

Unternehmenskultur

Verantwortung und Gewissen in Spitälern

Jedes Spital bekennt sich zu seinen Stärken im Spiegel seiner Führungsgrundsätze. Damit entsteht Verantwortung gegenüber der Organisation, Menschen, Leistungen, Umwelt und Gesetz. – Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Verantwortung bedeutet Verpflichtungen einzugehen, für etwas einzustehen, Rechenschaft abzulegen, kollegial zurechtzuweisen und auch Strafen akzeptieren zu können. Somit kommt der Verantwortung eine ordnende Kraft zu. Sie wird fast ausschliesslich medizinischen Führungskräften zugeordnet, welche diese oftmals an die nächst tiefere Instanz delegieren, um sich der Verantwortung wieder zu entziehen. Gewissen kann jedoch nicht delegiert werden. Mangelt es an Gewissen im Spitalbetrieb, ist dies an folgenden Merkmalen zu erkennen:

- immer sind andere schuld;
- Mängelrügen, Gerüchte und Gleichgültigkeiten häufen sich;
- es wird interpretiert, ausgewichen und ausgesessen;
- Vorgaben und Bekenntnisse sind schwammig formuliert;
- wegen Ängsten wird Schein wichtiger als Inhalt.

Alle Mitarbeitenden sind aber Bestandteil des Gewissens eines Spitalunternehmens und daher verpflichtet, ihren Verantwortungsanteil zu übernehmen.

Hindernisse, Verantwortung zu übernehmen, sind überwindbar

Haltungen können emotional und vertrauensbildend wirken oder als Bedrohung Distanz schaffen. Der Umgang mit Angst, Konflikten, Scham sowie Anstand und Mut lassen die zugrundeliegende Haltung und Kultur erkennen. Die Art und Weise wie das Personal mit diesen fünf Faktoren umgeht, beeinflusst die Fähigkeiten, Verantwortung zu übernehmen. Sind die Hindernisse erkannt, können sie auch überwunden werden. Verantwortung zu übernehmen ist lernbar.

Selbstwertgefühl befähigt zu Verantwortungsübernahme

Selbsteinschätzung ermöglicht es, Aufgaben in Angriff zu nehmen und stärkt das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden. Dieses hängt eng mit ihrem Identifikationsgrad mit dem Spital, ihrem Status innerhalb des Betriebs und mit den eigenen Erfolgserlebnissen zusammen. Diesem Umstand sollte die Spitalleitung besonders Rechnung tragen, um die Übernahme von Verantwortung zu fördern. Schon einfache Voraussetzungen können sich positive auswirken, denn gelebte Verantwortung fördert Fach- und Sozialkompetenz:

- Titel, Funktion, Aufgaben und Kompetenzen müssen mit dem Organigramm übereinstimmen;
- machbare Aufträge mit nachvollziehbarem Sinn und Zweck ebnen den Weg zu Erfolgserlebnissen;
- eine aufbauende Fehlerkultur unterstützt Unvermögen einzugestehen und ermöglicht Neuanfänge;
- Anerkennung aussprechen, Ehre wem Ehre gebührt, ohne ständig Perfektion als Ziel vorzugeben;
- Anreize setzen, wobei intrinsische Anreize (Bestätigung und Anerkennung eines kongruenten Werte- und Leistungsverhaltens) die Selbsteinschätzung fördern, extrinsische Anreize (Titel, Bonifikationen) jedoch die Selbstüberschätzung steigern.

Die ordnende Kraft der Verantwortung bildet das Gewissen der Unternehmenskultur. Sie führt stetig zu Sicherheitsprozessen und zur Bildung von Vertrauen. Das Spital und seine Mitarbeitenden erlangen damit auch ein gestärktes Selbstwertgefühl und die Fähigkeit, daraus neue Visionen zu entwickeln. ■



Hans R. Hässig und Roland F. Stoff,
Unternehmenskultur-Controlling®, Dielsdorf;
kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch

Responsabilité et conscience à l'hôpital

La responsabilité signifie la capacité d'assumer des obligations, de défendre un acte ou une idée, de rendre des comptes, d'agir de manière collégiale et d'accepter une sanction. La responsabilité a ainsi un pouvoir régulateur. Elle est presque exclusivement confiée à des cadres médicaux, qui la délèguent souvent à l'autorité directement inférieure pour s'en dégager. Cependant, la conscience ne peut pas être déléguée à autrui. Tous les collaborateurs et les collaboratrices font partie de la conscience collective d'un hôpital et sont donc tenus d'assumer leur part de responsabilité. Leur estime de soi est étroitement liée à leur degré d'identification à l'hôpital, à leur statut au sein de l'institution et à leur sentiment de réussite. La direction de l'hôpital devrait accorder une attention particulière à cette réalité pour encourager la prise de responsabilité:

- le titre, la fonction, les tâches et les compétences doivent être conformes à l'organigramme;
- des missions réalisables, avec un sens et un objectif compréhensibles, favorisent le sentiment d'accomplissement;
- une culture constructive de l'erreur aide à admettre une incapacité et permet de prendre un nouveau départ;
- les mérites de chacun-e doivent être justement reconnus (rendre à César ce qui est à César), sans viser constamment la perfection;
- les incitatifs intrinsèques (confirmation et reconnaissance d'un ensemble congruent de valeurs et de performances) favorisent l'auto-évaluation, alors que les incitatifs extrinsèques (les titres et les primes) augmentent la surestimation de soi. ■