

UNTERNEHMENSKULTUR

Wie Führungskräfte das Miteinander in der Klinik fördern

Eine Führungskultur, die sich an Werten und Sinnhaftigkeit orientiert, ermöglicht, das Potenzial der Mitarbeitenden zu heben. Deshalb sollte das Klinikmanagement diese Fragen thematisieren.



Foto: H.Ko/stock.adobe.com

Die Unternehmenskultur einer Klinik wird geprägt vom Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeitenden ebenso wie von der gelebten Kultur. Diese basiert auf einem komplexen Netzwerk von Werten, Normen und Verhaltensstrukturen. Im Klinikalltag wird die Unternehmenskultur zum Beispiel durch Umgangsformen, Statussymbole, Bedürfnisse und verborgene Regeln wahrnehmbar. In der Außenwirkung ist sie greifbar durch Strategie, Kommunikationsverhalten, Reputation sowie dem Erscheinungsbild der Klinik und dem Auftreten der Repräsentanten.

Die Führungskultur wiederum fußt auf der individuellen Führungskompetenz und den gelebten Werten einer Klinik. Führungskultur vereint Ziele, Pläne, Mitarbeitende und Ressourcen, um den unternehmerischen Erfolg zu sichern. Sie ist essenziell für zeitgemäßes Führen. Denn inwieweit sich Mitarbeitende im Unternehmen engagieren, bereit sind Veränderungen mitzugehen und sich gestaltend einbringen, hängt von einer transparenten Unternehmenskultur, verständlichen Visionen, Strategien und Zielen ab, die die Mitarbeitenden möglichst erleben und mitgestalten sollten.

Beste Botschafter sind zufriedene Mitarbeiter

Die Unternehmenskultur spielt bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle. Negatives Erleben der Unternehmenskultur kann für Mitarbeitende ein Antrieb sein sich abzuwenden und sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Dagegen sind Mitarbeitende, die ihren Arbeitgeber positiv konnotieren, die besten Botschafter. Sie tragen dazu bei, die

Leistungsfähigkeit einer Klinik zu steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Im Kulturentwicklungsprozess ist besonders zu berücksichtigen, dass die wachsende, multikulturell geprägte Klinikbelegschaft zu integrieren ist.

Eine positive Unternehmenskultur wirkt sich auf das Verhalten, die Motivation und die Identifikation von Mitarbeitenden und Führungskräften aus. Ebenso haben Studien positive Effekte nachgewiesen auf die interne Kommunikation, den Umgang mit Patienten, die Innovationsfähigkeit, die Entscheidungsfindung sowie das Lösen von Problemen und Konflikten.

Neue Denkweisen, neue Lösungen

Leadership zeichnet sich durch Charisma, Persönlichkeit und Sympathie ebenso wie die Fähigkeit aus, Mitarbeitende durch Ideen und Visionen zu inspirieren. Auch das Fördern von Kreativität und Innovation charakterisiert Leadership. Management fokussiert sich auf analytische Fähigkeiten, wie Planung und Organisation von Struktur, Prozessen und Kapazitäten. Einerseits umfasst Management das Befähigen der Mitarbeitenden, etwa durch Einarbeitung oder Fortbildungsangebote, ihren Beitrag durch prozessorientierte Befähigung zu leisten. Andererseits ist die Transformation von Ressourcen in Ergebnisse inbegriffen, um durch richtiges Management Potenziale wie Wissen, Kreativität und Talent zu Ergebnissen zu führen. Management schafft Zweck, Struktur und Leistungskraft und verwirklicht politische und gesellschaftliche Verantwortung und Ethik.

Die Coronakrise hat gezeigt, wie rasant sich die Umwelt verändert und Kliniken vor neue Herausforderungen stellt. Diese lassen

sich mit den langjährig praktizierten Managementmethoden nicht bewerkstelligen. Neue Denkweisen und neue Lösungen waren erforderlich, um mit Unbekanntem und Ungewissem fertig zu werden und zugleich das Funktionieren des Krankenhauses und die Patientenversorgung zuverlässig sicherzustellen. Beide Dimensionen, Management für Menschen und für Organisationen, schaffen Bedingungen, damit Mitarbeitende ihre Stärken in Leistung transformieren und Erfolg für die Organisation generieren können.

Transparente und wertschätzende Kultur

Das Verständnis von Leadership, die persönliche Haltung, der Führungsstil und das Führungsverhalten beeinflussen das Miteinander in der Klinik. Sie können die Unternehmenskultur und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens fördern oder behindern. Rasante Entwicklungen, wie die wachsende Komplexität, digitale Transformation und demografische Herausforderungen üben immer mehr Einfluss auf den Führungsalltag aus. Daher gewinnt jene Führungshaltung zunehmend an Bedeutung, die eine faire, transparente und wertschätzende Kultur fördert. Kulturentwicklung verhilft Mitarbeitenden ein starkes und gemeinschaftliches Selbstverständnis zu schaffen.

Anerkennende Führungspersönlichkeiten unterstützen gemeinsame Werte und Normen und bauen auf ein Miteinander im Erreichen von gesetzten Zielen. Durch Identifikation, Engagement und Leistungsbereitschaft wächst eine Kultur von Kollegialität und Wertschätzung. Solidarisch gelebte Werte sind die Grundlage für das tägliche Handeln in allen Klinikbereichen und dienen als klare Orientierung. Sie schaffen gegenseitiges Vertrauen und ermöglichen kooperatives Arbeiten in einem anerkennenden, fehlertoleranten und einführenden Arbeitsklima.

Gemeinsamer Blick auf das große Ganze

Sinnstiftende Führung mit Blick auf die Werteorientierung bezieht die Mitarbeitenden durch frühzeitige Information zu geplanten Veränderungen mit ein und verhilft den Blick gemeinsam auf das große Ganze zu richten.

Mitarbeitende sollen nicht nur die unternehmerischen Ziele kennen, sondern auch verstehen, inwieweit die Zielerreichung den Unternehmenszweck unterstützt und dadurch ein Beitrag zum Wohl eines größeren Ganzen entsteht. Die Führungskraft als Coach gibt die Richtung vor, formuliert Ziele, zieht Grenzen und gibt Feedback. Mitarbeitende streben nach aufrichtigen Beziehungen, möchten sich in Verbindung mit anderen gesehen und geschätzt fühlen. Dadurch entsteht persönliches Wachstum und intrinsische Motivation.

Falls kulturelle Veränderungen geplant sind, müssen sich Führungskräfte mit Unternehmenskultur und Sinnstiftung auseinandersetzen. Sie sind gut beraten, auch die informellen, tradierten Regeln sensitiv zu reflektieren. Zum einen sollten sie den kulturellen Pulsschlag des Unternehmens, die traditionellen Werte, Normen und Besorgnisse der Mitarbeitenden beachten. Zum anderen sollten sie die Kommunikationsstrategie, Ziele und Herausforderungen einbeziehen, um gemeinsam einen echten Kulturwandel zu meistern.

Karin Burtscher

Leiterin Personalwesen Klinikum Ingolstadt GmbH
85049 Ingolstadt
Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KARRIERE KONKRET

„Nach wie vor ist die Zeit oft sehr knapp“

Frau Dr. Petz, was braucht es neben der fachlichen Leistung, um Chefärztin zu werden?

Ich halte Führungsqualität und Führungswillen für extrem wichtig. Auch braucht es eine besondere Analyse- und Urteilsfähigkeit im täglichen Umgang mit Patienten, Mitarbeitern und Kooperationspartnern. Was oft unterschätzt wird, ist die Fähigkeit zum Networking und die Arbeitssystematik, mit der man an seinen Job herangeht.

Sie sind Ärztin und Führungskraft zugleich. Wie gelingt Ihnen der Spagat zwischen Medizin und Management?

Für mich steht die bestmögliche Patientenversorgung im Vordergrund. Dafür brauche ich ein kompetentes und funktionierendes Team. Nur so habe ich die nötige Zeit, auch den Anforderungen der Verwaltung gerecht werden zu können. Wenn ich dann beides, also Medizin und Management, bedienen kann, wird aus dem Spagat Synergismus!

Was ist die größte nicht fachliche Herausforderung?

Das ist nach wie vor die Zeit, die oft sehr knapp ist. Ich muss sehr strukturiert in den Tag gehen, um neben der Medizin am Patienten Termine, Kostenanalysen, Management und Projekte zu planen.



Foto: privat

*Interview mit
Dr. med. Corinna Petz,
Chefärztin der Klinik für
Onkologie, Hämatologie,
Blutstammzelltrans-
plantation am Klinikum
Osnabrück*

Warum interessieren sich immer weniger Ärztinnen und Ärzte für eine Karriere im Krankenhaus?

Die heutige Ärztegeneration legt oft großen Wert auf ihre Work-Life-Balance. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht im Vordergrund. Da sind Überstunden, Wochenend- und Nacharbeit teils abschreckende Hindernisse.

Wann ist eine Klinik ein guter Arbeitgeber?

Eine Klinik ist ein guter Arbeitgeber, wenn sie Ärztinnen und Ärzte auf jeder Karrierestufe fördert. Insbesondere Ärztinnen sollte sie zudem Möglichkeiten der Kinderbetreuung anbieten. Viele Kolleginnen haben die berechtigte Sorge vor dem großen Karriereknick, sobald sie ein Kind bekommen und in Elternzeit gehen.

sg