

Auch wenn es rund geht: Immer eine Hand frei haben?!

Führungskräfteentwicklung und DNLA im Pfalzlinikum

Zur Person

Bernhard Koelber

- » Leiter Unternehmensentwicklung im Pfalzkrlinikum
 - › Qualitätsmanagement
 - › Personal- und Organisationsentwicklung
 - › Unternehmenskommunikation

- » Musiker, Fachkrankenpfleger für Psychiatrie, Betriebswirt, Trainer für Gruppendynamik, Organisationsberater, Supervisor, DNLA-Berater

... und heute hier ...

Pfalzlinikum



- Ca. 2000 MA
- Ca. 1080 Betten
- Ca. 110 Mio. € Umsatz
- 14 Standorte
- Psychiatrie, Psychotherapie, Psychosomatik (Kinder, Jugendliche, Erwachsene)
- Neurologie
- Gemeindepsychiatrie
- Maßregelvollzug (Jugendliche, Erwachsene)

Agenda

1. Die Welt der Führungskräfte von heute
2. Ein Vierteljahrhundert: Von der Pfalzlinik Landeck zum „Dienstleister für seelische Gesundheit“
3. Konzeptionelle Überlegungen zur Führungskräfteentwicklung
4. Angebote für Führungskräfte und Einsatz von DNLA®
5. Fazit: Erfahrungen und Perspektiven



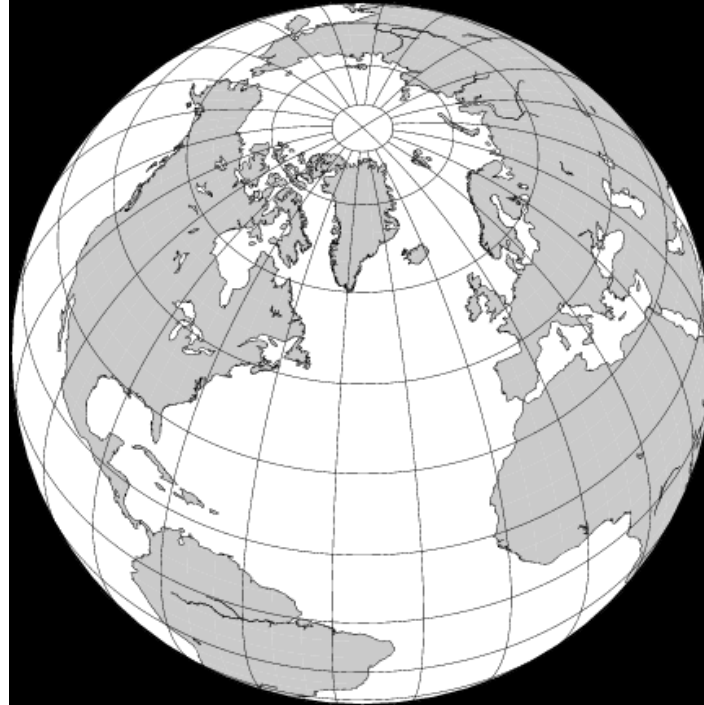
„VUCA – World“

VOLATILITY

Ständiges
Auf und Ab

COMPLEXITY

Alles hängt mit
allem zusammen.



UNCERTAINTY

heute so,
morgen anders

AMBIGUITY

sowohl als auch,
statt
entweder oder

Moderne Arbeitswelt: Individualisierung

- » Demografische Entwicklung → Fachkräftemangel
- » „Lebe ich um zu arbeiten oder arbeite ich um zu leben?“
 - › Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
 - › Individuelle Arbeitszeitlösungen
 - › Freizeitkultur
 - › Auflösung der traditionellen Geschlechterrollen
 - › Arbeit als Selbstverwirklichung
- » Dilemma zwischen (betrieblichen) Anforderungen und (individuellen) Bedürfnissen

Entwicklung des Pfalzkrankums

Von einer Behörde zum Unternehmen

Früher Regiebetrieb, heute Anstalt des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtsfähigkeit und wirtschaftlicher Verantwortung

Von einem zentralen Standort zu einem Multistandortbetrieb

Bis 1993 nur Standort Klingenmünster, heute 14 Standorte in der Pfalz, regionale Versorgungsverpflichtung

Vom Ein-Produkt-Versorger zum Komplexanbieter

zunehmende Differenzierung und Spezialisierung

Von einer Verwahranstalt zum Dienstleister für seelische Gesundheit

Angebote und Augenhöheprinzip statt kustodialer Fürsorge

Zwei Fragen

Welche Eigenschaften müssen Führungskräfte haben?

besser:

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute?

Erfolgspotenziale einer Führungskraft (1)

Die Fähigkeit, aus Erfahrung zu lernen

Menschen mit hoher Ausprägung im Erfahrungslernen sind in der Lage, erlebte Situationen mit dem Ziel der Erweiterung ihres Verhaltensspektrums auszuwerten und umzusetzen.

Die Fähigkeit, mit komplexen Problemstellungen umgehen zu können

Menschen, die viele Variable zur Lösung eines Problems verarbeiten können, haben eine große Fähigkeit im Umgang mit komplexen Problemen.

Quelle: Abraham, Johann; Potenzialanalyse als Bestandteil des Kompetenzmanagements, Jahrbuch Personalentwicklung 2005, Luchterhand

Erfolgspotenziale einer Führungskraft (2)

Die Fähigkeit zur Beeinflussung anderer

Menschen, die eine hohe Ausprägung zur Beeinflussung anderer auszeichnet, gehen zwei Impulsen nach: Sie können soziale Situationen gut strukturieren und haben die Fähigkeit, Wirkung zu erzielen.

Die Fähigkeit im Umgang mit unsicheren Situationen

Gemeint ist die Fähigkeit von Personen, aktiv ungelöste Probleme mit unsicherem Erfolgsausgang zu suchen und zum Ergebnis (Lösung, Klärung, ...) zu bringen.

Quelle: Abraham, Johann; Potenzialanalyse als Bestandteil des Kompetenzmanagements, Jahrbuch Personalentwicklung 2005, Luchterhand

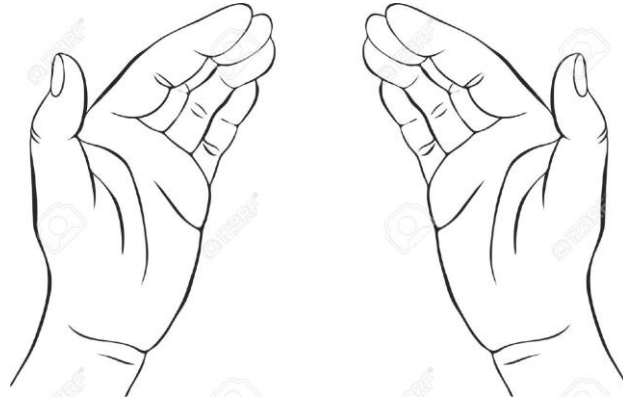
Das Spielfeld der Führungskräfte wird größer

	Fach- expertise	Leadership	Management von Lernen, Veränderung, Entwicklung	Sich im öffentlichen/ politischen Raum bewegen
Person				
Gruppe				
Organisation				
Kunden/Externe Netzwerke/Region				

Das Konzept der Ambidextrie

Links:

Entwicklung
Innovation
Fehlerkultur
Kreativität
Chaos
Agilität
Ausprobieren
...



Rechts:

Stabilität
Strukturen
Prozesse
Ordnung
Kerngeschäft
kein Risiko
Kontrollieren
...

Im Alltag wird die linke Seite oft vergessen und „untertrainiert“.

Warum DNLA®?

DNLA zielt auf überfachliche Kompetenzen, darauf kommt es zunehmend an.

- » DNLA legt Potenziale offen: Was kann ich gut, was weniger? Was fällt schwer, was leicht?
- » DNLA vermittelt die Botschaft: Lernen und Veränderung sind auch im Bereich der „Soft skills“ möglich
- » DNLA ist eine gute Möglichkeit ins Gespräch (Training, Coaching, Personalentwicklung, Karriereplanung u.ä.) zu kommen.
- » DNLA verrät einiges über die Unternehmenskultur und trägt gleichzeitig zu ihrer Entwicklung bei.



Kulturprofil:

Typisch für ein Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft??

Autorität
Legitimation
Leistungsforderung
Einfluss
Image
Machtverhalten
Konfliktverhalten
Anspruchsniveau
Risikoverhalten



Einbeziehung
Mitarbeiter-Entwicklung
Identifikation
Kommun.bereitschaft
Konsensbildung
Personenorientierung
Teamarbeit
Informationsverhalten
Innovation

Wie DNLA®?

Verfahrensvereinbarung mit der Mitarbeitervertretung:

- » Nur zur Personalentwicklung, nicht für Personalentscheidungen
- » Keine arbeitsrechtliche Relevanz
- » Freiwilligkeit und Vertrauensschutz
- » Transparenz und Mitbestimmung
- » Qualitätssicherung und Weiterentwicklung als lernendes System

Angebote der Führungskräfteentwicklung Wo DNLA®

- » Multiprofessionell und interdisziplinär: mit DNLA®
Führungskräfte-Training für das mittlere Management
- » Kooperation und Reflexion: Jahresklausur der Oberen
Führungsebene („OFE“) mit DNLA®
- » Talentsuche und Potenzialentwicklung: Trainee-Programm für
Nachwuchsführungskräfte
- » Professionell, systemisch, prozessorientiert: Beratung und
Coaching für Führungskräfte (z.B. „Die ersten 100 Tage“) und
Führungsteams mit DNLA®
- » Veränderung und Entwicklung: Projektberatung,
Projektlernen

Fazit: Erfahrungen und Perspektiven

Führungskräfteentwicklung ist Unternehmensentwicklung, weil ...

- » sie eine offene Lernkultur fördert („Reflexion ist Dauermedikation“)
- » sie die Identifikation mit den Zielen und Strategien des Pfalzkrankums stärkt (seelische Gesundheit)
- » sie einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann, die Organisation und die Beschäftigten durch Veränderungsprozesse zu begleiten
- » sie Kooperation und Netzwerkbildung innerhalb und außerhalb der Organisation fördert