

Vorlage Nr. 15/1760

öffentlich

Datum: 07.11.2023
Dienststelle: Fachbereich 81
Bearbeitung: Frau Groner

Krankenhausausschuss 3	13.11.2023	empfehlender Beschluss
Krankenhausausschuss 2	14.11.2023	empfehlender Beschluss
Krankenhausausschuss 4	15.11.2023	empfehlender Beschluss
Krankenhausausschuss 1	16.11.2023	empfehlender Beschluss
Gesundheitsausschuss	17.11.2023	empfehlender Beschluss
Finanz- und Wirtschaftsausschuss	01.12.2023	empfehlender Beschluss
Landschaftsausschuss	07.12.2023	Beschluss

Tagesordnungspunkt:

Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund ab 2024

Beschlussvorschlag:

Dem Konzept zur Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund ab 2024 inklusive der finanziellen Auswirkungen wird gemäß Vorlage Nr. 15/1760 zugestimmt.

Ergebnis:

Entsprechend Beschlussvorschlag beschlossen.

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 2025. ja

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:

Erträge:

Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan

Aufwendungen:

/Wirtschaftsplan

Einzahlungen:

Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan

Auszahlungen:

/Wirtschaftsplan

Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:

Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:

Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten

L u b e k

Zusammenfassung

Mit der Vorlage Nr. 13/622 wurde im Jahr 2010 das Programm zur Unterstützung der Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund und das berufsgruppenübergreifende Programm für Führungsnachwuchskräfte für den LVR-Klinikverbund beschlossen.

Alle Führungskräfte im LVR-Klinikverbund tragen eine wichtige Verantwortung, denn sie prägen mit ihrem Führungsverhalten direkt das Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden. Ein Arbeitsumfeld, das in Zeiten von ausgeprägtem Fachkräftemangel, wachsender Komplexität und dem gleichzeitigen Anspruch an eine hervorragende Versorgung im LVR-Klinikverbund allen Beteiligten Vieles abverlangt.

Im vorliegenden Konzept wird eine Aktualisierung der Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund auf der Grundlage aktueller Entwicklungen und Rahmenbedingungen vorgeschlagen. Das hier beschriebene neue Programm richtet sich an alle Führungskräfte mit Personalverantwortung, unabhängig von der Führungsebene sowie Nachwuchskräfte.

Es umfasst die Kompetenzbereiche Haltung, Entwicklung, Handlung, Wissen und Reflexion. Allen Kompetenzbereichen sind verschiedene Angebote in Form von ein- bis zweitägigen Seminaren zugeordnet. Die Führungskräfte nehmen die Angebote entsprechend ihrer individuellen Schwerpunktsetzung in Bezug auf die jeweils wahrgenommene Führungsfunktion, Vorerfahrung und den persönlichen Bedarf wahr. Den Rahmen gibt dabei die Verpflichtung zur Teilnahme an 6 Angeboten in fünf Jahren. Diese Pflicht beinhaltet auch die Teilnahme am Kernmodul „Wertorientierte Führung im LVR“ aus dem Kompetenzbereich Haltung. Dieses bringt alle, die beim LVR Personal führen auf einen gemeinsamen Nenner und den Verbund näher an das Ziel eine gemeinsame Führungskultur zu entwickeln.

Darüber hinaus profitieren die Personen neben klassischen Präsenzformaten auch von Online-Formaten und Blended Learning Angeboten, eine Lernform, bei der Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden.

Die Steuerung des Angebotes erfolgt jahresaktuell bedarfs- und ressourcenorientiert über das IFuB (Sparte Bildung).

Das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung sowie das IFUB (Sparte Bildung) arbeiten im Rahmen der Angebote des Programmes zusammen.

Das neue Curriculum wurde in der Vorstandsvorsitzendenkonferenz des LVR-Klinikverbundes am 07.06.2023 abgestimmt. Eine Finanzierung soll anteilig aus dem Dezernats-Budget des Dezernates 8 und über die Umlage der Klinikbudgets erfolgen. Das personalvertretungsrechtliche Verfahren wurde eingeleitet.

Begründung der Vorlage Nr. 15/1760:

Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund ab 2024

Inhalt

1.	Rahmenbedingungen	3
2.	Zielgruppe	4
3.	Kompetenzbereiche und Kernmodul	4
	Kompetenzbereich Haltung	5
	Kernmodul	5
	Kompetenzbereich Entwicklung	6
	Kompetenzbereich Handlung	7
	Kompetenzbereich Wissen	8
	Kompetenzbereich Reflexion	9
4.	Förderung von Führungsnachwuchskräften	10
5.	Formate	10
	Veranstaltungen in Präsenz	10
	Online Veranstaltungen	10
	Blended Learning	11
	Mentoring	11
6.	Anerkennungsmodalitäten	11
7.	Organisation	11
8.	Qualität	12
9.	Finanzierung	12
10.	Ausblick	12

1. Rahmenbedingungen

Mitarbeitende verlassen in der Regel nicht ihr Unternehmen, sondern ihre Chef*innen, heißt es laut Gallup Engagement Index¹. Zudem haben 88% der Mitarbeiter*innen keine oder eine geringe Bindung zu ihrem Unternehmen. Jede dritte Person hat bereits wegen ihrer Führungskraft über eine Kündigung nachgedacht.²

Führungskräfte im LVR-Klinikverbund tragen demnach eine wichtige Verantwortung, denn sie prägen mit ihrem Führungsverhalten direkt das Arbeitsumfeld. Ein Arbeitsumfeld, das in Zeiten von ausgeprägtem Fachkräftemangel, wachsender Komplexität und dem gleichzeitigen Anspruch an eine hervorragende Versorgung im LVR-Klinikverbund allen Beteiligten Vieles abverlangt.

Im LVR-Klinikverbund spielt das Thema bereits eine wichtige Rolle: Seit 2012 ist ein verpflichtendes Führungskräfteentwicklungsprogramm für die erste und zweite Führungsebene etabliert und regelmäßig werden die Mitarbeitenden im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung zu ihrem Arbeitsumfeld und zur Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten befragt.

Nachdem die Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund seit über 10 Jahren etabliert ist, wird hiermit eine Aktualisierung auf der Grundlage aktueller Entwicklungen und Rahmenbedingungen vorgenommen. Das hier beschriebene neue Programm richtet sich an alle Führungskräfte mit Personalverantwortung, unabhängig von der Führungsebene.

Ab dem Jahr 2024 profitieren die Personen neben klassischen Präsenzformaten auch von Online-Formaten und Blended Learning Angeboten, eine Lernform, bei der Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden.

Das Curriculum ist in Kompetenzbereiche aufgegliedert, die LVR-weit in 2018 durch den Verwaltungsvorstand als LVR-Schlüsselkompetenzmodell für Führungskräfte in Kraft gesetzt worden sind. Das LVR-Schlüsselkompetenzmodell fußt auf den von der KGSt³ im Bericht „Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte“ entwickelten Kompetenzen, die für den LVR ausgelegt sind und einheitliche Standards im Personalmanagement und in der Personalentwicklung für den gesamten Verband setzen.

In Bezug auf die Verbünde bedeutete dies zunächst keine inhaltliche Veränderung der Führungskräfteentwicklung, denn die laufenden Programme basieren bereits auf den entsprechenden Grundgedanken. Mit dem neuen Konzept wird jedoch die Zuordnung der Module entsprechend an die LVR-weite Systematik des Schlüsselkompetenzmodells der KGSt⁴ angepasst und eine zukunftsweisende Kooperation mit dem Institut für Training

¹<https://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx>
(abgerufen am 26.6.2023)

²Repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa, 2021. Abgerufen über Welt.de am 26.6.2023

³KGST - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement B12/2017:
Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte

⁴KGST-Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement B12/2017:
Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte

Beratung und Entwicklung eingegangen, in deren Rahmen es längerfristig Pläne zu gemeinsamen Angeboten im Rahmen der Führungskräfteentwicklung gibt.

Das neue Führungskräftecurriculum umfasst dementsprechend die **Kompetenzbereiche Haltung, Entwicklung, Handlung, Wissen**. Ergänzt wird der Kompetenzbereich **Reflexion**, welcher bereits als wesentlicher und unverzichtbarer Baustein im Rahmen der Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund etabliert ist. Alle Kompetenzbereiche sind in Kapitel 3 erläutert.

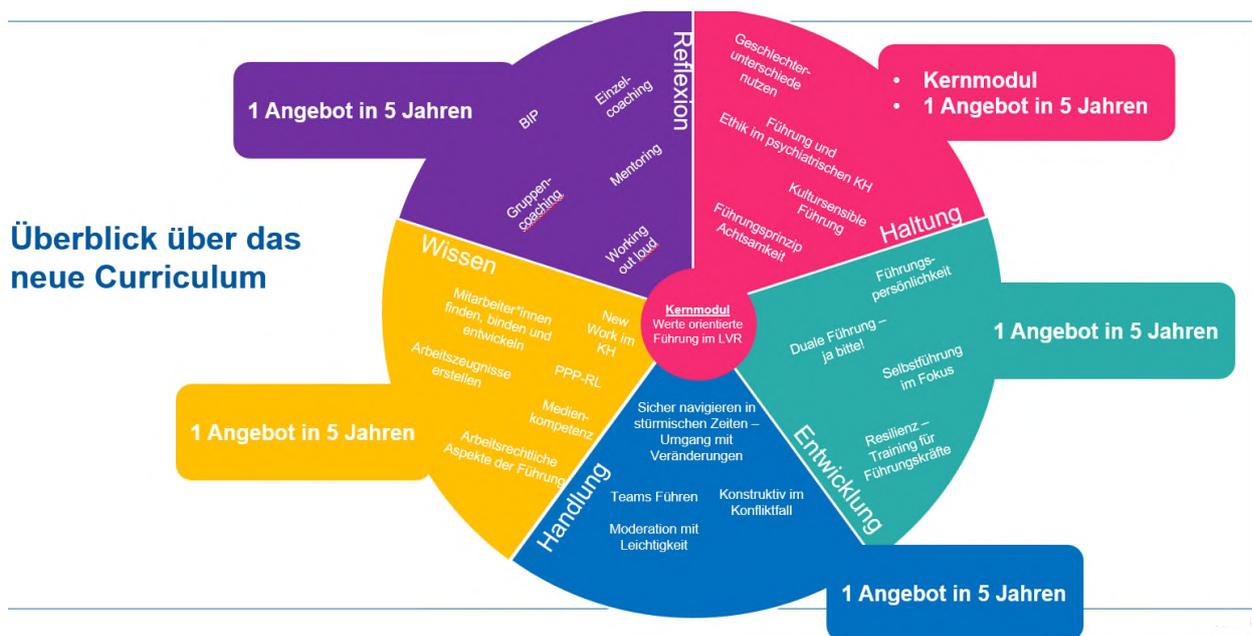
Allen Kompetenzbereichen sind verschiedene Angebote in Form von ein- bis zweitägigen Seminaren zugeordnet. Im Curriculum ab 2024 wird eine individuelle Schwerpunktsetzung in Bezug auf die jeweils wahrgenommene Führungsfunktion, Vorerfahrung und den persönlichen Bedarf möglich. Die Steuerung des Angebotes erfolgt jahresaktuell bedarfs- und ressourcenorientiert über das IFuB (Sparte Bildung).

Für alle Führungskräfte im LVR-Klinikverbund gilt als Rahmen die verpflichtende Teilnahme an 6 Angeboten in fünf Jahren (Kernmodul und ein Angebot pro Kompetenzbereich), das entspricht einer Investition von ca. 9 Tagen über fünf Jahre hinweg in die eigene Führungskompetenz. Das Programm unterliegt einer permanenten Qualitätssicherung und Evaluation. Nach Ablauf von fünf Jahren sind Anpassungen an globale Entwicklungen, Rahmenbedingungen und wissenschaftliche Erkenntnisse geplant.

2. Zielgruppe

Das Curriculum richtet sich ab dem 01.01.2024 verpflichtend an alle Personen im LVR-Klinikverbund mit Personalverantwortung.

3. Kompetenzbereiche und Kernmodul



Das Curriculum deckt die fünf Kompetenzbereiche Haltung, Entwicklung, Handlung, Wissen und Reflexion ab. Jedem Kompetenzbereich sind inhaltlich entsprechende Angebote zugeordnet. Aus jedem Kompetenzbereich wählt die Führungskraft jeweils ein Angebot, orientiert an ihrem persönlichen Bedarf in Bezug auf den Kompetenzbereich. Die inhaltliche Ausgestaltung erfolgt in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Damit kann auf aktuelle Entwicklungen oder besonders nachgefragte Inhalte durch das IFuB (Sparte Bildung) zeitnah reagiert werden. Im folgenden Abschnitt werden die Kompetenzbereiche vorgestellt und beispielhaft die Themen bzw. Angebote skizziert, die aktuell in Planung sind.

Der Kompetenzbereich Haltung beinhaltet zusätzlich ein verpflichtendes Kernmodul „Wertorientierte Führung im LVR“, dieses bringt alle, die beim LVR Personal führen auf einen Nenner und den Verbund näher an das Ziel eine gemeinsame Führungskultur zu entwickeln.

Kompetenzbereich Haltung

Der Kompetenzbereich Haltung basiert auf den Schlüsselkompetenzen Ethische Kompetenz und Diversity Kompetenz. Der Fokus liegt dabei auf einer ethischen Führungskultur im LVR, in der Vielfalt als Chance verstanden wird. Hier setzen sich die Führungskräfte mit Fragen der Haltung auseinander, um bestenfalls selbstreflexiv, authentisch, motivierend, inspirierend, fürsorglich und selbstfürsorglich zu führen.

Kernmodul

Werteorientierte Führung (zweitägig):

Werteorientiert führen verlangt Reflexion des eigenen Wertekanons im Zusammenspiel mit Führungsaufgabe, Zielen und institutionellen Rahmenbedingungen im LVR. Konzepte und Instrumente werteorientierten Führens werden vermittelt, erprobt und im Diskurs weiterentwickelt, so dass die Führungskraft transparent Orientierung geben kann.

Angebote

Führung und Ethik im psychiatrischen Krankenhaus (eintägig)

Ethische Fragestellungen gehören für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen im Klinikverbund zum Alltag. Im multiprofessionellen Zusammenspiel mit den angewandten Formaten Ethikkomitee und ethische Fallbesprechungen wird ethisches Handeln und Entscheiden möglich.

Das Potenzial von Geschlechterunterschieden nutzen (eintägig)

Die Sensibilisierung für Gendergerechtigkeit als eine Diversitydimension im Arbeitsfeld Psychiatrie ist ebenfalls ein wichtiger Haltungsaspekt. Regularien und Fördermöglichkeiten im LVR bieten Führungskräften Möglichkeiten der Gestaltung von gendergerechten Rahmenbedingungen.

Kultursensible Führung (eintägig)

Chancen und Risiken kultureller Vielfalt in Personalgewinnung und Führung zu kennen ermöglicht es, kultursensibel führen zu können. Dazu werden eigene kulturelle Prägungen reflektiert und Methoden des bewussten Umgangs angewandt und umgesetzt.

Führungsprinzip Achtsamkeit (eintägig)

Mit der Haltung von Achtsamkeit zu führen stärkt die Führungskraft in ihrer Resilienz und erhält damit Flexibilität und Kreativität in einem herausfordernden Arbeitsfeld. Methoden achtsamer Selbstführung, Teamführung und Führung in der Organisation werden erlernt und erprobt.

Gesunde Führung(eintägig)

Physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz gilt es zu vermeiden und die Führungskraft trägt mit ihrer Fürsorgepflicht Verantwortung für gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen. Haltung, Intervention und im LVR angewandte Konzepte unterstützen Führungskräfte darin gesund führen zu können. Aneignung, Austausch und Erprobung werden in diesem Seminar vermittelt.

Kompetenzbereich Entwicklung

Persönlichkeitsentwicklung, auch in der Rolle als Führungskraft, ist ein lebenslanger Prozess. Kontinuierlich wachsen und reifen wir an Herausforderungen, Krisen und Erfolgen. Reflexion und Austausch zu bewährten oder neuen Führungstheorien unterstützen diesen individuellen Lernprozess. Im Kompetenzbereich Entwicklung werden die soziale Kompetenz und die persönliche Kompetenz in Bezug auf die Führungsaufgabe weiterentwickelt.

Angebote

Führungspersönlichkeit werden. sein. bleiben. (zweitägig)

In der Bewusstheit über die persönliche Sozialisation und deren Einfluss auf die Führungspersönlichkeit werden professionsbezogene Denk- und Handlungsmuster hinterfragt. Eigene Stärken und Schwächen werden erkannt und nutzbar gemacht.

Damit wird die eigene Rolle immer weiter geschärft und geklärt. Ein authentischer Führungsstil, verwurzelt in aktuellen Konzepten zu guter Führung, wird weiterentwickelt.

Systemisch führen (zweitägig)

Die Grundlagen von Konstruktivismus und Systemtheorie werden vermittelt, erprobt und integriert sowie für den Führungsalltag nutzbar gemacht. Damit kann systemisch führen in Haltung und Handlung verwirklicht werden.

Effektive Entscheidung im multiprofessionellen Team (zweitägig)

Multiprofessionelles Arbeiten ist im Arbeitsfeld Psychiatrie/Psychotherapie nötige und zugleich herausfordernde Grundlage. Hier als Führungskraft ein Team auf Augenhöhe in

Entscheidungsprozesse zu führen umso mehr. Modellhaft werden Haltung und Interventionen aus der Soziokratie vorgestellt, erprobt und auf den eigenen Kontext übertragen.

Selbstführung im Fokus (eintägig)

Selbstverantwortung und eine proaktive Grundhaltung bilden das Kernstück von Selbstführung. Interventionen zu Verantwortungsübernahme, Selbstführung, Selbstorganisation und Effektivität werden vorgestellt und erprobt.

Kompetenzbereich Handlung

Der Kompetenzbereich Handlung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den anderen Kompetenzbereichen und fokussiert das komplexe Gebiet des rechten Handelns einer Führungskraft. Berücksichtigt werden dabei die Schlüsselkompetenzen digitale Kompetenz, strategische Kompetenz, Personalentwicklungskompetenz und Führungskompetenz.

Angebote

Führen mit Zielen (eintägig)

Die Mitgestaltung des Zielvereinbarungsprozesses im LVR-Klinikverbund ist eng verbunden mit dem Nutzen für das eigene Führungshandeln im Verantwortungsbereich. Führungskräfte benötigen Wissen und Fertigkeiten um dialogorientiert in den unterschiedlichen Ebenen der strategischen und operativen Führung interagieren und mit Zielen führen zu können.

Sicher navigieren in stürmischen Zeiten – vom Umgang mit Veränderungen (zweitägig)

Für Führungskräfte ist es hilfreich die Logik von Veränderungsprozessen kennen, verstehen und berücksichtigen zu können. Die Potenziale zur aktiven Mitgestaltung und Umsetzung durch die Mitarbeiter*innen werden so effektiv genutzt. Damit kann die Qualität guter psychiatrischer Behandlung gewahrt und aktualisiert werden.

Konstruktiv im Konfliktfall (zweitägig)

Konflikte sind alltäglich und können die Zusammenarbeit erheblich erschweren. Daher ist das Wissen über Konflikte und deren Dynamik unerlässlich. Die Kompetenzen zur Identifikation und einem konstruktiven Handeln im Konfliktfall werden weiterentwickelt und durch Instrumente handhabbar gemacht.

Teams führen (zweitägig)

Mitarbeiter*innen führen beinhaltet Teams zu führen. Kenntnisse der Dynamiken und prozesshaften Muster in Teams sind vorteilhaft, um ein Team effektiv zu führen. Damit werden die Wirkfaktoren guter Teamzusammenarbeit erkannt und können für das eigene Team nutzbar gemacht werden. Die Rolle der Führungskraft in der Teamführung wird gestärkt.

Professionell moderieren (eintägig)

Die Kompetenz der Moderation von Besprechungen und Sitzungen erfordert Kenntnis und Übung der aktuellen, auch digitalen, Tools zur Moderation.

Die Fünf (eintägig)

Fünf Kernelemente wirksamer Führung werden fokussiert und praxisbezogen bearbeitet: Sach- und personengerechte Kommunikation, Aufgabenerfüllung, Entscheiden, Konfliktfestigkeit und Wertschätzung.

Kompetenzbereich Wissen

Hier wird für Führungskräfte des LVR relevantes Wissen vermittelt, um das eigene Handeln zu justieren. Dazu zählt Wissen über die rechtlichen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen, im Personalwesen und Wissen zu neuen Entwicklung der Arbeitswelt.

Angebote

New work im Krankenhaus (eintägig)

Neue Arbeitsformen wie Agilität und Selbstorganisation sind auch für Mitarbeiter*innen im Gesundheitswesen attraktiv und zukunftsweisend. Die Chancen und Grenzen dieser Ansätze werden für die Arbeit im psychiatrischen Krankenhaus analysiert und diskutiert. Tools für die agile Führung werden vermittelt.

Arbeitszeugnis erstellen (eintägig)

Arbeitszeugnisse müssen den rechtlichen Anforderungen genügen, wohlwollend klingen und zugleich eine reale Aussagekraft haben. Führungskräfte entwickeln die Kompetenz, Arbeitszeugnisse inhaltlich korrekt und mit den treffenden Formulierungen zu erstellen.

Medienkompetenz (halbtägig)

Die Auswahl und der Einsatz geeigneter Wege für die Kommunikation als Führungskraft ist ein wichtiger Wirkfaktor gelingender Kommunikation. Ein gezielter und überlegter Einsatz von Medien steigert die Effizienz und mindert sowohl die Informationsflut, wie auch – defizite.

Mitarbeitende finden binden und entwickeln (eintägig)

Dem Fachkräftemangel im Gesundheitswesen entgegen zu treten benötigt gute Prozesse im Recruiting und den Bereichen Personalentwicklung, einschließlich Fortbildung. Es bleibt aber immer Aufgabe der Führungskraft hier koordinierend, Rahmen gebend und kreativ vorzugehen. Zu diesen Themenbereichen erfolgen Information, Austausch und Vernetzung von guten Ideen zur Umsetzungen im Klinikverbund.

PPP-RL (eintägig)

Als Richtlinie über die personelle Ausstattung der Kliniken im Bereich Psychiatrie und Psychosomatik setzt der G-BA Rahmenbedingungen, die Führungskräfte im LVR-

Klinikverbund kennen und anwenden müssen. Das aktualisierte Wissen zu diesem Themenbereich wird hier vermittelt.

Arbeitsrechtliche Aspekte (eintägig)

Eine Führungskraft sollte die arbeitsrechtlichen Grundlagen zur Führung von Mitarbeiter*innen kennen und anwenden. Diese werden vermittelt sowie kooperierende Stellen im LVR benannt.

Kompetenzbereich Reflexion

Der Kompetenzbereich bündelt die Angebote, die darauf abzielen, das eigene Denken, Fühlen und Handeln kritisch zu hinterfragen, um situativ und kontextbezogen führen zu können. Der Kompetenzbereich Reflexion umfasst damit das Fundament zur Entwicklung aller weiteren Kompetenzen. Verschiedene Formate greifen die Unterschiedlichkeit an Bedarfen auf, die innerhalb dieses Entwicklungsbereiches bestehen. Immer geht es um fallbezogene Bearbeitung und anlassbezogene Fragen.

Im Fall der Formate Gruppencoaching, welche innerhalb einer festen Gruppe auf die Wirksamkeit des Gruppenprozesses beruhen, ist die multiprofessionelle Vernetzung im Klinikverbund ein zusätzlicher Benefit.

Angebote

Gruppencoaching (viermal halbtägig)

Das Gruppencoaching ist entweder multiprofessionell oder professionsbezogen ausgerichtet. Der Prozess findet in einer feste Gruppe, bestehend aus Führungskräften des LVR-Klinikverbundes, statt. Folgende Maßnahmen werden bedarfsabhängig angeboten:

- Gruppencoaching – Multiprofessionell
- Gruppencoaching für Oberärzt*innen und leitende Psycholog*innen
- Gruppencoaching für Stationsleitungen

BIP

Mit dem BIP⁵ werden über ein standardisiertes Verfahren der Selbsteinschätzung überfachliche Kompetenzen von Mitarbeiter*innen beschrieben. Diese Potenzialanalyse trägt zu einer gezielten Unterstützung der Personalentwicklung von Mitarbeiter*innen bei. Das Angebot umfasst die Bereitstellung des Verfahrens sowie ein vertrauliches Auswertungsgespräch mit einer*m Coach*in à 90 Minuten.

Einzelcoaching (vier Termine à 60 Minuten)

⁵ Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP, Hossiep & Paschen, 2019, Ruhr Uni Bochum

Im Einzelcoaching erfolgt die Bearbeitung von anlassbezogenen Fragestellungen aus dem Führungsalltag. Mit dem Coach werden andere Perspektiven entwickelt, so dass neue Lösungsmöglichkeiten oder Bewältigungsmechanismen entstehen.

Mentoring

Ein Blended Learning Mentoring Programm unterstützt insbesondere Personen, die neu in Führung sind ab 2025.

4. Förderung von Führungsnachwuchskräften

Die Inhalte der fachlichen Qualifikationen für das Arbeitsfeld Psychiatrie sind sehr vielfältig und beinhalten in einigen Fällen keine Vermittlung von Führungs- und Organisationswissen. Um angehenden Führungskräften, oder Personen kurz nach Übernahme einer Führungsposition mit Grundwissen- und Fähigkeiten auszustatten wurde das Format „Let´s start“ als Kompaktwoche entwickelt.

Der Zugang für diejenigen, die eine Weiterentwicklung mit der Übernahme von Führungsverantwortung anstreben und noch keine Führungsposition innehaben, erfolgt über eine gemeinsame persönliche Empfehlung von Vorstand und Führungskraft. Die Kompaktwoche wird jährlich nach Bedarf angeboten.⁶

5. Formate

In der Auswahl geeigneter Formate für die Führungskräfteentwicklung wurden inhaltliche und didaktische Überlegungen mit den vorhandenen Ressourcen Zeit und finanziellen Mitteln in Einklang gebracht. Dabei wurden aktuelle Entwicklungen im Bereich der Erwachsenenbildung integriert. Die Auswahl der Formate obliegt in den meisten Fällen der Führungskraft und kann damit flexibel an die persönlichen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Das Curriculum beinhaltet die folgenden Lernformen:

Veranstaltungen in Präsenz

Präsenzveranstaltungen haben den Mehrwert der persönlichen Begegnung, der Vernetzung und des gemeinsamen Erarbeitens neuer Wahrnehmungen und Sichtweisen. Der Nutzen im Sinne des fallbezogenen Lernens macht diese Lernform in besonderer Weise praxistauglich und erlebbar.

Online Veranstaltungen

Veranstaltungen über eine Online Plattform, z.B. Zoom. Online Veranstaltungen vermitteln Wissen und folgen wie alle Bildungsformate den didaktischen Anforderungen der jeweils definierten Lernziele. Der Austausch im Onlineformat ist eher zielgerichtet und

⁶ Das Wochenmodul steht auch allen anderen Personen offen, die die Pflichtmodule in diesem Format absolvieren wollen

sachbezogen. Ein großer Vorteil ist die zeitliche Komponente und Möglichkeit kürzere Bildungseinheiten in den Alltag integrieren zu können.

Blended Learning

Präsenzveranstaltungen und E-Learning werden nach einem didaktischen Konzept kombiniert und vereinen den Vorteil beider Bildungsformate miteinander. Konzepte, Modelle und Fragebögen werden vor dem Seminar auf einer Plattform bereitgestellt. Vor- und Nachbereitung erfolgen in eigener Verantwortung und Steuerung. Die Seminarzeiten in Präsenz fokussieren sich auf Verständnisfragen und Einstieg in einen themenbezogenen, fallorientierten, praxisbezogenen Lernprozess. Die Präsenzzeit umfasst Beginn und Ende um die Mittagszeit mit einer Übernachtung im externen Tagungshotel. Blended Learning Formate umfassen inhaltlich den Lernumfang eines zweitägigen Seminars und werden als solche hinsichtlich Anerkennung und Kosten veranschlagt.

Mentoring

Das Konzept folgt der Logik des Blended Learnings. Es umfasst dabei aber auch Online Veranstaltungen, Zugang zu einer Plattform sowie vereinbarte Treffen in Präsenz. Die Einführung eines Mentoring-Konzeptes ist ab 2025 vorgesehen.

6. Anerkennungsmodalitäten

Personen, die bereits entsprechende LVR-interne Fortbildungen absolviert haben, können diese anerkennen lassen, sofern sie nach Einführung der verpflichtenden Führungskräfteentwicklung im LVR-Klinikverbund stattgefunden haben (seit dem 01.01.2012). LVR-interne Fortbildungen in diesem Sinne sind die LVR-interne Stationsleitungskurse, das Führungskräftenachwuchsprogramm (FNP), das Führungskräfteentwicklungsprogramm (FEP), das Programm „Fit für die Pflegedienstleitung“ und das Traineeprogramm.

Im hier beschriebenen Curriculum für fünf Jahre ab dem 01.01.2024 bedeutet diese Regelung, dass diejenigen, die seit dem 01.01.2012 an einer dieser Maßnahmen teilgenommen haben kein Kernmodul absolvieren und diejenigen, die in dem Zeitraum den Stationsleitungskurs besuchen, ausgenommen sind.

7. Organisation

Die Anmeldung erfolgt über die eigene Führungskraft an das IFuB (Sparte Bildung).

Die Steuerung des Programms und dessen Angebote obliegen dem IFuB (Sparte Bildung).

Die Gruppengröße folgt den inhaltlichen Anforderungen. Das bedeutet für das Gruppencoaching eine Begrenzung auf maximal 10 Personen. An den Formaten Präsenz und Blended Learning nehmen in der Regel 16 Personen teil und die Online-Formate können je nach Inhalt ohne Begrenzung geöffnet werden.

8. Qualität

Referent*innen und Coach*innen im Programm sind Mitarbeiter*innen des LVR sowie externe Personen mit ausgewiesener Expertise in Führungskräfteentwicklung mit denen das IFuB (Sparte Bildung) teilweise langjährig kooperiert. Die Mitgliedschaft und Qualitätskontrolle durch Fachverbände im Bereich Supervision und Coaching ist gesichert.

Das Führungskräfte-Curriculum unterliegt einem fortlaufenden Monitoring und wird im Austausch mit den Teilnehmer*innen beständig weiterentwickelt bzw. angepasst. Nach

Abschluss der fünf Jahre erfolgt eine Evaluierung.

9. Finanzierung

Die Kosten für das Programm belaufen sich auf durchschnittlich ca. 580 € jährlich pro Person. Dies beruht auf einer Berechnung der durchschnittlich angenommenen Wahrnehmung der Angebote. Eine präzise Kostenkalkulation ist nicht möglich, da den Kompetenzbereichen verschiedene Angebote mit unterschiedlichen Formaten (Präsenz, Online, Blended-Learning, Mentoring) und Umfängen (zwischen 0,5 Tagen und 2 Tagen) zugeordnet sind, die in der Höhe der Kosten variieren und nach persönlichen Bedarf ausgewählt werden⁷. Aufgrund der Anerkennungsmodalitäten und einer unvorhersehbaren Fluktuation ist nicht vollumfänglich absehbar, wie viele Personen das volle Curriculum tatsächlich absolvieren werden.

Gesamtkosten Fünfjahrescurriculum inkl. 15 % Puffer	3.622.500,00 €
Gesamtkosten pro Person in fünf Jahren	2.898,00 €
Durchschnittskosten pro Person/Jahr	579,60 €

Bisher wurde die Führungskräfteentwicklung des LVR-Klinikverbundes vollständig von den LVR-Kliniken getragen. Die Kosten für das Führungsnachwuchsprogramm wurden in der Vergangenheit komplett aus Budgetmitteln des Dezernates 8 finanziert. Für die Führungskräfteentwicklung ab 2024 ist eine Finanzierung anteilig aus dem Dezernatsbudget des Dezernates 8 und über die Umlage der LVR-Kliniken geplant.

Die finanziellen Auswirkungen sind in Höhe von 70.000 € bereits im Dezernatsbudget des Dezernates 8 für das Jahr 2024 berücksichtigt.

10. Ausblick

Vorbehaltlich des Personalvertretungsrechtlichen Procederes und der vorgesehenen Ausschussbeteiligung tritt das Konzept ab dem 01.01.2024 in Kraft.

Die laufende Kooperation mit dem Institut für Training, Beratung und Entwicklung im Rahmen der Konzeption des Programmes soll auch in der Umsetzung fortgeführt werden.

⁷ Die 580€ pro Person beruhen auf der Annahme, dass die Führungskraft drei 2-Tägige, zwei 1-Tägige Präsenzveranstaltungen besuchen und dass alle Teilnehmendem am (Gruppen-)Coaching teilnehmen.

Beispielsweise soll es eine Kooperation in Bezug auf das geplante Kernmodul oder im Zusammenhang mit anderen Themen, die sowohl für die Führungskräfte des LVR-Klinikverbundes und des restlichen LVR relevant sind, geben

Zur Einführung des Programmes werden die Führungskräfte über das neue Programm in Form einer Online-Informationsveranstaltung informiert.

In Vertretung

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