

Führungskräfte machen sich fit für den Wettbewerb im Gesundheitsmarkt

Chancen der Organisationsentwicklung durch Trainings und Coaching – Ein Best-Practice-Beispiel

Derzeit stellt der Gesetzgeber unter großer Anteilnahme der Öffentlichkeit die Weichen für eine neue Gesundheitsreform. Wird es weniger Solidarität und mehr individuelle Verantwortung und Wahlfreiheit bringen? Wie auch immer die Details der Gesetzgebung ausfallen werden, eines ist sicher: Die Krankenkassen sind nicht erst seit heute gefordert, durch Effizienz ihrer gesamten Arbeit und proaktives Agieren ihrer Führungskräfte das Preis-Leistungsverhältnis für die Versicherten optimal zu gestalten und so den Markt von morgen mitzubestimmen.

Warum Führungskräftequalifizierung?

Die gesetzliche Krankenversicherung steht heute und in Zukunft vor großen gesellschaftlichen und sozio-ökonomischen Herausforderungen, die es im Interesse von Versicherten und Patienten zu meistern gilt. Dafür wird ein schlüssiges und zielführendes Gesamtkonzept benötigt. Einzelmaßnahmen greifen indes schon seit Jahren. So gilt es, Reserven auszuschöpfen, ohne Abstriche bei Qualität und Service zuzulassen. Dies kann bei den Leistungen insbesondere über einen kostenminimalen Einkauf auf der einen Seite und eine wirtschaftliche Leistungserbringung auf der anderen Seite gelingen.

Um welche Dimensionen es geht, zeigt ein Blick auf die Ausgabenseite der AOK Thüringen: Im Jahr 2002 haben wir circa zwei Milliarden Euro für Leistungen ausgegeben. So waren es beispielsweise für die Behandlung im Krankenhaus 852 Millionen Euro, für Arzneien, Verband-, Heil- und Hilfsmittel 431 Millionen Euro und für die ärztliche Behandlung 269 Millionen Euro. Je Mitglied betragen die

Ausgaben insgesamt 2.980 Euro. Zu den Bereichen, die ein hohes Ausgabenvolumen verantworten und in verschiedenster Ausprägung steuern, gehören der Bereich Leistungsmanagement und der Bereich Krankenhäuser. Rund 20 Prozent aller Mitarbeiter der AOK Thüringen sind hier tätig. Die Qualifizierung von Führungskräften ist daher insbesondere für diese beiden Bereiche ein wichtiges Thema.

Natürlich haben wir von Anfang an auf Veränderungen am Markt, insbesondere nach Einführung der Wahlfreiheit in der gesetzlichen Krankenversicherung, mit unterschiedlichen Maßnahmen zur Qualifizierung unserer Mitarbeiter, also auch der Führungskräfte, reagiert. Viele Schulungen und Work-



Frank Storsberg, stellvertretender Vorstandsvorsitzender, AOK-Thüringen, Erfurt
presse@thr.aok.de



Dipl.-Psych. Dirk Seeling, Geschäftsführer personal-point GmbH, Bonn
dirk.seeling@personal-point.de

Denken in Versorgungsketten

Wenn man versucht, die Kosten im stationären Bereich zu minimieren, kann das Kosten im ambulanten Bereich provozieren. Wir müssen in Versorgungsketten denken, wenn wir die Ausgaben im Griff behalten wollen. Das macht auch eine anders ausgeprägte Kompetenz der Mitarbeiter notwendig, die über die Beantwortung der Frage: „Hat der Versicherte Anspruch auf die Leistung?“ hinaus geht: Wie kann der Patient optimal versorgt werden bei einem gleichzeitig vertretbaren Preis?

shops griffen aber zu kurz. Gelerntes wurde nur unzureichend in die Praxis umgesetzt. Und das Zusammenspiel der Bereiche klappte auch nicht immer so, wie es sein sollte. Gerade die koordinierte Zusammenarbeit der Teams ist aber wichtig, wenn es darum geht, vernetzt und **in Versorgungsketten zu denken**, um in der Folge zum Beispiel kostensteuernd zu wirken (s. Kasten oben).

Vom Payer zum Player: Das Unternehmen AOK neu erfinden

Das Gesundheitssystem hängt stark von den Vorgaben der Politik ab. Hier erleben wir zur Zeit einen heftigen Richtungsstreit. Schon jetzt wird aber deutlich, dass wir das Unternehmen AOK (s. Kasten rechts) neu definieren müssen: **Weg von einem „halbstaatlichen“ Organ hin zu einem Unternehmen, das eigenständig Produkte definieren und vermarkten kann.** Deshalb brauchen wir neue Kompetenzen. Und auch unsere Mitarbeiter brauchen Orientierung neben der Kenntnis des Sozialgesetzbuches. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, zeigt allein die Wirkung, die der Name AOK in der Öffentlichkeit suggeriert. So werden wir zunehmend mit privaten Versicherungsunternehmen wie der Allianz verglichen. Vor 20 Jahren war das anders: In einem Atemzug nannte man uns mit Behörden wie dem Finanzamt.

Führen im Team – FiT

Viele Krankenversicherer entsandten ihre Führungskräfte zur Entwicklung von Sozial- und Methodenkompetenz in Seminare, die auf dem offenen Seminarmarkt angeboten werden. Wir sahen eine größere Chance im „Zusammenrücken“ der Führungsteams. Sie sollten gemeinschaftlich neue Dinge und sich selbst als Team besser kennen lernen. Im Sommer 2002 startete dazu im Bereich Leistungsmanagement die Qualifizierungsmaßnahme „Führen im Team“ mit 24 Abteilungs- und Teamleitern. Der Bereich hat sechs Abteilungen und 320 Mitarbeiter.

Schon 1998 hatten wir unsere Führungskräfte in einer ähnlichen Qualifizierung trainiert. Die darin qualifizierten Mitarbeiter gaben auch Jahre nach Abschluss der damaligen Maßnahme an, dass sie ihren Führungsjob mit Hilfe des Gelernten wesentlich effizienter gestalten konnten. Im Oktober 2000 haben wir den Bereich neu organisiert. Mitarbeiter verließen den Bereich, ein Drittel neuer Mitarbeiter kam hinzu. So wurde praktischer Anpassungsbedarf offensichtlich, da die bereits qualifizierten anders führten als die „Neuen“. Daraufhin haben wir das Schulungskonzept – leicht modifiziert – für die „Neuen“ wieder aufleben lassen.

Die gesetzten Ziele waren ehrgeizig: Führung soll bei uns mit Zielvereinbarungen stattfinden. Die Führungskräfte sollen nach dem Grundsatz handeln:

„Ich versetze meine Mitarbeiter in die Lage, ihre Aufgaben wahrzunehmen.“ Alte Rollenbilder auf beiden Seiten – wie beispielsweise „der Teamleiter als Obersachbearbeiter“ – galt es zu überwinden. Wir wollten, dass unsere Abteilungs- und Teamleiter sowie die Mitarbeiter statt dessen das Instrument „Führen mit Zielen“ nutzen, um im Team gemeinsame Maßnahmen, Verbesserungsideen und Prioritäten zu entwickeln. Die Aufgaben und die Funktion der Leiter sollte dadurch bewusster und reflektierter werden. Auch Konflikte könnten dann eher erkannt, benannt und gelöst werden. Zudem sollten die Führungskräfte des Bereichs ihre Mitarbeiter unter Beachtung des Personalentwicklungskonzeptes fördern.

In rund zwölf Monaten fanden mehrere Workshops und Seminare statt. Um das Gelernte und die Praxis miteinander zu verknüpfen, wurden die Teilnehmer von Coaches begleitet, die sie unterstützten, eigene Ziele und Potenziale zu entdecken (s. Abb. 1). Darüber hinaus wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Den Abschluss bildete ein Evaluationsworkshop im Sommer diesen Jahres.

Die AOK Thüringen

Im Freistaat Thüringen vertrauen der AOK rund 865.000 Menschen ihre Krankenversicherung an. Das sind circa 40 Prozent der Bevölkerung. Die hauptamtliche Verwaltung wird durch einen Vorstand geführt, rund 2.300 Mitarbeiter kümmern sich in 142 Geschäftsstellen um die Belange der AOK-Kunden. Das jährliche Ausgabenvolumen liegt bei rund 2,2 Milliarden Euro. Der Beitragssatz beträgt stabil 14,5 Prozent.

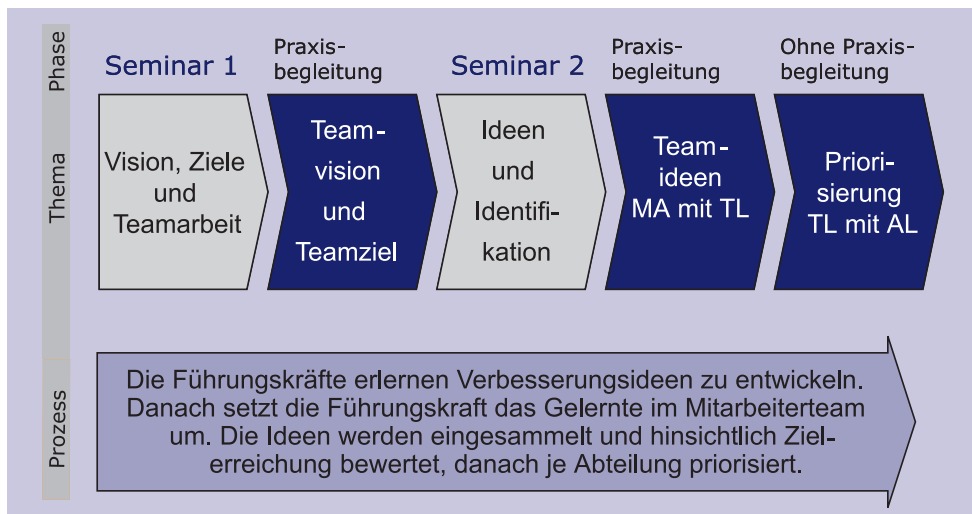


Abb. 1: Die Führungskräfte erlernen im Seminar, wie sie eine Vision, Ziele und Veränderungsideen erarbeiten. In der Praxis werden Sie dabei begleitet.

Trotz anfänglicher Vorbehalte bestätigten nach Abschluss der Qualifizierung alle Teilnehmer deren Notwendigkeit und ihren Nutzen. Als besonders nützlich wurde das Feedback zum eigenen Führungsstil betrachtet. Aber auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise, dem Setzen von Prioritäten und so weiter wurde als hilfreich empfunden. Nicht zuletzt war es das Knüpfen abteilungsübergreifender Kontakte, das bei den Teilnehmern einen nachhaltigen Eindruck hinterließ. Die Beziehungsebene funktioniert jetzt besser, insbesondere wenn es um den Austausch von Informationen zu ähnlichen Prozessen und Arbeitsabläufen geht. Für die tägliche Arbeit ergeben sich neue Synergien. Der ganze Bereich ist durch „Führen im Team“ zusammengewachsen.

Vor den Erfolg haben die Götter allerdings den Schweiß gesetzt: So galt es, die Mitarbeiter für die Qualifizierungsmaßnahme zu gewinnen. Das kann durch Motivation für die Veränderung geschehen. Die Teilnehmer müssen im Seminar hören, verstehen, akzeptieren und ausprobieren können. Wenn die Mitarbeiter erleben, dass die Veränderung Erfolg bringt, ist das für sie eine Belohnung. Deshalb entwickelten wir eine spezielle Qualifizierungsarchitektur. Unsere Managementqualifizierung

teilen wir in die folgenden vier Phasen auf:

- Grobziele und Vision
- Seminare und Praxisbegleitung
- Umsetzung in Maßnahmen
- Reflexion und Controlling

Grobziele und Vision

Zunächst legten wir die Grobziele und die Vision des Projekts fest, wichtige Entscheider wurden zum Beispiel durch Interviews eingebunden. Nun erarbeiteten alle Führungskräfte im Auftakt-Workshop die Feinjustierung der Inhalte. Die Ergebnisse flossen in das Konzept ein.

Weil die Teilnehmer selbst die Inhalte der Qualifizierung mitdefinieren konnten, wurde nicht nur der Trainings-

bedarf erhoben, sondern die Teilnehmer sprachen damit auch ihr Interesse und eine Selbstverpflichtung aus. Als letzten Baustein in dieser Phase erhoben wir als Statusmessung ein Führungsfeedback als Selbst- und Fremdeinschätzung.

Seminare und Praxisbegleitung

Die Führungskräfte erlernten nun im Seminar (s. Tabelle 1), wie sie eine Vision, Ziele und Veränderungsideen erarbeiten. Dabei ging es sehr praktisch zur Sache: Präsentieren und Moderieren wollten professionell gelernt sein, da man es bald in der Praxis anwenden konnte (s. Abb. 2).

Die Ideen wurden eingesammelt und hinsichtlich ihrer Zielerreichung bewertet, danach je Abteilung priorisiert. So wurden auch die Mitarbeiter einbezogen, die dadurch ihre Führungskräfte in einer neuen Rolle wahrnahmen und selbst aktiv werden mussten.

Sie erarbeiten mit Ihrem Team eine gemeinsame Vision der Zusammenarbeit.
Sie entwickeln neue Ideen für eine noch bessere Zielerreichung.
Sie entwickeln mit Ihren Mitarbeitern Maßnahmen und Aktivitäten zur Zielerreichung und kontrollieren deren Umsetzung.
Sie organisieren sich selbst und planen Ihre Zeit effizient.
Sie schaffen mehr Transparenz, indem Sie mit Ihren Mitarbeitern die eigene Führungsarbeit und Ihre Führungsrolle reflektieren.
Sie führen Feedback- und Kritikgespräche. Konflikte werden früher erkannt, angesprochen und gelöst/genutzt.

Tabelle 1: Die sechs Seminare



Abb. 2: Szene aus einem Seminar.

Umsetzung in Maßnahmen

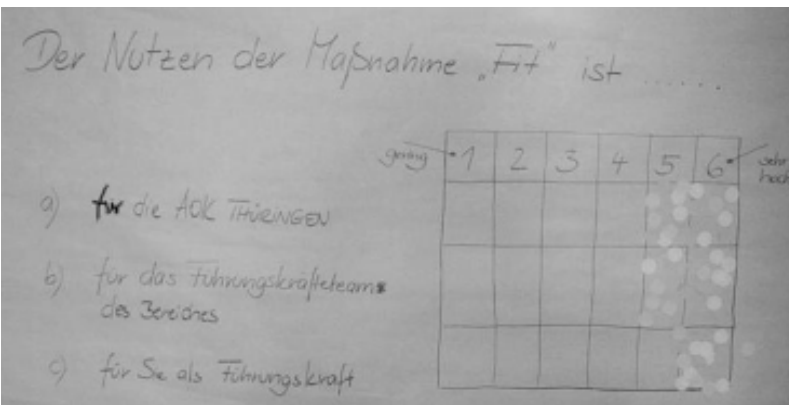
Nachdem gemeinsame Vision, Ziele und Ideen entwickelt worden waren, ging es um die konkrete Umsetzung. Maßnahmenpläne, Methoden der Zeit- und Selbstorganisation schafften den nötigen Freiraum, um die zusätzlichen Aktionen anzupacken. Die Führungskräfte wurden bei der Umsetzung im Team von Coaches begleitet.

Reflexion und Controlling

Nun erlernten die Führungskräfte eine Methode zur Reflexion ihrer eigenen Führungsarbeit und der Mitarbeiterleistung. Es ging darum, durch die Definition von Standards die Zahl der

Konflikte im Team zu verringern. Hilfreich war, eine einheitliche Begrifflichkeit zu entwickeln und einen gemeinsamen Führungsstil zu beschreiben.

Die Führungspersönlichkeit und der Führungsstil wurde mit den Mitarbeitern gemeinsam reflektiert (Mitarbeiterbefragung). Versicherungsspezifische Vergleichswerte ermöglichen ein gutes Benchmarking. Auch die erneute Statusmessung mit dem Führungsfeedback-Instrument gehörte zum Controlling. Die kumulierten, anonymisierten Ergebnisse wurden zwischen Führungskraft und Coach besprochen.



Dabei stellte sich heraus, dass nicht nur die Führungskräfte am alten Selbstverständnis als Fachexperte festhalten wollten. Auch die Mitarbeiter sprachen ihre Leiter immer wieder als Fachexperten an. Das entlastete sie von der Verantwortungsübernahme. Zu strategischer Arbeit oder Personalentwicklung blieb den Leitern zu wenig Zeit.

Doch der Markt stellt inzwischen andere Anforderungen an Führungskräfte. Er fordert Change-Manager-Qualitäten. Die wachsende Zahl von Veränderungen in immer kürzerer Zeit zu meistern, ist längst einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren geworden.

Evaluation

Zum Schluss wurde das Projekt evaluiert. Die Ergebnisse: Die Teilnehmer der Führungskräftequalifizierung führen ihre Teams beziehungsweise Abteilungen heute zielorientierter und können den Zielfindungsprozess beschleunigter und mit deutlich weniger Widerständen meistern als vorher (s. Abb. 3).

Es ist mehr Selbstsicherheit und Handlungskompetenz erlebbar. Weil das Verständnis für andere Bereiche gewachsen ist, konnte übergreifend ein stärkeres Teamdenken und -handeln angeregt werden. Zudem erleben wir insgesamt erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement. Durch Verbesserungsideen und gesteigerte Identifikation mit der AOK sind das Kostenmanagement und die Qualität unserer Arbeit verbessert worden und die Schnelligkeit in der Bearbeitung gestiegen.

Um den Prozess aufzufrischen, ist für die Zukunft ein Follow-up angedacht.

Abb. 3: Erhebung der Zufriedenheit der Teilnehmer im Abschlussworkshop.