



Verpassen Sie keine Ausgabe von **Health&Care Management** mit essentiellen Informationen für intelligente Lösungen und ein nachhaltiges Wirtschaften im Gesundheitswesen.

Sie erhalten mit dem Vorteilsabo:

- 10 Ausgaben zum Vorzugspreis frei Haus
- und wahlweise unsere LKW-Planentasche als Bonusgeschenk



Bestellen Sie gleich Ihr Vorteils-Abo auf
www.hcm-magazin.de/aboshop



InPaK-KOLUMNE

Eine Frage der Zeit, oder?!

Krankenhaus xy rutscht in die Verlustzone. Der alte Chef muss gehen, Köpfe werden ausgetauscht. Neue Besen kehren gut, so kommen wir in die Erfolgsspur zurück! Was leider oft übersehen wird, die Alten kennen die Ecken. Aber auf die will keiner hören. Der neue Chef kommt an Bord, Stärke muss gezeigt werden. Der erste „Feind“ die Arbeitnehmervertretung. Der Kampf beginnt. Dabei gibt es Mitarbeiter, die sich auf den neuen Chef freuen. Sie sind zum Wechsel hin zur neuen Führung bereit. Sie werden aufgefordert mitzumachen, gleichzeitig aber argwöhnisch betrachtet. Schließlich kennt man sich nicht. Vertrauen wäre notwendig! Man appelliert an ihre Veränderungsbereitschaft, sucht nach möglichen Vertrauten und stellt zudem neue Leute ein. Denen kann man vertrauen, schließlich hat man sie selbst ausgesucht. Die „alten aktiven“ Mitarbeiter werden nun oft langsam kaltgestellt.

Der normale Mitarbeiter wundert sich, zieht sich zurück. Dienst nach Vorschrift, bloß nicht auffallen. Der neue Chef vertraut auf die Neuen, doch die können ohne Unterstützung der „Alten“ nicht viel machen. Wundert das? Der Prozess stockt. Die Zahlen stimmen nicht, die ersten Neuen müssen wieder gehen. Angst zieht weitere Kreise, der Kopf ganz oben kommt in den Fokus. Jetzt muss ein Berater her! Veränderungen werden nun extern gestaltet, die Mitarbeiter ziehen sich weiter zurück, der Chef strahlt – geht doch, aber wie lange, das ist die Frage. Kann es auch anders gehen? Hier ein paar Hinweise an:

- **das Aufsichtsgremium:** Wie lange geben wir Zeit? Sind die gemachten Vorgaben realistisch? Sind wir bereit, für eigene Fehler in der Vergangenheit einzustehen? Der Neue muss sich auf die Zukunft konzentrieren und nicht die Vergangenheit aufarbeiten?!
- **den neuen Chef:** Wie lange habe ich Zeit? Wie viel Zeit benötigte ich, um das Vertrauen der Mannschaft zu gewinnen?
- **die Mitarbeitervertretung:** Sie müssen sich wieder auf einen neuen „Chef“ einstellen, das verlangt viel! Sie sind mitentscheidend für das Gelingen. Sie vertreten die Mitarbeiter. Sie sollten mitgenommen werden.
- **zum Ablauf:** Vertrauensvolle Zusammenarbeit, respektvoller Umgang miteinander, offene Kommunikation und Transparenz in den Prozessen sind nötig.

Wichtig, alle am Prozess Beteiligten sollten immer wieder bedenken, dass man Veränderungen natürlich gegen die Mitarbeiter durchsetzen kann, manchmal auch muss. Aber ist es nicht besser gemeinsam zu agieren? Dann kann man auch die Erfolge gemeinsam genießen! Fazit: Wertschätzung schafft Wertschöpfung. Vernünftige Personalarbeit kann hier helfen!

Thomas Giesemann, Leiter Personalmanagement
(AMEOS Gruppe) und InPaK-Mitglied.