

Grußwort

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

in den vergangenen 20 Jahren, die ich als Personalleiter in konfessionellen Krankenhäusern sowie Kliniken in privater und berufsgenossenschaftlicher Trägerschaft tätig bin, hat sich das Berufsbild des Personalleiters stark gewandelt. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Trägern hatten dabei weniger Einfluss, als man auf den ersten Blick annehmen könnte. Denn die Anlässe für Änderungen sind überall gleich: Jedes Krankenhaus muss sich mit den Folgen des Strukturwandels, des allgemeinen Kostendrucks oder des demographischen Wandels befassen, verstärkt auf Instrumente der Personalentwicklung setzen, Lösungen für den allgegenwärtigen Krankenstand entwickeln und Restrukturierungen sowie In- und Outsourcings durchführen.

Bei all diesen Projekten sind wir Personalleiter besonders gefordert. Denn wir verantworten letztlich ein Budget von rund 60 bis 70 % der Kosten eines Krankenhauses. Der Erfolg unserer Tätigkeit hat mithin häufig weitreichende Folgen. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen wir nicht nur unsere eigenen Abteilungen steuern und Mitarbeiter motivieren, sondern auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Beschäftigtengruppen eingehen und mitunter sogar scheinbar unüberwindbare Widerstände überbrücken.

Nach meiner festen Überzeugung lassen sich diese und künftige Herausforderungen nur dann erfolgreich meistern, wenn es uns gelingt, Teams zu formen und anzuleiten sowie Projekte erfolgreich zu steuern.

Personalleitung bedeutet für mich deshalb vor allem Personalmanagement. Management aber ist ein komplexer Vorgang, der uns vor persönliche und fachliche Herausforderungen stellt. Als Führungskraft müssen wir nicht nur die notwendigen persönlichen Fähigkeiten vorweisen und entwickeln, die als Manager erforderlich sind. Personalmanagement erfordert vielmehr darüber hinaus ein erhebliches organisatorisches Geschick und ein umfassendes Fachwissen, um alle Arbeiten selbst erledigen, koordinieren oder überwachen zu können.

In der Industrie ist dieses Selbstverständnis bereits deutlich stärker ausgeprägt als im Krankensektor. Diese Erkenntnis hat zur Gründung des VdKP geführt. Sein Ziel ist es, unseren Berufsstand weiter zu professionalisieren, Erfahrungen auszutauschen und uns persönlich und fachlich weiter zu qualifizieren, um unseren spannenden Alltag noch besser zu bewältigen.

Dieses Anliegen wollen wir gemeinsam verfolgen. Der VdKP ist mithin ein Verband von Personalleitern für Personalleiter. Ich wünsche uns und Ihnen, dass wir diesen Weg gemeinsam gehen. Packen wir es an.

Ihr

Matthias Hoppen



Der VdKP – Herausforderungen erkennen und lösen

Leistungen für Mitglieder

Ziel des VdKP ist die weitere Professionalisierung des Berufsstandes der Krankenhaus-Personalleiter durch:

1. FORTBILDUNGSVERANSTALTUNGEN

Der VdKP organisiert und veranstaltet für seine Mitglieder

- **Tagungen,**
auf denen Fachvorträge zu aktuellen und wiederkehrenden Themen gehalten werden und Gelegenheit zu einem gemeinsamen Networking besteht,
- **Werkstattgespräche,**
bei denen in kleineren Gruppen Fragen der Personalarbeit anhand von kurzen Fachvorträgen und vor allem durch einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch in der Gruppe aufgearbeitet und gemeinsame Lösungsansätze entwickelt werden,
- **Seminare,**
in denen – sei es extern oder inhouse – Schulungen zu Themen der Personalarbeit stattfinden und
- **persönliche Beratung**
durch eine kostenfreie Hilfestellung zu rechtlichen oder persönlichen Aspekten der täglichen Personalarbeit.

2. INFORMATIONSMEDIEN WIE

- ein kostenloses Abonnement der **Zeitschrift** „Der Krankenhausjustitiar“, die wirtschaftlich-juristische Zusammenhänge im Krankenhausalltag aufarbeitet, sowie
- periodische **Newsletter**.

3. EINE HOTLINE,

die durch eine kurzfristige Ersteinschätzung Hilfestellung in rechtlichen, organisatorischen und persönlichen Problemen der Personalarbeit leistet.

Konditionen für Mitglieder

1. MITGLIEDER

Mitglieder können nur natürliche Personen werden, die hauptberuflich in einem Krankenhaus als Personalleiter, stellvertretender Personalleiter oder in einer vergleichbaren Position mit Personalverantwortung angestellt sind.

Der Jahresbeitrag für Mitglieder richtet sich nach der jeweils gültigen Beitragsordnung.

2. FÖRDERMITGLIEDER

Fördermitglieder können juristische und sonstige natürliche Personen werden, die sich zu den Zielen des Verbandes bekennen und sie durch ihre Beiträge unterstützen.

Der Jahresbeitrag für Fördermitglieder richtet sich laut der aktuell gültigen Beitragsordnung nach der Zahl der bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer.

Haben Sie Fragen? Dann sprechen Sie uns an oder informieren sich auf unserer Homepage www.vdkp.de!

Gute Personalarbeit – Stand heute und Perspektiven für morgen

Vergleicht man die Personalarbeit in verschiedenen Branchen, stellt man fest, dass Krankenhäuser 5 bis 10 Jahre hinter den Entwicklungen der Industrie zurückliegen. Das liegt indes weder an der Qualität der Personalleiter, der fehlenden Motivation der Beschäftigten, schlechteren Methoden, noch Instrumenten oder Prozessen. Der Grund liegt vielmehr in der Historie des Krankenhausesektors.

Es ist eine Binsenweisheit, dass er sich seit Jahren im Umbruch befindet. Die Einführung der Fallpauschalen, der steigende Kostendruck, zahlreiche Gesetzesnovellen und die allgemeinen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt stellen Krankenhäuser vor immer neue Herausforderungen. Sie sind nicht rein wirtschaftlicher Natur, sondern treffen die Krankenhäuser in ihrem Innersten: Dem Selbstverständnis.

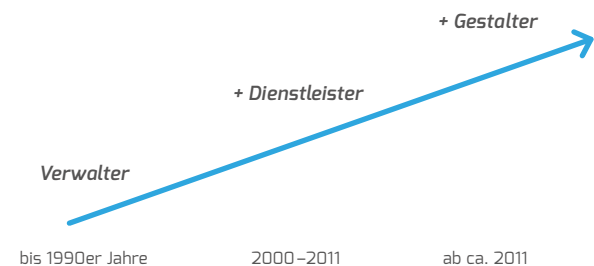
Bis in die 90er Jahre hinein waren Kliniken – mindestens in der Außenwahrnehmung – die ausschließliche Domäne der „Halbgötter in Weiß“. Es wundert nicht, dass alle anderen Krankenhausbereiche – u.a. die Personalabteilungen – eine geringe Wertschätzung erfuhren und von den „Stakeholdern“, also Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeitern, wenig beachtet wurden. Allzu häufig beschränkte sich die Tätigkeit des Personalleiters dadurch auf die Verwaltung des Personals.

Aus diesem Verständnis heraus kam die Einführung der Fallpauschalen einem Paradigmenwechsel gleich. Die Allmacht der Ärzte wurde aufgebrochen und machte der Erkenntnis Platz, dass Krankenhäuser im Wettbewerb zueinander stehen. So kam es u.a. zu Spezialisierungen oder Outsourcings, um die Ertrags- und Kostensituation zu optimieren. Den Personalkosten, die bis heute 60 bis 70 % der Kosten eines Krankenhauses ausmachen, kam dabei eine besondere Bedeutung zu. Dennoch betrachtete kaum ein Geschäftsführer seine Personalabteilung als Fachabteilung, die maßgeblich zur Lösung der Personalfragen beitragen konnte. Maßnahmen zur Kostensenkung wurden als rein kaufmännisches Problem betrachtet, dessen Lösung (scheinbar) allein dem Top-Management oblag. Die Personalabteilungen wurden dabei nur als Dienstleister wahrgenom-

men; diese unterstützende Funktion mussten sie indes neben der bis dato geleisteten Personalverwaltung wahrnehmen.

Erst in den letzten Jahren führten der demographische Wandel, der allgemeine Fachkräftemangel, der Zwang zur offensiven Vermarktung des Arbeitgeberimages („Employer Branding“), die Mitgestaltung der strategischen Weichenstellungen, Veränderung der Werteorientierungen bei jüngeren Generationen (Stichwort: Generation Y) usw. zu der Erkenntnis, dass Personalangelegenheiten komplex und nicht allein auf wirtschaftliche Fragestellungen zu reduzieren sind. Personalentwicklungskonzepte, Mitarbeiterbeteiligung, ein professioneller Umgang mit den Arbeitnehmervertretungen und ähnliches sind seitdem gefragt und den Personalleitern zur eigenverantwortlichen Gestaltung übertragen. Sie werden zunehmend in das Management von Krankenhäusern eingebunden und sollen sich aktiv einbringen. Die Rolle der Personalleiter wird erst allmählich neu definiert und mit einem Status verbunden, der ihr unserer Meinung nach zusteht.

ENTWICKLUNGSSTUFEN DER PERSONALARBEIT



Viele, wenn auch noch nicht alle Personalabteilungen haben zwischenzeitlich diese zusätzliche Anforderung akzeptiert und umgesetzt. Allein äußerliche Zeichen wie die Umbenennung einer Personalabteilung in das „Service Center Personal“ bringen indes noch nicht den gewünschten Effekt. Die Mitarbeiter der Personalabteilungen müssen sich vielmehr aktiv mit ihrer neuen Rolle

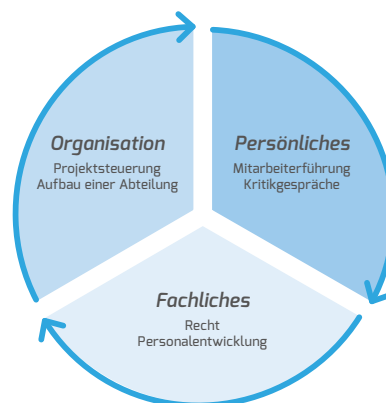
als Dienstleister befassen. Die Erwartungen an ihre Arbeit, ihre Dienstleistung wurde manifester. Die Kunden erwarten nicht nur richtige, sondern die schnelle und qualitativ gute Bearbeitung ihrer Themen bzw. Wünsche.

Manch ein Personalleiter arbeitet noch daran, sein Team auf das neue Verständnis einzuschwören, muss sich aber gleichzeitig mit der nächsten Herausforderung befassen: zusätzlich zu alledem auch die Rolle des Gestalters, des echten „Managers“ zu übernehmen – ohne dabei die Rollen „Verwalter“ und „Dienstleister“ zu vernachlässigen. Personalleiter und ihre Mitarbeiter müssen heute aktiv die Rahmenbedingungen des Arbeitens in Krankenhäusern gestalten, um ihr Krankenhaus zu einem wirklich attraktiven Arbeitgeber zu machen. Diese Gestaltung der Rahmenbedingungen erfordert von allen Führungskräften eines Krankenhauses – nicht nur von den „Personalern“ – ein neues Verständnis von Personalarbeit.

Geschäftsführungen und Führungskräfte müssen verstehen, dass Personalarbeit nicht an die Personalabteilungen (weg-)delegiert werden darf, sondern von ihnen selbst im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern geleistet werden muss. Sie müssen ihre Personalleitungen in die täglichen Führungs- und Kommunikationsprozesse in allen Bereichen eines Krankenhauses einbinden. Personalleitungen müssen qualitativ hohe Standards für die Führungskultur eines Hauses entwickeln, diese mit den Führungskräften aller Bereiche abstimmen und sicherstellen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter sich entsprechend dieser Standards verhalten. Verstöße gegen diese Standards müssen aufgegriffen und korrigiert werden. Gleichzeitig müssen diese Standards kontinuierlich überprüft und bei Bedarf überarbeitet bzw. weiterentwickelt werden – eine Sisyphus-Arbeit im Interesse des Ganzen.

Anders formuliert stehen die Personalabteilungen und damit vor allem die Personalleiter vor der Herausforderung, ihren Fokus von der eher traditionellen Prozessorientierung (Verwalter) bzw. der jüngeren Mitarbeiterorientierung (Dienstleister) in Richtung Organisationsorientierung (Gestalter) zu legen. Dies bedeutet natürlich auch, dass die Personalleitungen selbst in Person vor der Herausforderung stehen, sich ständig weiter zu entwickeln, und zwar auf folgenden drei Ebenen parallel:

- eigene Persönlichkeit,
- Organisation und
- fachliches Know How



Die eigene Persönlichkeit zu entwickeln heißt, sich mit der neuen Rolle auseinanderzusetzen und das eigene Verhaltensrepertoire so zu entwickeln, dass man / frau den unterschiedlichen Anforderungen gerecht wird. Facetten wie: Gestaltungswille, Konfliktbereitschaft, Diplomatie, Beharrlichkeit – um nur einige zu nennen – müssen entwickelt bzw. beherrscht werden.

Die Organisation der eigenen Abteilung wie auch die Prozesse im gesamten Krankenhaus müssen zumindest methodisch begleitet und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ständig weiterentwickelt werden.

Und schließlich ist es fast schon eine Selbstverständlichkeit, dass von einem Personalleiter zu erwarten ist, jederzeit auf der Höhe der Zeit in der ganzen Bandbreite der fachlichen Fragen der Personalarbeit zu sein.

Die Herausforderungen der neuen Rolle sind immens. Sie lassen sich nur durch „lebenslanges Lernen“ meistern. In diesem Sinne laden wir Sie ein, innerhalb des VdKP den kollegialen Lerntransfer und Erfahrungsaustausch zu nutzen, um das Image der Personaler in unseren Krankenhäusern auf den Stand zu bringen, den er verdient.

Bert Schmeer

Dipl. Volkswirt
Mitglied im Vorstand des VdKP



Sebastian Witt

Fachanwalt für Arbeitsrecht
Mitglied im Vorstand des VdKP



Nicht einfach, aber machbar: Veränderungsprozesse im Krankenhaus erfolgreich gestalten

Ausgangslage – Veränderung als Dauerzustand

In den letzten 10 Jahren waren die deutschen Krankenhäuser einem permanenten Anpassungsdruck ausgesetzt. Für viele Häuser hat sich die Prognose bewahrheitet, dass Veränderungen zum Dauerzustand werden. Die Anlässe für Veränderungen sind dabei vielfältig: der Druck, sich wirtschaftlich zu konsolidieren, die Notwendigkeit, das Leistungsspektrum anzupassen oder Kooperationen einzugehen, andere Häuser zu übernehmen oder selbst übernommen zu werden, Umbau, Neubau, neues KIS, Fachkräftemangel etc..

In der Rückschau können wir feststellen, wie motivierend und befreiend erfolgreiche Veränderungsprozesse wirken und wie teuer und quälend dieselben sind, die scheitern oder im Sand verlaufen. Dabei erkennen wir auch, dass es nicht am fehlenden Wissen oder an fehlenden Erkenntnissen und Konzepten liegt, wenn Veränderungen scheitern, sondern daran, dass zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit für eine aktive und klare Steuerung der Umsetzungsprozesse aufgebracht wird. Eine Situation zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeiter die geplanten Veränderungen mittragen und unterstützen ist dabei eine wesentliche Aufgabe und gleichzeitig zentraler Erfolgsfaktor.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass schon die Anwendung von wenigen und manchmal auch einfach zu handhabenden Instrumenten zu deutlich besseren Ergebnissen führt.

Gemeinsam Werte definieren und eine gelebte Führungskultur vermitteln

Erfahrungsgemäß wünschen sich Menschen bei ihrer Arbeit - nicht nur in einem Krankenhaus - eine klare Orientierung, wohin sich ihre Organisation entwickelt, was wichtig ist und was nicht, und wie zusammengearbeitet werden soll. Mit gemeinsam geteilten Werten kann diese Orientierung geschaffen und durch eine Führungskultur vermittelt werden.

Typischerweise werden Werte und Führungskultur in so genannten Leitbildprozessen entwickelt. Wichtig ist, dass sie von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam über alle Hierarchieebenen und Berufsgruppen hinweg erarbeitet werden. Von der Tatsache, dass Leitbildprozesse in Krankenhäusern zum Teil aus guten Gründen mittlerweile in keinem guten Ruf mehr stehen, sollte man sich nicht abschrecken lassen. Gut gemachte Leitbildprozesse, authentische und nachvollziehbare Zukunftsvisionen, konkret formulierte Werte, die der Einzigartigkeit des eigenen Krankenhauses Rechnung tragen, attraktive, realistische und umsetzbare Strategien, ermöglichen es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich mit ihrem Krankenhaus zu identifizieren.

Vergessen Sie nicht, über Ihre Zukunftsvision und über die Werte, die Ihnen wichtig sind, zu sprechen. Ein monatliches Mitarbeiterfrühstück der Geschäftsführung zusammen mit wechselnden Gruppen von bis zu 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist beispielsweise ein einfach anwendbares Instrument mit großem Nutzen. Es schafft Vertrauen und die Möglichkeit eines zwanglosen Austausches.

Dialoge fördern

Dialog und Diskussion fördern gute Arbeitsergebnisse und motivieren Mitarbeiter. Eine Dialog- und Streitkultur entwickelt sich nicht von alleine und über Nacht. Dazu bedarf es selbstbewusster, motivierter und qualifizierter Führungskräfte/ Mitarbeiter, Instrumente und Zeit.

Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter, wenn sie Fragen stellen und zuhören können. Eine strukturierte Regelkommunikation (z.B. KBL-Sitzungen, Abteilungssitzungen, Mitarbeitergespräche) stellt sicher, dass relevante Themen zur Sprache kommen können.

Um die berufsgruppenübergreifende Diskussion und Zusammenarbeit zu stärken, sollten Führungskräfte und Mitarbeiter, z.B. in Projektgruppen, berufs- und hierarchieübergreifend miteinander arbeiten.

Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit entfalten dann ihre kulturprägende Wirkung, wenn „Verstöße“ gegen die Leitlinien von Mitarbeitern und Führungskräften offen angesprochen und zum Thema gemacht werden.

Steuerungsinstrumente einsetzen und Verantwortlichkeiten festlegen

Zahlen, Daten und Fakten sind die Grundlage für Entscheidungen und machen diese nachvollziehbar. Sie ermöglichen eine effektive Steuerung und verifizieren Erfolge und Misserfolge.

Darüber hinaus reicht der Einsatz von wenigen und einfachen aber wirkungsvollen Instrumenten zur Bearbeitung der meisten Reorganisationsprozesse. Beteiligen Sie frühzeitig Experten und Betroffene aller Berufsgruppen über Projektgruppen und stellen Sie sicher, dass die Instrumente des Projektmanagements (Auftrag, Statusbericht, Abschlussbericht, Evaluation) eingesetzt werden. Über eine zentrale Projektsteuerung, die regelmäßig zum aktuellen Stand berichtet, steuert die Krankenhausleitung die Projektlandschaft. Im Projektalltag sind nachgehaltene Ergebnisprotokolle ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Instrument.

Ergebnisse sichern und Erfolge kommunizieren

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter über Projektergebnisse Bescheid wissen und diese wahrnehmen! Nur wenn Projektergebnisse sichtbar und erlebbar sind, werden Veränderungen spürbar. Erst dann können die Mitarbeiter zu ihnen eine Haltung entwickeln. In den meisten Fällen werden Veränderungen positiv wahrgenommen. Die Mitarbeiter sind stolz, etwas bewegt zu haben und identifizieren sich mit ihrer Abteilung/Station/ihrem Haus. Nichts ist schlimmer für die Motivation, als wenn Projektergebnisse sang- und klanglos im Sande verlaufen, weil sie entweder nicht umgesetzt werden oder die Umsetzung nicht nachhaltig erfolgt. Die entsprechenden Instrumente sind ein System der

Wiedervorlage, Evaluationen, Audits und Benchmarks.

Führungskräfte befähigen

In Zeiten der Veränderungen und Umbrüche sind Führungskräfte besonders gefordert. Ihre Aufgabe ist es, Ziele zu setzen, verbindliche und transparente Entscheidungen zu fällen, die Umsetzung der Entscheidungen nachzuhalten, Konflikte auszuhalten und in einem hohen Maße stressresistent zu sein. Ein hohes Maß an Empathie, Wertschätzung und Fairness gegenüber den Mitarbeitern fördert die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter. Ideal, wenn Ihr Verhalten und Ihre Entscheidungen auf die Werte und Leitlinien Ihres Hauses zurückgeführt werden können. Gute Führungskräfte fallen zwar nicht vom Himmel, aber Führung ist Handwerk und jeder kann es lernen. Bieten Sie Ihren Führungskräften die Möglichkeit, Wissen, Kompetenz und Erfahrung für ihren Führungsalltag aufzubauen.



Giselher Dick LL.M.

Gesundheitsökonom (ebs)

Mitglied im Vorstand des VdKP

Meckenheimer Straße 73 | 53179 Bonn
Tel: 0228 96 69 78 78 | Fax: 0228 96 69 78 79
info@vdkp.de | www.vdkp.de