

Betroffene zu Beteiligten machen

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf zentralisiert seine Laborstandorte

Bei der Umstellung auf ein komplett neues Laborkonzept steht man vor einer entscheidenden Herausforderung: Alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Für das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) keine leichte Aufgabe, denn 400 Räume sollten zu einem einzigen „Laborzentrum“ auf dem Campus zusammenfasst werden. Von dem Großprojekt waren 700 Beschäftigte betroffen. Dass dies dennoch gelingen kann, wenn man sie zu Beteiligten macht, darüber berichtet die Direktorin für Patienten- und Pflegemanagement Ricarda Klein.



Ricarda Klein, Direktorin für Patienten- und Pflegemanagement, UKE

Ein Rückblick auf die Anfänge verdeutlicht das Ausmaß des Projektes „Laborzentrum“. Bis dato bestand die Welt der Analytik aus sechs eigenständigen Instituten, die über das weitläufige Gelände des UKE verstreut lagen. Zudem handelte es sich nicht nur um die klassischen Disziplinen der In-vitro-Diagnostik, sondern auch um die Transfusionsmedizin und die Pathologie. Insgesamt umfasste die Welt der „alten“ Institute zwölf Gebäude mit rund 400 Räumen und über 2.000 Geräten.

Ein Großteil der Planungs- und Umsetzungsarbeiten war zwar zum Richtfest des neuen Laborzentrums im Sommer 2007 getan, aber danach folgte die Detailarbeit von Einbauarbeiten und Installationen bis zu Aufstellung und Anschluss der Analysensysteme mit Prä- und Postanalytik, Ver- und Entsorgung und der EDV. Dazu musste man jeweils die Anschluss- und Belegungsdaten, die Materialflüsse und Personalwege er-

heben und analysieren. Bei den anschließenden Planungen der Geräteausstattung, der Personal- und Organisationsstruktur und des Raumkonzeptes war Consulab, die Beratungseinheit der Roche Diagnostics GmbH, maßgeblich beteiligt.

Motivierte Belegschaft

Ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des Projektes „Laborzentrum“ war die Beteiligung des betroffenen Personals im Planungsprozess. Bereits vom ersten Kick-off-Meeting an wurden die Mitarbeiter der Laborinstitute informiert und einbezogen. Damit erreichte das Projektteam eine hohe Akzeptanz für teilweise einschneidende Veränderungsprozesse. So bestand eine zentrale Aufgabe darin, das neue Personalkonzept nicht an den alten Abteilungsstrukturen auszurichten, sondern sich fachübergreifend an den Kompetenzen zu orientieren, die für die jeweiligen

Technologieplattformen notwendig sind. Vorbild hierfür war die bereits erfolgreich umgesetzte Einführung neuer Leitungsstrukturen auf Stationsebene. Die Belegschaft zeigte sich trotz der geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen hochmotiviert und trug so wesentlich zum Gelingen des Großprojektes bei.

Neues Leitungsteam

Um die entsprechenden Anforderungen an den Bereich der technischen Assistenten nun im Labordiagnostikbereich zu beschreiben, setzten wir eine Projektgruppe unter meiner Federführung ein. Hauptaufgabe war, die Struktur des neuen Diagnostikzentrums zu definieren, das aus sieben einzelnen Instituten besteht. Analog zu allen anderen Zentren im UKE übernehmen drei Personen das Management: ein ärztlicher und ein kaufmännischer Leiter, sowie eine medizinisch-technischen Laborassistentin, die mir direkt unterstellt ist. Dieses Leitungsteam hat die Gesamtkoordination der Institute inne, ihm arbeiten Koordinatoren für jedes Institut zu. Insgesamt war es das Ziel, eine einheitliche Struktur und Führungskultur für alle technischen Mitarbeiter des UKE zu schaffen und dabei die Anforderungen der einzelnen Zentren zu berücksichtigen. Die damit eingeführte Hierarchie-Ebene schafft neue hausinterne Aufstiegsmöglichkeiten und steigert die Mitarbeitermotivation.

Schulungsmaßnahmen

Zentrales Anliegen war es, alle Funktionen aus dem vorhandenen Personalpool der medizintechnischen Berufsgruppen zu rekrutieren.

Es galt somit nicht nur, den Prozess des lebenslangen Lernens zu unterstützen, sondern in der Projektvorphase vor allem Fachwissen und Methodenkompetenz zu vermitteln. Hierzu wurden verschiedene Konzepte umgesetzt:

- Off the job-Maßnahmen: Theorievermittlung und Arbeit im Schulungslabor
- On the job-Maßnahmen: Praktika am konkreten Projekt oder am Arbeitsplatz
- Near the job-Maßnahmen: Kombination aus 1. und 2., theoretische Vermittlung von Fachwissen und ergänzende Praktika innerhalb des UKE.

Der Erfolg dieser Maßnahmen trägt heute bereits Früchte. Die Förderung von Fähigkeiten der Personalführung und -entwicklung erhöht die Motivation. Und die betroffenen Beschäftigten identifizieren sich mit dem neuen Diagnostikzentrum, da sie von Anfang an in das Projekt eingebunden waren und ihre eigenen Vorstellungen einbringen konnten. Auf der letzten Besprechung eines der Institute herrschte jedenfalls „tolle (Aufbruch-) Stimmung“.

► **Autor:**
Ricarda Klein
Direktorin für Patienten- und Pflegemanagement
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

► **Kontakt:**
Dr. Monika Mölders
Leiterin Kommunikation Mannheim
Roche Diagnostics GmbH, Mannheim
Tel.: 0621/7598743
monika.moelders@roche.com
www.roche.com