

## Ergänzungsvorlage Nr. 15/275/1

öffentlich

**Datum:** 08.07.2021  
**Dienststelle:** Fachbereich 81  
**Bearbeitung:** Frau Gatzen

**Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung**      **23.08.2021**      **Kenntnis**

Tagesordnungspunkt:

**Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung im LVR-Klinikverbund**

Kenntnisnahme:

Der Bericht der Verwaltung zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung wird gemäß Vorlage Nr. 15/275/1 zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

ja

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2020. ja

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:

Erträge:

Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan

Aufwendungen:

/Wirtschaftsplan

Einzahlungen:

Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan

Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:

Auszahlungen:

/Wirtschaftsplan

Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:

Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten

In Vertretung

W e n z e l - J a n k o w s k i

## **Zusammenfassung:**

Mit dem Leitbild des LVR „Qualität für Menschen“ geht das Ziel einher, die hohe Versorgungs- und Dienstleistungsqualität im LVR-Klinikverbund für seine Patient\*innen nicht nur zu erhalten, sondern stetig auszubauen. Um der Aufgabenerfüllung sowohl in ihrer Breite als auch in der unverzichtbaren fachlichen Qualität auch zukünftig gerecht werden zu können, spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle.

Die Gewinnung von Fachpersonal stellt sich jedoch als zunehmend schwierig dar. Die LVR-Kliniken und die LVR-Verbundzentrale entwickeln und setzen daher zahlreiche Maßnahmen zur Gewinnung von Personal, zu deren Aus-, Fort- und Weiterbildung, zur Entwicklung von Führungskräften und zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen um, die im Folgenden aufgeführt werden. Die einzelnen Bereiche und Instrumente greifen hierbei eng ineinander.

Die Vorlage informiert über bereits vorhandene Angebote und aktuelle Projekte. Maßnahmen wie z.B. die virtuelle Karriere- und Fachmesse „Like-Psychiatrie“, das Stipendienprogramm für Medizinstudierende „LVR-Klinik-Start“ und das neue Bewerbendenportal richten sich dabei an zukünftige Mitarbeiter\*innen des LVR-Klinikverbundes. Für seine mehr als 11.400 Mitarbeiter\*innen bietet der LVR-Klinikverbund besondere Benefits zur Personalbindung sowie zahlreiche Maßnahmen der Personalentwicklung. Diese werden in dieser Vorlage exemplarisch vorgestellt.

## **Begründung der Vorlage Nr. 15/275/1:**

Der Krankenhausausschuss 2 und der Gesundheitsausschuss haben in ihren Sitzungen am 08.06.2021 und am 15.06.2021 darum gebeten, dass sich auch der Ausschuss für Personal und Allgemeine Verwaltung mit der Vorlage befasst.

## **Begründung der Vorlage Nr. 15/275:**

### **Sachstandsbericht zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung des Personals im LVR- Klinikverbund**

Mit dem Leitbild des LVR „Qualität für Menschen“ geht das Ziel einher, die hohe Versorgungs- und Dienstleistungsqualität im LVR-Klinikverbund für seine Patient\*innen nicht nur zu erhalten, sondern stetig auszubauen. Um der Aufgabenerfüllung sowohl in ihrer Breite als auch in der unverzichtbaren fachlichen Qualität auch zukünftig gerecht werden zu können, spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle.

Die Gewinnung von Fachpersonal stellt sich jedoch als zunehmend schwierig dar. Die LVR-Kliniken und die LVR-Verbundzentrale entwickeln und setzen daher zahlreiche Maßnahmen zur Gewinnung von Personal, zu deren Aus-, Fort- und Weiterbildung, zur Entwicklung von Führungskräften und zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen um, die im Folgenden aufgeführt werden. Die einzelnen Bereiche und Instrumente greifen hierbei eng ineinander.

## **1. Personalgewinnung**

### **a. Virtuelle Messe**

Der LVR hat sich in Zeiten des Fachkräftemangels dazu entschieden, sich als attraktiver und moderner Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren und innovative Wege in der Personalgewinnung zu gehen. Gemeinsam mit zwei weiteren Trägern aus dem psychiatrischen Bereich, VITOS GmbH und Kliniken des Bezirkes Oberbayern – Kommunalunternehmen (KBO), hat der LVR-Klinikverbund im Februar 2021 bereits zum zweiten Mal eine virtuelle Messe veranstaltet – erstmalig im Juni 2019. Die virtuelle Messe fand als Karriere- und Fachmesse statt. Ein Schwerpunkt der Messe ist es, die vielfältigen Karriereoptionen sowie Einstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten des LVR zu präsentieren und über aktuelle Stellenausschreibungen zu informieren. Jeder Träger war dazu mit einer virtuellen Messehalle und verschiedenen Ständen vertreten. Somit hatten alle LVR-Kliniken die Möglichkeit, sich in der LVR-Messehalle mit einem eigenen Stand individuell z.B. durch Flyer, Videos, Informationsmaterialien etc. zu präsentieren und potentielle Bewerber\*innen für sich zu begeistern. Für einen direkten Austausch mit Interessent\*innen über Live Chats waren virtuelle Figuren (Avatare) der Mitarbeitenden am Messestand vertreten. Darüber hinaus wurden in kurzen Fachvorträgen aktuelle Themen aus dem Fachgebiet Psychiatrie präsentiert. Auch in diesem Kontext gab es im Nachgang eine Chatfunktion für einen weiterführenden Austausch zwischen

Besucher\*innen und Referent\*innen. Insgesamt haben 1.728 Personen die Messe in diesem Jahr besucht. Im Vergleich zur ersten virtuellen Messe im Jahre 2019 (799 Besucher\*innen) kann somit ein deutlicher Anstieg der Besucherzahlen verzeichnet werden. An den Messeständen waren im Durchschnitt 271 Besucher\*innen und die durchschnittliche Besucherzahl pro Fachvortrag betrug 337. Die nächste virtuelle Messe ist für das Jahr 2023 vorgesehen.

## **b. Projekt „Arbeitgebermarke“**

Mit dem Ziel, die Arbeitgeberattraktivität und Bekanntheit des LVR als Arbeitgeber zu steigern, wurde mit dem Projekt „Arbeitgebermarke“ Mitte 2020 gestartet. Das Projekt wird durch die Agentur „junges Herz“ begleitet. Zum Auftakt wurde eine Analyse des LVR-Auftritts sowie ein Wettbewerber-Check (Benchmarkanalyse) durchgeführt. Dabei wurden die Karrierewebsite, Stellenanzeigen und Social-Media Auftritte des LVR und von Wettbewerbern beleuchtet. Zusätzlich wurden im Rahmen einer weiteren Analyse Interviews mit Mitarbeitenden verschiedenster Unternehmensbereiche und -standorte geführt. Aufbauend auf diesen Analysen wurde seitens der Agentur ein Kreativkonzept für den zukünftigen Arbeitgeberauftritt des LVR erarbeitet.

Im Fokus des Projekts zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität steht die Gestaltung eines neuen, LVR-weiten Karriereportals. Neben einer verbesserten Benutzerfreundlichkeit und einer zeitgemäßen technischen Umsetzung (z.B. Mobiloptimierung der Karriereseite), wird das Ziel verfolgt, den LVR in seiner Vielfalt als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren sowie umfangreiche Informationen zu Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten ansprechend zu vermitteln. Durch spezielle Seiten (Landing-Pages) soll zukünftig eine individuelle Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen ermöglicht werden, um auf die verschiedenen Bedürfnisse der Besucher\*innen sowie potentiellen Bewerber\*innen einzugehen. Unterstützt wird dies z.B. durch ein Bild- und Videokonzept sowie authentische Einblicke in den Arbeitsalltag. Der Bereich Bewerbung & Jobs informiert über den Bewerbungsprozess sowie aktuelle Stellenausschreibungen und bildet die Schnittstelle zum Stellenmarkt des Bewerbendenmanagementsystems beeSite. Das Interesse der Besucher\*innen an einer Mitarbeit beim LVR wird somit durch zielgruppenorientierte Inhalte geweckt und mit passenden Stellenangeboten und konkreten Aufforderungen („Call-to-action“ wie z.B. „Jetzt hier bewerben!“) werden potentielle Bewerber\*innen direkt auf die Möglichkeit aufmerksam gemacht, sich bewerben zu können. Zum jetzigen Zeitpunkt ist die Konzeptionsphase weitgehend abgeschlossen und eine Veröffentlichung der neuen Karriereseite im Laufe der zweiten Jahreshälfte 2021 vorgesehen.

## **c. Projekt „e-Recruiting“**

Um das Bewerbendenmanagement im LVR zu verbessern und zukunfts- und bewerbendenorientiert auszurichten, wird aktuell ein Projekt zur Einführung eines LVR-weit einheitlichen e-Recruiting-Systems unter maßgeblicher Beteiligung der Dezernate 1, 8 und 9 und LVR-InfoKom durchgeführt. Ziel ist, bis zum 31.12.2021 das System beeSite der Firma Milch und Zucker auf Grundlage eines hinterlegten gemeinsamen Basisprozesses in allen LVR-Kliniken und dem LVR-Verbund Heilpädagogischer Hilfen zu etablieren. Ab dem 01.07.2021 wird das System für den LVR-Klinikverbund von der LVR-Klinik Viersen getestet. Für alle Organisationseinheiten im LVR wird gleichzeitig der neue

Stellenmarkt nutzbar, in dem alle freien Stellen des LVR gut erkennbar und zielgruppengerecht filterbar erscheinen werden.

Zentraler Vorteil des elektronischen Bewerbendenmanagementsystems ist der Wegfall von Medienbrüchen, indem von der Ausschreibung bis zur Einstellung alle relevanten Daten von allen Anwendenden und den Bewerbenden direkt ins System eingepflegt werden. Wichtige Inhalte werden so für alle Beteiligten (u.a. Führungskräfte, Personalsachbearbeitungen, Personalvertretung, etc.) gut sichtbar und Auswahlverfahren damit potenziell effizienter und schneller prozessierbar. Weitere vorteilhafte Funktionen für die Anwendenden sind z.B. die automatische Übertragung von Daten einzustellender Kandidat\*innen zu SAP sowie die Möglichkeit, Auswertungen über Bewerbende (z.B. Postleitzahlen, Geschlecht, etc.) zu erstellen, um darauf aufbauend weitere zielgruppenorientierte Recruitingmaßnahmen umzusetzen. So können z.B. bei Bedarf zur konkreten Ansprache von potenziellen Auszubildenden Instrumente wie Google Ads oder Instagram Ads verwendet werden. Auch für Bewerbende hat das System beeSite einige Vorteile. Sie können sich z.B. nicht mehr nur per E-Mail oder per Post, sondern insbesondere online direkt über das Portal (mit oder ohne vorherige Registrierung) oder auch mit bestehenden Social Media-Accounts bewerben. Im Bewerbendenscockpit können Kandidat\*innen nach einer Bewerbung den jeweiligen Status jederzeit einsehen, Vorstellungstermine vereinbaren, personenbezogene Daten pflegen oder – sofern sie in einen Talentpool aufgenommen wurden – das eigene Talentprofil verwalten. Insgesamt trägt das Tool damit erheblich zu einer attraktiven und professionellen Außendarstellung des Arbeitgebers bei.

#### **d. Nachwuchsgewinnung**

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt macht eine rechtzeitige Besetzung freigewordener Stellen mit geeigneten, fachlich qualifizierten Personen zunehmend schwierig. Eine Maßnahme, um die ca. 825 pflegerischen Auszubildenden für eine anschließende Beschäftigung in einer LVR-Klinik zu begeistern, ist der jährlich stattfindende **Pflegeausbildungskongress „Du im LVR“**, der im Jahr 2016 etabliert wurde. Seit dem Jahr 2018 richtet er sich an die Krankenpflegeschülerinnen und -schüler des 2. Ausbildungsjahres. Dieser Tag ermöglicht den Auszubildenden einen Einblick in das breitgefächerte Beschäftigungsangebot des LVR-Klinikverbundes. Darüber hinaus können sie weitere zahlreiche Aufgabenfelder des gesamten LVR kennenlernen.

In Fachvorträgen und interaktiven Workshops erhalten die Nachwuchskräfte die Gelegenheit, mehr über aktuelle Entwicklungen im Fachgebiet Psychiatrische Pflege und über die vielfältigen beruflichen Möglichkeiten in diesem Berufsfeld zu erfahren. Auf diese Weise wird nicht nur die Mitarbeitendenbindung, sondern auch die klinikübergreifende Vernetzung der Nachwuchskräfte gefördert. Die Nachwuchskräfte haben so die Gelegenheit, über den Tellerrand zu schauen und erhalten eine Plattform, um sich frühzeitig mit einer Beschäftigung beim LVR auseinanderzusetzen.

Um auch im ärztlichen Bereich frühzeitig Nachwuchskräfte gewinnen zu können, wurde das **Stipendienprogramm „LVR-Klinik Start“** initiiert. Es bietet Medizinstudierenden theoretische und praktische Einblicke in das Arbeitsfeld der Psychiatrie und Psychotherapie mit dem Ziel, diese für eine Mitarbeit im LVR-

Klinikverbund zu gewinnen. Dazu bietet das Stipendium eine inhaltliche Förderung insbesondere durch Seminare, Hospitationen und ein Mentoringprogramm sowie eine finanzielle Förderung in Höhe von 600 € monatlich auf Darlehensbasis. Bei Abschluss eines Arbeitsvertrages in einer LVR- Klinik übernimmt diese die Rückzahlung des Darlehens für die Dauer der Beschäftigung. Dieses Projekt läuft nun inzwischen seit 2012 sehr erfolgreich.

Eigens für den Bereich des kaufmännischen Managements der LVR-Kliniken und des LVR-HPH Verbundes wird im Jahr 2021 erstmalig ein **Traineeprogramm** aufgelegt. Im Rahmen des Traineeprogrammes werden bis zu acht wissenschaftlich qualifizierte Personen mittels einer passgenauen, zweijährigen Förderung zu Experten\*innen in psychiatrierelevanten Handlungsfeldern sowie in den Handlungsfeldern des LVR-HPH Verbundes entwickelt. Durch den Aufbau von Talenten über ein Traineeprogramm stehen zukünftig zusätzliche qualifizierte Mitarbeitende, die den Landschaftsverband und insbesondere seinen Klinikverbund und den LVR-HPH Verbund kennen, als Zielgruppe bei der Stellenbesetzung zur Verfügung.

Einige LVR-Kliniken nutzen darüber hinaus eigene Konzepte zur Gewinnung und Entwicklung von Nachwuchs. Z.B. führt die LVR-Klinik Düren jährlich eine „summer school“ für Medizinstudierende und junge Ärztinnen und Ärzte mit zahlreichen Vorträgen über psychiatrisch-fachliche Themen verknüpft mit praxisorientierten Informationen zur Klinik durch, um so für das Themenspektrum der Psychiatrie und die Klinik als attraktiven Arbeitgeber zu begeistern. Das LVR-Klinikum Essen z.B. hat ein 18-monatiges Traineeprogramm für akademisierte Pflegekräfte angestoßen, um nachhaltig qualifiziertes Personal für das Klinikum zu gewinnen und zu entwickeln.

## **2. Personalbindung**

Der LVR bietet einige Arbeitgeberleistungen zur Verbesserung der Mitarbeitendenorientierung und damit nicht nur zur Gewinnung, sondern auch explizit zur Bindung von Personal an. Dazu zählt z.B. die Zusatzversorgung zur Alterssicherung im Tarifbereich ebenso wie der freie Eintritt in die LVR-Museen. Der LVR-Klinikverbund setzt außerdem auch einige weitere standortspezifische oder auch zielgruppenspezifische Benefits im Rahmen von Stellenausschreibungen ein. Erwähnt sein sollen hier z.B. die künftige Bereitstellung von i-Pads und digitalem Lernmaterial für die Auszubildenden in den Pflegeschulen oder auch die Möglichkeit, Praxiseinsätze im Ausland zu absolvieren ebenso wie das günstige Wohnen im Personalwohnheim oder für alle Mitarbeitenden die unkomplizierte Einkaufsmöglichkeit in der Apotheke der LVR-Klinik Viersen. Im Folgenden wird gezielt auf besondere Benefits hingewiesen.

### **a. Corporate Benefits**

Seit dem 01.08.2020 können alle Mitarbeitenden im LVR dauerhafte Vergünstigungen auf Produkte und Dienstleistungen bei zahlreichen namhaften Anbieter\*innen über das Portal von Corporate Benefits nutzen. Mitarbeitende können sich mittels Firmen-E-Mail-Adresse und zur weiteren Nutzung des Portals mit der Eingabe der privaten E-Mail-Adresse registrieren und von zuhause oder unterwegs auf über 800 Angebote zugreifen. Das Angebot wird stetig erweitert und soll auch zunehmend um regional ansässige Geschäfte, Restaurants und Dienstleister\*innen erweitert werden. Das Angebot umfasst u.a. die

Bereiche Mode, Technik, Wohnen, Autos, Mobilfunk, Sport, Tickets, etc. Mit diesem System kann aktiv um potentielle Bewerbende geworben werden; es ist jedoch auch beabsichtigt, hierüber Mitarbeitende zu binden.

## **b. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden im Klinikverbund zahlreiche Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden angeboten.

In den Kliniken existieren sowohl im verhältnis- als auch im verhaltenspräventiven Bereich vielfältige Angebote der Gesundheitsförderung. So finden zum Beispiel regelmäßige Gesundheitstage oder Gesundheitswochen statt. Außerdem bieten die Kliniken ihren Mitarbeitenden Maßnahmen aus allen vier Präventionsfeldern (Ernährung, Bewegung, Stressprävention und Sucht) an. Das sind beispielsweise Rückenurse, die Möglichkeit einer anonymen Suchtberatung, mobile Massagen, Achtsamkeitskurse, Raucherentwöhnungskurse, das Angebot einer betrieblichen Sozialberatung sowie Seminare zum Thema „Gesund Führen“. Zudem werden in einigen Kliniken regelmäßig Gesundheitszirkel durchgeführt.

Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit jährlich eine kostenlose Gripeschutzimpfung zu erhalten.

## **c. Familienfreundlichkeit**

Die Positionierung als Familienfreundlicher Arbeitgeber ist ein wichtiges Anliegen für den LVR-Klinikverbund; dementsprechend wird die Familienfreundlichkeit mit verschiedenen konkreten Angeboten unterstützt. Dafür hat jede Klinik eigene standortspezifische Konzepte und ist Mitglied in entsprechenden Netzwerken, so u.a. im bundesweiten Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ oder in der Initiative „Familienfreundliches Krankenhaus“ des Marburger Bundes.

Je nach Bedarf und Angeboten der umliegenden Kommunen halten die LVR-Kliniken unterschiedliche Angebote der **Kinderbetreuung** vor. Dabei bieten einige Kliniken Angebote auf dem Klinikgelände an (z.B. die LVR-Kliniken Viersen, Bonn und das LVR-Klinikum Düsseldorf), während andere zahlreiche Belegplätze in kliniknahen Kitas anbieten. In Köln gibt es darüber hinaus zwei betriebseigene Kitas, die für alle Mitarbeitenden des LVR zu nutzen sind.

Bei kurzfristigen Ausfällen in der Kinderbetreuung steht z.B. den Mitarbeitenden der LVR- Klinik Viersen bzw. der Orthopädie Viersen und der LVR-Klinik Langenfeld das „**Familien bzw. Eltern-Kind- Büro**“ zur Verfügung.

Abgetrennt mit einer Glasscheibe steht am Standort Viersen ein zweites Zimmer zur Verfügung in dem ggf. auch Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, Patientinnen und Patienten oder Angehörigen geführt werden können.

Die LVR-Klinik Bonn sowie das LVR-Klinikum Essen haben Verträge mit Unternehmen geschlossen, die **Familienserviceangebote** vorhalten. Darüber können Beschäftigte Beratungen und Vermittlungen von Angebote der Kinderbetreuung, Ferienbetreuung, der Pflege für Angehörige in Anspruch nehmen.

Der **Väterbeirat** des LVR ist ein weiterer Bestandteil der familienfreundlichen Unternehmenspolitik. Dieser besteht aus Vätern in unterschiedlichen Bereichen (auch LVR-Kliniken) und Hierarchieebenen. Das Anliegen des Beirates ist es die Bedürfnisse und Wünsche der Väter im LVR zu vertreten und mögliche Maßnahmen zur Unterstützung und Information anzuregen.



### 3. Personalentwicklung

#### a. Fort- und Weiterbildung

Jede LVR-Klinik bietet zahlreiche innerbetriebliche Fortbildungsangebote an. Die Tatsache, dass der LVR-Klinikverbund neben den innerbetrieblichen Fortbildungen und der fachärztlichen Weiterbildung für seine Beschäftigten die LVR-Akademie für seelische Gesundheit als eine Sparte des LVR-Instituts für Forschung und Bildung betreibt, ist Ausdruck seines Engagements in der Mitarbeitendenorientierung und in der Personalentwicklung. Die LVR-Akademie für seelische Gesundheit unterstützt die Mitarbeitenden mit vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten der Fachkarrieren (z.B. über die zweijährige berufsbegleitende Fachgesundheits- und Krankenpflege in der Psychiatrie oder Fachkraftweiterbildungen für spezielle Arbeitsfelder der Psychiatrie) und mit einer Fülle von Einzelseminaren zu einem breiten Spektrum aktueller Behandlungsthemen der Psychiatrie. Hiermit werden individuelle Berufs- und Karrierewege geplant, gefördert und begleitet.

Darüber hinaus können alle Mitarbeitenden im LVR-Klinikverbund auf den umfangreichen Fortbildungskatalog des LVR-Institutes für Training, Beratung und Entwicklung in Köln zurückgreifen.

Weiter zielt z.B. ein Einarbeitungsprogramm für neu eingestellte ausländische Ärzt\*innen auf eine über die notwendige kontinuierliche Verbesserung der Verständigung in deutscher Sprache hinausgehende fachlich-kulturelle Adaption bestehender Standards in der psychiatrischen Versorgung ab. Von diesem Programm sind sowohl klinikspezifische Maßnahmen wie z.B. ein individueller Einarbeitungsplan mit regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen mit dem\*der Vorgesetzten, als auch eine spezifische Fortbildungsreihe innerhalb der Klinik bzw. des Verbundes vorgesehen (vgl. Vorlage Nr. 14/153).

#### b. Führungskräfteentwicklung

Vorhandenes Personal – engagiert und motiviert – zu halten, ist neben der Personalgewinnung eine wesentliche Aufgabe. Der Klinikverbund setzt hier unter anderem auf eine gezielte Entwicklung von zukünftigen Führungskräften wie auch auf kontinuierliche Weiterentwicklung von bestehenden Führungskräften.

Eine von vielen Maßnahmen ist das Personalentwicklungsprogramm **„Fit für die PDL“**, das im Jahr 2021 in den dritten Durchlauf geht. Führungskräfte aus dem Pflege- und Erziehungsdienst der LVR-Kliniken werden hier gezielt auf eine Führungsposition als Pflegedienstleitung vorbereitet und vernetzten sich im Rahmen des Programms klinikverbundübergreifend. Teilnehmende reflektieren sich selbst als Führungskraft im Spannungsfeld von Fachlichkeit und Führung einer Abteilung und stärken ihre Fach- und Leitungskompetenzen u.a. durch Praxiseinsätze, theoretische Abschnitte gemeinsam mit anderen Berufsgruppen sowie Supervisionen.

Als berufsgruppenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahme richtet sich das **Führungsnachwuchskräfteprogramm** an Führungskräfte der LVR-Kliniken, die eine Abteilungsleitung anstreben sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

mittelfristig für eine gehobene Führungsposition in Frage kommen. Ziel dieses Programms ist es, Nachwuchskräfte frühzeitig zu identifizieren, zu fördern und mit ihnen Perspektiven zu entwickeln. Neben der individuellen Kompetenzförderung der einzelnen Führungskräfte hat das Programm das Ziel, strategische Steuerungsideen des Klinikverbundes zu vermitteln und den Klinikverbund zu vernetzen.

Das verpflichtende **Führungskräfteentwicklungsprogramm** richtet sich an alle Leitungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene in den LVR-Kliniken. Ziel des Programms ist in erster Linie, die Leitungskompetenzen der Führungskräfte zu stärken und weiter zu entwickeln. Gleichzeitig hat das verbundweite Programm neben der individuellen Kompetenzförderung der einzelnen Führungskräfte auch das Ziel, strategische Steuerungsideen des Klinikverbundes zu vermitteln und den Klinikverbund zu vernetzen. Dabei sollen die Führungskräfte auch einen intensiveren Blick auf die Verbundzentrale und auf andere Kliniken des Verbundes erhalten. Die Führungskräfte im LVR-Klinikverbund erfüllen mit der Teilnahme am verbundweiten Führungskräfteentwicklungsprogramm der LVR-Akademie für seelische Gesundheit als Sparte des LVR-Institutes für Forschung und Bildung ihre obligatorische Pflicht zur Weiterbildung als Führungskraft im LVR.

Darüber hinaus wird trägerseitig in Vorbereitung der jeweils ersten Wiederbestellung jedes Vorstandsmitglieds ein ausführliches **Feedbackverfahren** durchgeführt. In Zusammenarbeit mit einer externen Beratungsfirma werden objektiviert verschiedene Personenkreise, die mit dem Vorstandsmitglied zusammenarbeiten, um Feedback gebeten, um eine aussagekräftige Potenzialanalyse zu erhalten und etwaige Maßnahmen zur Entwicklung abzuleiten. Ziel ist auch hier, die Leitungskompetenzen auf höchster Ebene im LVR-Klinikverbund weiter zu stärken.

In Vertretung

W e n z e l - J a n k o w s k i