

<https://wissenschafts-thurm.de/der-mensch-im-qualitaetsmanagement-ein-interview-mit-schokolade/>

Pfalzkrlinikum, Klingenmünster: Interview mit Bernhard Koelber über den Menschen im Qualitätsmanagement



Welchen Stellenwert kommt dem Menschen in einer Organisation zu? Bernhard Koelber, Leiter Unternehmensentwicklung im Pfalzkrlinikum, verdeutlicht im Interview, wieso der Mensch Ausgangspunkt des Qualitätsmanagements ist.

Bernhard Koelber, Fachkrankenpfleger für Psychiatrie und Betriebswirt (VWA), wurde 1959 in Stralsund geboren und lebt in Landau in der Pfalz. Er ist Ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO), lizenziertes Trainer der KTQ-GmbH sowie DNLA-Trainer (Discovering Natural Latent Abilities – Potenzialanalyse-Verfahren). Neben seiner Tätigkeit im Pfalzkrlinikum ist Herr Koelber freiberuflich als Supervisor, Trainer und Berater aktiv.



Bernhard Koelber

Herr Koelber, könnten Sie bitte in einigen Sätzen das Pfalzkrlinikum vorstellen?

Gerne. Das Pfalzkllinikum ist aus einer psychiatrischen Versorgungsanstalt entstanden, die 1857 vom damaligen bayerischen Prinzregenten Luitpold gegründet worden ist. Heute verstehen wir uns als Dienstleister für seelische Gesundheit, der seine Leistungen in 14 pfälzischen Städten und Gemeinden anbietet. Das Pfalzkllinikum hat rund 2.000 Beschäftigten und verfügt über ca. 1.000 Betten, Therapie- bzw. Wohnplätze und darüber hinaus an fast allen Standorten über zusätzliche ambulante bzw. aufsuchende Angebote. Insgesamt werden jährlich etwa 30.000 Menschen durch das Pfalzkllinikum behandelt und betreut.

Sie sprechen von seelischer Gesundheit und nicht von psychischen Erkrankungen...

Sehen Sie, unser Ziel ist es, dass das Thema psychischen Krankheit in der Mitte der Gesellschaft wahrgenommen und auch möglichst dort bewältigt wird. Das ist eine grundsätzlich andere Einstellung, als man sie etwa bei Gründung der Anstalt hatte. Damals war es das Ziel, dass die psychisch Kranken Ruhe vor der Gesellschaft und dass diese vor allem auch Ruhe vor den psychisch Kranken hatte, so dass man sie in eine schöne Landschaft gebracht hat. Bei uns liegt der Fokus heute auf der seelischen Gesundheit, und wir beschäftigen uns intensiv mit der Frage, wie jeder einzelne, der von solchen Störungen bzw. Einschränkungen betroffen ist, dennoch am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann.

Anzeige

Und das an 14 Standorten?

Ja, und weitere Standorte sind geplant.

Wie es dazu kam? Im Zuge der Neubestimmung der Funktion einer psychiatrischen Klinik hat sich auch die Organisation stark verändert. Das Pfalzkllinikum dezentralisiert sich seit Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Wir können in einem gewissen Maße auch von einer „Deinstitutionalisierung“ sprechen, weil wir deutlich machen wollen, dass wir vor Ort in die Kommunen gehen und dort Angebote machen, um die angesprochene gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Entsprechend haben wir ja auch ein umfassendes Angebot, um diese Teilhabe mit Leben zu füllen und die seelische Gesundheit bei den Menschen zu fördern, etwa neben den Leistungen, die ein Krankenhaus typischerweise erbringt, auch solche der Gemeindepsychiatrie und der ambulanten Versorgung.

Benötigen Sie deswegen ein Qualitätsmanagement?

(Lacht) Nein, nicht nur, aber auch deswegen. Wir haben früh erkannt, dass es gerade in solchen Veränderungsprozessen, wie sie das Pfalzkllinikum hinter sich hat und auch weiterhin gestaltet, wichtig ist, die Qualität unserer Dienstleistungen stetig zu hinterfragen. So kamen wir zu den QM-Systemen. Von 2005 bis 2014 waren wir nach den KTQ-Kriterien zertifiziert und haben dann auf DIN EN ISO 9001 umgestellt. Wir waren eine der ersten Gesundheitseinrichtungen, die die DIN EN ISO 9001:2015 im Jahr 2016 erstmals umgesetzt haben.

Ihre Dienstleistungen sind geprägt vom Umgang des Menschen mit Menschen. Wie passt dieser sehr technisch-prozessorientierte Ansatz eines Qualitätsmanagement-Systems zu den vom Menschen geprägten Dienstleistungsgedanken?

Ich sehe das nicht als Widerspruch. Unser Schlüssel sind die Führungskräfte, über die die Haltung und die Werte der Organisation in den Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transportiert werden soll. Insofern starteten wir zeitgleich mit der Einführung des Qualitätsmanagements mit unserer Führungskräfteentwicklung. Lassen Sie mich das an einem Beispiel verdeutlichen: Im Jahre 2000 haben wir etwa für das mittlere Management ein Führungskräfte-training etabliert, das sehr stark auf den nicht-technischen Aspekt von Personalführung fokussiert, also auf die soziale und persönliche Kompetenz einer Führungsperson. Da geht es auch viel um die eigene Haltung.

Und für das obere Management?

Mit dieser Frage sprechen Sie einen aktuellen Aspekt bei uns an. Sehen Sie: Aus dem oberen Management gehen in den kommenden Jahren 5-7 Personen in den Ruhestand. Und da es uns wichtig ist, aus den eigenen Reihen Leute zu rekrutieren – Leute, die das Unternehmen und seine Kultur kennen – haben wir ganz aktuell ein Traineeprogramm für die obere Führungsebene entwickelt, das über 4 Jahren gehen wird und das wir in diesem Jahr zum ersten Mal gestartet haben. Auf diese Weise können wir eigene Leute identifizieren, die aus unserer Sicht das Potenzial haben.

Und auf welche Weise identifizieren Sie die geeigneten Personen?

Zunächst hatten wir das Programm ausgeschrieben, auf das sich letztlich 16 Personen beworben haben. Und mit diesen 16 Personen haben wir ein anspruchsvolles Auswahlverfahren über 2 Tage durchgeführt, bei dem wir neben Interviews und Übungen auch das DNLA-Potenzialmessverfahren eingesetzt haben. Aus diesem Personenkreis konnten wir schließlich 8 Personen identifizieren, die nun das Traineeprogramm durchlaufen.

Dieses Traineeprogramm hat in der internen Öffentlichkeit übrigens viel Aufmerksamkeit erhalten – bis hin zu Verwaltungsrat.

Wie passt das denn zu Ihrer Organisationskultur?

Das ist eine interessante Frage, denn die Kultur bei uns ist ja nicht so auf Individualität und Wettbewerb ausgerichtet. Mit diesem Schritt, an dem Traineeprogramm teilzunehmen, outen sich die Personen ja intern. Und mit dem Traineeprogramm findet eine Art Elitenbildung statt. Nun schauen die Leute auf diese Personen, die lernen müssen, damit umzugehen. Und das ist aus meiner Sicht für Führungskräfte ganz elementar: Dass diese mit solchen Situationen umgehen können. Damit umgehen können, dass andere skeptisch sind und erst überzeugt werden müssen und so weiter.

Wir haben die Kandidatinnen und Kandidaten im Assessment zum Beispiel danach gefragt, wie sie darauf kommen, dass sie von ihrem Potenzial her in der Lage sind, mit einem Personalbudget von 1 Mio. Euro und ca. 150 Mitarbeiter umgehen zu können. Mit dieser Frage wollten wir testen, inwieweit sich die Bewerber mit der zur Debatte stehenden Führungsrolle bereits beschäftigt hatten.

Das klingt danach, dass Personen, die bei Ihnen Führungskräfte werden sollen, über eine reife Persönlichkeit verfügen müssen.

Ja bzw. das Potenzial, eine reife Persönlichkeit zu werden – und das zu wollen.

Doch wie kann eine Führungskraft das denn lernen?

Was bei uns in allen Führungskräfteentwicklungsformaten eine große Rolle spielt, ist die kollegiale Beratung, etwa in Form von Supervisionen. Auf diese Weise kommen die Menschen mit vielen Themen in Kontakt, die sie als Führungskräfte bewältigen müssen: zum Beispiel der Umgang mit Zielkonflikten, Ambiguitäten auszuhalten und diese Widersprüche positiv zu nutzen oder auch Resilienz zu entwickeln.

Was zeichnet aus Ihrer Sicht demnach eine erfolgreiche Führungskraft aus?

Es gibt sicherlich viele Aspekte, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen. Hierbei ist es nach meiner Erfahrung zunächst wichtig, dass eine Führungskraft akzeptiert, dass Widersprüche bestehen – dass es also nicht nur richtig oder falsch gibt, sondern dass jede Situation anders ist, dass jede Gruppe und jede Konstellation anders ist und separat beurteilt werden muss. Und gleichzeitig bestimmte Dinge – von der Haltung her – unverhandelbar sind. Und dann spielt die Kommunikation natürlich eine wichtige Rolle, also die Fähigkeit, die Dinge so zu transportieren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das auch verstehen. Da passt dann etwa auch keine technisch-bürokratische QM-Sprache.

Habe ich das richtig verstanden, dass die Metakompetenz somit eine bestimmte Haltung ist?

Ja, das ist eine sehr wichtige Grundlage und der erste Zugang, auf der aufgebaut werden muss.

Ich denke, dass als wesentliche Haltung Offenheit, Mut und eine konsequente Ausrichtung auf unsere Patienten und Klienten gehören. Und das spiegelt sich in einer positiven Einstellung zum Lernen wider. Lernen ist von außerordentlicher Bedeutung, und entsprechend bieten wir Möglichkeiten zum Lernen an: Zum einen das Lernen über die eigene Person im Rahmen der Führungskräfteprogramme, zum anderen das Lernen über die Organisation im Rahmen vom Qualitätsmanagement. QM bietet die Möglichkeit, die Gesamtheit zu erkennen, die Prozesse zu sehen, die oft quer durch die Strukturen gehen. Im Kern dieser Aspekte finden Sie das salutogenetische Prinzip, das bei uns eine große Rolle spielt: nämlich, dass der Mensch den Sinn seiner Arbeit verstehen muss. Er muss seine Einzeltätigkeit in einen größeren Zusammenhang stellen können.

Verstehe ich das richtig, dass die Führungskräfte durch die Programme lernen sollen, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Raum zu ermöglichen, den Sinn ihrer jeweiligen Arbeit zu erkennen.

Ja – unbedingt. Und diesen dann auch entsprechend eigenverantwortlich zu nutzen.

Steht dann die Führungskraft nicht in einem Spannungsfeld: Einerseits als Raumgeber für die individuelle Sinnfindung und andererseits als derjenige, der die organisationalen Ziele und ihre Erreichung im Auge haben muss?

Ja, das ist ein schönes Beispiel einer Ambiguität, die Führungskräfte zu gestalten haben. Es soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Entwicklung gegeben werden – diese aber immer in einem bestimmten Rahmen. Und dieser Rahmen muss klar gesetzt und kommuniziert werden. Das machen leider noch nicht alle. Es gibt viele, die verwechseln

Freiraum mit Vakuum. Und Freiraum entsteht ja nur dadurch, dass klare Grenzen gesetzt werden. Wie eng oder groß sie sind, das ist dann im Einzelfall zu entscheiden.

Und auf welche Weise schaffen Sie das, die Führungskräfte hierbei zu unterstützen?

Letztlich geht es um einen kulturellen Ansatz. Sehen Sie, um die Gesamtheit der Organisation und ihren Sinn immer wieder vor Augen zu haben, ist es wichtig, dass die einzelnen Personen quer zur Organisation und zu den Berufsgruppen miteinander kooperieren. So treffen sich etwas die Fehlermanager unserer 8 Kliniken regelmäßig miteinander. Dasselbe gibt es auch zum Thema QM, zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie zum Deeskalationsmanagement. Auf diese Weise haben wir zu allen möglichen Themen einrichtungsübergreifende Runden. Die Menschen kommen miteinander in Kontakt, lernen sich kennen und bauen ihre Netzwerke auf. Etwas, das nach meiner Überzeugung auch für unsere Führungskräfte auf allen Managementebenen wichtig ist und zunehmend auch praktiziert wird.

Geht es bei dem Pfalzkrlinikum darum, ein Wir-Gefühl zu erzeugen?

Ja, doch geht es nicht um irgendeinen Kuschelfaktor. Es geht im Kern um die Nutzerorientierung. Patienten und andere Klienten sollen durch uns in ihrer seelischen Gesundheit bestmöglich unterstützt werden. Und das ganz individuell und damit so flexibel wie möglich. Darin sehen wir den Sinn unserer Organisation. Und diese muss es schaffen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich darauf ausrichten. Und dafür ist ein Wir-Gefühl wichtig. Identifikation mit dem Unternehmen und Wir-Gefühl dürfen jedoch kein Selbstzweck sein, sondern sind wichtige Voraussetzungen zur Realisierung der Zwecksetzung unserer Organisation.

Und dabei darf dann auch nicht die Wirtschaftlichkeit vergessen werden...

Durchaus, wobei Sie zu beachten haben, dass wir kein gewinnorientiertes Unternehmen sind. Bei uns geht es nicht um Sparen und Gewinn, um Aktionäre zu bedienen, sondern eher darum, nichts zu vergeuden. Und da sind noch viele Reibungsverluste zu beobachten, etwa durch schlecht funktionierende Schnittstellen, durch Zuständigkeitsdiskussionen oder durch Doppelarbeit.

Sie schreiben auf Ihrer Internetseite, dass Qualität immer am Ort des Geschehens entstehe. Verstehe ich das richtig, dass das QM-System damit einen Rahmen für die Menschen in der Organisation vorgibt, der dann menschlich auszugestaltet ist, um den Klienten eine bestmögliche Versorgung zu garantieren, also den Sinn der Organisation umzusetzen?

Ja, es geht um einen Umgang auf Augenhöhe – sowohl mit meinen Kolleginnen und Kollegen als auch mit allen Klientinnen und Klienten.

Sehen Sie, unsere Trainings führen wir berufsgruppengemischt durch. Da sitzt dann der Arzt neben der Ergotherapeutin und so weiter. Dadurch ändert sich etwas in dem Miteinander. Das Verständnis für den anderen und für die andere Berufsgruppe wächst. Und diese Veränderung, die ja zunächst intrapersonal vor sich geht, nehmen die Menschen mit in ihre alltägliche Arbeit, wodurch sich vor Ort etwas ändern kann.

Nun haben Sie vorhin das DNLA-Potenzialmessverfahren erwähnt. Welche Rolle spielt dieses Verfahren bei der Gestaltung Ihrer Organisation?

DNLA nutzen wir als Einstieg in unsere Personalentwicklungsmaßnahmen. Das funktioniert sehr gut, da wir dadurch sehr schnell den persönlichen, also individuellen Entwicklungsthemen auf die Spur kommen. Je nachdem, auf welcher Ebene wir mit den Menschen arbeiten, verwenden wir dabei das DNLA-ESK, welches die soziale Kompetenz analysiert, oder das DNLA-MM, das mehr die Führungskompetenzen betrachtet.

Und das schafft DNLA nach Ihren bisherigen Erfahrungen – schnell auf die persönlichen Themen zu stoßen?

Ich kann ja nur das wiedergeben, was die betreffenden Personen nach Auswertung des Tests sagen. Und in über 90% der Fälle sagen diese, dass das ihre Themen sind, die sie erwartet hätten. Manchmal sind sie auch von den Ergebnissen zunächst überrascht, bestätigen es dann aber, wenn wir genauer draufschauen.

DNLA hat den großen Vorteil, dass es die Beliebigkeit der persönlichen Entwicklung einengt und auf die tatsächlichen Themen fokussiert. Und hierauf baut dann unser Lernkonzept auf, an konkreten Praxissituationen zu lernen.

Und wie geht es dann weiter?

Nach Auswertung des DNLA-Test gibt es ein Lernzielgespräch, das zusammen mit einem Trainer um dem jeweiligen direkten Vorgesetzten geführt wird. Und die Teilnehmer können die Testergebnisse mit in das Gespräch nehmen – das ist ihnen überlassen. Auf Basis des Lernzielergebnisses geht es dann in das Programm – also in die Gruppe, in den kollegialen Austausch.

Gleichzeitig wird mit dieser Vorgehensweise auch der jeweilige Chef gefordert, da es ja auch um eine Feedbackkultur geht. Der Chef erfährt in einem solchen Gespräch unter Umständen etwas Neues von seinem Mitarbeiter und manchmal gibt es dann auch ein Feedback, das dieser bisher so noch nicht gehört hat.

Und nutzen Sie DNLA auch zum Controllen?

Das haben wir früher gemacht, als die Führungskräfteprogramm noch über mehr als 1,5 Jahre gingen. Seitdem wir sie auf ca. ein Jahr verkürzt haben, ist nach unserer Erfahrung dieser Zeitraum zu kurz, um persönliche Veränderungen tatsächlich statistisch erfassen zu können.

Nun haben wir sehr viel über das QM-System und die Unterstützung der Organisation bei der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesprochen. Wie wirkt sich das denn auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus?

Seit 2003 führen wir alle drei Jahre eine entsprechende Umfrage durch. Und wir können immer wieder feststellen, dass es eine hohe Identifikation mit unserer Organisation gibt. Unser Image als Arbeitgeber scheint in der Region sehr positiv zu sein.

Gleichzeitig sind auch in unserer Region die allgemeinen Trends zu spüren, allen voran die demographische Entwicklung und der Fachkräftemangel. Allerdings zu sagen, dass wir

derzeit von dem Fachkräftemangel betroffen seien, ist maßlos übertrieben. Das ist maximal im Bereich der Ärzte so.

Wenn Sie eine Vision für das Pfalzkrankenhaus hätten – wie sähe diese aus?

Ich denke, dass das Pfalzkrankenhaus aktuell auf einem guten Kurs ist. Insofern wäre meine Vision, diesen Kurs zu halten. Und ich wünsche meiner Organisation, dass sich das, was wir geschafft haben, immer mehr rumspricht, und Leute zukünftig sagen, dass sie dort gerne arbeiten möchten, so dass es wirklich nicht zu einem Fachkräftemangel kommt.

Nun noch einige Fragen zu Ihnen als Privatperson mit der Bitte, spontan zu antworten. Ich nenne Ihnen nachfolgend drei Begriffspaare, die Pole zueinander darstellen. Welche Bedeutung haben diese Pole für Ihr Leben? Sie können jeweils 100% verteilen:

Planung: % 50 Spontaneität: % 50

Rationalität: % 80 Intuition: % 20

Sicherheit: % 70 Mut: % 30

Wenn Sie zur Ruhe kommen möchten – wie sieht Ihr Ruheraum aus und wo befindet er sich?

Auf der Laufstrecke beim Joggen oder in meinem kleinen Dachzimmer beim Musizieren.

Wenn Sie in Ihrem Leben etwas verändern könnten und die Garantie hätten, damit Erfolg zu haben – was würden Sie dann anders machen?

Mich komplett selbstständig machen.

Welche Geschichte über sich möchten Sie in 20 Jahren Ihren Enkeln erzählen können?

Wie ich irgendwann aus eigener Entscheidung rechtzeitig meinen Führerschein abgegeben und mein Auto abgeschafft habe und wie stolz ich darauf war.

Welche Farbe hat für Sie persönlich das aktuelle Jahr?

Leicht hellgrau, weil ich mit vielen Fragen des Generationswechsels um mich herum beschäftigt bin

Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie fanden Sie die Schokolade?

Verkostet wurde eine Schokolade von Dr. A.: Weiße Schokolade mit Himbeeren und Karamelcrunch.

8: Die Kombination fand ich super, wenn die Schokolade eine Spur weniger süß gewesen wäre, hätte ich die 10 gegeben.

Herr Koelber, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Bernd Ahrendt.

Kontakt: www.berndahrendt.de

[Alle Beiträge dieser Serie](#)

Das könnte Dich auch interessieren:

- [CBS Caritas, Speyer: Interview mit Dietmar Gehring...](#) by [Bernd Ahrendt](#) Warum die CBS Caritas, Speyer, auf DNLA als Personalentwicklungsinstrument setzt...
- [WHG mbH, Weißenfels: Interview mit Dr. Michael...](#) by [Bernd Ahrendt](#) Wie kann Unternehmensführung gelingen? Dr. Michael Heinemann, geschäftsführender Gesellschafter der...
- [Lobetalarbeit e.V., Celle: Interview mit Carsten...](#) by [Bernd Ahrendt](#) Warum die interne Kommunikation bei Lobetalarbeit e.V. eine so große...

Autor: [Bernd Ahrendt](#)



Prof. Dr. Bernd Ahrendt lehrt er seit über 16 Jahren an verschiedenen Hochschulen und Berufsakademien zu betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten, vor allem im Bereich Unternehmensführung, -organisation und Human Resources. Ferner ist er Coach und psychotherapeutischer Heilpraktiker. Kontakt: mail[et]berndahrendt.de