

UKSH: Vorreiter in Sachen Personalentwicklung an Unikliniken

Mit der Entscheidung, strategische Personalentwicklung professionell anzugehen und in der Unternehmenskultur fest zu verankern, verfolgt das UKSH als eines der wenigen Unternehmen im Gesundheitswesen einen innovativen Ansatz hin zu mehr Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung.



Dr. Carsten Hilbert

Strategische Personalentwicklung spielt eine zentrale Rolle in der modernen Unternehmensführung. Viele Einrichtungen des Gesundheitswesens, darunter auch die deutschen Unikliniken, tun sich allerdings schwer damit. Nicht so das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein. Die zweitgrößte Uniklinik Deutschlands mit 11.000 Mitarbeitern an zwei Standorten setzt hier ganz klare Maßstäbe und hat auf Initiative des Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Jens Scholz das Thema

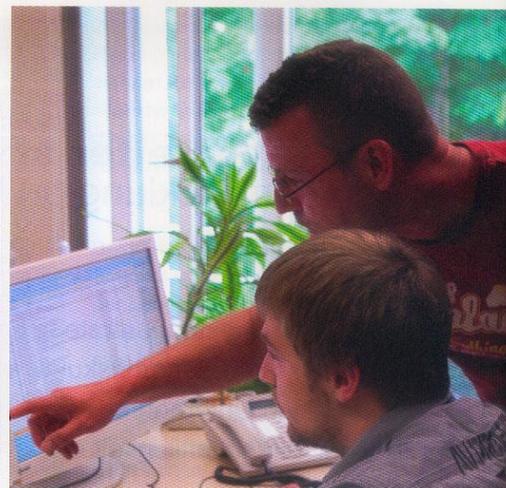
Personalentwicklung fest in der Unternehmenskultur etabliert.

Ziel ist es, die Position des UKSH am Markt weiter zu stärken, die Attraktivität des Klinikums mit seinen anspruchsvollen Aufgabenstellungen für qualifizierte Mitarbeiter zu steigern sowie die Motivation und Leistungsfähigkeit aller Beteiligten sowie damit die Identifikation mit dem Unternehmen und Arbeitszufriedenheit zu fördern. Darüber hinaus möchte der Vorstand beweisen, dass es möglich ist, ein Unternehmen wie das UKSH in öffentlicher Trägerschaft zu behalten. Und das mithilfe einer modernen und wirtschaftlichen Unternehmensführung. Gesundheit soll als öffentliches Gut bewahrt werden unter Sicherung der exzellenten medizinischen Versorgung der Bevölkerung, die für jeden Mediziner, Therapeuten und alle Pflegekräfte am UKSH selbstverständlich sind und auch für die Verantwortlichen in der Politik oberste Priorität besitzen sollte – das ist das erklärte Ziel des UKSH-Vorstands.

Mit der Planung und Umsetzung des UKSH-spezifischen Personal-

entwicklungskonzepts wurde vor nunmehr zwei Jahren begonnen.

Sie liegt derzeit in den Händen von Dr. Carsten Hilbert, Geschäftsführer für Vorstandsangelegenheiten, und der externen Unternehmens- und Personalentwicklerin Cathrin Wüst (TransFair GmbH) im Auftrag und in enger Absprache mit dem Vorstand. Mehr als 200 Führungskräfte des UKSH haben bisher an den vielfältigen Programmen teilgenommen. „Das UKSH als einziger Maximalversorger im Land ist ein wirtschaftlich geführtes Großunternehmen in Zeiten knapper finanzieller Ressourcen mit dem ganz speziellen Auftrag, kranken Menschen medizinisch zu helfen und diese im besten Fall zu heilen. Das UKSH erfüllt diese Herausforderung erfolgreich mehrere 100.000-mal im Jahr. Dieser Weg kann wirtschaftlich aber nur erfolgreich beschritten werden, wenn die handelnden Personen über diejenigen Managementfähigkeiten verfügen, mit denen diese Aufgaben auch zu bewältigen sind“, betonen Hilbert und Wüst. „Das Ziel heißt Ergebnisorientierung. Unser strategischer Ansatz beruht darauf, die individuelle Haltung der UKSH-Mitarbeiter für dieses Ziel zu



begeistern. Insofern leistet Personalentwicklung auch einen Beitrag zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens.“

Zielorientierte, interprofessionelle Zusammenarbeit und eine gemeinsame Sprache sind wichtige Aspekte, um eine angenehmere, wertschätzendere Atmosphäre im Unternehmen herzustellen, aus der dann auch Effektivität entsteht. „Seit der Fusion der Uniklinika Kiel und Lübeck in 2003 ist es versäumt worden, ein begleitendes Change-Management zu etablieren, um die Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen und ein neues Wir-Gefühl zu schaffen“, sagt Dr. Hilbert. Erst der jetzige Vorstand habe sich des Themas ernsthaft angenommen und das gemeinsame Lernen und Wachsen als einen der wesentlichen Aspekte einer neuen Organisationsentwicklung definiert.

Erarbeitet wurde das individuelle Personalentwicklungskonzept für das UKSH auf der Basis von ausführlichen Interviews mit rund 150 Mitarbeitern aus allen Berufsgruppen und Ebenen, die Cathrin Wüst geführt hat. „Dabei ging es darum,

die Organisation aus vielen verschiedenen Blickwinkeln kennenzulernen und zu erfahren, wer in welcher Rolle was leistet und wie die Mitarbeiter ihr Unternehmen sehen“, erläutert die Unternehmensberaterin das Vorgehen. Auf der Basis dieser Gespräche konnten drei Themenbereiche identifiziert werden, in denen am UKSH Handlungsbedarf besteht: Kommunikation, Kooperation und interne Kundenorientierung.

Mit einem System aus verschiedenen Modulen wird das Konzept in der sogenannten Top-Down-Variante in die Praxis umgesetzt. Zunächst haben Führungskräfte aus allen Berufsgruppen an den Programmen teilgenommen. Jedes Modul läuft über zwei Tage, an denen sich die Teilnehmer außerhalb des Klinikums treffen. Inhaltlich ging es zunächst um strategisches Managementwissen. Dabei war das Thema Entscheidungsfindung von großer Bedeutung. Die Teilnehmer lernten spezielle Methoden kennen, übten sie und wendeten sie auf konkrete Beispiele an. „Ein weiterer wichtiger Aspekt ist z. B. Führung“, erläutert Cathrin Wüst. „Hier arbeiten wir mit dem strategischen Ansatz des re-

nommierten Psychologen Kenneth Blanchard. Er ist sehr gut theoretisch fundiert und leicht in die Praxis umzusetzen. Der Ansatz besagt, dass Vorgesetzte sich hinsichtlich ihres Führungsstils auf verschiedene Situationen und Mitarbeiter einstellen sollen. Damit kann man auch lernen, Mitarbeiter in deren Führungsfunktion zu coachen.“

Mit dem Thema „Change Management“ beschäftigt sich ein anderes Modul. „Hier geht es um unterschiedliche Ansätze, mit denen man einen Veränderungsprozess im Unternehmen optimal begleitet. Wir verwenden den St. Galler Ansatz. Er vermittelt den Führungskräften die Möglichkeit, neue Sichten auf das Unternehmen und ihre eigene Situation kennenzulernen“, sagt die Unternehmensberaterin. Nach und nach werden weitere Mitarbeiter aus allen Ebenen und Berufsgruppen die Programme durchlaufen. Neben dem Top-Programm läuft das Hospital-Manager-Programm, das sich an Bereichsleitungen aus der Verwaltung, Teamleitungen aus der Pflege und Oberärzte aus den Kliniken wendet. Inhalte und Zielrichtung der Programme werden



Cathrin Wüst

dabei jeweils im Vorfeld mit UKSH-Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens sowie mit dem Vorstand abgestimmt.

„Seit 2009 ist das Thema Unternehmenskultur im Fokus des Vorstandes und seither viel auf allen Ebenen angestoßen worden. Wir spüren großes Engagement im UKSH. Zahlreiche Beispiele positiver Veränderung und guter Zusammenarbeit – auch berufsgruppenübergreifend – zeigen, dass die Mitarbeiter bereit sind, neue Wege zu gehen und sich aktiv für die Zukunftsgestaltung im UKSH einzusetzen“, berichten Dr. Hilbert und Cathrin Wüst.

„Grundsätzlich ist es wichtig, mit allen Führungskräften zu arbeiten, um eine Bewegung innerhalb des Unternehmens auszulösen, alle mit dem gleichen Wissen auszustatten und eine gemeinsame Sprache durch strukturelle Führungsinstrumente zu entwickeln“, ergänzt Dr. Hilbert. „Personalentwicklung ist ein im positiven Sinne nicht endender Prozess, der sich immer an der Unternehmensstrategie orientiert. Übergeordnetes Ziel ist, dass alle

irgendwann die gleichen Spielregeln in Bezug auf relevante Managementaufgaben kennen und eine Sprache sprechen.“ Nur mit einer zukunfts- und ergebnisorientierten Haltung könne es gelingen, sich als erfolgreiches Gesundheitsunternehmen dauerhaft am Markt zu etablieren. „Was wir darüber hinaus schaffen wollen und müssen, ist eine gemeinsame Unternehmenskultur in Kiel und Lübeck. Wir brauchen eine gemeinsame Grundhaltung, gemeinsame Wertvorstellungen und Ziele“, betont Hilbert, der gleichzeitig auch Leiter der Stabsstelle Unternehmensentwicklung ist.

In diesem Sinne soll das Personalentwicklungskonzept auch dazu dienen, den Mitarbeitern Orientierung zu vermitteln und ein neues UKSH-Selbstverständnis zu entwickeln. „Jeder soll sich als Teil des Teams fühlen können und das auch mit Leben füllen“, sagt Dr. Hilbert. „Nach der Sanierungszeit, in der die ökonomischen Zwänge ganz klar im Vordergrund standen, rückt jetzt der Mensch wieder in den Fokus. Die Mitarbeiter sind das ganz große Kapital des UKSH und sehr wertvoll für das Unternehmen“, meint Hilbert. Betriebliches Gesundheitsmanagement, die Auditierung als familienfreundlicher Arbeitgeber im Audit berufundfamilie und neue Akzente wie die Einführungs- und Begrüßungstage für neue Mitarbeiter sind erste Schritte, um der Wertschätzung für die Mitarbeiter Ausdruck zu verleihen.

Als bisher einzige Uniklinik in Deutschland setzt das UKSH auf eine strategische Personalentwicklung dieser Art als wichtiges Element der Unternehmenskultur und stellt damit ganz konkret die Entwicklung der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter in den Fokus. Auch für die Nachhaltigkeit des Programms

ist gesorgt, indem im Unternehmen nach dem Prinzip „train the trainer“ Mitarbeiter ausgebildet werden, die ihre Kollegen coachen. „Die Methodenkompetenz wird also im Unternehmen implementiert“, sagt Dr. Hilbert. Darüber hinaus fließen die Inhalte des Personalentwicklungsprogramms auch in das neue Weiterbildungskonzept der UKSH Akademie ein. Mit neuen Angeboten und Strukturen, die sich am Programm der strategischen Personalentwicklung orientieren, trägt die Akademie in Zukunft dazu bei, dieses Wissen in die Breite zu tragen. Davon können alle Mitarbeiter des UKSH profitieren.

„Das Personalentwicklungsprogramm läuft zwar erst seit zwei Jahren, aber wir haben schon sehr viel erreicht. Wir sind sicher, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um das UKSH ganz nach vorne zu bringen“, sagt Dr. Hilbert. „Diesen Weg werden wir als Vorreiter in der universitären Krankenhauslandschaft im UKSH konsequent weiterentwickeln.“

Marlis Müller-Frommeyer