www.uniklinikum-dresden.de

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

Entwicklung von Führungsgrundsätzen in der Pflege

Gut ist Führung nur, wenn Sie wirksam ist

Dresden, 21.04.2018, Kristin Dittrich (Innovationsmanagerin)

Agenda

- Warum brauchen wir Führungsgrundsätze?
- Was sollen Führungsgrundsätze bewirken?
- Wie können Führungsgrundsätze entwickelt werden?
- Die Projektstruktur
  - Projektablauf
  - Zusammensetzung des Projektteams
- Die Delphi-Methode
- Der Fragebogen
  - Inhalt
  - Rücklaufstatistik Allgemeine Informationen
  - Gesamtdarstellung der Ergebnisse
- Fokusgruppen
  - Durchführung der Fokusgruppen
  - Datenaufbereitung
- Finalisierung und Ergebnis
- Ausblick

Warum brauchen wir Führungsgrundsätze?

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

- Einheitliche Grundsätze bieten den Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen Sicherheit, Transparenz und schaffen eine gute Basis für einen geregelten und fairen Umgang

- Durch die klare Definition von Grundsätzen und die Beschreibung einer erwünschten Führungsqualität können Abläufe vereinfacht werden:

  - Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte
  - Talententwicklung/-förderung
  - Kommunikation und Umgang innerhalb der Klinik bewusst an die Unternehmenskultur anpassen
  - Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen

Was sollen Führungsgrundsätze bewirken?

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

- Führungsgrundsätze sind **generelle Verhaltensempfehlungen** für das Zusammenleben in Unternehmen
- Sie sollen eine **einheitliche Grundlage** für das unternehmensweit gewünschte Führungsverhalten schaffen
- Sie sind **bedeutende Eckpunkte** im Grundkonzept der Unternehmensphilosophie
- Sind **Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur**
- Sie sind **Grundregeln** die als Orientierungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen gelten

Wie können Führungsgrundsätze entwickelt werden?

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

1. Das Topmanagement setzt sich in einer Klausur mit den Themen auseinander und definiert gemeinsam Führungsgrundsätze.

2. Eine Projektgruppe - gemischt aus Führungskräften und Geführten - erarbeitet gemeinsam einen Vorschlag für die Geschäftsleitung.

3. In einer Großgruppe, bestehend aus allen Führungskräften, werden gültige Führungsgrundsätze erarbeitet.

4. Führungsgrundsätze werden durch einen gemeinsamen Diskussions- und Entwicklungsprozess, mit allen Mitarbeitern des GB PSD entwickelt

Die Projektstruktur

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

1. Projektablauf

- Projektstart: 10/2015
- Projektende: 09/2017
- Projektphasen:

✓09/15 Initiierung des Projekts durch Frau Luntz

✓10/15 - 02/16 Recherchearbeiten + Erstellung Fragebogen

✓05/16 - 06/16 Durchführung erster Befragungsrunde

✓07/16 – 08/16 Auswertung der Ergebnisse aus erster Befragungsrunde + Erstellung des 2. Fragebogens

✓09/16 – 10/16 Durchführung zweite Befragungsrunde

✓11/16 1. Entwurf der Führungsgrundsätze + Vorbereitung der Fokusgruppen

✓12/16 – 03/17 Durchführung moderierter und unmoderierter Fokusgruppen

✓03/17 – 04/17 Besprechung der Ergebnisse aus den Fokusgruppen + Finalisierung

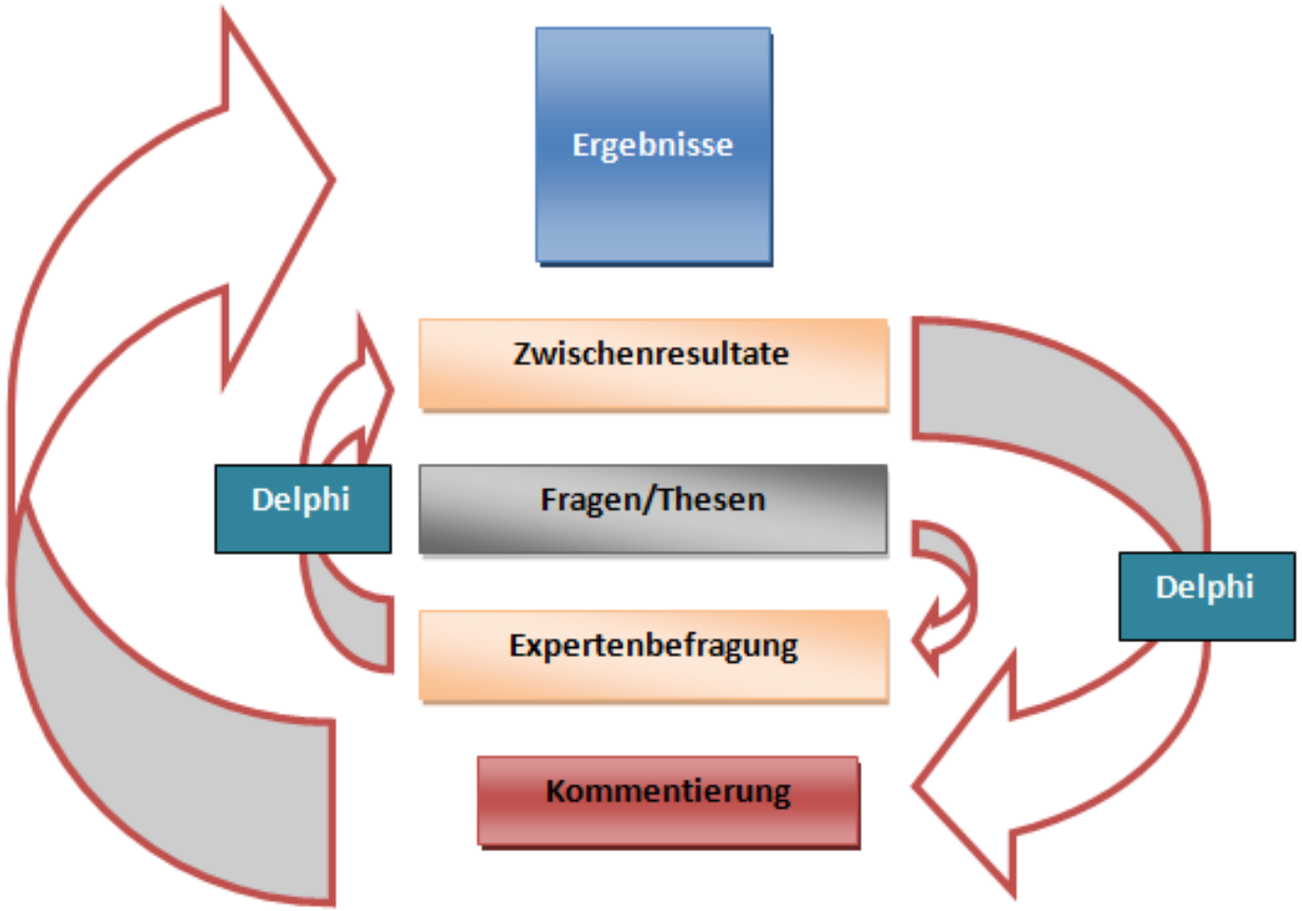
Die Projektstruktur

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

2. Zusammensetzung des Projektteams

✓Mattern, Katrin	PDL	
✓Hebert, Bärbel	PDL	
✓Reinhardt, Gabriele	PDL	
✓Stamm, Carola	Ltg. Sozialdienst	
✓Vogelbusch, Heike	Frauenbeauftragte	
✓Angermann, Franziska	STL	ZIM-KNA
✓Bonsdorf, Angela	STL	VTG-S3
✓Koch, Michael	STL	STR-S1
✓Luczak, Steffi	STL	NEU-S2
✓Schmidt, Anke	FL	NEU
✓Schumann, Doreen	STL	KJP-S1
✓Dittrich, Kristin	Praktikantin	

Die Delphi-Methode



Der Fragebogen

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

Kommunikation / Information

1. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkeit der einzelnen Sa

	überhaupt nicht wichtig	weni wich
1. Eine Führungskraft sollte für eine offene Kommunikation sorgen.	○	○
2. Eine Führungskraft sollte sich einer positiven Ausdrucksweise bedienen.	○	○
3. Eine Führungskraft sollte bei unangemessener Kommunikation einschreiten.	○	○
4. Eine Führungskraft sollte bei Konflikten am Arbeitsplatz aktiv eingreifen.	○	○
5. Eine Führungskraft sollte negativen Interaktionen wie Klatsch und Tratsch offensiv entgegen treten.	○	○
6. Eine Führungskraft sollte Ihre Mitarbeiter umfassend informieren.	○	○
7. Eine Führungskraft sollte getroffene Entscheidungen erklären und begründen.	○	○
8. Eine Führungskraft sollte sich aktiv Rückmeldungen einholen.	○	○
9. Eine Führungskraft sollte eine offene und konstruktive Fehlerkultur praktizieren.	○	○
10. Einer Führungskraft sollte die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter wichtig sein.	○	○

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten noch Hinweise und K schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr an Ihrer Meinung in

Vertrauen

2. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkei

1. Eine Führungskraft sollte Rückhalt bieten.
2. Eine Führungskraft sollte die Interessen ihrer Mitarbeiter vertreten.
3. Eine Führungskraft sollte eine kollegiale Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern pflegen.
4. Eine Führungskraft sollte die Wünsche Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen.
5. Eine Führungskraft sollte Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter zeigen.
6. Eine Führungskraft sollte loyal gegenüber Ihren Mitarbeitern sein.
7. Eine Führungskraft sollte Vertrauen in Ihre Mitarbeiter setzen.
8. Die Mitarbeiter sollten der Führungskraft vertraue können.
9. Eine Führungskraft sollte Verantwortung an Ihre Mitarbeiter übertragen und Handlungsspielräume einräumen können.
10. Eine Führungskraft sollte alle durchgeführten Arbeiten Ihrer Mitarbeiter kontrollieren.
11. Eine Führungskraft sollte Ihre Kontrollpflicht wahrnehmen.

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten no schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr a

Verhalten

3. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkeit der einzelnen Sachverhalte:

	überhaupt nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Eine Führungskraft sollte sich mit dem Unternehmen identifizieren.	○	○	○	○	○
2. Eine Führungskraft sollte Ihre Mitarbeiter für die Arbeit motivieren können.	○	○	○	○	○
3. Eine Führungskraft sollte anerkennend und wertschätzend auftreten.	○	○	○	○	○
4. Eine Führungskraft sollte glaubwürdig gegenüber Ihren Mitarbeitern auftreten.	○	○	○	○	○
5. Eine Führungskraft sollte Begeisterung für Ihre Tätigkeit ausstrahlen.	○	○	○	○	○
6. Eine Führungskraft sollte auch in schwierigen Zeiten Optimismus ausstrahlen.	○	○	○	○	○
7. Eine Führungskraft sollte Ihre Arbeit für Ihre Mitarbeiter transparent machen.	○	○	○	○	○
8. Auf die Führungskraft sollte man sich jederzeit verlassen können.	○	○	○	○	○
9. Eine Führungskraft sollte kritikfähig sein.	○	○	○	○	○
10. Eine Führungskraft sollte Humor haben.	○	○	○	○	○
11. Eine Führungskraft sollte qualitätsorientiert handeln.	○	○	○	○	○
12. Eine Führungskraft oder ihr benannter Vertreter sollte für die Mitarbeiter erreichbar sein.	○	○	○	○	○
13. Eine Führungskraft sollte zu Ihren Entscheidungen stehen.	○	○	○	○	○
14. Eine Führungskraft sollte sich Ihrer Verantwortung bewusst sein.	○	○	○	○	○
15. Eine Führungskraft sollte die Konsequenzen Ihres Handelns selbst tragen.	○	○	○	○	○
16. Eine Führungskraft sollte gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Strategien und neue Ideen für das Unternehmen und/oder Arbeitsbereich entwickeln.	○	○	○	○	○

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten noch Hinweise und Kommentare haben, dann schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr an Ihrer Meinung interessiert.

Arbeitsklima / Arbeitsabläufe

5. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkeit der einzelnen Sachverhalte:

	überhaupt nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Eine Führungskraft sollte für ein gutes Arbeitsklima im Bereich sorgen.	○	○	○	○	○
2. Eine Führungskraft sollte die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen fördern	○	○	○	○	○

Arbeitsinhalte / Arbeitsweise

4. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkeit der einzelnen Sachverhalte:

	überhaupt nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Eine Führungskraft sollte hohe Führungskompetenzen aufweisen.	○	○	○	○	○
2. Eine Führungskraft sollte hohe Fachkompetenz im medizinisch/pflegerischen Bereich aufweisen.	○	○	○	○	○
3. Eine Führungskraft sollte Veränderungsbedarf in Ihrem Bereich erkennen.	○	○	○	○	○
4. Eine Führungskraft sollte neue Konzepte und Innovationen entwickeln und umsetzen.	○	○	○	○	○
5. Eine Führungskraft sollte interdisziplinär zur Erfüllung Ihrer Leitungsaufgaben arbeiten.	○	○	○	○	○

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten noch Hinweise und Kommentare haben, dann schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr an Ihrer Meinung interessiert.

Der Fragebogen

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

Personalentwicklung / Mitarbeiterentwicklung

6. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkeit der einzelnen Sachverhalte:

	überhaupt nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Eine Führungskraft sollte regelmäßig Mitarbeitergespräche durchführen.	○	○	○	○	○
2. Eine Führungskraft sollte klare Zielstellungen mit den Mitarbeitern vereinbaren.	○	○	○	○	○
3. Eine Führungskraft sollte neue Perspektiven zur Weiterentwicklung aufzeigen und die Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten beraten und fördern.	○	○	○	○	○
4. Eine Führungskraft sollte die Potentiale jedes einzelnen Mitarbeiters erkennen und fördern.	○	○	○	○	○
5. Eine Führungskraft sollte die Mitarbeiter bei der Umsetzung eigener Ideen fördern.	○	○	○	○	○
6. Eine Führungskraft sollte zusätzliche Gesprächszeiten anbieten.	○	○	○	○	○

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten noch Hinweise und Kommentare haben, dann schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr an Ihrer Meinung interessiert.

Rangordnung

7. Bitte sortieren Sie diese Oberkategorien nach Ihrer Wichtigkeit. Ziehen Sie dafür die links stehenden Kategorien in die Zahlenfelder. Die Rangordnung gestalten Sie bitte nach Ihrem persönlichem Empfinden.

Die Zahlen definieren die Wichtigkeit der Kategorie, somit steht 1 für sehr wichtig und 6 für weniger wichtig.

Kommunikation / Information	Vertrauen	1
Verhalten	Arbeitsinhalte / Arbeitsweise	2
Personal-Mitarbeiterentwicklung	Arbeitsklima / Arbeitsabläufe	3
		4
		5
		6

8. Sind Sie als Führungskraft tätig?

○ Ja

○ Nein

Der Fragebogen

Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

9. Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit der folgenden Aspekte in Bezug auf Ihre eigene Führungstätigkeit und Ihre Rolle als Führungskraft:

	überhaupt nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Als Führungskraft sollte ich mich mit dem Unternehmen identifizieren und mich an den Unternehmenszielen orientieren.	○	○	○	○	○
2. Ich sollte mich an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientieren.	○	○	○	○	○
3. Ich sollte ein gutes Betriebsklima unterstützen und fördern.	○	○	○	○	○
4. Im Mittelpunkt meines Handelns sollte die qualitativ hochwertige Versorgung der Patienten stehen.	○	○	○	○	○
5. Ich sollte für meine Mitarbeiter eine Vorbildfunktion haben.	○	○	○	○	○
6. Im Mittelpunkt meines Handelns sollte die Zufriedenheit der Mitarbeiter stehen.	○	○	○	○	○
7. Ich sollte gegenüber meinen Mitarbeitern loyal auftreten und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern.	○	○	○	○	○
8. Ich sollte Verständnis für die persönlichen Belange meiner Mitarbeiter haben.	○	○	○	○	○
9. Ich sollte klare Entscheidungen treffen und diese transparent kommunizieren.	○	○	○	○	○
10. Ich sollte meine Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen.	○	○	○	○	○
11. Ich sollte Kollegen und Mitarbeitern ein Feedback geben.	○	○	○	○	○
12. Ich sollte meine Mitarbeiter zu eigenständigen und verantwortungsbewussten Handeln befähigen.	○	○	○	○	○
13. Ich sollte mein Mitarbeiter individuell fördern.	○	○	○	○	○
14. Ich sollte Tätigkeiten deligieren und anleiten.	○	○	○	○	○
15. Mein Verhalten sollte von Wertschätzung und Respekt geprägt sein.	○	○	○	○	○
16. Ich sollte mich loyal gegenüber meinem Vorgesetzten verhalten.	○	○	○	○	○
17. Ich sollte Verantwortung übernehmen.	○	○	○	○	○
18. Mir sollte eine hohe Kompetenz im zu betreuenden Fachgebiet sehr wichtig sein.	○	○	○	○	○
19. Ich sollte mich veränderten Rahmenbedingungen anpassen.	○	○	○	○	○
20. Ich sollte selbstständig neue Ideen und Innovationen entwickeln.	○	○	○	○	○
21. Mein Führungsverhalten sollte durch einen kooperativen Umgang mit allen anderen Berufsgruppen geprägt sein.	○	○	○	○	○
22. Mir sollte Führung auch Humor und Spaß bedeuten.	○	○	○	○	○
23. Ich sollte durchsetzungsfähig sein.	○	○	○	○	○
24. Ich sollte Mut haben neue Wege zu gehen.	○	○	○	○	○
25. Ich oder mein benannter Vertreter sollte für die Mitarbeiter erreichbar sein.	○	○	○	○	○

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten noch Hinweise und Kommentare haben, dann schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr an Ihrer Meinung interessiert.

Der Fragebogen

Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

persönliche Daten

Die Angaben zu den persönlichen Daten sind freiwillig. Jedoch sind Sie sehr hilfreich.

9. Wie alt sind Sie?

- ≤ 19
- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- ≥ 60

10. Welches Geschlecht haben Sie?

- männlich
- weiblich

11. Wie viele Jahre arbeiten Sie schon am Universitätsklinikum Dr

- ≤ 1
- 2 – 5
- 6 – 10
- 11 – 15
- 16 – 20
- ≥ 21

12. Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?

- Pflegekraft im stationären Bereich
- Mitarbeiter im Ambulanz - / Funktionsdienst
- Stationsleitung / Funktionsbereichsleitung
- Pflegedienstleitung / Bereichsleitung
- Mitarbeiter Sozialdienst / Patientenaufnahme
- Mitarbeiter Archiv / Stabstelle Pflegedokumentation
- Pflegeexperte: Wundversorgung / Case Management
- Sonstiges:

13. Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie in Ihrer jetzi

- < 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 4-6 Jahre
- 7-9 Jahre
- >9 Jahre

15. Welches Arbeitsverhältnis haben Sie? (Mehrfachnennun

- [ ] Unbefristet
- [ ] Befristet
- [ ] Vollzeit
- [ ] Teilzeit

Kommentare und Anregungen

16. Zum Abschluss möchten wir Ihnen die Gelegenheit geben, an dieser Stelle Kommentare und Anregungen zu hinterlegen, die Sie persönlich im Zusammenhang mit dem Thema Führung mitteilen möchten. Vielleicht gibt es Sachverhalte, die nicht abgefragt wurden. Wir freuen uns über jeden Hinweis – egal ob Lob oder Kritik.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe.

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an Katrin.Mattern@uniklinikum-dresden.de oder Kristin.Dittrich@uniklinikum-dresden.de.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Rücklaufstatistik Allgemeine Informationen

Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

1. Befragungsrunde

Allgemeine Informationen

Anzahl der Fragebögen insgesamt: 451

Anzahl der zu 100% ausgefüllten Fragebögen: 357

Anzahl der Fragebögen nach Löschung: 417

Zusammenfassung der Bereinigung

Gesamtanzahl der Datensätze:	451
1.Schritt → herausfiltern der nicht ausgefüllten Datensätze	428
2.Schritt → einbeziehen der teilweise nicht ausgefüllten Datensätze	423
3.Schritt → Qualitätsindikator Zeit bei vollständigen Datensätzen	420
4.Schritt → Qualitätsindikator Zeit bei unvollständigen Datensätzen	418
5.Schritt → Qualitätsindikator Antwortvarianz bei allen Datensätzen	417

Gesamtanzahl der Datensätze nach Löschung: **417**

2. Befragungsrunde

Allgemeine Informationen

Anzahl der zu 100% ausgefüllten Fragebögen: 184

Anzahl der Fragebögen insgesamt: 184

Anzahl der Fragebögen nach Löschung: 183

Auswertung der Rücklaufquote

Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

- 1.Schritt: Kodierung der standardisierten und nichtstandardisierten Antworten
- 2.Schritt: Dokumentation der Antwortverteilung in Form von Häufigkeiten
- Beispiel: Arbeitsklima/Arbeitsabläufe

Frage	Überhaupt nicht wichtig	Weniger wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Frage nochmal stellen?
DF23_01 Arbeitsklima	0	3%	47%	50%	nein
~~DF23_03 Zusammenarbeit fördern~~	~~0~~	~~5%~~	~~57%~~	~~38%~~	~~Nein zu 2.3~~
DF23_04 Regeln	2%	20%	44%	31%	Ja, eine Frage mit 23_05
~~DF23_11 Team fördern~~	~~1%~~	~~6%~~	~~53%~~	~~39%~~	~~nein~~
DF23_05 Regeln	12,5%	36%	31%	17%	Ja, eine Frage mit 23_04

Gesamtdarstellung der Ergebnisse

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

	In FG	Neu erfragen	Nicht relevant
Kommunikation (10)	4	4	2
Vertrauen (11)	3	5	3
Verhalten (16)	6	5	5
Arbeitsinhalte (5)	2	3+1	0
Arbeitsklima (9)	2	3	4
Personalentwicklung (6)	0	2	4
Eigene Führung (25)	11	9	5
Summe ohne Führung 57 mit Führung 82	 17 28	 21 32	 18 23

Auswertung der Rücklaufquote 2. Befragungsrunde

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

Auswertung erfolgte simultan zur ersten

Beispiel: Arbeitsklima / Arbeitsabläufe

Frage	unwichtig	Wichtig	Aussage in FG?
FG05_04 FK gibt Regeln vor	55%	33%	Nein
FG05_03 FK und MA geben Regeln vor	24%	71%	Ja

Fokusgruppen

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

- Eine Fokusgruppe ist eine moderierte Gruppendiskussion von 6-10 Personen, die ein im Voraus festgelegtes Thema zielgerichtet bearbeitet. Die Diskussion dauert 1-2 Stunden.

Durchführung der Fokusgruppen

Vorbereitung

- Ausarbeitung der vorläufigen Führungsgrundsätze auf Grundlage der online Befragung
- Erstellung eines Leitfadens (Handlungsanweisung) zur Durchführung der Diskussionsrunde
- Feedbackbogen für den strukturierten Dialog
- Festlegung von moderierten und unmoderierten Fokusgruppen

Station/Bereich (freiwillige Angabe): _____ Anzahl der Teilnehmer: _____ Dauer: ____

Inhalte die mit den Mitarbeitern besprochen werden sollen	Meinung der Gruppenteilnehmer
Vertrauen	
Kommunikation	
Arbeitsklima / Arbeitsabläufe	
Verhalten	
Arbeitsinhalte / Arbeitsweise	
Personal-Mitarbeiterentwicklung	
Allgemeine Hinweise / Äußerungen / Wünsche	

Cave: Bitte notieren Sie **keine** Namen.
Bitte lassen Sie die Teilnehmer nicht ausschließlich über den IST-Zustand berichten.
Bitte sprechen Sie auch gezielt Gruppenteilnehmer an welche sich nicht äußern,
Fragen Sie nach Ihrer Meinung.

Durchführung der Fokusgruppen

- Versendung von 102 Briefen an:
  - 85 Stationen
  - 10 Pflegedienstleitungen
  - 4 Abteilungsleitern
  - 1 kommissarischen Leiter der Carus Akademie
  - 1 Pflegedirektorin
  - 1 Praxisanleiter

- Versendung von 21 E-mails:
- An die AG-Mitglieder

- Durchführung gestaltete sich wie folgt:
- 1. Stufe: Pflegedirektorin → PDLs/ABLs (moderiert)
- 2. Stufe: PDLs → STLs/FBL (moderiert/unmoderiert)
- 3. Stufe: AG-Mitglieder → 2 Stationsteams (moderiert)
- 4. Stufe: STLs → mit ihrem Team (unmoderiert)

Datenaufbereitung

- Sichtung aller Papierbögen (95), Aufbereitung und Sortierung der Inhalte in tabellarische Form und Besprechung durch alle AG-Mitglieder
- Rücklauf = 77%
- Beispiel Vertrauen:

- „…verstehen uns als Interessenvertreter (anderes Wort - nein) unserer Mitarbeiter *und Unternehmens.*“ (6x) – ja
- „…verstehen uns als Interessenvertreter unserer Mitarbeiter *unabhängig von Herkunft und Religion.*“ - nein
- Nicht nur MA-Interessen sondern auch Unternehmens- und Patienteninteresse - nein
- „…verstehen uns als Interessenvertreter unserer Mitarbeiter *und aller Berufsgruppen des Unternehmens.*“ - nein
- …die Arbeitszufriedenheit in unserem *Geschäftsbereich Pflege, Service und Dokumentation* – nein, keine Abgrenzung
- „…die Entwicklung eines *grundlegendes Vertrauensverhältnisses.*“ Anstatt stabil
- „…kollegiale Zusammenarbeit im Team und *beachten die Interessen der Mitarbeiter.“ - nein*
- „…bildet die Grundlage für die *Arbeitszufriedenheit und den Erfolg…*“ - nein
- „Vertrauen und *Wertschätzung* bilden die Grundlage…“ – nein, steht bei Verhalten
- 3 Satz entfällt, ersetzen durch: „*Durch unser Verhalten und unsere Entscheidungen sorgen wir dafür, dass sich ein grundlegendes, gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen MA und FK entwickeln und festigen kann.*“ - ja
- 3. Satz, bis zum ersten Komma ändern: „*Durch Transparenz bereits in der Entscheidungsfindung sorgen wir dafür, dass sich…*“ - nein

- Dopplung 1 und 3 Satz
- Letzter Satz als erstes - nein
- Insgesamt zu ausufernd, kurze prägnante Sätze

Datenaufbereitung

Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.

- Besprechung aller Änderungswünsche der Mitarbeiter in 2 Terminen (ca.3h)
- Übertragung der Änderungswünsche in die Führungsgrundsätze
- Finalisierung der Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze

am Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden

TOP NATIONALES KRANKENHAUS 2017 FOCUS

VERTRAUEN

Vertrauen bildet die Grundlage für den Erfolg und die Arbeitszufriedenheit in unserem Unternehmen. Wir Führungskräfte fördern und pflegen eine kollegiale Zusammenarbeit im Team und verstehen uns als Interessenvertreter unserer Mitarbeiter. Führung bedeutet für uns die Entwicklung einer stabilen Vertrauensbasis. Durch unser Verhalten und unsere Entscheidungen sorgen wir dafür, dass sich ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften entwickeln und festigen kann. Loyalität gegenüber unseren Mitarbeitern und Vorgesetzten ist für uns selbstverständlich.

VERHALTEN

In unserem Verhalten legen wir großen Wert auf Kommunikationsbereitschaft, Glaubwürdigkeit, Anerkennung und Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitern. Unsere Mitarbeiter können sich auf uns verlassen und wir sind für Sie da. Wir legen Wert darauf, für unsere Mitarbeiter motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen und leben diese Motivation vor. Wir handeln verantwortungsbewusst und qualitätsorientiert im Sinne unserer Patienten und der Unternehmensziele. Wir stehen zu unseren getroffenen Entscheidungen und sind kritikfähig.

KOMMUNIKATION

Wir Führungskräfte sorgen mit unserer positiven Ausdrucksweise für eine offene Kommunikation. Uns ist die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter wichtig, dies erreichen wir durch umfassende Informationen sowie die Erklärung und Begründung getroffener Entscheidungen. Wir praktizieren eine offene, konstruktive Fehlerkultur und greifen bei unangemessener Kommunikation oder anhaltenden Konflikten das Arbeitsumfeld betreffend aktiv ein.

ARBEITSKLIMA UND ARBEITSABLÄUFE

Für ein angenehmes Arbeitsklima und optimale Arbeitsabläufe erstellen wir Führungskräfte gemeinsam mit unseren Mitarbeitern Regeln für den gegenseitigen Umgang und unterstützen ein gutes Betriebsklima in unseren Bereichen. Wir signalisieren Kompromissbereitschaft und fördern aktiv die kooperative Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen und Bereichen. Jeder einzelne Mitarbeiter wird in Entscheidungen, die ihn betreffen, mit einbezogen.

PERSONAL- UND MITARBEITERENTWICKLUNG

Uns ist es wichtig, die Mitarbeiter in unserem Unternehmen in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu fördern. Wir Führungskräfte nehmen im Rahmen der Personal- und Mitarbeiterentwicklung die Ideen der Mitarbeiter wertschätzend auf und unterstützen sie nach den betrieblichen Möglichkeiten bei der Umsetzung.

ARBEITSWEISE UND ARBEITSINHALTE

Unsere Arbeitsweise und die Gestaltung der eigenen Arbeitsinhalte sind geprägt von einer hohen Führungskompetenz. Wir begegnen den täglichen Herausforderungen und erkennen in unseren Bereichen Veränderungsbedarf. Wir orientieren uns ebenso an wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Ausblick

- Ausweitung der Führungsgrundsätze auf alle Berufsgruppen
- Einarbeitung der Grundsätze in die Anforderungsprofile zukünftiger Führungskräfte
- Führungsgrundsätze als Grundlage eines 360°- Feedbacks der Führungskräfte
- Jährliche Fortbildung zur Sensibilisierung und Auffrischung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Kontakt:
Kristin Dittrich
Telefon: 0351 458-3885
E-Mail: Kristin.Dittrich@uniklinikum-dresden.de

Adresse:
Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
an der TU Dresden AöR
Innovationsmanagement
Haus 16, 1OG, Zimmer 213
Fetscherstraße 74, 01307 Dresden