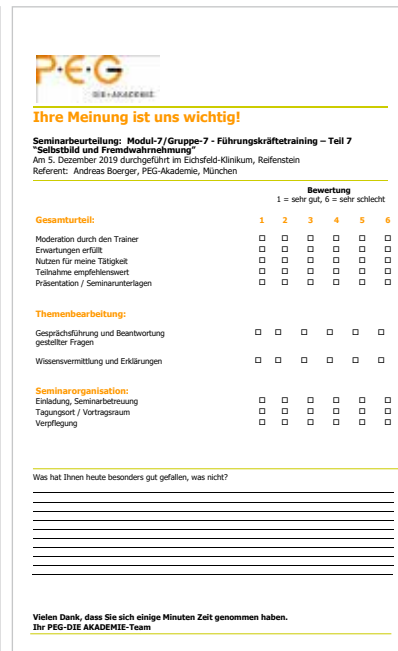




Eine Bescheinigung zu jedem Seminar



Das begehrte Abschluss-Zertifikat



Jedes Seminar wurde anonym und persönlich beurteilt

- ... Bezug zur Praxis mit Analyse der Stärken und Schwächen. Konnte in der Rollensimulation beide Seiten erleben. Es war anstrengend schön und die Rückmeldung vom Coach war sehr gut. Danke dafür!
- ... Mitarbeitergespräche vor der Videokamera zu führen ist eine Herausforderung, aber es hat sich gelohnt und ist zu empfehlen. Schön, dass alle Teilnehmer so mitgemacht und sich auf das Seminar eingelassen haben. Das hat Spaß gemacht und ich habe viel gelernt.
- ... Prima waren auch die Selbsteinschätzungsinstrumente, die den persönlichen Raum für Entwicklung aufzeigen.
- ... Die Filmbeispiele sind immer sehr lehrreich und regen zum Nachdenken an.
- ... Die Themen dieses Seminars sind topaktuell und gehen uns alle an. Ein richtiger Umgang mit diesen ist wichtig. Danke!
- ... Aufschlussreich, selbstreflektierend aufgrund der Stärken/Schwächen (Analyse). Die Offenheit der Teilnehmer war beeindruckend, die Gesprächsrunden waren frei und ehrlich.
- ... Wieder waren die spannenden Themen sehr zu empfehlen. Besonders „Gruppenbändiger, Präsentationstechnik und „Schlagfertigkeit“.

überprüft sich und andere im täglichen kollegialen Miteinander.
Haben Sie Fragen zu dieser Seminarreihe? Suchen Sie nach Möglichkeiten und möchten Sie einen persönlichen Erfahrungsbericht? Bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf, wir informieren und beraten Sie gerne!



DR. RER. MEDIC. DIETMAR WIEDERHOLD
Dipl.-Pflege- und Gesundheitswissenschaftler
Leiter Fort- und Weiterbildung
Eichsfeld Klinikum, Bildungsinstitut
Windische Gasse 112 | 37308 Heiligenstadt
d.wiederhold@eichsfeld-klinikum.de



Autor: **ANDREAS BOERGER**
Leitung PEG - DIE AKADEMIE

Mobil 0176 / 12 30 20 16 | andreas.boerger@peg-einfachbesser.de

Natürlich sind so umfangreiche und konzeptionell aufwendige Schulungskonzepte kein Selbstzweck. Wer so etwas in Auftrag gibt, erwartet Resultate in Form von Verhaltensänderungen und einer deutlich erweiterten Handlungskompetenz jedes „Absolventen“. Ebenfalls spielen die Wertschätzung und Motivation durch solche Inhouse-Seminare eine personalentwickelnde Rolle. Jeder Teilnehmer verfügt jetzt über das gleiche Niveau an Wissen und Können in der Leitungsfunktion und