

Führen im Spital Schwyz

Konzept Führungsentwicklung



3 EINLEITUNG

5 ZIELE

6 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE UND
-VERSTÄNDNIS

8 KERNAUFGABEN DER FÜHRUNG

Planen

Entscheiden

Organisieren

Mitarbeitende fördern und entwickeln

Kontrollieren

10 FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Fachkompetenz

Methodenkompetenz

Sozialkompetenz

Persönlichkeitskompetenz

12 FÜHRUNGSINSTRUMENTE

14 FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG

15 FÜHRUNGSENTWICKLUNGS-
MASSNAHMEN

Verankerung der Führungsgrundsätze

Zielgruppen

EINLEITUNG

Die Strategie 2020 orientiert sich am Leitbild und formuliert die mittelfristigen Ziele, welche die Leitplanken für die Weiterentwicklung des Spital Schwyz bilden:

- Das Spital Schwyz hat eine einheitliche Führungsphilosophie und eine starke, im Betrieb spürbare Führungskultur.
- Das Spital Schwyz ist ein attraktiver, zukunftsgerichteter Arbeitgeber und verfügt über ausreichend und qualifiziertes Fachpersonal.
- Das Spital Schwyz zählt auf ein sehr motiviertes, bestens ausgebildetes, fachlich kompetentes und loyales Personal, das sich stark mit dem Betrieb identifiziert.
- Das Spital Schwyz trägt Sorge zu seiner sehr guten Unternehmenskultur.

Das vorliegende Papier konkretisiert im Rahmen eines Führungsentwicklungskonzeptes diese strategischen Stossrichtungen.

Führungsarbeit ist Beziehungsarbeit – das kommt auch in der zentralen Leitbild-Aussage des Spital Schwyz deutlich zum Ausdruck: «Der Mensch und Patient im Mittelpunkt». Wirkungsvolles Führungsverhalten und ein wertschätzender und gleichzeitig leistungsorientierter Umgang miteinander kann nicht verordnet werden, sondern stellt einen länger währenden Entwicklungsprozess dar.

Die im Jahre 2013 eingeführte Aufbauorganisation mit flacher Hierarchie und dualer Führungsstruktur auf oberster Ebene hat sich bewährt und bildet weiterhin die strukturelle Basis der personellen und fachlichen Führung des Spital Schwyz.

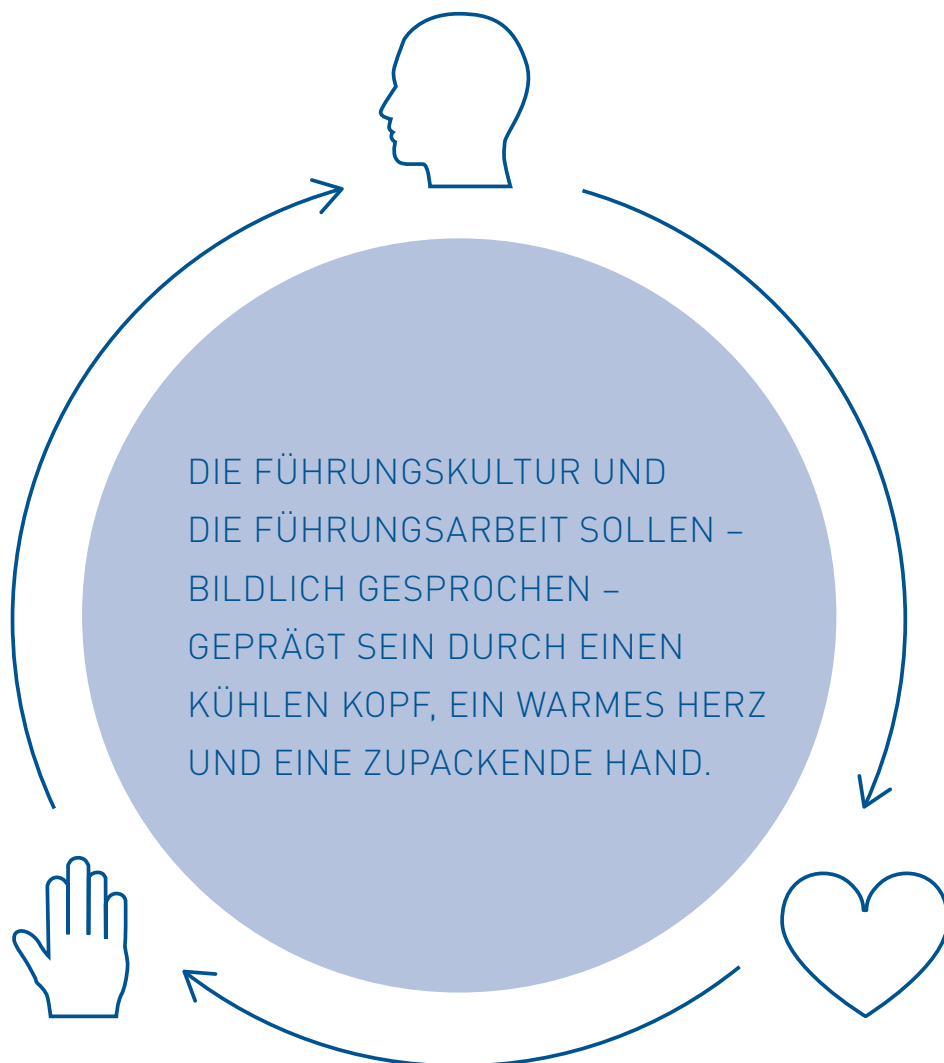
Die personellen Ressourcen sind für einen Dienstleistungsbetrieb wie dem Spital Schwyz der Schlüssel zum Erfolg. Motivierte und engagierte Mitarbeitende leisten gute Arbeit und sind das wichtigste Gut zur Erfüllung des Leistungsauftrages und somit zur Sicherung der Zukunft des Spital Schwyz. Das Umfeld und der Wettbewerb werden anspruchsvoller. Die demografische Entwicklung fördert den Fachkräftemangel. Der Führungsarbeit und damit auch der Mitarbeitenden-Bindung und Personalentwicklung kommt daher noch grössere Bedeutung zu. Gute Führungsqualität wird im Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität, der vielschichtigen Herausforderungen im Gesundheitswesen und der erhöhten Veränderungsgeschwindigkeit zu einem kritischen Erfolgsfaktor.



ZIELE

Mit der Erarbeitung und Umsetzung des Führungsentwicklungskonzeptes werden folgende Ziele verbunden:

- Das Spital Schwyz wird als attraktiver Arbeitgeber mit wertschätzender und leistungsorientierter Unternehmenskultur wahrgenommen
- Unsere Führungsarbeit ist bewusst und wirkungsvoll. Wir leben ein gemeinsames Führungsverständnis.
- Die Führungskräfte haben Klarheit über ihre Führungsrolle und die damit verbundenen Anforderungen (Sach- und der Beziehungsebene).
- Unsere Werte und Führungsgrundsätze sind in der Führungspraxis im Spitalalltag verankert.



FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE UND -VERSTÄNDNIS

Sechs Verhaltensgrundsätze (=Werte) umschreiben unsere Unternehmens- und Umgangskultur. Sie bilden den Orientierungsrahmen, welcher die gemeinsame Haltung und Prinzipien im Personal- und Führungsbereich schriftlich und verbindlich festlegt. Davon leiten wir unsere Führungsgrundsätze ab. Sie zeigen auf, wie die einzelnen Werte im Spitalalltag gelebt werden sollen. Die Werte und Führungsgrundsätze wurden, unter Einbezug von Kadermitarbeitenden, partizipativ entwickelt.



Wir arbeiten mit hohem Engagement.

- Ich engagiere mich für das Spital Schwyz und handle nach klaren Zielvorgaben. Ich begleite und unterstütze mein Team bei der Erreichung seiner Ziele.
- Ich gebe meinen Mitarbeitenden bewusst und regelmässig Feedback. Ich spreche Lob zeitnah aus und übe sachliche und konstruktive Kritik.
- Ich anerkenne gute Leistungen und den leidenschaftlichen Einsatz des Einzelnen und des Teams.

Wir leben eine bejahende Grundhaltung.

- Ich schaffe für meine Mitarbeitenden ein positives und vertrauensvolles Arbeitsklima.
- Ich pflege das persönliche, direkte Gespräch.
- Ich spreche mit meinen Mitarbeitenden positiv und lösungsorientiert über Veränderungen («getting to yes»).

Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang.

- Ich pflege einen wertschätzenden Umgangston, auch in Drucksituationen.
- Ich fördere meine Mitarbeitenden und respektiere sie in ihrer Andersartigkeit.
- Ich interessiere mich für meine Mitarbeitenden, höre zu und stelle Fragen.

Wir sind kreativ und Teil des Fortschritts.

- Ich setze mich persönlich dafür ein, dass wir die besten Mitarbeitenden gewinnen und ihre Ideen und Sichtweisen nutzen.
- Ich habe den Mut, Neues auszuprobieren und Bestehendes zu hinterfragen.
- Ich pflege aktiv Kontakte innerhalb und ausserhalb des Gesundheitswesens und suche nach neuen Ideen.

Wir begegnen uns über Berufsgruppen und Fachgebiete hinweg mit Respekt.

- Ich ziehe am gleichen Strick, im Sinne des Gesamtpitals.
- Ich respektiere und schätze die anderen, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung und beruflichen Zugehörigkeit.
- Ich spreche positiv über andere Berufsgruppen und Fachgebiete und interveniere bei abfälligen, respektlosen Bemerkungen.

Wir sind Vorbild.

- Ich übernehme als Führungsperson Verantwortung.
- Ich reflektiere meine Führungsarbeit und meine Wirkung auf andere regelmässig und selbstkritisch.
- Ich bin authentisch, kommuniziere transparent und bin für die Mitarbeitenden berechenbar.

KERNAUFGABEN DER FÜHRUNG

Die Aufgabe der Mitarbeiterführung besteht primär darin, das Verhalten von Mitarbeitenden so zu beeinflussen, dass gemeinsame (Organisations-)Ziele erreicht werden. Führung findet dann statt, wenn sich die Überzeugung und Akzeptanz (Motivation) der Mitarbeitenden in deren zielgerichtetem Verhalten niederschlägt. Der Auftrag von Führungskräften wird in die fünf klassischen Kernaufgaben gegliedert:

PLANEN

Planung ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Unter dem Begriff «Planung» subsumieren wir folgende Aufgaben:

- Vorbereitung von Entscheidungen mittels Planungsgrundlagen
- Formulierung von Zielen (strategischen, operativen)
- Entwicklung von möglichen Massnahmen und Handlungsalternativen
- Aufzeigen und beantragen der notwendigen Mittel (finanzielle, personelle, infrastrukturelle)
- Vorbereitung der Umsetzung, Festlegung der Meilensteine
- Aufzeigen von zu erwartenden Ergebnissen (und Risiken), definieren der Kriterien zur Erfolgsbewertung

ENTSCHEIDEN

Führungsentscheidungen stehen immer in Zusammenhang mit den übergeordneten Zielen des Spital Schwyz. Führungsentscheidungen können nicht delegiert, aber durch situativen Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden abgestützt werden.

Entscheiden und damit für Klarheit sorgen – insbesondere unter Zeitdruck – heisst auch immer, Entscheide zu treffen, ohne dass man sämtliche Detailinformationen hat. Keine Entscheide zu treffen, ist häufig die schlechtere Option und kann lähmend und blockierend wirken.

Die Leistungen eines Teams können mit organisatorischen Massnah-

ORGANISIEREN

men unterstützt werden. Vorgesetzte überprüfen regelmässig die Strukturen, Prozesse und Ressourcen ihrer Organisationseinheiten und beantworten dabei folgende Fragen:

- Welche Aufbau- und Ablauforganisation (Prozesse) ist zur Erreichung unserer Ziele am wirksamsten?
- Welche materiellen Ressourcen (Finanzen, Arbeitsinstrumente, Infrastruktur) und personellen Ressourcen (Kapazitäten und Qualifikationen) stehen zur Verfügung und können genutzt werden?
- Stimmen die Aufgaben der Mitarbeitenden mit den zugeordneten Entscheidungskompetenzen und mit der entsprechenden Verantwortung überein.

MITARBEITENDE FÖRDERN UND ENTWICKELN

Weil für die Leistungserbringung im Spital Schwyz die Mitarbeitenden der wichtigste Faktor sind, gehören die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden zu den zentralen Aufgaben der Führungskräfte. Sie führen, fordern und fördern Mitarbeitende so, dass diese sowohl ihre Aufgaben optimal erfüllen können, als auch arbeitsmarktfähig bleiben. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, sich regelmässig mit den Mitarbeitenden über individuelle Lernchancen und Perspektiven auszutauschen. Durch gezielte interne und/oder externe Weiterbildungsmaßnahmen kann die Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden unterstützt werden. Besonders gut qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeitende können auf die Übernahme einer (höheren) Führungsaufgabe, einer gewichtigeren fachlichen Verantwortung oder einer Projektverantwortung vorbereitet werden. Die Vorgesetzten begleiten die fachliche und persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Letztlich sind aber die Mitarbeitenden für ihre berufliche und persönliche Entwicklung selbst verantwortlich.

KONTROLLIEREN

Führungskräfte prüfen systematisch, ob die gesetzten Ziele erreicht und die formulierten Aufträge erfüllt werden. Aufgrund der Ergebnisse dieser Kontrollen legen sie in Absprache mit ihren Mitarbeitenden allenfalls neue Massnahmen fest. Richtig ausgeführte Kontrollen und Nachfragen sind eine Form der Wertschätzung gegenüber der Arbeit der Mitarbeitenden. Die Führungskraft interessiert sich für den Fortschritt und für die geleistete Arbeit und steht bei Bedarf zur Verfügung. Die Führungskräfte pflegen den direkten Kontakt mit ihren Mitarbeitenden. So erhalten sie einerseits zusätzliche Informationen (eigene Wahrnehmung, Aussagen in Gesprächen, Stimmungen) und können gleichzeitig ihre Anerkennung für Geleistetes ausdrücken. Durch konstruktive, wertschätzende, aber klare Feedbacks und lösungsorientiertes Coaching unterstützen die Vorgesetzten die Mitarbeitenden in ihrer Leistungserbringung.

FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Das Spital Schwyz unterstützt die Weiterentwicklung der Qualifikation seiner Führungskräfte mittels interner und externer Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die nachfolgenden Kompetenzen im Kontext der Führungsarbeit bilden diese Ansprüche ab. Je nach Funktion und Führungsverantwortung werden einzelne Elemente stärker, andere schwächer gewichtet.

FACH-KOMPETENZ

Unter Fachkompetenz verstehen wir die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die für die Erledigung von Fachaufgaben und Dienstleistungen sowie der Beziehungsgestaltung mit unseren Anspruchsgruppen notwendig sind. Dabei setzen sich die Fähigkeiten sowohl aus theoretischen Kenntnissen als auch aus praktisch angewandtem Erfahrungswissen zusammen. Führungskräfte haben ein Verständnis für die ihnen unterstellten Fachgebiete, sind in der Lage, Zusammenhänge herzuleiten und diese für die zielgerichtete Lösung fachlicher Aufgaben einzusetzen. Die professionelle Führungskraft muss eine Praxissituation jeweils aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachten. Dazu können ärztliche, pflegerische, psychologische, ökonomische, rechtliche, ethische und weitere Perspektiven gehören. Die Führungskraft ist in der Lage, situativ die erforderlichen internen und externen Fachpersonen in die Gestaltung der Leistungen zu integrieren und interdisziplinäre Konzepte und Handlungsweisen zu fördern.

METHODEN-KOMPETENZ

Unter Methodenkompetenz verstehen wir die Fähigkeit und Bereitschaft, Mittel und Wege zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung zu kennen und lösungsorientiert anzuwenden. Hierzu zählt vor allem, Probleme zu erkennen, zu strukturieren und mit Hilfe von geeigneten Strategien zu lösen. Zur Methodenkompetenz gehören z.B. Strategien zur Informationsbeschaffung, Arbeitsplanung, Zeitmanagement, konzeptionelle Fertigkeiten, Problemlösungs- und Kreativitätstechniken, Techniken der Gesprächsführung, Verhandlungsführung, Präsentationstechniken, Coachingkompetenz und Projektmanagement.

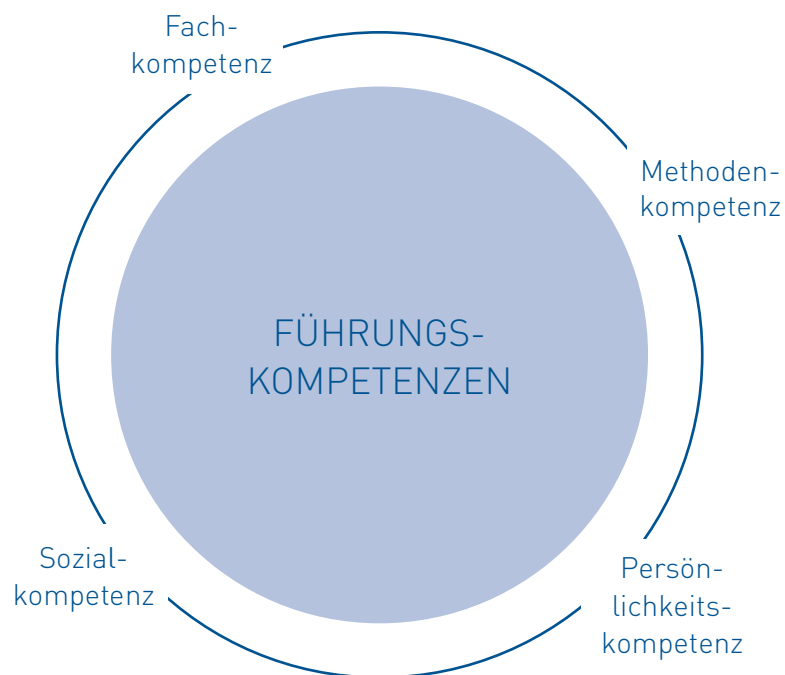
SOZIAL-KOMPETENZ

Unter Sozialkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, mit anderen Menschen gut, kreativ und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Dazu gehört die Akzeptanz von anderen Menschen in ihrem «anders sein». Beispielsweise die Fähigkeit, die Perspektive von anderen Menschen einzunehmen und sich in andere Lebenskonzepte hineinzudenken. Empathie, Offenheit, Neugierde, eine positive Einstellung sowie kommunikative Fähigkeiten sind wichtige Voraussetzungen für die Ausübung einer Führungsfunktion. Vorgesetzte schaffen damit eine Vertrauensbasis. In Konfliktsituationen wählen sie eine sachliche, faire, klare und lösungsorientierte Vorgehensweise.

PERSÖNLICHKEITS-KOMPETENZ

Unter Persönlichkeitskompetenz (oder Selbstkompetenz) verstehen wir ein hohes Mass an persönlicher Stabilität. Eine wichtige Rolle spielen dabei Selbstreflexionsfähigkeit, Initiative und Engagement, Lern- und Leistungsbereitschaft sowie Kritikfähigkeit. Andere führen heisst primär sich selbst führen. Führungspersonen sind Vorbilder. Sie strahlen Glaubwürdigkeit und Integrität aus und besitzen die Fähigkeit, andere zu motivieren. Führungskräfte sind bereit, zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen.

Diese vier Kompetenzbereiche machen auf der Sach- und der Beziehungsebene integrativ die Führungskompetenz aus. Im Wissen, was die Personalführungsarbeit eigentlich beinhaltet, und getragen von einem gemeinsamen Führungsverständnis, kann die Führungskraft noch bewusster und wirkungsvoller agieren und führen.



FÜHRUNGSM INSTRUMENTE

Folgende Führungsinstrumente stehen heute im Spital Schwyz zur Verfügung und sind im IMS publiziert:

- Strategie 2020
- Leitbild
- Werte
- Führungsgrundsätze
- Jahresplanung mit Jahreszielen (auf den verschiedenen Ebenen) und Terminen
- MbF (Mitarbeiterbeurteilung und Fördergespräch)
- Organigramme und Stellenbeschreibungen
- Reglemente und Weisungen
- Grundlagen (Organisations-, Finanz- und Kompetenzenreglemente)





PERSONLICH

INTERESSE

Vorbild

engagiert

Unterstützung

Wertschätzung

Respekt

FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG

Die Führungskräfte sind für die direkte Führung ihrer Mitarbeitenden zuständig. Personal und Entwicklung unterstützt und berät sie in ihren Führungsaufgaben. Die Vorgesetzten nutzen die Führungsinstrumente, welche zur Verfügung stehen.

Personal und Entwicklung erbringt einerseits eine kundenorientierte Dienstleistungsfunktion für die Führungskräfte, andererseits nimmt sie eine Monitoring-Funktion wahr und überwacht die wirkungsvolle Anwendung der personalpolitischen Grundsätze und der Führungsinstrumente. Personal und Entwicklung sorgt für eine strategiekonforme und bedarfsorientierte Führungs- und Personalentwicklung. Im Weiteren entlastet sie die Führungskräfte, indem sie für eine einwandfreie Abwicklung der gesamten Personaladministration (inkl. Lohnverarbeitung und Sozialversicherungen) besorgt ist.



FÜHRUNGSENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Führungsarbeit verstehen wir als Profession, die erlernt und entwickelt werden kann. Persönliche Führungskompetenz entwickeln, ausbauen und stärken, passiert hauptsächlich in der täglichen Praxis, im konkreten Austausch mit den Menschen, im Zusammenhang mit anspruchsvollen Herausforderungen und weniger im «Schulzimmer». Mit gezielten und stufengerechten Entwicklungsmaßnahmen soll dieser anwendungsorientierte Lernprozess begleitet und unterstützt werden.

Verankerung der Führungsgrundsätze

Die systematische Verankerung der Führungsgrundsätze in der täglichen Arbeit und die Verzahnung mit den Führungsinstrumenten ist dabei von zentraler Bedeutung. Wir betrachten die in diesem Dokument formulierten Führungsgrundsätze, basierend auf den sechs Werten, als verbindliche Orientierung für die Führungsentwicklung im Spital Schwyz. Das Führungsverhalten in der Praxis soll getragen werden von einem gemeinsamen Führungsverständnis – auch wenn jede Führungskraft mit ihrer eigenen Persönlichkeit und ihren eigenen Stärken (und auch Schwächen) Wirkung erzielt. Die individuelle Führungsarbeit und deren Wirkung soll mit der Führungsentwicklung gestärkt und weiter ausgebaut werden.

Zielgruppen

Wir unterscheiden folgende vier Zielgruppen für Führungsentwicklungsmaßnahmen

1. Potentielle Führungskräfte (z. Bsp. bereits in Stv.-Rolle)
2. Neue Führungskräfte
3. Führungskräfte mit 1–3 Jahren Führungspraxis
4. Sehr erfahrene Führungskräfte

Die konkreten Bedürfnisse der Bereiche Medizin/Ärzte, Pflege und Ökonomie können unterschiedlich sein und sollen entsprechend berücksichtigt werden.

