

PERSONALFÜHRUNG

Unternehmenskultur: Alle haben sie, doch keiner kennt sie

Wie Führungskräfte im ärztlichen Dienst aktiv werden können und wie speziell die nachrückende Generation es selbst in der Hand hat, Veränderungen voranzutreiben.

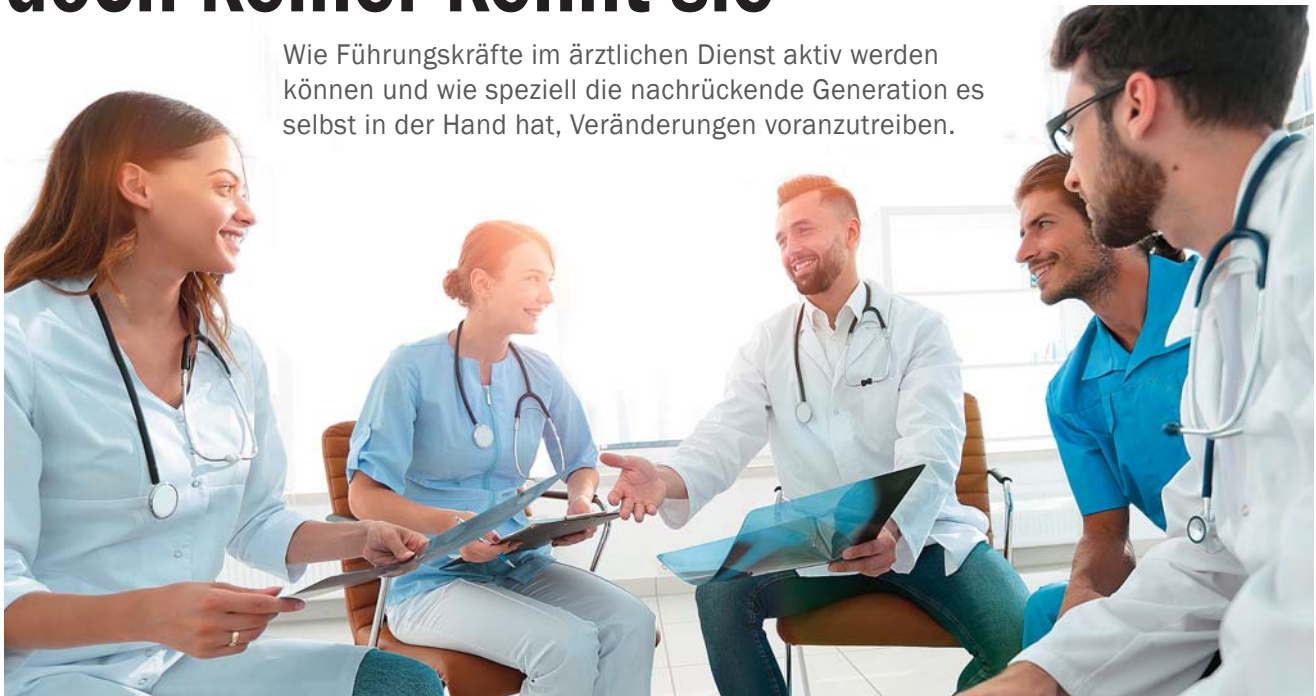


Foto: ASDF/stock.adobe.com

In deutschen Unternehmen herrscht noch immer eine große Angst vor den Vorgesetzten. Mitarbeitende stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis, und viele Vorgesetzte lassen ihre Mitarbeitenden genau das auch spüren. Führungskräfte geben gerne Feedback, fordern es allerdings selbst selten von ihren Mitarbeitenden ein. Was fehlt, ist der Wille zur Selbstreflexion.

Doch entscheidend ist, Mitarbeitende zu motivieren und deren Arbeit Sinn zu verleihen. Nachwuchskräfte sollten auf Veränderungschancen in den Prozessen hinweisen und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Die „Macht“ des Nachwuchses im stark umkämpften Gesundheitsmarkt ist größer, als so mancher vielleicht denkt. Denn eine große Auswahl an anderen attraktiven Stellen in anderen Krankenhäusern ist gegeben.

Wie entsteht Unternehmenskultur?

Wenn in einer Klinik Mitarbeitende mit unterschiedlichen Wertepprägungen und ihren jeweils eigenen Lebenserfahrungen versuchen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, entsteht immer auch eine Unternehmenskultur. Sie ist also immer vorhanden. Alle haben sie, alle brauchen sie, doch warum kennt sie keiner? Ein Unternehmensleitbild hilft in der Regel nicht. Insbesondere wenn es auf Hochglanzbroschüren abgedruckt ist, denn oft liegt es in den Schubladen. Mit dem Umgang miteinander in der Klinik hat es in der Regel wenig zu tun. Die meisten Mitarbeitenden werden das Unternehmensleitbild gar nicht kennen. Bei der Unternehmenskultur geht es im Wesentlichen um die Art und Weise des Miteinanders sowie das Erscheinungsbild nach innen und nach außen.

Gute Assistenzärzte oder Fachärzte und damit Führungskräfte müssen es schaffen, die auf ihre Abteilung heruntergebrochenen unternehmerischen Ziele und die Interessen ihrer Mitarbeitenden und Kollegen in Übereinstimmung zu bringen. Mitunter ist dies einfacher, als sie selbst denken. Sie sollten einfach mal mit ihrem Team sprechen und anfangen, alle mitzunehmen. Sie sollten die Werte des Unternehmens vorleben. Das schafft Gemeinsamkeit, vermittelt Sicherheit und bildet eine Gemeinschaft – und damit helfen Sie nebenbei sogar, die Rekrutierungskosten des Unternehmens zu senken. Auch wenn so mancher Arzt jetzt denken mag, dies sei nicht seine Aufgabe. Doch, denn alle Führungskräfte sind gefordert und in der Verantwortung. Kultur ist als Chefsache nicht delegierbar und daher müssen alle Führungskräfte auch selbst ran.

Kennzahlen sind nach wie vor wichtig, aber die handelnden Menschen in Führungs- und Spezialistenpositionen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Ärzte sind sicher solche Spezialisten. Die Frage ihrer Motivation, warum sie für das Unternehmen arbeiten, das müssen sie herausstellen und vorleben. Nur so gelingt es, das ganze Team zu einen. Für eine gute und praktizierte Unternehmenskultur ist ein positives Betriebsklima ganz entscheidend. Nur dann identifiziert sich der einzelne Mitarbeitende mit dem Unternehmen und ist motiviert.

Mehr Teamwork im Krankenhaus

Führungskräfte arbeiten mit anderen Berufsgruppen zusammen. Dabei obliegt es ihnen, die Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich zu optimieren. Was machen sie wofür, wie machen sie das, warum machen sie das und wer macht letztendlich was genau?

Das sind die zentrale Fragen, derer sich Führungskräfte annehmen müssen!

Wer als Vorbild führt, mit Professionalität und Kollegialität, mit einer zielgerichteten und wertschätzenden Kommunikation, wer letztendlich in der Arbeit im und mit dem Team den Fokus immer auf das betriebswirtschaftliche Gesamtziel des Unternehmens richtet, füllt die Unternehmenskultur mit Leben – und die Mitarbeitenden können sich damit identifizieren. Im Idealfall wollen sie sich sogar damit identifizieren.

Der nicht messbare Wert der Kultur wird so zu einem Wettbewerbsvorteil. Bindung ans Unternehmen und die Identifikation mit dem Unternehmen werden maßgeblich gestärkt. Auch das senkt, zum Beispiel durch geringere Fluktuation, die Personalbeschaffungskosten und trägt zum wirtschaftlichen Erfolg eines Krankenhauses bei.

Gemeinsamkeit mit anderen Berufsgruppen

Das Gesundheitswesen ist ein komplexes Gebilde. Diverse Berufsgruppen mit vermeintlich unterschiedlichen Zielen arbeiten irgendwie zusammen – oder auch nicht. Was können ärztliche Führungskräfte tun? Sie können dem Nachwuchs helfen, ihn von Beginn an integrieren. Sie können die Unternehmensziele und die Interessen der jungen Generation in Übereinstimmung bringen und schlummernde Kräfte hervorholen. Sie können bereits in der Ausbildung Wertschätzung zeigen, ob in der Verwaltung, im Pflegedienst oder im ärztlichen Bereich, und das über die Grenzen der Berufsgruppen hinweg.

Führungskräfte können dem Nachwuchs helfen, indem sie ihn gut anleiten und auf die vielfältigen Aufgaben, die im Krankenhaus anstehen, vorbereiten. Dafür sollten sich Führungskräfte die Zeit nehmen. Geduld hilft und Worte helfen mehr als schriftliche Anleitungen. Sie sollten zeigen, wie es geht, und nur einschreiten, wenn es unbedingt notwendig ist.

Wichtig ist auch, das interprofessionelle Arbeiten von Anfang an zu fördern, das hilft auch später, wenn es um die Zusammenarbeit in den immer wichtiger werdenden Zentrumsstrukturen geht. Dabei geht es nicht nur um Ärzte und Pflegekräfte. Es gilt, auch die Verständigung mit der Verwaltung zu fördern und zu fördern. Beim Betriebsfest sind doch auch alle dabei!

Und wenn doch mal einer geht ...

Führungskräfte sollten darüber hinaus bedenken, dass der Markt gerade im Gesundheitswesen überschaubar ist. Jeder, der ein Unternehmen verlässt, hat seine Gründe. Diese gilt es zu hinterfragen. Die Verantwortlichen sollten fair bleiben, wenn es um das Auflösen der Arbeitsbeziehung geht. Und sie könnten sich selbst fragen, was sie in einem solchen Fall von ihrem Vorgesetzten erwarten würden. Danach kann die Selbstreflexion beginnen.

Schlussendlich gibt es in einem Unternehmen immer einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur, der Führung und dem Betriebsklima. Am Hebel sitzen dabei die Führungskräfte, auch die, die noch auf dem Weg dorthin sind. Wenn jeder nur ein bisschen mehr auf die Gemeinsamkeiten achten und seine eigene Person nicht ganz so wichtig nehmen würde, wäre vieles in der Zusammenarbeit ein wenig einfacher.

Thomas Giesemann

HR Interim Manager

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Mehr Gesundheitsförderung, mehr Familienfreundlichkeit



Foto: Davitro Photography/stock.adobe.com

In Zeiten des Fachkräftemangels wird es für Krankenhäuser immer wichtiger, Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Denn künftig wird der Wettstreit um qualifiziertes Personal weiter zunehmen. Das jedenfalls ergab eine Studie des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI) und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO, die Kliniken ab 100 Betten zum Thema Arbeitgeberattraktivität befragt haben. Insgesamt nahmen 319 Krankenhäuser an der Umfrage teil.

Vor allem bei den Themen Gesundheitsmanagement und Familienfreundlichkeit gibt es demnach Handlungsbedarf in den Kliniken. Aus Sicht der Studienautoren gilt es, mehr für die Gesundheit der Mitarbeitenden zu tun und diese stärker zu fördern. Derzeit sei die betriebliche Gesundheitsförderung von Mitarbeitern zwar in jeder zweiten Klinik (52 Prozent) von unternehmensstrategischer Relevanz. Doch messbare Ziele seien nur in 31 Prozent der Einrichtungen formuliert. Demgegenüber zähle das Gesundheitswesen zu den Branchen mit den meisten krankheitsbedingten Fehltagen. Zusammen mit den Ausfallzeiten durch Weiterbildung und Urlaub sowie die gesetzlichen Personaluntergrenzen in der Pflege stelle dies die Klinikmanager vor große Herausforderungen.

Weitere Ergebnisse: Inzwischen bietet mehr als die Hälfte der Krankenhäuser eine betriebliche Kinderbetreuung an, entweder über eigene Kindergärten und Kinderkrippen oder über betriebliche Belegplätze in der Umgebung. Zudem gibt es andere Angebote für Mitarbeitende mit Kindern, wie Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme, familiär bedingten Sonderurlaub oder die Vermittlung von und Zuschüsse für Kinderbetreuung. Darüber hinaus bieten 78 Prozent der Krankenhäuser ihren Mitarbeitenden an, sich während der Elternzeit beruflich weiterzuqualifizieren.

„Im Branchenvergleich sind dies sicherlich gute Werte“, resümierte der Vorstand des Deutschen Krankenhausinstituts, Dr. Karl Blum. „Doch mit Blick auf die längerfristige Fachkräftesicherung werden familienfreundliche Angebote in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen.“

sg