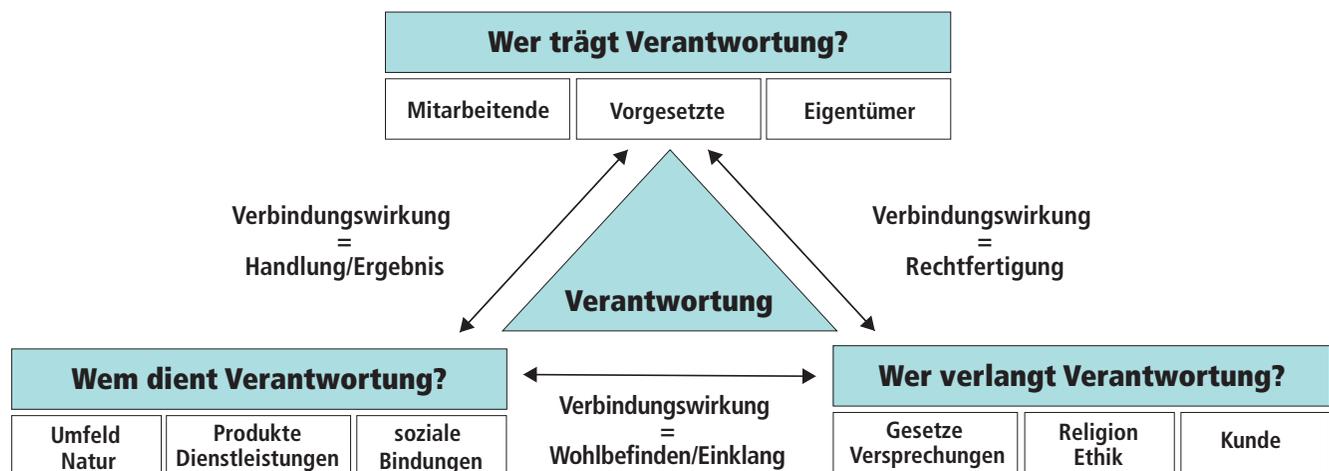




Interview: Prof. Dr. oec. Alfred Angerer  
«brennpunkt»: eHealth  
«brennpunkt»: Datensicherheit

# Die Unternehmenskultur eines Spitals lebt von der ordnenden Kraft der Verantwortung

Ein zweckorientierter Apparat ist wirkungslos, wenn die «Software» nicht auf das Betriebssystem zugreifen kann. Genauso verhält es sich mit der Unternehmenskultur. Sie soll den Sinn und Zweck eines Spitals tragen, kann dies jedoch nicht wahrnehmen, wenn die ordnende Kraft der Verantwortung fehlt. Dieses Phänomen ist oft die Ursache von kraftlosen Gesundheitsinstitutionen.



Wirkungsschema nach Hässig & Stoff

## Was hat Unternehmenskultur mit Verantwortung zu tun?

Jedes Spital bekennt sich zu seinen eigenen Stärken und Ausrichtungen, verbunden mit einem Führungsanspruch im Spiegel des Leitbildes und der Führungsgrundsätze. Damit entsteht Verantwortung, gegenüber der Organisation, Menschen, Leistungen, Handlung, Umwelt und Gesetz. Verantwortung bedeutet das Eingehen von Verpflichtungen, für etwas einzustehen, Rechenschaft abzulegen, «Correctio fraterna» (kollegiale Zurechtweisung) auszuüben und auch Strafen akzeptieren zu können. Somit kommt der Verantwortung eine ordnende Kraft zu. Sie hat dabei eine bewusste und eine unbewusste Wirkung in der Gemeinschaft.

## Die bewusste Wirkung der Verantwortung in Organisationen

Die bewusste Wirkung der Verantwortung bezweckt die Einhaltung von Rechtmässigkeiten. Ihr zugrunde liegen gesellschaftliche Normen mit rechtlichen Weltanschauungen und deren moralischen Ursprüngen. Der Anspruch an Wirkungen ist nicht allein gegenüber anderen Personen oder Institutionen gebunden. Erst unter Einbeziehung der Mitwelt ergibt der Begriff Verantwortung einen Sinn mit bewussten Wirkungen.

Im Gesundheitswesen beeinflussen dies einerseits der Hypokratische Eid mit dem Ärztlichen Gelöbnis (Okt. 2017 vom Weltärztebund aktualisiert) und andererseits die Grundsätze des ehrbaren Kaufmannes (vor allem in Deutschland als Bekenntnis angewendet).

Verantwortung ist nicht nur normativ, sondern hat auch eine starke emotionale Wirkung, die vor allem als mentaler Antreiber anzusehen ist. Gleichzeitig unterstützt diese unbewusste Wirkung das Erreichen von materiellen Zielsetzungen im Sinne von Selbstwertgefühl.

## Zu den Autoren:

Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Über die erfahrene Wertehaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern.

Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.



Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» ist beim Cosmosverlag erschienen. Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.

Ein klares Profil und Authentizität im Ausdruck nach innen und aussen repräsentieren den wirksamen Markenwert einer Unternehmung und verringern zudem nachweislich Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand.

Wirkungsbereiche Verantwortungs- prozesse	Mensch	Sache/Dienstleistung	Organisation
Verantwortungsbedürfnis	Antrieb, Vision	Wunsch, Absicht	Entscheid, Rahmenbedingungen
↓			
Verantwortungsmittel	eigenes Verhalten, Haltung	Fachwissen, Produkt	Natur, Gesellschaft, Ressourcen
↓			
Verantwortungsausdruck	Selbstverantwortung, Disziplin	Zweckmässigkeit, Wirkungsgrad	Nachhaltigkeit, konstanter Erfolg
↓			
Verantwortungserfolg	Sinnhaftigkeit über Machbarkeit	Kundennähe durch Glaubwürdigkeit	Weiterentwicklung durch wirtschaftlichen Erfolg
↓			
Verantwortungsbestätigung	Glaubwürdigkeit	Qualitätsmerkmale	Attraktivität, Resilienz und wirtschaftlicher Erfolg

Wirkungsmatrix nach Hässig & Stoff

### Die unbewusste Wirkung der Verantwortung in Organisationen

Die unbewusste Wirkung der Verantwortung führt zu Entwicklungsprozessen, ausgerichtet auf den Auftrag einer Gesundheitsorganisation. Dabei entsteht auch ein/e gesteigerte/s

- SELBSTWERTGEFÜHL, weil Verantwortung Vertrauen fördert
- SELBSTEINSCHÄTZUNG, weil Verantwortung machbar ist
- ZUVERSICHT, weil Erfolgserlebnisse sich vermehren

Diese 3 emotionalen Antreiber können als persönliche «spirituelle Marker» angesehen werden, die eine Unternehmenskultur stark beeinflussen.

### Verantwortung ist das Gewissen der Unternehmenskultur

Wir glauben, dass Verantwortung fast ausschliesslich medizinischen Führungskräften zugeordnet wird und diese sie wiederum an die nächsttiefere Instanz delegieren, um sich der Verantwortung wieder entziehen zu können.

Ein Gewissen kann jedoch nicht delegiert werden. Wenn es im Unternehmen fehlt, ist dies an folgenden Merkmalen zu erkennen:

- Es sind immer andere schuld
- Mängelrügen, Gerüchte und Gleichgültigkeiten häufen sich
- Es wird interpretiert, ausgewichen und ausgesessen
- Vorgaben und Bekenntnisse sind schwammig formuliert
- Durch Ängste wird Schein wichtiger als Inhalt

Jeder ist Bestandteil des Gewissens einer Organisation und ist deshalb verpflichtet, seinen Anteil an Verantwortung zu übernehmen.

### Hindernisse, Verantwortung zu übernehmen, sind überwindbar

Unsere Haltung kann emotional und vertrauensbildend wirken oder als Bedrohung Distanz schaffen. Der Umgang mit Angst, Anstand, Konflikten, Scham und Mut lässt unsere Haltung/Kultur erkennen. Die Handhabung dieser fünf Schwierigkeiten beeinflusst unsere Fähigkeiten, Verantwortung zu übernehmen, stark. Sind diese Hindernisse erkannt, können sie auch überwunden werden. Verantwortung übernehmen ist lernbar.

### Selbsteinschätzung führt zu Selbstwertgefühl und befähigt zu machbarer Verantwortungsübernahme

Die Selbsteinschätzung ermöglicht uns, Aufgaben anzutreten. Das

Selbstwertgefühl von Mitarbeitenden hängt eng mit dem Identifikationsgrad des Spitals zusammen, dem Status innerhalb der Firma und den eigenen Erfolgserlebnissen. Diesem Umstand soll besonders Rechnung getragen werden, wenn die Übernahme von Verantwortung gefördert werden soll. Schon mit einfachen Voraussetzungen kann dies unterstützt werden, denn gelebte Verantwortung fördert Fach- und Sozialkompetenz:

- Die Aufgaben und Kompetenzen mit Titel, Funktion und Aufgabe, gemäss Organigramm, müssen übereinstimmen
- Machbare Aufträge mit nachvollziehbarem Sinn und Zweck ebnet den Weg zu Erfolgserlebnissen
- Eine aufbauende Fehlerkultur unterstützt, Unvermögen einzugestehen, und stärkt Neuanfänge
- Anerkennung aussprechen, Ehre, wem Ehre gebührt, ohne ständig einen Perfektionsanspruch als Zielsetzung vorzugeben
- Anreize bewusst einsetzen – Intrinsische Anreize fördern die Selbsteinschätzung – Extrinsische Anreize fördern oft die Selbstüberschätzung.

Die ordnende Kraft der Verantwortung ist das Gewissen der Unternehmenskultur. Sie löst ständig Prozesse der Sicherheit und des Vertrauens aus. Das Spital erlangt damit auch ein Selbstwertgefühl und die Fähigkeit, daraus wieder neue Visionen entwickeln zu können.

### Zuversicht stärkt das Selbstwertgefühl

Wir brauchen einen positiven Blick in die Zukunft. Denn wie wir morgen leben, hängt davon ab, wie wir heute handeln. Es geht nicht darum, Schwierigkeiten auszublenden, sondern ihnen standzuhalten.

Auch wenn die Dinge nicht gut ausgehen, lassen sich Spielräume finden. Das ist der Kern der Zuversicht. Studien zufolge sind zuversichtliche Menschen gesünder, leben länger und haben mehr Freunde. Stimmungen hängen nicht vom aktuellen Zustand ab, sondern von der wahrgenommenen Veränderung.

«Es geht nicht um die Überzeugung, dass etwas nicht gut ausgeht, sondern um die Gewissheit, dass etwas Sinn macht, egal wie es ausgeht.» Das ist das Geheimnis der Zuversicht. (Vaclav Havel) ■

[www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)