

Change Management in Kulturfragen

Ein Klinikverbund stößt ein Veränderungsprojekt an der Nahtstelle zwischen Kultur, Personal und Führung an – das Vorhaben, das sich inzwischen im siebten Jahr der Umsetzung befindet, zeichnet sich durch eine besondere Komplexität aus, weil hier zwei Branchen zusammentreffen, die landläufig als „veränderungsresistent“ eingeschätzt werden: der öffentliche Sektor und das Gesundheitswesen.

Dass es auch anders geht, wenn Mut, Durchhaltevermögen, Beteiligung, Leidenschaft und Systematik eine seltene Allianz eingehen, zeigt der vorliegende Beitrag.



ist Chefsache

Führungskräfte- und Personalentwicklung im Gesundheitswesen am Beispiel der Kliniken des Bezirks Oberbayern



Das übergeordnete Ziel des Projekts war die Etablierung einer systematischen Personalentwicklung, die einen strategischen Fokus hat, moderne Personalentwicklungsinstrumente nutzt und mit einer klaren Rollenverteilung im Gesamtsystem (zwischen Konzernholding und Kliniken, zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften, zwischen Führungskräften und Personalabteilungen) „unterwegs“ ist.

Die Kliniken des Bezirks Oberbayern (kbo) sind ein Verbund von Kliniken und ambulanten Einrichtungen für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik für Kinder, Jugendliche und Erwachsene sowie für Neurologie und Sozialpädiatrie. Bei kbo arbeiten etwa 6 700 Mitarbeiter, die rund 110 000 Patienten jährlich behandeln, pflegen und betreuen. Seit Anfang 2007 arbeiten die Kliniken des Bezirks Oberbayern unter dem Dach eines Kommunalunternehmens zusammen. Die Kliniken wurden zu dieser Zeit als gemeinnützige GmbHs mit den entsprechenden Rechten ausgestattet. Die kbo-Einrichtungen haben eine Verpflichtung, die nicht nur wirtschaftlich

raus abgeleitete Projekt „Strategische Personalentwicklung“, das Rosenberger+Partner über zwei Jahre intensiv begleitete, sollte dabei in den Strategieprozess integriert werden.

Nicht nur zukünftige Mitarbeiter, sondern vor allem das bestehende kbo-Personal und im Besonderen die Führungskräfte bilden einen Fokus der Personalentwicklung. kbo hat ein gemeinsames Verständnis von Führung als zielorientierte Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter herausgebildet. Führungskräfte sind das Bindeglied zwischen der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens und den Mitarbeitern. Sie sind als direkte Vorgesetzte in der Verantwortung, den Personalentwicklungsbedarf ihrer Mitarbeiter festzustellen und sicherzustellen, dass dieser im Rahmen der personellen und finanziellen Möglichkeiten umgesetzt wird. Bei der strategischen Personalentwicklung unterstützt die Personalabteilung alle Mitarbeiter, sie stellt die Instrumente wie Mitarbeiterjahresgespräch, Teamentwicklung und Fortbildung zur Verfügung und begleitet die Mitarbeiter und die Führungskräfte bei der Umsetzung.

DIE AUTOREN

PETRA ERTL ▶

Leiterin des Vorstandsbereichs
Personal und Personalentwicklung
der Kliniken des Bezirks
Oberbayern (kbo), München
▶ petra.ertl@kbo.de



DR. BERNHARD ROSENBERGER ▶

Geschäftsführender Gesellschafter
von Rosenberger+Partner,
Wiesbaden. Er begleitet mit
seinem Team Organisationen bei
den Themen Führung, Personalma-
nagement sowie bei komplexen
Veränderungsprojekten.
▶ b.rosenberger@rosenberger-partner.de



KONZERNWEITES PERSONALENTWICKLUNGSPROJEKT

Das übergeordnete Ziel des Projekts war die Etablierung einer systematischen Personalentwicklung, die einen strategischen Fokus hat, moderne Personalentwicklungsinstrumente nutzt und mit einer klaren Rollenverteilung im Gesamtsystem (zwischen Konzernholding und Kliniken, zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften, zwischen Führungskräften und Personalabteilungen) „unterwegs“ ist. Darüber hinaus legte der Klinikverbund besonderen Wert darauf, alle Tochtergesellschaften, die Führungskräfte, die Mitarbeiter aller Standorte und die Personalvertretung als aktive Mitgestalter an dem Prozess zu beteiligen. Das erwies sich am Ende als ein Wert an sich.

ausgerichtet ist, sondern vor allem an der Versorgungsqualität für die gesamte Region gemessen wird.

Zwei Jahre nach Gründung des Unternehmensverbunds wurde die erste kbo-weite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Dort kam zum Ausdruck, dass das Thema Führung vorrangig zu bearbeiten ist. Insgesamt fehlten den Mitarbeitern zur Orientierung klare Zielvorgaben im Sinne einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung sowie eine angemessene Kommunikation. Führungskräfte in den kbo-Einrichtungen waren traditionell eher operative Leitungskräfte, die im Wesentlichen für die Aufgabenerfüllung und die Budgetdisziplin verantwortlich waren. Die Bedeutung und Wirkung der Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Wesensmerkmal von Führung wurde in der Vergangenheit weniger beachtet.

Im Rahmen eines Strategieprozesses wurde eine neue Dachmarke (kbo) zur Vereinheitlichung des Aufttritts aller kbo-Gesellschaften nach innen und außen eingeführt. Das da-

Konkret sollten folgende HR-Themen im Rahmen des Projekts bearbeitet und ausgestaltet werden:

- ▶ Etablierung von PE-Standards,
- ▶ Definition und Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen (inkl. Erstellung eines Kompetenzmodells für die diversen Funktionen und Ebenen),
- ▶ Aufbau eines einheitlichen Personalmarketings,
- ▶ Einführung einer strategischen Personalplanung,
- ▶ Etablierung einer Kultur für Leistung, Engagement und Wertschätzung,
- ▶ Steigerung der Führungsqualität,
- ▶ Einführung eines PE-Controllings.

Im Rahmen einer ersten Projektphase hat Rosenberger+Partner die Ausgangslage von kbo analysiert. Mithilfe von Tiefeninterviews wurden die Betroffenen beteiligt sowie Ideen und Vorschlä-

ge für die Etablierung einer strategischen Personalentwicklung gesammelt. Mit einer Best-Practice-Analyse wurden die bestmöglichen Maßnahmen identifiziert.

In der nächsten Projektphase präsentierte Rosenberger+Partner dem kbo-Vorstand Handlungsempfehlungen zur Aufstellung einer strategischen Personalentwicklung. Als Ergebnis wurden sechs PE-Projektgruppen initiiert, die jeweils von einer hochrangigen Führungskraft geleitet wurden.



Basis der Personalentwicklungsziele – diese Erfolgsfaktoren, wie sie oft in Lehrbüchern stehen, begleiteten das kbo-Projekt wie selbstverständlich. Zudem haben engagierte Projektleiter und -mitarbeiter die Umsetzung der Projektziele stark befördert. Am Ende wurde das Konzept konzernweit eingeführt, wodurch die Personalentwicklung insgesamt einen höheren Stellenwert im Unternehmen bekam – auch durch die Etablierung einer neuen Stelle in der Holding namens „Leitung



Diese Projektgruppen waren:

- ▶ Personalmarketing und -bindung,
- ▶ Strategische Personal- und Nachfolgeplanung,
- ▶ FK-Entwicklung und FK-Kultur (FK = Führungskraft),
- ▶ Mitarbeitergespräche und Anreizsystem,
- ▶ Aus-, Fort- und Weiterbildung,
- ▶ PE-Systematik / PE-Controlling.

Die Teams haben dann über einen Zeitraum von rund zwölf Monaten

Maßnahmen geprüft und erarbeitet. Die Rolle des Beraters war dabei eine vierfache: Er sollte steuern, strukturieren, moderieren und als Organisationsexperte Input geben und Empfehlungen aussprechen.

Betroffene werden zu Beteiligten gemacht, der Vorstand ist Sponsor und Treiber des Projekts, die Unternehmensstrategie ist die

Vorstandsbereich Personal und Personalentwicklung“. Diese Stelle wurde mit einer Projektmitarbeiterin, einer Personalleiterin aus einer der Kliniken, besetzt.

Schwerpunkte der Stelle sind heute unter anderem die Planung, Koordination und Sicherstellung einer einheitlichen strategischen Personalentwicklung und die Weiterentwicklung des strategischen PE-Controllings. Darüber hinaus berät die Leiterin des Vorstandsbereichs die Führungskräfte und die Bildungseinrichtungen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die strategisch verankerte und systematisch durchgeführte Personalentwicklung ist seit Ende 2013 im Arbeitsalltag der kbo-Mitarbeiter und -Führungskräfte erlebbar und spürbar.

Partner in der praktischen Umsetzung sind die Personalabteilungen und die Bildungsbereiche der Einrichtungen. Als wesentlich

Die Kliniken des Bezirks Oberbayern (kbo) sind ein Verbund von Kliniken und ambulanten Einrichtungen für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik für Kinder, Jugendliche und Erwachsene sowie für Neurologie und Sozialpädiatrie. Bei kbo arbeiten etwa 6 700 Mitarbeiter, die rund 110 000 Patienten jährlich behandeln, pflegen und betreuen. Seit Anfang 2007 arbeiten die Kliniken des Bezirks Oberbayern unter dem Dach eines Kommunalunternehmens zusammen.

sehen wir die persönliche Vorbildfunktion der Schlüsselpersonen in Personalmanagement und Führung an. Der kbo-Vorstand und die Leitungsebene halten sich an vereinbarte Themen und leben die gemeinsamen Führungswerte vor.

IMPLEMENTIERUNG DER FÜHRUNGS- UND PE-INSTRUMENTE

Da es in der Vergangenheit Unklarheit über die Hierarchien und Kompetenzverteilung im Konzern gab, haben wir zunächst Struktur in das Thema Führung gebracht und vier kbo-Führungsebenen identifiziert und beschrieben. Das Strukturprinzip der Führungsebenen geht davon aus, dass die Führungsprozesse auf den einzelnen Ebenen unterschiedliche Aufgaben und spezifische Muster aufweisen, aus denen sich dann differenzierte Anforderungen an die Führungskräfte ableiten lassen.

Vor diesem Hintergrund haben wir kbo-weite Verantwortungsdimensionen definiert, denen die Führungskräfte zugeordnet wurden. Der Schritt, zunächst Verantwortungsdimensionen zu schaffen, stellte in der anschließenden Umsetzungsphase eine hervorragende Basis dar. Aufgrund der Beschreibung findet sich jetzt jede Führungskraft in ihrer Ebene wieder. Danach haben wir uns gefragt, wie wir bei kbo überhaupt führen wollen. Hierzu haben wir Führungsleitlinien erarbeitet, die als Orientierungs- und Handlungsrahmen, aber auch als Messkriterien dienen.

Die Führungsleitlinien basieren auf der Befragung von 125 anonym ausgewählten Mitarbeitern. Die Mitarbeiter gaben über 1 000 Rückmeldungen, wie sie sich ihre Führungskräfte vorstellen. Die Befragung setzte auf den Markenwerten nah, sicher, vielfältig und auf der Kompetenzaussage „Zuverlässig an Ihrer Seite“ auf. Nachdem die Vorstellungen der Mitarbeiter vorlagen, wurden Führungskräfte nach einem

VERANTWORTUNGSDIMENSIONEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN DER KBO		
Führungsebene	Entscheidungsbefugnis	Budgetverantwortung
1	Strategische, dispositive und koordinierende Entscheidungen	Koordinierend-anordnende und operative Entscheidungen für den Budgetbereich
2	Mehrere Budgetbereiche	Definierter Budgetbereich mit mehreren Organisationseinheiten
3	Operative Entscheidungen und Steuerung für den Teilbudgetbereich im Rahmen budgetärer Vorgaben	Operative Steuerung der Einheit im Rahmen budgetärer Vorgaben
4	Definierter Teilbudget- bzw. Verantwortungsbereich mit zwei Organisationseinheiten	Organisationseinheit mit Mitarbeitern

Quelle: kbo / Rosenberger+Partner Abb.

Zufallsprinzip ausgewählt, um die getroffenen Aussagen in einem gemeinsamen Workshop zu reflektieren. 35 Führungskräfte verschiedener Standorte, Berufsgruppen und Hierarchieebenen erarbeiteten dann darauf aufbauend die Führungsleitlinien.

Alle aktiven und neuen Führungskräfte absolvierten anschließend ein entsprechendes Training, das einem ganzheitlich-integrativen Ansatz folgt. Mit Bezug auf funktionsbezogene Anforderungsprofile und die unternehmensstrategischen Ziele soll damit sowohl die Persönlichkeitsentwicklung als auch die praktische Handlungskompetenz der Führungskräfte gefördert werden. Wir haben diese als modularen Kompaktkurs aufgebaut. Bei kbo gibt es derzeit etwa 480 Führungskräfte der Ebenen eins bis vier. In der Zusammensetzung der Gruppen war es uns sehr wichtig, nicht nach Führungsebenen, Berufsgruppen oder Gesellschaften zu differenzieren. Gerade der gegenseitige Austausch und das Kennenlernen anderer kbo-Einrichtungen waren beabsichtigt, um ein übergreifendes (Marken-)Verständnis zu entwickeln.

In der Schulung setzen sich die Führungskräfte mit Themen wie Leitbild, Führungsleitlinien, Strategie, Kommunikation und Mitarbeiterjahresgespräch auseinander. Die

Werte Nähe, Sicherheit und Vielfalt sollen nicht nur Schlagworte sein, sondern in den Führungsalltag einfließen. Vorstand und Geschäftsführer wurden als Referenten in das Curriculum eingebunden.

2018 wird das vierte Modul der Führungskräftereihe starten. Zwischenzeitlich erleben die Führungskräfte die Schulung als echte Bereicherung und als ein werthaltiges Vernetzen über die eigene Klinik hinaus. Weitere Personalentwicklungsinstrumente sorgen dafür, dass die Führung konkret und ein Fördern und Fordern der Mitarbeiter abgeleitet wird (Abb.).

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist für kbo ein verbindliches Führungsinstrument. Nach umfangreichen Verhandlungen mit der Mitarbeitervertretung wurden ab Januar 2014 einheitliche Gesprächsgrundlagen etabliert. Über ein Deckblatt wird der Nachweis über das geführte Mitarbeiterjahresgespräch belegt. Außerdem wird darüber die Steuerung vereinbarter Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen durch die Führungskraft und die zuständige Personalentwicklungsfachkraft geregelt. Die neuen Dokumente lösten die bisher gewohnten Protokolle ab. Damit sich der neue Verfahrensablauf einspielen konnte, vereinbarten wir mit unserer Mitarbeitervertretung eine einjährige Übergangsphase.

Neben dem Mitarbeiterjahresgespräch wurde das Lebensphasenmodell eingeführt. Um unsere Mitarbeitenden in ihren verschiedenen Lebensphasen optimal zu begleiten, bietet kbo unterschiedliche freiwillige Sozialleistungen an. Sie umfassen neben Altersteilzeit, Mentoringprogrammen, verlässlicher Führung und umfangreichen Qualifizierungsangeboten auch die Unterstützung bei der Kinder- und Ferienbetreuung, Hilfen bei der Pflege von Angehörigen und die Förderung der gesundheitlichen Kompetenz unserer Mitarbeiter. Das optimale Begleiten gelingt jedoch nur auf der Basis sorgfältiger Analysen der Mitarbeiterstruktur und mit Kennzahlen zur Ausrichtung und Steuerung der strategischen Personalentwicklung.

POSITIVES FEEDBACK DURCH DIE BESCHÄFTIGTEN

Dank der vielfältigen Maßnahmen, die nach der ersten Mitarbeiterbefragung im Jahr 2009 hinsichtlich Strategie, Führung und Personalentwicklung ergriffen wurden, haben sich die Werte zur Mitarbeiterzufriedenheit deutlich verbessert. Insbesondere die Fragen zur Verankerung des kbo-Leitbilds und der kbo-Führungsleitlinien erreichten durchgängig sehr gute Zustimmungswerte. Auch bei einer Vielzahl der Standardfragen im Rahmen von „Great Place to Work“ haben die positiven Bewertungen deutlich zugenommen.

DER PROZESS GEHT WEITER

Neben der Weiterentwicklung des Führungsverständnisses stehen derzeit folgende Personalentwicklungsthemen im Fokus:

- ▶ Konzeption und Etablierung eines Talentmanagements,
- ▶ Evaluierung der eingesetzten Instrumente im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- ▶ Erweiterung des Fort- und Weiterbildungsangebots durch ein E-Learning-Tool.

In inhaltlicher Hinsicht hat das Projekt vor allem dazu geführt, dass das Arbeitgeberimage gestärkt, die Personalplanung strategischer aufgestellt und die Führungsqualität erhöht worden sind. Dass kbo auf dem richtigen Weg ist, haben die Mitarbeiter den Konzernverantwortlichen und Akteuren anhand der Mitarbeiterbefragung im Jahr 2016 bestätigt. Dass sich dabei indirekt auch eine neue Kultur des Lernens, der Veränderung und des Zusammenwirkens etabliert hat, ist viel mehr als ein angenehmer Nebeneffekt. ●

Lohnabrechnung: rundum effizient.

Personalabteilung: rundum entlastet.

Mit Software von DATEV.



Jede Personalabteilung steht vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen: die Abrechnung der Löhne und Gehälter oder die Verwaltung des Personals. DATEV entlastet Sie dabei – rundum. Mit Lösungen zur Lohn- und Gehaltsabrechnung, für die Personalverwaltung ebenso wie mit zahlreichen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

Informieren Sie sich auf www.datev.de/personal oder unter 0800 1001116.



Zukunft gestalten. Gemeinsam.