

Führungskultur im Wandel

Dr. Markus Schwab, Dr. Stefan Drauschke

Fachkompetenz der Mitarbeiter allein erklärt nicht den Erfolg eines Krankenhauses. Daneben braucht es eine gute Führung. Besondere Leistungen von Einzelnen entwickeln sich meist erst in einem gut geführten Umfeld. Daher hat sich die Tiroler Landeskrankenanstalten GmbH (Tilak) im Jahr 2010 dazu entschlossen, **gute Führung als Schlüsselfaktor für betriebliches Gesundheitsmanagement und hohe Leistung stärker zu berücksichtigen**. Führungskräfte waren tief involviert, um die Akzeptanz zu fördern und den Nutzen guter Führung für jeden deutlich werden zu lassen. Ein Erfahrungsbericht nach knapp zwei Jahren.



In einer Führungskräftekonferenz entwickelten die Teilnehmer Maßnahmen zur unternehmensweiten Umsetzung der Führungsleitlinie in den Tiroler Landeskrankenanstalten.

Mit dem Wissen und der Erfahrung der Tilak-Führungskräfte aller Berufsgruppen und unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmenskultur sollte eine wertebasierte spezifische Führungsleitlinie (Verhalten) und ein Tilak-Kompetenzmodell Führung mit detaillierten Kompetenzprofilen (Können) erarbeitet werden. Zudem wurde ein Konzept für das Ausrollen in der gesamten Tilak erstellt.

Langfristiges Projekt

Der Prozess startete im November 2010 mit einer Kick-Off-Veranstaltung der etwa 25-köpfigen Kernarbeitsgruppe gefolgt von einer Großgruppenkonferenz, bei der rund 150 Führungskräfte in den geführten Dialog zum Thema Führung in der Tilak traten, gemeinsam ihre Erfahrungen mit Führung reflektierten und „gute Führung“ definierten. Die Ergebnisse wa-

ren qualitativ und quantitativ so umfangreich, dass ein kleinerer Kreis von Führungskräften (K2 – 25 Personen) bereits ideales Material zur Weiterarbeit erhielt.

Im Anschluss an die erste Großgruppenkonferenz haben wir die Konstrukte guter und schlechter Führung anhand des von dem Konstruktpsychologen G. J. Kelly entwickelten „Repertory-Grid“ in ausführlichen tiefenpsychologischen Interviews mit mehr als 80 Führungskräften herausgearbeitet. Auf diese Weise erhielten wir ein noch detaillierteres Bild der aktuellen Situation und des gewünschten Führungsverständnisses. Die wichtigsten Items für gute Führung aus der Befragung sind:

- Vernetzendes Denken und Handeln
- Regelmäßige Besprechungen
- Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten
- Weitergabe von Leitlinien
- Raum für Diskussion
- Patientenorientierung
- Wirtschaftliche Unternehmensführung
- Transparenz
- Konkrete und direkte Kommunikation
- Wertschätzender Umgang
- Verlässlichkeit
- Langsame, aber konsequente Veränderungen
- Vertrauensmensch sein.

Diese Ergebnisse waren die Voraussetzung für die gemeinsame Erarbeitung der Führungsleitlinie mit einer Präambel und sechs Grundsätzen sowie einer ersten Version eines Tilak-Kompetenzmodells „Führung“, das im K2 in mehreren Workshops finalisiert wurde. Ein Auszug der Führungsleitlinie ist im Infokasten abgebildet, wobei in der ausführlichen Fassung jeder Leitsatz mit Unterpunkten nochmals spezifiziert ist.

Resultat ist ein allgemeingültiges Tilak-Kompetenzmodell mit detaillierten Kompetenzprofilen für mehr als zehn Führungsfunktionen. Jedes Kompetenzprofil legt dabei in den drei Kompetenzfeldern Individualkompetenz, Sozialkompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz für jede der insgesamt 22 Subkompetenzen (Abb. 1) die gewünschte Ausprägung fest.

Im Juni 2011 wurden die erarbeiteten Ergebnisse in einer zweiten Führungskräftekonferenz mit mehr als 150 Teilnehmern diskutiert und in Teilworkshops Maßnahmen zur unternehmensweiten Umsetzung der Führungsleitlinie und des Kompetenzmodells entwickelt. Diese bilden die Grundlage für den weiteren Umsetzungsprozess, der bereits im November 2011 mit mehreren Führungskräfteworkshops zur Feinabstimmung der Kompetenzprofile startete und unter anderem eine detaillierte Konzeption der Umsetzungsphase in den Jahren 2012 und 2013 beinhaltete.

Wesentlich getragen wird der Führungskulturprozess von einer Qualifizierungsoffensive auf der Basis des Kompetenzmodells und der Führungsleitlinie für mehr als 300 Führungskräfte, die, wie das gesamte Vorhaben, auf kreativen, innovativen und systemischen Konzepten beruht.

In je drei großgruppenbasierten Trainingsveranstaltungen pro Kompetenzfeld werden jeweils mehr als 120 Teilnehmer bis Sommer 2013 alle wichtigen Elemente des Führungskönnens gemeinsam mit einem Trainerteam erarbeiten. Eine Kick-Off-Veranstaltung mit der Präsentation der Curricula und des Trainerteams in der alle Führungskräfte umfassenden Großgruppe K3 mit mehr als 300 Führungskräften hat bereits im Juni 2012 stattgefunden, die Vorberei-

Die Tilak-Führungsleitlinie (Kurzfassung)

Als gute Führungskraft ...

- 1. ... bin ich entscheidungsfreudig und stehe zu Entscheidungen.
- 2. ... bin ich in der Lage, Visionen und Sinn zu vermitteln, Ziele zu definieren und umzusetzen.
- 3. ... bin ich verantwortlich für Ergebnisse.
- 4. ... bin ich an den Mitarbeitern interessiert und verlässlich.
- 5. ... kommuniziere ich regelmäßig und wertschätzend.
- 6. ... bin ich meinem Verhalten und den Ergebnissen gegenüber selbst-reflektierend und lernbereit.

Das Kompetenzmodell und die Trainingscluster



tungen für das erste Trainingscluster, beginnend im Oktober 2012, laufen auf Hochtouren.

Besonderheiten des Wandels

Die Vorgehensweise enthält eine Reihe von „Zutaten“, die von der Projektgruppe auch im Nachhinein als entscheidend für den erfolgreich in Bewegung gekommenen Prozess des kulturellen Wandels betrachtet werden:

■ Systemisches Arbeiten und die Anwendung des Vierschichtenmodells der Integration, um wirkliche Mitwirkung und Durchdringung der gesamten Mitarbeiterschaft zu gewährleisten

■ Umfangreiche, von vornherein interprofessionelle und interdisziplinäre Involvierung nach dem Top-down und Bottom-up-Ansatz

■ Intensive Großgruppenarbeit mit rund 150 bis 300 Führungskräften, dazu interaktive Workshops und kreative Musterunterbrechungen einschließlich aktivem Unternehmenstheater

■ Individuelle Verknüpfung von spezifischem Wissen und Kultur des Unternehmens mit professionellen und fundierten Modellen für Führungsverhalten und -kompetenz

■ Eine auf das Kompetenzmodell abgestimmte weiterhin interprofessionelle Schulungsoffensive für mehr als 300 Führungskräfte und Anpassung

Modelle zu Veränderungsprozessen

Das systemische Modell der vier Schichten der Integration (Abb. 2) involviert Führungskräfte und Mitarbeiter systematisch in den Veränderungsprozess. Systemisches Denken geht davon aus, dass Menschen in Organisationen (Systemen) miteinander netzwerkartig verbunden sind. Dabei sind Reaktionen kaum vorhersagbar und alle Menschen beeinflussen sich gegenseitig. Insbesondere im K3 mit 150 bis 350 Teilnehmern sind Methoden der Großgruppenarbeit wie Open Space, World-Café oder Zukunftskonferenz zielführend, in denen interaktiv von den Teilnehmern Inhalte generiert und gemeinsam Erkenntnisse gewonnen sowie Entscheidungen getroffen werden.

Das Modell der „logischen Ebenen“ (Abb. 3) zur strukturellen Beschreibung der menschlichen Psychologie differenziert von außen nach innen Umwelt, Verhalten, Können, Werte und Glaubenssätze, Identität und Sinnfragen.

Je weiter man nach innen vordringt, desto stabiler und wesensbestimmender sind die dort angelegten Inhalte. Im Projekt haben wir daher die Ebenen Werte (Wertebild), Können (Kompetenzmodell) und Verhalten (Führungsleitlinie) differenziert bearbeitet. Die Zusammenhänge werden schnell deutlich: Werte untermauern das Führungsverhalten, während das Können hierfür die Voraussetzungen bietet.

Schichtenmodell der Integration[®] im Tilak-Projekt

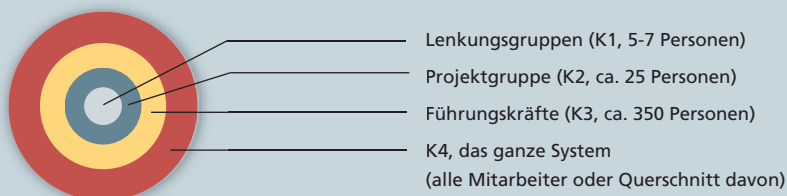


Abb. 2

Die logischen Ebenen

(nach Gregory Bateson und Robert Ditts)



Abb. 3

der Führungswerkzeuge (Toolbox, Prozesse, Controlling)

■ Nachhaltigkeit und feldbasiertes Lernen mithilfe lerngruppenintegrierter, kreativer Wissens-Check-ups, Beobachtungs- und Durchführungsaufgaben zwischen den Schulungsblöcken sowie mithilfe von Peergroup-Arbeiten, Peercoaching und systematischen Feedbackrunden

■ Weitere Arbeit mit den Werten (Wertekriterien, Visualisierung) als unternehmensweiter Teil des Programms in allen Mitarbeiterschichten

■ Zug um Zug veränderte Führungskultur mithilfe von Führungsleitlinien und Kompetenzmodell für Personalauswahl und -entwicklung (Feedbackmaßnahmen, Assessments, Zielvereinbarungen)

Wollen ist Voraussetzung für Können

Die Zukunftsfähigkeit der Tilak hängt nachhaltig von guter Führung ab. Darum ist dieser Prozess zur Förderung der Professionalisierung von Führung ein wesentlicher Beitrag zum Erhalt der hohen Leistungsfähigkeit. Da sämtliche Ergebnisse von allen Führungskräften gemeinsam entwickelt wurden, ist diese Veränderung hin zu einem neuen, den Anforderungen unserer Zeit entsprechenden Führungshandeln bereits unaufhaltsam im Gange.

Künftig wird die Tilak mehr Führung und weniger Hierarchie benötigen. Erst, wenn die Führungskräfte selbst erkennen, dass eine bessere Führungskompetenz ihren eigenen Erfolg, den der Mitarbeiter und ihre Lebensqualität wahrnehmbar steigern können, wächst der Wille, an der eigenen Führungskraft zu arbeiten.

Anschriften der Verfasser:

Dr. Markus Schwab
Personaldirektor
Tilak- Tiroler Landeskrankenanstalten GmbH
Anichstraße 35
A-6020 Innsbruck
E-Mail: markus.schwab@tilak.at

Dr. Stefan Drauschke
Geschäftsführer
NextHealth GmbH
Gabrielenstraße 85
13507 Berlin
E-Mail: stefan.drauschke@nexthealth.de