



Werte im Krankenhaus

Marketing oder Effizienzsteigerung?

Von Dr. Sönke Siefert

Perfektion der Mittel und Konfusion der Ziele kennzeichnen meiner Ansicht nach unsere Zeit.“ (Albert Einstein)

Die Diskussion um Werte in Krankenhäusern gewinnt mit deren zunehmender betriebswirtschaftlicher Orientierung sowie einer stärker Werte-getriebenen jungen Generation von (potenziellen) Mitarbeitenden an Bedeutung. Die Deutsche Gesellschaft für Medizincontrolling nimmt diese Entwicklung u.a. durch Veranstaltungen zu ethischen Fragen und Werten im Krankenhaus auf. Der vorliegende Artikel bemüht sich um eine Gliederung und Einordnung von Begriffen wie Vision, Mission, Philosophie und Codes of Conducts und ihre Bedeutung im Krankenhaus.

Entscheidungen stellen Instrumente der Unternehmensführung zur Beeinflussung der Zukunft des Unternehmens dar. Ihre Komplexität kann als Funktion aus Anzahl der Teilnehmer, Auswahlmöglichkeiten pro Entscheidung und Anzahl zu treffender Entscheidungen verstanden werden. Sie erlangen eine zunehmende Bedeutung in den Transaktionskosten, die neben Personal- und Sachkosten den Preis einer Dienstleistung maßgeblich beeinflussen. Im Gesundheitssystem erhöhen vor allem der Ressourcenmangel und die daraus erwachsende ökonomische Forderung nach Effizienzsteigerung die Anforderungen an die Führungskräfte, im Sinne der Nutzergruppen,

des Unternehmens und der Umwelt richtige Entscheidungen zu treffen. Regeln wiederum können helfen, die Komplexität von Entscheidungen zu reduzieren. In Krankenhäusern besteht oftmals die Herausforderung, diese Regeln in besonderer Weise ethisch zu begründen. Das normative Management unterstützt Führungskräfte in Krankenhäusern dabei.

Elemente des normativen Managements sind die Unternehmensphilosophie als Vision einer zukünftigen Nutzenstiftung und die Unternehmenspolitik als Mission zur Realisierung der Vision. Es stellt Führungs-

kräften wertegetriebene Denkmuster bereit und dient damit als Orientierung für zur Realisierung der Unternehmensvision geeignete Entscheidungen (► Abb. 1).

Leitbild

Das Leitbild gibt als Ausdruck des normativen Managements Handlungsorientierung für Mitarbeitende. Es vereint Vision und Mission und beschreibt die Werte im Umgang mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Vision

Die Vision beschreibt einen erstrebenswerten Zustand in der Zukunft,

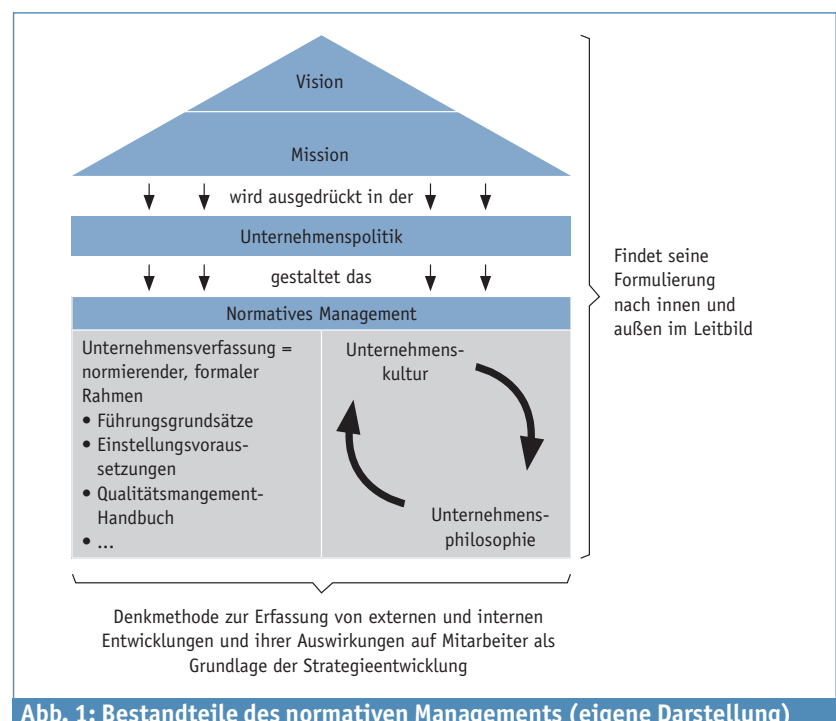


Abb. 1: Bestandteile des normativen Managements (eigene Darstellung)

der mittels des Unternehmens erreicht werden kann. Sie hat einen Bezug zur Realität und löst Begeisterung und Identifikation aus. Der beschriebene zukünftige Zustand erscheint attraktiver als die Gegenwart und erzeugt Motivation zur Mitarbeit.

Mission

Die Mission beschreibt Selbstverständnis, Zweck des Unternehmens und Weg der Visionsverwirklichung. Sie stellt dar, welche Leistungen es für welche Nutzer schaffen möchte.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein grundlegendes Muster der Handlungen eines Unternehmens, im Laufe der Zeit gebildet aus dem Umgang mit internen und externen Einflüssen zu gemeinsamen Werten. Sie schafft eine – zumindest begrenzte – Vereinheitlichung organisationalen Handelns, ohne dieses explizit zu definieren und wird in der Regel neuen Mitarbeitern nicht formell vermittelt, sondern implizit über Erfahrung gelernt. Dennoch kann sie eine wichtige Orientierung durch Reduktion der Komplexität bewirken, vor allem dann, wenn explizite Regeln im Unternehmen zum Beispiel in neuen, nicht geregelten Situationen nicht greifen können. Eine starke Unternehmenskultur kann jedoch auch zu einer Resistenz gegenüber notwendigen Veränderungen und damit zu einer Reduktion von Entwicklungsdynamik führen.

Unternehmensverfassung

Unter einer Unternehmensverfassung versteht man die Sammlung aller festgelegten Regeln der internen und externen Zusammenarbeit. Sie enthält zum Beispiel Satzungen, Geschäftsnormen, gesetzliche Bestimmungen und Geschäftsordnungen.

Codes of Conduct

Codes of Conduct stellen eine Sammlung freiwillig erarbeiteter und verabschiedeter Verhaltensregeln eines Unternehmens dar, die als grundlegende Handlungsorientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter dienen. Andere Begriffe sind Codes of Ethics oder Codes of Business Standards.

Der Begriff Regel kann als „für einen abgegrenzten Adressatenkreis gülti-

ge, dauerhafte Restriktionen individuellen und kollektiven Tuns, die die Zielsetzung haben, individuelles und kollektives Handeln für bestimmte Problemfälle und Problemklassen vor zu strukturieren und dadurch effektives und effizientes Handeln in wiederkehrenden Entscheidungssituationen zu ermöglichen“ verstanden werden (Burr, 1998). In diesem Sinn stellen Regeln eine Möglichkeit dar, den organisationsinternen Umgang mit wiederkehrenden Entscheidungsfällen zu definieren, in dem sie z.B. das Leitbild weiter operationalisieren. Zudem bergen und bündeln sie das Wissen des Unternehmens und machen es Mitarbeitern komprimiert zur Anwendung verfügbar. Sie können Abläufe beschleunigen, Effizienzgewinne schaffen und so die Transaktionskosten reduzieren. In Krankenhäusern sind besonders ethisch begründbare und Werte-basierte Regeln gut geeignet, Akzeptanz bei internen und externen Anspruchsgruppen zu finden.

Ein Werte-basiertes normatives Management stärkt in der Binnenkommunikation die Aufgaben, Begeisterung zu wecken, Identifikation und Handlungssicherheit zu schaffen und die Motivation zu steigern. Nach innen und nach außen wirkt die Schärfung des ethischen Profils am Markt durch Beschreibung der Alleinstellungsmerkmale des Krankenhauses und schafft so Legitimation gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen, z.B. Wertorientierten potenziellen zukünftige Mitarbeitenden. ■

Dr. Sönke Siefert

Stellvertretender Vorsitzender des Regionalverbandes Nord, Deutsche Gesellschaft für Medizincontrolling e.V.
soenke.siefert@medizincontroller.de



Dr. Sönke Siefert

IHRE WERBUNG

DARF HIER NICHT FEHLEN



KU Gesundheitsmanagement Ausgabe Januar 2021

- ABRECHNUNG UND ERLÖSE
- REHABILITATION

Erscheinungstermin: 5. Januar 2021
Anzeigenschluss: 11. Dezember 2020
Druckunterlage: 16. Dezember 2020

Nutzen Sie auch unsere Online-Angebote, um Ihre Zielgruppe digital zu erreichen!



Gerne informiere ich Sie über die Werbemöglichkeiten auf unserer KU Website und im wöchentlichen KU Newsletter.

Nehmen Sie Kontakt auf, ich berate Sie gerne.

Renate Partenfelder
Mediaberatung –
KU Gesundheitsmanagement
Tel.: 09221/949-395
r.partenfelder@mgo-fachverlage.de