



## Personalabteilungen im Umbruch

Seit Jahren versuchen wir unser Image zu verbessern. Wir stehen in der Kritik, wenig transparent zu arbeiten und willkürlich zu entscheiden. Auch seien unsere Bearbeitungsprozesse unstrukturiert. Insgesamt seien wir ineffizient und würden die medizinischen Fachabteilungen nicht ausreichend unterstützen. Oft arbeiten wir mit veralteten Arbeitsmitteln. Zur Aktualisierung des Fachwissens, zur persönlichen Entwicklung oder zum Aufbau von Netzwerken wurden Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen kaum genutzt. Bei der Datenerfassung fokussieren wir uns auf die Sicherstellung der Entgeltabrechnung. In der Folge sehen wir uns außer Stande, personalstrategische Fragestellungen zu beantworten, und bestätigen damit die fehlende Wertschöpfung unserer Arbeit. Der Versuch, dies zu ändern, erfordert nicht zuletzt auch eine Einstellungsänderung der eigenen Mitarbeiter.

Die Akzeptanz unserer Arbeit hängt davon ab, wie wir Krankenhausleitung und Führungskräfte bei deren Aufgabenerledigung unterstützen. Es ist unerlässlich, unsere Arbeit an den Unternehmenszielen auszurichten. Themenkomplexe, die zur Erreichung der Unternehmensstrategie beitragen, sind durch die Krankenhausleitung zu definieren und durch die Personaler zu konkretisieren. In Kenntnis dieser sind Aufbau- und Ablauforganisation sowie die eingesetzte IT und Mitarbeiterqualifikationen zu überprüfen und ggf. anzupassen. Die Definition von Service Level Agreements im Kontext der Einführung elektronischer Workflows kann zu einer besseren Zusammenarbeit aller Beteiligten beitragen.

Mit der Krankenhausleitung ist zu beschreiben, wie sich die Personaler hinsichtlich ihrer jeweiligen Aufgabenerledigung verhalten sollen. So nehmen z.B. die Mitarbeiter der Personaladministration einerseits die Rolle des Dienstleisters ein, die dezentralen Führungskräfte bei deren Aufgabenwahrnehmung zu unterstützen. Andererseits ist es aufgrund der vielfältigen gesetzlichen Reglementierungen erforderlich, auch die Rollen des Rahmengebers und Experten einzunehmen. Gerade diese Rollenvielfalt führt häufig zu Irritation und Unmut bei den Führungskräften, so dass eine begleitende Kommunikation erforderlich ist.

Ebenso sind die Personaler bei der Einnahme eines neuen Rollenverständnisses zu unterstützen. Die Etablierung eines Kompetenzmodells als Personalentwicklungsinstrument kann sinnvoll sein. Eine fortwährende Konfrontation der Mitarbeiter mit den Problemstellungen und Herausforderungen wird den Teamentwicklungs- und Lernprozess unterstützen. Eine erfolgskritische Führungsaufgabe in einem derart umfassenden Veränderungsprozess ist es u.a., rechtzeitig zu erkennen, wenn ein Teammitglied diesen Prozess aktiv blockiert. Um bei den übrigen Mitarbeitern Demotivation, Verunsicherung und Vertrauensverlust in die Neuausrichtung zu vermeiden, bedarf es eines konsequenten Handelns.