

Vorteile im klinischen Alltag: Von effizienten und standardisierten Prozessen in der eigenen Personalabteilung profitieren auch Ärzte, Pflegekräfte sonstige Beschäftigte am UKE.



QUALITÄTSMANAGEMENT

Ein Gewinn für alle

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) hat als erste Universitätsklinik in Deutschland eine DIN ISO-zertifizierte Personalabteilung. Im Rahmen eines Qualitätsmanagementprojekts evaluierte und standardisierte das Haus die Prozesse in der Personalsparte. Davon profitiert nun die gesamte Uniklinik.

Von Michael van Loo und Nicole Pantelmann

Die Aufgabe klingt zunächst vor allem eins: imposant. Die Personalabteilung des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf hat es immerhin mit über 10.000 Beschäftigungsverhältnissen, 20 Tochter- und Enkeltochtergesellschaften, zahlreichen berufsgruppenspezifische Tarifverträgen und Mitarbeitervertretungen zu tun. Dazu kommen die besonderen Anforderungen durch Forschung und Lehre und die damit verbundene gesteigerte Komplexität personalrelevanter Themen. Gleichzeitig sind die Erwartungen an Personalabteilungen in der jüngsten Vergangenheit spürbar gestiegen. Sie sollen nicht mehr nur der Verwalter der Personaldaten, sondern kundenorientierter Dienstleister sein.

Dies macht es erforderlich, rechtliche Grundlagen, einheitliche Auslegungen und personalpolitische Vorgaben der Unternehmensleitung für alle Führungskräfte und Beschäftigten des Klinikums verständlich zugänglich zu

machen. Ein Mittel, um das zu erreichen, kann tatsächlich das Einführen und nachhaltige Betreiben eines Qualitätsmanagementsystems gestützt auf DIN EN ISO 9001:2008 sein. Zugegeben, das hört sich bei der Vielzahl von unterschiedlichen Personalprozessen zunächst nach einem enormen

„ In der Personalabteilung selber führen die Standardprozesse beim Arbeitsbeginn eines neuen Kollegen zu einer erheblichen Erleichterung und Beschleunigung bei der Einarbeitung.

Arbeitsaufwand an. Doch für die Personalabteilung des UKE, die mit diesem Schritt Pionierarbeit geleistet hat, hat sich dieser Aufwand ohne Zweifel

gelohnt und signifikante Vorteile im Arbeitsalltag geschaffen.

Einfach aufschreiben genügt nicht

Als ersten Schritt empfiehlt es sich zu evaluieren, welche Kernprozesse in der jeweiligen Personalabteilung vorhanden sind. Dies sind beispielsweise der Ein-/Austrittsprozess, Vertragsveränderungen, Dienstreisen oder Urlaubsangelegenheiten. Anschließend sollte eine Struktur zur geordneten Dokumentation und Darstellung der Prozesse festgelegt werden. In der Personalabteilung des UKE werden die Prozesse in Chronologie zum Arbeitsleben (von Eintritt bis zum Austritt) im Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben und veröffentlicht. Dies ist eine Struktur, die jede Führungskraft und jeder Beschäftigte einfach und schnell nachvollziehen kann.

Nach diesen ersten Schritten heißt es, den Weg konsequent weiter zu beschreiten und alle Kernprozesse zu

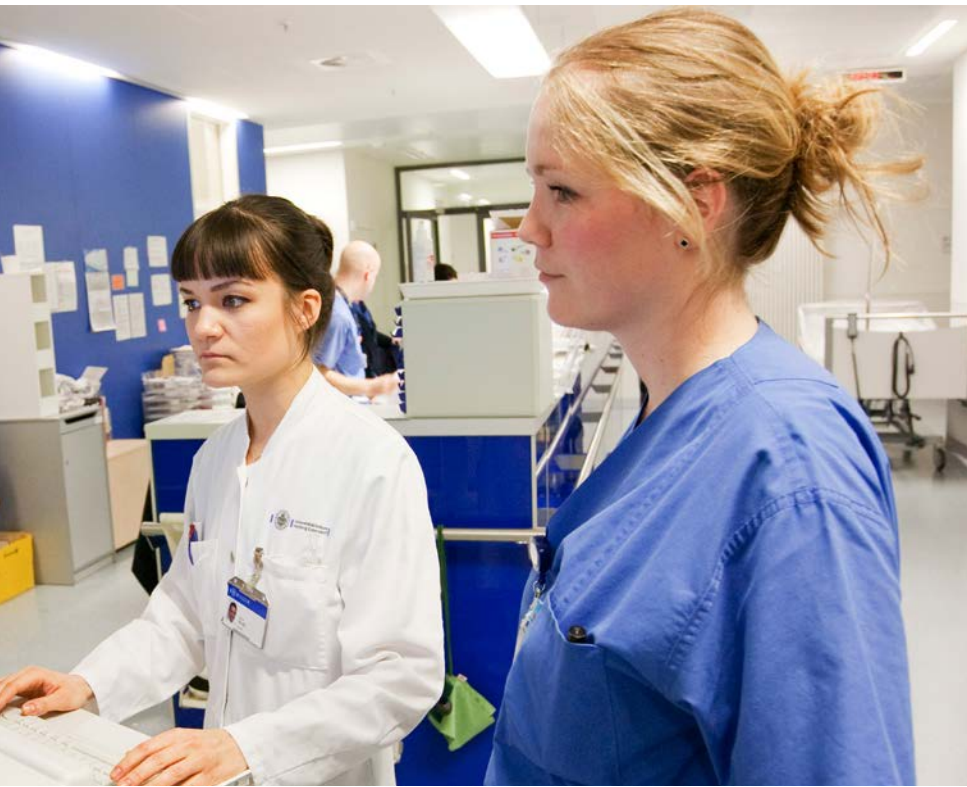


Foto: UKE

diskutieren. Es ist nicht zielführend, einfach das bisherige Vorgehen niederzuschreiben. Vielmehr sollte die Gelegenheit genutzt werden, die Prozesse ohne Scheuklappen auf ihre Effektivität und Effizienz zu überprüfen. In dieser Diskussion sollten alle Prozessbeteiligten – Beschäftigte der Personalabteilung, interne Kunden der Personalabteilung sowie Juristen bzw. Fachexperten, wenn es um arbeits- und tarifrechtliche Auslegungen geht – eingebunden werden. Dies hat den Vorteil, dass alle Bedürfnisse berücksichtigt werden und eine sehr hohe Akzeptanz für die Prozesse geschaffen wird.

So hat die Personalabteilung des UKE den Eintrittsprozess beispielsweise gemeinsam von Führungskräften und Beschäftigten aus den Kliniken, Personalbetreuern und Arbeitsrechtlern komplett neu überdenken lassen und dadurch einen schlankeren Ablauf mit breiter Akzeptanz geschaffen. Es wurden dabei auch alle Anschreiben und Formulare betrachtet und neben einer Optimierung und Standardisierung vor allem auch eine Reduzierung erreicht. So ist nun sichergestellt, dass die zukünftigen Beschäftigten rechtzeitig und vollständig alle erforderlichen Unterlagen, Verträge und Berechtigungen erhalten. Und sie bekommen bereits vor

ihrer Arbeitsaufnahme einen Zugang zum Intranet, welches auf einer gesonderten Seite für neue Kollegen/innen viele Informationen zum „Onboarding“ übersichtlich darstellt.

Der so entstandene Prozess ist anschließend zwingend schriftlich zu dokumentieren und in die vorher festgelegte Struktur zur Darstellung der Prozesse zur Veröffentlichung einzuordnen. Die Dokumentation im UKE erfolgt gemäß DIN ISO in Verfahrensanweisungen (VA) - engl. Standard Operating Procedure (SOP). Die Dokumente sind dadurch alle einheitlich gegliedert, um den Anwendern das Auffinden von Informationen innerhalb der Dokumente zu vereinfachen (Ziel, Anwendungsbereich, Prozessbeschreibung, Zuständigkeiten, Dokumentation, Hinweise und Anlagen). Auch Anschreiben, Checklisten und Formulare, die mit dem Prozess im Zusammenhang stehen, sollten bei der Betrachtung nicht ausgelassen werden. Diese hat die Personalabteilung des UKE im Rahmen der Prozessbearbeitung sowohl inhaltlich überarbeitet als auch

optisch einheitlich gestaltet. Darüber hinaus erfolgte eine technische Verknüpfung mit dem Abrechnungsprogramm SAP/HCM. Damit wird für die Personalsachbearbeitung das Abtippen von Stammdaten der Beschäftigten in Korrespondenzen überflüssig, Anschreiben können nun quasi auf Knopfdruck erzeugt werden. Die Anschreiben und Formulare werden außerdem der jeweiligen VA / SOP als Anlage zugeordnet und sind damit schnell auffindbar. Durch die zentrale Pflege der Dokumente und Verknüpfung mit den Personalstammdaten ist ein einheitliches Bild gesichert und Schreibfehler nahezu ausgeschlossen.

1 Jahr

DAUERTE DIE EINFÜHRUNG UND UMSETZUNG DER DIN-ISO-ZERTIFIZIERUNG IN DER PERSONALABTEILUNG, DIE VOM VORHANDENEN PERSONAL GEMANAGT WURDE.

Sind alle Prozesse erst einmal standardisiert, ist der Weg damit noch lange nicht beendet. Die Implementierung ist ein wichtiger erster Schritt, doch der Erfolg stellt sich erst ein, wenn das eingeführte System auch konsequent weiter betrieben wird. Dafür

müssen Verantwortliche für die einzelnen Prozesse festgelegt werden, die als zentraler Ansprechpartner für die regelmäßige Evaluation und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zuständig sind. In der Personalabteilung des UKE sind dies die bei erstmaliger Prozessdokumentation festgelegten Autoren der VA /SOP.

Bei der Initiierung entsteht ohne Zweifel zunächst ein beträchtlicher Zeitaufwand. Dieser rechnet sich jedoch sehr schnell, weil der laufende Verwaltungsaufwand erheblich geringer ist als ohne Qualitätsmanagement. In der Personalabteilung des UKE wurde die komplette Einführung durch vorhandenes Personal gemanagt und hat etwa ein Jahr in Anspruch genommen. Als finanzieller Aufwand entstehen

die Kosten für einen Zertifizierer, falls eine Zertifizierung des Systems gewünscht wird. Dies stellt jedoch keine zwingende Voraussetzung dar. Vorteil dabei ist, dass eine neutrale Beurteilung des Systems durch externe Stellen erfolgt. Auch Kosten für IT-Unterstützungen können entstehen. Etwa für die Einführung eines Dokumentenmanagements, die Verbindung zum Abrechnungssystem und ähnliches.

Klare Grundlagen bringen Transparenz und Akzeptanz

Das System hat vielfältige Vorteile für alle Beteiligten. In der Personalabteilung selber führen die Standardprozesse beim Arbeitsbeginn eines neuen Kollegen zu einer erheblichen Erleichterung und Beschleunigung bei der Einarbeitung. Sie oder er kann sich zusätzlich zur Einarbeitung durch einen Mentor oder eine Mentorin viel Wissen selbständig aneignen. Aber auch langjährig Beschäftigte der Personalabteilung nutzen die Dokumente gern zum Nachlesen, da in diesen für fast alle Eventualitäten der Personalarbeit fundierte Antworten zu finden sind. Insbesondere bei nicht täglich wiederkehrenden Fragestellungen sind hier schnell Antworten zu finden. Die Dokumente sind dabei so formuliert, dass der Inhalt auch in der Hektik des Alltags schnell erfasst und verstanden werden kann. Dies wiederum führt zu Prozessbeschleunigungen und zu kürzeren Reaktionszeiten gegenüber den Kunden. Außerdem hat die Personalsachbearbeitung durch die dokumentierten Möglichkeiten einen festen Entscheidungsspielraum und dadurch eine Absicherung ihres Handelns, was ein selbstbewusstes Auftreten fördert und Entscheidungsprozesse verschlankt.

Die Kunden – Führungskräfte und Beschäftigte – erhalten unabhängig

**7.500
Dokumente und
Formulare**

WERDEN IN DER PERSONALABTEILUNG ABTEILUNG MONATLICH AUFGERUFEN, DAS ENTSPRICHT ÜBER 200 KLICKS PRO TAG.

die Mitgestaltungsmöglichkeit für den Kunden transparent, was eine hohe Akzeptanz schafft.

Die Evaluation in der Personalabteilung des UKE zeigt, dass die Vorteile nicht nur in der Theorie bestehen, sondern auch im Arbeitsalltag zum Tragen kommen. Die rund 250 abgebildeten Prozesse und 1.000 Dokumente der Personalabteilung stellen die am meisten nachgefragte Darstellung im Intranet des UKE da. So werden pro Monat gemäß Zugriffszählung durchschnittlich 7.500 Aufrufe von Dokumenten und Formularen durch Beschäftigten verzeichnet; dies entspricht über 200 Klicks pro Kalendertag.

Die gewonnene Zeit hat es der Personalabteilung ermöglicht, trotz wachsender Beschäftigtenzahl keinen Personalaufbau in der Personalbetreu-

ung vornehmen zu müssen. Zusätzlich konnten Freiräume für eine verstärkte Ausrichtung auf personalpolitische Themen geschaffen werden. Das „lebende“ Qualitätsmanagement bot die Grundlage für die Entwicklung vom Verwalter zum Gestalter.

Alle an Bord holen
Entscheidend für den Erfolg ist ein strukturiertes, transparentes und konsequentes Vorgehen. Eine Zertifizierung des Qualitätsmanagements ist nicht zwingend erforderlich. Sie sollte nicht die maßgebliche Motivation sein, um im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems Standardprozesse zu implementieren. In den Fokus gehören die internen Vorteile, die durch ein Qualitätsmanagementsystem geschaffen werden. Um eine hohe Akzeptanz des Systems zu erreichen, müssen möglichst alle Beteiligten frühzeitig eingebunden werden und mitgestalten dürfen. Nach erfolgreicher Implementierung sind das Nachhalten und der kontinuierliche Verbesserungsprozess unerlässlich, um das System dauerhaft erfolgreich zu nutzen. Bei Beachtung und Einhaltung dieser Spielregeln rechnet sich der anfängliche Aufwand schnell und verschafft den Personalabteilungen Freiräume, sich verstärkt weiteren Maßnahmen der Kundenorientierung zu widmen.

Alle an Bord holen

Entscheidend für den Erfolg ist ein strukturiertes, transparentes und konsequentes Vorgehen. Eine Zertifizierung des Qualitätsmanagements ist nicht zwingend erforderlich. Sie sollte nicht die maßgebliche Motivation sein, um im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems Standardprozesse zu implementieren. In den Fokus gehören die internen Vorteile, die durch ein Qualitätsmanagementsystem geschaffen werden. Um eine hohe Akzeptanz des Systems zu erreichen, müssen möglichst alle Beteiligten frühzeitig eingebunden werden und mitgestalten dürfen. Nach erfolgreicher Implementierung sind das Nachhalten und der kontinuierliche Verbesserungsprozess unerlässlich, um das System dauerhaft erfolgreich zu nutzen. Bei Beachtung und Einhaltung dieser Spielregeln rechnet sich der anfängliche Aufwand schnell und verschafft den Personalabteilungen Freiräume, sich verstärkt weiteren Maßnahmen der Kundenorientierung zu widmen.



Foto: UKE

Michael van Loo ist seit 2008 Geschäftsbereichsleiter Personal, Recht und Organisation sowie Stellvertretender Kaufmännischer Direktor am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf.



Foto: UKE

Nicole Pantelmann leitet am Hamburger Universitätssklinikum Eppendorf die Abteilung Personalbetreuung im Geschäftsbereich Personal, Recht und Organisation.