

„Werte versus Wettbewerbsfähigkeit“

Dr. Hans-Peter Schlaudt



Deutscher Evangelischer
Krankenhausverband e.V.

Hemmt eine ausgeprägte Wertorientierung die Wettbewerbsfähigkeit?



Werte im Wandel

In Werten dokumentiert sich das, was ein Individuum, eine Gruppe oder eine Gesellschaft als wünschenswert ansieht.

Werte sind folglich Auffassungen über die Wirklichkeit, genauer: über die Qualität der Wirklichkeit.

Also:

Werte unterliegen einem Wandel, sie sind vom Kontext / der Umgebung abhängig.

Hemmt eine ausgeprägte Wertorientierung die Wettbewerbsfähigkeit?

Werte

Wettbewerbs-
fähigkeit

⋮
Positiv besetzte Werte:

Nächstenliebe
Aufopferung
Vergebung
Partnerschaft
Gerechtigkeit
Nachhaltigkeit

⋮
Negativ besetzte Werte:

Shareholder-value
Macht
Neid
Egoismus
Hire and fire

Drei Thesen für Unternehmen:

- Erst, wenn materielle Werte gesichert sind, können immaterielle Werte geschaffen werden.
- Erst wenn ein Unternehmen wirtschaftlich funktioniert und Bestand hat, kann es seine Funktion des Dienens am Menschen erfüllen.
- „Gemeinwohlorientierung“: Manchmal muss man dem Einzelnen schaden, um vielen zu nutzen.

Hemmt eine ausgeprägte Wertorientierung die Wettbewerbsfähigkeit?



Antwort:

Ja, die Gefahr besteht durchaus.

Aber nur dann, wenn wichtige Entscheidungen im Interesse des Unternehmens unterlassen werden, um Wertekollisionen zu vermeiden.

Dies gilt für alle Entscheidungsgremien.



Wie können Konflikte entstehen?

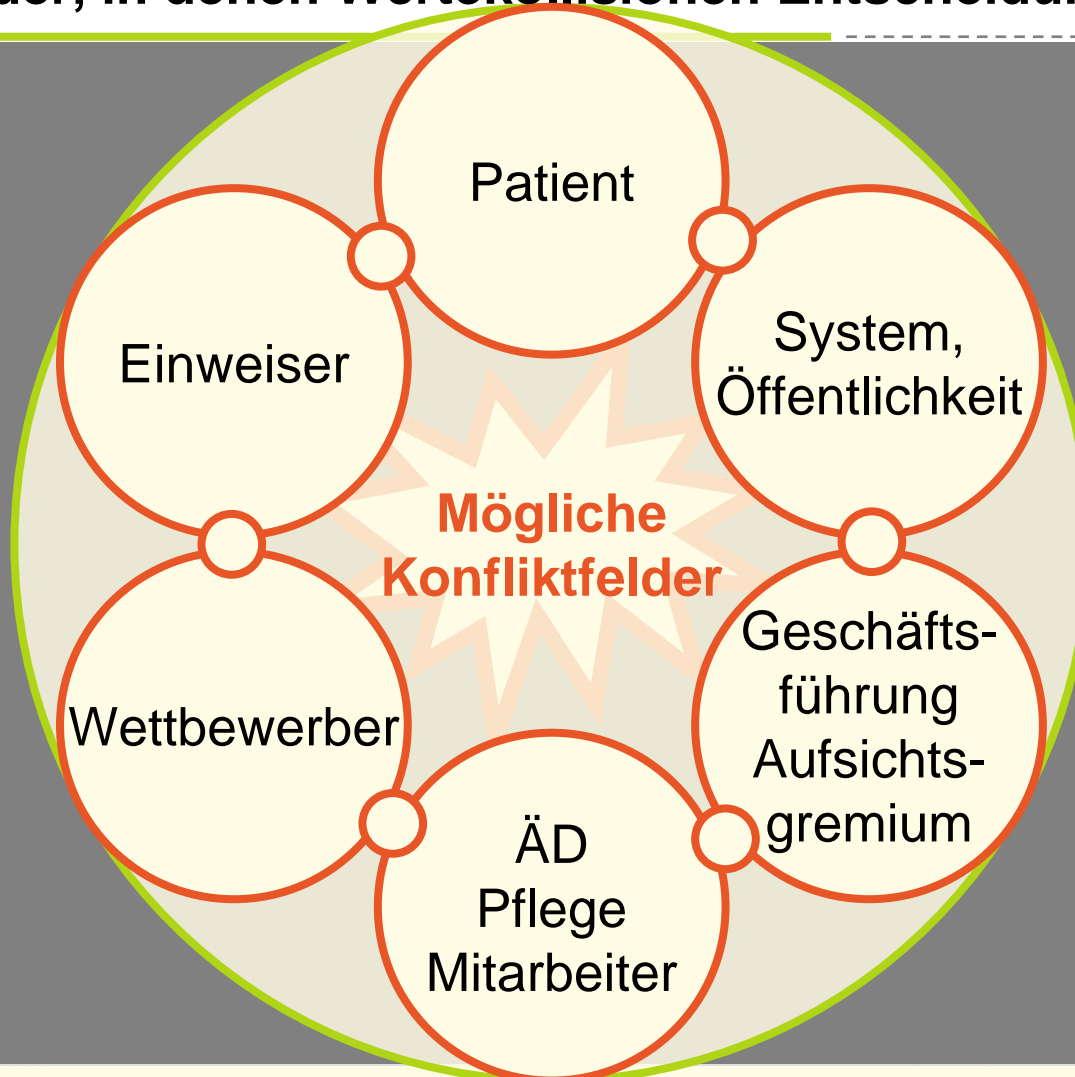
1. Wertvorstellung des Unternehmens im Markt

- Das Unternehmen kann eigene Wertvorstellungen leben und umsetzen
 - Unternehmerische Ausrichtung (Gemeinnützigkeit, Reinvestitionen, Kostenlose Behandlungen)
 - Umgang mit Patienten
 - Umgang mit Mitarbeitern
- Das Unternehmen hat jedoch fast keine Möglichkeiten, seine Wertvorstellungen auf das umgebende (politische, wirtschaftliche) System auszuweiten. Daher bleiben die Rahmenbedingungen fix.
 - Zwang zur Wirtschaftlichkeit
 - Rechtsvorschriften und Verordnungen
 - Gesellschaftliche Erwartungen
 - Corporate Governance und unternehmerische Verantwortung

2. Werte werden von Menschen vertreten

- Verschiedene **Persönlichkeiten** besitzen verschiedene Prägungen und Wertvorstellungen.
- Verschieden ausgeprägtes **Wissen und Verständnis** um Sachverhalte führt zu unterschiedlichen Wertvorstellungen.
- Verschiedene **Funktionen und Ämter** verpflichten auf bestimmte Werte.
 - Geschäftsführer einer AG: Shareholder value?
 - Vertreter der Kirche: Nächstenliebe und Dienst am Nächsten?
 - Vertreter der Kommune: Klientel-Interessen?

3. Felder, in denen Wertekollisionen Entscheidungen hemmen können



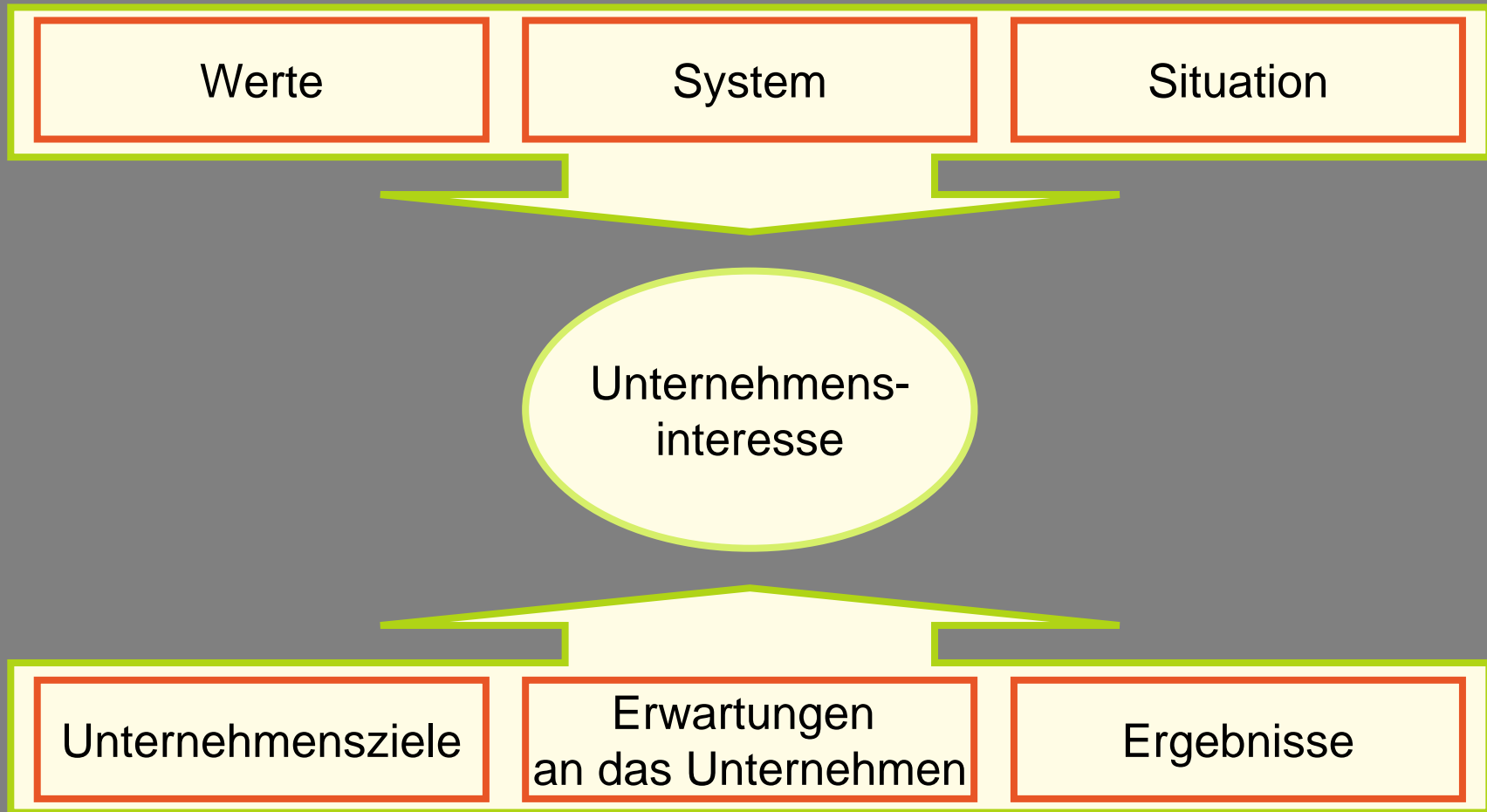
Themen:

- Prioritätensetzung
- Strategie
- Kommunikation
- Personalentwicklung
- Prozessmanagement
- Kooperationen
- Lobbying
- ...



Wie können Werte-Konflikte gelöst werden?

Auf das Unternehmensinteresse kommt es an



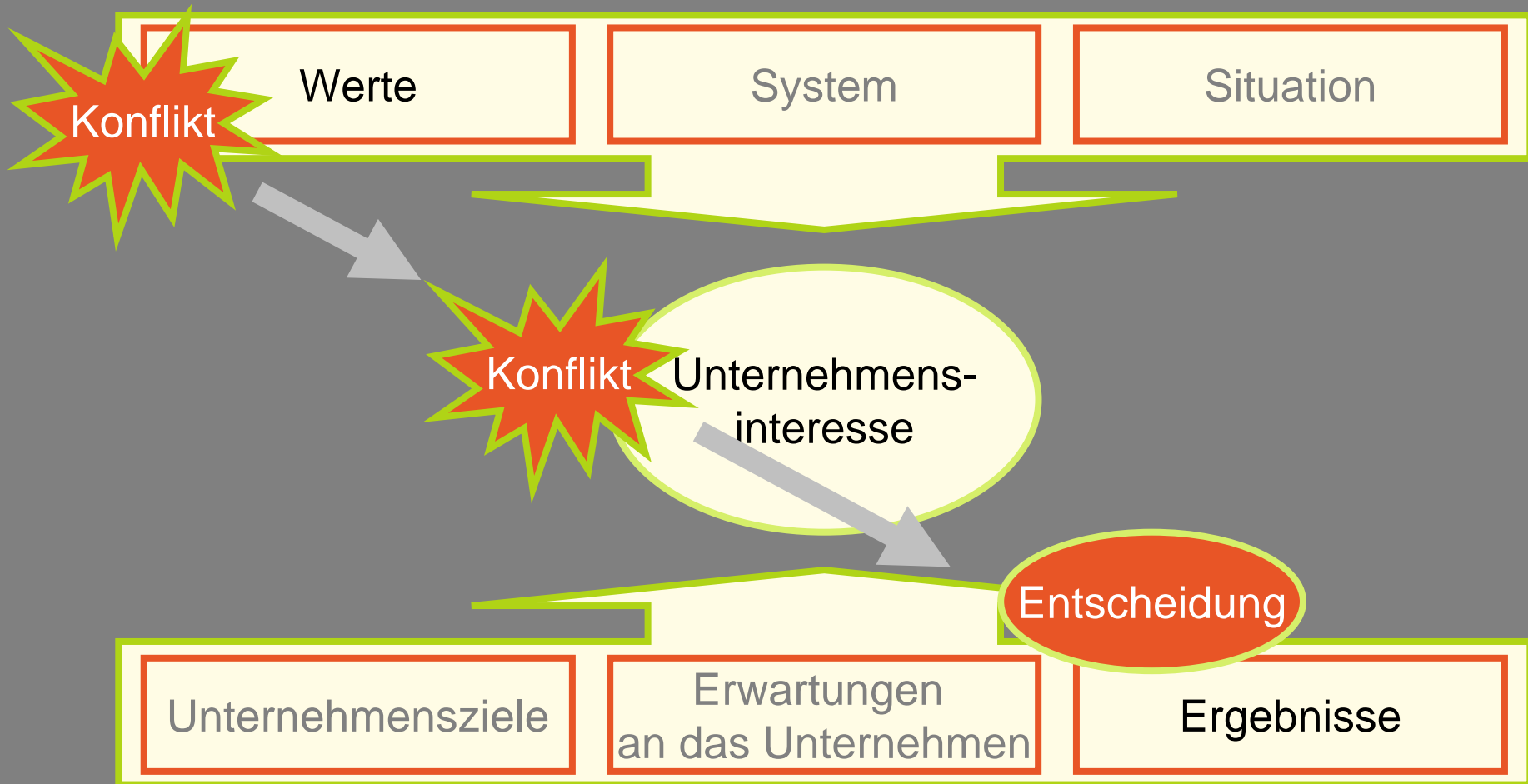
Spannungsfelder in Aufsichtsgremien und mit der Geschäftsführung

- „Kämpfe“ um Wertvorstellungen, Ideologien, Machtpositionen statt Sachentscheidungen (z.B. unrealistische Wertevorstellung)
- Mangelnde Klarheit und Verlässlichkeit,
- Geringes Zu- und Vertrauen der Beteiligten
- Gegenseitige Information und Kommunikation wird vernachlässigt
- Fremdinteressen bestimmen Entscheidungen (Politik, persönliche Interessen,...)

Spannungsfelder in Aufsichtsgremien und mit der Geschäftsführung

- Ziele und Leitplanken unklar, Strategie ist nicht definiert
 - Harte Faktoren: Wirtschaftliche Ziele, Geschäftsfelder, Marktposition,
 - Weiche Faktoren: Führungskultur, Wertemanagement,
- Fehlende Spielregeln der Zusammenarbeit (Geschäftsordnung, Kommunikationsregeln,)
- Umgehen (Hintergehen) der Organisations- und Entscheidungsstrukturen
- Inkonsequentes Controlling von Entscheidungen
 - >> „Fehlentscheidungen“ können stets vorkommen, müssen aber auch erkannt, benannt und revidiert werden können.

Konflikte dort entscheiden, wo sie entscheidbar sind





Werte und Management!

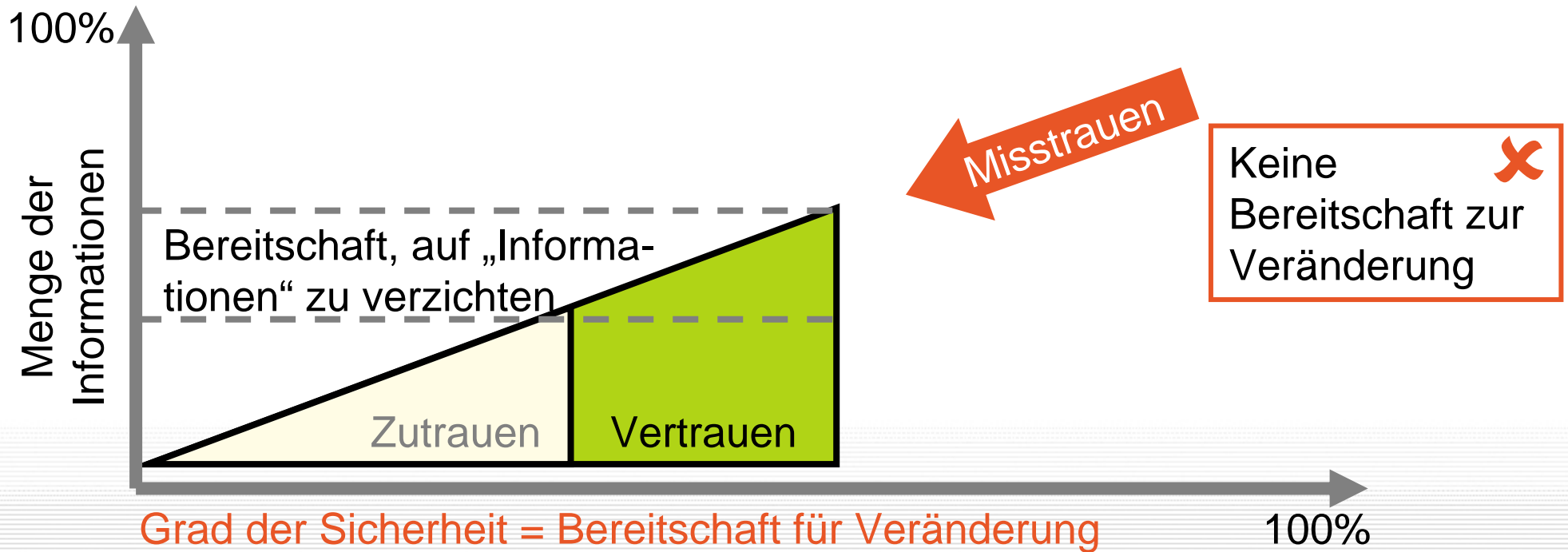
Werte im Management sichern Wettbewerbsfähigkeit

- Offenheit
- Ehrlichkeit
- Fachlichkeit
- Verlässlichkeit
- Berechenbarkeit
- Nachvollziehbarkeit
- Durchsetzungskraft

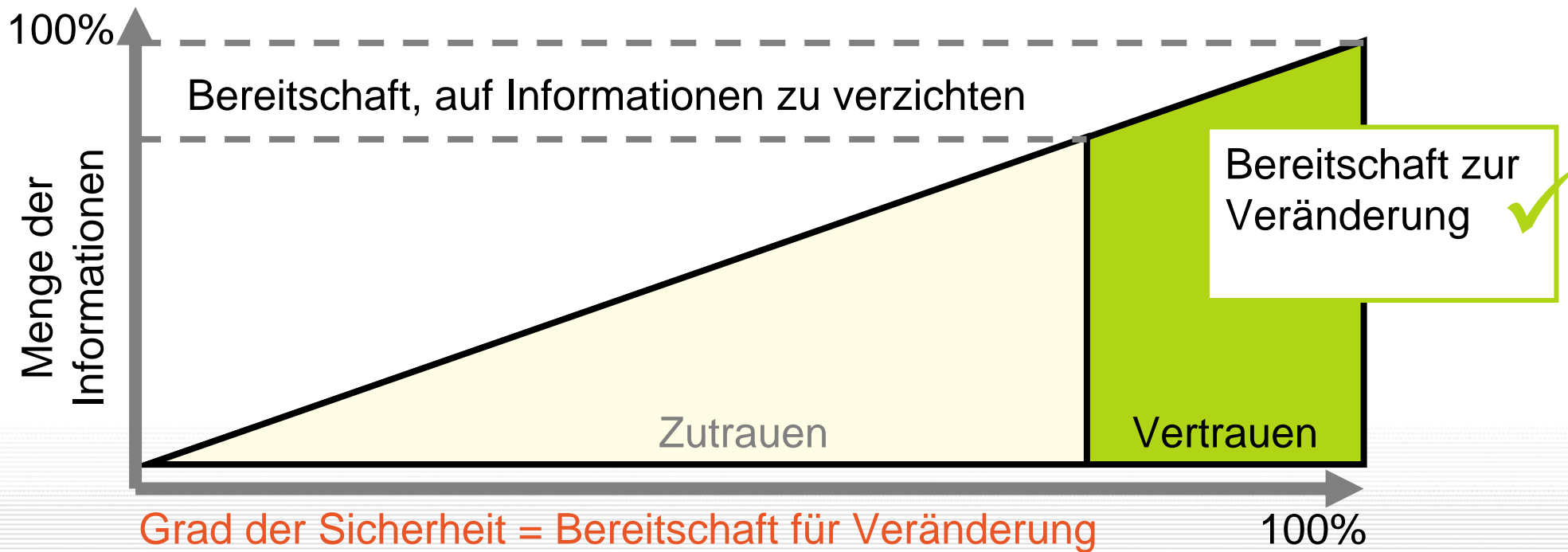


Vertrauen

Vertrauen als Wert entwickeln



Vertrauen als Wert entwickeln



„Werte versus Wettbewerbsfähigkeit“

Dr. Hans-Peter Schlaudt

Tel. 030 - 32 666 1240
hp.schlaudt@JOMECC.de
www.JOMECC.de

JOMECC GmbH
Wielandstraße 5b, 10625 Berlin



Deutscher Evangelischer
Krankenhausverband e.V.