



Personalmanagement in der Krankenhaus-IT

Strategie und Pragmatismus schließen sich nicht aus

Die Besetzung von qualifizierten Positionen in der Krankenhaus-IT stellt Kliniken vor immer neue Herausforderungen. Gemeinhin akzeptiert ist, dass der moderne Krankenhaus-IT-Leiter neben fachlicher Expertise in zunehmendem Maße auch Sozialkompetenz, Führungsgeschick und unternehmerische Fähigkeiten mitbringen muss. Doch auch ein noch so fähiger IT-Leiter kann nicht alle Herausforderungen allein bewältigen. Fähige Mitarbeiter sind mindestens so erfolgsentscheidend wie ein fähiger Chef bzw. eine fähige Chefin. Von Dr. Joachim F. Komorowski, Geschäftsführer, Business Matters Management Consultants

Die Entwicklung der Krankenhaus-IT wird aktuell und in Zukunft von zwei großen Trends bestimmt: Dem Trend zur Fusion von Kliniken und dem Trend zum Outsourcing von IT-Dienstleistungen. Beides erfordert personelle und organisatorische Veränderungen in der IT-Abteilung. Bezogen auf den IT-Manager heißt das: Neben informationstechnischem Know-how sind zunehmend Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt, die nicht zum klassischen Kompetenzprofil des Informatikers gehören.

Was bedeutet das für die Rekrutierung, Integration, Qualifikation und Bindung von

Krankenhaus-IT-Spezialisten und was ist konkret zu tun? Ein systematisches Personalbestandsmanagement kann dem Personalproblem im eigenen Krankenhaus entgegenwirken.

Veränderungsbereitschaft, interpersonelles Kommunikationsgeschick und Interesse an betriebswirtschaftlichen Abläufen sind nicht jedem in die Wiege gelegt und auch nur in einem begrenzten Rahmen erlernbar.

Im Personalmanagement kann es insofern nur gelingen, einen realistischen, für jedes Unternehmen limitierten Umfang an Veränderung auch tatsächlich umzusetzen. Erfahrungsgemäß wird es nie gelingen, wirklich alle Mitarbeiter zu überzeugen und mitzunehmen.

Das erfolgsfähige Veränderungsprojekt

Ein erfolgsfähiges Veränderungsprojekt besteht aus fünf Säulen: Zunächst müssen die Notwendigkeit, die Instrumente und die Zielvorstellung des Veränderungsprozesses formuliert werden (Rahmen). Um Mitarbeiter zu motivieren ist es notwendig, Anreize zu erzeugen, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen und Entscheidungsstrukturen verbindlich zu definieren (Struktur). Damit veränderungs-

bereite Mitarbeiter den Prozess unterstützen können, müssen sie durch Förderung und Schulung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten in die Lage versetzt werden, innerhalb des gesetzten Rahmens und der definierten Strukturen zielorientiert zu handeln (Qualifikation). Die erbrachten Ergebnisse sind unter Zeit-, Qualitäts- und Kostengesichtspunkten zu kontrollieren (Kontrolle). Projektbegleitend ist die Personalfluktuation in alle Richtungen zu steuern, was aufgrund unternehmenskultureller und arbeitsrechtlicher Aspekte ein Höchstmaß an Sensibilität aber auch Konsequenz erfordert (Regulation).

Die Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen und daraus einen Rahmen und einen Zielkorridor für erforderliche Maßnahmen abzuleiten, ist zunächst Aufgabe der Gesellschafter bzw. der Geschäftsführung eines Unternehmens. Dabei darf allerdings der Wunsch nach Mitbestimmung der Belegschaft nicht unterschätzt werden. Ein stringent durchdeklinierter Top-Down-Ansatz scheitert nicht selten bereits daran, dass die Mehrheit der Mitarbeiter das definierte Zielsystem als realitätsfern und unerreichbar empfindet und sich von vornherein verweigert. Auf der anderen Seite sind Organisationsveränderungen aber auch kein demokratischer Findungsprozess. Gefragt ist ein konsequentes, aber



gleichzeitig sensibles Vorgehen, das die legitimen Erwartungen der Betroffenen berücksichtigt: Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen, Wertschätzung der beteiligten Personen und Teilhabe bei der Gestaltung der Umsetzung.

Es macht wenig Sinn, wortgewichtige plakative Parolen à la „Bei uns steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt“ auszugeben, wenn die Arbeitsrealität der Mitarbeiter dem Management nicht einmal bekannt ist. In größeren IT-Organisationen kann eine Mitarbeiterbefragung helfen, eine anonymisierte Momentaufnahme der Grundstimmung im Unternehmen zu erhalten. Sie vermittelt darüber hinaus einen Eindruck davon, mit wie viel Konstruktivität beim Erreichen neuer Ziele zu rechnen ist. Eine Alternative für kleinere Abteilungen sind ein extern moderierter, vertraulicher Teamworkshop oder Einzelgespräche mit den betroffenen Mitarbeitern. Dabei schadet es auch nicht, zu wissen, was man überhaupt erreichen will, indem man z.B. analysiert, welche konkrete Kritik an der Arbeitsweise oder den Ergebnissen der IT-Abteilung geäußert wird und wie betroffene Kollegen aus der IT damit umgehen.

Das umsetzbare Konzept

Im nächsten Schritt geht es darum, ein ausgearbeitetes und vor dem Hintergrund der vorliegenden Informationen auch realistisch umsetzbares Konzept durch die Formulierung von konkreten und messbaren Zielen in die Umsetzung zu überführen.

Personalprojekte entziehen sich bei der Quantifizierung des Nutzens gerne einer unmittelbaren, von einfachen Kenngrößen abhängigen Messbarkeit. Umso wichtiger ist es, komplexe Zielsysteme bereits in der Planungsphase möglichst detailliert auf messbare Kennzahlen (Key-Performance-

Indikatoren) herunterzubrechen.

Eine große Herausforderung bei der Projektplanung liegt im hohen Aufwand bei der Identifizierung sinnvoller Kenngrößen sowie in der Abstimmung ableitbarer Ziele mit den für das Projekt verantwortlichen Entscheidern.

Ist der Rahmen definiert und verbindlich verabschiedet, geht es darum, die involvierten Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen. Anreize lassen sich über interessante Arbeitsaufgaben sowie die Übertragung von Verantwortung und die Erweiterung von Entscheidungsspielräumen schaffen. Und der Mitarbeiter muss sich in positiver Weise perspektivisch in der neuen Struktur wiederfinden.

Die erforderliche Qualifikation

Ist die Bereitschaft zur Veränderung vorhanden, bedarf es der erforderlichen Qualifikation, um erfolgreich handeln zu können. IT-Fach- und Führungskräfte mit interdisziplinären fachlichen Qualifikationen sind allerdings gesuchte Raritäten. Zumindest ein Informatiker oder Ingenieur versteht, warum: Wer sich einst für ein IT-Studium entschieden hat, tat das in der Regel aus Interesse am Lösen komplexer technischer Probleme. Nicht selten wird unternehmerisches Denken und Handeln als lästige Notwendigkeit oder sogar als Widerspruch zum wissenschaftlichen Berufsverständnis empfunden.

„Umsatz, Cashflow, Rendite, Kundenzufriedenheit“: Oft nicht die Erfüllung für viele, die bisher lieber Computer programmierten. Im Ergebnis bedeutet das ein hohes Maß an Verweigerungstendenzen bei den betroffenen Fachkräften.


Die Vorgesetzten sind gefragt. Die Zeiten, in denen das Personalmanagement als lästige und im Zweifelsfall überflüssige Nebensache



Dr. Joachim F. Komorowski, Geschäftsführer, Business Matters Management Consultants: „Ein systematisches Personalbestandsmanagement kann dem Personalproblem im eigenen Krankenhaus entgegenwirken.“

galt, sind überholt. Eine funktionierende Personalentwicklung und ein systematisches Personalbestandsmanagement gehören mittlerweile zu den Schlüsselerfolgsfaktoren wettbewerbsfähiger Unternehmen.

Wer erfolgskritische Positionen über einen längeren Zeitraum nicht oder mit den falschen bzw. den falsch qualifizierten Personen besetzt, büßt schnell an Akzeptanz ein. In einer solchen Situation verliert die IT-Abteilung mitunter auch gute Mitarbeiter und setzt eine Abwärtsspirale in Gang, die nur schwer zu stoppen ist.

Personalmanagement erfordert die Fähigkeit, sich Herausforderungen mit kreativen Konzepten zu stellen. Veränderung findet zunächst in den Köpfen der Mitarbeiter und des Managements statt. 



www.id-berlin.de

ID Information und
Dokumentation im
Gesundheitswesen



ID DIACOS® PHARMA

Besuchen Sie uns auf der Medica in Halle 15 Stand B 14 / B 19