



St. Clemens Hospitale Sterkrade gGmbH
Krankenhaus • Altenzentrum • Sozialstation
Wilhelmstraße 34 • 46145 Oberhausen-Sterkrade
☎ (02 08) 695-0 • Fax (02 08) 695-222
www.clemenshospitale.de



Unsere Unternehmensphilosophie

*Der Patient steht im Mittelpunkt
all unseres Handelns*



*Unser Handeln ist orientiert
an den Werten des Evangeliums*



*Das Evangelium ist
auch Orientierungsmaßstab
für den gegenseitigen Respekt
zwischen Mitarbeitern und Patienten*



*Wir bieten unseren
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
mehr als nur Arbeit:
Auch innere Zufriedenheit*

Mitglied im Krankenhausverbund



CLINOTEL

„Von den Besten lernen, zu den Besten gehören“

*Fachliche und christliche
Kompetenz
rund um die Uhr*

Sehr geehrte Damen und Herren,

sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

im Frühjahr 1994 ist durch das Direktorium des seinerzeitigen „St. Josef Hospital Sterkrade“ unter Beteiligung des Kuratoriumsvorsitzenden, Herrn Propst Michael Ludwig, „Unsere Unternehmensphilosophie“ beschlossen worden. Vor der Verabschiedung im Direktorium ist 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Betriebsbereichen des Hospitals Gelegenheit gegeben worden, sich zu dem ihnen vorgestellten Entwurf zu äußern. Von den 45 Befragten haben 19 ihre Meinung in einem Gespräch oder auch schriftlich zum Ausdruck gebracht. Für diese konstruktiv-kritischen Meinungsäußerungen, die zum größten Teil in diese endgültige Fassung „Unserer Unternehmensphilosophie“ eingeflossen sind, bedanken wir uns sehr herzlich. Natürlich verliert „Unsere Unternehmensphilosophie“ mit der am 01.01.1997 vollzogenen Namensänderung unseres Hospitals nicht an Bedeutung – im Gegenteil: Durch die Einbindung der Betriebsteile „Altenzentrum“ und „Sozialstation“ stellt sich erneut die Herausforderung, in unserer Einrichtung die Grundprinzipien der Katholischen Soziallehre zu leben: Freundlicher Umgang untereinander, kollegiale Hilfsbereitschaft gegenüber allen Kolleginnen und Kollegen, Achtung und Wertschätzung aller „Berufssparten“ – kurz: „Christliches Miteinander“.

Oberhausen-Sterkrade, im Oktober 1997

Peter Tischmann

Geschäftsführer der St. Clemens Hospitale Sterkrade gGmbH

Bitte „ein Auge zudrücken“: Sie werden feststellen, dass dieses „Papier“ sich weitestgehend der männlichen Ausdrucksform bedient, obgleich in unserem Hospital doch überwiegend weibliche Bedienstete tätig sind. Hätte dieses Papier sich „gleichberechtigt“ in der Ausdrucksform an „den/die Mitarbeiter/in“ gewandt, wäre der Lesefluss erheblich beeinträchtigt worden. Bitte „drücken Sie ein Auge zu“ und empfinden Sie bitte die „männliche Ausdrucksform“ nicht als diskreditierend. Danke.

Grundlagen

Warum diese Grundsätze?

1. Komplizierte Personalstruktur

Unter dem Dach unseres Hospitals sorgen sich nahezu 50 Spezialistengruppen um die Behandlung der jährlich fast 10.000 uns anvertrauten Patienten. Es sind dies Chirurgen, Kinderärzte, Krankenschwestern, Operationsschwestern, medizinisch-technische Assistentinnen, Krankengymnastinnen, Bilanzbuchhalterinnen, Maler, Elektriker und vierzig weitere Spezialistengruppen. Sie alle müssen wie ein kompliziertes Uhrwerk zusammenwirken, um dem einen Ziel, der optimalen Versorgung der Kranken, zu dienen. Nicht nur die Vielzahl der Spezialistengruppen, sondern auch die vielfältigen Leitungshierarchien komplizieren das Miteinander im Krankenhaus. Hier seien beispielhaft die Hierarchiestufen genannt: Chefarzt – Oberarzt – Assistenzarzt. Oder: Pflegedienstleiter – Abteilungsschwester – Stationsschwester – Gruppenschwester – Krankenschwester. Mehr als 700 Frauen und Männer, 700 Individuen mit individuellen Einstellungen, Gefühlen, Erfahrungen und Belastbarkeiten sollen miteinander konfliktlos umgehen. Sie erheben auch berechtigt Anspruch auf Achtung ihres Individuums und auf Förderung der Berufsfreude.

Personalstruktur, Leitungsstruktur und Mitarbeiter-Individualität stellen hohe Erwartungen an die Wahrnehmung der Leitungsfunktion durch Vorgesetzte. Diese hohen Anforderungen in Form von „Führungsleitlinien“ umzusetzen, dürfte in unserem katholischen Krankenhaus nicht nur durch das Evangelium, sondern auch durch die daraus entwickelte Katholische Soziallehre eine Erleichterung erfahren.

„Unsere Unternehmensphilosophie“ versteht sich auch als Konkretisierung der „Dienstgemeinschaft“, wovon in § 1 der AVR gesprochen wird.

2. Existenzsicherung

Die Gesetzgebung der Krankenhausfinanzierung fordert den Krankenhäusern immense Sparsamkeit ab. Die Existenz von Krankenabteilungen, ja von ganzen Krankenhäusern steht auf dem Spiel. Die Existenz unseres Hospitals und die Existenz unserer Arbeitsplätze hängt entscheidend vom Ruf unseres Hospitals, das heißt, von der Nachfrage der Patienten nach unseren Dienstleistungen ab. Der Ruf unseres Hauses hängt ganz entscheidend davon ab, wie jede einzelne Mitarbeiterin mit den Patienten umgeht. Ein zufriedener Patient ist unser bester „Werbeträger“. Das „richtige“ Verhalten unserer Mitarbeiter gegenüber Patienten dient der Existenzsicherung auch des eigenen Arbeitsplatzes.

Unternehmensphilosophie

„Nicht nur die Verkündigung des Evangeliums, die Feier der Eucharistie und der anderen Sakramente dienen der Gemeinschaft mit Gott, Gemeinschaft mit Gott finden wir auch im Dienst am Mitmenschen.“

(Auszug aus der Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst vom 22.09.1993)

Nicht zuletzt angesichts der gegenwärtigen das Krankenhauswesen allgemein bedrängenden ökonomischen Probleme muss jedem Mitarbeiter bewusst sein, dass das Krankenhaus als „Unternehmen“ zu sehen ist, das sich den marktwirtschaftlichen Bedingungen stellen muss, um zu überleben. Dies gilt auch für katholische Krankenhäuser. Die Zielkonzeption, die „Unternehmensphilosophie“ sei für unser Krankenhaus wie folgt definiert:

1. Caritas, Dienstgemeinschaft, Evangelium

Unser katholisches Krankenhaus ist eine caritative Einrichtung. Da Caritas eine Wesens- und Lebensäußerung der katholischen Kirche ist, dient das Hospital den kranken Menschen in Ausübung christlicher Nächstenliebe ohne Rücksicht auf Glauben, Rasse und Nationalität umfassend, indem Leiden geheilt oder gelindert, Geburtshilfe geleistet und Patienten seelsorgerisch begleitet werden. In Erfüllung dieser Zielsetzung bilden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Glaubenszugehörigkeit – eine Dienstgemeinschaft, deren geistige Grundlage das Evangelium, der christlichen Heilsbotschaft, ist.

2. Christliche Ethik

Die Christliche Ethik wird bei ärztlichen Entscheidungen, insbesondere von betagten schwerkranken Patienten, immer wieder neu hinterfragt.

3. Optimale Patientenversorgung, Nächstenliebe, Auftrag Christi

Wenn Menschen das St. Clemens Hospital Sterkrade aufsuchen, dann erwarten sie nicht nur eine auf der Höhe der Zeit stehende – optimale – ärztliche und pflegerische Versorgung, vielmehr wollen die Patienten durch die Mitarbeiter aller Dienste des Krankenhauses die Nächstenliebe spüren und den christlichen Glauben als Lebenshilfe erfahren. In unserem Hospital ist den Mitarbeitern, den Mitarbeiterinnen und den Patienten sichtbar und erfahrbar, dass das Hospital sich dem Auftrag Christi verpflichtet und sich der Kirche verbunden weiß. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich bewusst, dass sie alle ein „Stück Kirche“ verkörpern.

*Das schönste Geschenk an den Menschen
ist die Fähigkeit zur Freude.
M. de Vauvenargues*

4. Ganzheitliche Patientenversorgung

Unsere Patienten sind nicht „die Galle“, „der Blinddarm“, „die Oberschenkelhalsfraktur“ oder ähnliches. Unsere Patienten sind Menschen, die ganzheitlich unter Berücksichtigung ihrer sozialen und familiären Situation, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Sorgen und Ängste betreut werden. Die nächstenliebende Sorge um sterbende Patienten ist ein besonders wichtiger Auftrag der ganzheitlichen Versorgung. Wir haben Zeit für unsere Patienten und für ihre Angehörigen.

5. Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

Die Leistungsfähigkeit des Krankenhauses drückt sich nicht nur in Gebäuden und pflegerischen sowie medizinisch-technischen Einrichtungen aus, vielmehr ist die Qualifikation und Einsatzbereitschaft aller in der Dienstgemeinschaft des Krankenhauses Tätigen entscheidend. Mit der Leistungsfähigkeit des Krankenhauses und der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter ist die Fähigkeit zu sparsamem Handeln untrennbar verbunden. Kostengünstige Leistungserbringung sind wir gegenüber unserer Volkswirtschaft, damit gegenüber den Krankenversicherungsträgern und letztlich gegenüber den uns anvertrauten Menschen schuldig.

6. „Ruf“ des Hospitals

Wir streben an, dass der Ruf unseres Krankenhauses als „Hospital“ über die Grenzen Sterkrades hinaus weiter gefestigt wird. Die positive Entwicklung der Patientenzahlen über die Jahre ist Ausdruck eines wachsenden Rufes. Alle Mitarbeiter haben daran Anteil.

Wir sind für die Patienten da, nicht sie für uns. Mitbewerbern auf dem „Krankenhausmarkt“ wollen wir im Ruf voraus sein.

*Lachen und Lächeln sind Tor und Pforte, durch die viel
Gutes in den Menschen hineinhuschen kann.
Christian Morgenstern*

7. Kooperativer Führungsstil

Unsere Unternehmensziele werden auf der Basis eines kooperativen, mitarbeiterorientierten Führungsstils umgesetzt. Hierzu gehört auch unser Streben, Arbeitsplätze/-inhalte und –prozesse so human wie möglich zu gestalten.

8. Gepflegtes Äußeres, Namensschild

Jeder Mitarbeiter tritt gepflegt auf. Er trägt sein Namensschild, soweit er regelmäßig Patientenkontakt hat.

„Nur in einem Klima wechselseitigen Respekts und Vertrauens kann sich eine Spiritualität entwickeln, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Einsatz trägt, den Menschen dient und die Kirche als ganze bereichert.“

(Auszug aus der Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst vom 22.09.1993)

Katholische Soziallehre

Die Katholische Soziallehre befasst sich mit dem Wert der Arbeit und der Wertschätzung des arbeitenden Menschen in unserer Gesellschaft. Die Grundprinzipien der Katholischen Soziallehre sollten erst recht in unserem katholischen Hospital gelebt werden.

1. Die Arbeit gehört zur Würde des Menschen

„Der gestaltende Umgang des Menschen mit dem Schöpfungswerk Gottes ist die Arbeit in all ihren Erscheinungsformen, ist körperliche und geistige Arbeit, handwerkliche, landwirtschaftliche und industrielle Arbeit, Dienstleistung und Kulturschaffen. Die Arbeit gehört zum Menschen. Sie ist Ausdruck seiner Ebenbildlichkeit mit Gott und so unverzichtbarer Bestandteil menschlicher Würde.“

(Papst Johannes Paul II. am 02.05.1987 bei seinem Besuch auf der Zeche Prosper Haniel in Bottrop-Fuhlenbrock)

Auf den Krankenhausbetrieb bezogen bedeutet diese Aussage des Papstes, dass neben der Heilkunst des Arztes auch die Arbeit des Müllwerkers Wertschätzung verdient.

2. Jede Funktion ist wichtig

Alle im Krankenhaus Tätigen bilden eine Dienstgemeinschaft, in der alle wie in einem Uhrwerk harmonisch zusammenarbeiten. Jeder einzelne im Krankenhaus Tätige hat eine unverzichtbare Funktion, ohne ihn bliebe das Uhrwerk stehen. Jede Dienststelle im Hause sucht deshalb die Bedeutung und die Unverzichtbarkeit der anderen Dienststellen anzuerkennen und deren berufsspezifische Inhalte zu erfahren.

Der Apostel Paulus drücke das Wesen der Dienstgemeinschaft im Ersten Brief an die Korinther so aus:

„Wie der Leib eine Einheit ist, doch viele Glieder hat, alle Glieder des Leibes aber, obgleich es viele sind, einen einzigen Leib bilden: So ist es mit Christus.“

3. Entfaltungsspielräume dienen der Berufsfreude

In der Enzyklika „Laborem exercens“ (einem Rundschreiben) stellt Papst Johannes Paul II. zur Leitungsverantwortung gegenüber Arbeitnehmern fest, den Arbeitnehmern müsse das Bewusstsein ermöglicht werden, sie arbeiteten in eigener Sache.

„Dieses Bewusstsein“ – heißt es in der Enzyklika – *„wird in ihm ausgelöscht durch ein System übermäßiger bürokratischer Zentralisierung, wo sich der Arbeitnehmer eher als Rädchen in einem von oben bewegten Mechanismus vorkommt und sich eher als bloßes Produktionsmittel denn als echtes, mit Eigeninitiative begabtes Subjekt der Arbeit fühlt.“*

Bezogen auf unser Krankenhaus bedeutet dies, dass jeder Vorgesetzte in allen Hierarchiestufen die Mitarbeiter so zu „führen“ hat, dass sie sich im Rahmen der vorgegebenen Organisation als Individuen in Selbständigkeit und Freiheit bei erwarteter Selbstverantwortung entwickeln können, dass sie sich als unverzichtbares Rad im Uhrwerk selbständig bewegen können und nicht von dem größeren Rad, dem Vorgesetzten, spielraumlos bewegt werden.

4. Wertschätzung

Die Wertschätzung durch andere, sei es über soziale Kontakte zu Kolleginnen, sei es durch Anerkennung der Vorgesetzten, dient nicht der Befriedigung von Eitelkeit, sondern stellt eine für alle Menschen wichtiges Motiv ihres Handelns dar.

5. „Führen“ heißt nicht „Herrschen“

Mitarbeiter zu führen heißt, nicht über sie zu „herrschen“. Führungsverhalten setzt zwar Hierarchie voraus, schließt aber Partnerschaft im Sinne eines immer anzustrebenden achtungsvollen Umgangs in Nächstenliebe ein.

Mitarbeiter zu führen heißt auch, sich für den Mitarbeiter Zeit zu nehmen und sich mit der Meinung des Mitarbeiters konstruktiv auseinanderzusetzen.

„Für alle, die im kirchlichen Dienst stehen, trägt die Kirche eine besondere Verantwortung. Aufgrund ihrer Sendung ist die Kirche verpflichtet, die Persönlichkeit und Würde der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters zu achten und zu schützen...“

(Auszug aus der Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst vom 22.09.1993)

Konfliktursachen

Wenn so viele Spezialistengruppen wie in unserem Hospital zusammenarbeiten müssen, treten Konflikte eher als in weniger arbeitsteiligen Betrieben auf. Um Konflikte zu beseitigen, muss man ihre Ursachen kennen.

Konflikte haben ihre Ursachen oft in mehr oder wenig „ganz normalen“ Ursachen, so z.B.

in Missverständnissen:	Die Ausdrucksweise der Vorgesetzten, ihre Mimik oder Gestik findet nicht zur „Antenne“ der Mitarbeiter.
in unterschiedlichen Wahrnehmungen:	Zwei sehen dieselbe Sache unterschiedlich und ziehen unterschiedliche Konsequenzen.
in Gefühlen:	Der Vorgesetzte erkennt nicht, dass mit einem ganz normalen gut gemeinten Wort oder Handeln ein anderer sich zutiefst gekränkt fühlt.
in Machtstreben:	Jeder Vorgesetzte sollte seine Aufgabe als „dienende Autorität“ sehen.
in Informationsdefiziten:	Bei bewusster Informationsvorenthaltung, aber auch bei schlechter „Informationspolitik“ des Dienstgebers.
in Organisationsmängeln:	Wenn die Aufgaben und Rechte der Mitarbeiter nicht klar definiert und nicht klar von anderen Arbeitsplätzen abgegrenzt werden.

Die – hier beispielhaft aufgeführten – Konflikte zu beseitigen, ist unser aller Ziel. Dieses Grundsatzpapier soll uns dabei Hilfestellung geben.

*„Den Wert eines Unternehmens
machen nicht Gebäude und Maschinen,
auch nicht seine Banknoten aus.
Wertvoll an einem Unternehmen sind nur
die Menschen, die dafür arbeiten und der Geist,
in dem sie es tun.“*

Heinrich Nordhoff, VW

Organisationsgrundsätze

In den letzten beiden Jahrzehnten wurde der patriarchalische Führungsstil auf breiter Front durch den zeitgemäßen kooperativen Führungsstil ersetzt. An die Stelle außerordentlicher Einzelpersönlichkeiten trat der Teamgedanke.

1. Krankenhaussteam

Alle Dienste des Hospitals sind der optimalen Versorgung der Patienten verpflichtet. Zum Krankenhaussteam gehören auch alle „patientenfernen“ Dienste wie etwa Buchhalter und Handwerker. Alle Dienste praktizieren die Kooperation.

2. Stellenbeschreibungen

Jeder Mitarbeiter soll seinen Standort im hierarchischen Gefüge des Krankenhauses kennen. Jeder Mitarbeiter hat deshalb Anspruch darauf, dass sein Stellenziel in einer Stellenbeschreibung definiert wird, in der die wesentlichen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar beschrieben sind. Viele Konflikte und manche Unlust rühren daher, dass nicht klar genug ist, wer – was – wie erledigen soll und wo ein anderer zuständig ist. Keiner ist sich – trotz Stellenbeschreibung – zu schade, auch mal mit „einfacheren Arbeiten“ auszuhelfen.

3. Delegation und ihre Grenzen

Delegation bedeutet die Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an nachgeordnete Mitarbeiter. Eine möglichst weitgehende Durchsetzung des Delegationsprinzips ist erwünscht. Delegation hat besonders dort Vorteile, wo nachgeordnete Mitarbeiter über größere Detailkenntnisse verfügen und infolgedessen schneller entscheiden können. Delegation ist nicht gleichzusetzen mit „Assistenz“. Assistenz ist verantwortungsfreie Mithilfe bei der Arbeit des Verantwortlichen.

In der Regel nicht delegierbar sind folgende Aufgaben:

- Besetzung der Stellen mit den richtigen Mitarbeitern
- Einweisung der Mitarbeiter
- Festlegung der Aufgaben und Kompetenzbereiche
- Sich selbst und die Mitarbeiter zu informieren
- Dienstaufsicht und Ergebniskontrolle
- Mitarbeiterbeurteilung

4. Dienstweg

Der Dienstweg ergibt sich aus den geregelten Über- und Unterstellungsverhältnissen, z.B. aus dem Zwischenraum zwischen Pflegedienstleiter und Pflegehelferin auf der Station x. Bei der Erteilung von Anordnungen und Aufträgen wird der Dienstweg strikt eingehalten. Wird in außergewöhnlichen Fällen davon abgewichen, wird der übergangene Dienstvorgesetzte unverzüglich hierüber informiert.

5. Kontrolle

Der Vorgesetzte wird, was er an seine Mitarbeiter delegiert, auch kontrollieren. Kontrolle wird immer nur dem direkt unterstellten Mitarbeiter gegenüber ausgeübt. Unangemessene allzu häufige Kontrollen werden vermieden. Die Kontrolle erstreckt sich auch auf das richtige Führungsverhalten direkt unterstellter Führungskräfte. Beanstandungen werden in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ermittelt und Abhilfemöglichkeiten gemeinsam vereinbart. Die Kontrolle soll aber auch Mitarbeiter vor Überlastungen schützen.

(Die Überwachung der Ausführung ärztlicher Anordnungen durch den anordnenden Arzt ist nicht „Kontrolle“ im vorstehenden Sinne.)

6. Beschwerde

Jeder Mitarbeiter hat das Recht zur Beschwerde, einerlei aus welchem Grund. Er wendet sich zunächst mit der Bitte einer persönlichen Aussprache an seinen Vorgesetzten. Hat er keinen Erfolg, kann er sich bei dessen Vorgesetzten beschweren. Vorgesetzter und Mitarbeiter werden sich vor Einschalten der „höheren Instanz“ in „gesunder Selbstkritik“ prüfen.

Führungsgrundsätze

**Führen heißt nicht nur,
mehr Rechte zu haben,
sondern auch,
mehr Verantwortung zu übernehmen.**

Wir wollen den Erfolg gemeinsam mit unseren Mitarbeitern erzielen. Deshalb wenden wir den kooperativen Führungsstil an.

1. Vertrauen

Vertrauensvolle Zusammenarbeit stellt sich nicht von selbst ein. Sie kann nur das Ergebnis ständiger Bemühungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sein. Wechselseitiger Respekt vor der Individualität des anderen ist selbstverständlich.

2. Mitarbeiterbesprechung

In von Vorgesetzten einberufenen Mitarbeiterbesprechungen sprechen sich alle Teilnehmer unbefangen aus. Dies fördert das Mitdenken und Mitwirken aller Beteiligten. Jeder Vorgesetzte bedient sich des Sachverstandes der Mitarbeiter. Mitarbeiterbesprechungen werden auch auf kleineren Organisationseinheiten wie etwa Stationen unter Leitung der Stationschwester abgehalten.

3. Persönliche Angelegenheiten

Regelmäßige Mitarbeitergespräche unter vier Augen schaffen die Basis für fruchtbare Zusammenarbeit. Gegenstand der Gespräche sollen auch persönliche Angelegenheiten sein: So ist der Vorgesetzte in der Lage, die Individualität des Mitarbeiter zu respektieren und in Konfliktfällen zu berücksichtigen.

4. Ziele der Aufgabenerfüllung

Der Vorgesetzte definiert Ziele klar, verständlich und widerspruchsfrei. Die Ziele werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbart. Muss der Vorgesetzte aus übergeordneten Gründen von dem Ziel abweichen, wird er die Gründe gegenüber dem Mitarbeiter erläutern.

5. Entscheidungsrahmen

Jeder Mitarbeiter handelt und entscheidet innerhalb seines Delegationsbereiches selbständig, denn völlige Abhängigkeit von dem Vorgesetzten auch in Kleinigkeiten wirkt demotivierend. Der Vorgesetzte wird im Normalfall nicht in die Entscheidungsspielräume eingreifen. Ebenso wenig wird er „durchregieren“, indem er den Dienstweg überspringt.

6. Information

Jeder Mitarbeiter erhält bzw. beschafft sich die für seine Aufgabenerfüllung benötigten Informationen. Informierte Mitarbeiter sind besser motivierte Mitarbeiter. Die Informationsweitergabe sollte sich auf Themen des gesamten Krankenhauses beziehen. Gemeinsame Aufgabe von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist es, den Informationsfluss in beide Richtungen zu fördern.

7. Weiterbildung

Jeder Vorgesetzte trägt zur Weiterbildung seiner Mitarbeiter bei.

8. Anerkennung und Kritik

Der richtige Umgang mit Anerkennung und Kritik ist ein wesentliches Merkmal des kooperativen Führungsstils. Mitarbeitern, die ihrer Aufgabe gerecht werden bzw. darüber hinausgehende Leistungen erbringen, sollte eine Anerkennung ausgesprochen werden.

Kritik ist unverzichtbar. Sie ist nur dann wirksam, wenn sie auf vertrauensvoller Basis um konstruktive Lösungen im beiderseitigen Interesse bemüht ist. Ein so kritizierter Mitarbeiter ist dankbar, wenn ihm ein Weg aufgezeigt wird, wie Fehler der Vergangenheit in Zukunft vermieden werden können. Nicht der Mitarbeiter, sondern die Aufgabenerfüllung muss Gegenstand der Kritik sein.

*In der richtigen Tonart kann man alles sagen;
in der falschen nichts.*

Georg Bernhard Shaw

Wertschätzende Anerkennung und die Persönlichkeit des Mitarbeiters nicht verletzende Kritik erfordern in ihrer Anwendung Fingerspitzengefühl und Augenmaß des Vorgesetzten. Richtig eingesetzt, fördern sie die Eigenmotivation eines jeden Mitarbeiters.

Auch ein Vorgesetzter setzt sich konstruktiv mit der Kritik seines Mitarbeiters auseinander.

9. Talente

Mancher Mitarbeiter neigt nicht dazu, sich vorzudrängen. Seine besondere Fähigkeit blüht im Verborgenen. Es gehört zur Aufgabe des Vorgesetzten, diese Talente zu erkennen und zur Entfaltung zu verhelfen.

10. Der erste Schritt durch den Vorgesetzten

Der Vorgesetzte setzt sich aktiv für berechtigte Belange seiner Mitarbeiter ein und wartet nicht erst deren Anträge ab. Bei Schwierigkeiten auch im persönlichen Bereich wird Hilfe angeboten, z.B. durch angepasste Dienstplangestaltung.

11. Leitungspersönlichkeit

Zur Leitungspersönlichkeit gehört auch, Kritik von Mitarbeitern anzunehmen und eigene Stärken und Schwächen realistisch einschätzen zu können.

12. Die Aufgabenerfüllung bleibt Mittelpunkt

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter steht nicht so sehr im Mittelpunkt, dass die Arbeit zu einer „netten Zusammenkunft unter Gleichgesinnten“ entartet.

Beispiele nicht angemessenen Führungsverhaltens

Beispiel A

Falsch:	Der Geschäftsführer pflichtet einer Patientenbeschwerde über das Verhalten der Krankenschwester bei.
Richtig:	Er hat den Pflegedienstleiter zu informieren, der seinerseits auf dem Dienstwege über die Abteilungsschwester der Krankenschwester Gelegenheit zur Stellungnahme gibt.

Beispiel B

Falsch:	Der Oberarzt kritisiert die Therapie des Stationsarztes vor Patienten und Krankenschwestern.
Richtig:	Der Oberarzt bespricht sich mit dem Stationsarzt in einem Vier-Augen-Gespräch und gibt dem Stationsarzt Gelegenheit, seine Therapie so anzupassen, dass der Patient die Therapieänderung als seine Entscheidung empfindet.

Beispiel C

Falsch:	Der Abteilungsleiter kritisiert im Beisein von Kolleginnen die Aufgabenerfüllung seiner Mitarbeiterin.
Richtig:	In einem Vier-Augen-Gespräch sind die Gründe für das zielabweichende Verhalten zu besprechen.

Beispiel D

Falsch:	Die leitende MTA leitet eine von allen Mitarbeiterinnen mitgezeichnete Überlastungsanzeige dem Geschäftsführer zu.
Richtig:	Die leitende MTA meldet Arbeitsüberlastungen dem Geschäftsführer und informiert ihre Mitarbeiterinnen über das Veranlasste.

Mitarbeiterqualifikation

„ ... Die Kirche muss deshalb an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anforderungen stellen, die gewährleisten, dass sie ihren besonderen Auftrag glaubwürdig erfüllen können. Dazu gehören fachliche Tüchtigkeit, gewissenhafte Erfüllung der übertragenen Aufgaben und eine Zustimmung zu den Zielen der Einrichtung.“

(Auszug aus der Erklärung der deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst vom 22.09.1993)

Was erwarten wir von unseren Mitarbeiterinnen

Kooperative, Wertschätzung ausdrückende Führung durch Vorgesetzte erwartet von den Mitarbeitern Fach- und Sachkenntnisse, selbständiges und kreatives Denken und Handeln. Dieses Eignungs- und Verhaltensprofil sei in Stichworten beschrieben:

1. Vorbildlichkeit der Führungskräfte

Der kooperative Führungsstil verpflichtet alle Vorgesetzten aller Hierarchiestufen aller Dienste, menschlich Vorbild zu sein. Die Vorgesetzten sind bestrebt, ihr Vorgesetzten-Ansehen in den Augen der Mitarbeiter ständig neu zu erwerben.

2. Leistungsbereitschaft

Die Mitarbeiter sind bereit, die vereinbarte Leistung aufgaben- und sachgerecht unter Beachtung der ganzheitlichen (also nicht organbezogenen) Betrachtung des Patienten zu erbringen.

Bei Arbeitsspitzen ist es eine Selbstverständlichkeit, gegeneinander auszuhelfen.

3. Teamfähigkeit

Die erfolgreiche Versorgung der Patienten durch fünfzig Spezialistengruppen ist nur im Team möglich. Unsere Mitarbeiter bringen die Fähigkeit und die Bereitschaft mit, über die Stationsebene hinaus alle anderen Dienste im Krankenhaus als Team anzuerkennen. Zum Team gehören auch die Krankenhauseelsorger und die ehrenamtlichen „Grünen Damen“.

4. Verantwortung

Die Freiräume der Delegation können nur von Mitarbeitern ausgefüllt werden, die bereit sind, ein hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen. Wahrnehmung der Verantwortung in diesem Sinne bedeutet u.a. auch, mit Krankenhauseigentum sorgfältig und sparsam umzugehen.

5. Loyalität

Unsere Unternehmensphilosophie dient dem Wohle der uns anvertrauten Patienten und dient dem guten „Betriebsklima“. Deshalb identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Selbstverständnis unserer Unternehmensphilosophie. Der Mitarbeiter ist loyal gegenüber der St. Clemens Hospitale Sterkrade gGmbH und seinen Vorgesetzten. Er enthält sich inner- und außerdienstlich jeder abfälligen Äußerung über das Krankenhaus und über die in ihm arbeitenden Menschen.

Die katholischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkennen und beachten die Grundsätze der katholischen Glaubens- und Sittenlehre. Die nichtkatholischen christlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten die Wahrheiten und Werte des Evangeliums und tragen dazu bei, sie im St. Clemens Hospital Sterkrade zur Geltung zu bringen. Nichtchristliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, die ihnen übertragenen Aufgaben im Sinne der Kirche zu erfüllen. Alle in der St. Clemens Hospitale Sterkrade gGmbH Tätigen stehen im kirchlichen Dienst.

(Anmerkung: Es handelt sich hier um eine abgestufte Loyalität, die nicht diskriminierend ist. Dem katholischen Mitarbeiter wird der höchste „Grad“ an Loyalität abverlangt.)

6. Zivilcourage

Wir erwarten von jedem Mitarbeiter ein hohes Maß an Zivilcourage – den Mut und die Bereitschaft, seine Ansicht sowohl gegenüber seinen Mitarbeitern und Kollegen als auch gegenüber seinen Vorgesetzten beherzt und aufrichtig zu vertreten. Wer negative Gerüchte verbreitet – so verständlich dies als menschliche Schwäche sein mag – stellt für sich in Frage, dass der Vorgesetzte ihm im kooperativen Führungsstil entgegenkommt.

Konflikte, die vielfach im Verborgenen schwelen, sind nur lösbar, wenn man über sie spricht. Auch wenn man mit dem Vorgesetzten nicht Übereinstimmung findet, einigt man sich in einem ersten Schritt zumindest, worüber man nicht einig ist. In einem zweiten Schritt wird ein Kompromiss gesucht.

7. Höflichkeit, Tagesgruß

Der Ruf des Krankenhauses hängt wesentlich davon ab, wie Mitarbeiter nicht nur mit Patienten und Besuchern, sondern auch untereinander umgehen. Der Tagesgruß gegenüber jedermann im Krankenhaus, mit dem die andere Person als „Mensch“ gewürdigt wird, ist für jeden Mitarbeiter selbstverständlich.

Ein Akt der Höflichkeit ist auch der Schutz des Nichtraucherers.

8. Bereitschaft zur Weiterbildung

Wir erwarten von unseren Mitarbeitern die Bereitschaft, sich ständig weiterzubilden. Dies bezieht sich nicht nur auf ihr Fachwissen, sondern auch auf Verhaltensweisen in der Teamarbeit. Der Dienstgeber und die Vorgesetzten fördern die Weiterbildung.