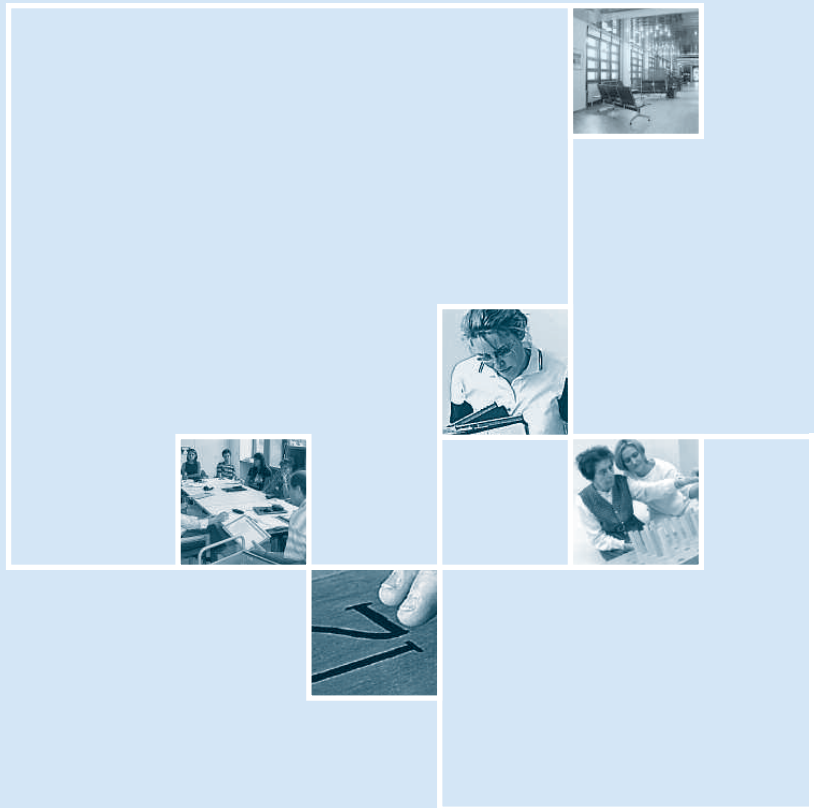


Leitlinien zur Führung

im Landeskrankenhaus (AöR) und seinen Einrichtungen



Leitlinien zur Führung im Landeskrankenhaus AÖR und seinen Einrichtungen

Präambel

Die Führungsleitlinien stellen einen Rahmen dar, innerhalb dessen sich die Führungstätigkeiten bewegen sollen. Damit ist zum einen ein Regelwerk als Orientierung für alle Führungskräfte erstellt. Zum anderen erhalten die Führungskräfte darin genügend Raum für die Entwicklung einer eigenen und individuellen Dynamik und Ausprägung ihrer Führungsarbeit.

Im Ergebnis sollen die Führungsleitlinien dazu beitragen, dass die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Regelwerk einerseits und eigener Kreativität, individuellen Impulsen und Aktionen der Führungskräfte andererseits, gezielt zu der Entwicklung des Unternehmens beiträgt.

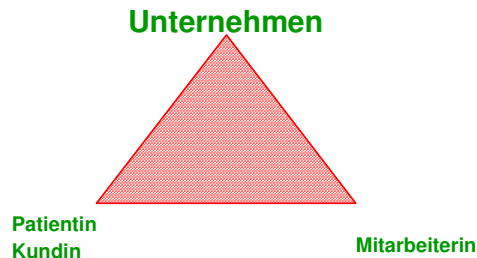
I. Ziele von Führung

Führung zielt auf die Stabilisierung des Unternehmens durch seine gezielte Veränderung und Weiterentwicklung ab. Daher muss Führung heute dynamisch sein. Sie hat zum Ziel, dass sich das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt und sich gemäß der sich wandelnden Anforderungen verändern kann. Durch dieses Ziel stehen dann im Wechsel jeweils die unternehmensbezogenen, die patientinnen-, die kundinnenbezogenen und die mitarbeiterinnenbezogenen Themen und Aufgaben im Vordergrund.

Da eine solche Dynamik nicht von selbst entsteht, ist es Aufgabe des Landeskrankenhauses AÖR und seiner Führungskräfte, eine Führungskultur zu entwickeln, die diese Dynamik zielgerichtet herstellt. Dieses Ziel wird mit den folgenden Leitlinien und deren Umsetzung verfolgt.

III. Die Leitlinien zur Führung des Landeskrankenhauses AÖR

1. Unternehmensbezogene Aufgaben von Führung



Die unternehmensbezogenen Aufgaben von Führung zielen darauf ab, die Unternehmensinteressen gegenüber den Patientinnen/Kundinnen, Bewohnerinnen und sonstigen Nutzerinnen sowie den Mitarbeiterinnen zu vertreten und sie miteinander in Einklang bringen.

Die Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, aktiv die Initiative zur Erkennung, Auswertung und Verbesserung der inneren und äußeren Situation des Unternehmens zu ergreifen.

- 1.1. Unsere Führungskräfte nutzen aktiv die gestalterischen Spielräume rechtlicher und tariflicher Bestimmungen.
- 1.2. Unsere Führungskräfte sorgen neben der fachlichen, methodischen und unternehmerischen Weiterentwicklung auch für die Weiterentwicklung ihrer führungsrelevanten persönlichen Eigenschaften und verbessern ständig ihre Führungsfähigkeiten.
- 1.3. Aufgabe der Führung ist es, die Unternehmensziele auf ihre Bereiche zu übersetzen und diese ständig zu verbessern.
- 1.4. Unsere Führungskräfte treffen Entscheidungen und leiten daraus Maßnahmen ab.

II. Bedingungen für Führung

Die Führungsarbeit beruht auf bestimmten strukturellen Voraussetzungen. Diese grundlegenden Bedingungen stellen das Fundament dar, auf dem Führungsarbeit stattfinden kann. Im Sinne einer einheitlichen Ausrichtung von Führung müssen sie für alle Einrichtungen verbindlich sein.

Diese Voraussetzungen sind:

- Führungskräfte sind alle Vorgesetzten, denen Mitarbeiter nachgeordnet sind (im Unterschied zu fachlichen Vorgesetzten).¹
- In den Einrichtungen des Landeskrankenhauses werden Hierarchien, Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen klar, einheitlich und verbindlich geregelt und neuen Gegebenheiten innerhalb der Unternehmensentwicklung angepasst.

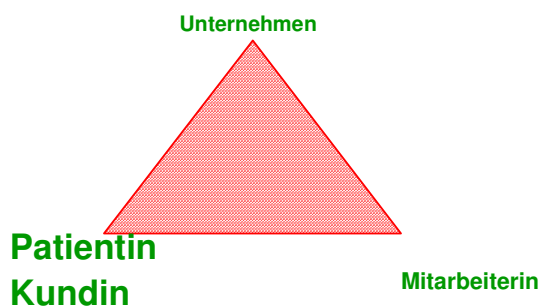
Die folgenden Führungsleitlinien treffen Aussagen zu den

- unternehmensbezogenen Aufgaben von Führung
- patientinnen-/kundinnenbezogenen Aufgaben von Führung
- mitarbeiterinnen-bezogenen Aufgaben von Führung

¹ Hierzu ist genauer zu klären, wie eine dynamische Führung auch zwischen disziplinarischen und fachlichen Vorgesetzten gestaltet werden kann und wie die Aufgaben und Kompetenzen stärker profiliert werden können mit dem Ziel, dass sich beide Funktionen ergänzen.

- 1.5. Alle Führungskräfte beteiligen sich im Rahmen der Zielstellungen des Landeskrankenhauses aktiv an der strategischen Unternehmensentwicklung.
- 1.6. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass sie und ihre Mitarbeiterinnen die bereitgestellten Instrumente und Systeme für die Aufgabenerledigung nutzen.
- 1.7. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, verantwortlich multiprofessionelle Teams zu bilden und zu steuern.
- 1.8. Die Führungskräfte verpflichten sich zur aktiven Gestaltung der positiven Außenwirkung der Einrichtungen des Landeskrankenhauses AÖR.
- 1.9. Auf höherer Ebene getroffene Entscheidungen werden loyal an die Nachgeordneten vermittelt und umgesetzt.

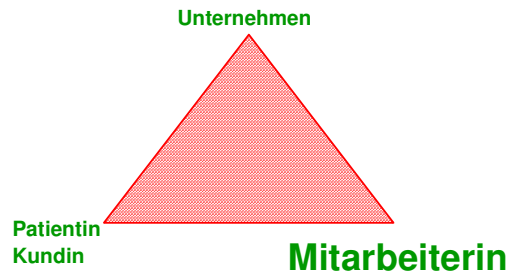
2. Patientinnen-/kundinnenbezogene Aufgaben von Führung



Zielsetzung der patientinnen-/kundinnenbezogenen Führungsaufgaben ist es, im Landeskrankenhaus und seinen Einrichtungen eine Gesamtsituation herzustellen, in der alle notwendigen Leistungen erbracht und gleichzeitig die Interessen der Patientinnen-/Kundinnen und Bewohnerinnen integriert werden können.

- 2.1.** Es ist Aufgabe der Führungskräfte Konzepte, und Maßnahmen zu entwickeln und durchzuführen, die der Kontakt- und Beziehungspflege zu Patientinnen-/Kundinnen-, Bewohnerinnen und Nutzerinnen dient.
- 2.2. Die Führungskräfte** verstehen sich den Patientinnen-/Kundinnen, Bewohnerinnen und Nutzerinnen gegenüber als Dienstleister.
- 2.3.** Die Führungskräfte sorgen für eine professionelle Betreuung der Patientinnen-/Kundinnen, Bewohnerinnen und sonstigen Nutzerinnen. Damit verbunden ist die Gewährleistung eines auf die Patientinnen-/Kundinnen und Bewohnerinnen abgestimmten individuellen Behandlungsprozesses sowie die Integration der zu Behandelnden/Betreuenden in die Gestaltung des Behandlungsprozesses .
- 2.4.** Die Führungskräfte verpflichten sich, dafür zu sorgen, dass die Patientinnen/Kundinnen, Bewohnerinnen und sonstigen Nutzerinnen (*oder deren gesetzliche Vertreterinnen*) über die sie betreffenden Maßnahmen informiert und ihnen die Behandlungsprozesse transparent gemacht werden.
- 2.5.** Die Führungskräfte gewährleisten, dass die Patientinnen, Bewohnerinnen und Nutzerinnen der Einrichtungen aktiv an der Gestaltung und Optimierung der Gesamtprozesse beteiligt werden. Daher gewährleisten sie, dass die Patientinnen/Kundinnen, Bewohnerinnen und sonstigen Nutzerinnen sowie deren Angehörige in einem Abschlussgespräch ihre Erfahrungen mit und ihre Einschätzungen über die Behandlung und Betreuung sowie die Rahmenbedingungen zum Ausdruck zu bringen. Sie werten diese Rückmeldungen aus.

Mitarbeiterinnenbezogene Aufgabe von Führung



Das Ziel der mitarbeiterinnenbezogenen Aufgaben von Führung ist: die Mitarbeiterinnen zu motivieren, zu orientieren und zu integrieren.

- 3.1** In den Einrichtungen des Landeskrankenhauses implementieren die Führungskräfte effiziente und effektive Informations- und Kommunikationsstrukturen, die die schnelle, umfassende, aufgaben- und zielbezogene Orientierung aller Mitarbeiterinnen über ihre eigenen kurz-, mittel- und langfristigen Aufgaben und Ziele gewährleisten. Alle Aufgaben sind auf den Gesamtkontext der Unternehmensziele bezogen.²
- 3.2** Die Führungskräfte führen alle Mitarbeiterinnen nach dem Prinzip der „Führung zur Eigenständigkeit“.³
- 3.3** Die Führungskräfte treffen klare, nachvollziehbare und verbindliche Entscheidungen, an denen die Mitarbeiterinnen ihr Handeln orientieren können. So bieten sie den Mitarbeiterinnen Verlässlichkeit und den nötigen Freiraum für deren Entscheidungen.

² Hierzu ist zu klären, welche Besprechungen in welcher Form sinnvoll und welche nicht sinnvoll sind bzw. werden.

³ Hier sind Regularien und methodische Instrumente zu erstellen und zu vereinbaren, anhand derer dies einheitlich umgesetzt werden kann.

3.4 Arbeitsorganisation, Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung sind wichtige Steuerungsinstrumente, die in den Kompetenzbereich der Führungskraft fallen. Alle diesbezüglichen Entscheidungen werden sachbezogen und nach vereinbarten Regularien getroffen, wobei die Patientinnen- und Unternehmensinteressen im Vordergrund stehen. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, diese mit denen der Mitarbeiterinnen in Einklang zu bringen. Verantwortlich für die Sachbezogenheit der Gestaltung von Einsatzplänen sind die Führungskräfte.

3.5 Stellenbesetzungen in den Einrichtungen des Landeskrankenhauses geschehen in Einklang mit der Personalplanung und ggf. in Abstimmung mit der Geschäftsführung. Stellenbewerberinnen werden nach ihrer Eignung, bezogen auf ein bestimmtes fachliches und persönliches Anforderungsprofil ausgewählt.

Grundsätzlich werden Bewerberinnen von einer Kommission ausgewählt, deren Besetzung (neben der Beteiligung von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Behindertenvertretung) von der jeweiligen Stelle und ihren Schnittstellen abhängig ist. Die letztliche Entscheidung über die Einstellung trifft der zuständige disziplinarische Vorgesetzte.⁴

3.6 Fort- und Weiterbildungen werden auf die aufgabenbezogenen Ziele hin ausgerichtet, die sich dadurch für das Unternehmen, die Patientinnen/Kundinnen oder die Mitarbeiterinnen erreichen lassen. Sie werden von der Führungskraft nach den Anforderungen bzw. nach dem Entwicklungsbedarf mit den Mitarbeiterinnen systematisch geplant und vorgeschlagen und vom Direktorium genehmigt. Zugrunde gelegt wird hierbei nach die nach einheitlichen Kriterien⁵ erstellte Analyse der Situation der Mitarbeiterin.

⁴ Hier sind die einheitlichen Regularien zur Vorgehensweise noch zu erarbeiten.

⁵ Diese einheitlichen Kriterien müssen noch erstellt werden.

3.7 Für alle Bereiche des Landeskrankenhauses sind Leistungsstandards⁶ definiert, auf deren Basis die Aufgaben der Mitarbeiterinnen qualitativ und quantitativ definiert werden. Diese werden in transparenter Weise zugrunde gelegt, um die Leistungen der Einzelnen darstellbar zu machen, Abweichungen festzustellen und diese gezielt korrigieren zu können.

3.8 Um die Mitarbeiterinnen in die Entwicklung des Unternehmens einzubeziehen, führen alle Führungskräfte regelmäßig Gespräche mit ihren Mitarbeiterinnen zu den Themen:

- Leistung und Entwicklung (mind. einmal jährlich)
- Vereinbarung von Zielen (mind. einmal jährlich)
- Kritikgespräche (offensiv aber anlassbezogen)
- Rückkehrgespräche

Die Ergebnisse dieser Gespräche werden systematisch dokumentiert.⁷

3.9 Die Führungskräfte sind gegenüber ihren Vorgesetzten für die Einhaltung und Umsetzung der Führungsleitlinien verantwortlich.

⁶ Diese Leistungsstandards werden noch erstellt.

⁷ Die Aufbewahrung der Ergebnisse muss noch geprüft werden.



Moderne Dienstleistungsunternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen
Die Einrichtungen des Landeskrankenhauses (AöR)

www.rheinhessen-fachklinik-alzey.de
www.kinzmainz.de
www.rhein-mosel-fachklinik-andernach.de
www.klinik-nette-gut.de
www.glantal-klinik-meisenheim.de
www.sprachheilzentrum-meisenheim.de
www.reha-klinik-rheingrafenstein.de
www.rhein-mosel-akademie.de

www.landekrankenhaus.de