

*„Führung gestalten,  
verbindlich und kompetent.“*

# Führungsinstrumente für den Pflege- und Funktionsdienst

Eigenbetrieb: Ostalb-Klinikum Aalen  
Pflegeheim für Menschen im Wachkoma Bopfingen

Pflegedirektion, Mai 2004

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 1 von 19

## **Projektgruppe und Führungsmitarbeiter während der Entstehungsphase**

### **Projektgruppe**

Amma Bernhard, SL St. 52  
Krämer Edith, SL St. 26  
Minder Maria, SL St. 42  
Schäffler Erich, PDL  
Taglieber Hariolf, BL Z-OP  
Zell Marianne, SL St. 25

### **Steuerungsgruppe**

Schneider Günter, PD  
Müller Susanne, stv. PD  
Schäffler Erich, PDL  
Wiedenhöfer Bernhard, PDL

### **externe Begleiter**

Spieth Alexander  
Heger Meinolf

### **verantwortliche Stationsleitungen während der Entwicklungsphase der Führungsleitlinien**

Amma Bernhard, SL St. 52  
Dümmler Gertrud, SL St. 22  
Ernst Fridolin, SL St. 43  
Ernst Raphael, SL St. 44  
Frank Knut, SL St. 56  
Gramlich Gertrud, SL St. 32  
Großmann Anneliese, SL St. 63  
Haas Siglinde, SL St. Bopfingen  
Holder-Schabert Gabriele, BL KRS  
Krämer Edith, SL St. 26  
Lasse Karin, SL St. 34  
Lutz Andrea, SL St. 54  
Minder Maria, SL St. 42  
Neutzner Raphael, SL St. 53  
Racsits Petra, SL St. 36  
Sachsenmeier Hermine, SL St. 46  
Schmid Thomas, BL Anästhesie  
Schneider Sabine, SL St. 64  
Spenny de Groot Sonja, BL KRS  
Taglieber Hariolf, BL Z-OP  
Weindrich Lore, BL OP/Anä./Amb. Bopfingen  
Zäuner Karin, SL St. 24  
Zell Marianne, SL St. 25

## Inhaltsverzeichnis

• Vorwort	4
• Präambel	5
• Führungsverständnis	5
• Führungsstil	6
• Führungsleitlinien:	57
1. Leitlinie für die Zusammenarbeit	
2. Leitlinie für die Delegation	
3. Leitlinie für die Informations/Beratungs-Praxis	
4. Leitlinie für die Beteiligung von Mitarbeiter/innen	
5. Leitlinie für Konfliktlösungen	
6. Leitlinie für die MA – Gespräche/ Kommunikation	
• Zentrale Begriffe	11
Anlage:	
• Das Pflegeleitbild	13
• Die Unternehmensphilosophie	14
• Die Unternehmensleitlinien	15
• Die Hauptziele des Ostalb – Klinikums	18
• Begriffserläuterungen	19

# Vorwort Führungsleitlinien

## **Führung gestalten – verbindlich und kompetent**

Zunehmende Vernetzungsprozesse im Gesundheitswesen erfordern eine zielorientierte Gestaltung der Veränderungen. Mehr denn je sind deshalb die Führungskräfte heute gefordert, dem Wandel und den damit einhergehenden Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Neben bestehendem fachlichen Know-how sind vor allem Managementkompetenzen im Bereich der Führung von Mitarbeitern und Teams, sowie der wirtschaftlichen Leitung eines Bereiches gefordert.

Pflege als dauerhaft leistungsfähiger Dienst am Menschen erfordert qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen und insbesondere Führungskräfte. Die Unternehmensphilosophie und das Pflegeleitbild unseres Unternehmens werden deshalb ergänzt um definierte Führungsleitlinien im Geschäftsbereich des Pflege- und Funktionsdienstes. Erfolgreiche Mitarbeiterführung ist die herausragende und zugleich schwierige Kernaufgabe heutiger und zukünftiger Führungskräfte.

Mein besonderer Dank gilt deshalb heute der Projektgruppe und der Steuerungsgruppe, die in den vergangenen Monaten in enger Abstimmung mit allen Führungsverantwortlichen im Pflege- und Funktionsdienst diese Führungsleitlinien erarbeitet und entwickelt haben.

„Führung gestalten – verbindlich und kompetent“ wird ein wertvoller und wichtiger Beitrag der Gesundheits- und Krankenpflege in unserem Klinikum sein zur dauerhaften Effizienz und Qualität in unserem Unternehmen.

Aalen, Mai 2004

Günter Schneider, Pflegedirektor

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 4 von 19

## Präambel

Die nachfolgenden Führungsleitlinien stellen für unsere Führungskräfte einen verbindlichen Orientierungsrahmen dar und bringen unser gemeinsames Grundverständnis von Führung zum Ausdruck.

Die Qualität von Führung bestimmt maßgeblich den Unternehmenserfolg. Deshalb können sich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflege- und Funktionsdienst auf eine engagierte Umsetzung dieser Leitlinien verlassen.

## Unser Führungsverständnis

**Führung bedeutet für uns Aufbau und Erhalt stabiler zwischenmenschlicher Beziehungen.**

Führung bedeutet für uns die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen auf der Basis von Achtsamkeit.

Führung bedeutet für uns auch mit einer gemeinsamen Sprache durch offene Informationsarbeit zu begeistern.

Führung bildet für uns den Rahmen, in dem gemeinsam definierte Werte und Normen zielgerichtet umgesetzt werden.

Die verwendeten Führungsinstrumente dienen als Impuls- und Orientierungsgeber für alle anstehenden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 5 von 19

*Den Einsatz von Führungsinstrumenten begründen wir folgendermaßen:*

- Der Einsatz ist darauf gerichtet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichtet zu fördern und Demotivation zu vermeiden.
- Mit Führungsinstrumenten werden unsere Unternehmensziele klar kommuniziert.
- Die eingesetzten Führungsinstrumente dienen auch der Qualitätssicherung und der Erhaltung von gesetzlichen Rahmenvorgaben.

## **Unser Führungsstil**

*ist im Einklang mit unserem Menschenbild*

Im Blick auf die unterschiedlichen Führungsziele und die verschiedenartigen Menschen im Unternehmen, bedarf es eines individuellen Führungsverhaltens, d.h. eines situativen Führungsstils.

Das bedeutet auf die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter einzugehen und seine fachlichen und menschlichen Fähigkeiten zu nutzen und weiter zu entwickeln.

Es geht darum, Mitarbeiterbedürfnisse und Arbeitserfordernisse situationsgerecht in Einklang zu bringen und dies wenn möglich nicht gegen, sondern mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter.

Dabei gehen wir davon aus, dass jeder Mensch als Individuum einzigartig ist. Wir wissen, dass Menschen aus einem Selbstantrieb heraus nach Vollkommenheit streben. Und wir sind der Überzeugung, dass sich ein Mensch in einem festen sozialen Rahmen und seinem Arbeitsteam selbstbewusst entwickeln kann.

Um den Patienten mit dem nötigen Respekt und Haltung gegenüber treten zu können ist eigene Gesundheit und Stabilität notwendig.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 6 von 19

## **Unsere Führungsleitlinien:**

### **01. Leitlinie für die Zusammenarbeit:**

- Unsere Organisation im Klinikum ist dadurch erfolgreich, dass alle beteiligten Mitarbeiter/innen mit ihren Fähigkeiten zur wirksamen Kooperation beitragen.
- Die Aufgabe von Führungskräften ist dabei vor allem die Teamentwicklung in ihrem Verantwortungsbereich zielgerichtet und aktiv zu gestalten.
- Die Zusammenarbeit orientiert sich an den Gesamtzielen der Klinik und basiert auf Hierarchie übergreifender, gegenseitiger und positiver Wertschätzung der Beteiligten.
- Anstehende Arbeitsinhalte werden zügig und zielorientiert bearbeitet. Das bedeutet auch, dass unsere Führungskräfte Entscheidungs- und Arbeitsabläufe klar und verbindlich organisieren.
- Führungskräfte zeigen Verständnis für die Erfordernisse der unterschiedlichen Arbeitswelten im Klinikum, setzen aber mit Blick auf die Gesamtzielsetzung des Unternehmens klare Prioritäten.
- Besonders Führungskräfte untereinander haben einen fairen Umgang, der geprägt ist von Offenheit und Verbindlichkeit unter Beibehaltung des Respekts gegenüber dem Anderssein.

## 02. Leitlinie für die Delegation:

- Führungsverantwortung ist nicht teilbar / delegierbar.
- Durch die Delegation von Leitungs- und Sachaufgaben , schaffen sich Führungskräfte bewusst Freiräume für ihre Führungsarbeit.
- Dies bedeutet in der Praxis, dass mit der Aufgabe auch die Kompetenz, sowie die Verantwortung an den/die Mitarbeiter/in abgegeben werden.
- Damit verbindet sich eine klare Zielvorgabe und Verbindlichkeit bei der Delegation, was im Vorfeld der Delegation eine ausreichende Berücksichtigung der Fachkompetenz und des Reifegrads der einzelnen Mitarbeiter/innen einschließt.
- Die Stellvertretungssituation ist eine besondere Form der Delegation.
- Die delegierten Aufgaben müssen zwischen der Führungsperson und Stellvertretung schriftlich vereinbart werden.
- Die Führungsverantwortung ist höher einzustufen als die Durchführungsverantwortung.

### 03 **Leitlinie für die Informations/Beratungs - Praxis:**

- Die Führungskraft stellt sicher, dass im Blick auf die Arbeitsqualität, die nötigen Informationen als Entscheidungsgrundlage rechtzeitig und vollständig zur Verfügung stehen.
- Sie hat die Aufgabe, dem Team und/oder einzelnen Mitarbeiter/innen die Arbeitsziele zu erläutern und die Bedeutung der Aufgabe darzustellen.
- Die gelebte Informations-Praxis ist immer Ausdruck von gegenseitiger Offenheit (dies beinhaltet auch, dass eine Verantwortung zur Informationsweitergabe nicht nur bei Führungskräften besteht, sondern auch eine Informationspflicht beim Mitarbeiter vorhanden ist).
- Neben der Pflicht zur Informationsweitergabe sind Führungskräfte und Kollegen auch zur Beratung verpflichtet.

### 04 **Leitlinie für die Beteiligung von Mitarbeiter/innen:**

- Führung findet immer nur mit den Mitarbeiter/innen statt.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen orientiert sich am jeweiligen Reifegrad.
- Schwierigkeiten mit einem/einer Mitarbeiter/in signalisiert eine Fehleinschätzung des Reifegrads.
- Ziel der Beteiligung der Mitarbeiter/innen ist es, sie im Reifegrad zu entwickeln.

## 05 Leitlinie für Konfliktlösungen:

- Wir wissen, dass Konflikte Gefahren und Chancen gleichermaßen beinhalten.
- Führungskräfte erkennen in bestehenden Konfliktpotentialen, Kräfte zur Neuordnung.
- Konfliktlösungen berücksichtigen die Bedürfnisse der Konfliktpartner, die selbst eine gemeinsame Lösung entwickeln, die von beiden akzeptiert wird.
- Die Führungsperson bedient sich des Instruments des „Aktiven Zuhörens“.

## 06 Leitlinie für die MA - Gespräche/Kommunikation:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche/ Kommunikation sind für uns Führungsinstrumente zur Erkennung und Förderung von Mitarbeiterpotentialen.
- Sie dienen allen Beteiligten zur Orientierung im Hinblick auf die Erreichung vereinbarter Ziele.
- Führungspersonen pflegen dabei eine partnerschaftliche, kompetente und vertrauensvolle Gesprächsform.

## Zentrale Begriffe

### Team:

Unter Team verstehen wir eine aktive Gruppe von Menschen mit gemeinsamen Unternehmenszielen, die effektiv zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen. Teamarbeit sehen wir als Beitrag zu einer vitalen, flexiblen und lernenden Organisation.

Mit Team bezeichnen wir eine qualitativ hochwertige Form der Zusammenarbeit, die dazu beiträgt, dass das Postulat der ganzheitlichen Patienten-/Kundenbetreuung wirksam wird.

### Verantwortung:

Als Verantwortung sehen wir eine selbst eingegangene und von anderen zugewiesene Verpflichtung zur gewissenhaften Pflichten- und Folgenabwägung in konflikthaften Entscheidungen.

Verantwortung bedeutet eben Fragen die an mich als Führungsperson gestellt werden, beantworten zu können.

Laotse sagte: „*Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut !*“

### Wirksame Kooperation:

Wirksame Kooperation heißt für uns, dass zwei gleichwertige Partner zusammenarbeiten, mit der Absicht, den Unternehmenszielen erkennbar näher zu kommen.

Dabei ist Kooperation kein Selbstzweck, sondern eine der wesentlichen Voraussetzungen für die auch gesetzlich geforderte Sicherung der Qualität im Gesundheitswesen.

Kooperation gelingt besonders gut, wenn die unterschiedlichen Gruppen ihre jeweiligen Leistungen als unverzichtbaren und wichtigen Beitrag zur Patientenversorgung respektieren.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 11 von 19

## **Kompetenz:**

Mit dem Begriff der Kompetenz verbinden wir sowohl eine verantwortliche Zuständigkeit, als auch die maßgeblich fachliche Fähigkeit, arbeitsbezogene Entscheidungen zu treffen.

Der Kompetenzbegriff beinhaltet für uns im Fall der Delegation einer Aufgabe, das Vertrauen der Führungskraft in das fachliche Wissen und Können der betreffenden Mitarbeiterin/ des betreffenden Mitarbeiters.

d.h. Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz gehören bei der Delegation untrennbar zusammen.

## **Partizipation:**

Partizipation oder Beteiligung sehen wir als notwendige Voraussetzung für eine aktive Gestaltung der Unternehmenszukunft.

Partizipation heißt Entscheidungen die das Berufsleben und das Zusammenwirken im Team betreffen zu teilen und gemeinsame Lösungen für Probleme zu finden.

Partizipation hat dort Grenzen, wo die Führungskraft aus einer plötzlich auftretenden Situation heraus, schnell und umfassend zur Sicherung und Wahrnehmung der Unternehmensziele handeln muss.

## **Kritik:**

Kritik sehen wir als wichtige Form der Rückmeldung, die zu jeder Art eines offenen Umgangs gehört.

Dabei ist uns bewusst, dass ein Gespräch nur dann etwas bewirken kann, wenn beim Gesprächspartner ein Minimum an gutem Willen vorhanden ist. Weiterhin ist uns klar, dass wir als Führungskräfte mit Kritik bestenfalls einzelne Verhaltensweisen verändern, aber nicht jemanden grundsätzlich „umkrepel“ können.

Zu einer ausgewogenen Kritik gehört die Anerkennung ebenso wie das Lob und die Sachbezogenheit.

## Pflegeleitbild

**Unser Ziel ist es, den Menschen, die unser Klinikum aufsuchen, zu helfen und für ihr Wohlbefinden zu sorgen.**

In dem wir:

- jeden Menschen mit Würde und Respekt behandeln
- den von uns betreuten Menschen in pflegerische Entscheidungen mit einbeziehen
- Pflege als Hilfe zur Selbsthilfe sehen und zur Gesundheitsentwicklung beitragen, d. h. Pflege baut sich in Schritten auf:  
*beraten - unterstützen - übernehmen -überleiten*
- den Menschen als Individuum anerkennen und seine sozialen, kulturellen, religiösen und psychischen Bedürfnisse in der Pflege berücksichtigen
- eine Atmosphäre schaffen, in der Angehörige sich aufgenommen fühlen und aktiv mit einbezogen sind
- Sterbende nicht alleine lassen, sie und ihre Angehörigen und Freunde begleiten sowie ihre religiösen und kulturellen Vorstellungen berücksichtigen
- die Schweigepflicht über Personen und den Datenschutz einhalten

**Wir wollen den Menschen, die in unserem Klinikum Hilfe suchen, ein hohes Maß an Pflegequalität durch kompetentes und motiviertes Pflegepersonal bieten.**

Dazu gehört:

- Pflege orientiert sich an den individuellen Lebenssituationen und Lebensphasen des Patienten
- wir schaffen die Grundlage für berufliches Selbstverständnis und Freude am Beruf
- wir übernehmen Verantwortung und entwickeln Eigeninitiative
- interne und externe Fort- und Weiterbildungen fördern die individuellen beruflichen Entwicklungen der Pflegenden
- wir pflegen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen Bereichen und Berufsgruppen und tragen zu einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens bei
- an unserem Ausbildungszentrum für Pflegeberufe werden die Auszubildenden zu kompetenten Pflegekräften herangebildet

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 13 von 19

## Die Unternehmensphilosophie

### Verantwortung für das Leben

Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Ostalb-Klinikum Aalen bedeutet Verantwortung für das Leben - die Achtung vor dem Leben, vor der Würde und den Grundrechten des Menschen.

Es ist kein Zufall, daß für alle Beschäftigten unseres Klinikums am Anfang aller Hilfe diese Achtung steht. Achten heißt soviel wie achtgeben, aufmerksam sein, ein Auge haben für den anderen, ihn ernst nehmen und anerkennen, würdigen als den, der er ist.

Die Würde des Menschen ist uns ein verpflichtender Wert. Würde als Wertschätzung unserer Patienten schließt Geborgenheit ein und garantiert nicht nur Fürsorge, sondern läßt auch Raum für Selbstbestimmtheit und Souveränität.

Unsere Arbeit an und mit den Patienten geschieht mit Kopf, Hand und Herz; drei Elemente die das ganze umfassen und ein ganzheitliches Menschenbild zum Ziel haben.

Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglicht uns ein Bild vom Menschen, das den ganzen Menschen meint und sich für den ganzen Menschen verantwortlich weiß.

Der ganze Mensch will gefördert und beansprucht, angenommen und herausgefordert werden - und dies konkret in der Arbeit aller Beschäftigten unseres Klinikums, die, vom ganzen Menschen geleistet, den ganzen Menschen meint.

## Die Unternehmensleitlinien

Die Unternehmensleitlinien geben den Rahmen für die Entscheidungen im Unternehmen vor und sind somit eine Orientierungshilfe im täglichen Handeln für alle Mitarbeiter. Sie sind der Maßstab, an dem wir uns als Dienstleister messen lassen wollen. Insbesondere auch neuen Mitarbeitern sollen sie Orientierung geben hinsichtlich der allgemeinen Erwartungen, Verhaltensweisen, Ausrichtungen und Führungsgrundsätze. Die Kommunikation der Unternehmensphilosophie und der Unternehmensleitlinien an Patienten und Partner des Ostalb-Klinikums hat einen hohen Stellenwert.

## Unternehmensleitlinien des Ostalb-Klinikums

Unser Klinikum hat sich von einem Kreiskrankenhaus mit Regelversorgung zu einem Haus von regionaler Bedeutung entwickelt. Dadurch können wir nicht nur die medizinische Grund- und Regelversorgung für den Bereich Aalen, sondern auch die Zentralversorgung für den gesamten Ostalbkreis wahrnehmen.

Auch im akademischen Bereich haben sich neue Möglichkeiten eröffnet: In Zusammenarbeit mit der Universität Ulm widmen wir uns der Ausbildung von Medizinstudenten. Die Weiterbildung zum Facharzt und der Erwerb einer fachlichen Zusatzbezeichnung fallen ebenso in das Aufgabengebiet unseres Klinikums wie die Nachwuchsförderung im Pflegebereich. Hier bieten wir neben der Ausbildung in unseren Schulen für Pflegeberufe auch staatlich anerkannte Weiterbildungsmöglichkeiten in der Fachkrankenpflege an. Die stationäre Behandlung wird durch ambulante Versorgung und Beratung unterstützt.

Die heutige Bedeutung unserer Klinik für die gesamte Region haben wir angesehenen Medizinern und engagierten Mitarbeitern zu verdanken. Wir möchten unseren hohen medizinischen und pflegerischen Standard erhalten - auch angesichts der Veränderung im Gesundheitsbereich. Deshalb verstehen wir uns als Dienstleistungsunternehmen für die Bevölkerung der Ostalb.

## Die Zukunft gestalten und sichern

Auch eine Klinik wie diese ist ein selbständiges Unternehmen, das nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden muß. Nur so kann es seinen gesellschaftlichen Nutzen erfüllen und die Aufgaben für den Ostalbkreis wahrnehmen.

Wirtschaftlicher Erfolg und damit eine starke finanzielle Basis sind auch für unser Klinik-Unternehmen die Voraussetzung, um unseren Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz bieten zu können und für unsere Patienten stets auf dem neuesten Stand der Wissenschaft zu bleiben. Umweltschutz bedeutet für uns eine Investition in die Zukunft.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 15 von 19

## **Umwelt schützen**

Verantwortungsbewußter Umweltschutz heißt, sparsam mit Rohstoffen und Energie umzugehen und die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren. Der Auftrag zur Krankenversorgung beinhaltet für uns auch eine präventive Gesundheitsvorsorge, die ein umweltbewußtes Verhalten einschließt.

## **Zufriedene Patienten**

Aber unser Angebot an Dienstleistungen muß mehr als modernste Medizintechnik und hohe persönliche Fachkompetenz beinhalten: Die Grundlage unseres Erfolgs sind zufriedene Patienten. Wir werden darum auch weiterhin daran interessiert sein, neue Anforderungen und Entwicklungen in unserer Arbeit einzubeziehen und den Dienst am Patienten sinnvoll zu verbessern.

## **Wir helfen unseren Patienten**

- durch die richtige Diagnose
- durch die Empfehlung der optimalen Therapie
- durch kompetente Behandlung und Pflege mit gutem Service
- durch nachstationäre Behandlung und Versorgung

Deshalb ist es unser Anliegen, den Patienten nicht nur fachkundige Hilfe zu bieten, sondern auch auf ihre persönlichen Sorgen einzugehen, ein Verhältnis von Achtung und gegenseitigem Vertrauen zu schaffen. Nur im Zusammenspiel von Wissenschaft, Technik und Menschlichkeit können wir die Erwartungen unserer Patienten erfüllen und entscheidend zu ihrer Genesung beitragen.

## **Qualität bestimmt unsere Leistung**

Qualität bedeutet für uns:

- einen hilfsbereiten, freundlichen und kompetenten Dienst am und für den Patienten
- keine endlosen Formalitäten, sondern eine zügige und fehlerfreie Abwicklung,
- schnelle Entscheidungen
- den Bedürfnissen und Erwartungen unserer Patienten zu entsprechen oder - besser noch - sie zu übertreffen.

Das gilt auch für die Kosten: Gute Qualität rechtfertigt durchaus einen angemessenen Preis, der aber im Rahmen dessen bleiben muß, was die Kostenträger für unsere Leistung bezahlen.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 16 von 19

## **Die eingesetzte Technik muß den Patienten helfen**

Wir setzen modernste medizinische Geräte überall dort ein, wo sie unsere Patienten sinnvoll bei der Genesung unterstützen, ihnen Besserung oder Linderung verschaffen. Außerdem hilft uns die Technik im Bereich der Verwaltung und Kalkulation, unsere betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern und wettbewerbsfähige Preise zu halten. Unsere Mitarbeiter werden durch den Einsatz zeitgemäßer Technik entlastet, um sich anspruchsvolleren Aufgaben widmen zu können.

## **Alle arbeiten im Interesse dieses Klinikums**

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche jeder Abteilung, jedes Vorgesetzten und jedes Mitarbeiters sind durch die Organisation des Klinikums klar und verbindlich festgelegt.

Dabei bleibt aber jedem einzelnen genügend Freiraum für Eigeninitiativen - begünstigt durch eine zunehmend dezentrale Unternehmensstruktur. Denn: Innerbetrieblicher Wettbewerb kann unsere Klinik noch erfolgreicher machen - wenn er fair bleibt und das Prinzip der gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit nicht gefährdet.

## **Wir planen, entscheiden und lernen für die Zukunft**

Im Rahmen einer strategischen Orientierung vereinbaren wir unsere Ziele und setzen uns mit den Ergebnissen auseinander. Wir lernen aus Erfolgen, aber auch aus unseren Fehlern: Jede erkannte Ursache ist eine Chance, Mißerfolge künftig zu vermeiden.

Deshalb haben wir Mitarbeiter, die ihre ganzen Kenntnisse und Fähigkeiten einbringen. Wir unterstützen sie dabei mit unserem klinikinternen Aus- und Fortbildungsprogramm.

## **Vertrauen ist die Grundlage**

Gerade der Klinikbetrieb kann nur durch den offenen Austausch von Informationen, gegenseitige Achtung und vertrauensvolle Zusammenarbeit reibungslos ablaufen. Auch ein kooperatives Verhältnis zur Vertretung der Mitarbeiter ist von gemeinsamem Interesse.

## **Jeder Mitarbeiter trägt zu unserem Erfolg bei**

Die Leistungsfähigkeit des Klinikums hängt vom Können und dem Einsatz unserer Mitarbeiter ab. Jeder einzelne leistet an seinem Arbeitsplatz einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des gesamten Klinikums.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 17 von 19

## Die Hauptziele des Ostalb-Klinikums

Das Ostalb-Klinikum Aalen stellt eine medizinisch hochwertige, wirtschaftliche, ökologisch verpflichtete, innovative und patientenorientierte Grund- und Regelversorgung für die Stadt Aalen und den engeren Einzugsbereich sowie die Zentralversorgung für den Ostalbkreis sicher.

Die medizinischen Leistungsangebote des Ostalb-Klinikums berücksichtigen die Angebote der Maximalversorgung durch das Universitätsklinikum Ulm und ebenso die Angebote der Grund- und Regelversorgung durch die Nachbarkrankenhäuser.

Bis zum Jahr 2005 entwickelt sich die Akutklinik durch zusätzliche Dienstleistungsangebote zu einem Gesundheitszentrum mit einer ganzheitlichen Patientenversorgung weiter.

Das Ostalb-Klinikum steht sinnvollen Kooperationen mit anderen Leistungsanbietern des Gesundheitsmarktes aufgeschlossen gegenüber.

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 18 von 19

## Begriffserläuterung:

### Situatives Führen / Reifegrad-Theorie

Die **Situative Reifegrad-Theorie** von Hershey und Blanchard machen die Wahl des jeweiligen Führungsstils vom Reifegrad des Mitarbeiters abhängig, wobei der Reifegrad des MA nicht absolut gesehen wird, sondern stets in Relation zur gestellten Aufgabe zu bringen ist.

Hershey und Blanchard unterscheiden dabei zwischen 3 aufgabenrelevanten Faktoren des Reifegrades:

- Die Fähigkeit, hohe, aber erreichbare Ziele zu setzen.
- Die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- Die notwendige Ausbildung und Erfahrung.

**Situatives Führen** ist ein von Dr. Paul Hersey und seinen Mitarbeitern im Center for Leadership (San Diego, Kalifornien) entwickelter Führungsstil.

Das Grundprinzip dieses Führungsstiles beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen.

Nicht die Führungskraft führt mit dem ihr eigenem Stil, sondern sie passt ihren Führungsstil an den Bedarf des Mitarbeiters an.

Der Reifegrad eines Mitarbeiters wird aus der Kombination von Willigkeit und Fähigkeit bestimmt. Durch die Ausprägung von niedrig bis sehr hoch ergeben sich vier Grundformen:

- Reifegrad 1: nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher
- Reifegrad 2: nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll
- Reifegrad 3: fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher
- Reifegrad 4: fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll

Daraus ergibt sich die Art der Führung:

- Reifegrad 1: Diktieren: Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung!
- Reifegrad 2: Argumentieren: Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen!
- Reifegrad 3: Partizipieren: Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen!
- Reifegrad 4: Delegieren: Übergib die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung!

(Literatur: - Hersey, P.: (1986) Situatives Führen, Landsberg am Lech, ISBN 3-478-54490-4)

<b>Dokument:</b> FLL Pflege- und Funktionsdienst	<b>Art:</b> Standard	<b>Ersteller:</b> Pflegedirektion und Stationsleitungen
<b>Freigabe durch:</b> PD G. Schneider	<b>Freigabedatum:</b> 2004-05	<b>Seite:</b> 19 von 19