

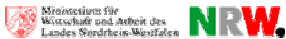
Beschäftigungsfähigkeit verbessern – Fallbeispiel Fusion von drei Krankenhäusern

Dr. Urs Peter Ruf

Jens Hanke

Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB)

Mit finanzieller Unterstützung von:



- **Projektauftrag**
 - Erstellung von betrieblichen Konzepten zur Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit in 18 Unternehmen in NRW
 - Umsetzung der Konzepte in sechs der 18 Unternehmen
- **Projektförderung**
 - Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW
 - Hans Böckler Stiftung
 - Europäischer Sozialfonds
- **Projektnehmer**
 - Technologieberatungsstelle beim DGB NRW
- **Laufzeit**
 - 1.4.2004 bis 31.3.2006

Definition

- Beschäftigungsfähig ist, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben kann
- Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich:
 - Im Beruf
 - Im privaten und sozialen Bereich

Beschäftigungsfähigkeit



Gemeinsame Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit



Gemeinsame Verantwortung von Unternehmen und Beschäftigten ist eine entscheidende Rahmenbedingung für die Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit

BiB Ausgangssituation

- Fusion von drei Krankenhäusern unterschiedlicher Größe zu einem Unternehmen mit ca. 4000 Mitarbeitenden
- Geplante organisatorische Umsetzung der Fusion über einen Zeitraum von zwei Jahren
- Kein abgeschlossenes Konzept zur Reorganisation und Ausgestaltung der Fusion
- Sukzessive Umsetzung der Fusion in verschiedenen Funktionsbereichen und Abteilungen
- Ziel der Fusion ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

- Unternehmenszugang über die Interessenvertretungen
- Evaluation der Standpunkte und Anforderungen der beteiligten Schlüsselakteure
- Projektpartner werden durch schrittweise Konkretisierung der Zielsetzungen für das Projekt gewonnen.
Kernelemente sind dabei:
 - Nutzenpotenziale die Interessen aller Zielgruppen abdecken und konsensfähig sind
 - Bedarfsorientiertes und flexibles Projektdesign
- Stärken nutzen:
 - Geschäftsleitung und Interessenvertretung eines der an der Fusion beteiligten Unternehmen verfügen über positive Erfahrungen mit beteiligungsorientiertem Vorgehen zur Gestaltung und Umsetzung einer Reorganisation

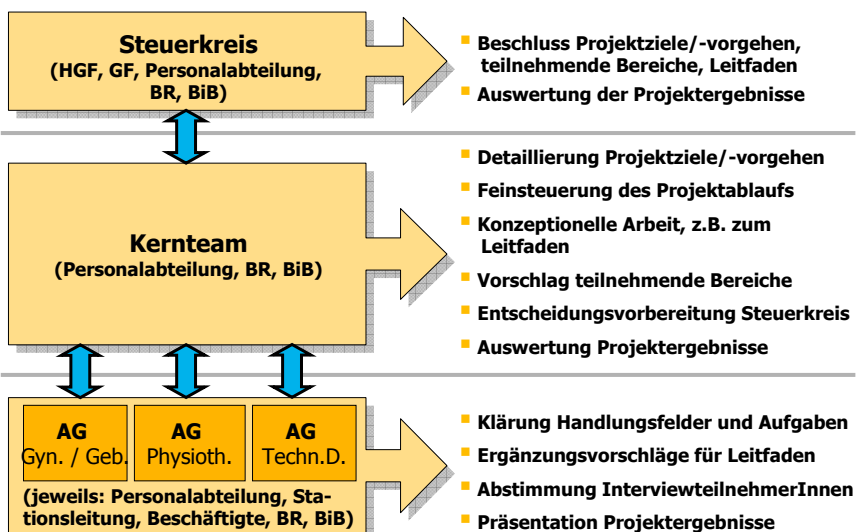
Projektziel

- Beispielhafte Erarbeitung von Anforderungen, Inhalten und Perspektiven eines Konzepts zur Personalentwicklung, das:
 - den Fusionsprozess unterstützt
 - die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert
 - die gestaltenden Akteure unterstützt
 - Beteiligung durch ein transparentes und faires Verfahren gewährleistet

Teilziele

- Erhebung von Standpunkten von Beschäftigten und mittleren Führungskräften zu wahrgenommenen Chancen und Grenzen beruflicher Entwicklung an den drei Standorten des Krankenhauses
- Beschreibung von Potenzialen und hemmenden Faktoren auf Seiten der Beschäftigten und mittleren Führungskräfte gegenüber Veränderungen von Organisation und Beschäftigung
- Benennung und Gewichtung von Handlungsfeldern für die Umsetzung von Personalentwicklung im Kontext der Fusion

BiB Projektorganisation



- Bereichsleitungen sind Beteiligte und Betroffene
- Die Ansprache und Einbindung der Bereichsleitungen als gestaltende Akteure des Projekts vor Ort berücksichtigt diese Doppelrolle
- Vorgehen:
 - Information und Feinabstimmung der Projektziele und Ablaufstruktur mit den Bereichsleitungen
 - Gynäkologie/Geburtshilfe
 - Physiotherapie
 - Technische Dienste
 - Tragende Rolle der Bereichsleitungen bei:
 - der Abstimmung des Auswahlverfahrens für InterviewteilnehmerInnen und Mitglieder der Arbeitsgruppen
 - Der Vorbereitung der Teilbereichsversammlungen

- Umsetzung eines transparenten und fairen Verfahrens zur Beteiligung der Beschäftigten
- Information der Beschäftigten aus den beteiligten Bereichen in Bereichsversammlungen mit den Inhalten:
 - Projektziele
 - Projektauftrag und -ablauf in den Bereichen und an den beteiligten Standorten
 - Ansprechpartner im Projekt
 - Inhalt, Verwendung und Datenschutz bei den Interviews
 - Auswahlverfahren für InterviewpartnerInnen, z.B. per Los und über einen Schlüssel zur Repräsentation aller Bereiche
- Kernaussagen:
 - Schnelle Ergebniserarbeitung
 - Direkte Rückkoppelung der Ergebnisse an alle Beschäftigten des Bereichs mit Möglichkeit zum Feedback
 - Rückkoppelung der weiteren Projektergebnisse

- **Schnellerhebung Beschäftigtenstandpunkte**
 - Leitfaden-Interviews mit den Inhalten:
 - Flexibilität
 - Wechselbereitschaft
 - Vertrauen und Unternehmenskultur
 - Beteiligungsorientiertes, transparentes und faires Verfahren ist Grundlage von:
 - Vertrauen in das Projekt BiB
 - Definierte Eckpunkte für nachfolgende Maßnahmen zur Personalentwicklung im Rahmen der Fusion
- **Dezentrale Auswertung in Arbeitsgruppen**
 - Ergebnisse werden in den drei Arbeitsgruppen ausgewertet
 - Feedbackschleife zu den Beschäftigten in den Bereichen
- **Workshop zu Ergebnissen der Arbeitsgruppen**
 - Aufbereitung und Präsentation durch die drei Arbeitsgruppen

- **Geschäftsleitung orientiert auf Wechselbereitschaft.**
Leitmotiv: „verpflichtend freiwillig“
 - Aktive Mitwirkung der Beschäftigten gemäß Betriebsvereinbarung
 - Zumutbarkeit neuer Aufgaben nach persönlicher und fachlicher Eignung, ggf. durch Qualifizierung
- **Begrenzende Faktoren:**
 - Beschäftigungs-Sicherung bis Ende 2009
 - „Projektmüdigkeit“ vieler Beschäftigter

- Eine Ergänzung zur Betriebsvereinbarung zu Personalentwicklung im Fusionsprozess ist vereinbart
- Die Konkretisierung der Betriebsvereinbarung zur Fusion soll folgende Inhalte regeln:
 - Gewährleistung eines transparenten Personalauswahlverfahrens
 - Gestaltung eines internen Personalpools
 - Beratung, Betreuung und Vermittlung von Beschäftigten
 - Standards und Verfahren zu:
 - Zielgruppen
 - Zuständigkeiten
 - Verfahrensabläufe
 - Informationsfluss
 - Entscheidungskriterien
 - Kosten und Finanzierung

- Zusätzliche Chancen und Optionen für Unternehmen und Beschäftigte zur Gestaltung des Fusionsprozesses
 - BiB liefert Hinweise für ein beteiligungsorientiertes Verfahren zur Umsetzung der Fusion
 - BiB eröffnet dadurch Beschäftigten eine Beteiligungsmöglichkeit und somit eine Feinsteuerung im Fusionsprozess
 - BiB verbessert die Beschäftigungsfähigkeit:
 - betrieblich durch Hinweise, die in ein Regelwerk zur Umsetzung von Beschäftigten einfließen können
 - betrieblich durch Hinweise zur Erhebung und Förderung von Potenzialen von Beschäftigten
 - individuell durch beispielhaftes Aufzeigen von Potenzialen und Handlungsbedarfen bei einzelnen Beschäftigten aus den 3 Bereichen
 - individuell durch Bereitstellung von Instrumenten zum Self-Assessment der Beschäftigungsfähigkeit