

## Kurzfassung des Vortrags

**Vortrag: Vertrauen ist kein Sprintprojekt. Unternehmenskultur im Krankenhaus. Referent: Marcus Baer (Schön Klinik Bad Bramstedt)**

### **Vertrauen ist kein Sprintprojekt!**

Der Schön Klinik Bad Bramstedt ist es gelungen, innerhalb von vier Jahren aus einer hohen Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz und der Klinik als Arbeitgeber einen sogenannten „Great Place to Work®“ zu entwickeln. Die Teilnahme an dem Wettbewerb „Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ legte hierfür den Grundstein. Das Besondere an dem Prozess war, dass sich die Zufriedenheitswerte in den ersten Jahren spürbar, aber dennoch nur moderat entwickelten. Am Ende der bislang sechs Befragungen standen nach hohen Veränderungsraten der letzten Jahre Gesamtergebnisse, die zur Prämierung der Klinik als ein „Great Place to Work®“ führten und im Wettbewerb 2013 den ersten Platz in der Kategorie Kliniken einbrachte. Im branchenübergreifenden Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ reichte es in der Größenordnung bis 500 Mitarbeiter für Platz 16.

Um das zu erreichen, waren vor allem Geduld und Durchhaltevermögen gefragt. Denn Vertrauen zu gewinnen, stellte sich als Schlüsselement in der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit heraus. Dieses entsteht jedoch nicht über Nacht oder lässt sich gar verordnen. Mit Hilfe vielfältiger Maßnahmen und einer grundsätzlichen Veränderung im Umgang miteinander ist es der Klinik gelungen, einen Kulturwandel zu vollziehen.

„Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz.“ Im Jahr 2007 stimmten dieser Aussage im Fragebogen nur 44 Prozent zu. Ende 2012 waren es 83 Prozent.

### **Kulturwandel als Team-Event**

Ein Kulturwandel dieser Art ist nur möglich im Zusammenspiel der beteiligten Gruppierungen Klinikleitung, Führungskräfte, Betriebsrat und den Mitarbeitern selbst. Denn nur in diesem Zusammenwirken ist ein echter Kulturwandel möglich, der letztendlich in übergreifendem Vertrauen mündet.

Der Klinikleitung kommt vor allem in der ersten Phase eine bedeutende Rolle zu. Sie muss den Prozess „top-down“ vorgeben und insbesondere vorleben. Kritik zu akzeptieren und nicht abzublocken, ist dabei eine der größten Herausforderungen. Transparenz zu schaffen und das Thema nicht einfach an die nächste hierarchische Ebene zu delegieren, sind hierbei

Grundvoraussetzungen für den Erfolg. Authentizität im Handeln lässt sich hierbei über die Wahl von Maßnahmen, die zu einem passen und hinter denen man wirklich steht, erreichen. Das Mitnehmen der Führungskräfte, die in ihrer Rolle unmittelbare Schnittstelle zu den Mitarbeitern bilden, ist für den Wandel der Führungskultur unerlässlich. Es muss dabei auch beachtet werden, dass Führungskräfte ebenso Mitarbeiter sind, die an ihre jeweiligen Vorgesetzten entsprechende Erwartungen haben. Eine hohe Zufriedenheit der Führungskräfte ist Grundvoraussetzung für die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz.

Da nahezu alle Maßnahmen, die zu Veränderungen in den betrieblichen Abläufen führen, der Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegen, ist es immens wichtig, diesen quasi als „Botschafter des neuen Weges“ zu gewinnen. Dies gelingt nur mit großer Offenheit über die geplanten Schritte und Maßnahmen und vertrauensvoller Zusammenarbeit.

Vor allem jedoch muss man verstehen, wie sehr das Eingestehen von Zufriedenheit ein Vertrauensbeweis der Mitarbeiter ist, für den diese erst einmal die Gewissheit brauchen, dass bei Zeigen steigender Zufriedenheit die Bemühungen der Leitung nicht eingestellt werden.

### **Die Bedeutung von Information & Kommunikation**

Nach dem desaströsen Ergebnis der ersten Befragung war es wichtig, sich auf die richtigen Themen zu konzentrieren, da nicht alle Handlungsfelder gleichzeitig angegangen werden konnten. Der Fokus fiel hierbei auf Sachverhalte, bei denen möglichst schnell sichtbare Erfolge erzielt werden konnten. Information und Kommunikation seien als Schlagwörter benannt. Transparenz über Entscheidungen und „Berechenbarkeit“ der Leitung waren dabei vertrauensbildende Maßnahmen. Neben zahlreichen kleineren Maßnahmen sei die Bedeutung der Art und Weise, wie in einem Unternehmen miteinander, auch über hierarchische Ebenen hinweg, kommuniziert wird, hervorgehoben. Positive Veränderungen in diesen Bereichen werden seitens der Mitarbeiter als besonders wertschätzend wahrgenommen.

### **„Der Baum des Vertrauens“**

Der Aufbau von Vertrauen benötigt Zeit und ist daher vergleichbar mit dem Wachstum eines Baumes. Erste kleine Maßnahmen zur Verbesserung der Informationspolitik und Kommunikation entsprechen der Saat und „Aufzucht“ des kleinen Bäumchens. In der nächsten Zeit ist das zarte Pflänzchen diversen Stürmen und Schädlingen (Zweifel, Skepsis, Misstrauen) ausgesetzt. Durchsteht man jedoch diese Durststrecke, wird der Baum allmählich kräftiger



und man kann sich langsam aber sicher den sog. „dicken Brettern“ widmen, also bedeutsamen Themen, die mit höherem Aufwand angegangen werden müssen. Auch können im Verlauf ganz gezielt Einzelmaßnahmen durchgeführt werden, von denen ggf. nur einzelne Mitarbeitergruppen betroffen sind. Beharrlichkeit und Ausdauer bei diesen Themen vermitteln Glaubwürdigkeit. Sie läuten einen grundlegenden Stimmungswandel ein, der früher oder später in einem grundsätzlichen Vertrauen gipfelt, das, verankert in der neuen Kultur, quasi die Wurzel des Baumes darstellt und im Zusammenspiel der beteiligten Akteure (Klinikleitung, Führungskräfte, Betriebsrat und Mitarbeiter) zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit führt.

### **Zukünftige Herausforderungen**

Die Themen der Zukunft sind Flexibilisierung der Arbeitszeit, Demografiemanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Gesundheitsförderung mit dem Ziel, als Arbeitgeber attraktiv für neue Mitarbeiter zu sein, erfahrene und auch ältere Mitarbeiter zu binden und deren Leistungsfähigkeit zu erhalten. Hierbei wird der Integration der unterschiedlichen „Mitarbeitergenerationen“ eine hohe Bedeutung beigemessen, da traditionelle Anreizsysteme nicht mehr pauschal funktionieren werden. Die grundsätzliche Einstellung zur Arbeit dieser Gruppen, die man alle braucht, differiert deutlich. Kreativität ist gefragt.