

Führungskompetenz für WohnbereichsleiterInnen

In-House-Training bietet passgenaue Qualifizierung mit hohem Wirkungsgrad

von Frank Paratsch

In den vergangenen beiden Jahren hat der Hessische Landesverein für innere Mission (<http://www.innere-mission.de>), ein großer und traditionsreicher Träger u.a. der Altenhilfe, in die Qualifizierung der WohnbereichsleiterInnen investiert. Das war getragen von der Überzeugung, dass gerade diese Führungskräfte an der Basis von den rasanten und tiefgreifenden Veränderungen im besonderen Ausmaß getroffen sind, da sie an vorderster Stelle für die Umsetzung verantwortlich sind. Sie sind tagtäglich in engem Kontakt mit den MitarbeiterInnen auf den Stationen; von Ihrer Führungstätigkeit hängt es stark ab, wie, mit welcher Einstellung und Motivation die Pflegearbeit geleistet wird. Frank Paratsch, verantwortlich für die Personalentwicklung im Landesverein, berichtet über Ziele, Vorgehen und Wirkungen, Rainer Schwing umreißt im Anschluss Inhalte und Design der beiden Weiterbildungsprogramme.

„Inhouse-Training“ oder „externe Fortbildungsangebote“? Vor diese Entscheidung werden die Verantwortlichen in Unternehmen immer wieder gestellt. Unser mittelständisches (Not-for-profit-) Unternehmen arbeitet mit ca. 1200 Mitarbeitenden an 17 Standorten in den Bereichen der Alten-, Behinderten- und Wohnungslosenhilfe. Innerhalb des Geschäftsfeldes Altenhilfe wurde ein Fortbildungsbedarf für jene Führungskräfte lokalisiert, die einerseits unmittelbar im Kontakt mit den Kunden stehen und andererseits neben ihren Führungsaufgaben auch noch Aufgaben als Fachkräfte zu erfüllen haben. Diese schwierige Position im Geflecht von Kundenwünschen, fachlichen Aufgaben, als Teil des Kollegenkreises, als Vorgesetzter und in Berichtspflicht gegenüber Vorgesetzten stellt hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Führungskompetenz. Teilweise hatten die Führungskräfte bereits einschlägige Weiterbildungen besucht. Dort allerdings war das Thema Führung eher theoretisch behandelt worden und die Inhalte konnten nicht in Führungshandeln übersetzt werden.

Der Qualifizierungsbedarf wurde durch Interviews mit ausgewählten Führungskräften dieser sowie übergeordneter Hierarchiestufen erhoben. Die Spezifizierung des Qualifizierungsbedarfes ergab folgende Themen:

- Rolle als Führungskraft wahrnehmen
- Umgang mit Konflikten
- Kundenorientierung verbessern
- Sitzungen wirkungsvoll leiten
- Veränderungsprozesse sicher durchführen
- Bildung eines Netzwerkes zur kollegialen Beratung

Externe Fortbildungsmaßnahmen verfügen über eine Reihe von Vorzügen gegenüber Inhouse-Maßnahmen. So können „blinde Flecken“ des Unternehmens und der Unternehmenskultur in der Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Betriebe eher erkannt werden, der Erfahrungsschatz anderer Unternehmen kann einfließen und die Zusammenarbeit findet in einem anderen, für Verhaltensänderungen eher förderlichen Setting statt.

Trotz großer Vielfalt externer Bildungsangebote wurde schnell deutlich, dass die standardisierten Angebote nur einen Teil der von uns angestrebten Ziele und Ergebnisse abdecken würden. Aus diesem Grunde wurde ein passgenaueres Angebot für unseren Bedarf entwickelt. Dabei wurde auch dem Erfahrungshintergrund des Trainers eine besondere Bedeutung beigemessen, er sollte nicht nur über eine gute Qualifikation als Trainer verfügen, sondern auch Erfahrungen mit Teilnehmern aus dem Handlungsfeld vorweisen können. Die Aufgabenstellung sah vor, bei der Ausgestaltung des Trainings mit Inhalten und Methoden möglichst genau an den Kenntnissen und Fertigkeiten der Teilnehmer anzuschließen. Damit sollte sowohl die Effektivität als auch die Effizienz des Trainings optimiert werden. Neben der inhaltlichen Zielbestimmung musste das Angebot folgende Kriterien erfüllen, um die „richtigen“ Dinge auch „richtig“ zu tun:

- Anschluss an Kenntnisse und Fertigkeiten der Teilnehmer
- Aufgreifen der Teilnehmer-Wünsche in der Trainingssituation
- Kenntnisse des Unternehmens und des Geschäftsfeldes
- Enge Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung

Das Design des Trainings sah vier mal zwei Trainingstage im Verlaufe eines Jahres vor. Die Inhalte entsprachen den genannten Zielen, außerdem wurden Themen aufgenommen wie „Umgang mit Stress“, die sich aus aktuellen Wünschen der Teilnehmer ergaben. Wiederkehrende Gestaltungselemente beispielsweise zur Reflexion und Auswertung ermöglichten ein kreatives Arbeiten innerhalb eines stabilen Rahmens, der Sicherheit und Orientierung vermittelte.

Zur Nutzung der fachlichen Kompetenzen von Mit-Teilnehmern, zur kollegialen Beratung in schwierigen Situationen und zum Lernen mit „Best Praxis-Beispielen“, wurden zwischen den Trainingsabschnitten jeweils zwei kollegiale Beratungen in Kleingruppen durchgeführt. Die Beratungsgruppen umfassten jeweils drei Stunden und wurden selbststeuernd durchgeführt, dabei sollten immer Leitungen aus verschiedenen Häusern zusammenarbeiten. Es fand jeweils eine kurze Reflexion der kollegialen Beratung in den Trainingsteilen statt.

Die Trainingskurse wurden mit einer Auswertungsrunde zusammen mit der Personalentwicklung des Unternehmens beendet. Um die Bedeutung der Kurse und vor allem, um den Beitrag der Teilnehmer für die Bewältigung der oftmals hohen Anforderungen der Kunden und Mitarbeiter zu unterstreichen, nahm der Vorstandsvorsitzende im Rahmen einer kleinen Abschlussfeier die Überreichung der Zertifikate vor.

Teilnehmer und Vorgesetzte sind sich einig: Die Kurse erreichten die gesteckten Ziele: Die Teilnehmer konnten ihre Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten deutlich wahrnehmbar verbessern. Auch das durchführende „Institut Praxis“ und die Personalentwicklung waren sich einig: Eine externe Fortbildung hätte nie einen ähnlich hohen Wirkungsgrad erzielen können. Auf Unternehmensseite heißen die „Lessons learned“:

1. Der Fortbildungsbedarf ist nach einer genauen Analyse präzise zu definieren
 2. Das Fortbildungsangebot ist mit einem dafür qualifiziertem Partner passgenau zu entwickeln
- Standardisierte Angebote haben aufgrund der suboptimalen Anschlussmöglichkeiten an den Bedarf des Unternehmens und der Teilnehmer nicht den optimalen Wirkungsgrad. Außerdem sind die Kosten einer internen Fortbildungsmaßnahme deutlich günstiger als frei ausgeschriebene Angebote.

Leitung eines Wohnbereichs

Inhalte und Ablaufdesign der vierteiligen Weiterbildung

Wir befinden uns inmitten tief greifender Veränderungsprozesse. Der Kostendruck und die damit verbundenen Anpassungszwänge führen nicht selten zu krisenhaften Zuspitzungen in sozialen Hilfsorganisationen, mit einem erheblichen Maß an Desorientierung und Konfliktbelastung. Das will ausgehalten und vermittelt werden. Führungskräfte benötigen ein gut fundiertes und handhabbares Führungsinstrumentarium und gleichzeitig vielfältige persönliche Qualitäten, um ihre MitarbeiterInnen und Organisationen sicher durch schwierige Zeiten führen zu können.

An diesem Punkt setzten die Qualifizierungsprogramme für Wohnbereichsleitungen an, die von November 2003 bis zum November 2005 dauerten. Nun kann man sich fragen: Warum eine gesonderte Fortbildung in Mitarbeiterführung, wo doch schon viele Wohnbereichsleiterinnen spezielle Schulungen durchlaufen haben? Die Praxis zeigt jedoch, dass diese Leitungskurse sich oft auf organisatorische und fachliche Fragen beschränken, die praktische Mitarbeiterführung aber nur am Rande und eher theoretisch behandeln.

Unsere Fortbildung ging andere Wege. Sie zielte bewusst auf die Themen der praktischen Mitarbeiterführung und verfolgte das Ziel, richtiges und effektives Verhalten an ganz konkreten Beispielen aus der Praxis zu lernen und zu trainieren. Neben den vier zweitägigen Seminaren trafen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusätzlich in Kleingruppen, den so genannten Coachinggruppen, um das Gelernte zu vertiefen und sich gegenseitig bei der Umsetzung in den Alltag zu unterstützen.

Die Ziele waren vom Auftraggeber klar definiert:

- WBLs haben ihre Rolle als Führungskraft reflektiert und füllen sie aus
- WBLs haben Ziele fixiert und setzen diese um
- WBLs führen ihre Mitarbeiter/Innen souverän und haben ein Konzept „Mitarbeitergespräche“
- WBLs führen souverän Kritikgespräche
- WBLs haben ein Konzept „Angehörigengespräche“ und setzen dieses um
- WBLs haben die Abläufe auf Schwachstellen überprüft; Eine Ablauf-Optimierung fand statt

Der thematische Spannungsbogen reichte von der Erarbeitung eines Führungsstils, der in die Organisation wie zur eigenen Person passt, bis hin zu Themen wie Delegation, Motivierung, Teamleitung und Konflikt und Kritikgespräche. Die folgende Übersicht verdeutlicht die Themen im Einzelnen.

Seminar	Themen	Coachinggruppen
1	Meine Führungsrolle im Kontext meiner Organisation Menschenbild, Rollen, Stile in der Führung Welcher Führungsstil passt zu meiner Einrichtung und mir? Ziele formulieren, konkret machen und überprüfen	Insgesamt mindestens 6 Treffen
2	Zielorientierte Gespräche führen Mitarbeitergespräche: Ziele vereinbaren, delegieren, Ergebnisse kontrollieren Kundenorientierte Gespräche mit Angehörigen	Vertiefung des Gelernten Erarbeitung von Konzepten
3	Abläufe optimieren, das Team entwickeln Teambesprechungen ergebnisorientiert moderieren und leiten Teammitglieder an der Verantwortung beteiligen Abläufe darstellen (visualisieren), Ergebnisse überprüfen und optimieren	Gesprächsübungen Einüben kollegialer Beratung
4	Schwierige Situationen meistern: Konflikt- und Kritikgespräche Kritische Dinge ansprechen und Veränderungen bewirken Beschwerden und Reklamationen lösungsorientiert bearbeiten Mit unzufriedenen / "schwierigen" MitarbeiterInnen und Kunden konstruktiv umgehen	Erfahrungsaustausch

Grundlage der Weiterbildung ist ein kooperatives Führungskonzept auf systemischen Fundamenten, das der Trainer u.a. im Rahmen seiner über 14-jährigen Lehrtätigkeit an der evangelischen Fachhochschule im Studiengang Management entwickelt und für verschiedenste Einrichtungen mit sehr guten Rückmeldungen durchgeführt hat.

Um die angestrebten Ziele, nämlich verändertes Verhalten im konkreten Alltag, zu erreichen, muss eng an der Praxis mit hohem Übungsanteil gearbeitet werden. Dazu braucht es in der Lerngruppe eine experimentierfreudige und offene Atmosphäre, in der die Teilnehmenden eigene Fälle einbringen, ihr Führungsverhalten in Rollenspielen erproben und durch Rückmeldung und Einüben optimieren. Die vermittelten Methoden sind einfach anzuwendende, praxiserprobte Instrumente für den Führungsalltag, der oft von engen zeitlichen Ressourcen gekennzeichnet ist.

Der Einstieg wurde über die Themen Führungsstile und Führungsziele gewählt. Dies bereite den Boden, um sich in den nächsten Workshops in Rollenspielen zu exponieren und eine konstruktive Feedback- und Lernkultur zu schaffen. Durch die Offenheit der TeilnehmerInnen, sich auf die aktiven Lernformen einzulassen, entstand schnell eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Gruppe. Das ermöglichte, über eigene Fragen und Probleme konkret zu sprechen und sich gegenseitig beim Lernen zu unterstützen.

So wurde einstimmig bei der Schlussauswertung des Kurses betont, dass das gemeinsame Lernen mit KollegInnen aus anderen Häusern sehr wertvoll gewesen sei: einerseits habe man sich aufgehoben gefühlt und so keine Ängste gehabt, dumme Fragen zu stellen oder sich womöglich bei einer Gesprächsübung ungeschickt anzustellen. Andererseits habe der Erfahrungsaustausch mit den KollegInnen viele gute Ideen für die eigene Arbeit geliefert, besonders, da der Lernstoff nicht theoretisch abgehoben, sondern immer wieder anhand der alltäglichen Fragestellungen vermittelt wurde.

Was hat's denn nun aus Sicht der TeilnehmerInnen gebracht? An erster Stelle nannten sie eine deutlich höhere Sicherheit in der Leitungsrolle, die sich in vielen kleinen alltäglichen Begegnungen mit MitarbeiterInnen, Kollegen, Vorgesetzten und Angehörigen zeigt; vor allem dann, wenn es kritische Situationen sind. Viele der vermittelten Methoden konnten direkt umgesetzt werden: Teamgespräche, Mitarbeitergespräche, Methoden der Zielvereinbarung und Ergebnissicherung. Auch die Arbeitsorganisation im Team konnte verbessert werden. Und: „Ich kann jetzt Konfrontationen viel besser aushalten und Grenzen setzen, wenn es mal notwendig ist“.

Bei all dem wurden keine kalten Techniken vermittelt, sondern Methoden aus einem kooperativen Managementkonzept, das auf klare Führung setzt und MitarbeiterInnen wertschätzt und einbezieht. Professionelles Management kann beides. Und ein solches Managementkonzept ist gerade auch auf Einrichtungen abgestimmt, in denen Dienst am Menschen geschieht, oder anders: in denen soziale Dienstleistung aus einem christlichen Verständnis heraus erbracht wird.