



# FÜHRUNGS GRUNDSÄTZE IN DER KAGES

STEIERMÄRKISCHE KRANKENANSTALTENGESELLSCHAFT M.B.H.



# FÜHRUNGS GRUNDSÄTZE

Unsere Führungsaufgaben in der KAGes haben vier Handlungsfelder:

## IN DER KAGES

strategische Verantwortung, Mitarbeiterführung, fachliche Verantwortung für Qualität, Organisations- und Ergebnisverantwortung.

Im einzelnen orientieren wir uns als Führungskräfte an folgenden Grundsätzen:

- 1.** Wir handeln im Bewusstsein und in Beachtung des Unternehmensleitbildes, des Unternehmensganzen und der Gesamtziele.
- 2.** Wir tragen aktiv Veränderungsprozesse im Sinne der Gesamtziele und beziehen Betroffene in Planung, Entscheidung und Umsetzung ein.
- 3.** Wir handeln zielstrebig, verlässlich und schnell im Sinne des Nutzens unserer Kunden.
- 4.** Wir vereinbaren klare Ziele, messen Ergebnisse und geben Feedback. Wir lassen unseren Mitarbeitern die Eigenverantwortung für die Umsetzung.
- 5.** Wir fordern und fördern unsere Mitarbeiter und nutzen dabei deren Potential. Wir entwickeln uns selbst ständig weiter.
- 6.** Wir nehmen uns Zeit für Führungsaufgaben und schaffen ein Klima der Wertschätzung, der Offenheit und des Vertrauens.
- 7.** Wir informieren direkt, umfassend und rechtzeitig und unterstützen die Kommunikation untereinander.
- 8.** Wir fördern Teamarbeit, kooperieren interdisziplinär und arbeiten effizient mit allen Nahtstellen zusammen.
- 9.** Wir regeln Konflikte konstruktiv und intern, suchen gemeinsam nach Lösungen.
- 10.** Wir handeln nach ökonomischen Vorgaben und beachten ökologische Grundsätze.

### Zu 1.)

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird sichtbar durch Leitbild und Strategische Hauptaussagen.

Davon abgeleitete Ziele werden gemäß Grundsatz 4 vereinbart. Das heißt, die Standpunkte der Betroffenen werden ausgetauscht und es wird versucht, eine Vereinbarung zu schließen. Dies gilt auch für die Änderung von Zielen. Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Umsetzung der Unternehmensziele in ihrem Bereich. Bei allen Handlungen ist diese Ausrichtung sicherzustellen. Es ist Aufgabe der Führungskraft, dass die Mitarbeiter die Zielrichtung nachvollziehen und möglichst mittragen können. Dabei ist natürlich eine Deckung von Gesamtzielen und Einzelinteressen anzustreben. Wenn dies nicht möglich ist geht das Ganze vor dem Einzelvorteil. Daten und Fakten (z.B. Kosten-Budgetvergleiche) werden dabei als eine wesentliche Grundlage von Führungsentscheidungen gesehen.

### Zu 2.)

Die Führungskräfte richten jede Veränderungsaktivität auf Leitbild, die Strategischen Hauptaussagen und die Unternehmensziele aus. Die abgestimmten Leitprogramme dienen dabei als weitere Richtschnur. Veränderungsaktivitäten sind z.B. Bau-, EDV-, Personal- und organisatorische Vorhaben, um die Qualität zu verbessern. Damit Veränderungen wirklich nachhaltig erfolgreich sind, sollen die von den Veränderungen Betroffenen in Planung, Entscheidung und Umsetzung eingebunden werden. Es mag sein, dass sich damit Abstriche von einer Ideallösung am "grünen Tisch" ergeben. Diese machbare Lösung wird dann aber gelebt. Der Mindeststandard ist die rechtzeitige Information und Argumentation, damit sich die Mitarbeiter auf die Veränderungen einstellen können.

### Zu 3.)

Die Führungskräfte sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter die Erwartungen ihrer Kunden herauszufinden versuchen. Wenn die Erwartungen in unserem Rahmen (Mittel, Finanzen...) erfüllt werden können, wird dies verlässlich

und schnell erledigt. Wenn es unseren Rahmen sprengt, nehmen sich die Mitarbeiter Zeit, die den Kunden zu erläutern und bei ihnen Verständnis zu erreichen. Mit Kunden sind nicht nur unsere Patienten gemeint, sondern auch jene, die im Unternehmen von unserem Bereich Leistungen beziehen. *Beispiel: die Stationsmitarbeiter sind Kunden der Küche für Küchenleistungen...*

### Zu 4.)

Führungskräfte machen klare Vereinbarungen mit ihren Mitarbeitern über deren Aufgaben und Ziele. Wo dies möglich ist, delegieren sie ganze Aufgabenblöcke und lassen dem Mitarbeiter Freiraum für die Form der Umsetzung. Das heißt, die Führungskraft bestimmt mehr das gewünschte Ergebnis, der Mitarbeiter den Weg dorthin. Führungskräfte sorgen für die Messung der Leistungen und Ergebnisse ihrer Mitarbeiter und geben diesen regelmäßig Rückmeldung. Sie geben positive Verstärkung, dort wo die Ergebnisse passen und konstruktive Hinweise, wo diese nicht passen. Umgekehrt fordern sie Rückmeldung zum eigenen Führungsverhalten bei den Mitarbeitern ein. Ein gutes Führungsinstrument dazu ist das "periodische Mitarbeitergespräch".

### Zu 5.)

Unsere Führungskräfte haben mehr die Potentiale der Mitarbeiter im Auge als deren Defizite. Das heißt, den richtigen Mitarbeiter für eine Aufgabe zu finden ist effizienter, als einen Mitarbeiter solange an seinen Defiziten arbeiten zu lassen, bis er auf dieser Stelle passt. Stärken stärken ist um einiges motivierender für Mitarbeiter als immer nur an den eigenen Schwächen zu arbeiten. Als Spitzensportler arbeite ich auch nicht an der schlechtesten meiner Disziplinen (meinem größten Defizit), sondern ich werde versuchen in meiner besten Disziplin Spitze zu werden. Das bedeutet für unsere Führungskräfte, dass sie herausfordernde Aufgaben übergeben, die Mitarbeiter bei der Umsetzung beobachten und ihnen Feedback und Hilfestellung geben.

### Zu 6.)

Führungskräfte wurden ernannt, um ihren Bereich optimal zu

führen. Das heißt, dass sie je nach Größe und Führungsbedarf des Bereiches die entsprechende Zeit für Führungsaufgaben einplanen. Sie sind für ihre Mitarbeiter da, um diesen eine gute Leistung zu ermöglichen.

### Zu 7.)

Der Grundsatz "offene, direkte, umfassende" Information geht davon aus, dass ich Menschen eher für das Mitgestalten gewinne, wenn sie sich informiert fühlen. Forschung und Praxis zeigen eindeutig, das Menschen dazu neigen, am Bestehenden festhalten. Vor allem bei großen Veränderungen ist es wichtig, dass sie sich rechtzeitig darauf einstellen können, sich sogar damit anfreunden. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, den Ängsten der Mitarbeiter sensibel zu begegnen und Zeit für deren Abbau zu verwenden (siehe auch 2.)

### Zu 8.)

Führungskräfte gestalten die Zusammenarbeit mit allen Nahtstellen aktiv. Das heißt, sie fühlen sich auch mitverantwortlich, was in der Leistungskette vor ihnen und nach ihnen passiert. Sie vereinbaren klare Ziele (Standards, Organisationsabläufe,...) mit ihren Partnern, messen Ergebnisse, geben sich gegenseitig Feedback und steuern abgestimmt wo es nötig ist.

### Zu 9.)

Konflikte sind eine nicht aus der Welt zu schaffende Realität. Wenn sie konstruktiv gelöst werden, können sie ein Motor für Weiterentwicklung sein. Konstruktive Konfliktlösung heißt, rechtzeitig Ungereimtheiten zu klären, Konflikte von mehreren Seiten zu betrachten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Konflikte intern regeln bedeutet, diese nicht nach "oben" zu delegieren, sondern selbst die Verantwortung für die Lösung der Konflikte des eigenen Bereiches zu übernehmen.

### Zu 10.)

Ökonomisch meint, den Budget- und Zeitrahmen des Bereiches und des Unternehmens im Auge zu haben und alle notwendigen Handlungen auch davon abhängig machen. Zeit und Mittel sollen so eingesetzt werden, dass es das beste Ergebnis für die Kunden und für das Unternehmen ergibt.

1. Wir handeln im Bewusstsein und in Beachtung des Unternehmensleitbildes, des Unternehmensganzen und der Gesamtziele.
2. Wir tragen aktiv Veränderungsprozesse im Sinne der Gesamtziele und beziehen Betroffene in Planung, Entscheidung und Umsetzung ein.
3. Wir handeln zielstrebig, verlässlich und schnell im Sinne des Nutzens unserer Kunden.
4. Wir vereinbaren klare Ziele, messen Ergebnisse und geben Feedback.  
Wir lassen unseren Mitarbeitern die Eigenverantwortung für die Umsetzung.
5. Wir fordern und fördern unsere Mitarbeiter und nutzen dabei deren Potential.  
Wir entwickeln uns selbst ständig weiter.



6. Wir nehmen uns Zeit für Führungsaufgaben und schaffen ein Klima der Wertschätzung, der Offenheit und des Vertrauens.
7. Wir informieren direkt, umfassend und rechtzeitig und unterstützen die Kommunikation untereinander.
8. Wir fördern Teamarbeit, kooperieren interdisziplinär und arbeiten effizient mit allen Nahtstellen zusammen.
9. Wir regeln Konflikte konstruktiv und intern, suchen gemeinsam nach Lösungen.
10. Wir handeln nach ökonomischen Vorgaben und beachten ökologische Grundsätze.



**DIE STEIRISCHEN LANDESKRANKENANSTALTEN - ZENTREN FÜR IHRE GESUNDHEIT**

Bad Aussee • Bad Radkersburg • Bruck a. d. Mur • Deutschlandsberg • Feldbach • Fürstenfeld • Hartberg • Hörgas-Enzenbach • Judenburg-Knittelfeld • Mariazell • Mürzzuschlag • Leoben (Eisenerz) • LKH-Univ.Klinikum Graz • LKH-Graz-West • LSF Graz • Rottenmann • Schwanberg • Stolzalpe • Voitsberg • Wagna • Weiz