

DIE UNTERNEHMENSKULTUR DER HEILIGENFELD KLINIKEN – Dr. Joachim Galuska, in: Resilienz - Kompetenz der Zukunft, K. Wellensiek, J. Galuska, Beltz Verlag, 2014, S.132-136

Die Unternehmenskultur dient den grundlegenden Prinzipien und Werten eines Unternehmens und seiner Unternehmensphilosophie. Sie ist so etwas wie der gemeinsame Geist oder auch die Seele eines Unternehmens. Sie zeigt sich vor allem im Kontakt, im Umgang miteinander und der Ausstrahlung der Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation. Sie macht letztendlich ein Unternehmen einzigartig. Und wenn sie authentisch gelebt wird, ist sie für seine Kunden, Kooperationspartner und die umgebende Gesellschaft authentisch und damit attraktiv.

Da es bisher wenig umfassende praktisch anwendbare Modelle zur Entwicklung der Unternehmenskultur gibt, haben wir für uns einmal sieben Prinzipien formuliert und mit erfahrbaren Qualitäten verbunden:

Kooperation und Teamgeist, die auf der Qualität der Verbundenheit basieren

Gesundheit sowohl körperlicher als auch psychosozialer Art

Inspiration, die über Motivation hinausgeht und auf einer beseelten Haltung zur Arbeit basiert

Innovation, die Kreativität voraussetzt

Sinn und Spiritualität, die wir durch die Betonung von Achtsamkeit angehen

Entwicklung und Lernen, die auf individuelles Wachstum und organisationales Lernen ausgerichtet sind

Führungskunst, die über Management weit hinausgeht und auf einer Verantwortlichkeit basiert

Für jedes dieser Prinzipien haben wir größere Maßnahmen formuliert, die den klassischen Managementinstrumenten entsprechen, und darüber hinaus kleine Gesten implementiert, die kaum etwas kosten, aber die Unternehmenskultur erst richtig lebendig sein lassen.

Kooperation – Verbundenheit

Kleine Gesten

Freundlichkeit und Kontakt (in die Augen Sehen, Grüßen), Kommunikation im Fahrstuhl, Ansprechen von „Neuen“, „Wir“ statt „Ihr“ = Wirgefühl, „Danke!“ (persönlich, elektronisch), persönliche und elektronische Abschiede, „suche“-„biete“ (elektronisch)

Größere Maßnahmen

Mitarbeiterversammlungen, Mitarbeiterzeitung, Unternehmensgespräche, Teamsystem, Teamräume, Fortbildungen, Teamarbeit, Teamtage, Teamsupervision, Patensystem für „Neue“, Betriebsfeste und -ausflüge, Beschwerdemanagement für Mitarbeiter, Mitarbeiterbefragungen, QM-Gruppen, Intranet

Gesundheit – Gesunde Arbeit

Kleine Gesten

stille Phasen zur Entspannung, kostenlose Getränke und Obst, gelegentlich Vitamincocktails, Fahrradwochen, Schulter-Nacken-Massage am Arbeitsplatz, aktive Pausen, Körperübungen

Größere Maßnahmen

Erweiterung der Stelle Betriebsarzt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement,

hausinterne Wellness-Oase, Wellness-Gutscheine, Gesundheitserziehung für Azubis, vollwertige Ernährung, Fastenwoche, Rückenschule, Stressmanagement, Raucherentwöhnung, gesunder Arbeitsplatz, Influenza-Impfung

Inspiration – Beseelte Arbeit

Kleine Gesten

kleine Überraschungen am Arbeitsplatz, frisches Obst, Getränke, Kuchen, Lächeln, Humor, Herzlichkeit, persönliches Interesse, Fahrstuhlgespräche, Frage nach dem „Seelenfunken“ in der Arbeit, Kultur des Dankens, sich in die Augen schauen, das Anderssein anerkennen und sich gegenseitig Fragen stellen, Selbstbewertungskonzept der Abteilungen zur Begeisterung

Größere Maßnahmen

Wertemanagement und Wertekommission, Leitbildprozess mit zwei Dritteln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitarbeiterbefragungen, Arbeitszeitkonto, Teilzeitmodelle, Tankgutscheine, Kindergartenzuschuss, Beteiligungsmodell, Wellness-Konzept

Innovation

Kleine Gesten

kurze Besinnungen in Teamveranstaltungen, Caring-Gutscheine bei guten Ideen, Befragungen von Praktikanten, Patienten, Hospitanten, Besuchern und Einweisern nach Verbesserungsvorschlägen, ästhetische Arbeitsumgebung, Hospitationen in anderen Abteilungen mit Ideenabfrage

Größere Maßnahmen

Organisationsentwicklung (Großveranstaltung), Ideenmanagement, Meinungsforum, Fehlerkultur, systematischer Einsatz von Qualitätsmanagement, Wissensbilanz, Wertemanagement, Marktforschung, QM-Projekte wie Leitlinienentwicklung, Ressourcenverantwortung, Ästhetik am Arbeitsplatz, Erstellung eines Kalenders

Spiritualität – Achtsamkeit

Kleine Gesten

Momente der Stille oder kurze besinnliche Texte in Team- oder Therapieveranstaltungen, kurzes Innehalten in Arbeitsabläufen, kurze Körperwahrnehmung, gelegentliche innere und äußere Verlangsamung, nach eigener Vision/Werteverwirklichung im Mitarbeitergespräch fragen

Größere Maßnahmen

Tage der Achtsamkeit, Werteorientierung im Leitbild, Pavillon und Weg der Religionen, Meditationen für Mitarbeiter, Veranstaltungen und Weiterbildungen zu Achtsamkeit und Spiritualität zum Beispiel „Beseelte Psychotherapie“, Wertemanagement mit Projekten zur Achtsamkeit, Mitarbeiterbibliothek: Vorträge, Videos, Artikel

Entwicklung und Lernen – Wachstum

Kleine Gesten

Hospitation der Mitarbeiter in anderen Abteilungen, Rotationssystem in eigener Berufsgruppe, Fragen zur Besinnung und Reflexion: „Was nehme ich heute aus dieser Veranstaltung mit?“, „Wie setze ich das für mich in meiner Arbeit um?“, keine beschämende Fehlerkultur

Größere Maßnahmen

kostenlose Teilnahme an Akademieveranstaltungen, individuelle Personalentwicklung, für Führungskräfte internes/externes Coaching, differenzierte Einarbeitungskonzepte mit Paten, jährliche Weiterbildungsgespräche für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Einteilung in Anfänger/Fortgeschrittene/Routinierte (bei Therapeutinnen/Therapeuten auch Supervisorinnen und Supervisoren)

Unser wichtigstes Instrument zur Entwicklung der Unternehmenskultur ist eine Veranstaltung, die wir „Organisationsentwicklung“ nennen. Hier kommen einmal in der Woche für 75 Minuten alle therapeutischen Mitarbeiter, alle Mitarbeiter der Verwaltung, aus dem Marketing, der EDV, alle leitenden Mitarbeiter und aus-

gewählte Mitarbeiter aus den Bereichen Küche, Hauswirtschaft und Facility-Management zusammen. In dieser Großveranstaltung beschäftigen wir uns einerseits mit klassischen Themen wie zum Beispiel der Vorbereitung auf eine Zertifizierung, Überblick und Ideensammlung für das Marketing, Fehlermanagement oder Kundenorientierung. Andererseits haben wir uns auch intensiv mit dem beschäftigt, was das Wesentliche, die Essenz von Heiligenfeld ausmacht. Wir haben statt eines Leitbilds unsere essenziellen Werte formuliert. Wir haben aber auch nach Trends und Veränderungen gefragt und wie wir darauf reagieren können. Wir haben die Heiligenfelder politischen Positionen formuliert und diskutiert. In dieser Großveranstaltung kommen wir also mit etwa 150 bis 200 Mitarbeitern zusammen und nach einer Erläuterung des Rahmenthemas teilen wir uns in der Regel nach Abteilungen oder abteilungsübergreifenden gemischten Gruppen auf, in denen wir die vorgegebenen Themen diskutieren und Ideen dazu entwickeln. Das Ganze wird protokolliert und systematisch ausgewertet.

Einige Vorschläge oder Positionen werden auch beispielhaft in der Großgruppe kommuniziert.

Aus solchen Ideen heraus und aus weiteren Impulsen entstehen für einen Teil des Jahres Projektgruppen, die sich für zwei bis drei Monate innerhalb der gleichen Zeit (dann findet keine Großgruppe statt) in der Regel abteilungsübergreifend zusammengesetzt treffen und spezielle Konzepte und konkrete Umsetzungsvorschläge erarbeiten. Diese Veranstaltung ist ein zentrales Element unserer Unternehmenskulturentwicklung. Sie schafft ein gemeinsames Bewusstsein für das, was uns am Herzen liegt. Sie lässt einen wesentlichen Teil der Mitarbeiter zu Wort und ins Gespräch kommen und nutzt das Potenzial sowohl der leitenden als auch der nicht-leitenden Mitarbeiter zum Erkennen von Veränderungen, Chancen, Gefahren und Schwachstellen des Unternehmens und sie bringt eine Fülle von Ideen und konkreten Vorschlägen hervor, sodass die weitere Entwicklung unseres Unternehmens lebendig bleibt.