

18. Wahlperiode

Schriftliche Anfrage

des Abgeordneten **Maik Penn (CDU)**

vom 12. Juli 2019 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 15. Juli 2019)

zum Thema:

Charité und Vivantes: Führungskräfte

und **Antwort** vom 29. Juli 2019 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 30. Jul. 2019)

Senatsverwaltung für Gesundheit,
Pflege und Gleichstellung

Herrn Abgeordneten Maik Penn (CDU)

über

den Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

A n t w o r t
auf die Schriftliche Anfrage Nr. 18/20232
vom 12. Juli 2019
über Charité und Vivantes: Führungskräfte

Im Namen des Senats von Berlin beantworte ich Ihre Schriftliche Anfrage wie folgt:

Die Anfrage betrifft Sachverhalte, die die Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung nicht aus eigener Kenntnis beantworten kann. Um die Fragen dennoch beantworten zu können, hat der Senat daher die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH und die Charité - Universitätsmedizin um Stellungnahmen gebeten, die in die Beantwortung eingeflossen sind.

Ich frage den Senat:

1. Was wird in den Landesbetrieben Charité und Vivantes konkret getan, um Führungskräfte nicht nur auf der Grundlage ihrer fachlichen Eignung auszuwählen, sondern auch ihre Kompetenz zur Mitarbeiterführung durch die Komponenten soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz im Bewerbungsverfahren einzubeziehen?

Zu1.:

Vivantes

Die Führungskräfte von Vivantes werden in den benannten Kompetenzfeldern sowohl durch das Vivantes-eigene Institut für Fort- und Weiterbildung als auch durch externe Anbieter geschult. Die jeweiligen Auswahlkommissionen zur Stellenbesetzung sind gemäß den Vorgaben des Frauenförderplans geschlechterdivers zusammengesetzt und die Mitglieder besetzen unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte. Damit bestehen wichtige Voraussetzungen dafür, dass nicht ausschließlich die fachliche Kompetenz beurteilt wird. Für das jeweilige Verfahren wird zudem grundsätzlich eine Anforderungsmatrix für die vakante Stelle erstellt, die diese Themenfelder berücksichtigt.

Charité

Grundsätzlich erfolgen im Rahmen der Personalauswahl strukturierte Bewerbungsgespräche, die stets Fragen zu sozialer und emotionaler Kompetenz beinhalten.

2. In welcher Weise werden hier die Interessenvertretungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen, welches Gewicht haben deren Prüfung und Meinungsäußerungen?

Zu 2.:

Vivantes

Die Interessenvertretungen werden zu allen Auswahlverfahren eingeladen und an der Entscheidungsfindung beteiligt. Ihnen liegen alle Unterlagen im Vorfeld vor, so dass ausreichend Zeit besteht, um schon vor dem eigentlichen Auswahlverfahren die eingereichten Dokumente und Informationen zu prüfen. Die Mitglieder der Interessenvertretungen haben ein uneingeschränktes Fragerecht. Ihre Meinungen und Einschätzungen haben Gewicht.

Charité

Die Interessenvertretungen werden zu jedem Auswahlverfahren eingeladen. Deren Meinung wird grundsätzlich abgefragt und soweit sich diese äußern und zu Auswahlgesprächen erscheinen, in der Entscheidung berücksichtigt. Nach der Auswahl und vor der Einstellung erfolgen sodann die gesetzlich vorgesehenen Beteiligungen der Personalvertretungen.

3. Wie viele Auswahlverfahren für Führungskräfte gab es in den vergangenen drei Jahren, wie sieht dieses allgemein aus und wie lange dauert durchschnittlich ein solches Verfahren?

Zu 3.:

Vivantes

2018 wurden die Zuordnung von Personen zu Führungsebenen neu definiert und neue Unterlagen für das Auswahlverfahren eingeführt, so dass eine Rückschau über die erbetenen drei Jahre zu uneinheitlichen Ergebnissen führt. Darüber hinaus sind die Vorgaben für die Auswahlkommissionen seit dem Jahr 2018 klarer geregelt.

2018 sind über 80 relevante Auswahlentscheidungen für unterschiedliche Führungspositionen vorgenommen worden. Nach Eingang der Bewerbungen trifft die zuständige Führungskraft eine Vorauswahl anhand der in der Stellenausschreibung genannten Kriterien. Diese Vorauswahl wird mit den Mitgliedern der Auswahlkommission diskutiert und besprochen. Mit der Einladung zu den Bewerbungsgesprächen erhalten die Bewerber/-innen eine fachliche Frage, die Antwort wird im Gespräch vorgestellt. Das Bewerbungsgespräch gliedert sich in eine persönliche Vorstellung, den Fachvortrag und eine offene Fragerunde im Anschluss. Im Nachgang zu den Bewerbungsgesprächen trifft die Auswahlkommission eine Entscheidung. Die Dauer der Verfahren, d.h. die Zeitspanne zwischen der Veröffentlichung des Stellenangebotes und der Entscheidung für die Besetzung der Stelle, variiert zwischen ein und vier Monaten.

Charité

Seit 1.7.16 sind 172 Personen auf relevante Führungspositionen (intern und extern) eingestellt worden.

Vakante Positionen werden nach einer Anforderungsanalyse mit einem Anforderungsprofil ausgeschrieben. Die eingegangenen Bewerbungen werden sodann gemäß den Ausschreibungskriterien unter Berücksichtigung weiterer Regelungen zu Personalentscheidungen (Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Menschen mit Migrationshintergrund, schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber) gruppiert und eine Spitzengruppe unter Beachtung der bevorzugten Berücksichtigung von schwerbehinderten oder diesen gleichgestellten behinderten Menschen bei gleicher Qualifikation, gebildet. In Vorbereitung auf die stattfindenden Bewerbungsgespräche wird der Gesprächsablauf zur Durchführung eines strukturierten Interviews, teilweise mit simulationsorientierten Übungen, erstellt. Im Rahmen des Interviews werden die Handlungskompetenzen (personale

Kompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Fachkompetenz) der Kandidatinnen und Kandidaten geprüft. Die Charité trifft ihre Personalentscheidungen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung sowie weiterer Regelungen: bspw. werden Frauen zur Erhöhung des Anteils von weiblichen Personen in Führungspositionen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten vorrangig berücksichtigt. Menschen mit Migrationshintergrund, die die Einstellungsvoraussetzungen erfüllen, sind ausdrücklich erwünscht. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber oder diesen gleichgestellte behinderte Menschen werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt. An den Auswahlverfahren werden die Interessenvertretungen beteiligt. Das gesamte Verfahren ist durch einen Leitfaden beschrieben und strukturiert.

Die Charité hat derzeit kein zentrales, EDV-gestütztes Bewerbermanagement und kann daher keine detaillierten Auskünfte geben. Auswahlverfahren dauern nach Einschätzung zwischen 6 bis 12 Wochen.

4. Welche Förderprogramme für Führungskräfte gibt es und wie wird die Führungsqualität (erfolgreiche mitarbeiterunterstützende Führung) in die Zielvereinbarungen einbezogen?

Zu 4.

Vivantes

Zur Kompetenzerweiterung steht für alle Führungsebenen ein umfangreiches internes Führungskräftebildungsprogramm zur Verfügung. Darüber hinaus werden bei Bedarf Coachings für alle Führungskräfte angeboten.

In Feedback-Gesprächen wird die Führungsqualität bewertet. Zudem besteht das Führungsinstrument „Leistungsfeedback - Qualifizierungsbedarf und berufliche Entwicklung“, welches auch für die Zielvereinbarungsgespräche Anwendung findet. Die Zielvereinbarungen der Führungskräfte setzen sich aus quantitativen und qualitativen Zielen zusammen. Es finden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen statt, die auch die Faktoren der Führungsqualität erfassen und bewerten. Die Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse sowie die Ableitung von Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern/-innen ist in den Zielvereinbarungen festgelegt.

Charité

Für Führungskräfte werden zum Thema Führungs- und Managementkompetenzen spezifische Fortbildungen, z.B. im Bereich der Gesprächs- und Mitarbeiterführung angeboten. Zu diesen zählen beispielsweise gezielte Seminare für Oberärzte und Oberärztinnen, neue Trainingsangebote wie „Führungskraft entwickeln“ oder Angebote bspw. zu Coaching-Beratung durch verschiedene interne Instanzen. Neben fachliche Themen und Weiterbildungen zu Kommunikations- und Methodenkompetenz für Führungskräfte runden Angebote zu kollegialer Beratung das Portfolio ab. Des Weiteren besteht für Führungskräfte die Möglichkeit, durch umfassende Begleitdokumente wie ein Führungskräftehandbuch u.a. Wissensbausteine und praktische Umsetzungshilfen wie Leitfäden aktiv Unterstützung zu erhalten. Spezifische Angebote und Maßnahmen, wie Mediation und Mentoring im Rahmen des Führungskonzepts im Pflege- und Funktionsdienst werden durch Konzepte wie dem Managementzirkel „In Führung gehen“ oder Module des Arbeitsmedizinischen Zentrums zum Thema „Gesundes Führen“ ergänzt. Zudem gibt es an der Charité spezielle Management-Trainee-Programme für zukünftige Stations- und Funktionsleitungen oder Leistungskräfte im kaufmännischen Segment und im Verwaltungsbereich, um Beschäftigte auf ihre Führungsrolle bestmöglich vorzubereiten.

Die Inhalte von Zielvereinbarungen für Führungskräfte sind in der Charité einheitlich festgelegt und umfassen regelhaft ein Thema im Kontext zu Führungsqualität. Beispiele können das Mentoring, Schulungen, Coaching oder Vereinbarungen von Personalentwicklungsziele für die unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

5. Auf welche Weise wird die Führungsqualität gemessen und welche Konsequenzen werden bei mangelhafter Führung umgesetzt?

Zu 5.:

Vivantes

Regelmäßige Personalreportings sind Grundlage für Handlungs- und möglichem Verbesserungsbedarf der Führungsqualität. Mangelhafte Führung wird konsequent geahndet und es werden alle vorhanden Möglichkeiten (Gespräche, Schulungen, Trainings, Coachings) bis hin zu arbeitsrechtlichen Sanktionen ausgeschöpft.

Charité

Führungsqualität wird auf unterschiedliche Weise, z.B. durch das Format Führen mit Zielen, Mitarbeiterbefragungen oder auch individueller Hinweise abgeleitet. Daneben bestehen durch konkrete Kennzahlen, welche in den quartalsweisen Strategiegesprächen gespiegelt werden (z.B. Ausfallzeiten, VK Besetzung, Einhaltung von Qualitätsindikatoren, Qualifizierungsquote, etc.) Rückschlussmöglichkeiten. Konsequenzen werden dabei individuell auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zur Optimierung der Führungsqualität ausgerichtet.

6. Wie werden die Führungskräfte befähigt, dezentral Personalentwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzusetzen?

Zu 6.:

Vivantes

Der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung bietet Beratung für dezentrale PE-Maßnahmen an. Es finden regelmäßig Gespräche mit Führungskräften statt, um die Personalentwicklung voranzutreiben.

Charité

Durch bestehende Angebote für Fortbildungen zur Mitarbeiter- und Gesprächsführung sowie durch Zielvereinbarungen werden Führungskräfte für ihre Rolle des Personalentwicklers vor Ort sensibilisiert. Eine fundierte Grundlage für gezielte Personalentwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten bilden gegebene Möglichkeiten wie Jahres- und Feedback-Gespräche, bspw. im Format „Führen mit Zielen“. Schriftliche Dokumente wie Leitfäden und Checklisten unterstützen die Führungskräfte zudem bei der Umsetzung diesbezüglicher Formate und Vorhaben zur Mitarbeiterförderung und -entwicklung. Durch optionale Angebote verschiedener interner Instanzen besteht für Führungskräfte zudem die Möglichkeit einer professionellen Beratung im konkreten Bedarfsfall.

7. Wie wird der durch die Führungskräfte verantwortete Arbeits- und Gesundheitsschutz seitens der Vorstände kontrolliert?

Zu 7.:

Vivantes

Die Geschäftsführung kommt ihrer „Wirksamkeitskontrollpflicht“ gem. ArbSchG nach, indem nachgeordnete Führungskräfte Gefährdungsbeurteilungen erstellen und Maßnahmen bezüglich eventueller Gefährdungen treffen. Sind diese Maßnahmen mit den eigenen Befugnissen und Möglichkeiten nicht umsetzbar, werden diese Defizite im Arbeits- und Gesundheitsschutz dem nächst höheren Vorgesetzten gemeldet. Kaskadiert laufen so Meldungen ggf. bis zur Geschäftsführung.

Alle Führungskräfte werden zu verschiedenen Themen wie z.B. „Pflichten im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ unterwiesen. Es finden regelmäßig, in allen Bereichen, Arbeitsplatzbegehungen statt. Dabei werden auch die Nachweisdokumente und die Umsetzung der Arbeitgeberpflichten im Arbeits- und Gesundheitsschutz kontrolliert. Die Führungskräfte dieser Bereiche nehmen regulär an diesen Begehungen teil. Eventuelle Mängel sind auf der Grundlage der von den Fachkräften für Arbeitssicherheit erstellten Protokolle von den Führungskräften der Bereiche zu beseitigen. Ist eine Mängelbeseitigung auf dieser Führungsebene nicht umsetzbar, ist der nächst höhere Vorgesetzte (wie bei der Gefährdungsbeurteilung) zu informieren.

In Standortbegehungen durch die Geschäftsführung und im direkten Kontakt mit den geschäftsführenden Direktoren der jeweiligen Standorte werden Verbesserungspotentiale erörtert.

Charité

Die Umsetzung eines rechtskonformen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird u. a. durch regelmäßige und anlassbezogene Arbeitsbereichsbegehungen und einzelne Arbeitsplatzkontrollen der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte überprüft. Bestehenden Defiziten wird auf deren Behebung hingewirkt. Bei weiter fortbestehenden Mängeln erfolgt die Rückmeldung an die jeweils zuständigen Stellen der Charité. Zur Unterstützung werden Informationsveranstaltungen und Fortbildungen angeboten, die Führungskräften und den von ihnen beauftragten Personen die Pflichten und Verantwortungen auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vermitteln. Darüber hinaus erfolgen zur gemeinsam gewollten Qualitätssicherung systemische externe Kontrollen durch die Unfallkasse Berlin im Rahmen von Betriebsprüfungen.

Berlin, den 29. Juli 2019

In Vertretung
Barbara König
Senatsverwaltung für Gesundheit,
Pflege und Gleichstellung