

UNTERNEHMENSKULTUR



Mehr Erfolg durch mehr Transparenz

Foto: lenets_tan/stock.adobe.com

Transparenz als Chance zu begreifen, wird künftig noch mehr zum Erfolg medizinischen Handelns und interdisziplinärer Zusammenarbeit beitragen. Transparenz sollte vorrangiges Ziel moderner Unternehmenskultur sein.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Wer kennt diese Handlungsmaxime nicht? Da es um Gesundheit und Patientenleben geht, dürfte jede Führungskraft geneigt sein, sich diese Maxime zu eigen zu machen. Ohne Zweifel bedarf es in der Patientenversorgung eines hohen Maßes an Transparenz der Prozesse und Verordnungen.

Das Transparenz-Paradoxon

Ethan Bernstein von der Harvard Business School hat sich mit dem Transparenz-Paradoxon befasst. Danach verhalten sich Mitarbeitende, die von ihren Vorgesetzten beobachtet werden, anders als wenn sie sich unbeobachtet fühlen. Werden sie beobachtet, reduziert sich ihre Produktivität, was wiederum zulasten von Ideen und Kreativität geht. Anstatt sich für kreative Lösungsansätze zu entscheiden, wählen sie den risikoarmen, konservativen Weg. Was bedeutet das für den Arbeitsalltag? Einerseits das Eingeständnis, dass Kontrolle und Transparenz gut sind und auch ihren berechtigten Platz haben. Andererseits die Erkenntnis, dass Vertrauen in Bezug auf eine effektive Zusammenarbeit besser ist und vor allem produktivitätssteigernd wirkt.

Unabdingbare Voraussetzungen von Vertrauen sind Offenheit und Transparenz. Während der Begriff Offenheit Beziehungen und Motive betrifft, geht es beim Begriff Transparenz um Fakten und Prozesse sowie den Grad, diese zu durchschauen. Bei Transparenz geht es nicht nur um die Kontrolle der Führung, sondern immer auch um einen Prozess der Gegenseitigkeit zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie zwischen Teammitgliedern. Mitarbeitende sollen nachvollziehen können,

wie und warum Dinge geschehen und Entscheidungen getroffen werden.

Merkmale transparenter Arbeitsplätze

Transparente, „durchsichtige“ Arbeitsplätze lassen sich mit Merkmalen beschreiben:

- **Kommunikation und Information:** Als Führungskraft gilt es, besser zu früh als zu spät zu kommunizieren, auch wenn noch nicht alles bis ins Detail festgelegt ist. Nichts ist vertrauenshemmender, als wenn der Flurfunk schneller ist als die offizielle Information. Für die Teamkommunikation haben sich tägliche Treffen und das Visualisieren des Projektstands bewährt. Ein Ort, an dem alle Teammitglieder Informationen erhalten und austauschen können, fördert Transparenz. Transparenz bedeutet aber auch, alle Informationen allen zur Verfügung zu stellen. Gerade in komplexen Systemen ist sonst nicht erkennbar, welche Informationen wann an welcher Stelle erforderlich und hilfreich sind.
- **Ehrlichkeit und Integrität:** Eigene Fehler und Mängel zugeben, offen zu kommunizieren und auch mal einen Schritt zurückzugehen, sind Zeichen effektiver Führung, schaffen Vertrauen und Transparenz. Ehrliche und integre Führung zeigt sich berechenbar.
- **Regelmäßiges Feedback:** Feedback ohne Vorbehalte geben und erhalten zu können, kennzeichnet eine Transparenzkultur. Feedbacknehmende können eigene Stärken und Schwächen besser kennenlernen. Zugleich bietet ein Feedback Entwicklungspotenzial für alle. Sachbezogene Rückmeldungen

sollten auch Mitarbeitende den Führungskräften ehrlich und konstruktiv vermitteln und von diesen auch so wahrgenommen werden.

- **Respekt und Fairness:** Vorurteilsfreies Zuhören, ohne gleich zu kommentieren oder zu korrigieren, ausreden lassen und auf Augenhöhe kommunizieren sind entscheidende Schlüsselkompetenzen effektiver Führung. Oft reklamieren Führungskräfte für sich, die einzige Wahrheit zu kennen, mehr zu wissen und zu können als ihre Mitarbeitenden – im Wissenszeitalter eine folgenschwere Fehleinschätzung.
- **Ergebnisse teilen:** Das schafft Transparenz und sorgt für mehr Motivation, indem man Erfolge, Niederlagen und Herausforderungen gleichermaßen teilt. Zuzugeben, dass manche Vorhaben nicht nach Plan gelaufen sind, erhöht das Vertrauen und den Teamzusammenhalt und fördert die Fehlerkultur.
- **Eingeständnis von Fehlern und Irrtümern:** Das schafft ein offenes Miteinander. Nichts macht eine Führungskraft überzeugender und authentischer als ihr offenes und ehrliches Eingestehen von Fehlern vor ihrem Team. So sollten Führungskräfte bei Berichten über Projektstände negative Punkte nicht beschönigen. Stattdessen sollten sie das daraus Gelernte sowie die weitere Planung kommunizieren. Aus Fehlern zu lernen, ist ein sinnvoller Weg, Teams und Organisationen weiterzuentwickeln.

Wichtig in Krisenzeiten

Besonders wichtig ist Offenheit und Transparenz in Krisenzeiten, weil Führungskräfte den Ängsten der Mitarbeitenden dann in besonderer Form begegnen sollten, nicht zuletzt, um Gerüchten entgegenzuwirken. Dabei ist die persönliche Form der schriftlichen Mitteilung vorzuziehen. Sie bietet die sofortige Möglichkeit zum Dialog und kann unmittelbar vertrauensbildend wirken.

Aufgabe der Führungskräfte ist es dafür zu sorgen, dass Kommunikation stets offen und ehrlich ist, und eine Kultur zu fördern, in der Information frei stattfinden kann. Unter der Voraussetzung von Fehlertoleranz sollen Mitarbeitende die Freiheit haben, Neues auszuprobieren und eigene Ideen einzubringen. Von einem hohen Maß an Transparenz profitieren Unternehmen wie Mitarbeitende gleichermaßen, beispielsweise durch das schnellere Lösen von Problemen, erfolgreiche Teamarbeit, gesunde Arbeitsbeziehungen und bessere Leistungen.

Transparenz prägt Arzt-Patienten-Beziehung

Transparenz prägt maßgeblich die Arbeitsplatz- und Zusammenarbeitskultur. Ein Arbeiten im Team ist ohne Transparenz unmöglich. Sie steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Arbeitgeberattraktivität. Job-Interessenten wie auch neue Mitarbeitende erfassen schnell, ob ein Unternehmen transparent, offen und ehrlich kommuniziert.

Transparenz prägt nicht zuletzt auch die Arzt-Patienten-Beziehung. Längst treten Patienten, geleitet von Bewertungsportalen, Ärzten und Krankenhäusern gegenüber deutlich selbstbewusster und kritischer auf. Eine ehrliche, offene, von Respekt geprägte Kommunikation auf Augenhöhe schafft Transparenz und so die Vertrauensbasis für gelungene Arzt-Patienten-Beziehungen.

Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin
indialogia GmbH
10407 Berlin

KURZ NOTIERT

Mehr Beratungsstellen zu sexueller Belästigung



Foto: Gajus/stock.adobe.com

Der Deutsche Ärztinnenbund (DÄB) hat die Ärztekammern aufgefordert, Beratungsstellen für Betroffene sexueller Belästigung im beruflichen Kontext einzurichten. Schon der Deutsche Ärztetag in Münster im Jahr 2019 habe festgehalten, dass es konkreter Maßnahmen bedürfe, um Frauen und Männer im Gesundheitswesen besser vor Übergriffen zu schützen. Bisher sei die Ärztekammer Nordrhein die einzige, die dem nachgekommen sei. „Es ist an der Zeit, dass alle Ärztekammern tätig werden“, sagte DÄB-Präsidentin Dr. Christiane Groß. „Die Beratungsstelle der Ärztekammer Nordrhein kann als Vorbild dienen.“

Sexuelle Übergriffe auf das medizinische Personal sind Groß zufolge ein tabuisierter Missstand in Krankenhäusern und Praxen. Dies betreffe sowohl Übergriffe unter den Mitarbeitenden des Gesundheitssystems als auch Übergriffe von Patienten auf Mitarbeitende. So habe eine Online-Umfrage im Jahr 2019 ergeben, dass 15 Prozent der Ärztinnen und Ärzte in den drei Jahren zuvor sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz beobachtet hatten. Sieben Prozent gaben an, selbst von Mitarbeitenden belästigt worden zu sein. Frauen sahen sich dreimal häufiger mit Übergriffen konfrontiert als Männer.

„Leider marginalisieren viele Personalverantwortliche solche Vorkommnisse nach wie vor“, sagte Groß weiter. „Um den Teufelskreis zu durchbrechen, benötigen wir mehr Beratungsstellen und mehr Sensibilität für das Thema auch in der Kollegenschaft.“ Es gebe Möglichkeiten, sich gegen sexuelle Belästigung zu wehren, angefangen beim Beschwerderecht, dem Leistungsverweigerungsrecht sowie dem Anspruch auf Entschädigung und Schadensersatz. Arbeitgeber seien verpflichtet, aktiv gegen Übergriffe vorzugehen.

„Im Einzelfall benötigen Betroffene eine persönliche, juristisch kompetente Beratung, wie sie mit dieser belastenden Situation umgehen, auf Wunsch auch anonym“, betonte Groß. Klar sei: „Sexuelle Belästigung, die nicht aufgearbeitet wird, kann bei den Opfern schwere psychische Störungen auslösen.“

sg