

Interview mit Werner Hemmes, Geschäftsführung Personal und Recht

„Hervorragende Arbeit aller Mitarbeitenden in der BBT-Gruppe“

Im Rahmen des 10. Rhein-Main Zukunftskongress am 25. Februar 2016 in Offenbach und anlässlich der dortigen Verleihung des Zukunftspreises 2016 „Prozess- und Zufriedenheitsverbesserung im Krankenhaus“ wurde Werner Hemmes, BBT-Geschäftsführung Personal und Recht, vom Veranstalter interviewt. Thema war die preiswürdige durchgehend hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die die BBT-Gruppe durch ein umfassendes systematisches Personalmanagement erreicht.

Sie führen seit 2008 kontinuierliche Messungen durch und erzielen in allen Bereichen bei Patienten, Mitarbeitern sowie Einweisern überdurchschnittliche Ergebnisse. Worauf führen Sie diese zurück? Welchen Aspekt halten Sie bei der Mitarbeiterführung für den Wichtigsten?

Werner Hemmes: Die überdurchschnittlichen Ergebnisse sind Ausdruck der hervorragenden Arbeit aller Mitarbeitenden in der BBT-Gruppe. Unser Anspruch ist es, höchste Qualität in der medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Versorgung anzubieten, sowie in den weiteren Geschäftsfeldern, in denen wir unterwegs sind. Qualität hat für uns als christliches Unternehmen aber auch noch eine andere, eine ethische, Dimension. Behandlungsqualität und die Orientierung an christlichen Werten bilden für uns eine Einheit. Dies scheint uns bisher gut zu gelingen.

Der Erfolg im Sinne der überdurchschnittlichen Ergebnisse hat sicherlich mehrere Ursachen. Zurückzuführen ist dies aus meiner Sicht insbesondere auf die strategische Ausrichtung der BBT-Gruppe an dem Führungsinstrument der Balanced Scorecard, die im Rahmen der strategischen Planung ausdrücklich bei allen strategischen Planungen die Dimension „Christlicher Auftrag“ mitprüft und in allen Strategieschritten von der Mission des Unternehmens ausgeht. Der christliche Auftrag bildet somit das Fundament in der Unternehmensstrategie der BBT-Gruppe. Es scheint uns zu gelingen, Dienstgemeinschaft ganz konkret auch in der Führungskultur, im Führungsverständnis und im Umgang mit Mitarbeitenden, Patienten und Bewohnern konkret zu leben.

Eine weitere Ursache für die überdurchschnittlichen Ergebnisse ist ein systematisches Befragungsmanagement, das mit klaren Prozessbeschreibungen unterlegt ist. Die Ergebnisse der Befragungen haben für die verantwortlichen Gremien in der BBT-Gruppe einen enorm hohen Stellenwert. Sie sind Spiegelbild der Unternehmenskultur, die für uns als caritatives Unternehmen eminent wichtig ist,

Eine dritte Ursache ist aus meiner Sicht das systematisch-konzeptionelle Personalmanagement, das wir in den letzten Jahren aufgebaut haben. Das systematische Personalmanagement ist in der Balanced Scorecard der BBT-Gruppe verankert. Die Gewinnung, Bindung, Förderung und Gesunderhaltung der Mitarbeitenden ist eines von sechs strategischen Themen, welche die BBT-Gruppe sich für die BSC für das Jahr 2020 auf die Fahnen geschrieben hat.

Interview mit Werner Hemmes, Geschäftsführung Personal und Recht

Welchen Aspekt halten Sie bei der Mitarbeiterführung für den Wichtigsten?

Dialog- und Feedbackkultur.

An welchem Konzept ist das systematische Personalmanagement ausgerichtet?

Das systematische Personalmanagement ist am Konzept des Mitarbeiterlebenszyklus (MLZ) ausgerichtet. Die Umsetzung des strategischen Themas „Mitarbeiterpotentiale sichern und entfalten“ ist durch die Einführung und die Arbeit mit dem Mitarbeiterlebenszyklus sichergestellt. Der Mitarbeiterlebenszyklus ist ein Ordnungs- und Steuerungsinstrument für die Personalarbeit, welches die Zyklusphasen eines Mitarbeiters in seinem Arbeitsleben abbildet.

Mit welchen operativen Maßnahmen erreichen Sie die strategischen Ziele?

Wir erreichen die strategischen Ziele zum einen durch regelmäßige und in gleicher Form durchgeführte Mitarbeitergespräche, die die Bereiche Zielvereinbarung, Personalentwicklung und Feedback umfassen. Dieses Instrument wird seit vielen Jahren durchgängig in allen Einrichtungen der BBT-Gruppe eingesetzt und hat einen sehr hohen Durchdringungsgrad. Die Techniken hierzu werden in den Workshops zur Führungskräfteentwicklung vermittelt, um beispielsweise Feedback konstruktiv und entwickelnd zu gestalten.

Wir erreichen die strategischen Ziele zum anderen durch ein durchgängiges Einarbeitungskonzept der Leitenden Mitarbeiter. Dadurch wird sichergestellt, dass auch die Werte der BBT-Gruppe in den ersten Monaten verankert werden und Kompetenzen wie Führungswissen und Kommunikation auf ein einheitliches Mindestniveau gehoben werden. Die Einarbeitungsphase mit einem 360°-Führungskräftefeedback, in dem die neuen Leitenden Mitarbeiter eine strukturierte Rückmeldung von Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden erhalten, um ihre Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren.

Wir erreichen die strategischen Ziele des Weiteren mit stetig durchgeführten Führungskräfteworkshops gemäß der standardisierten bzw. konzeptionell ausgearbeiteten Modulare Führungskräfteentwicklung für die BBT-Gruppe.

Interview mit Werner Hemmes, Geschäftsführung Personal und Recht

Menschen sind heutzutage anspruchsvoll, wenn es um ihren Job geht: Sie suchen Erfüllung und ausreichend Zeit für Familie, Freunde und Hobbys. Sie wünschen sich ein gutes Team und einen verständnisvollen Chef. Dies sind große Herausforderungen für Ihre Klinik und die Arbeitnehmer. Wie meistern Sie diese Herausforderungen?

Zunächst einmal schaffen wir Rahmenbedingungen, die es unseren Mitarbeitenden ermöglichen, in Medizin, Pflege und der Alten- und Behindertenhilfe mit Freude sehr gute Leistungen zu erbringen. Die Stichworte hierzu sind: gute Arbeitsorganisation, attraktive Vergütung, gute Führung und Entwicklungsmöglichkeiten. Entscheidend für die Bindung von guten Mitarbeitenden ist eine gute Führung. Dazu erwarten wir von unseren Führungskräften, dass sie im Dialog mit ihren Mitarbeitenden bleiben. Zentrales Instrument hierfür ist das Mitarbeitergespräch, in dem wir auch das Entwicklungspotenzial und die Entwicklungswünsche der Mitarbeitenden ausloten. Die Ergebnisse sind Grundlage für die weitere Personalentwicklung und -planung.

Da wir immer eine 24-stündige Versorgung unserer Patienten und Bewohner sicherstellen müssen, werden wir immer Schicht-, Bereitschafts- und Rufdienste haben. Um die Familienfreundlichkeit zu erhöhen, brauchen wir vor allen Dingen verbindliche Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle sowie Angebote der Kinderbetreuung. Da hat sich in den vergangenen Jahren schon viel getan. Die Arbeitszeiten von Medizинern haben sich deutlich verkürzt, und wir haben verbindliche Arbeitszeitmodelle eingeführt. Auch gelingt es uns zunehmend gut, auf die Bedürfnisse von Teilzeitkräften einzugehen. Das Fortschreiten der Feminisierung der Medizin wird uns hinsichtlich der Integration von Teilzeitkräften weiter vor große Herausforderungen stellen, für die wir intelligente Lösungen finden werden. Schon heute bieten viele unserer Einrichtungen Möglichkeiten der Kinderbetreuung an. Ich bin mir sicher, dass wir zukünftig unser Angebot noch weiter differenzieren und gegebenenfalls ausbauen müssen.

Wann sind Sie auf die Idee gekommen, die Mitarbeiterentwicklung systematisch zu betreiben?

Seit der Etablierung der neuen teamorientierten Führungsstruktur auf Geschäftsführungsebene und der Einführung der Balanced Scorecard im Jahre 2004 betreiben wir die systematische Führungskräfteentwicklung. Seit 2004 führen wir mit den Führungskräften Workshops durch, die der Orientierung, der gemeinsamen Ausrichtung, der Sensibilisierung für künftige Führungsanforderungen und der Identifizierung organisatorischer und individueller Entwicklungsaufgaben dienen. Führung und die Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das auf unsere Mission und Werte ausgerichtet sind, stehen im Mittelpunkt der Workshops zur Führungskräfteentwicklung.

Interview mit Werner Hemmes, Geschäftsführung Personal und Recht

Ihr Slogan „Gesund. Geborgen und den Menschen nah.“ spiegelt Ihre Philosophie wider. Was ist das Besondere daran?

Unser Auftrag ist der caritative Dienst für Menschen. Damit dieser Auftrag nicht nur eine Worthülse einer christlichen Unternehmensgruppe bleibt, möchten wir diesen Dienst in besonderer Weise erlebbar machen: Als Leistungsversprechen für unsere über 400.000 Patienten, Klienten und Bewohner, aber auch als Selbstverpflichtung in der individuellen Zuwendung zu jedem einzelnen Menschen. Wir setzen uns für Gesundheit an Leib und Seele für die Menschen ein, die zu uns kommen – egal ob als Patienten oder Mitarbeitende. Wir möchten, dass die Menschen sich bei uns wohlfühlen und auch persönlich die Nähe erleben, die „caritas“ meint: eine tätig und verantwortungsvolle Nächstenliebe. In der katholischen Soziallehre spricht man hier vom Personalitätsprinzip. Wir fanden, dass unser Claim „Gesund. Geborgen und den Menschen nah“ das gleiche ausdrückt, aber ein bisschen verständlicher ist.

Beschreiben Sie in zwei bis drei Sätzen den ganzheitlichen Ansatz Mitarbeiterzufriedenheit in Verbindung mit dem Lebenszykluskonzept.

Unser Ziel ist es, eine größtmögliche Passung zwischen Funktion und Person zu erreichen. Daher werden im Mitarbeiterlebenszyklus die Unternehmensperspektive und die Mitarbeiterperspektive systematisch miteinander verknüpft. Deutlich wird dies z.B. im Zusammenspiel von Anforderungsprofil und Mitarbeitergespräch. Im Anforderungsprofil kommt die Unternehmensperspektive zum Ausdruck. Dort werden die zentralen Fragen hinsichtlich einer Funktion geklärt: Was muss durch die Funktion sichergestellt werden, damit die strategischen und operativen Ziele der Organisation erreicht werden? Welche Kernaufgaben müssen erledigt werden, damit die Ziele der Funktion erreicht werden und welche Qualifikationen und Kompetenzen werden benötigt, um die Aufgaben zu erfüllen? Die Mitarbeiterperspektive ist eine andere und spiegelt sich beispielweise in Fragen wider wie „Welche persönlichen beruflichen Ziele habe ich?“, „Wird mein Potential abgefragt?“, „Werde ich optimal eingesetzt?“, „Welche Talente und Fähigkeiten kann ich bei Erledigung meiner Aufgaben entfalten?“.

Im Mitarbeitergespräch werden die Perspektive Anforderungsprofil und die Perspektive des Einzelnen mit dem Ziel zusammengeführt, z.B. im Rahmen einer Personalentwicklung, die bereits oben erwähnte größtmögliche Passung zwischen Funktion und Person zu erreichen.