



Foto: Bilderbox

Vom Verwalter zum Dienstleister

Erfahrungsberichte zweier Personalleiter



Jutta Geringhoff-Seckler,
Leiterin Changemanagement/Personal,
Charité Universitätsmedizin Berlin:

Im Jahre 2002 fand ich als neue Personalleiterin im Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf einen klassisch als Verwaltung organisierten Bereich vor. Personalarbeit war die Führung von Personalakten, die Betreuung der Mitarbeiter und die Erstellung der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Der Bereich war kaum dienstleistungsorientiert aufgestellt.

Soeben war SAP eingeführt worden. Man hatte sich davon eine Arbeitserleichterung erhofft, und die Mitarbeiter hatten dazu auch etliche Stunden Mehrarbeit geleistet. Doch die Systemeinführung hatte letztlich nicht das gehalten, was versprochen worden war. Die Mitarbeiter waren überlastet und frustriert.

Als neue Personalleiterin war mein

Anliegen, die Abteilung auf Dienstleistungsorientierung hin auszurichten. Zugleich musste das Tagesgeschäft organisiert werden. Die Abteilung hatte einen häufigen Führungswechsel erlebt und verstand sich nicht als Team. Die einzelnen Mitarbeiter erhofften sich von mir Entlastung. Mir war aber schnell klar, dass es zu einer solchen Entlastung nur kommen könnte, wenn die Mitarbeiter auch mit dem nötigen Handwerkszeug dafür ausgestattet wären: Zeitmanagement, richtiges Delegieren, Führung.

Die Teamleiter verstanden sich beispielsweise überwiegend als die besseren Sachbearbeiter. Wer aber alles besser kann, bekommt natürlich von seinen Mitarbeitern auch alles, was auch nur ein „bisschen schwieriger“ ist, auf den Tisch geliefert – und droht dann, unter dem Arbeitsberg verschüttet zu werden. Es mussten also nicht nur die Mitarbeiter für den besseren Umgang mit SAP geschult werden, sondern auch die Führungskräfte, eine für sie neue Führungsrolle lernen.

Ursprünglich plante ich Einzel-Coachings meiner Teamleiter. Doch daraus entwickelte sich bald ein ver-

Viele Organisationen im Gesundheitsmarkt stehen vor der Aufgabe, sich von einer öffentlich-rechtlichen Institution zu einem markt- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen zu entwickeln. Für Mitarbeiter und Führungskräfte in diesem Bereich bedeutet das rasant steigende Anforderungen an ihr konkretes Handeln in einem immer komplexer werdenden Umfeld. Der Wandel von Einstellungen, Strukturen und Verhalten jedoch ist mühsam und braucht Zeit. – Ein Erfahrungsbericht zweier Personalleiter.

zählter Prozess der Organisationsentwicklung, weil wir feststellten, dass der Ansatz am Einzelnen und dessen individuellen Problemen zu kurz greifen würde, wenn nicht das Zusammenspiel aller systematisch angegangen würde. In einem Team beispielsweise gab es gehörige Konflikte untereinander. Wir begannen hier als Pilotprojekt mit der Teamentwicklung. Allen anderen Teams und deren Leitungen war von Anfang an klar, dass dieser Prozess kein singulärer war, sondern dass es darum ►

ging, die Zusammenarbeit im gesamten Bereich sukzessive zu verbessern. Das Ganze fand also unter Beobachtung statt, und wir haben zugleich gelernt, was für die Prozesse in den anderen Teams wichtig sein würde.

Ausgangspunkt weiterer Trainingsmaßnahmen war, dass wir uns im Führungsteam dann überlegt haben, wie wir miteinander umgehen, unsere Zusammenarbeit gestalten wollten. Daraus haben wir die Inhalte der Maßnahmen abgeleitet: Moderation, Präsentation, Zeitmanagement, Zielvereinbarungen etc. Wichtig war uns, das Prozessdesign so zu gestalten, dass nicht nur Input gegeben wurde sondern auch Zeit blieb, das

wertvolle Hilfestellung und individuelles Feedback gegeben hat.

Wir haben schnell Fortschritte festgestellt. Trotz allem hatte ich den Eindruck, meine Teamleiter fühlten sich von den Maßnahmen überrumpelt. Und sie jammerten wegen des Zeitaufwands. Ich erlebte den Gesamtprozess wie eine Fieberkurve mit Höhen und Tiefen, und es war gar nicht so einfach, die Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Immer wieder hörte ich: „Es ändert sich ja doch nichts“, und erlebte, dass die Mitarbeiter in alte Verhaltensmuster zurückfielen. Interessant war, dass alle durchaus motiviert waren und wirklich Fortschritte machten. Ich habe mir auch sehr viel Zeit genommen, um mit den jeweiligen Mitarbeitern immer wieder zu sprechen. In der Gruppe allerdings haben sich die Einzelnen oft gegenseitig blockiert. Wir haben diese Führungskräftequalifizierung mit gleichzeitiger Teamentwicklung erfolgreich mit einem letzten Workshop, in den wir auch Outdoor-Elemente integriert haben, abgeschlossen. Soeben waren wir wieder ins Tagesgeschäft eingetaucht, als man mich fragte, ob ich in ähnlicher Funktion nach Berlin an die Charité wechseln wollte. Diese Nachricht von meinem Wechsel schlug bei den Mitarbeitern – verständlicherweise – wie eine Bombe ein! Sie fühlten sich allein gelassen und hat-

... kann man nicht einfach so wie vorher weitermachen, sondern muss sich neu organisieren

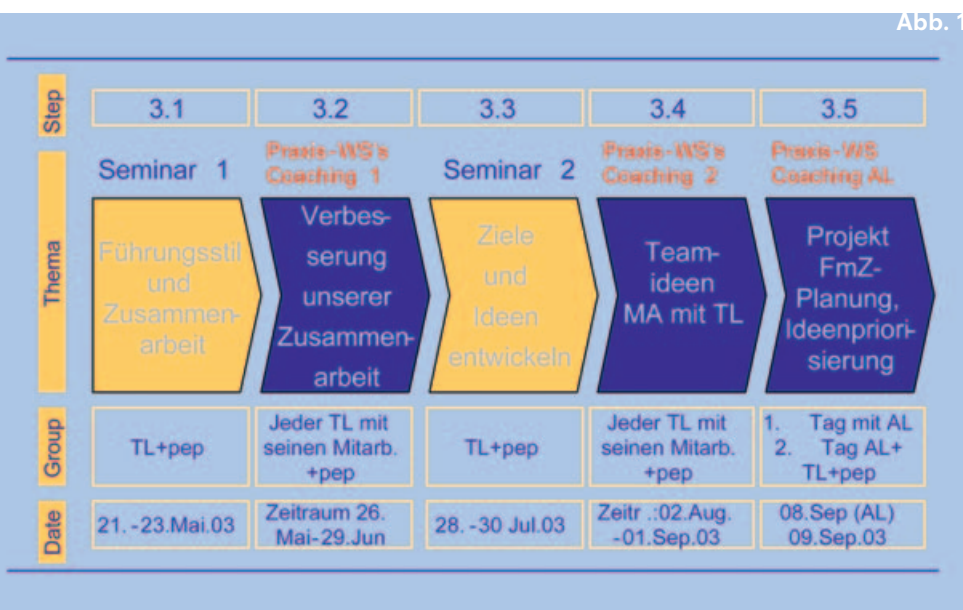
ten die Sorge, sie würden wieder in alte Prozesse abrutschen. Wir haben dann im Leitungsteam gemeinsam meinen Weggang thematisiert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet, wie der Bereich weiterhin voll arbeitsfähig bleiben könnte – denn zunächst war meine Nachfolge natürlich noch offen.

Ein Blick zurück: lessons learned

Wenn ich im Nachhinein über den Organisationsentwicklungsprozess im UKE reflektiere, bin ich überzeugt, dass das Vorgehen genau das richtige war. Auch mit den Möglichkeiten, den Prozess flexibel zu gestalten, Anregungen der Mitarbeiter aufzugreifen und sich somit womöglich an einigen Stellen mehr Zeit zu nehmen, als man ursprünglich geplant hatte. Ich würde mich allerdings heute nicht mehr so wie damals mit den vorhandenen Führungsstrukturen zufrieden geben. Wenn man neu anfängt in einer Position, erbt man ja eine Mitarbeiter-schaft, die auf bestimmten Wegen dahin gekommen ist – und das sind gerade im Öffentlichen Dienst – von außen betrachtet – zuweilen denkwürdige Wege; auch, was das Thema Personalauswahl betrifft. Ich starte in der Charité nun den Prozess einer Stufe früher mit einem Management-Audit (einem mehrstufigem Beurteilungsverfahren). Auf der Grundlage meiner sechsmonatigen Erfahrungen und der Beurteilungen der Führungskräfte im Audit, kann ich mir meine „Mannschaft“ von vornherein besser zusammenstellen und richtig aufstellen. Die erfahrenen Fachexperten sehen sich nicht gezwungen, eine Führungsrolle zu übernehmen, und der sozial kompetente Führungsnachwuchs kann schneller für die neuen Aufgaben qualifiziert werden. Das macht Manches leichter.

Wenn eine Abteilung mit neuen Anforderungen konfrontiert wird ...

Gelernte, die „Hausaufgaben“, umzusetzen (s. Kasten). Wenn wir beispielsweise Besprechungsmoderation thematisiert haben, bekamen die Teamleiter die Aufgabe, mit ihren Mitarbeitern das Gelernte an einer spezifischen Fragestellung auszuprobieren. Dabei haben wir die Teamleiter nicht alleine gelassen, sondern ihnen einen Coach zur Seite gestellt, der sie bei der Umsetzung begleitet und ihnen in Vor- und Nachbereitung



Der Start in die Qualifizierung. Vorausgegangen waren eine Pilot- und eine Konzeptionsphase. Als weitere Seminarbausteine folgen: Projektmanagement, Zeit- und Selbstorganisation, Mitarbeiterbeurteilung und Kritikgespräche, Führungsstil und -persönlichkeit. Den Abschluss bildet ein Evaluationsworkshop.

Der Wandel geht weiter

In der Startphase von Frau Geringhoff-Seckler hatte ich ein halbes Jahr unter ihrer Leitung im Grundsatzbereich gearbeitet. Die ersten Veränderungsmaßnahmen habe ich somit rudimentär und aus der Linie heraus miterlebt. Als ich dann im März 2004 – zunächst auch nicht als ihr



Oliver Füllgraf,
LL.M., Geschäftsbereichsleiter
Personal & Organisation,
Universitätsklinikum
Hamburg-Eppendorf

Nachfolger, sondern als Vorstandsbeauftragter für Personalratsangelegenheiten – ins UKE zurück kam, konnte ich mit Abstand von anderthalb Jahren auf das blicken, was inzwischen geschehen war. – Und da war durchaus eine Menge geschehen. Der Teamentwicklungsprozess im Leitungsteam ist inzwischen in eine produktivere Phase gekommen. Am Anfang eines solchen Prozesses möchte jeder einzelne für sich selbst ein Maximum heraus holen, es überwiegt die Abgrenzung und Profilierung. Heute steht eher die konstruktive Zusammenarbeit im Vordergrund. – Solche Prozesse brauchen eben einfach auch ihre Zeit.

Wir müssen weiterhin flexibel reagieren

Wir arbeiten nun am selben Veränderungsprozess weiter, die Strategie ist im Groben dieselbe: mehr Kundenorientierung. Doch die Zeit bleibt nicht stehen. Die aktuellen Budgetgegebenheiten sind für uns eine echte Herausforderung. Und unser Vorstand stellt daher höhere Anforderungen an uns. Je länger ein Ver-

Prozessdesign der Führungskräftequalifizierung

Den sogenannten Kick-off bildete ein Workshop mit den Teamleitern, in dem gemeinsam festgelegt wurde, welche Veränderungen auf den Personalbereich zukommen werden und welche Konsequenzen sich daraus für die Manager und Teams ergeben würden. In einem zweiten Workshop wurde dann das Managementqualifizierungsprogramm vorgestellt, mit den Betroffenen diskutiert und entsprechend auf deren Bedarf angepasst. Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt aus diesem Prozess, der von der Bonner Unternehmensberatung personal-point GmbH (www.personal-point.de) durchgeführt wurde.

Das erste Seminar hatte zum Ziel, die veränderte Rolle eines Managers in einer dienstleistungsorientierten Organisation im Vergleich zu einer Verwaltung bewusst zu machen und die Gruppe als Team zu formen. Die Führungskräfte erlernten in den weiteren Seminaren, wie sie Teams, Ziele und Veränderungsideen entwickeln. Anschließend setzten sie das Gelernte im Alltag in

und mit ihren Teams um. Dabei wurden sie durch Coaching begleitet. Dadurch, dass jeder Teamleiter den Entwicklungsprozess in sein Team trug und mit den Mitarbeitern an den selben Themen arbeitete, gewann der Lernprozess kaskadenförmig an Breitenwirkung und praktischer Relevanz.

Im nächsten Seminar wurden die Erfahrungen ausgetauscht. Man konnte hier von den Kollegen lernen, wie diese in ihrem Team vorgegangen waren, welche Probleme sie vorfanden und welche Lösungsansätze sie mit ihren Mitarbeitern entwickelt hatten. Es wurde dadurch auch deutlich, dass niemand perfekt ist und jeder Verbesserungspotenzial in seinem Team und bei sich selbst gefunden hatte. Die Verzahnung von Seminarinhalten mit der Alltagspraxis durch die enge Folge von Seminaren, Mitarbeiterworkshops und Coachings machte die Veränderungen nachhaltig. Der Gesamtprozess wurde von der Gruppe der Teamleiter im Abschlussworkshop insgesamt positiv bewertet.

änderungsprozess dauert, um so mehr wird klar, man will und kann nicht stehen bleiben. Noch ehe man einen Prozess abgeschlossen hat, haben sich die Rahmenbedingungen schon wieder verändert, so dass wieder nachjustiert werden muss.

In gezielten kleineren Schritten sind deshalb wiederum Veränderungen vorgenommen worden. Unsere Budgetspielräume werden enger, wir müssen noch produktiver werden, unsere Prozesse noch stärker optimieren. Aber das UKE insgesamt muss auch produktiver werden, das merken wir an einer steigenden Zahl von Trennungsgesprächen, die un-

sere Mitarbeiter führen müssen. Und das erhöht die Belastung für unsere Mitarbeiter, die einerseits die Vorstandslinie vertreten müssen, andererseits aber auch fürsorgepflichtiger Ansprechpartner der UKE-Mitarbeiter sind.

Wir befinden uns momentan in der Situation, dass wir eine Ist-Analyse von Ausgründungen vornehmen, die wir getätigt haben. Es ist zu erwarten, dass wir hierauf wiederum mit Reorganisationen reagieren werden. Ich binde bei diesen Maßnahmen meine Führungskräfte ein und suche mit ihnen gemeinsam nach den besten Lösungsmöglichkeiten, unsere Arbeitsprozesse weiter zu optimieren und noch kundenorientierter zu machen. ■

Jutta Geringhoff-Seckler
Charité Universitätsmedizin Berlin
Augustenburger Platz 1
13353 Berlin

Oliver Füllgraf
Universitätsklinikum
Hamburg-Eppendorf
Martinistraße 52
20246 Hamburg

**ku-Artikel
online kaufen**
www.klinikmarkt.de