



Leitbild	1.1.04 Version ox
-----------------	-----------------------------

Änderungen gegenüber der letzten Fassung:

1 Zweck und Ziel

2 Anwendungsbereich

3 Beschreibung

Die Idee des Leitbildes als Werkzeug der Organisationsentwicklung wurde nach dem 2. Weltkrieg in amerikanischen Unternehmen aufgegriffen, um - orientiert an den Programmen politischer Parteien - den Mitarbeitern gemeinschaftsstiftende Ziele und Werte vorzuhalten. Dabei wurden einfache Leitsätze bevorzugt, meistens zehn an der Zahl in Analogie zu den Zehn Geboten. Die Leitbilder sollten als Orientierungshilfe dienen, um Denken und Handeln an klaren Werten ausrichten. Mit Leitbildern wird oft ein Verhaltenskodex verbunden, der Einstellungen, Umgangsformen und Regeln für das tägliche Miteinander bis hin zu Kleidervorschriften enthält.

Die Ziele und Werte des Leitbildes werden für alle verbindlich festgeschrieben. Manchen Organisationsentwickler empfehlen sogar eine Kommission, die - vergleichbar den Politikkommissaren gewisser Parteien - über die Einhaltung der Unternehmenswerte wachen. Die „Qualität“ eines Unternehmens und der einzelnen Mitarbeiter wird dann daran gemessen, wie weit sie dem Wertebezug gerecht werden.

Klare Vorstellungen von der Aufgabe erleichtern sicherlich auch im Krankenhaus das Zusammenwirken der Mitarbeiter. Im Krankenhaus arbeiten Menschen mit unterschiedlichem gesellschaftlichem Hintergrund sehr eng zusammen. Wie beeinflussen die Einstellungen der Mitarbeiter ihre Entscheidungen? Besteht Einigkeit in wichtigen Grundfragen, insbesondere in ethisch schwierigen Situationen von Leben, Krankheit und Tod? Brechen immer wieder Konflikte auf bei der Zuordnung von Ressourcen, im Umgang miteinander? Wer lässt es an Achtung fehlen, wer missbraucht Hilfsbereitschaft für egoistische Ziele? Klare ethisch-moralische Werte scheinen unverzichtbar, um im Alltag dem Auftrag gerecht zu werden.

Nur kann man einem befürchteten Werteverfall nicht dadurch begegnen, dass man vermeintlich höhere Werte festschreibt. Nicht immer stiften hehre Werte Gemeinschaft, sie spalten auch oder grenzen bis zur Sektiererei aus.

Die Aufgabe eines Krankenhauses muss und kann nicht allein von der Leitung oder den Mitarbeitern bestimmt werden. Wenn der Gesellschaft das Leitbild für das Krankenhaus abhandengekommen wäre, könnten wir es durch eigene Kraftanstrengung nicht ersetzen. Die ethische Grundlegung für unsere Krankenhäuser ist eindeutig. Sie können sich nicht wie "freie" Unternehmer ihre Aufgaben selbst stellen. Noch viel weniger können die Mitarbeiter den Auftrag nach eigenen Vorstellungen abändern.

Leitbilder müssen realistisch sein, um nicht missbraucht zu werden. Sie müssen Entwicklungslinien erkennen lassen - und auch die Grenzen. Sie müssen Traditionen berücksichtigen und Raum für Änderungen lassen und schaffen. Leitbilder dürfen die Ansprüche und Erwartungen unserer Interessenspartner enthalten. Ein "Leitbild" ist dann aber wieder identisch mit der Qualitätspolitik, die so formuliert sein muss, dass die Aussagen nachprüfbar sind. Sie darf nicht Allgemeinplätze versammeln, die überall unstrittig sind wie „Humanität hilft dem Menschen.“, „Der Mensch steht im Mittelpunkt.“, „Wir sind immer für unsere Patienten da.“, „Gesundheit ist unser höchstes Ziel.“, „Gute Pflege ist bei uns Tradition“, „Wir bekennen unseren Willen zur Qualität.“, „Wir wollen im Team arbeiten.“

Natürlich kann jedes Krankenhaus seine Qualitätspolitik auch ein "Leitbild" nennen. Darüber muss intensiv diskutiert und vielleicht auch kontrovers abgestimmt werden. Wer jedoch enthusiastische Bekenntnisse zu den „Werten des Neuen Leitbildes“ erwartet, wird zu Recht schroffe Ablehnung erfahren.

4 Dokumentation

5 Ressourcen

5.1 Zeitbedarf

6 Risiken

7 Zuständigkeiten

Oberste Leitung:

8 Hinweise und Anmerkungen

Warnung vor übermäßigem Gebrauch positiver Sprache. Negative Aussagen sind manchmal klarer (statt Verbesserungspotential auch mal von Fehlern oder Defiziten sprechen).

Keine Selbstverständlichkeiten nennen. Ehrlichkeit, Respekt, Loyalität sind keine Werte, die man erst bestätigen muss – sie verstehen sich von selbst.

9 Mitgeltende Unterlagen

9.1 Literatur, Vorschriften

9.2 Begriffe

Mission (engl. mission)

<Organisation| durch die oberste Leitung (3.1.1) erklärter Existenzzweck einer Organisation (3.2.1)

[aus DIN EN ISO 9000:2015]

Vision (engl. vision)

<Organisation> durch die oberste Leitung (3.1.1) erklärter Anspruch zur angestrebten Entwicklung einer Organisation (3.2.1)

[aus DIN EN ISO 9000:2015]

10 Anlagen

Freigabevermerk

Hamburg, den 2020-01-21

Autor