

**Rahmenvereinbarung zum**

# **Transformationsprogramm im Rahmen des Spitalkonzeptes 2030**

in der

**Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund**

abgeschlossen zwischen der

**Unternehmung Wiener Krankenanstaltenverbund  
Thomas-Klestil-Platz 7, 1030 Wien**

und der

**Personalvertretung der Bediensteten der Gemeinde  
Wien – Hauptgruppe II  
Schnirchgasse 12/1, 1030 Wien**

1. Eine **konkrete detaillierte Meilensteinplanung** ist zentrales Element der zeitlichen Planung. Neben der groben Zeitplanung bedarf es daher greifbarer Meilensteine für alle Teilprojekte um die geplanten Schritte für alle MitarbeiterInnen verständlich zu machen. Zusätzlich beinhaltet die jeweilige Projektplanung eine verbindliche prozessuale Ablaufplanung vom Start bis zum Ziel.
2. **Für die gesamte Zeitdauer des Transformationsprogrammes gelten für daraus resultierende Transferprozesse der MitarbeiterInnen die folgenden Grundsätze:**
  - a) Arbeitsplatzgarantie bei der Stadt Wien für alle KAV-MitarbeiterInnen
  - b) MitarbeiterInnen im KAV bzw. bei der Stadt Wien werden möglichst auf einem vakanten Dienstposten eingesetzt, wo auf Basis ihrer Fähigkeiten, Ausbildung und Erfahrung, aber auch ihres Potenzials der Einsatz sinnvoll ist.
  - c) Falls der Bedarf gegeben ist und dies von den MitarbeiterInnen gewünscht ist, wird er/sie durch entsprechende Qualifizierungsprogramme zeitgerecht auf das neue Aufgabengebiet vorbereitet.
  - d) Eine prospektive Laufbahnplanung für alle Berufsgruppen ist Teil der Personalplanung und fließt in die Überlegungen zu einzelnen Transformationsschritten mit ein.
  - e) Leitenden MitarbeiterInnen werden Methoden angeboten, die den Umgang mit ihrer Rolle im Veränderungsprozess stärken. Eine moderierte und begleitete Plattform zum Erfahrungsaustausch unterstützt erfolgreiches Changemanagement.
  - f) Der/die MitarbeiterIn folgt grundsätzlich der Leistung und/oder dem qualifikationsbezogenen Bedarf. Um „die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz zu haben“, ist bei der Arbeitsplatzwahl eine Durchlässigkeit zwischen WSK, TU AKH und TU PWH erforderlich. Für die Bereiche Technik und Verwaltung wird auch eine Durchlässigkeit zwischen den Berufsgruppen und eine Flexibilität hinsichtlich des Einsatzortes erforderlich sein. Es werden von Seiten der Unternehmung umfassende Gespräche mit den MitarbeiterInnen zu deren Wünschen und Vorstellungen geführt unter besonderer Berücksichtigung der persönlichen Situation.
  - g) Sind aufgrund einer anerkannten Organisationsänderung am neuen Arbeitsplatz andere Strukturen oder Zulagen gegeben, die zu realen Einkommensdefiziten führen würden, werden diese zeitbegrenzt und abgestuft über eine Ausgleichszulage abgegolten.
  - h) Jeder/jede MitarbeiterIn kennt den voraussichtlichen Arbeitsplatz möglichst früh. Angestrebt wird eine Fixierung 6 Monate vor dem Ende des klinischen Betriebs, sowohl von Seiten des Dienstgebers als auch von Seiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Durch frühzeitige Gespräche wird eine zeitgerechte Berufsplanung ermöglicht.

- i) Beträgt die Zeit zwischen der Entscheidung zur Leistungsverlagerung und dem Ende des klinischen Betriebs weniger als 18 Monate, wird dieser Termin gesondert fixiert und kommuniziert.

### **3. Grundsätze für die Information und Kommunikation mit den MitarbeiterInnen:**

- a) Ansprechpersonen und Verantwortlichkeiten werden exakt festgelegt und kommuniziert.
- b) Fixe Zusagen an MitarbeiterInnen werden nur auf Basis gesicherter Informationen getätigt und transparent kommuniziert.
- c) Es wird für aktuelle Statusdarstellungen im Intranet Sorge getragen. Darüber hinaus wird in den Info-Medien des KAV über Meilensteine berichtet.
- d) Der direkte Dialog mit den MitarbeiterInnen wird kontinuierlich in unterschiedlichsten Kommunikationssettings gesucht:
- Regelmäßige Gespräche der Kollegialen Führungen mit den MitarbeiterInnen des Hauses
  - Moderierte hausinterne Kommunikationsplattformen ermöglichen den MitarbeiterInnen mit den MMP-Umsetzungsteams ins Gespräch zu kommen
  - Definierte AnsprechpartnerInnen im Programm-Leitungsteam leben einen niederschweligen Zugang und Ansprechbarkeit
- e) Führungskräften aller hierarchischen Ebenen und Professionen, die sich in der aktiven Vorbereitung oder Aktionsphase von Veränderungsprozessen befinden, bietet die Plattform TRAM (T**ransfers aktiv managen**) die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch

### **4. Folgende Kommunikationsziele sind in Anbetracht des geplanten Changemanagement-Prozesses unerlässlich und von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung:**

- **Koordination:** Im Rahmen des Prozesses sind interne und externe Personen beteiligt. Kommunikation soll daher deren Handeln koordinieren.
- **Information:** Die beteiligten MitarbeiterInnen sind fortlaufend über die Maßnahmen und geplanten Veränderungen zu informieren.
- **Übersetzung:** Die kommunizierten Sachaussagen sind so zu formulieren, dass sie von dem bzw. von der EmpfängerIn verstanden werden können, vor dem Hintergrund seiner/ihrer Erfahrungen.
- **Persuasion (Überredung) und Motivation:** Die MitarbeiterInnen sollen von den individuellen und kollektiven Vorteilen überzeugt werden
- **Vermittlung von Sinn:** Die Unternehmensvision in Bezug auf die Transformation sowie ihre zugrunde liegenden Werte und Normen müssen kommuniziert werden, damit eine Orientierung für die Zukunft vermittelt werden kann. Die

konkreten Perspektiven für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter sind aufzuzeigen um ein Abwandern zu verhindern.

5. In Anbetracht des unterschiedlichen Berufs-/Rollenverständnis der „Health-Professionals“ im Gesundheitswesen ist auch auf eine zielgruppenspezifische Information und Kommunikation zu achten.
6. Ziel ist es Gerüchte und Unsicherheiten zu vermeiden und neu entstehende Teams zu unterstützen. Dazu werden Methoden wie z.B. persönliche MitarbeiterInnengespräche, Teamgespräche, MitarbeiterInnenversammlungen und Integrationsworkshops eingesetzt.
7. Um einen fortlaufenden Überblick über Umsetzungsstand der Transformation, etwaige Schwierigkeiten und die Stimmungslage zu haben und um im Bedarfsfall rasch reagieren zu können, bedarf es regelmäßiger Evaluation zum Beispiel durch Umfragen- und Feedbackanalyse.
8. Der Vorstand tritt fokussiert an MitarbeiterInnen heran und informiert in persönlicher Form. Darüber hinaus werden bestimmte Inhalte in zwischen den SozialpartnerInnen abgestimmter Form gemeinsam kommuniziert. Eine klar kommunizierte und transparente Vision gibt die Marschroute vor und liefert Gründe, warum alle stolz sein können, mit von der Partie zu sein.
9. Kommunikationsinhalte können unter anderen sein: Gründe für diesen Prozess, welche Vereinbarungen werden getroffen, zeitlicher Rahmen, welche Ziele und Strategien verändern sich, welche Möglichkeiten haben die MitarbeiterInnen in der neuen Struktur? Gehaltsveränderungen, Veränderungen der Ergebnisvorgaben, der Rahmenbedingungen, von Arbeitsverfahren, von unmittelbaren Vorgesetzten? Wie sieht die Kultur des neuen Hauses aus? Wo werden sich die MitarbeiterInnen in der neuen Struktur einordnen? Was passiert mit individuellen Projekten, Leistungen? Was ändert sich in der Arbeit an PatientInnen? Arbeitsabläufe, interdisziplinäre Zusammenarbeit?
10. Im Rahmen der Projektmitarbeit werden von Seiten der Unternehmung Ressourcen zur Verfügung gestellt. Dabei wird darauf geachtet, dass der zusätzliche Einsatz den einzelnen MitarbeiterInnen finanziell nicht zum Nachteil gereicht. Mehrdienstleistungen werden entsprechend der gültigen besoldungsrechtlichen Bestimmungen abgegolten.
11. Die Unternehmung verpflichtet sich, den Fokus im Transformationsprozess auf die Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu setzen.
12. Der notwendige laufende Betrieb während des Transformationsprozesses ist zu jeder Zeit sichergestellt: Im Rahmen der Transformation müssen sowohl die absiedelnden Organisationseinheiten als auch die Zielstrukturen zu jedem Zeitpunkt arbeitsfähig

sein. Personelle Einschränkungen aufgrund taktischer Überlegungen sind zu vermeiden.

13. Der Masterplan dient einer zukunftsorientierten Gesundheitsversorgung, einer Vereinfachung von Prozessen und einem effizienteren Investitionsmanagement, er zielt nicht auf eine personelle Postenreduktion ab.
14. Bei etwaigen Abteilungszusammenführungen sollen die Arbeitsplätze und Sozialräume nach modernen, arbeitsplatzökonomischen bzw. gesundheitsfördernden Aspekten (Miteinbeziehung des betriebsärztlichen Dienstes) und im Sinne der MitarbeiterInnen-Motivation gestaltet werden.
15. Maßnahmen gegen Personalmangel in spezialisierten Bereichen müssen prospektiv geplant und rechtzeitig gestartet werden (Ausbildung, etc.).
16. Schwierigkeiten und Probleme in der Umsetzung bedürfen eines positiven Fehlermanagements auf allen Ebenen. Durch klar definierte Aufgaben gibt es auch klare (zum Teil personenbezogene) Verantwortlichkeiten, die zu jedem Zeitpunkt wahrzunehmen sind.
17. Die Hauptgruppe II erhält Einblick in sämtliche, dem Masterplan zugrunde liegenden Berechnungen. Kostentransparenz ist eine bedeutende Grundlage für das Gelingen des Prozesses. Dies wird im Rahmen der Programmstruktur des Transformationsprogramms sichergestellt.
18. Die Unternehmung verpflichtet sich Anfragen der Hauptgruppe II an die Unternehmung zu Themen des Transformationsprogramms, analog der Verpflichtung der Hauptgruppe II durch das Personalvertretungsgesetz, schriftlich binnen 14 Tagen zu beantworten. Zum laufenden Informationsbedarf wird im Rahmen der Programmstruktur ein geregelter wechselseitiger Informationsaustausch festgelegt.
19. **Folgende begleitende Maßnahmen können als Werkzeuge bei Bedarf und je nach Situation angewendet werden um positiv in die Unternehmensrealität einzugreifen und den Transformationsprozess zu unterstützen:**
  - a) **Change-Management-SpezialistInnen:** Vereinbarung wird das Hinzuziehen im Anlassfall auch von externen Change-Management-SpezialistInnen, welche Allparteilichkeit bei Interessenskonflikten bewahren können und müssen.
  - b) **Interessensmanagement in der Transformationsplattform:** vergleichbar mit einer Art Clearing Stelle. In dieser Gruppe sind die EntscheidungsträgerInnen, Personalvertretung und Change-Management-SpezialistInnen. Die Sicht der MitarbeiterInnen gelangt anonymisiert in diese Steuerungsgruppe, wo die Kenntnisse und Informationen ausgewertet und umgesetzt werden können.

c) **Gelebte Führungsgrundsätze unterstützen den Veränderungsprozess**

Das Leadership Forum 2016 bildete den Start zur Entwicklung der Führungsgrundsätze des KAV. Die im Zuge dieser Veranstaltung erarbeiteten Anforderungen sind auch im Transformationsprozess wirksam. Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Anerkennung schaffen die Basis für ein förderliches Miteinander. Zum Diskurs, der sich durch alle Ebenen und die unterschiedlichen InteressenspartnerInnen zieht, wird ermutigt. Stabile Entscheidungen, klare Spielregeln und transparente Konsequenzen ermöglichen Identifikation und Motivation. Führungskräfte aller Ebenen agieren als Vorbilder und behandeln alle Berufsgruppen und Hierarchien gleichwertig.

d) **Führungskräfte werden in ihrer Rolle gestärkt**

Situations- und themenbezogene Trainingsprogramme stärken die Führungskräfte aller Professionen und Ebenen bei ihrer Aufgabe, die Teams zu stützen und den veränderungsbedingten Stress zu reduzieren. Begleitende Teamprozesse sorgen dafür, dass sich die Mitglieder des multiprofessionellen Teams auf ihre neue berufliche Zukunft vorbereiten können.

**20.** Die Personalvertretung wird in alle prozessrelevanten Schritte eingebunden.

Aufgrund der Größe dieses Programms werden der Hauptgruppe II im Anlassfall zusätzliche Kräfte zur Verfügung gestellt, dies kann auch den Bezug externer Dienstleistungen umfassen. Hierüber müssen beide SozialpartnerInnen im Einzelfall Einvernehmen herstellen.

**21.** In Hinblick auf die Zukunft und die vollständige Realisierung des Spitalskonzepts 2030 erachten die Unterzeichnenden Nachhaltigkeit als oberste Prämisse.

Für die Unternehmung  
Wiener Krankenanstaltenverbund:

Für die Personalvertretung  
der Bediensteten der Gemeinde Wien  
Hauptgruppe II:

Prof. Dr.med Udo Janßen, MBA  
Generaldirektor

Susanne Jonak  
Vorsitzende

Wien, am 18. März 2016