

Vorwort: Krankenhäuser stehen vor einem Kulturwandel – die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

Individualisierung, Vernetzung, Globalisierung, Mobilität: Das sind nur einige der Trends, die sich bereits jetzt deutlich abzeichnen und in verstärkter Form auch in den nächsten Jahren unser Leben – beruflich wie privat – prägen werden. Hinzu kommen die bekannten gesellschaftlichen Herausforderungen wie u. a. demografische Entwicklung und Fachkräftemangel, die ein Umdenken in der Unternehmensführung von Krankenhäusern erforderlich machen.

Denn die Ressource Personal wird immer knapper: Viele Krankenhäuser stehen vor einem Generationenwechsel – Chefärzte der Nachkriegsgeneration gehen nach 30, 40 Jahren in den Ruhestand; ihre Nachfolger entstammen der Generation »Babyboomer«. Und auch die jüngeren Generationen X und Y streben in Führungspositionen. Kliniken sehen vor diesem Hintergrund einem Kulturwandel entgegen: weg von strengen Hierarchien hin zu mehr Kooperation und Teamarbeit – weniger straffe Führung, mehr Kommunikation, Transparenz und Wertschätzung. Klassische Arbeitszeitmodelle haben ausgedient, die Jungen fordern viel mehr Flexibilisierung, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie moderne Führungsmethoden. Ältere Mitarbeiter schätzen vielfältige Möglichkeiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und eine durchdachte generationsübergreifende Führung. Professionelle Vorgesetzte und ein gutes Betriebsklima sind allen Mitarbeitern gleichermaßen wichtig.

Das vorliegende Buch unterstützt Krankenhäuser dabei, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur aufzubauen, von der

alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren. Grundlage dafür ist zunächst, junge Nachwuchskräfte zu finden und gleichzeitig langjährige Mitarbeiter an die Kliniken zu binden. Nur über eine ausgeprägte Mitarbeiterkultur, die von der Geschäftsleitung, den Vorgesetzten und allen Führungskräften »gelebt« wird, kann ein Krankenhaus ein attraktiver Arbeitgeber werden.

Um eine Unternehmenskultur aufzubauen, die den demografischen Wandel und die Wünsche der Belegschaft berücksichtigt, bedarf es neben professioneller Führung und Motivation der Mitarbeiter eines Zeitrahmens von etwa drei bis fünf Jahren. Dies belegen auch die Beispiele aus der Praxis, die wir in unserem Buch skizziert haben. Zudem ist zu beachten, dass es sich um einen Prozess handelt, der im Dialog mit allen Hierarchieebenen entwickelt werden muss: von der Klinikleitung über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitern aller Berufsgruppen.

Dies lohnt sich zweifellos. Denn die Unternehmenskultur prägt das Profil eines Krankenhauses ganz entscheidend. Menschen nehmen sie sowohl nach außen als auch nach innen positiv wahr. Eine attraktive Arbeitsumgebung beeinflusst den Unternehmenserfolg: Nur ein attraktiver Arbeitgeber schafft es, neue Mitarbeiter zu finden und langjährige Mitarbeiter langfristig an sich zu binden.

Der inhaltliche Aufbau des Buchs orientiert sich am chronologischen Aufbauprozess einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur im Krankenhaus:

- Am Anfang steht der Wunsch eine Arbeitgebermarke zu entwickeln – im Sinne von »Employer Branding« –, um als Krankenhaus tatsächlich ein attraktiver Arbeitgeber zu werden (►Kap. 1).
- Nach der Entwicklung einer Unternehmenskultur im Dialog mit der Belegschaft können über innovative Rekrutierungsmethoden neue Mitarbeiter gesucht, eingestellt und systematisch eingearbeitet sowie erfolgreich integriert werden (►Kap. 2).
- Damit die Mitarbeiter auch auf lange Sicht gerne leistungsbereit arbeiten, ist deren kontinuierliche Motivation ein Erfolgsfaktor (►Kap. 3).
- Ohne professionelles und zielorientiertes Führen der Teams unter Verwendung einschlägiger Führungsinstrumente wird sich eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur nicht langfristig aufrechterhalten können (►Kap. 4).
- Darüber hinaus ist eine zeitgemäße, gut organisierte und differenzierte Personalentwicklung unbedingt erforderlich, um den Entwicklungsprozess aller Mitarbeiter zu fördern (►Kap. 5).
- Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur im Krankenhaus wird durch eine konstruktive Gesprächskultur, die bei verschiedenen Anlässen zum Tragen kommt, wesentlich geprägt (►Kap. 6).
- Über eine kontinuierliche transparente interne Kommunikationskultur kann das Krankenhaus seine Transparenz und Wertschätzung sowohl nach innen als auch nach außen belegen (►Kap. 7).
- Da der Aufbau einer Unternehmenskultur insbesondere für Führungskräfte einen enormen Zeitaufwand bedeutet, ist es außerdem wichtig, eine Kultur der Selbstorganisation und des Zeitmanagements zu etablieren und »zu leben« (►Kap. 8).
- Dass sich diese in die Unternehmenskultur gesteckten Investitionen auch in Hinblick auf die Zukunft lohnen,

zeigt ►Kap. 9, das letzte Kapitel unseres Buchs.

Am Ende jedes der ersten acht Kapitel finden sich Interviews mit Fachexperten bundesdeutscher Kliniken sowie ausgewählte Praxisbeispiele deutscher Krankenhäuser und einer Pflegeeinrichtung für Senioren. Alle neun Interviews und elf Praxisbeispiele verdeutlichen, dass es tatsächlich möglich ist, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur mit ihren verschiedenen Facetten aufzubauen und erfolgreich umzusetzen. Sie zeigen eine große Bandbreite an neuen oder bereits bewährten Ideen. Sie inspirieren zum Nachahmen.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei den Mitarbeitern und Führungskräften der Kliniken, die uns mit ihren Interviews und Praxisbeispielen intensiv dabei geholfen haben, das Buch so praxisbezogen wie möglich zu gestalten. Die Lebensläufe der Interviewpartner und eine Beschreibung der Kliniken, denen die Praxisbeispiele entstammen, finden Sie im jeweiligen Kapitel:

- Birgit Alpers, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (Praxisbeispiel ►Kap. 5.6)
- Prof. Dr. med. Claudia Auw-Hädrich, Universitätsklinikum Freiburg (Interview ►Kap. 8.7)
- Marcus Baer, Schön Klinik Bad Bramstedt (Praxisbeispiel ►Kap. 1.8)
- Bernd Bogert, St. Gereon Seniorendienste Hückelhoven (Praxisbeispiel ►Kap. 1.9)
- Nermin Cabrera-Fugado, Deutsches Herzzentrum Berlin (Praxisbeispiel ►Kap. 5.4)
- Dr. rer. medic. Norbert Gittler, Universitätsklinikum Jena (Praxisbeispiel ►Kap. 3.8)
- Kurt Häupl, Medizinische Einrichtungen des Bezirks Oberpfalz GmbH (Interview ►Kap. 5.5)
- Frank Hauser, Great Place to Work Institut Köln (Interview ►Kap. 1.7)

- Sylvia Hetzel, Universitätsklinikum Heidelberg (Praxisbeispiel ►Kap. 2.9)
- Holger Höhmann, LVR-Klinik Langenfeld (Interview ►Kap. 4.11)
- Simone Hoffmann, Paracelsus Kliniken (Interview ►Kap. 7.3)
- Jeanette Huber, Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim (►Kap. 9)
- Wilma Kuhls, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (Praxisbeispiel ►Kap. 5.6)
- Joachim Prölß, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (Interview ►Kap. 3.9)
- Hardy Reckling, Universitätsmedizin Mannheim (Praxisbeispiel ►Kap. 3.8)
- Astrid Reining, Schön Klinik Bad Bramstedt (Praxisbeispiel ►Kap. 1.8)
- Sonja Spahl, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (Praxisbeispiel ►Kap. 5.6)
- Bettina Steinmetz, Universitätsklinik Würzburg (Interview ►Kap. 8.6)
- Probst J. Stobbe, Westmecklenburger Krankenhaus (Interview ►Kap. 2.3)
- Ludwig Tischler, Klinikum der Universität München (Praxisbeispiel ►Kap. 4.12)
- Carsten Thüsing, Städtische Kliniken Köln (Interview ►Kap. 6.11)

Wir danken ganz besonders Frau Julia Maier, einer Berliner Journalistin, die sämtliche Interviews geführt und so notiert hat, dass deren Lektüre ein Vergnügen ist.

Sehr wertvoll und hilfreich waren die zahlreichen – sehr konstruktiven – Anmerkungen unseres Testlesers Aiko Kempen, die

Kommentare unserer Testleserin Uta Buchmann, Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit Schlosspark Klinik und Parkklinik Weisensee Berlin und das Lektorat von Andrea Bronberger vom Kohlhammer Verlag. Alle haben uns wichtige Hinweise zur Optimierung des Buchs gegeben. Vielen Dank!

Ohne die Unterstützung und das Verständnis unserer Ehemänner Dr. Thomas Lüthy und Stephan Ehret sowie der beiden Söhne Joel Lüthy und David Lüthy hätte dieses Buch nicht geschrieben werden können; wir danken ihnen dafür von Herzen!

Möge dieses Buch für Sie, liebe Leserinnen und Leser, genauso Inspiration wie Ratgeber sein und Ihnen Möglichkeiten, Wege und Maßnahmen aufzeigen, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur in Ihrem Krankenhaus erfolgreich zu entwickeln!

Wie aktuell dieses Buch ist, zeigen die Artikel zur Thematik Generation Y, Arbeitgeberattraktivität und Generationenmanagement in der »Beruf und Chance«-Beilage der FAZ vom 19./20.10.2013. Das vorliegende Buch wird die Krankenhäuser dabei unterstützen, die anstehenden Herausforderungen auf diesen Gebieten zu bewältigen.

Bitte sprechen Sie uns bei Rückfragen gerne an!

Berlin und Hamburg im November 2013

Prof. Dr. Anja Lüthy
luethy@fh-brandenburg.de

Tanja Ehret
tanja.ehret@caretrialog.de