

Leitbild-Management: Werte vorleben – als Handlungsleitfaden für Führung

Gute Führung fällt nicht vom Himmel, sie ist ein Dauerbrenner: Wie schaffen wir es als Krankenhausunternehmen bei unseren leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gemeinsames Führungsverständnis zu erreichen?

Ein zentrales Stichwort zu diesem Thema ist das sogenannte „Leitbild“. Jede Krankenhauseinrichtung, ob konfessionell oder weltlich geführt, hat heute ein Leitbild. Ein Unternehmensleitbild zu haben ist also nicht neu. Oft hängt dieses mit wohlformulierten Sätzen gut sichtbar für Patienten, Besucher und Mitarbeiter auf den Stationen, Fluren und Büros. Man sieht das Leitbild, mehr passiert damit jedoch nicht.

Gerade ein Leitbild mit sinnvoll alltags-tauglich formierten Sätzen kann dabei helfen, ein gemeinsames, dem Unternehmensziel entsprechendes Führungsverständnis zu vermitteln.

Das Entscheidende bei der Arbeit ist, wie Menschen geführt werden. „Man wird nicht als Führungsperson geboren, ich musste es hart lernen und immer wieder den Blick der Mitarbeiter reflektieren...“ so ein Chefarzt einer Uniklinik. Wenn in den Kliniken Führung nicht reflektiert wird, macht jeder „sein Ding“: Eigene Vorstellungen sind handlungsbestimmend. Mitarbeiter wagen nicht Pflegedienst- oder Stationsleitungen, Chef- oder Oberärzte in ihrem Verhalten offen zu kritisieren. Rollenmuster verfestigen sich so und je nachdem in welcher Abteilung gearbeitet wird, trifft die oder der

Einzelne auf ein anderes Führungsverhalten. Zumindest besteht diese Option, wenn das Leitbild für Führung und von den Führungskräften nicht genutzt wird. Was muss besser gemacht werden?

Leitbild-Management mit Leben füllen

In einem Leitbild können neben den Unternehmenszielen, wie „Wir sind in zwei Jahren Magnet-Krankenhaus in unserer Region“, auch Handlungsleitsätze für die führungsverantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgeführt sein. „Wir unterstützen eine Atmosphäre des Vertrauens und geben unser Wissen weiter“, „Wir sind als Führungskräfte loyal und erfüllen unseren Handlungsauftrag“ sind Beispiele. Was drücken diese Sätze aus? Sie sind Handlungsleitfaden und Richtschnur zugleich und beinhalten Werte. Führungskräfte können hierüber ihrer Rolle als Vorbild gerecht werden. In einem ersten Schritt werden mit einer stellvertretenden Gruppe der oberen Führungsebene (wie Chefarzte und Pflegedienstleitungen) anhand von Fragen persönlich wichtige Werte für Arbeit und Führung formuliert:

- Wie handle ich?
- Wie gehe ich mit anderen um?
- Wie gehe ich mit Konflikten um?
- Worauf können sich andere bei mir verlassen?

Das Ergebnis sind einzelne Werte wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Menschlichkeit, Fairness und/oder Authentizität.

Des Weiteren werden in der Gruppe anhand der einzelnen Werte Führungsleitsätze formuliert: „Unsere Mitarbeiter finden in uns verlässliche und authentische Ansprechpartner“ ist ein Beispiel.

Es gehört zum Leitbild-Management zu überlegen, mit welchen Führungsinstrumenten die Leitsätze operationalisiert werden können. Im oben formulierten Beispiel könnten:

- Rückmeldung geben
- Zielvereinbarungen treffen
- Fachwissen a jour halten
- Selbstreflexion und/oder
- Coaching

brauchbare Instrumente sein.

Das Einholen des Commitments in der Gruppe und bei den Führungskollegen der gleichen Ebene ist wichtig. Dazu werden die formulierten Sätze mit den dazugehörigen Werten und den Führungsinstrumenten aufgelistet und auf Kollegentreffen vorgestellt. Hier ist der Ort, um zu erklären, zu diskutieren und zur Selbstreflexion anzuregen. Ein Commitment von allen sollte das Ziel sein.

In einem letzten Schritt wird der nächst unteren Führungsebene in kleinen Gruppen (bis zu zwölf Personen) das spezifische Leitbild-Managementkonzept vorgestellt. Anhand von Fallbeispielen sollten die Sätze besprochen und auch hier von allen verabschiedet werden.

Es hat sich bewährt, alle zwei Jahre die Inhalte des Leitbild-Managements zu evaluieren. Dies kann stellvertretend für alle Führungsverantwortlichen eine hierfür zusammengestellte Gruppe übernehmen:

- Sind die Sätze noch zeitgemäß formuliert?
- Passen die Instrumente nach wie vor zu unseren Unternehmenszielen und Führungsansprüchen?
- Werden die Werte vorgelebt?
- Was muss gestrichen bzw. neu formuliert oder ergänzt werden?

Was ist Leitbild-Management?

Das Leitbild-Management verbindet die Unternehmensziele des Krankenhauses mit der Unternehmenskultur. Führungsleitsätze werden anhand von Werten verbrieft als Handlungsleitfaden formuliert. Spezifische Instrumente bzw. Methoden operationalisieren die Leitsätze und füllen sie mit praktischem Leben. Im Leitbild-Management werden die Handlungsleitsätze über alle Mitarbeiterebenen kommuniziert und in der Regel nach zwei Jahren evaluiert.

Die Führungsleitsätze des Leitbilds können im Übrigen auch in Vorstellungsgesprächen zum Thema gemacht und als Erwartung an die Kandidatinnen und Kandidaten formuliert werden.

Wenn alle darauf achten, dass die Inhalte der Leitsätze gelebt werden, Führung und Mitarbeiter sich gegen-

seitig Feedback geben, werden sich Betriebsatmosphäre und Arbeitsumgebungen positiv weiterentwickeln und verändern. Unnötige Friktionen können vermieden bzw. reduziert, das heißt bürokratische Prozesse, wie Ermahnungen oder vermehrte Fluktuationen, abgebaut und Compliance gestärkt werden.

Literatur

Küpper, Gunhild (2024): Personalmanagementstrategien von Krankenhäusern. Erneuerungsprozesse wirkungsvoll unterstützen. Stuttgart.

Anschrift der Verfasserin

Dr. Gunhild Küpper, Healthcare Consulting, Am Lennartzhof 10, 50996 Köln, www.kueso.de, kuepper@kueso.de ■

Fünfte Arbeitsperiode des G-BA beginnt

Dr. van Treeck neues unparteiisches Mitglied

Anfang Juli begann die fünfte Arbeitsperiode des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) – und damit auch die neue Amtszeit der drei hauptamtlichen unparteiischen Mitglieder sowie ihrer ehrenamtlichen Stellvertreterinnen und Stellvertreter. Während **Prof. Josef Hecken**, unparteiischer Vorsitzender des G-BA, und Karin Maag, unparteiisches Mitglied, eine weitere Amtszeit antreten, kommt mit dem Arzt **Dr. Bernhard van Treeck** ein neues Mitglied hinzu. Er folgt auf **Dr. Monika Lelgemann**, die zum Ende der vierten Amtsperiode ausgeschieden war. Die neue Amtsperiode endet nach sechs Jahren am 30. Juni 2030.

In seiner ersten Plenumsitzung der neuen Amtsperiode am 4. Juli 2024 hat der G-BA die fachlichen Zuständigkeiten

der drei hauptamtlichen unparteiischen Mitglieder festgelegt. Demnach ist der unparteiische Vorsitzende des G-BA, Prof. Josef Hecken, weiterhin für die Arbeitsbereiche „Arzneimittel“, „Bedarfsplanung“ und „Zahnärztliche Behandlung“ zuständig und leitet die entsprechenden Unterausschüsse. Karin Maag übernimmt wieder den Vorsitz der Unterausschüsse „Ambulante spezialfachärztliche Versorgung“, „Disease-Management-Programme“, „Qualitätssicherung“ sowie „Post-Covid und Erkrankungen mit ähnlicher Symptomatik“. Dr. Bernhard van Treeck verantwortet die Leitung der Unterausschüsse „Methodenbewertung“, „Psychotherapie und psychiatrische Versorgung“ sowie „Veranlasste Leistungen“.

Dr. Bernhard van Treeck, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, arbeitete bis zu seiner Tätigkeit als hauptamtliches unparteiisches Mitglied beim G-BA als Leiter der Arzt beim Medizinischen Dienst Nord. Bis Ende Juni 2024 war er außerdem Mitglied des Expertenpools des Innovationsausschusses beim G-BA. Zudem hatte er u. a. einen Lehrauftrag am Institut für Gesundheitsökonomie und Klinische Epidemiologie an der Uniklinik Köln inne. Dr. van Treeck engagierte sich in verschiedenen berufsrechtlichen wie medizinischen Institutionen. Alle diese früheren Tätigkeiten beendete er mit dem Amtseintritt beim G-BA.

Neu als ehrenamtliche stellvertretende unparteiische Mitglieder nehmen in der fünften Amtsperiode **Dr. Jörg Hermann**, Facharzt für Dermatologie, und **Jörg Niemann**, Wirtschaftswissenschaftler, ihre Arbeit beim G-BA auf. Weiterhin als ehrenamtliche stellvertretende unparteiische Mitglieder arbeiten auch in der neuen Amtsperiode des G-BA: **Dr. Lili Grell**, **Dr. Udo Degener-Hencke**, Prof. Dr. Friedhelm Hase sowie Dr. Rolf-Ulrich Schlenker. Die Lebensläufe von allen ehrenamtlichen unparteiischen Mitgliedern sind ebenfalls auf der Website des G-BA zu finden.

Die Besetzung der Positionen der unparteiischen Mitglieder und ihrer Stellvertreterinnen und Stellvertreter ist in § 91 SGB V geregelt. ■



Dr. Dr. Bernhard van Treeck ist neues unparteiisches Mitglied des G-BA. Foto: privat/Sandrina ven Undin