

#DRAHTSEILAKT

Joachim Prölß, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

*„Zeitgemäße ‚Leader‘ beherrschen die Balance:
Sie können genauso Strukturen und Prozesse optimieren
wie Teams begeistern und beteiligen.“*

2 Optimieren vs. inspirieren: Wie Management und Leadership als zwei Pole aufeinanderprallen

Martin Camphausen

„Ich bin hier der Boss. Was ich sage, wird gemacht!“ Auch wenn das selten jemand so klar ausspricht, ist gerade das Gesundheitswesen mit seiner stark hierarchisch geprägten Historie prädestiniert für eine solche oder zumindest vergleichbare Denkweise. „Nun, so ist das eben“, könnte nun der eine oder andere denken, der das nicht anders gewohnt ist oder sich der Lage ergeben hat. Es gibt aber immer mehr Stimmen, die sich das nicht mehr oder zumindest nicht pauschal gefallen lassen möchten. „Aufmüpfiges junges Volk!“ könnte wiederum an dieser Stelle der eine oder andere denken. Und er hätte recht, denn die jüngeren Generationen haben keine Lust mehr, sich wie eine reine Ressource behandeln oder mancherorts gar gängeln zu lassen. Was aber viel wichtiger ist: Da unterscheiden sich die heutigen jüngeren Generationen überhaupt nicht von vorherigen jüngeren Generationen, denn ältere Generationen haben seit jeher auf die Jüngeren geschimpft. Untergegangen ist die Welt dadurch jedoch nie. Das nennt sich dann wohl gesellschaftlicher Fortschritt. Geändert hat sich aber, dass Top-Down-Machtspiele im Gesundheitswesen zwar weiterhin zur Tagesordnung gehören, sie aber nicht mehr zeitgemäß sind und die Akzeptanz für solches Verhalten sinkt. Die „Ich bin hier der Boss!“-Fraktion setzt auf Management und Manager, während eine neue Generation heranwächst, die stärker von Leadern geführt werden möchte und selbst auf Leadership-Prinzipien setzt.

Management, Leadership, Führung – alles semantische Umdeutungen derselben Sache? Mitnichten, denn allein auf der elementarsten Ebene ist der Unterschied groß: Manager sind Verwalter und Leader Visionäre. Und in dem Fall gilt nicht das kernige Sprichwort des Ex-Bundeskanzlers Schmidt „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“. Leadership steht für Freiraum und Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel – alles Dinge, die in der heutigen Zeit wichtig sind und über Begriffe wie VUCA-Welt, Change Management, digitale Transformation, Disruption und dergleichen nicht umsonst längst Einzug in unsere Alltagssprache erlangt haben. Das Augenmerk von Leadern liegt darauf, neue Dinge anzugehen und neue Welten zu erschaffen oder zu erobern, statt bestehende Welten intensiver zu erkunden. Es geht um Effektivität statt Effizienz. Leader rammen einen Pflöck in die Zukunft ein und lassen den Weg offen oder Abzweigungen zu und sind auch bereit, einen vorher gesteckten Rahmen zu hinterfragen. Manager rammen viele Pflöcke in die Gegenwart oder höchstens nahe Zukunft und kontrollieren jeden Schritt, weil es zu ihrem Auftrag und ihrem Erfolgsverständnis gehört. Beim Management geht es also um Perfektion und die Optimierung von Prozessen und Abläufen genauso wie Planung und Kontrolle. Lasten- und Pflichtenhefte, Projektpläne, Meilensteine und Unverrückbarkeit prägen den Alltag. Leadership ist das genaue Gegenteil, es lässt Änderungen zu, inspiriert und motiviert.

Eine Zeitenwende hat begonnen. Sie ist gesamtgesellschaftlich, sie ist radikal, sie kommt zuweilen unverhofft und plötzlich. Natürlich ist sie dadurch nicht morgen überall umgesetzt. Aber das Gesundheitswesen muss flinker und flexibler werden. Das geht schwieriger, wenn man Schablonen und eingespielte – um nicht zu sagen eingefahrene – Muster im Kopf hat. Die Komfortzone ist sicher die liebste Zone von Managern. Leader hingegen setzen sich zumindest häufig Zonen aus, in denen sich kaum jemand auskennt. Wichtig ist bei aller vorteilhafter Beschreibung: Leadership ersetzt Management nicht, Management und Leadership ergänzen sich im Idealfall. Denn es braucht ja auch bodenständigere Menschen, die den Laden zusammenhalten wie er ist und nicht ständig eine noch größere Zukunft zusammenträumen. Nur: Wie groß ist der Anteil an Leadern im Gesundheitswesen derzeit? Es braucht mehr von ihnen, um vor volatilen Umweltfaktoren nicht zurückzuschrecken und hilf- wie machtlos dazustehen, sondern darin Herausforderungen zu begreifen. Und dieses Mindset sollte außerdem nicht einfach im Kopf der Etablierten auf „soll diese Art Risiko doch die Startup-Welt tragen“ verlagert werden.

Wie bereits dargelegt, prallen die Monstranzen „optimieren“ und „inspirieren“ der Manager und Leader insbesondere im Gesundheitswesen zunehmend aufeinander. Ihre Weltsicht ist eine ganz andere, daher gehen sie Dinge anders an. Dabei zählen nicht im eigentlichen Sinne die Plattitüden über die verschiedenen Generationen am Ende des Alphabets und die große

Frage, ob man am Ende des Alphabets oder des Lateins ist. Vielmehr geht es hierbei darum, dass in einer weit verzweigten Welt, in der sich Berufsbilder durch die Technisierung und Digitalisierung rasch ändern, und es zunehmend weniger darum gehen sollte, wer älter oder berufserfahrener ist oder gar am längeren Hebel in einer Hierarchiekette sitzt, sondern darum, wie komplexeste Herausforderungen alsbald respektive überhaupt gelöst werden können. Je jünger die Generation, umso wahrscheinlicher ist, dass ihre Vertreter selbstverständlicher mit dem Bewusstsein aufgewachsen sind, dass Einbahnstraßen-Prozesse und starre Projektpläne keine Antworten auf die großen Fragen der Zeit sein dürfen.

Was hat das Ganze nun mit Employer Branding zu tun? Unternehmen, die eine Arbeitgebermarke aufbauen oder weiterentwickeln möchten, stehen in den nächsten Dekaden mit ihren Führungsteams vor der Herausforderung, das Manager-Leader-Dilemma aufzulösen zu müssen. Wobei das keine Prognose darstellen soll, dass es definitiv ein Dilemma geben wird, denn wie zuvor erläutert, können sich die Ansprüche von Managern und Leadern ergänzen – jedoch ist das mehr graue Theorie. Denn ob Top-Down-geprägte Manager die Koexistenz oder gar die elementare Einbindung von Leadern zulassen, ist eine Frage, an die zumindest ein deutliches Fragezeichen gesetzt werden kann. Dabei ist es wichtig, dass – egal, welches Modell gefahren wird – eine klar erkennbare Linie dabei herauskommt. Denn einer der größten Knackpunkte für Gesundheitsunternehmen wird in den kommenden Jahren mehr als je zuvor sein, ausreichend, vor allem aber ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, das zudem im Idealfall auch den Cultural Fit, also eine kulturelle Passung zum Unternehmen, besteht. Und da Personalsuche somit zur absoluten Chefsache avanciert, muss in der Führung Einigkeit herrschen, um eindeutige Signale an die jeweilige Organisation zu senden.

Bedenkt man, dass der Professionalisierungsgrad des Managements beispielsweise in vielen Krankenhäusern nicht mal für die aktuellen politischen Herausforderungen ausreicht, so fragt man sich, wie Krankenhäuser auf nicht abwendbaren gesellschaftlichen Wandel reagieren möchten. Oder sie bleiben wie die letzten zehn Jahre die ewig Getriebenen der Politik, werden dann aber nicht müde, ihre Lage zu beklagen. Gleiches gilt für den stark mittelständisch geprägten MedTech-Markt.

2.1 Führung als elementares Bindeglied zwischen Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung

Führungskräfte sind das Bindeglied zwischen der obersten Führung einer Organisation und den Mitarbeitern und verbinden damit die strategische Ausrichtung mit der operativen Umsetzung. In ihrer Sandwich-Position tragen sie außerdem eine hohe Verantwortung für die interne Implementierung und Weiterentwicklung von Marken (Internal Branding) und Arbeitgeber-

marken (Internal Employer Branding). Seit jeher kommt Führungskräften also eine wichtige und herausfordernde Rolle in Unternehmen zu. Durch die digitale Transformation wird der Anspruch an sie aber ungleich höher, denn die Umwelt- und Unsicherheitsfaktoren nehmen zu und einzelne Personen können das kaum abfangen, weil der Fundus an Fach- und Führungsreper-toire ein Ausmaß annehmen müsste, das nur zu bewältigen ist, wenn man wirklich führen möchte und nicht einfach qua langer Betriebszugehörigkeit oder fehlender Bewerber eine leitende Position zugesprochen bekommen hat.

Gemäß der alten Weisheit „Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, Mitarbeiter verlassen Führungskräfte“ steht fest, dass Mitarbeiterbindung einer der wichtigsten Bausteine von Führungsverhalten ist und schnell misslingen kann, wenn Personen führen, denen Führung und das Arbeiten mit Menschen kein Spaß macht. Da Employer Branding entgegen der landläufigen Meinung im Gesundheitswesen (und leider auch darüber hinaus) kein austauschbares Recruiting-Tool ist, sondern ein fundierter strategischer Prozess, der genauso der Ansprache potenzieller Bewerber wie der Mitarbeiterbindung dient, haben Führung und Arbeitgebermarke weit mehr miteinander zu tun als sich Entscheider üblicherweise verdeutlichen.

Eine Employer Brand (Arbeitgebermarke) ist nur dann erfolgreich, wenn sie keine stromlinienförmige Organisation, sondern eine Unternehmenskultur mit deutlichen Differenzatoren gegenüber anderen Organisationen prägt. Im Gesundheitswesen trauen sich aber leider die meisten Unternehmen nicht, mutig Ecken und Kanten zu zeigen, weil sie denken, dies würde dem Perfektionsanspruch widersprechen, den die Gesellschaft vermeintlich an sie stellt oder den sie selbst (in dieser Hinsicht fälschlicherweise) an sich stellen. Dabei ist eine dezidierte, besondere Unternehmenskultur das, was einen Arbeitgeber einzigartig macht. Dabei geht es nicht um fancy bunte Bilder und die flottesten Sprüche, sondern um Einzigartigkeit gepaart mit Glaubwürdigkeit und Natürlichkeit. Wie soll man das denn herausfinden? Ganz einfach: Die Mitarbeiter fragen, denn sie sind es, die ein Unternehmen am besten kennen. Und den Alltag von Unternehmen prägen nicht die obersten Unternehmenslenker, sondern Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams.

Können Führungskräfte eine Unternehmenskultur prägen oder wird die Kultur von den Mitarbeitern geprägt? Darauf gibt es sicher keine eindeutige Antwort, da das eine höchst individuelle Sache ist. Klar ist aber, dass Führungskräfte einen hohen Einfluss auf ihre Teams haben können, wenn sie Führung ernstnehmen. Dann können sie auch zum Kulturträger werden. Packt man all diese Anforderungen in ein großes Paket und in einen Stellenausschreibungstext, wird deutlich: Solche Führungskräfte zu finden oder gar selbst auszubilden, ist eine Höchstanstrengung für Organisationen. Die digitale Transformation erhöht den Druck außerdem durch sich androhende wandelnde Geschäftsmodelle und damit verbundene veränderte Herausforderungen, denen sich nicht nur Mitarbeiter, sondern selbstverständlich

auch Führungskräfte anpassen müssen, um glaubwürdig Lösungen und Entwicklungspfade vor ihren Mitarbeitern vertreten zu können. Wer solchem Druck ausgesetzt ist, benötigt einen Arbeitgeber, der in sein fortwährendes Vorankommen und eine hohe Bandbreite an Führungsstilen investiert, damit sie flexibel eingesetzt werden können. Denn nur durch facettenreiches Führungsverhalten kann die Bindung von Mitarbeitern in einer Arbeitswelt voller neuer Herausforderungen erzielt werden.

Mit dem Begriff Leadership geht häufig auch der Anspruch einher, transformational führen zu müssen. Welche Kompetenzen muss man für die transformationale Führung besitzen und auf was ist zu achten? Es gibt verschiedene Konzepte, mit denen transformationales Führen gelingen kann. Keines von ihnen kann den Anspruch auf absolute Richtigkeit und Wahrheit erheben. Einige Kernaspekte teilen aber im Wesentlichen alle Konzepte:

- **Vorbildfunktion:** Die Führungskraft wird als integer und glaubwürdig wahrgenommen und ist der menschliche wie fachliche Orientierungspunkt, wodurch sie viel wesentlicher Einfluss nehmen kann als mit reinem Druck.
- **Motivation:** Erfolgserlebnisse werden durch erreichbare und dennoch anspruchsvolle Herausforderungen sowie attraktive Ziele geschaffen. Sinn und Werte sind hier elementar. Transformationale Führungskräfte inspirieren durch dieses Vorgehen. Sie zeigen nicht, was sie selbst können, sondern was in jedem Teammitglied steckt – und stehen mit ihrem Können eher coachend bereit. Stolz auf die eigenen Leistungen und Erfolgserlebnisse regen wiederum zu überdurchschnittlichen Leistungen an.
- **Stimulation:** Ziel ist die eigenständige Problemlösung der Mitarbeiter durch intellektuelle Anregung über Kreativität und besondere Fähigkeiten. Dadurch sollen ein positiv gewandtes Hinterfragen und Optimieren erzielt werden. Kontinuierliche Veränderungen und Verbesserungen aus der eigenen Organisation heraus sind das, was man sich davon verspricht.
- **Förderung:** Führung wird dabei nicht nach „Schema F“ abgefrühstückt und mit einem einheitlichen Führungsstil versucht, jeden Mitarbeiter mit möglichst wenig Aufwand bei der Führungskraft gleich zu führen. Im Gegenteil geht es um die möglichst individuelle Förderung jedes einzelnen. Die Folge bei Gelingen: Motive wecken und Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern entwickeln, damit sie selbstständig arbeiten können.
- **Kommunikation:** Ein im wahrsten Sinne guter Ton kann viel bewegen. Faire Spielregeln und für alle gleiche Grundsätze sind von größter Wichtigkeit. Klare Kommunikation kann dabei aber auch bewirken, dass Abläufe, Besprechungen und dergleichen effizienter Besprechungen ablaufen.

- **Innovation:** Unternehmerisches Denken (neudeutsch Entrepreneurship) und Innovation bedingen sich gegenseitig. Sie sind aber keine Sache, die von einzelnen kommen darf, sondern in der gesamten Organisation verankert sein sollte. Je tiefer die Durchdringung, umso fortschrittlicher das Unternehmen. Eine entsprechende unternehmerische Ethik kann großen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern und die gesamte Unternehmenskultur haben. Innovation und Verbesserung werden nicht angeregt, wenn man Mitarbeitern angewöhnt, dass sie dem zu folgen haben, was oben oder von einzelnen beschlossen wurde. Vielmehr ist es wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich jeder als Innovator sieht – denn Innovationen müssen ja nicht immer gleich ein neues Produkt oder Geschäftsmodell bedeuten.
- **Ergebnisorientierung:** Alle schönen Schlagworte der Welt bringen nichts, wenn das Ergebnis nicht stimmt. Dafür müssen Kräfte auf das Wesentliche fokussiert werden. Daher geht es beim Leadership/der transformationalen Führung nicht um Selbstdarstellung Einzelner – was oft fehlinterpretiert wird – sondern um Umsetzungsstärke. Davon getrieben, wird jede wahre transformationale Führungskraft alles daransetzen, ein Umfeld zu schaffen, das messbare Ergebnisse hervorbringt. Da ist es ganz egal wie sich das System nennt.

Kurzgefasst könnte man sagen transformationale Führung ersetzt Verwaltung und Mikromanagement. Auch wenn in etlichen Gesundheitseinrichtungen nicht einmal professionelle Managementstrukturen vorherrschen, ist der Drang zur Kontrolle und Machtausübung doch flächendeckend vorzufinden. Sich in solchen Strukturen transformationalen Führungsanspruch und Zukunftsdenken zu versprechen, klingt in der ersten Sekunde wahnwitzig. Doch eines ist klar: Egal, welchen Führungsstil man wo vorfindet, so wie es derzeit im Gesundheitswesen um Führungsverständnisse bestellt ist, kann es nicht weitergehen. Und nur damit das nicht missinterpretiert wird: Mehr Eigenverantwortung bedeutet nicht Hierarchielosigkeit oder gar Anarchie. Doch man hat gerade als Vertreter jüngerer Generationen häufig den Eindruck, dass sofort und pauschal mit Totschlagargumenten niedergetreten wird, wenn sich Keime neuer Ideen zu sprießen wagen. Ketzerisch könnte man hier fragen, wieso Vertreter des Top-Down-Ansatzes Angst vor Machtverlust haben. Denn geht es im Gesundheitswesen um Macht Einzelner oder das medizinische, pflegerische und technische Fortkommen aller zum gesellschaftlichen Zweck? Die alte Leier vom Patienten, der im Mittelpunkt steht, kann niemand mehr hören, der im Top-Down-Konstrukt gefangen ist, denn dort scheint es mehr um Machterhalt als um den Patienten zu gehen.

Und wie stehen nun die Themen transformationale Führung und Unternehmenskultur in Bezug zueinander? Jede Art der Führung hat Auswirkungen auf Team- und Organisationsgefüge und damit die Kultur. Denn selbst wenn Führungskräfte ihre Rolle nicht aktiv wahrnehmen, wirkt sich dieses Ver-

halten auf ihr Umfeld aus – nur eben nicht im Sinne der Gesamtorganisation, sondern als ungesteuertes, freies Radikal. Dabei ist es wichtig, dass in Organisationen ein im Wesentlichen gleiches Verständnis einer Unternehmensmarke und darauf aufbauend einer Arbeitgebermarke vorherrscht. Warum? Weil Identifikation mit einem Arbeitgeber und seinen Werten den Rahmen für Bedeutung bildet. Das wiederum prägt die Kultur einer Organisation und bildet ihr festes, schwer veränderbares Fundament. Häufig hört man davon, dass Unternehmen ihre Kultur in ein oder zwei Jahren praktisch mit einem Fingerschnipp geändert hätten. Aber man sollte niemandem in seiner Hybris glauben, denn eine Unternehmenskultur ist in erster Linie vorhanden – und kann nur über viele Jahre, langsam und in Teilen verändert werden.

Eine Unternehmenskultur ist kein Paar Schuhe, das man im Fachhandel mit 14-Tage-Rückgaberecht umtauschen kann, wenn sie einer Unternehmensleitung nicht passt. Transformationale Führung maßt sich nicht an, Antworten parat zu haben und jede Unwägbarkeit auf dem Weg zu einem (neuen) Ziel zu haben. Sie lässt im Gegenteil den Weg offen und bestimmt in erster Linie die Himmelsrichtung. Deshalb ist sie mit dem Anspruch jüngerer Generationen tendenziell leichter zu vereinen, da jüngere Generationen diesen Freiraum vermehrt mit Engagement honorieren werden.

Ein wenig mehr Drive wird in die Sache kommen, je mehr sich Medical Start-ups am Markt behaupten und nicht als die Hoodie-Fraktionen junger Wilder mit verrückten Technik- und Plattformideen abgestempelt werden. An diesem Punkt befindet sich das deutsche Gesundheitssystem gerade. Es wird interessant zu beobachten sein, ob Start-ups den großen bekannten (Arbeitgeber-)Marken die Fach- und Führungskräfte vor der Nase wegschnappen, an ihnen vorbeiziehen und selbst zu etablierten Playern im Markt werden oder der Wettbewerb sie verschluckt und überrennt. Aber ob großer Player oder (kleines) Startup, die besten Führungskräfte zu beschäftigen hat in vielerlei Hinsicht eine zentrale Bedeutung. Sie sind zentrale Anlaufstelle in allen Belangen, halten den Laden zusammen, entwickeln Teams fort und sind schlussendlich die wichtigste Instanz zur Mitarbeiterbindung. Und die ist beim Employer Branding genauso wichtig wie die Attraktivität für neue Mitarbeiter.

2.2 Digitale Transformation, Cultural Fit und die Auswirkungen auf Führungsverständnisse

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ wusste schon Heraklit, dessen Lebensweisheit zur wohl bekanntesten Zusammenfassung der empirischen Change Management-Forschung wurde. Nun wird der Begriff „Change“ weitgehend durch „digitale Transformation“ abgelöst, die Weisheit bleibt indes dieselbe. Ob man nun der Überzeugung ist, dass der Wandel zum Dauerzustand wird oder es immer war, durchweg hat man das Gefühl, das Tempo

habe sich drastisch erhöht und alles brummkreisele in Windeseile um einen herum. Die rasante technische Entwicklung, die zunehmende Vernetzung, Datenschätze, die mehr und mehr „smart“ gemacht werden und nicht mehr einfach nur „big“ sind und die damit einhergehenden Anforderungen an Geschäftsmodelle: Unternehmen zukunftsfähig zu halten scheint so herausfordernd wie nie. Die Komplexität zu managen oder gar zu reduzieren und simple Lösungen für komplexe Modelle skalierbar zu machen, ist die große Kunst und zugleich der Schlüssel für Erfolg. Es kommt längst nicht mehr auf Einzelne und ihre Kompetenzen an, sondern darauf, schnell Antworten auf neue Herausforderungen zu finden. Team- und Organisationsstrukturen müssen flexibler werden, Ad-hoc-Maßnahmen gehören zur Tagesordnung.

Die Auswirkungen der Digitalen Transformation sind so weitreichend, dass sich Organisationen und ihre Mitarbeiter gut darauf vorbereiten müssen. Dazu braucht es Leadership genauso wie Entschlossenheit. Deshalb dürfen Führungskräfte nicht mehr diejenigen sein, die ihre Position erhalten, weil sie am längsten im Unternehmen sind oder eine hohe Fachexpertise haben. Vielmehr benötigen sie die den absoluten Willen, Menschen und Themen voranbringen zu wollen statt nur Themen. „Das haben wir immer schon so gemacht“ muss dabei mehr denn je ein Satz sein, dem entgegnet wird: „Dann machen wir es jetzt eben anders!“

Die Implikationen für die Arbeitgebermarkenbildung und -fortentwicklung sind gelinde gesagt krass, denn neben der Digitalen Transformation wird es die nächsten 15–20 Jahre einen Shift im Führungsverständnis geben. In der Übergangphase wird die Koexistenz diametral gegenüberstehender Führungsverständnisse etliche Unternehmen an die (emotionale) Belastungsgrenze bringen. Employer Brands werden dabei intern vor der Herausforderung stehen, welche Führungskräfte sie bei der Mitarbeiterbindung mehr ansprechen möchten: Manager oder Leader. Gleiches gilt für die Mitarbeitergewinnung. Auf den ersten Blick eine kaum lösbare Aufgabe. Doch anstatt so zu überspitzen, sollte man die Dinge vielleicht einfach nehmen wie sie kommen und sich freuen, wenn mehr Vielfalt in einst starre Führungsmantaras kommt. Niemand weiß, ob die Diversity – um das leicht überstrapazierte Wort zu bemühen – nicht einfach im Alltag viele Dinge regelt, ohne dass sie in Führungsleitsatz-Granitblöcke gemeißelt wurden. Es gab immer neue Generationen, Führungskräfte, Managementlehren und dergleichen mehr. Eingebrochen ist dadurch längst nichts.

Es geht im Kern um die Frage Cultural Fit oder Professional Fit. Die meisten Gesundheitsunternehmen sind auf den „Professional Fit“ ausgerichtet. Er konzentriert sich auf die rein formale Qualifikation von Mitarbeitern und Bewerbern. Der emotionale Berufsalltag wird aber nicht von formalen Strukturen, sondern informellen Dingen zusammengehalten. Engagement und Motivation entstehen durch Schnittmengen auf persönlicher Ebene wie Wertemustern und Überzeugungen. Daher ist der „Cultural Fit“ ein wesent-

licher Erfolgsfaktor für gute Zusammenarbeit und die hoch motivierte Erledigung von Aufgaben – und eben nicht nur das pflichtbewusste Abarbeiten. Zur Unternehmenskultur passende Mitarbeiter fühlen sich außerdem stärker an eine Organisation gebunden.

Daher gibt es gleich zwei Gründe, sich dem Thema „Cultural Fit“ anzunehmen: Höhere Leistungsbereitschaft sowie Bindung an ein Unternehmen. Beides haben Gesundheitseinrichtungen derzeit dringend nötig. Wem das zu abstrakt klingt: Sich wohlfühlende Mitarbeiter melden sich weniger krank, was automatisch zu einer höheren Produktivität beitragen kann – und teures Ersatzpersonal spart. Auch direkt bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf die Passung zu achten, zahlt sich aus, denn je besser jemand zu einer Organisation passt, umso schneller geht das Onboarding, wodurch neue Kollegen schneller produktiv werden. Dass das Onboarding ein weithin unterschätzter Faktor ist, zeigen aktuelle Studien, deren Ergebnisse erschreckend sind: Viele Neuankömmlinge fühlen sich in ihren ersten Tagen so unwohl, dass sie mit dem Gedanken spielen zu gehen oder wirklich gehen. Je jünger die Generation, umso deutlicher der Trend.

Führungskräfte spielen beim Auswahlprozess neuer, möglichst gut zur Unternehmenskultur passender Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Die Königsklasse von Employer Branding ist es daher, Stellen mit Kandidaten zu besetzen, die eine möglichst hohe kulturelle Passung zum Unternehmen haben. Selbstverständlich geht es auch um fachliche Qualifikationen, aber sie sind nicht entscheidend bei der Einbindung in Teams. Die Unternehmenskultur ist das Einzigartige an einer Organisation, also der Differenziator. Wenn sie gut herausgearbeitet ist – und dazu gehört genauso Können wie Mut – dann spricht sie über Alleinstellungsmerkmale all diejenigen an, die wirklich zu einem Arbeitgeber passen. Deshalb ist der Cultural Fit auch kein „Blabla“, sondern kann gemessen werden und mittlerweile gibt es etliche Tools dafür, welche die Personalauswahl objektivieren.

Das Paradoxe an der HR-Welt und ihrer aktuellen Streitthemen ist nämlich folgendes: So objektiv sich Personalentscheider an vielen Stellen fühlen, so sehr sind gerade im Gesundheitswesen Auswahlprozesse davon geprägt, dass berufserfahrene „HRler“ die Auswahl steuern oder oft gar allein vornehmen. Schließlich sind sie die erfahrensten im Unternehmen in Bezug auf Personalfragen. Die Entscheidung wird auf Grundlage von Berufserfahrung – also persönlichen Erfahrungen – von Personalern getroffen und dadurch als objektiv gerechtfertigt, zumindest aber als ausreichend professionell eingestuft. Dabei müsste es doch genau umgekehrt sein: Nicht Personalere treffen die (finale) Entscheidung, sondern die Führungskräfte oder gar die späteren Teams – und wenn nur in einem zweiten Auswahlschritt. Daran wird von Personalern die Kritik geübt, die Personen seien nicht geübt in solchen Prozessen und daher nicht geeignet. Nun stellt sicher aber die Frage: Personalere, die ohne objektivierete Grundlage Entscheidungen treffen, sollen

qualifizierter entscheiden als Führungskräfte, welche die kulturelle Passung wie auch die Teampassung viel besser einschätzen können? Das darf bezweifelt werden. Damit in beiden Fällen nicht nach dem Nasenfaktor entschieden wird, ist die tool-gestützte Erfassung der Passung insgesamt genauso wie der kulturellen Passung wichtig.

Führungskräfte klären nicht nur im Bewerbungsgespräch über den potenziellen Arbeitgeber auf, sondern sind für ein Onboarding verantwortlich, das den Namen verdient, also keine PDF-Ablage auf einem zentralen Serverort bedeutet oder eine hübsch gestaltete Mappe ist. Strukturiertes Onboarding bedient im Idealfall zwei Aspekte:

- den formellen Teil, für deren Rahmgebung der Arbeitgeber – und hier vor allem die HR-Abteilung – verantwortlich ist
- genauso wie den informellen Teil, also warum eine Organisation so tickt wie sie tickt und welche ungeschriebenen Gesetze es gibt

Denn wer hat nicht gern Hintergrundinformationen statt lupenreiner organisationaler Darstellung, um die Seele einer Organisation zu verstehen. Je besser eine Kombination aus beidem gelingt, umso nachhaltiger die Integration und geringer die Fluktuation. Wenn das kein Ansporn ist, diesen Weg zu beschreiten und Führung und Cultural Fit nicht als leere Worthülsen zu begreifen.