

Bezirkskliniken Mittelfranken mit neuer Führungskultur

Wandel auf Rezept

Wer auf dem Weg der Veränderung seine Ziele nur top-down verordnet, wird bald allein gegen den Strom rudern. Die Bezirkskliniken Mittelfranken mit Sitz der Unternehmenszentrale in Ansbach haben erkannt, dass sie für den strategischen Wandel ihre Mitarbeiter mit ins Boot holen müssen. Wie gelang es, mit Groß- und Kleingruppenarbeit eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und eine neue Führungskultur entstehen zu lassen?

Stefan Drauschke und Helmut Nawratil

Die Vorgeschichte begann im August 2012: Helmut Nawratil wurde als Interimsmanager und Allein-Vorstand der Bezirkskliniken Mittelfranken, eines der größten Krankenhausunternehmen der Region mit insgesamt rund 3.000 Mitarbeitern, berufen. Seine Aufgabe: ein Sanierungskonzept für das finanziell angeschlagene Unternehmen mit strategischen Eckpfeilern zu entwerfen, das Ende 2012 verabschiedet werden sollte. Dem Klinikträger war bewusst, dass er sich grundlegend neu aufstellen musste: Eine stringente Führungsstruktur und eine klare Unternehmensstrategie, die von allen Mitarbeitern verstanden werden musste, waren das Ziel. Doch wie lassen sich Veränderungen der Führungskultur auf breiter Basis in Gang setzen?

Mit der Methode der interaktiven Großgruppenkonferenz sollen Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Berufsgruppen in die Strategiefindung und Umsetzungsplanung eingebunden werden. Dadurch kann der Wille zur Veränderung von innen nach außen in die Arbeit getragen werden (Abb. 1). Auf die Konzeption, Durchführung und Moderation solcher Konferenzen, die durch den ständigen Wechsel zwischen Diskussionen im Plenum, Arbeiten in definierten Kleingruppen und Paararbeit charakterisiert sind, ist die

NextHealth GmbH mit Dipl. Vw. Pia Drauschke und Dr. med. Stefan Drauschke in Berlin spezialisiert. Beide haben die Bezirkskliniken bei ihrem Veränderungsprozess mit ihrem Team begleitet.

Transparenz und Mitwirkung

Im April 2013 ging es los: Nach zwei Einführungsworkshops kamen circa 70 Führungskräfte der Ebenen 1 bis 3 aus allen Standorten zur ersten Zukunftskonferenz. Fünf strategische Dimensionen, nämlich Markt und Leistung, Mitarbeiter und Motivation, Prozesse und Management, Wirtschaftlichkeit und Qualität sowie Struktur mit elf daraus abgeleiteten messbaren Strategiezielen wurden mit intensiver Mitwirkung der Mitarbeiter entwickelt und verabschiedet. Der gesamte Strategieprozess wurde von einem 15-köpfigen Projektteam fortlaufend inhaltlich flankiert. Diesem sogenannten K2 gehörten ausgewählte Führungskräfte aus Pflege, ärztlichem Dienst und Verwaltung sowie die NextHealth-Experten als Moderatoren an. Im Sommer 2013 folgte eine Open-Space-Konferenz mit insgesamt rund 300 Mitarbeitern aus allen Berufsgruppen und Standorten. In Einzel- und Gruppenarbeit diskutierten die Mitarbeiter unter anderem die Themen „Was gehört zu einer guten Führungskultur?“ und „Was macht eine gute Führungskraft aus?“. Chefarzte, Pflegedienstleitung und Pfleger unterbreiteten Vorschläge und diskutierten im Plenum darüber, welche Führungsgrundsätze und -ziele wichtig sind und wie dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden können.

Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse, die Zug um Zug in die Gesamtstrategie einfließen, wurden messbar gemacht: Anhand von Kennzahlen wie der Mitarbeiter-, Zuweiser- oder Patientenzufriedenheit, aber auch Wirtschaftlichkeits-, Produktivitäts- und Qualitätsparametern bewerteten die Personalverantwortlichen die Ergebnisse auf Grundlage der fünf Dimensionen, bevor im nächsten Schritt entsprechende Maßnahmen im Tagesgeschäft umgesetzt wurden. Die Einführung eines pragmatischen Vorschlagswesens und bedarfsgerechte Gesundheitsangebote

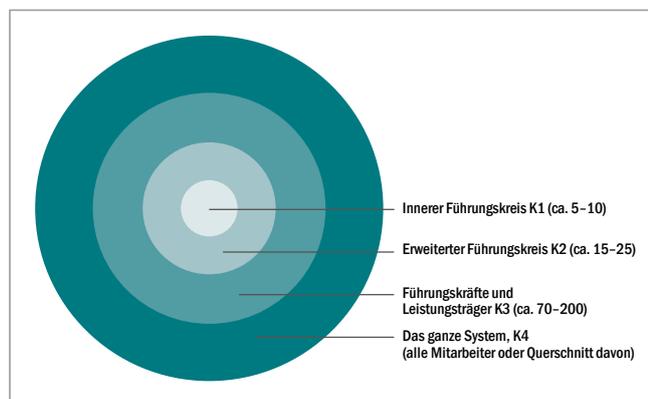


Abb. 1: (Systemisches) Vierschichtenmodell der Integration® – oder die Violine hat vier Saiten (eigene Darstellung nach © NextHealth GmbH).

sind neue Maßnahmen, die die Ideen und Wünsche der Mitarbeiter stärker miteinbeziehen. Um sicherzustellen, dass diese auch konsequent umgesetzt werden, waren die Führungskräfte eingeladen, ihre Unterschrift auf das Strategiepapier zu setzen. Auf den Prozess der Strategieentwicklung folgte der Führungskulturprozess (Cultural-Change-Prozess) in drei Phasen.

Gestärkte Führungsrolle

Beim Kick-off der K3-Konferenz Anfang 2014 (Phase 1) diskutierten die Experten mit 70 Führungskräften interdisziplinärer Berufsgruppen die Frage: „Was bedeutet eine wirksame und verbindliche Führung für uns Führungskräfte?“ Die Führungskräfte machten zum Beispiel Vorschläge für einen offeneren Umgang mit Fehlern und Kritik sowie Konfliktsituationen. Die Aussagen zu den erforderlichen Führungsfähigkeiten flossen in sieben gemeinsam erarbeitete Führungsleitsätze (Ebene „Verhalten“) mit einer Präambel ein und bildeten die Basis für das Kompetenzmodell „Führung“ (Ebene „Können“) und das Wertebild, das in den folgenden K2-Workshops weiterbearbeitet wurde (Phase 2). Für insgesamt zwölf Führungspositionen – zum Beispiel Chefärzte, Pflegedienstleitungen und Bereichsleitungen – wurde im nächsten Schritt mit dem Expertenteam jeweils ein Kompetenzprofil erarbeitet, wobei für die drei Felder Individualkompetenz, Sozialkompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz jeweils konkrete Kernkompetenzen in der gewünschten Ausprägung festgelegt wurden (Abb. 2). Für ein gemeinsames Verständnis ist es notwendig, dass alle Führungskräfte diese Kernkompetenzen verinnerlichen und die gleiche „Sprache“ sprechen. So kennt jeder die an ihn gestellten Anforderungen und Erwartungen und bekommt Orientierung sowie Sicherheit in Bezug auf seine Führungsrolle.

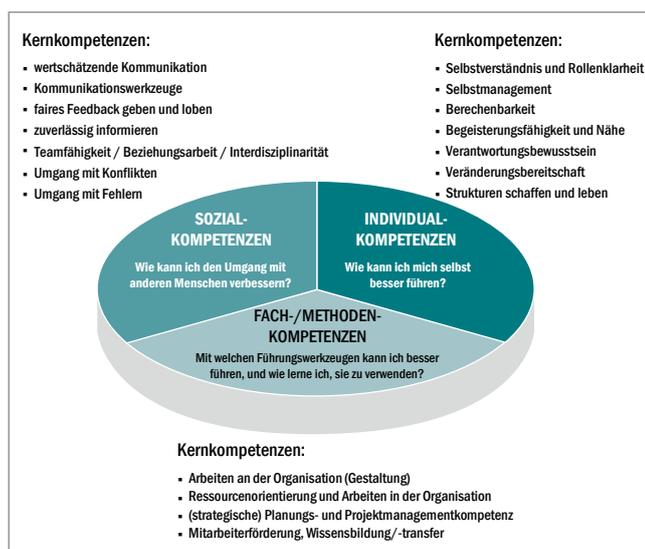


Abb. 2: Das Kompetenzmodell „Bezirkskliniken Mittelfranken“ mit den Kompetenzprofilen (eigene Darstellung nach © NextHealth GmbH).

Mehr Verbindlichkeit im Umgang mit Mitarbeitern

Für den weiteren Prozessverlauf waren nun die Weichen gestellt. Im nächsten Schritt ging es um die Qualifizierungsoffensive (Start der Phase 3): Basierend auf dem Kompetenzmodell fanden zwischen Mai und September insgesamt sechs zweitägige Führungstrainingskonferenzen für insgesamt 240 Mitarbeiter an zwei Unternehmensstandorten statt, mit dem Ziel, diese in kompakten Zeitspannen zu trainieren und eine schnelle Durchdringung neuer Haltungen und Verhaltensweisen zu erwirken. Gemeinsam mit dem Trainerteam arbeiteten die Führungskräfte standort- und berufsgruppenübergreifend daran, die jeweiligen Kernkompetenzen (Ebene „Können“) zu erwerben und zu vertiefen. Es galt, sich auszuprobieren und dabei sich und die anderen mit neuem Verhalten zu erleben. Zum Einsatz kamen neben Fall-, Partner- und Kleingruppenarbeit auch Wahrnehmungsübungen, bei denen es zum Beispiel darum ging, Vor- und Nachteile verschiedener Führungstypen auf amüsante Weise herauszuarbeiten und zu verkörpern. Anfängliche Hemmungen und Widerstände konnten überwunden werden. Die Führungskräfte erlebten, wie sie zum Beispiel in konfliktreichen Führungssituationen reagieren, und lernten so auch aus ihren Fehlern. Bewusst wurde ihnen dabei auch, dass Konflikte, die im täglichen Arbeitsablauf etwa aufgrund mangelnden Vertrauens oder unklarer Rollenzuweisungen entstehen, ernst genommen werden müssen, damit sie nicht eskalieren. Bei der Gruppenarbeit war der Austausch mit anderen hilfreich, um das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und zu erkennen, dass keiner perfekt ist und Herausforderungen im Führungsalltag auch gemeinsam bewältigt werden können.

Führung ist kein Selbstzweck, sondern im Unternehmensinteresse

Damit im Umgang mit den Mitarbeitern noch mehr Verbindlichkeit entsteht, soll noch in diesem Jahr ein Feedback-Prozess aufgesetzt werden: Jede Führungskraft wird durch ihre Mitarbeiter anonym bewertet und das Ergebnis mit dem Vorgesetzten besprochen. Gibt es Verbesserungsbedarf, wird dieser in die jeweilige Zielvereinbarung und in die sich daraus ableitende Fortbildungsplanung mit aufgenommen. In Rollen- und Stellenbildern, an denen sich sowohl heutige als auch künftige Mitarbeiter orientieren können, wird der Anspruch des Unternehmens an die jeweilige Führungskraft klar beschrieben. Erste Erkenntnisse zeigen einerseits große Unterschiede in den Berufsgruppen und Fachbereichen in Bezug auf die Bandbreite der Beurteilung innerhalb der Teams; andererseits geben die aufgrund von Misstrauen in Bezug auf den Datenschutz und die Rückverfolgbarkeit geprägte geringe Gesamtresponsequote und die in Einzelfällen starken Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung weiteren Aufschluss. Generell gibt der dennoch hohe Übereinstimmungsgrad zwischen dem Urteil des Einschätzenden und des Einschätzten Sicherheit



Abb. 3: Bezirkskliniken Mittelfranken, Zentrale in Ansbach
(© Bezirkskliniken Mittelfranken).

und Zuversicht im laufenden Führungskräfteentwicklungskontext. Stolz, Überraschung bis hin zu Gefühlen der Frustration sind ebenfalls aufschlussreich und bekräftigen beziehungsweise lassen offene Reflexion zu. Wichtig dabei ist die ehrliche Kommunikation der übergeordneten Führungskraft bei der Besprechung der Ergebnisse ohne direkte Relevanz in Zielvereinbarungen, sondern mit Hilfestellung, Rat und Tat.

Voraussetzungen für einen Veränderungsprozess sind auch hier Transparenz und ein offener Umgang mit den Mitarbeitern sowie die turnusmäßige Wiederholung. Darüber hinaus ermittelt der Klinikträger alle zwei Jahre die Mitarbeiterzufriedenheit und analysiert, wie sich diese verbessert hat und wo noch Optimierungsbedarf besteht. Die Ergebnisse der Analyse werden konsequent umgesetzt. Ein solches Ergebnis war, dass viele Mitarbeiter Freude daran haben, das Unternehmen mitzugestalten. Heute gibt es interdisziplinäre Arbeitskreise, in denen Mitarbeiter hervorragende Ideen zum Beispiel zur Entwicklung der Unternehmensmarke eingebracht haben.

Heute, rund drei Jahre nach dem Kick-off, wirkt die Aufbruchsstimmung aus der ersten Großgruppenkonferenz noch nach. Reagierten zu Beginn viele Mitarbeiter mit Widerstand und Skepsis ob der tief greifenden Veränderungen, haben sie im Pro-

zessverlauf ein besseres Verständnis für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und ein echtes Interesse an der Ausbildung ihrer Führungskompetenzen entwickelt. Die Vernetzung und der Austausch über die Bereiche und Standorte hinweg haben zu einem gemeinsamen Rollen- und Führungsverständnis als Voraussetzung für eine nachhaltige Veränderung der Führungskultur geführt. Der Klinik ist bewusst: Die Entwicklung der Führungskultur – hierbei handelt es sich um einen mittel- bis langfristigen Prozess – setzt Geduld und Ausdauer sowie vor allem Vorbilder in den obersten Führungsetagen voraus. Umso mehr werden die Erfolge geschätzt, die bereits heute deutlich sichtbar sind: Die in den Führungstrainingskonferenzen eingesetzten systemischen Methoden haben bewirkt, dass die Mitarbeiter den notwendigen Kulturwandel mitgetragen haben und im Laufe des Prozesses sogar eine Vertrauenskultur entstanden ist. Führungskräfte und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Hierarchieebenen gehen heute eher aufeinander zu. Ihr Umgang miteinander ist zwangloser, sie lassen Emotionen eher zu und streiten: Es hat sich eine Fehlerkultur entwickelt, die sich an der Ursachenforschung und nicht an Schuldzuweisungen orientiert. Verschiedene Arbeits- und Projektgruppen wurden auf den Weg gebracht: Hier entstehen kreative Ideen, weil Mitarbeiter, die unterschiedliche Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen und Funktionen mitbringen, sich gleichwertig fühlen. Die Grundlage für einen wirksamen „Cultural-Change-Prozess“ wurde gelegt: Die wertschätzende, offene Unternehmenskultur schafft einen fruchtbaren Boden für weitere Veränderung.



Abb. 4: Eindrücke aus einer Open-Space-Konferenz (© NextHealth GmbH).

Helmut Nawratil

seit 2012 Vorstand der Bezirkskliniken Mittelfranken mit Sitz in Ansbach. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Gesundheits- und Krankenhausbereich.



Dr. med. Stefan Drauschke

Geschäftsführer der NextHealth GmbH. Als Experte für Changemanagement begleitet er mit seinem Team seit über 20 Jahren Organisationen bei der Entwicklung von Zukunftsstrategien und einer wandlungsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.



Interview

„Strategie und Führung sind zwei Seiten einer Medaille“

Der Spezialist für Führung und Changemanagement Dr. med. Stefan Drauschke im Gespräch mit der freien Journalistin Annette Neumann

Herr Dr. Drauschke, warum ist eine gute Führungskultur im Gesundheitswesen – und nicht nur dort – heute mehr denn je notwendig?

Stefan Drauschke: Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels im Gesundheitswesen, der immer stärker auf uns zu rollt, rücken die Arbeitgeberattraktivität und die damit im Zusammenhang stehende Führungskultur als wichtige strategische Schlüsselfaktoren in den Vordergrund. Wie in anderen Unternehmen wird auch in vielen deutschen Krankenhäusern deren Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit allerdings verkannt. Beide Themen sind nur mit längerfristig angelegten Maßnahmen zu verändern, bei denen die Führungskräfte als Vorbild vorangehen und auch bereit sind, an sich selbst zu arbeiten.

Wie gelingt die Veränderung der Führungskultur?

Stefan Drauschke: Der Veränderungswille der obersten Führung im Unternehmen ist die Grundvoraussetzung. Dann geht es darum, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass nur durch ihr Commitment und ihre Identifikation mit den gemeinsam zu erarbeitenden Zielen die gewünschte Veränderung herbeigeführt werden kann. Wir unterstützen Organisationen dabei, ein gemeinsames Verständnis vom Wohin und vom Wie erwachsen zu lassen, und zwar möglichst unter Beteiligung der Führungskräfte. Dieses Prozessvorgehen trägt auch zur Rollenklarheit bei: Wer hat welche

Verantwortung bei der Veränderung und welchen Anteil hat der Einzelne?

Aber nicht jeder Mitarbeiter will ins neue Boot einsteigen ...?

Stefan Drauschke: Sie haben recht – in der Praxis polarisiert die Befassung mit der künftigen Neuausrichtung oftmals: Manche Teilnehmer erheben Einwände, dass dieses und jenes nicht passt, oder sie erkennen, dass die eingeschlagene Richtung nichts für sie ist. Die dann von uns gestellte hypothetische (systemische) Frage, was sein müsste, damit man wieder voll dabei wäre, führt häufig zu guten neuen Ideen und Perspektiven – oder aber zur Erkenntnis, dass es doch besser ist, lieber künftig woanders wirksam zu werden. In gewisser Weise gleicht das einem klassischen Mediationsprozess. Es geht immer darum, einen gangbaren Weg zu finden, sei es in die eine oder in die andere Richtung.

Welche Herausforderungen für Führungskräfte kommen hinzu?

Stefan Drauschke: Mitarbeiter haben ein unterschiedliches Bedürfnis nach Führung. Allein danach zu fragen und Führung situativ und individuell unterschiedlich zu gestalten ist eine Herausforderung für viele Führungskräfte. Gute Führung wird geprägt vom individuellen Können, dem Verhalten sowie den Werten und hat ihre Wurzel in der Identität als Führungskraft – und nicht als Fachexperte oder als Arzt!

Anzeige



Wirtschaftsmediator (IHK)

ab 27.03.2017

berufsbegleitende Weiterbildung mit IHK-Zertifikatsabschluss

Zielgruppe: Geschäftsführer, Unternehmer, Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Juristen, Trainer, Personalverantwortliche, Sachverständige, Architekten, Ingenieure

IHK-Akademie Koblenz e.V., Josef-Görres-Platz 19, 56068 Koblenz
Mareike Wunderlich, 0261 30471-73, wunderlich@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG