



Foto: designer491 – stock.adobe.com

Führungskultur 4.0

Zukunftsfähige Gesundheitswirtschaft setzt auf Mitarbeiterkompetenz

Von Malte Borges

Arbeitgeber im Gesundheitswesen, im Krankenhaus, in Pflegeeinrichtungen oder Arztpraxen müssen sich darauf einstellen, dass junge Pflegekräfte und Ärzte moderne Arbeitsorganisationen erwarten. Teamorientierung und interprofessionelle Zusammenarbeit mit Delegation spielen für sie eine wichtige Rolle. Innovative Manager wissen: Die Zeiten klassischer Dienstrechtsstrukturen und Hierarchien sind vorbei.

Die dringend benötigten Fachkräfte wollen in flachen Hierarchien arbeiten, in die sie eigene Ideen einbringen können und ernst genommen werden. Herausforderungen wie der enge finanzielle Spielraum sowie anspruchsvolle Patienten setzen die Maßstäbe, die nur die Mitarbeiter gut bewältigen, die Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und über das nötige Wissen und Gestaltungsspiel-

räume verfügen. Die Gegebenheiten verschieben sich zusätzlich mit der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung im Medizinbereich. Die Kompetenzen der Jungen sind inzwischen genauso wertvoll wie der Erfahrungsschatz der Älteren.

Es geht nicht vorrangig um das Gehalt

Tatsache ist: Es geht Fachkräften nicht vorrangig um ein üppiges Gehalt. Die 2017 veröffentlichte Ernst & Young Jobstudie belegt, dass für die persönliche Arbeitsmotivation vor allem eins zählt: eine erfüllende Tätigkeit und Anerkennung durch die Vorgesetzten. Wer Mitarbeiter motivieren will, braucht zudem ein glaubhaftes Bekenntnis zur Chancengleichheit. Auch die Gesundheit ist ein wichtiger Faktor, um Anforderungen dauerhaft zu bewältigen. Mit Gesundheitsvorsorge im Unternehmen sind nicht nur der passende Bürostuhl oder der Yoga-

Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen stehen vor großen Herausforderungen. Sie können nur gemeinsam innerhalb der Organisation gelöst werden. Die Entwicklungsmaßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ unterstützt Manager im Gesundheitswesen dabei, ihre Mitarbeiter einzubinden und den Weg zur lernenden Organisation zu beschreiten.

Keywords: Unternehmenskultur, Motivation, Strategie

kurs am Abend gemeint, sondern vor allem die Reduzierung psychischer Belastungen. Lange Fehlzeiten und Kündigungen resultieren meistens aus Nicht-Wertschätzung und Aufgaben-Überlastung. Die monetären Verluste für den Arbeitgeber durch eine Kündigung liegen oft im fünfstelligen Bereich. Hier ist der Wissensverlust nicht einmal mitgezählt. ▶

Zukunftsfähige Gesundheitseinrichtungen müssen also eine Unternehmenskultur haben, die diese Punkte ernst nimmt. Mitarbeiter sollen gerne Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen, sie nicht nach oben wegdelegieren und im schlimmsten Fall kündigen. Zukunftsfähige Unternehmen nutzen Wissen und Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters, unabhängig von Position, Ausbildung und Geschlecht. Damit Mitarbeiter die Unternehmensstrategie verstehen und dafür Verantwortung übernehmen, müssen sie diese kennen und eingebunden werden. Wer so handelt, hat die notwendige Transparenz die Gesundheitseinrichtungen brauchen, um zukunftsfähig zu werden.

Klinikchefs oder die Leitung von Pflegeeinrichtungen sollten sich folgende Fragen stellen: Wollen sie den Herausforderungen gerecht werden und auch zukünftig bestehen? Wollen sie neue und vorhandene Mitarbeiter begeistern und langfristig binden? Wollen sie, dass ihnen das Wissen und die Kompetenz ihrer Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit zur Verfügung stehen? Wollen sie, dass Patienten, Bürger und Politiker ihre Leistungen anerkennen?

Strukturiert in Richtung lernende Organisation

Wenn ja: Mit der Organisationsentwicklungsmaßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), die im Auftrag des Bundesministeriums für

Arbeit und Soziales durch die Demografieagentur für die Wirtschaft umgesetzt wird, erhalten Manager eine Antwort auf die Frage, wie sie dabei vorgehen.

Das INQA-Audit begleitet Unternehmen und Verwaltungen auf den Weg zur zukunftsfähigen und lernenden Organisation in den wichtigsten personalpolitischen Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit und Wissen & Kompetenz. Unter Einbezug der Mitarbeiter entwickelt sich die Organisation innerhalb einer festen und dennoch individuellen Struktur. Die Effizienz und Akzeptanz gegenüber klassischen Projekten, bei denen ein externer Berater Maßnahmen mit Führungskräften „im stillen Kämmerlein“ erarbeitet, steigt deutlich.

Eine Mitarbeiterbefragung ermittelt den IST-Zustand, eine interne Projektgruppe entwickelt daraus individuelle Maßnahmen. In der zweiten Phase werden diese Maßnahmen nacheinander umgesetzt. Der gesamte Prozess wird von einer erfahrenen und kompetenten Prozessbegleitung unterstützt. Die Prozessbegleiter des INQA-Audits sind speziell ausgebildet, zertifiziert und müssen eine einschlägige Erfahrung in der Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen nachweisen. Gemeinsam werden große Themen angepackt, zum Beispiel tiefgreifende Projekte im Bereich Mitarbeiterführung und kleine, wie beispielweise ein standardisierter Prozess für kundenorientiertes Verhalten. Welche Ziele auch verfolgt werden: Sie müssen inner-

Zukunftsfähige Unternehmenskultur

Eckpunkte des INQA-Audits:

- Aus der Mitarbeiterschaft heraus entwickelt, beteiligungsorientiert
- Basis, um notwendige Innovationen im Gesundheitswesen aufzusetzen
- Kompetenzen werden gebündelt und gehoben
- Mitarbeiter lernen Prozessmanagement
- Innovationsbeschleuniger und nachhaltige Verankerung, weil die Mitarbeiter hinter den Maßnahmen stehen
- Individuell für jede Einrichtung maßgeschneidert und doch strukturiert
- Tägliche Arbeitsthemen werden angegangen, Klammer über Maßnahmen die sowieso schon laufen
- Sozialpartnerschaftlich abgesichert
- Als einzige Organisationsentwicklungs-Maßnahme das wichtige Thema Wissenstransfer integriert, auch in Verbindung mit Chancengleichheit & Diversity
- Öffentlichkeitswirksam, da das Zertifikat vom Bundesarbeitsminister persönlich verliehen wird
- Hinter der Maßnahme steht die Initiative Neue Qualität der Arbeit und damit die neuesten Erkenntnisse zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

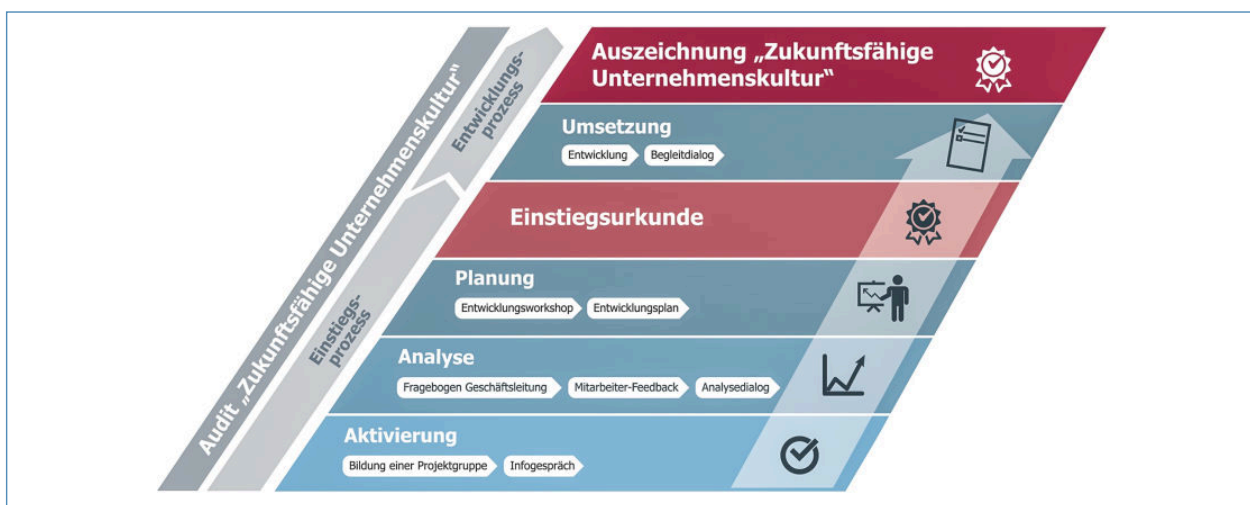


Abb.: Der INQA-Prozess gliedert sich in den Einstiegs- und Entwicklungsprozess

Quelle: INQA

Ablauf des INQA-Audits

Dauer: bis zwei Jahre

Zweistufiges Verfahren:

- Mitarbeiterbefragung und Einstiegsprozess mit Einstiegsurkunde.
- Entwicklungsprozess mit Auszeichnungsurkunde.

Ablauf des Prozesses

Der Prozess startet mit der Gründung einer Projektgruppe aus Mitarbeitern, Geschäftsführung und Trägern spezieller Funktionen (zum Beispiel Schwerbehindertenbeauftragte). Es folgt eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung zum Ist-Stand der Organisation in den wichtigsten personalpolitischen Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit und Wissen & Kompetenz.

Nach der Befragung wertet der Prozessbegleiter die Ergebnisse aus und stellt sie der Projektgruppe vor. Die Projektgruppe beschließt aufgrund der Ergebnisse Entwicklungsmaßnahmen in den Handlungsfeldern. Der Einstiegsprozess ist damit abgeschlossen. In dem maximal zweijährigen Entwicklungsprozess müssen alle Maßnahmen umgesetzt werden. Geprüft wird die Umsetzung durch ein Kuratorium, eingesetzt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Sind alle Maßnahmen erfolgreich umgesetzt, wird der Gesundheitseinrichtung die Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ verliehen. Die Verleihung erfolgt im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin. Die Einrichtung ist berechtigt, das INQA-Logo „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ zu tragen und für ihre Marketingzwecke zu nutzen. Mehr Informationen unter www.inqa-audit.de

Gültigkeit der Auszeichnung: zwei Jahre ab Erhalt der Auszeichnung, danach Möglichkeit zum Re-Audit.

Filialkonzept und Zusatzfragen bei unterschiedlichen Anforderungen

Es ist möglich, die Befragung auf einzelne Organisationsbereiche herunterzubrechen (Filialkonzept). Das Filialkonzept empfiehlt sich bei sehr unterschiedlichen Arbeitsanforderungen, zum Beispiel Pflegebereich versus Verwaltung. Durch diese Segmentierung lassen sich spezifische Maßnahmen umsetzen.

Durch Zusatzfragen können einzelne Themen besonders beleuchtet werden. Ein Beispiel könnte das Abfragen psychischer Belastungen durch den Patientenkontakt sein. Die Mitarbeiterbefragung kann auch als Ergänzung zur Psychischen Gefährdungsanalyse durchgeführt werden. Die Psychische Gefährdungsanalyse ist gesetzlich für alle Gesundheitseinrichtungen vorgeschrieben.

halb von zwei Jahren umgesetzt werden. Das unterscheidet das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unter-

nehmenskultur“ von reinen Analysen, bei denen die Umsetzung nicht verbindlich geregelt ist. Ein hoch-

„Die Qualität der Arbeit sollte für Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen steigen.“

nehmenskultur“ von reinen Analysen, bei denen die Umsetzung nicht verbindlich geregelt ist. Ein hoch-

rangiges Kuratorium prüft die Maßnahmen. Einrichtungen haben tatsächlich etwas erreicht und sie ha-

Unternehmenskultur in den Händen. Es wird öffentlichkeitswirksam vermarktet und trägt entscheidend zum positiven Image gegenüber Fachkräften bei (► Abb.).

Wer steht hinter dem Audit?

Bereits im Jahr 2002 trafen sich Vertreter von Bund, Ländern, Arbeitgebervertretern, Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen als Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) mit dem Ziel, die deutsche Gesellschaft auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Qualität der Arbeit sollte für Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen steigen. Diese sozialpartnerschaftliche Ausrichtung stellt bis heute sicher, dass die Interessen aller berücksichtigt werden. Das INQA-Projekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) nach einem Beschluss des Deutschen Bundestages gefördert. Die Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH wird ebenso wie das INQA-Projekt von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden getragen. Sie ist die einzige bundesweit agierende Gesellschaft mit sozialpartnerschaftlicher Zusammensetzung. Das INQA-Audit wird von der Demografieagentur betreut und weiterentwickelt. Sie zeichnet auch für die Kompetenz und Ausbildung der externen Prozessbegleiter verantwortlich. ■

Malte Borges

Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH
Günther-Wagner-Allee 23
30177 Hannover
malte.borges@demografieagentur.de