



Medizinische Hochschule  
Hannover

Das Präsidium Vorstand  
Krankenversorgung  
Geschäftsführung Pflege

# FÜHRUNGSLEITLINIEN IN DER PFLEGE

1. FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT IM PFLEGEDIENST DER MEDIZINISCHEN HOCHSCHULE HANNOVER

2. UNSER FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

3. TEAMARBEIT

4. AUFGABENBEREICHE UND ZIELE FESTLEGEN.

5. TRANSPARENZ UND MITBETEILIGUNG AN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN

6. KOMMUNIKATION

7. INFORMATION UND INFORMATIONSTRANSFER

8. MOTIVATION

9. SCHLUSSBEMERKUNGEN

## 1. FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT IM PFLEGEDIENST DER MEDIZINISCHEN HOCHSCHULE HANNOVER

Die dem Pflegedienst gestellte Aufgabe einer ganzheitlichen, umfassenden, zweckmäßigen und fachlich kompetenten Versorgung und Betreuung der Patienten der Medizinischen Hochschule Hannover ist nur durch die gemeinsame Leistung aller Mitarbeiter/innen zu lösen; erst sie ermöglicht den Erfolg unseres Hauses. Die Anerkennung der Personenwürde und der Einsatz für ihre Rechte gebührt allen Mitarbeitern, ungeachtet ihrer Position, Aufgabe und Fähigkeit. Jeder Mitarbeiter erbringt in den verschiedenen Diensten, Bereichen und Gruppen einen unverzichtbaren, gleichwertigen Teilbetrag zum Gelingen des Ganzen. Deshalb muss der Gedanke einer vertrauensvollen Zusammenarbeit - geleitet vom Bemühen um Wertschätzung, um Rücksichtnahme und Transparenz - die Grundlage der Beziehungen sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wie auch zwischen den einzelnen Bereichen bilden. Um eine gemeinsame Orientierung für eine solche Form der kooperativen Zusammenarbeit zu fördern, hat das Leitungsteam des Pflegedienstes Führungsleitlinien erarbeitet.

## 2. UNSER FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Führen heißt, für die Mitarbeiter die Voraussetzungen schaffen, unter denen sie ihren Beitrag zum Erfolg des Hauses leisten, ihre eigenen Fähigkeiten weitestgehend entfalten und ihre berechtigten Erwartungen erfüllen können. Erfolgreiches Führen setzt sowohl das konsequente Verfolgen der Bereichsziele als auch partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Hause voraus. Kooperatives Führungsverhalten ist daher zum einen gekennzeichnet durch das Bestreben, Mitarbeiter aktiv in das Bereichsgeschehen einzubeziehen, ihre berufliche Entwicklung zu fördern und ihnen auch im Berufsleben eine Möglichkeit zur Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu geben. Zum anderen zeigt es sich in einer aufgeschlossenen Haltung gegenüber den Aufgaben und Zielen anderer Bereiche sowie in der Bereitschaft, auf einer sachlichen Ebene mit ihnen zusammenzuarbeiten. Kooperative Zusammenarbeit verlangt von allen Beteiligten, dass sie die ihnen hieraus erwachsenden Verpflichtungen erfüllen. Sie müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, ziel- und aufgabenbewusst zu handeln und durch persönliche Leistung zum Erfolg des Hauses beizutragen.

Voraussetzungen dafür sind

- eine Atmosphäre der gegenseitigen Anerkennung und Akzeptanz, in der persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und -ziele der Mitarbeiter - soweit möglich und sinnvoll - mit übergeordneten Werten, Normen und Zielen der MHH zur Deckung gebracht werden.
- klar umrissene Aufgabenbereiche sowie erreichbare und objektiv überprüfbare Ziele,
- wechselseitige, offene Information und Kommunikation,
- Transparenz über und -soweit möglich und sinnvoll - Mitwirkung an Entscheidungsfindungsprozessen.

## 3. TEAMARBEIT

Die Qualität des Pflegedienstes hängt maßgeblich von der reibungslosen Zusammenarbeit aller Beteiligten ab. Unklarheiten, Verständigungsprobleme zwischen Mitarbeitern oder zwischen einzelnen Stellen sowie selbstbezogenes Denken und Handeln stellen den Erfolg dieser Zusammenarbeit in Frage. Dem Prinzip der Kollegialität, der gegenseitigen Akzeptanz und des Respekts wird daher hohes Gewicht beigemessen. Verständnis und Berücksichtigung unterschiedlicher menschlicher und fachlicher Eignung,

sowie unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und unterschiedlicher Bedürfnisse einzelner Teammitglieder ist hierfür Voraussetzung. Die Führungskraft soll zwischenmenschliche Probleme im Team erkennen und in schwierigen persönlichen Situationen den Mitarbeitern Verständnis und Hilfsbereitschaft entgegenbringen. Es ist weiterhin Aufgabe der Führungskraft, in Situationen mit schwierigen Personalkonstellationen sinnvolle und tragfähige Lösungen zu finden und diese so zu vermitteln, dass der Sinn von Entscheidungen vom Team verstanden und mitgetragen werden kann. Von den Mitarbeitern wird die Bereitschaft, getroffene Entscheidungen mit zu tragen und umzusetzen vorausgesetzt. Von den Mitarbeitern wird weiterhin die Fähigkeit zur Organisation und Administration ihrer Aufgabengebiete in Koordination mit der Zusammenarbeit im Team erwartet. Hierfür ist Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit, Konfliktbereitschaft und -fähigkeit, Kritikbereitschaft und -fähigkeit und nicht zuletzt ein sinnvolles Maß an Fortbildungsbereitschaft von der Führungskraft und den Mitarbeitern anzustreben und zu fördern.

Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter zur sinnvollen Fortbildung (fachliche und soziale Kompetenzen) angehalten werden und diese Entscheidung vom Team mitgetragen wird. Auswüchse und Missbrauch der Fortbildungsmöglichkeiten sollten - auch im Interesse der Mitarbeiter - verhindert werden

#### **4. AUFGABENBEREICHE UND ZIELE FESTLEGEN.**

Die Führungskraft erarbeitet gemeinsam mit ihren Mitarbeitern deren Arbeitsziele und legt diese im Rahmen der allgemein vorgegebenen Aufgaben ihrer Stelle und im Rahmen der allgemeinen Betriebsziele fest. Sie bezieht dabei die Fähigkeiten der Mitarbeiter in die Festlegung der Arbeitsziele ein und versucht, nach Möglichkeit ihre Erwartungen zu berücksichtigen. Die Führungskraft erläutert den Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitszielen und den übergeordneten Zielen des Bereichs, bzw. der MHH. Sie weckt damit die Identifikation und das notwendige Verständnis für die Ziele und Aufgaben ihrer Stelle. Über die vereinbarten Ziele muss zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter Zielkonsens bestehen. Die Ziele und die zu beachtenden Bedingungen müssen eindeutig und verständlich dargestellt sein und den Anforderungen und Möglichkeiten des jeweiligen Arbeitsplatzes entsprechen. Sie müssen erreichbar, anspruchsvoll und messbar, sowie vom Mitarbeiter beeinflussbar sein. Nur so können Mitarbeiter und Führungskräfte auf einer sachlichen Grundlage Arbeitsergebnisse beurteilen und die Ziele überprüfen. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die vereinbarten Ziele mittragen und sich dafür einsetzen, sie zu erreichen. Unter Berücksichtigung der Fähigkeiten und des Wissens der Mitarbeiter überträgt die Führungskraft Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung und fördert im Rahmen der Delegation die Selbständigkeit der Mitarbeiter. Sie anerkennt und vertritt Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter auch, wenn sie zwar nicht voll den eigenen Vorstellungen entsprechen, das Erreichen der Ziele unter Beachtung der festgelegten Bedingungen jedoch sichergestellt ist. Die Führungskraft greift nur dann in die Aufgabenerledigung ein, wenn das Erreichen der Ziele - z.B. durch eine Fehlentscheidung oder durch eine unvermeidbare Verzögerung - gefährdet ist. Die Führungskraft stellt sicher, dass während ihrer Abwesenheit die Erledigung der Aufgaben jederzeit gewährleistet ist. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie im Rahmen ihrer Befugnisse selbständig handeln und eigenverantwortlich entscheiden, selbst den Ablauf ihrer Arbeit kritisch überprüfen, neue Erkenntnisse annehmen und diese bei der weiteren Arbeit berücksichtigen. Die Führungskraft stellt fest, ob und wie die Arbeitsziele erreicht worden sind. Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden die Ergebnisse mit den Zielen verglichen, Abweichungen festgestellt und Ursachen ermittelt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der weiteren Aufgabenerledigung berücksichtigt.

## **5. TRANSPARENZ UND MITBETEILIGUNG AN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN**

Fachgerechte Entscheidungen können nur dann getroffen werden, wenn die hierfür wesentlichen Informationen möglichst vollständig herangezogen und bewertet werden. Die Führungskraft beteiligt die Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie selbst zu treffen hat, indem sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen im Rahmen ihrer Zuständigkeit einbezieht. Sie erläutert ihnen die getroffenen Entscheidungen. Dies ist vor allem dann von besonderer Bedeutung, wenn die Mitarbeiter aus sachlichen oder zeitlichen Gründen nicht beteiligt werden konnten.

Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die getroffenen Entscheidungen anerkennen, beachten und vertreten, auch wenn sie nicht in allen Einzelheiten den eigenen Vorstellungen entsprechen.

## **6. KOMMUNIKATION**

Ein offenes, vertrauensvolles Kommunikationsklima als Basis kooperativer Zusammenarbeit dient der Entfaltung positiver sozialer Beziehungen und individueller Entwicklungsmöglichkeiten. Es stellt eine Grundvoraussetzung für angemessene wechselseitige Information und folglich für Sicherheit und Qualität im Arbeitsprozess dar. Die Förderung und Wahrung einer offenen, partnerschaftlichen Kommunikationskultur in der MHH wird daher als wichtige Führungsaufgabe betrachtet. Insbesondere das Gespräch mit Mitarbeitern nimmt hierin einen zentralen Stellenwert ein. Dabei soll die Führungskraft die Rahmenbedingungen für solche Gespräche entsprechend der Gesprächsinhalte und der Gesprächspartner unter Berücksichtigung der bestehenden Möglichkeiten so gestalten, dass vermeidbare Störungen reduziert werden.

## **7. INFORMATION UND INFORMATIONSTRANSFER**

Die Führungskraft informiert ihre Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über die Ereignisse und Entwicklungen, die für deren Aufgabengebiete oder aus anderen berechtigten Gründen für sie von Bedeutung sind, soweit keine Diskretionsverpflichtung besteht. Sie informiert die Mitarbeiter auch über grundsätzliche Zusammenhänge innerhalb der Bereiche sowie über bereichsübergreifende Maßnahmen. Die Führungskraft beteiligt ihre Mitarbeiter dadurch am allgemeinen Geschehen und gibt ihnen die notwendige Sicherheit in unerwarteten und neuen Situationen. Bei solchen Informationen, die missverständlich interpretiert werden könnten, sollte die Führungskraft das richtige Verständnis bei Mitarbeitern hinterfragen und sicherstellen. Wesentliche Aufgabe der Führungskraft ist es, zu gewährleisten, dass ihre Mitarbeiter wissen, dass Informationen ihrerseits wichtig, hilfreich und willkommen sind. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die für die Erledigung ihrer Aufgaben erforderlichen Informationen - soweit es ihnen möglich ist - auch selbst beschaffen. Darüber hinaus unterrichten sie die Führungskraft über Arbeitszusammenhänge und Vorgänge, die von wesentlicher Bedeutung sind, vom üblichen Arbeitsablauf abweichen oder diese verändern.

## **8. MOTIVATION**

Der Erfolg unseres Hauses wird wesentlich von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter bestimmt. Die vorhandene Leistungsbereitschaft zu erhalten und zu fördern ist eine wesentliche Führungsaufgabe: Motivation setzt voraus, dass die Führungskraft die Erwartungen ihrer Mitarbeiter an ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz und ihre Vorgesetzten kennt und sich darüber hinaus mit ihren individuellen Zielvorstellungen auseinandersetzt. Nur so können Führungskräfte die Interessen

und Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Zielen und Interessen unseres Hauses koordinieren. Motivation in diesem Sinne bedeutet insbesondere, dass Führungskräfte durch ihr Verhalten die Leistungen der Mitarbeiter positiv beeinflussen, dass sie ihre Mitarbeiter gleich und gerecht behandeln, sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützen, ihre Eigeninitiative fördern, sie an Entscheidungen im sinnvollen Maße beteiligen, berechtigte Kritik entgegennehmen, selbst konstruktive Kritik üben und sie als voll berechnete Gesprächspartner anerkennen.

In diesem Sinne soll die Führungskraft daher

- ihre Mitarbeiter fördern und sie ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend einsetzen,
- ihre Mitarbeiter zur Aus- und Weiterbildung ermuntern, damit sie ihre Entwicklungsperspektiven erkennen und wahrnehmen können und mit ihrem Wissen und ihrer Kompetenz den Erfordernissen ihrer Aufgaben gerecht werden,
- mit ihren Mitarbeitern erreichbare und messbare Ziele vereinbaren und sie durch Orientierungshilfen und sachdienliche Hinweise darin unterstützen, diese Ziele zu erreichen,
- ihre Mitarbeiter ermuntern, sich darüber hinaus selbst Ziele im Rahmen ihrer Aufgaben zu setzen,
- ihre Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen und Eigeninitiative anregen, um deren Interesse an ihrer Arbeit und das Innovationspotential der MHH insgesamt zu stärken,
- die Ergebnisse und - auch ständigen - Leistungen der Mitarbeiter positiv anerkennen im Bewusstsein, dass Erfolge nicht die 'eigenen' sind, sondern -als gemeinsame Erfolge von den Leistungen der Mitarbeiter abhängen (In Fällen, in denen der Beitrag von Mitarbeitern keine Berücksichtigung /Anerkennung finden konnte, sollte ihnen dies mitgeteilt und erläutert werden),
- bei Kritik zu Fehlern und Mängeln in fachlicher Hinsicht den Tatbestand soweit wie möglich klären, diese Kritik begründen und Mitarbeitern eine Stellungnahme ermöglichen. Kritik darf nicht verletzend, unsachlich oder persönlich sein und sollte die Fehler für die Mitarbeiter erkennen lassen, sowie ihnen Möglichkeiten und Wege aufzeigen wie Leistung und Verhalten verbessert werden können. Kritik sollte nur unter vier Augen geübt werden.
- ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, ihre Vorgesetzten auf Führungsfehler oder Führungsmängel aufmerksam zu machen.

## 9. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die vorstehenden Leitlinien haben sich die leitenden Mitarbeiter des Pflegedienstes der Medizinischen Hochschule Hannover in einem sorgfältigen Willensbildungsprozess gegeben. Sie sollen diejenige Grundausrichtung widerspiegeln, die für die Zusammenarbeit im Haus über den fachlich hoch stehenden Standard in Behandlung und Pflege hinaus zukünftig angestrebt wird. Dementsprechend verstehen sich die hier formulierten Vorstellungen primär nicht als Beschreibung derzeitiger Wirklichkeiten im Haus, sondern als Entwurf derjenigen Zustände, die unserer weltanschaulichen Ausrichtung und unserem beruflichen Selbstverständnis in der gemeinsamen Erfüllung unserer Aufgabe entsprechen. Die Verwirklichung dieser Leitlinien kann demnach von keiner Instanz verordnet, erwartet oder geleistet werden: Sie ist Aufgabe aller und wird nur soweit zu greifbaren Verbesserungen zum Wohl der Patienten und der Mitarbeiter führen, wie die im Haus Tätigen erkennen, dass dies ganz entscheidend von ihrem Mitleben abhängt.