

Management Summary

Respekt: Basis erfolgreicher Zusammenarbeit

Skizze einer Umsetzungsstrategie am Beispiel Krankenhaus

Deutsche Krankenhäuser stehen insbesondere durch den Fachkräftemangel und durch ökonomische Zwänge unter Druck in einem hochkomplexen System der Leistungserbringung. Für das Halten und Gewinnen von Personal, für eine Reduktion von Fehlzeiten aber auch für eine effizient arbeitende Belegschaft gibt es verschiedene Lösungsansätze, wovon die Stärkung respektvoller Zusammenarbeit einer ist.

In Vorbereitung einer Entwicklung verschiedener Instrumente und Methoden zur Stärkung respektvoller Zusammenarbeit musste ein Konzept erarbeitet werden, das sowohl wesentliche Begriffe fundiert als auch Rahmenbedingungen und Konditionen analysiert, deren Kenntnis und Berücksichtigung für die erfolgreiche Umsetzung in die Praxis notwendig sind. Aus diesem Grunde wurden folgende Fragen durch Literaturanalyse und durch die qualitative Analyse von sechs Interviews mit Ärzten und mit Pflegepersonal unterschiedlicher hierarchischer Stufen bearbeitet:

- Was verstehen die Beschäftigten in den untersuchten Krankenhäusern unter „Respekt“ und wie erleben sie den Umgang mit „Respekt“ in ihrer Organisation?
- Welche Treiber und Hindernisse existieren in den untersuchten Organisationen, die respektvolle Zusammenarbeit maßgeblich beeinflussen?
- Mit welchen Methoden, Instrumenten und Strategien stärkt man den gegenseitigen Respekt im Unternehmen und wie lässt sich eine solche Kultur (langfristig) sichern?

Wesentliche Resultate der Arbeit an diesen Fragestellungen sind folgende:

- Es gibt die Form des bedingungslosen und des bedingten Respekts. Bedingungsloser Respekt basiert auf der ethisch-normative Haltung, dass alle Menschen gleichwertig sind. Bedingter Respekt ist die Anerkennung von besonderen Leis-

tungen, Kompetenzen oder anderen Qualitäten einer Person. Beides spielt im betrieblichen Alltag von Krankenhäusern eine wichtige Rolle für die Zusammenarbeit.

- Respektvoller Umgang schweißt die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaften zusammen. Dies äußert sich in einer erhöhten Hilfsbereitschaft und damit auch in steigender Effizienz. Die Beschäftigten fühlen sich als Teil eines Familienverbundes, was sich u.a. auch in geringeren Fehlzeiten äußert. Folgen von Disrespekt, der wissenschaftliche Begriff fehlenden Respekts, sind hingegen oft drastisch und mindern die Produktivität von Arbeitsgemeinschaften erheblich. Im schlimmsten Fall ergeben sich innerhalb einer Arbeitsgemeinschaften einzelne Fronten, wodurch sie auseinander brechen können.
- Ergebnissen der Interviewanalyse konnten in ein Modell der Kommunikation von Respekt überführt werden. Respektvolles Verhalten geht demnach sowohl auf eine innere Einstellung (Haltung) und auf die Kompetenzen einer Person zurück. Die Kommunikation von Respekt ist störanfällig durch organisatorische und sozial-kulturelle Rahmenbedingungen. D.h. es kann zu Situationen kommen, in denen die Kommunikation von Respekt erschwert und auf die Probe gestellt wird (z.B. Stress oder kulturelle Andersartigkeit). Respektvolle Kommunikation kann allerdings auch von außen her gestärkt werden (Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran, geteilte Erfolgserlebnisse).
- In der Kommunikation von Respekt spielen verschiedene personale, sozial-kommunikative und Handlungs- und Aktivitätskompetenzen eine wichtige Rolle. Die Stärkung dieser Kompetenzen bedeutet eine Stärkung respektvoller Zusammenarbeit.
- Sowohl die Haltung einer Person als auch ihre Kompetenzen werden in Situationen ausgeprägt, in denen die Person emotionale Erfahrungen macht. In solchen Situationen werden letztlich Werte, Regeln und Normen verinnerlicht und zu Haltungen bzw. zu Kompetenzen weiterentwickelt. Konkret beinhaltet dieser Prozess der Sozialisation, dass bestimmte Umgangsformen und Habituden angenommen werden, die es der Person ermöglichen, in solchen Situationen erfolgreich Erwartungen des Umfelds gegenüber zu treten. Respekt ist in diesem Sinne ein inkorporiertes Verhaltensschema der primären Sozialisation.
- Allerdings kann die fortlaufende Sozialisierung in „Subwelten“, wie auf der Station oder in der Abteilung eines Krankenhauses, dazu führen, dass konkurrierende und abweichende Verhaltensweisen erlernt werden.
- Um diesen Prozess zu beeinflussen wurde das Konzept einer Personalentwicklungsstrategie entworfen, mit welcher die autonomen Prozesse der Sozialisati-

on in Arbeitsgemeinschaften positiv und zielgerichtet beeinflusst werden können. Die Strategie setzt sich im Wesentlichen aus vier Komponenten zusammen:

1. Eine gemeinschaftliche Fundierung des ethisch-normativen Konzepts respektvoller Zusammenarbeit.
2. Interventionen, die über emotionsbasierte Situationen respektvolle Umgangsformen in ausgewählten Settings trainieren.
3. Die konsequente Berücksichtigung von Störquellen, aber auch von Erfolgstreibern. Dies betrifft ganz besonders die organisatorischen Rahmenbedingungen (Führung und Arbeitsteilung).
4. Das Berücksichtigen des Faktors Zeit in der Strategie einer Personalentwicklung.

Die Personalentwicklungsstrategie, die sich auf die Stärkung von Respekt fokussiert, hat den Vorteil eines konzentrierten und effektiven Vorgehens. Effektiv ist sie deshalb, weil eine Stärkung von Respekt die Stärkung anderer Bereiche bewirkt, die sonst oft separat bearbeitet werden. Dazu zählt beispielsweise auch die Stärkung psychischer Gesundheit oder abteilungsinterner Koordination.

Im nächsten Schritt muss nun erarbeitet werden, mit welchen Methoden und Instrumenten, und auch in welchem Rahmen man die Strategie umsetzt. Die Beratungsbranche des Coaching und der systemischen Beratung kennt bereits zahlreiche Instrumente und Methoden, die prinzipiell für den Einsatz in dieser Strategie von hohem Nutzen sind. Um aber zu gewährleisten, dass es in jedem Fall um Respekt und das Stärken wechselseitiger Anerkennung von Beschäftigten geht, müssen alle Instrumente kritisch überarbeitet werden.