
Wandel erfordert neue Personalkultur

Karin M. Klossek

Abstract: Der hohe Bedarf an fachlich qualifizierten und persönlich herausragenden Mitarbeitern, sowie die wachsenden Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber lässt der Personalkultur eine immer wichtiger werdende Rolle zukommen.

Die Personalkultur unterscheidet in Zeiten zunehmender Standardisierung von Prozessabläufen das jeweilige Krankenhaus im Wettbewerb und macht es für potenzielle Mitarbeiter attraktiv.

Für bestehende Mitarbeiter ermöglicht die klare Ausrichtung an den Zielsetzung und Werten, sowie deren konsequente Umsetzung in allen Bereichen des Talent Managements einen erhebliche Produktionsfortschritt im Arbeitsalltag und die Sicherheit, dass Leistung und Entwicklung anerkannt und geschätzt werden.

Je komplexer die Aufgaben, desto wichtiger wird die Führung über die Vorgabe grundlegender Werte und Ziele und erfolgt damit über die Personalkultur.

1 Personalkultur ermöglicht entscheidende Vorteile

Jeden Tag verlässt der wichtigste und mobilste Teil des immateriellen Vermögens das Krankenhaus – die Mitarbeiter. Der Erfolg jedes Dienstleistungsunternehmens ist im Wesentlichen abhängig vom Engagement der einzelnen Mitarbeiter. Die richtigen Mitarbeiter für das Krankenhaus zu finden und zu begeistern, ihr Engagement langfristig zu erhalten und sie selbst nach ihrem Ausscheiden als wichtige Multiplikatoren für das Krankenhaus zu sichern, ist eine der elementarsten Aufgaben der Führung eines Krankenhauses.

Wandel erfordert neue Personalkultur

Der hohe Bedarf an fachlich qualifizierten und persönlich herausragenden Mitarbeitern, sowie die wachsenden Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber lässt der Personalkultur eine immer wichtiger werdende Rolle zukommen.

Die Personalkultur unterscheidet in Zeiten zunehmender Standardisierung von Prozessabläufen das jeweilige Krankenhaus im Wettbewerb.

Gleichzeitig ermöglicht sie, das große Potential, das im Wissen und Willen der Mitarbeiter vorhanden ist, zu erschließen.

„Mit der optimalen Struktur erreiche ich 20 Prozent. Der Rest ist innere Einstellung, Siegeswille, das – Wir machen es!“ beschreibt Sigmar Klose, Forschungsmanager, Boehringer Ingelheim die Bedeutung der Einstellung und Motivation der Mitarbeiter, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen.¹

Genau das ist die Aufgabe und das Ziel der Personalkultur, die bisweilen auch als Unternehmenskultur, Firmenkultur, Organisationskultur oder Corporate Culture bezeichnet wird.

Personalkultur ist die Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster, welche die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten einer Organisation prägen.

1.1 Personalkultur spielt eine entscheidende Rolle unabhängig davon, an welcher Stufe der eigenen Karriereentwicklung ein Mitarbeiter steht.

Junge, engagierte Mitarbeiter am Anfang ihrer Berufslaufbahn suchen einen Arbeitgeber, der ihre persönliche Motivation und Einstellung anspricht, der ihnen gute Entwicklungsmöglichkeiten bietet und bei dem sie neben der eigentlichen Aufgabe einen Einklang mit ihren eigenen Wertvorstellungen vorfinden.

Gefördert wird diese hohe Erwartungshaltung an den Arbeitgeber durch die wichtigsten gesellschaftlichen Trends wie dem Wunsch nach Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit, individueller Flexibilität und einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, sowie einer seit Jahren zunehmenden Vertrauenskrise in die Institutionen der Gesellschaft und Unternehmen. Der Vertrauensverlust gegenüber Politik und Wirtschaft sowie deren wich-

1 Sprenger, Reinhard K. (1996): Das Prinzip Selbstverantwortung.

tigsten Repräsentanten ist seit den 90er Jahren kontinuierlich gewachsen und hat durch die Finanzkrise einen weiteren Schub erhalten.²

Zukünftige Mitarbeiter sind durch diese gesellschaftliche Prägung in stärkerem Maße an einer Übereinstimmung von Werten und Zielen bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber interessiert, als die Generationen vor ihnen.

Erfahrene Mitarbeiter kennen die Schwierigkeiten, innerhalb einer Organisation neue Dinge zu initiieren und in die Praxis umzusetzen. Sie wissen, wie ermüdend, es sein kann, gegen Widerstände anzukämpfen, die nicht sachlicher Natur und Teil eines konstruktiven Dialogs sind, sondern aus mangelnder Bereitschaft zur Veränderung und Neuentwicklung rühren. Sie kennen die Unbeweglichkeit von Status-quo-Organisationen nur zu gut.

Leistungsorientierte, engagierte Mitarbeiter suchen daher nach einer Arbeitsumgebung, deren Personalkultur offen und interessiert an ihren Ideen und deren Weiterentwicklung ist. Sie erwarten einen Arbeitgeber, der nicht nur im Geschäftsbericht von Innovation und Entwicklung spricht, sondern sie tatsächlich auch fördert.

In Gesprächen mit potenziellen Arbeitgebern sind daher selbst unscheinbar klingende Formulierungen wie „Das Krankenhaus hat ein Problem“ versus „Wir haben ein Problem“ wichtige Indikatoren, die ein treffenderes Bild von der tatsächlichen gelebten Personalkultur zeichnen, als so manche Hochglanzbroschüre.

1.2 Personalkultur, Organisation und Strategie des Krankenhauses sind nicht zu trennen.

Personalkultur setzt eine Antwort auf die folgenden Fragen voraus:

- Wofür stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie sehen unsere Prioritäten aus?
- Was sind unsere Leistungen?
- Wer sind unsere Kunden?

² Bertelsmann Stiftung (2009): Vertrauen in Deutschland. Eine qualitative Wertestudie.

Wandel erfordert neue Personalkultur

Die Klärung dieser grundsätzlichen Fragen bringt auf allen Arbeitsebenen einen enormen Produktionsfortschritt mit sich. Unzählige Energien im Arbeitsalltag können für Diskussionen, die letztlich zu keinem Ergebnis kommen können, eingespart und an anderer Stelle wesentlich sinnvoller eingesetzt werden.

Experten im Bereich der Personalkultur gehen von täglichen Produktionssteigerungen von ein bis zwei Stunden pro Mitarbeiter aus³ sowie von einem geringeren Krankenstand⁴ und sehen einen Zusammenhang zwischen einer guten Personalkultur und dem Gesundheitszustand der Mitarbeiter.

William Gore, Gründer von Goretex hat es wie folgt formuliert: „Produktivität resultiert aus Commitment, nicht aus Anweisungen.“

Damit wird keineswegs eine hierarchielose Organisation empfohlen. Es besteht jedoch ein großer Unterschied zwischen einer disziplinierten Organisation und einer disziplinierenden Organisation.

Gerade im Krankenhaus sind klare Regeln und Prozesse essentiell und in vielen Situationen, in denen unter enormem Zeitdruck wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, lebensnotwendig. Umso größer ist jedoch die Gefahr, dass dieses adäquate Verhalten in medizinischen Ernstfällen pauschal auf die Art und Weise des Dialogs im Krankenhaus übertragen wird. Was im medizinischen Notfall wichtig ist, um Leben zu retten, erstickt in der Personalführung die Initiative und Motivation der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung bereits im Kern.

1.3 Personalkultur muss in die gesamten Kernprozesse der Personalarbeit integriert sein, um die Vorteile auch tatsächlich realisieren zu können.

Gut geführte Krankenhäuser unterscheiden sich dadurch, dass sie die vorab genannten Antworten auf die entscheidenden Fragen der Strategie tatsächlich auch in die Praxis umgesetzt haben und in ihrer Personalkultur leben.

Dies beginnt bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern für das Krankenhaus und endet keinesfalls mit der Verabschiedung eines Mitarbeiters.

³ Deal/Kennedy (1988): Corporate Cultures.

⁴ Fischer, Heinz (1990): Führung durch innovative Unternehmenskultur bei Hewlett Packard.

Den Personalprozessen kommt dabei eine ganz entscheidende Rolle zu. Hier entscheidet sich die Glaubwürdigkeit der Personalkultur. Der Gradmesser der Glaubwürdigkeit ist die Konsequenz.

Dr. Delos M. Cosgrove, Kardiologe und heute CEO der Cleveland Clinic, die mit Regelmäßigkeit als eine der besten Kliniken der USA ausgezeichnet wird, hat in den Rekrutierungskriterien der Cleveland Clinic durchgesetzt, dass Raucher nicht als neue Mitarbeiter eingestellt werden. Überzeugt davon, dass Rauchen in hohem Maße gesundheitsschädlich ist und ein mittels Disziplin vermeidbares gesundheitliches Risiko darstellt, werden potenzielle Mitarbeiter mit Hilfe eines Urintests auf Spuren von Nikotin getestet.

Walk the walk – eine konsequente Umsetzung einer Überzeugung, die eindeutig Stellung bezieht und auf diese Weise ein wichtiges Signal an potenzielle und bestehende Mitarbeiter der Cleveland Clinic sendet. Hier wird klar und eindeutig eine Erwartungshaltung kommuniziert.

Eine Haltung, die sicher nicht bei allen auf Zustimmung trifft. Aber genau darauf kommt es an.

1.4 Personalpolitik muss differenzieren, um wirksam zu sein.

Nur so gelingt es, genau die Mitarbeiter anzusprechen, deren Einstellung und Wertesystem mit den Zielen des Krankenhauses übereinstimmen.

Die Wirtschaftswissenschaftler der Universität Harvard sind der Meinung, dass Authentizität ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. Die Bertelsmann Stiftung kommt aus anderer Perspektive zur gleichen Erkenntnis. Während Familienbetriebe und mittelständische Unternehmen sowie Stiftungen als positiv und vertrauensfördernd angesehen werden, stehen Multinationale Konzerne und andere große Organisationen sehr negativer Kritik gegenüber. Sie werden als nicht vertrauenswürdig eingestuft. Man wirft ihnen vor, sie agierten abgehoben in ihrer eigenen Welt und wären in der Hauptsache nur an Lobbyismus interessiert.

Darin spiegelt sich der Wunsch nach Authentizität, nach einem eigenständigen Charakter, der in vielen Familienunternehmen noch vorzufinden ist, die gewohnt und gefordert sind, Stellung zu beziehen.

Auch das Nicht-Vorhandensein einer Meinung sendet ein Signal. Ein Krankenhaus, das Patienten ermahnt, mit fettreduzierter Ernährung zukünftige Gesundheitsrisiken zu reduzieren, aber gleichzeitig in der

Kantine jeden Tag das Gegenteil anbietet, verpasst eine große Chance, authentisch zu handeln.

1.5 Talent Management

Der Bereich, an dem sich für jeden Mitarbeiter die Ernsthaftigkeit der Personalkultur eindeutig ablesen lässt und der damit zu den wichtigsten Umsetzungsfeldern gehört, ist der gesamte Bereich der Personalentwicklung, Personalförderung, Zielvereinbarung und Gehaltsfindung, gerne auch unter dem Begriff Talent Management zusammengefasst.

Die Ziele, die das Krankenhaus verfolgt und die Werte, für die es steht, müssen im gesamten Talent Management verankert werden, damit die Erfolge der Personalkultur realisiert werden können.

Gehalt und Weiterentwicklung im Krankenhaus stellen die härteste Währung der Personalkultur dar, die, zumindest im Bereich der Weiterentwicklung und Beförderung, für jeden Mitarbeiter transparent sind.

Werden die Mitarbeiter, die kritisch-konstruktiv zu den Zielen des Krankenhauses beitragen befördert oder sind angepasste Ja-Sager in der Karriereentwicklung erfolgreich, die keine Energie auf die Förderung ihrer eigenen Mitarbeiter verwenden, in der Kommunikation sich nur gegenüber höheren Hierarchiestufen Mühe geben und ansonsten ihren Aufgabenbereich wie einen Kleinstaat ansehen und entsprechend agieren?

Die Notwendigkeit durchgängiger Prozesse kann nicht stark genug betont werden. Letztlich ist in einem Dienstleistungsunternehmen wie einem Krankenhaus alles vom jeweiligen Mitarbeiter abhängig. Eine konsequente Personalpolitik, ausgerichtet an den Zielen und Werten des Krankenhauses hat immense Wirkung auf alle Bereiche: die Patienten, die Partner des Krankenhauses sowie sämtliche Leistungskennzahlen des Krankenhauses.

2 Vorurteile und die harten Zahlen der Realität

Personalkultur erlebte als Thema in den 90er Jahren eine große Popularität. Universitäten und Unternehmen beschäftigten sich intensiv mit dem Thema Unternehmenskultur.

Unzählige Mannjahre wurden in Workshops zur Entwicklung von Leitbildern verbracht, die am Ende des Prozesses den kleinsten gemeinsamen Nenner aller am Prozess beteiligter Personen und Funktionen dar-

stellten. In der Folge waren die Leitbilder der meisten Krankenhäuser nahezu austauschbar. In den meisten Fällen blieb es bei der Formulierung und Kommunikation der Leitbilder. Das führte dazu, dass das Thema Personalkultur lange Zeit als eher esoterisches Thema angesehen wurde. Nice to have, aber nicht zwingend notwendig.

Erst die jüngste Aufmerksamkeit für das Thema Marke, das letztlich nichts anderes bedeutet, als zu markieren, eine gewisse Position beziehen und sich damit gegen den Wettbewerb abzugrenzen, hat eine Renaissance des Themas Personalkultur mit sich gebracht.

Zumindest bei den Krankenhäusern, die Marke nicht nur als äußere Merkmale wie Logo, Markenauftritt und Corporate Design betrachten, sondern die erkannt haben, dass in einer konsequenten Ausrichtung des Gesamtunternehmens auf die Ziele und Strategie des Krankenhauses das tatsächliche Potential liegt.

Diese Krankenhäuser sehen die Marke nicht nur als Äußerlichkeit sondern erreichen die gewünschten Ziele durch ein konsequentes Prozessmanagement, in dem sie die Markenwerte und damit die Ziele und Werte des Krankenhauses in allen Bereichen des Krankenhausalltages integrieren.

2.1 Personalkosten, der größte Kostentreiber im Krankenhaus

Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO klassifiziert die Personalkosten mit einem Anteil von 70 Prozent an den Gesamtkosten als größten Kostenblock. Bei 87 Prozent der befragten Krankenhäuser, unabhängig von der Trägerschaft, stellen die Personalkosten den größten Kostentreiber dar. Die Möglichkeiten von Kosteneinsparungen im Bereich der Personalkosten werden aus Sicht der befragten Krankenhäuser überwiegend im Bereich der Ablaufoptimierung gesehen.⁵

Eine kontinuierliche Optimierung sämtlicher Abläufe in einem Unternehmen stellt zweifelsohne einen wichtigen Erfolgsfaktor jedes Unternehmens dar. Kontinuierliche Veränderungen stehen jedoch im Gegensatz zur menschlichen Natur, die in hohem Maße Konstanz anstrebt.

Damit Veränderungen nach den typischen Phasen des euphorischen Starts, der Umsetzung und den beginnenden Detailproblemen die bisweilen zu Frustration und Versandung führen, tatsächlich eine Verbesserung auf höherem Niveau erreichen, ist eine entsprechende Personalkultur im Unternehmen Voraussetzung.

⁵ BDO Deutsche Warentreuhand AG (2009): Krankenhaus 2020 – Zwischen Personalnotstand und Finanzierungslücke.

Wandel erfordert neue Personalkultur

Notwendig ist eine Personalkultur, die Veränderungen als positiv bewertet und bei den Einstellungen der Mitarbeiter im Schwerpunkt nach der Offenheit für Veränderungen selektiert.

Optimale Strukturen und Prozesse stoßen jedoch an ihre Grenzen, wenn die Menschen, die in diesen Strukturen arbeiten, nicht das volle Potential ihrer Ideen und Möglichkeiten einbringen.

B&Q, mit einem Umsatz von 3,9 Milliarden englischen Pfund das größte Heimwerkermarkt-Unternehmen Europas und weltweit an dritter Stelle, sieht einen direkten Zusammenhang zwischen engagierten Mitarbeiter und der Markenloyalität der Kunden sowie den daraus resultierenden Umsätzen in den B&Q Heimwerkermärkten.

2.2 Der Wert eines engagierten Mitarbeiters

B&Q geht davon aus, dass ein engagierter Mitarbeiter für das Unternehmen viermal so viel Wert repräsentiert wie ein nichtmotivierter Mitarbeiter, der innerlich bereits gekündigt hat.

Das nahm man zum Anlass, die Personalkultur des Unternehmens konsequent an den Zielen und Werten der Kundenorientierung auszurichten und misst dies in der Leistungsbeurteilung der Heimwerkermärkte. Innerhalb von drei Jahren gelang es B&Q, die Anzahl der Mitarbeiter, die nur eine geringe Bindung zum Unternehmen hatten oder innerlich bereits gekündigt hatten, massiv zu reduzieren.

Ein Blick auf die Gehaltssummen lässt harte Fakten sprechen.

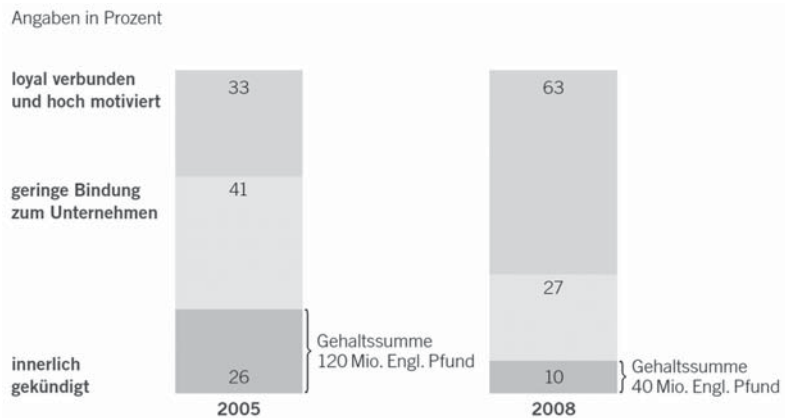


Abb. 1: Gehaltssummen, die von B&Q in innerlich bereits gekündigte Mitarbeiter investiert, im Dreijahresvergleich

Quelle: B&Q Employee Engagement to Drive Brand Advocacy, 2009

Personalkultur endet nicht am letzten Arbeitstag

Vergleicht man die Zahlen der einzelnen Ländern im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter, die angeben, nur eine geringe Bindung zum Unternehmen zu besitzen, oder innerlich bereits gekündigt zu haben, ergibt sich auch für den deutschen Markt ein erhebliches Potential.

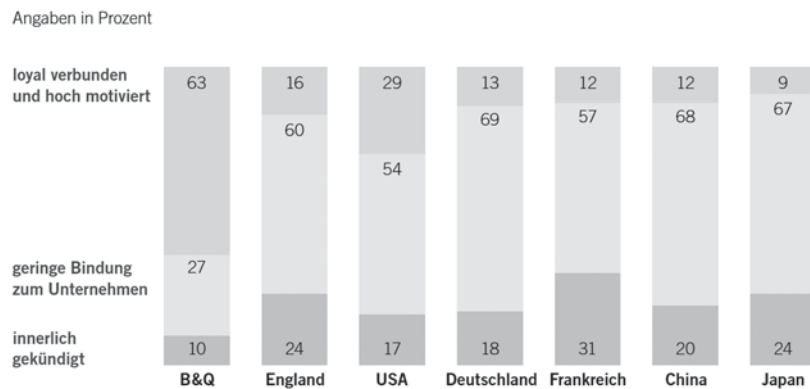


Abb. 2: Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen im internationalen Vergleich

Quelle: B&Q Employee Engagement to Drive Brand Advocacy, 2009

Personalkultur hat damit nicht nur im Hinblick auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter eine erhebliche Bedeutung. In Zeiten, in denen qualifiziertes und engagiertes Personal knapp ist, bedeutet für jedes Krankenhaus der Verlust eines guten Mitarbeiters erhebliche Kosten. Kosten, die durch die Suche, den Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess sowie den Verlust an Fachwissen und internem Organisationswissen entstehen.

3 Personalkultur endet nicht am letzten Arbeitstag

Reden, ein Blumenstrauß, ein paar Canapés und ein letztes Gespräch mit den Kollegen – so endet für viele langjährige Mitarbeiter im Krankenhaus das Arbeitsleben. Mit diesem Moment wird der Fluss der Unternehmensinformationen plötzlich zu einem Rinnsal. Zum Monatsultimo wird der interne Verteiler angepasst und das Leben geht weiter.

Gute Personalkultur endet jedoch nicht am letzten Arbeitstag. Genau in diesem Alter werden beispielsweise langjährige Mitarbeiter, die in den Ruhestand verabschiedet werden zu den wichtigsten Multiplikatoren für

Wandel erfordert neue Personalkultur

ein Krankenhaus. Sie besitzen ab diesem Moment sehr viel mehr Zeit, sich mit aktuellen Informationen des Krankenhauses auseinanderzusetzen und bewegen sich in ihrer Altersgruppe in einem Segment, das rein statisch in signifikant höherem Maße Gesundheitsdienstleistungen in Anspruch nimmt. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die jedoch von vielen Krankenhäusern nicht beachtet wird.

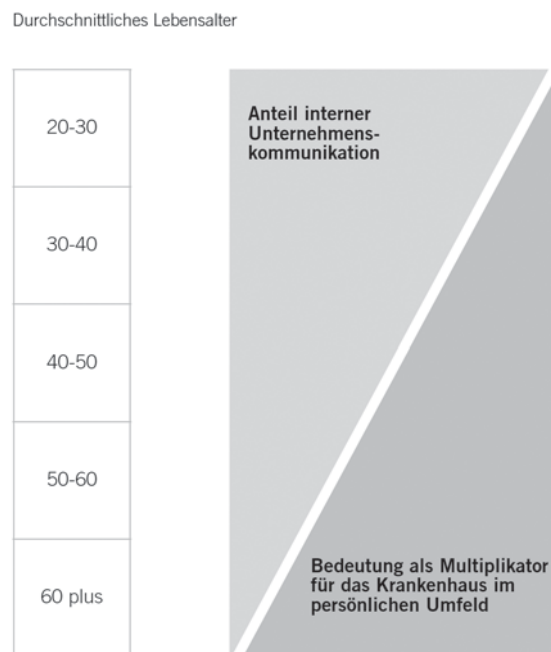


Abb. 3: Die Information stoppt in dem Moment, in dem sie die meisten Früchte tragen könnte

Quelle: Building Brands, 2010

Die Kosten, die für eine aktive Einbindung ehemaliger Mitarbeiter in Zeiten elektronischer Kommunikation und selbst bei klassischen Papier-Informationsmedien entstehen, sind vergleichsweise gering im Vergleich zu dem Effekt, den das Krankenhaus damit erzielt.

Gerade Unternehmen mit einer sehr starken Personalkultur wissen um die wichtige Loyalität ehemaliger Mitarbeiter zum früheren Arbeitgeber und pflegen die Kontakte mit hoher Intensität und Erfolg.

3.1 Gesten und Symbole sind enorm wichtig

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass rein monetäre Anreize nur eine kurzfristige Wirkung haben. Gesten und Symbole, soweit sie nicht oberflächlich und aufgesetzt sind, haben einen längerfristigen Erinnerungswert und eine starke anekdotische Kraft. Kein Flurfunk eines Krankenhauses beschäftigt sich mit Power-Point Präsentationen oder Ertragsrechnungen. Mit akribischer Genauigkeit wird jedoch das Verhalten bei außergewöhnlichen Ereignissen im Krankenhaus analysiert, diskutiert und im kollektiven Gedächtnis abgespeichert. Letztlich leitet jeder Mitarbeiter aus diesen Gesten eine Art Barometer ab, wie der eigene Einsatz geschätzt wird und welche Werte im Unternehmen für wichtig erachtet werden.

Eine breit angelegte tiefenpsychologische Studie zum Thema Werte, die sich mit der Frage beschäftigte, welche Werte den Menschen in der heutigen Zeit ganz besonders wichtig sind, kommt zu dem Schluss, dass es letztlich der Respekt ist, der Menschen wirklich wichtig ist. „Ohne genau zu wissen, warum sie das tun, bewerten Menschen nicht nur Menschen sondern auch Produkte oder Marken danach, ob sich hier ein genereller Respekt vor dem Leben findet.“⁶

Die Entscheidung über den Verbleib eines Archivs wissenschaftlicher psychotherapeutischer Studien, die von den ehemaligen Koryphäen eines Krankenhauses angelegt und für die damalige Zeit bahnbrechend war, ist keineswegs nur eine betriebswirtschaftliche Rechnung. Sehr genau wird von den Mitarbeitern beobachtet und registriert, wie mit seinerzeit herausragenden Leistungen umgegangen wird und welche Wertschätzung sie erfahren.

Personalkultur setzt sich als Muster in allen Beziehungsgeflechten eines Unternehmens fort. So wie die Mitarbeiter eines Krankenhauses aufmerksam wahrnehmen, wie mit der Leistung ehemaliger Kollegen umgegangen wird, so beobachten Besucher eines Krankenhauses mit sehr hoher Sensitivität, wie die Mitarbeiter eines Krankenhauses mit älteren Menschen umgehen. Erlebnisse dieser Art sind in hohem Maße prägend für Einstellungen und Präferenzen zum Krankenhaus.⁷

6 Institut Rheingold (2009): Was ist wirklich wichtig. Was berührt Menschen heute besonders. Was sind kulturelle Valenzen?

7 Jaeger, Hartwig (2007): Krankenhaus ohne Angst. Befürchtungen, Bedürfnisse und Wünsche von (zukünftigen) Patienten, Angehörigen und Besuchern.

4 Gebäude als Teil der Personalkultur

Moderne Krankenhausgebäude entstehen in allen Teilen des Landes und werden stolz vom jeweiligen Träger als Krankenhaus der Zukunft präsentiert. Die Investitionen in Um- und Neubauten sind enorm. Im Ergebnis gleichen sich viele der Neubauten in hohem Maße und repräsentieren den jeweiligen Zeitgeist der Architektur, vergeben jedoch die enorme Chance, einen individuellen Ausdruck für das Krankenhaus zu finden.

Nur wenige Krankenhäuser nutzen bislang das enorme Potential der Gebäudearchitektur und der Architektur des Raumes, den Charakter und die Werte des Krankenhauses auszudrücken. Dabei erleben Mitarbeiter den Raum des Krankenhauses nahezu täglich. Partner und Multiplikatoren werden bei ihren Besuchen vor Ort von der Architektur im Raum geprägt und spiegeln diese Erlebnisse an die Mitarbeiter.

Damit hat das Gebäude und die Architektur im Raum eine enorme Wirkungskraft, die von keinem anderen Medium erreicht wird.

Auch hier liegt die Bedeutung in der Differenzierung. Nur wenige würden auf die Idee kommen, in die einstmals vom Strukturwandel enorm getroffene baskische Stadt Bilbao zu reisen, wenn das dortige Museum ein austauschbarer Museumsbau wäre.

Das BMW-Hochhaus in München, einem Vierzylinder nachempfunden wurde zur Ikone und hat über viele Jahre dazu beigetragen, die Personalkultur für Mitarbeiter und Besucher erlebbar zu machen. Das BMW-Werk in Leipzig verfolgt genau das gleiche Ziel. Rohkarosserien und lackierte Karosserien werden für alle Mitarbeiter und Besucher sichtbar quer durch das Zentralgebäude befördert und schaffen damit ein ständiges Bewusstsein für die Produktion. Ziel der Architektur ist es, Transparenz zu schaffen, Kommunikation zu fördern und die enge Verzahnung sämtlicher Funktionen des Unternehmens BMW deutlich werden zu lassen.

Gebäude bieten ein hohes Potential, Personalkultur erlebbar werden zu lassen. Kein potenzieller Mitarbeiter überhört die subtilen Signale, die von einem individuellen Gebäude und einer wertorientierten Architektur im Raum ausgehen. Jeder Mitarbeiter orientiert sich an der Disziplin, die als Maßstab an die Architektur und die Architektur im Raum angelegt werden und interpretiert sie als Erwartungshaltung an die Qualität seiner eigenen Arbeit. Die Gestaltung von Mitarbeiterräumen, öffentlichen Räumen und Patientenzimmern geben tagtäglich ein sprechendes Zeichen der Personalkultur des jeweiligen Krankenhauses.

5 Personalkultur ist Chefsache

Je komplexer die Aufgaben, desto stärker muss die Führung über die Vorgabe grundlegender Werte und Ziele erfolgen. Vornehmste Aufgabe der Leitung eines Krankenhauses ist es daher, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, als Gruppe Leistungen zu erbringen, in dem man ihnen gemeinsame Ziele und Werte, die richtige Organisationsstruktur sowie kontinuierliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

Aufgrund der engen Verbindung von Strategie, Organisation und Personalkultur ist die Verantwortung auf der obersten Führungsebene angesiedelt. Wirksam werden kann Personalkultur nur dann, wenn sie sich als Muster in allen Bereichen und Funktionen des Krankenhauses fortsetzt, wie vorab zum Thema Talent Management ausgeführt.

Wie in allen hierarchischen Organisationen sind dabei Signale und Gesten wichtig. Mitarbeiter sind Kunden der Führung, ihre Nachfragemacht ist ihr Engagement und ihre Loyalität. Honoriert wird dabei in hohem Maße Glaubwürdigkeit und Authentizität.

Personalkultur wird vorgelebt und an ihrer konsequenten Umsetzung gemessen.

Eine individuelle Personalkultur bietet die besten Voraussetzungen für das Krankenhaus der Zukunft, die fähigsten Mitarbeiter zu rekrutieren und erfolgreich an das Krankenhaus zu binden.