

## WEITERBILDUNGSLEHRGANG

### „BASALES UND MITTLERES PFLEGEMANAGEMENT“

02. Dezember 2013 bis 27. November 2014

# ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

## **Funktion: Stationsleitung**

Die Wichtigkeit von Werten und Ethik in der  
Führung

vorgelegt von: DGKS Petra Karlbauer  
LKH Villach  
Gefäßchirurgie/Station A

begutachtet von: PD Kornelia Fiausch, MAS  
LKH Villach  
Pflegedirektion

November/2014

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

[Unterschrift des Verfassers/ der Verfasserin einzufügen!]

Ort, Datum

## **Kurzzusammenfassung**

Diese Fachbereichsarbeit bezieht sich auf die Thematik Ethik in der Führung und welche Möglichkeiten bestehen, das ethische Bewusstsein bei den Mitarbeitern zu steigern. Ethische Werte und Normen gelten nicht nur für Einzelpersonen sondern alle Menschen die in einer Organisation eingebunden sind. Daraus ergeben sich verschiedene Blickwinkel. Aus der Sicht der einzelnen Person, der Mitarbeiter als Gruppe, der Führungskraft und des Unternehmens. Demnach benötigt eine Führungskraft verschiedene Führungsinstrumente, die das Ethikbewusstsein fördern. Loyalität, wertschätzender Umgangston, Vorbildfunktion, Vertrauen, Kollegialität und Partizipation sind hier als Instrument der Führung zu nennen. Ein kurzer „Ausflug“ in die Geschichte zeigt, dass Ethik schon immer in der Pflege einen großen Stellenwert hat. Weiter sind im ICN- Ethikkodex für Pflegende und in den Patientenrechten ethische Werte verankert. Ziel der Arbeit ist es, durch gezielte Maßnahmen, wie Mitarbeitergespräche, Reflexionen, Teamarbeit, Motivation und Offenheit die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und das Ethikbewusstsein zu beeinflussen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die Verwendung von geschlechtsspezifischen Bezeichnungen, z.B. Mitarbeiter/Mitarbeiterin verzichtet. Die Bezeichnung „Mitarbeiter“ gilt im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EKG	Echocardiographie
GuKG	Gesundheits- und Krankenpflegegesetz
ICN	International Council of Nurses
LKH	Landeskrankenhaus
OSR	Oberschwester
PDLK	Pflegedienstleitungskonferenz
u.a.	unter anderem
uvm	und vieles mehr
z.B.	zum Beispiel

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>4</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>8</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> ...FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.	
<b>0 VORWORT</b>	<b>9</b>
<b>1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK</b>	<b>10</b>
<b>2 VORSTELLUNG DES HAUSES</b>	<b>11</b>
2.1 Vorstellung der Gefäßchirurgie	12
2.2 Vorstellung der gefäßchirurgischen Station	13
<b>3 ASPEKTE DER ETHIK</b>	<b>14</b>
3.1 Pflegerische Ethik	14
3.2 Persönliche Ethik	16
3.3 Organisationsethik	16
3.4 Führungskräfteethik	17
3.5 Mitarbeiterethik	18
<b>4 PATIENTENRECHTE</b>	<b>20</b>
<b>5 GESCHICHTE DER ETHIK</b>	<b>21</b>
5.1 Funktionen des Berufskodizes	21
5.2 ICN- Ethikkodex für Pflegende	22

<b>6</b>	<b>ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE UND FÜHRUNGSKOMPETENZEN</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>AUFGABEN EINER STATIONSLEITUNG</b>	<b>25</b>
7.1	Mitarbeitermanagement	25
7.2	Pflegemanagement (unter Berücksichtigung des K-LVBG § 13)	25
7.3	Qualitätsmanagement	25
7.4	Organisationsmanagement	26
7.5	Wirtschaft und Kostenmanagement:	26
<b>8</b>	<b>WERTE ALS WEGWEISER</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>VERTRAUEN ALS GRUNDLAGEN FÜR EIN GUTES ARBEITSKLIMA</b>	<b>30</b>
9.1	Wie wird Vertrauen geschaffen?	30
9.2	Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören	31
9.3	Wer an Vertrauen interessiert ist, muss echt sein	31
9.4	Wer Vertrauen schaffen will, muss charakterlich integer sei	32
9.5	Wer Vertrauen schaffen will, muss sich von Intriganten trennen	32
<b>10</b>	<b>KURZER „AUSFLUG“ IN DIE GESCHICHTE DER VERHALTENSWISSENSCHAFT</b>	<b>35</b>
<b>11</b>	<b>PERSÖNLICHKEIT UND MOTIVATION IM KONTEXT</b>	<b>37</b>
11.1	Persönlichkeitstheorie	37
11.2	Motivation	38

<b>12 FÜHRUNGSINSTRUMENTE DIE ETHIKBEWUSSTSEIN</b>	
<b>STÄRKEN</b> .....	<b>41</b>
12.1 Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument.....	41
12.2 Zielorientierte Führung.....	42
12.3 Leitlinien oder Leitgrundsätze.....	43
12.4 Umsetzung des „Projekts“ ethische Leit- bzw. Grundsätze.....	43
12.5 Würfel mit ethischen Leitgrundsätzen.....	44
<b>13 ZUSAMMENFASSENDER DARSTELLUNG</b> .....	<b>45</b>
13.1 Weiteres Vorgehen.....	46
<b>14 LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>48</b>
Internetquellen:.....	48
<b>15 ANHANG</b> .....	<b>49</b>
Arbeitsplatzbeschreibung Stationsleitung/Bereichspflege (4 Seiten)	
Leitfaden zum Mitarbeitergespräch im LKH Villach (7 Seiten)	
Würfelvorlage	
Abbildung des Würfels	

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ethik ( <a href="http://www.business-on.de">www.business-on.de</a> ).....	10
Abbildung 2: Florence Nightingale ( <a href="http://www.saintambrosebarlow.wigan.sch.uk">www.saintambrosebarlow.wigan.sch.uk</a> ).....	15
Abbildung 3: Kompetenzprofil einer Führungskraft (vgl. Franken 2010, S 12).....	23
Abbildung 4: Würfel erste Seite (Quelle: Franken 2010).....	24
Abbildung 5: Würfel zweite Seite (Quelle: Franken 2010).....	27
Abbildung 6: Würfel dritte Seite (Quelle: Franken 2010).....	29
Abbildung 7: Vertrauen( <a href="http://www.tagdermedienkompetenz.de">www.tagdermedienkompetenz.de</a> ).....	33
Abbildung 8: Würfel vierte Seite (Quelle: Franken 2010).....	34
Abbildung 9: Würfel fünfte Seite (Quelle: Franken 2010).....	36
Abbildung 10: Stufen der moralischen Entwicklung nach L. Kohlberg.....	38
Abbildung 11: Würfel sechste Seite (Quelle: Franken 2010).....	40



## 0 VORWORT

Gesellschaftliche Werte haben starken Einfluss auf das Denken und Handeln von Mitarbeitern in einem Unternehmen. Klassische Tugenden wie Wertschätzung, guter Umgangston, Pflichterfüllung und Ordnung haben zu Gunsten von Werten wie Selbstverwirklichung, Unterordnung und Verpflichtungen sich selbst gegenüber, an Bedeutung verloren (Swetlana Franken, 2010, S 251).

Ehrlichkeit, Vertrauen, Verantwortung übernehmen, Umgangsformen, Vorbildfunktion, Leiten und Lenken, um ein paar Eigenschaften zu nennen, sind für die gute Zusammenarbeit, für ein gesundes Arbeitsklima und die daraus folgende Qualität der pflegerischen Tätigkeiten von großer Bedeutung. Bei der Durchführung von 18 Mitarbeitergesprächen hat sich gezeigt, dass Ethik und Werte für die Mitarbeiter sehr wichtig sind und mit der Mitarbeiterzufriedenheit sehr eng in Verbindung stehen. Welche Möglichkeiten hat eine Führungskraft, Werte wie Vertrauen, Ehrlichkeit und wertschätzender Umgang bei den Mitarbeitern wieder ins Bewusstsein zu bringen? Welche Instrumente bzw. Werkzeuge sind wichtig und möglich, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern?

Ist ein Mitarbeiter zufrieden, wirkt sich dies positiv auf seine Arbeitsmotivation und damit einhergehend auf seine Arbeitsleistung und sein Verhalten gegenüber Patienten aus (vgl. V. Lars J. Wolf, 2005, S1).

Für die Führung ist es wichtig, mit den Mitarbeitern eine gute Unternehmenskultur als Ziel zu definieren, zum Wohle der uns anvertrauten Menschen und zum Wohle der Mitarbeiter die einen verantwortungsvollen Beruf ausüben. Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, ob ein Zusammenhang zwischen ethischen Werten (z.B. wertschätzendes Verhalten) und der Mitarbeiterzufriedenheit besteht und ob es für die Führungskraft möglich ist, dies zu beeinflussen.

Meinen Dank möchte ich besonders meiner Betreuerin PD Kornelia Fiausch, MAS aussprechen, die mich im letzten Jahr nicht nur betreut und begleitet, sondern auch immer Zeit gefunden hat, mir bei der Abschlussarbeit weiterzuhelfen und mich zu motivieren. Ein großes Dankeschön auch an Frau Adamitsch, die mir bei Form- und Grammatikfragen sehr geholfen hat. Einen weiteren Dank möchte ich meinen Lebensgefährten aussprechen, der für mich nicht nur im letzten Jahr sehr viel Arbeit abgenommen hat, sondern mich auch mental immer unterstützt hat. Bei meiner Tochter möchte ich mich für ihren Schreibtisch bedanken, den ich das letzte Jahr blockiert habe.

# 1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

Mitarbeiter so zu führen, dass sie in ihrer Arbeit wieder einen Sinn empfinden, ihre Kreativität fördern, die Wichtigkeit der Zusammenarbeit erkennen, Partizipation, gute Kommunikation und die daraus folgende steigende Qualität und Zufriedenheit erfahren, ist für jede Organisation eine Bereicherung. Vorbildfunktion ist nur ein kleiner Teil einer Führungskraft, um die Mitarbeiterzufriedenheit und die daraus resultierende Qualität in der Pflege für die Zukunft zu sichern. Ziel ist es, dass wertschätzende Umgangsformen wieder gelebt werden und sich dadurch die Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessert.



Abbildung 1: Ethik ([www.business-on.de](http://www.business-on.de))

Daraus leitet sich folgende Forschungsfrage ab: I

Können Führungskräfte das Werte- und Ethikbewusstsein der Mitarbeiter beeinflussen und dadurch die Mitarbeiterzufriedenheit steigern?

## 2 VORSTELLUNG DES HAUSES

Das Landeskrankenhaus (LKH) Villach ist ein allgemein-öffentliches Krankenhaus. Es verfügt über 758 systemisierte Betten. Am Standort werden weiters 36 Betten als Abteilung für chronisch Kranke betrieben. Insgesamt bestehen elf Abteilungen und vier Institute. Im Personalstand sind insgesamt 1.729 Mitarbeiter/Innen, die unter Berücksichtigung von Teilzeitbeschäftigungen und Karenzurlauben 1.447,4 Stellen besetzen. Laut Personalcontrollingbereich der Kabeg bezieht sich dieser Stand auf das II Quartal 2014 ([www.lkh-vil.or.at](http://www.lkh-vil.or.at)).

Die Geschichte des LKH Villach beginnt im 19. Jahrhundert

1869 schenkte Anna Greibl ihr Haus der Stadt Villach und legte so den Grundstein für das heutige LKH Villach. 1889 wurde mit dem Bau des Krankenhauses begonnen. Ein Jahr später wurde das Krankenhaus, welches den Namen Kaiser-Franz-Josef Krankenhaus trug, zur öffentlichen Heilanstalt erklärt und ein weiteres Jahr darauf feierlich eröffnet. 1920 wurde das Krankenhaus von der Stadt Villach an das Land Kärnten übergeben. 1946 wurde mit dem Wiederaufbau des Krankenhauses, das im 2. Weltkrieg durch 68 Fliegerbomben stark beschädigt wurde, begonnen. Die neue Kinderabteilung und chirurgisch-geburtshilfliche Abteilung konnten 1951 in Betrieb genommen. Geführt wurde das Krankenhaus von den barmherzigen Schwestern des Ordens vom „Heiliger Vincenz von Paul“, die 1960 das LKH Villach verließen. Zwischen 1977 und 1997 wurde die Baustufe I – III begonnen und fertiggestellt, in der sich heute die medizinische Abteilung, die gynäkologische und geburtshilfliche Abteilung, die Abteilung für Kinderheilkunde, ein Departement für Orthopädie und die Unfallchirurgie sowie die allgemein und gefäßchirurgische Abteilung befinden ([www.lkh-vil.or.at](http://www.lkh-vil.or.at)).

## 2.1 Vorstellung der Gefäßchirurgie

Seit 1997 bildet die Gefäßchirurgie an der Allgemeinchirurgischen Abteilung einen Schwerpunkt der medizinischen Versorgung. Das Angebot der gefäßchirurgischen Versorgung umfasst das gesamte Spektrum der arteriellen Gefäßchirurgie mit Eingriffen an sämtlichen Gefäßen mit Ausnahme derer des Herzens und des Brustraumes (Herz- und Thorax-Chirurgie) sowie der intrakraniellen Gefäße (Neurochirurgie). Die Chirurgie der Halsschlagadern hat große Bedeutung in der Prophylaxe von Schlaganfällen. Die Chirurgie der peripheren Arterien vor allem im Becken und Beinbereich kann in vielen Fällen drohende Amputationen verhindern bzw. durchblutungsbedingte Gehbehinderungen können verbessert werden. In enger Zusammenarbeit mit den Radiologen des LKH Villach werden minimal invasive Techniken mittels Katheter meist über die Leistenarterien angewandt (perkutane transluminale Angioplastie oder Ballondehnung mit und ohne Stentimplantation). Bei schweren Durchblutungsstörungen, wo an Beinen und Armen keine Aufdehnung möglich ist, kann eine Implantation eines sogenannten Gefäßschrittmacher (epidurale Neurostimulation) Verbesserung und damit Erhalt der Extremität bringen. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Dialyseshuntchirurgie inklusive Implantation von zentralvenösen Portsystemen. Letztlich bildet die Chirurgie der Venen einen wichtigen Schwerpunkt. Hier wird besonders und individuell auf den einzelnen Patienten abgestimmt und auf schonende und kosmetisch wertvolle Operationstechnik Wert gelegt. Die gefäßchirurgische Versorgung umfasst elektive (planbare) als auch akute Eingriffe einschließlich der Gewährleistung einer rund um die Uhr bestehende Verfügbarkeit eines Facharztes der Gefäßchirurgie([www.lkh-vil.or.at](http://www.lkh-vil.or.at)).

## 2.2 Vorstellung der gefäßchirurgischen Station

Die Gefäßchirurgische Station hat 30 Betten. Vorstand der Abteilung ist Primarius Dr. Hubert Wiesinger. Medizinisch betreut wird die Station durch den leitenden Oberarzt Dr. Wilfried Amann und seinem Team, das aus zwei Oberärzten und Turnusärzten besteht. Abteilungsleitung Pflege ist OSr. Christa Braun, MSc (Stationärer Bereich) und OSr. Ingeborg Skergeth, MAS (Operativer Bereich) Für die Pflege auf der Station verantwortlich ist die Stationsleitung mit ihrem Team, welches aus 18 Mitarbeitern besteht. aus 13 diplomierten Gesundheits- und Krankenschwester/Pfleger und fünf Pflegehelfer. Zwei Physiotherapeuten unterstützen das Team in Bezug auf Mobilisation des Patienten. Das Augenmerk fällt hier besonders auf die prothetische Erstversorgung nach Amputationen, durch Gehübungen, Kraft und Ausdauertraining, bevor die Patienten zur weiteren Rehabilitation in die Sonderkrankenanstalt Warmbad kommen.

Eine Stationssekretärin ist für die administrativen Angelegenheiten zuständig (Entlassungsbriefe schreiben, organisieren von Vorbefunden, Telefonate uvm.).

Zwei Reinigungskräfte vervollständigen das Team. Das Team der Station begleitet Schüler der Gesundheits- und Krankenpflegeschule und Praktikanten.

Auf der Station wird die Gruppenpflege angewandt, d.h. die Station wird in zwei Gruppen geteilt, die jeweils von einer Diplomierten Gesundheits- und Krankenschwester/Pfleger und einem Pflegehelfer betreut werden. Einer Pflegegruppe sind 15 Betten zugeordnet. Die Mitarbeiter sind für alle Aufgaben in dieser Gruppe zuständig und verantwortlich. Die Tagesbesetzung wird ergänzt durch eine Aufnahmeschwester, die geplanten Zugänge aufnimmt (Anamnese, Laborabnahme, Aufnahme-EKG) sowie die Stationsleitung, die für die Visite und die organisatorischen Aufgaben zuständig ist.

### 3 ASPEKTE DER ETHIK

**Definition Ethik:** Die Begriffe Ethik und Moral werden oft in der Alltagssprache synonym verwendet.

Ethik beschäftigt sich mit den verschiedenen Dimensionen moralischen Handelns (Werte, Normen, Prinzipien u.a.). Ethik stützt sich ausschließlich auf die Vernunft (vgl. Hiemetzberger 2013, S. 28).

Die Ethik in der Pflege als Oberbegriff bietet Orientierung für moralisches Handeln in der Berufsausübung. Dem Aufgabenbereich der Pflege und dem gesellschaftlichen Wertewandel entsprechend, hat sich die ethische Ausrichtung im Pflegeberuf verändert, vom demütigen Dienen und unreflektierten Gehorsam hin zu professionellem Pflegehandeln (Hiemetzberger/Messner/ Dorfmeister 2010, S. 51).

**Weitere Definitionen:** Roger de Weck (Journalist) beschreibt Ethik wie folgt: „Ethik hat sehr viel zu tun mit Respekt vor dem anderen“. Der Jesuit Martin Löwenstein definiert Ethik folgendermaßen: „Ethik ist – ganz einfach gesagt - das Nachdenken und Sprechen darüber, wie ich handeln soll. Damit ist noch nicht ansatzweise gesagt, aufgrund welcher Maßstäbe ich über meine Handlungen entscheiden soll“ (Wielens 2006, S. 137).

#### 3.1 Pflegerische Ethik

So wie in jeder zwischenmenschlichen Beziehung kann es auch zwischen Patienten und Pflegepersonal zu Spannungen kommen. Professionelle Pflege ist gekennzeichnet durch fürsorgliche Haltung und die Fähigkeit, in individuellen Situationen (z.B. In der Pflege von verwirrten und dementen Patienten) angemessen zu handeln. Pflegenden müssen die Wünsche und Bedürfnisse der ihnen anvertrauten Personen realistisch einschätzen und Bereitschaft zeigen, den Patienten zu eigenen Entscheidungen zu verhelfen. Ungleichgewichtige Machtstellungen dürfen nicht ausgenutzt werden. Die Selbständigkeit der Patienten zu fördern und zu erhalten ist ein zentrales Pflegeziel (vgl. Hiemetzberger 2013, S. 66f).

Pflegerische Handlungen setzen moralische und fachliche Kompetenz voraus. Ob eine pflegerische Tätigkeit für den Patienten Qualität hat und moralisch vertretbar ist, lässt sich durch Reflexion des eigenen Handelns und Verhalten messen. Jede Pflegeperson muss für ihr berufliches Handeln Rede und Antwort stehen und für gegebenenfalls schuldhaften

Verhalten die Konsequenzen tragen (vgl. Hiemetzberger/Messner/Dorfmeister 2010, S.54).

Für Pflegende ist es wichtig, eine eigene Identität in der Berufsausbildung zu entwickeln, klinische Situationen wahrzunehmen, eigenständig zu beurteilen, einzuschätzen und entsprechend zu handeln. Eine systematische Reflexion stärkt die Identität nach außen und innen. Pflegepersonen sollten im Rahmen ihrer Handlungsspielräume selbständig Entscheidungen treffen und verantworten. Dies fordert auch der Internationale Berufskodex für Pflegende, der seit dem Jahr 1953 Gültigkeit hat. Vorläufer dieses international gültigen Berufskodex war das „Florence-Nightingale-Gelübde“ aus dem 19. Jahrhundert. Aspekte des Gelübdes haben heute nach wie vor Gültigkeit (vgl. Hiemetzberger/ Messner/ Dorfmeister 2010, S. 54f).



**Abbildung 2: Florence Nightingale (1820 – 1910) ([www.saintambrosebarlow.wigan.sch.uk](http://www.saintambrosebarlow.wigan.sch.uk))**

### **3.2 Persönliche Ethik**

Sie orientiert sich am Wert und an der Menschenwürde des Patienten und besteht nicht nur einem anderen Menschen gegenüber sondern auch sich selbst. Verantwortung bedeutet, dass der Mensch nicht nur für etwas (z.B. einer Handlung) verantwortlich ist, sondern auch gegenüber jemanden (z.B. dem Patienten) und einer urteilenden Instanz (Hietzberger/ Messner/ Dorfmeister 2010, S 52).

### **3.3 Organisationsethik**

In einem Unternehmen betreffen die ethischen Fragestellungen sowohl das Verhalten des Unternehmens nach außerhalb, als auch sein internes Geschehen. Ein Unternehmen trifft seine Entscheidungen bezüglich interner Angelegenheiten und ist seiner ganzen Belegschaft gegenüber verantwortlich. Mit Entscheidungsträger sind hier nicht nur Führungskräfte, sondern alle Akteure eines Betriebes gemeint. Das Verhalten innerhalb eines Betriebes wird grundsätzlich von individueller Ethik und institutioneller Normen und Werte bestimmt, die einen ethischen Rahmen bilden. In dieser Ethik ist das Personal des Unternehmens als Verantwortungsobjekt zu bezeichnen, wogegen als moralische Subjekte einzelne Personen (Führungskraft, Mitarbeiter) und Unternehmen als Ganzes (Rahmenbedingungen) fungieren. Beide Subjekte der Verantwortung stehen in einer Wechselbeziehung zu einander (vgl. Franken 2010, S 239f).

Als eine selbständige moralfähige Handlungseinheit legt ein Unternehmen seine ethischen Prinzipien fest, die als Basis für die Zusammenarbeit und das Zusammenleben im Unternehmen gilt. Diese Prinzipien betreffen unter anderem den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern. Typische Unternehmensleitlinien in Bezug auf Mitarbeiter sind Achtung der Würde jedes Mitarbeiters, Gleichberechtigung, sichere Arbeitsbedingungen, Entfaltung und Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten, Informationen, Vertrauen und Respekt, angemessene Entlohnung, sowie das Recht auf Bildung einer Mitarbeitervertretung. Dieses Bekenntnis zum ethischen Umgang reicht jedoch nicht aus, diese Prinzipien sollen in Ziele und Strategien umgesetzt werden und von allen Beteiligten gelebt werden. Die ethische Kompetenz kann als das Weiterbildungsziel definiert werden. Ebenso sollen ethische Aspekte in die Organisation integriert werden. Bei der Arbeitsorganisation sollen Mitarbeiter nicht als Mittel zum Zweck, sondern als Personen mit Würde betrachtet werden, die nach sinnvollen, eigenverantwortlichen Aufgaben und Entwicklung streben. Hier



wäre mehr Partizipation und Engagement an unternehmerischen Entscheidungen als Lösung hilfreich. Im Endeffekt kommt es vor allem darauf an, ob ethische Werte und Normen akzeptiert und gelebt werden. Diese geltenden Werte und Normen in einem Unternehmen bilden den Kern der Unternehmenskultur. Regelmäßige Überprüfungen mit eventueller Umgestaltung der Unternehmenskultur sind für die Unternehmensethik von besonderer Bedeutung. Viele Betriebe benutzen Führungsleitlinien, die Werte und Normen zwischen Führung und Mitarbeiter definieren, als wirksames Instrument für die Sicherung des ethischen Verhaltens und der Qualität der Führung (vgl. Franken 2010, S 242f).

### **3.4 Führungskräfteethik**

Auch wenn Leitlinien und Rahmenbedingungen in einem Unternehmen festgelegt sind, hat jeder Mensch einen gewissen Spielraum für sein praktisches Handeln. Individuelle Ethik des Handelns kann durch Regeln und Verordnungen nicht ersetzt werden. Das betrifft vor allem die Führungskräfte, die auf Grund ihrer Stellung mehr Entscheidungen treffen müssen. Die Macht Entscheidungen zu treffen, die viele Menschen betreffen, setzt eine besonders moralische Verantwortung voraus. Je mehr Macht besessen wird, desto größer die Verantwortung. Führungskräfte bilden eine besondere Referenz-Gruppe für ethische Standards in einem Unternehmen und haben dadurch eine Vorbildfunktion. Dieses Verhalten wird von den Mitarbeitern beobachtet, reflektiert und beurteilt. Eines der wichtigsten Instrumente einer Führungskraft ist die Vorbildfunktion. Diese gilt es im Unternehmensalltag umzusetzen. Auf dieses Thema wird später noch näher eingegangen. Hier sind Führungskräfte gefordert, Werte und Normen genau einzuhalten und sich nicht durch äußere Faktoren beeinflussen zu lassen. Gute Kommunikation statt Befehle zu erteilen, erklären statt diktieren von Entscheidungen und offene ehrliche Information weitergeben. Nicht nur Anerkennung und Lob für gute Leistungen, auch konstruktive Kritik sind wichtig. Mitarbeiter sollen eine abwechslungsreiche, herausfordernde Aufgabe haben. Nach Möglichkeit sollten die Eigenständigkeit der Mitarbeiter, Partizipation an Entscheidungen und Chancen zur Weiterbildung und Entwicklung gefördert werden. Mitarbeiter sind zu achten und respektieren. Fairness, Gleichberechtigung und Chancengleichheit sollten für jeden Mitarbeiter selbstverständlich sein. Nicht nur korrekte Arbeitsbedingungen auch das Respektieren der Privatsphäre, Datenschutz, Akzeptanz der Gewissensfreiheit sind für leitende Positionen mit großer Sorgfalt zu behandeln (vgl. Franken 2010, S. 246f).

Führungsethik beschäftigt sich also mit der Frage der menschenwürdigen und fairen Formung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträge definieren die Machtbefugnisse einzelner Personen in der Unternehmensstruktur. Eine Führungskraft hat mehrere Machtquellen, auf denen sie ihr Führungsverhalten aufbauen kann. Diese Quellen sollten allerdings ethisch bewertet werden. Die Macht, die sich auf Zwang und Druck stützt, ist negativ zu betrachten. Konsequenzen dieser Machtausübung können schlechte Leistungen und innere Kündigung sein. Auch das Benutzen der Information als Macht hat mit offener Kommunikation und leistungsfördernde Arbeitsatmosphäre nichts zu tun. Ein verantwortungsvolles Führungsverhältnis setzt voraus, dass Mitarbeiter nicht als Produktionsfaktor, sondern als wertvolle Persönlichkeit betrachtet werden. Für die Gewährleistung der Normen, wie z.B. Fairness und Chancengleichheit, sind die institutionellen Rahmenbedingungen und das Verhalten der Führungskräfte verantwortlich. Für einen ethischen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sollen die Soll-Werte und –Normen festgelegt und von allen Unternehmensakteuren gelebt werden. (vgl. Franken 2010, S 240ff).

### **3.5 Mitarbeiterethik**

Der Mitarbeiter ist als einzelne Person oder als Mitglied einer Gruppe anzusehen. Durch seine fachliche Kompetenz (Berufsausbildung) und seine praktische Kompetenz (Berufserfahrung) ist er als Individuum für sein Handeln zuständig. Der Mitarbeiter ist auch ein Teil einer Gruppe und kann diese positiv wie negativ beeinflussen. Die Stellung des Mitarbeiters in der Gruppe hängt davon ab, wie loyal dieser ist. Hier wird von einem wohlwollenden und fairen Verhalten gegenüber Kollegen gesprochen. Intrigen, Schikanen und Informationszurückhaltungen sollen vermieden werden. Kooperation- und Teamarbeitsbereitschaft stehen hier an erster Stelle. Zur Mitarbeiterethik zählt eine zuverlässige und gewissenhafte Arbeit, das Einhalten der Qualität, achtsamer Umgang mit Maschinen und Material, Hinweise auf Fehler und Verbesserungsvorschläge. Gegenwärtig ist ein ganz spezieller Aspekt zu erwähnen, nämlich das Vermeiden von überflüssigen Pausen und Arbeitsunterbrechungen sowie privaten Aktivitäten während der Arbeitszeit. Zum großen Teil wird solches Verhalten von Mitarbeitern durch Gesetze, Verträge Weisungen und Kontrollorganismen geregelt. Diese können nicht vollständig überwacht werden und es bleiben viele Grauzonen übrig. Eine besondere Problematik entsteht für einen Mitarbeiter, wenn Kollegen oder Vorgesetzte unmoralisch handeln und dies vom Mitarbeiter auch verlangt wird. Der Mitarbeiter wird aufgefordert mitzumachen oder die Missstände zu decken.

Als Begründung wird oft die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber angegeben. Diese Aufforderung kann zum blinden Gehorsam des Mitarbeiters führen, der ihm Ärger erspart, aber zu einer Komplizenschaft mit schwerwiegenden moralischen Folgen führt. Argumentative Auseinandersetzung mit dem betroffenen Kollegen erfordert Mut und Zivilcourage, mit dem Ziel, eine konstruktive Lösung zu finden. Mitarbeiter, die diesen Mut nicht haben, werden oft zu einem „Whistle Blower“ (Verpfeifen). Hier geht es um die anonyme Aufdeckung von illegalen oder illegitimen Verhaltensweisen im Unternehmen gegenüber Vorgesetzten oder der Öffentlichkeit. Die Meinung zu Whistle Blowing ist unterschiedlich. Die Anonymität des Verfahrens schützt den Whistle Blower vor drohenden Sanktionen seitens der Kollegen oder des Unternehmens. Dies schließt jedoch eine direkte Aussprache aus und erzeugt eine Misstrauensatmosphäre. Auch Unschuldige können zum Opfer des Denunziantentum werden, wenn Motive wie Neid und Rache im Spiel sind. Aus diesen Gründen wäre eine argumentative Auseinandersetzung einem Whistle Blowing vorzuziehen. Im Unternehmen sollten eine offene Atmosphäre für Kritik der Mitarbeiter, offizielle Beschwerdewege und ethische Institutionen (Vertrauensbeauftragte) geschaffen werden (vgl. Franken 2010, S247f).

## 4 PATIENTENRECHTE

Grundlegende Patientenrechte sind in der Patientencharta beschrieben. Die Patientencharta ist eine Vereinbarung gemäß Art.15aB-VG, die zwischen Bund und Länder abgeschlossen wurde. Die Patientenrechte selbst sind in zahlreichen Bundes- und Landesgesetzen verankert. Die vier wichtigsten Eckpfeiler sind: Patientenwürde, Selbstbestimmung, Information und Unterstützung der Patienten. Leistungen des Gesundheitswesens müssen allen Patienten zur Verfügung stehen. Diagnostik, Behandlung und Pflege müssen nach dem jeweiligen Stand der Wissenschaft erfolgen. Die Intim- und Privatsphäre muss gewahrt werden. Auf Wunsch ist eine religiöse Betreuung zu ermöglichen. Der Patient hat das Recht, Besuch zu empfangen bzw. ist der Wunsch zu respektieren, keinen Besuch zu erhalten. Patienten haben das Recht, über mögliche Diagnosen und Behandlungsarten sowie Risiken und Folgen aufgeklärt zu werden. Patienten haben das Recht, in die über sie geführte Dokumentation Einsicht zu nehmen und Abschriften aus der Dokumentation zu erhalten. Patienten haben das Recht auf eine Begleitperson vor allem im stationären Aufenthalt von Kindern. Patienten haben das Recht auf Verschwiegenheit über ihren Gesundheitszustand und sonstigen persönlichen Umständen gegenüber jedermann. Zuletzt haben sie das Recht, dass ihre Beschwerden durch die Patientenvertretung geprüft werden (vgl.[www.gesundheit.gv.at](http://www.gesundheit.gv.at)).

## 5 GESCHICHTE DER ETHIK

Die Formulierung berufsethischer Grundsätze für Pflegende nahm, wie schon erwähnt, bei Florence Nightingale ihren Ausgang. Mit verstärkter Emanzipation der Frau und zunehmender Professionalisierung des Pflegeberufes, um die Mitte des 20. Jahrhunderts, entstanden andere Bedürfnisse. Berufliche Pflege wurde nicht mehr an historischen Tugenden gemessen. Es wurden eigene Verhaltensregeln erarbeitet, die an die aktuelle Situation der Pflege angepasst waren. Dadurch wurde ein Anspruch auf Anerkennung einer eigenen Disziplin zum Ausdruck gebracht. Nationale Berufsverbände formulierten weltweit pflegeethische Kodizes, in denen der Begriff des Patientenwohls und die Beziehung, in welcher die Pflege stehen soll, definiert werden. Ein Berufskodex gibt der Gesellschaft gegenüber Auskunft über Werte und Normen, an denen eine Berufsgruppe ihr Handeln ausrichtet (vgl. Hiemetzberger/Messner/ Dorfmeister 2010,S 55 f).

### 5.1 Funktionen der Berufskodizes

Hiemetzberger beschreibt die Funktionen der Berufskodizes wie folgt:

- Sie bieten Richtlinien für professionelles Verhalten und Beziehungen als Grundlage für ethisch verantwortliches Handeln.
- Berufskodizes zeigen der Öffentlichkeit, dass die Gesundheits- und Krankenpflegepersonen das ihnen entgegengebrachte Vertrauen und die Verantwortung verstehen und akzeptieren.
- Sie beschreiben die Position von Pflegenden in ihrer Beziehung zum Patienten als die von Patientenvertretern, zu den in anderen Berufen Tätigen als die von Kollegen, zum Pflegeberuf als die von loyalen Mitarbeitern und zur Gesellschaft als die von Repräsentanten des Gesundheitswesens als Ganzes.

Berufskodizes sind keine Handlungsweisungen sondern eine Orientierungshilfe für schwierige Entscheidungen im pflegerischen Alltag. Die Normen eines Berufskodex müssen mit den geltenden Normen einer Gesellschaft in Zusammenhang stehen (vgl. Hiemetzberger/Messner/Dorfmeister 2010,S 56).

## 5.2 Ethikkodex für Pflegende

International Council of Nurses (ICN) ist der Weltbund der Krankenschwestern und Krankenpflege. Der ICN besteht seit 1899 und setzt sich aus 128 nationalen Berufsverbänden der Pflege zusammen. Er vertritt weltweit Millionen von Pflegenden. Der ICN-Ethikkodex für Pflegende hat vier Grundelemente, die den Standard ethischer Verhaltensweisen bestimmen. Diese vier Grundelemente lauten:

- Pflegende und ihre Mitmenschen
- Pflegende und die Berufsausübung
- Pflegende und die Profession
- Pflegende und ihre Kollegen.

Die Wirksamkeit eines Berufskodex ist nur dann gegeben, wenn dieser den Pflegepersonen auch vertraut ist und die Inhalte bekannt sind. Eine Studie von Eilts-Köchling aus dem Jahr 2000 hat ergeben, dass nur 25% einer Untersuchungsgruppe von Pflegenden berufsethischen Kodizes ICN- Ethikkodex kennen (vgl. Hiemetzberger/Messner/Dorfmeister 2010, S. 56ff).

## 6 ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE UND FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Um den Anforderungen gerecht zu werden, braucht eine Führungskraft fachliche und soziale Kompetenzen. Die Theorie der Handlungskompetenz geht auf den Schweizer Pädagogen Johann H. Pestalozzi zurück, der ein 3-Komponenten-Modell für die Handlungskompetenz einer Person entwickelt hat. Für ein kompetentes Handeln braucht der Mensch drei Voraussetzungen:

- theoretisches Wissen
- emotionale Einstellung und
- die Fähigkeit dies in die Praxis umzusetzen (vgl. Franken, 2010, S 11).

Olfert beschreibt Handlungskompetenz aus der Überschneidung von fachlicher und sozialer Kompetenz. Zur fachlichen Kompetenz zählen das Diplom in der Gesundheits- und Krankenpflege oder die Ausbildung zum Pflegehelfer. Darunter fällt auch die methodische Kompetenz. Hier ist der Umgang mit Informationen und Datenschutz, Umgang zwischen Patienten und Mitarbeitern sowie kreatives und analytisches Denken zu erwähnen. Unter Systemkompetenz verstehen Olfert, die Zielsetzungen, Delegation, Koordination, Organisations- und Kontrollkompetenz. Soziale Kompetenz wird wie folgt beschrieben:

- Umgang mit sich selbst, wie Ausgeglichenheit, Initiative, Lernfähigkeit, Belastbarkeit
- Umgang mit anderen, wie Offenheit, Empathie, Toleranz ethische Verantwortung und vieles mehr.(vgl. Franken 2010, S 11f).

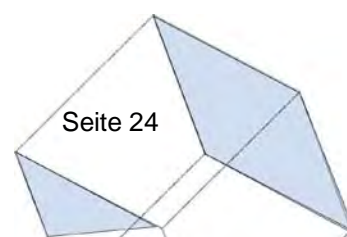
Fachliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
<b>Spezielle Fachkompetenzen</b> Branchen-, Fachgebietenkompetenz, Steuer-, Recht und Rechnungswesenkenntnisse , Umweltkompetenz etc.	<b>Umgang mit sich selbst (Selbstkompetenz)</b> Selbstkenntnis, persönliche Reife, Selbstständigkeit, Initiative, Ausgeglichenheit, Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit etc. <b>Umgang mit anderen</b> Offenheit, Empathie, Toleranz, ethische Verantwortung, Team- und Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Bereitschaft, Moderations-, Motivations-, Konfliktkompetenz, Rhetorik, Charisma
<b>Methodische Kompetenzen</b> Umgang mit Informationen, Logik, kreatives und analytisches Denken, mathematische und IT.Kenntnisse,Fremdsprachen etc.	
<b>System- und Innovationskompetenz</b> Planungs-, Organisations- und Kontrollkompetenz, Zielsetzung, Delegation, Koordination etc.	

Abbildung 3: Kompetenzprofil einer Führungskraft (vgl. Franken 2010, S 12)

**Wir orientieren  
uns am Wert und  
der Menschen-  
würde  
des Patienten**

**KABEG**  
LKH VILLACH

Abbildung 4: Würfel erste Seite (Quelle: Franken 2010)





## **7 AUFGABEN EINER STATIONSLEITUNG**

Die Arbeitsplatzbeschreibung der Stationsleitung am LKH Villach unterteilt die Aufgaben in folgende Bereiche:

### **7.1 Mitarbeitermanagement**

Das Augenmerk liegt hier bei der Einführung neuer Mitarbeiter durch ein hausweites Konzept mit einheitlich schriftlichen Unterlagen, der Vermittlung von abteilungs- und fachspezifischen Inhalten durch einen Ansprechpartner sowie soziale Integration in das bestehende Team. Eine weitere Aufgabe besteht in der Mitarbeiterentwicklung durch zielorientierte Mitarbeitergespräche und schriftlicher Zielsetzung. Um die fachliche Kompetenz und die Zielvereinbarungen zu evaluieren, wird ein jährliches Evaluierungsgespräch durchgeführt (vgl. Arbeitsplatzbeschreibung Stationsleitung/Bereichsleitung LKH Villach).

### **7.2 Pflegemanagement (unter Berücksichtigung des K-LVBG § 13)**

Der Fokus liegt hier bei der Sicherstellung der Patientenrechte und die Einhaltung der ethischen Normen. Das Mitwirken bei den Visiten, Patientensteuerung und Patientenmanagement sowie das Umsetzen des Pflegeprozesses sind hier ebenfalls zu erwähnen (vgl. Arbeitsplatzbeschreibung Stationsleitung/Bereichsleitung LKH Villach)

### **7.3 Qualitätsmanagement**

Hier liegt die Hauptaufgabe in der Umsetzung von Gesetzen, Verordnungen und Unternehmensgrundsätzen. Das Leitbild des LKH Villach spiegelt sich im „Villacher Modell des patientenorientierten Qualitätsmanagement“ wider. Hierbei handelt es sich um eine strukturierte Zielvorgabe, Strategien und Umsetzungsinstrumente die es dem LKH Villach ermöglicht, sich an die Zukunft anpassen zu können. Die Mitarbeiter können sich danach orientieren und sich kritisch mit der Entwicklung des Unternehmens auseinandersetzen. Das „Villacher-Modell des patientenorientierten Qualitätsmanagement“ konzentriert sich auf die strategische Ablauforientierung. Dies bedeutet, dass der Patient (und dessen Angehörige) im Krankenhausalltag immer im Mittelpunkt steht“(vgl.[www.lkh-vil.or.at](http://www.lkh-vil.or.at)).

## **7.4 Organisationsmanagement**

Dieser Aufgabenbereich ist wichtig für eine gute Organisation der Arbeitsabläufe, Personaleinsatz und Informationsweitergabe. Teambesprechungen werden regelmäßig organisiert in denen aktuelle Themen bearbeitet und diskutiert werden. Schnittstellenmanagement und Berichterstattung an die Abteilungsleitung Pflege sind hier noch zu erwähnen. Fort- und Weiterbildung ist einer der Schwerpunkte des Organisationsmanagement (vgl. [www.lkh-vil.or.at](http://www.lkh-vil.or.at))

## **7.5 Wirtschaft und Kostenmanagement**

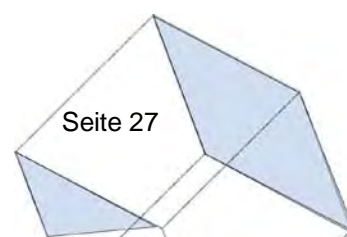
Das Ziel ist es, Mitarbeiter effizient einzusetzen und zeitliche Ressourcen zu schaffen. Überwachung der geltenden Hygienerichtlinien sowie die Verwaltung und Lagerhaltung von pflegerischen, medizinischen Materialien und Geräten (vgl. Arbeitsplatzbeschreibung Stationsleitung/Bereichsleitung LKH –Villach).

Aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung laut LKH Villach siehe Anhang.

**Wir  
kommunizieren  
in einem  
wertschätzenden  
Umgangston**

**KABEG**  
LKH VILLACH

Abbildung 5: Würfel zweite Seite (Quelle: Franken 2010)



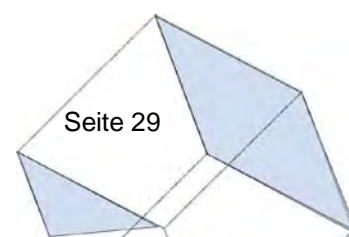
## 8 WERTE ALS WEGWEISER

*„Wie ich werte, so bin ich und so werde ich“ (Karl Jaspers, Hiemetzberger 2013, S.19)*

Wenn von Werten gesprochen wird, so sind dies persönliche, kulturelle und berufliche Werte. Persönliche Werte basieren auf individuellen Anschauungen, sie werden durch Erziehung Kultur und Erfahrung gefördert, wie Vertrauen, Ehrlichkeit und Respekt um nur ein paar zu erwähnen. Kulturelle Werte werden vor allem durch traditionelle Lebensbedingungen beeinflusst und sind geltende Werte innerhalb eines Kulturkreises. Berufliche Werte sind in Berufskodizes (siehe Kapitel 5.1) festgelegt und werden mit der Ausbildung und Praxis erworben. Die theoretische Ausbildung beträgt drei Jahre. Die Stundenanzahl für Berufsethik und Berufskunde in der Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenschwester/Pfleger umfasst insgesamt 80 Stunden. Die Berufsethik befasst sich unter anderem mit dem Mitarbeiter, der pflegt. Hier ist vor allem das Einhalten der Patientenrechte (siehe Kapitel 4) von Bedeutung. Der Unterrichtsgegenstand Berufsethik, befasst sich aber auch mit dem Mitarbeiter als Kollegen. Wie schon im Kapitel 3.5 erwähnt, beschreibt sie hier den ethischen Umgang miteinander (vgl. Hiemetzberger 2013, S. 21).



Abbildung 6: Würfel dritte Seite (Quelle: Franken 2010)



## 9 VERTRAUEN ALS GRUNDLAGEN FÜR EIN GUTES ARBEITSKLIMA

*„Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an“ (Malik 2008, S. 140)*

Wie ist es zu erklären, dass Führungskräfte, dem weitverbreiteten Lehren, wie zum Beispiel Führungsstiltypologie nach Wunderer, als Maßstab nehmen, vieles falsch machen und trotzdem ein ausgezeichnetes Arbeitsklima haben? Und wie ist es zu erklären, dass es Führungskräfte gibt, die gemäß Lehrbuch alles richtig machen und trotzdem ein schlechtes Betriebsklima haben? Malik ging dieser Frage auf den Grund. Als Faktor kam immer Vertrauen heraus. Wenn es einer Führungskraft gelungen ist, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Kollegen zu gewinnen und zu bewahren, dann ist auch das Betriebsklima im Wesentlichen in Ordnung. Ist keine Vertrauensbasis vorhanden, nützen die besten Bemühungen nichts. Im Gegenteil: Mitarbeiter empfinden diese Maßnahme als unehrlich, manipulativ oder als eine besondere Form von Zynismus. Als Führungsgrundsatz gilt: Worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen! Hat eine Führungskraft es geschafft, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und zu erhalten, hat sie etwas sehr Wichtiges erreicht: sie hat einen robusten Führungsstil geschaffen (vgl. Malik 2006, S. 140ff).

### 9.1 Wie wird Vertrauen geschaffen?

Malik schreibt, dass die Vertrauensfrage lange weitgehend übersehen wurde, und darüber noch nicht viel bekannt ist. Deshalb kann er nur wenige Punkte behandeln. Zum Teil sind es Hinweise auf Fehler, die vermieden werden sollen, weil sie das Vertrauen nachhaltig zerstören. Damit ist schon viel gewonnen, denn den meisten Führungskräften wird am Anfang von den Mitarbeitern ein gewisser Vertrauensvorschuss gegeben. Es gibt Menschen, die nie bereit sind, einen Fehler zuzugeben. Führungskräfte erhalten auch noch Macht und Mittel, ihre Fehler gegenüber ihren Mitarbeitern zu verschleiern und zu vertuschen oder sie mit geschickter Rhetorik zu überspielen. Die Menschen sind im Allgemeinen bereit, Niederlagen wegzustecken. Wenn ihnen aber Regeln zugemutet werden, unter denen sie nicht nur gelegentlich Verlierer sind, sondern überhaupt nicht gewinnen können, dann akzeptieren sie das nicht. Wenn sie immer die „Dummen“ sind, weil ihr Chef ständig die Spielregeln ändert, werden sich Mitarbeiter auch verändern.

Gute Mitarbeiter werden das Unternehmen verlassen, die anderen, die dagegen nichts machen können, weil sie zum Beispiel aus Altersgründen keine Alternative haben, arbeiten nur mehr des Geldes und nicht mehr der Aufgaben wegen. Es gibt nur mehr > Zuschauer<, aber keine > Mitspieler< mehr. Das Vertrauen ist irreparabel zerstört. Fehler des Mitarbeiters sind Fehler des Chefs – jedenfalls nach außen, gegenüber Angehörigen und der Gesellschaft, und nach oben, gegenüber Abteilungsleitung. Eine Führungskraft kann ihre Mitarbeiter nicht ohne Vertrauensverlust und ohne Rückendeckung lassen. Dies gilt gegenüber Angehörigen, der Gesellschaft und der Abteilungsleitung sowie der Pflegedienstleitung, nicht aber im Team. Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler gemacht hat, ist eine Führungskraft verantwortlich, ihm dies zu sagen und er muss den Fehler korrigieren. Dies kann mit harter Kritik und auch Sanktionen verbunden sein. Der Mitarbeiter muss sich auf Loyalität und Unterstützung der Stationsleitung verlassen können. Hingegen sind Fehler der Führungskraft Fehler der Führungskraft und zwar ohne Ausnahme (vgl. Malik 2006, S. 143f).

## **9.2 Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören**

Eine Form Vertrauen zu schaffen ist das Mitarbeiterorientierungsgespräch. Hier werden im Vorfeld der Termin und die Dauer geplant. Vor allem ist es wichtig, was die Mitarbeiter zu sagen haben ernst zu nehmen und nicht ihre Anliegen zu ignorieren, ohne ihr Vertrauen zu verlieren. Auf dieses Thema wird im Kapitel 12.1 noch genauer eingegangen (vgl. Malik 2006, S. 143ff).

## **9.3 Wer an Vertrauen interessiert ist, muss echt sein**

Gute Führungskräfte versuchen nicht, eine Rolle zu spielen, die sie dann nicht durchhalten. Sie sind echt, mit allen Ecken und Kanten. Sie stehen nicht nur zu ihren Fehlern, sondern auch zu ihrer Persönlichkeit. Es heißt aber nicht, dass die Persönlichkeit sich nicht weiterentwickelt hat und an ihr gearbeitet wird. Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen (vgl. Malik 2006, S. 145f).

## **9.4 Wer Vertrauen schaffen will, muss charakterlich integer sei**

Was versteht ein Mitarbeiter unter charakterlicher Integrität? Was ist eine integere Persönlichkeit? Die Erklärung ist einfach: „Eine Führung muss meinen, was sie sagt und so handeln.“ Die meisten Menschen verstehen unter Vertrauen ein Gefühl oder Empfinden, keine Angst zu haben. Für die Überlegungen zu Vertrauen im Management sind Gefühle aber keine verlässliche Orientierungshilfe. Hier muss immer die Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit einer Führungskraft im Vordergrund stehen. Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter müssen wissen, wie sie bei Führungskräften <dran sind> und sie müssen sich auf dieses Wissen verlassen können. Daher braucht die Organisation Verhaltensregeln, die verlässlich gelten. Ebenso müssen Worte und Aussagen gelten und verlässlich sein (vgl. Malik 2006, S. 149f).

Viele Unternehmen benützen Führungsleitlinien, die verbindliche Werte und Normen zwischen Führungskräfte und Mitarbeiter definieren, als ein wirksames Instrument für die Sicherstellung des ethischen Verhaltens und der Qualität der Führung (vgl. Frank 2010, S. 243).

## **9.5 Wer Vertrauen schaffen will, muss sich von Intriganten trennen**

Malik beschreibt den Umgang mit Intriganten wie folgt: Führungskräfte dürfen keine Intriganten um sich dulden, denn sie verseuchen jedes Arbeitsklima und unterminieren jeden Versuch, Vertrauen zu schaffen. Mit Intriganten kann nicht zusammengearbeitet werden. Wissenschaftliche Untersuchungen dazu gibt es kaum, aber es gibt genügend Anschauungsmaterial im Alltagsleben. Werke der Weltliteratur, wie zum Beispiel: Shakespeare, sind hier zu erwähnen (vgl. Malik 2006, S. 151).

Manche Mitarbeiter verstehen unter Vertrauen, blindes Vertrauen. Für diese sind Enttäuschungen programmiert. So einfach und so gut (im moralischen Sinne) ist die Welt nicht. Motto: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Das ist die zynische Variante. Sie führt direkt zu zerstörerischen Misstrauen. In einer von Disharmonie geprägten Organisation können weder Zusammenarbeit noch gute Leistung entstehen (vgl. Malik 2006, S 153).



„Vertraue jedem, soweit du nur kannst – und gehe dabei sehr weit und an die Grenze“  
(Malik 2006, S 153).

Dies ist als Grundlage und Ausgangsbasis zu sehen. Ergänzend dazu ist zu erwähnen, dass es wichtig ist, sicherzustellen, das Vertrauen der Führungskraft nicht missbraucht werden soll und die Führungskraft dies zeitverzögert erfahren wird. Mitarbeiter und Kollegen müssen erkennen, dass ein Vertrauensmissbrauch immer „ans Tageslicht“ kommt. Jeder Vertrauensmissbrauch zieht Folgen, welche gravierend und unausweichlich sein können, mit sich (vgl. Malik, S. 154).

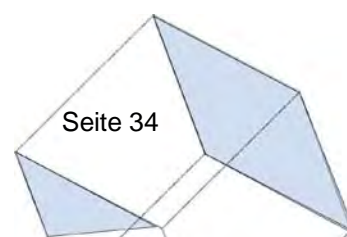


Abbildung 7: Vertrauen([www.tagdermedienkompetenz.de](http://www.tagdermedienkompetenz.de))

**Wir zeigen Mut  
und Zivilcourage  
um unmoralisches  
und unethisches  
Handeln nicht zu  
dulden**

**KABEG**  
LKH VILLACH

Abbildung 8: Würfel vierte Seite (Quelle: Franken 2010)



## 10 KURZER „AUSFLUG“ IN DIE GESCHICHTE DER VERHALTENSWISSENSCHAFT

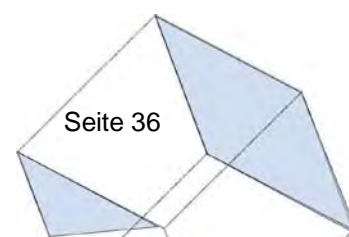
Im Kontext der Führung beschäftigt sich die Verhaltenswissenschaft mit dem Verhalten von Menschen in einem Unternehmen und deren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit dieses Unternehmens. Den Gegenstand der verhaltenswissenschaftlichen Forschung bilden drei Determinanten des Verhaltens in Unternehmen: Individuen, Gruppen und Strukturen. Dadurch ergibt sich folgender Themenbereich:

- Individuelles Verhalten, wie Entscheidungsfindung, Motivation sowie Fortbildungen laut Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (GuKG).
- Gruppenverhalten, hier ist der Umgang miteinander, Kommunikation und Teamarbeit einzuordnen
- Organisationsverhalten: Franken spricht hier von Führungskonzepten, Unternehmenskultur und -ethik. Alle drei Ebenen sind miteinander verbunden, denn sowohl Gruppen, als auch Organisationsverhalten basiert auf dem Verhalten einzelner Individuen (vgl. Franken 2010, S. 3).

**Wir zeigen  
Kooperation  
und Teamarbeits-  
bereitschaft und  
ein faires Verhalten  
gegenüber Kollegen**

**KABEG**  
LKH VILLACH

Abbildung 9: Würfel fünfte Seite (Quelle: Franken 2010)



# 11 PERSÖNLICHKEIT UND MOTIVATION IM KONTEXT

Das folgende Kapitel gibt einen kleinen Einblick über Persönlichkeit und Motivation eines Menschen.

**Definition Persönlichkeit:** die Persönlichkeit ist ein besonderer Stil einer Person, zu denken und sich zu verhalten (vgl. Franken 2010, S. 19).

## 11.1 Persönlichkeitstheorie

Schon Sigmund Freud (1856 – 1939) teilte die Persönlichkeit in drei Teile. Das Bewusste, dies liegt an der Oberfläche, das Vorbewusste, welches bewusst werden kann und das Unbewusste. Dies ist der größte Anteil und bleibt gleich einem Eisberg stets „unter Wasser“. Das Psyche-Modell von Gerhard Roth, (Biologe und Hirnforscher) legt die Freud-schen Persönlichkeitstheorien moderner aus. Franken schreibt, dass das Modell der Psyche von Gerhard Roth aus vier Ebenen besteht. Die erste Ebene beschreibt die Grundfunktionen. Diese sind meist genetisch bedingt und unbewusst. Die zweite Ebene beschäftigt sich mit dem emotionalen Lernen. Hier sind die Persönlichkeit und der Charakter eines Menschen verankert sowie Präferenzen und Aversionen und das Verhältnis zu sich selbst und zu anderen Menschen. Die dritte Ebene befasst sich mit bewussten Gefühlen. Auf dieser Ebene bilden sich, auf der Basis von Kommunikation, Erziehung und Kultur die weiteren bewussten Teile des Selbst heraus: Ethik und Moral. Die vierte und letzte Ebene beinhaltet die Kognition und Sprache. Dazu zählen Planen, Denken und Analysieren. Dieses Modell der Psyche, macht die Einmaligkeit jedes einzelnen Menschen deutlich (vgl. Franken 2010, S. 20ff).

## 11.2 Motivation

**Definition:** Hier geht es um die Frage „Warum“ handelt ein Mensch so (vgl. Franken 2010, S. 80).

Franken schreibt in ihrem Buch, dass viele Psychologen der Meinung sind, dass nicht die äußeren Faktoren, sondern die inneren Einstellungen und persönliche Eigenschaften für unsere Anstrengungen bei der Arbeit verantwortlich sind. Die Führungskraft hat hier die Aufgabe, verschiedene Ausprägungen ihrer Mitarbeiter zu unterscheiden und mit verschiedenen Methoden sie zu mehr Leistung zu motivieren, damit sich die Mitarbeiter entfalten können. Introvertierte Mitarbeiter können durch eigenverantwortliches Arbeiten an speziellen Aufgaben und häufiges Feedback motiviert werden. In Besprechungen und Diskussionen ist es wichtig, diesen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Meinung zu äußern, damit sie sich nicht ausgeschlossen fühlen. Extrovertierte Mitarbeiter hingegen können durch Arbeit in Gruppen mit unmittelbaren Interaktionen zu mehr Initiative und Selbstverwirklichung motiviert werden. Teamarbeit ist für solche Mitarbeiter besonders gut geeignet. Die Wirksamkeit von Motivationsmethoden und -instrumenten hängt wesentlich von der moralischen Entwicklung eines Mitarbeiters ab (vgl. Franken 2010, S.111f).

Kohlberg hat eine Theorie moralischer Entwicklung konzipiert, die die moralische Orientierung eines Menschen in drei verschiedenen Ebenen ihrer Entwicklung beschreibt. Diese Ebenen bauen aufeinander auf und führen in der dritten Ebene zu einem verantwortungs- und gewissenvollen Handeln. Siehe Tabelle (vgl. Franken 2010, S. 76).

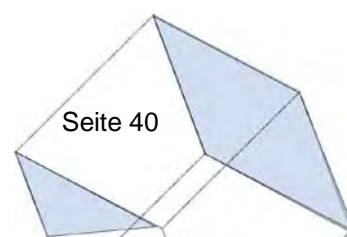
<b>Präkonventionelle Ebene</b>	Stufe 1:	Strafe und Gehorsam orientiert
	Stufe 2:	An instrumentellen Zwecken und am Austausch orientiert
<b>Konventionelle Ebene</b>	Stufe 3:	An interpersonellen Erwartungen, Beziehungen und an Konformität orientiert
	Stufe 4:	An der Erhaltung des sozialen Systems orientiert
<b>Postkonventionelle Ebene</b>	Stufe 5:	Am Sozialvertrag orientiert
	Stufe 6:	An universellen Prinzipien orientiert

**Abbildung 10: Stufen der moralischen Entwicklung nach L. Kohlberg**

Die erste Ebene (Angstbestimmung) beschreibt Menschen, bei denen Gewissenhaftigkeit nur sehr schwach ausgeprägt ist. Diese Mitarbeiter lassen sich nur durch die klassische Methode „Zuckerbrot und Peitsche“ motivieren. Jede Arbeit wird nur unter Bestrafungsangst oder konkreter Belohnung erbracht. Ist die Kontrolle weg, funktioniert die Motivation nicht mehr. Die zweite Ebene (Konventionelle Phase) befasst sich mit Mitarbeitern, die sich an Regeln halten. Sie arbeiten nach Vorschriften, sehen aber nicht über den Teller- rand hinaus. Für solche Mitarbeiter sind Anerkennung von Kollegen und Vorgesetzten wichtig. Kommt die Anerkennung bei diesen Mitarbeitern zu kurz, fehlt ihnen die Motivati- on. Die dritte Ebene beschreibt Mitarbeiter mit Eigenbestimmung. Eine Führungskraft muss hier Freiräume für die Mitarbeiter schaffen. Gewissenhaftigkeit und Eigenverantwor- tung wirken hier als Motivatoren und sind zugleich Selbstkontrolle (vgl. Franken 2010, S.112f).



Abbildung 11: Würfel sechste Seite (Quelle: Franken 2010)





## **12 FÜHRUNGSINSTRUMENTE DIE ETHIKBEWUSSTSEIN STÄRKEN**

Wie im Kapitel, Persönlichkeit und Motivation im Kontext erwähnt, besteht die Grundvoraussetzung für eine ethische Führung darin, seine Mitarbeiter und Kollegen als Person richtig einzuschätzen und dadurch die richtigen Werkzeuge zur Motivation zu finden. Demzufolge ergibt sich keine Unter- oder Überforderung des Mitarbeiters. Er fühlt sich in seinem Handeln bestätigt, eine gute Arbeit zu leisten. Die daraus entstehende Zufriedenheit der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf das Umfeld und Arbeitsklima aus. Die Schaffung von Vertrauen durch die Führungskraft ist ein weiterer Aspekt, die Mitarbeiter zu motivieren und ein gutes Arbeitsklima zu erzielen. Die Schaffung von Vertrauen wurde im Kapitel 10 beschrieben.

Durch Mitarbeiterorientierungsgespräche kann eine Stationsleitung genau auf den Mitarbeiter eingehen. Eine wertorientierte Führung ist also ganzheitlich ausgerichtet und orientiert sich an der ganzen Persönlichkeit des Mitarbeiters. Wertorientierte Führung versucht das Ziel-Anspruchsniveau des Mitarbeiters zu beeinflussen, ihre Werte und Motive zu heben. Mitarbeiter sind individuell zu beachten, zu führen und zu fördern. Durch geistige Anregungen werden alte Denkmuster aufgebrochen und neue Einsichten vermittelt. Durch Inspiration kann die Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöht werden (vgl. Franken 2010, S. 276f).

### **12.1 Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument**

Ein Mitarbeitergespräch dient als wichtiges Instrument zur Beurteilung eines Mitarbeiters, zur Förderung der Leistungen und Entwicklung. Die Struktur eines Mitarbeitergespräches variiert je nach Zielen und Situation sowie Reifegrad und Kompetenz der Gesprächspartner. Jede Führungskraft trägt Verantwortung für den Ablauf und hat dabei eine Vorbildfunktion. Menschenkenntnis, Offenheit sowie die Individualität jedes Mitarbeiters und der Subjektivität des individuellen Wissens, sollen es einer Führungskraft ermöglichen, gemeinsame Ziele zu erreichen und eine motivierende Unternehmenswelt zu schaffen (vgl. Franken, S 167). Leitfaden zum Mitarbeitergespräch im LKH Villach siehe Anhang.

## 12.2 Zielorientierte Führung

Ziele, persönliche Jahresziele, sind neben der Aufgabe, die man zu erfüllen hat, das wichtigste Mittel, um Menschen in einer Organisation zu konzentrieren, zu fokussieren und zu führen. Um Ergebnisse nach einem bestimmten Zeitraum zu sehen, ist es wichtig, nur wenige Ziele zu vereinbaren. Wenige, dafür aber große Ziele, die etwas bedeuten, wenn sie erreicht werden. Es gibt viele Dinge, die mit wirklichen Zielen nichts zu tun haben und die in Wahrheit im Wege stehen. Diese Nachrangigkeiten müssen so schnell wie möglich erledigt werden, um sich den wichtigen Dingen zu widmen. Hier stellt sich die Frage: „Was soll ich, muss ich, will ich tun?“ Malik bewertet folgende Frage als richtig: „Was soll ich, will ich, nicht mehr tun?“ Die jährliche Zielsetzung ist nicht nur der Ort der Fokussierung, sondern auch die beste Möglichkeit, ein Unternehmen zu entschlacken, um Platz zu schaffen für Neues. Mitarbeiter sollen angehalten werden, die wichtigsten Dinge aufzuschreiben. Etwas nicht mehr zu tun ist genauso ein Ziel, wie etwas zusätzlich zu tun (vgl. Malik 2006, S. 179ff).

Um auf die Forschungsfrage einzugehen, können gemeinsame Ziele eingeführt werden, wie zum Beispiel:

- wertschätzender Umgangston mit Patienten und Kollegen
- Offenheit und Ehrlichkeit.

Weitere Möglichkeiten sind

- Ethisches Fachwissen als Weiterbildungsziel zu fordern sowie
- tägliche 10 minütige Reflexion vom eigenen Handeln durch Fallbeispiele.

Vor allem durch eine kurze Reflexion, einer schwierigen Situation, könnte vieles abgewandt und geklärt werden, um nur einige Möglichkeiten zu erwähnen.

### **12.3 Leitlinien oder Leitgrundsätze**

Ethische Aspekte sollen in die Gestaltung der Organisationsstruktur integriert werden. Viele Unternehmen benutzen Führungsleitlinien, die verbindliche Werte und Normen im Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskräfte darlegen. Dieses Führungsinstrument dient zur Sicherung des ethischen Verhaltens und der Qualität der Führung. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsleitlinien mit den Unternehmensleitlinien verknüpft sind, die ethische Prinzipien des Unternehmens bestimmen. Ziel ist es, einen optimalen Führungskontext zwischen Führungskräfte und Mitarbeiter zu schaffen. Führungsleitlinien sollen eine ethische Richtung geben und zugleich Spielraum für situationsbedingte Handlungen der Führungskräfte zulassen. Nicht allein das Ergebnis Führungsleitlinien zu implementieren, sondern der Prozess der Erstellung ist wichtig. Werden Führungsleitlinien als fertiges Ergebnis der Belegschaft präsentiert, rufen sie nur Unzufriedenheit und Abneigung hervor. Dass fertige Führungsprinzipien von allen Beteiligten verstanden, akzeptiert und gelebt werden, bedarf enormer Überzeugungskraft. Hier ist es wichtig, alle Beteiligten mit einzubinden, um Führungsleitlinien bzw. –grundsätze zu erarbeiten. Gemeinsames Erstellen solcher Leitlinien, schaffen Offenheit und Transparenz in Bezug auf ethische Werte und zugleich einen persönlichen Bezug jedes Einzelnen zu den Führungsleitlinien. Nur so kann die Wirksamkeit der Führungsleitlinien gewährleistet werden, damit diese nicht nur festgeschrieben, sondern gelebt werden können (vgl. Franken 2010, S. 243ff).

### **12.4 Umsetzung des „Projektes“ ethische Leit- bzw. Grundsätze**

Wie bereits im Vorwort erwähnt, wurden 18 Mitarbeitergespräche geführt und ausgearbeitet. Daraus wurde deutlich, dass ethische Grundsätze wie Umgangsformen, Vertrauen, Ehrlichkeit Vorbildfunktion uvm. sehr eng mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammenhängen. Durch dieses Ergebnis entstand die Frage: „Sollen ethische Führungsleitlinien erstellt werden und wie können diese ins Unternehmen implementiert werden?“ Im August dieses Jahres wurde mit den Mitarbeitern das jährliche Evaluierungsgespräch geführt. Laut Joint Commission International (JCI) Standards müssen Evaluierungs- und Mitarbeiterorientierungsgespräche durchgeführt werden. Im LKH Villach gibt es folgende Regelungen: alle zwei Jahre werden Mitarbeitergespräche und jedes Jahr ein Evaluierungsgespräch geführt, in denen sichergestellt wird, dass Mitarbeiter dazu qualifiziert sind, den Versorgungsauftrag des Hauses zu erfüllen. Im diesem Jahr wurde u.a. auf das Thema Ethik im

Zusammenhang mit Patientenrechte eingegangen. Weiters wurde jeder Mitarbeiter gebeten, seine persönlichen ethischen Werte niederzuschreiben. Aus diesen Niederschriften wurden von allen Beteiligten sechs Leitsätze, mit Hilfe der Literatur, ermittelt. Diese erstellten Leitsätze sollen ersichtlich und präsent sein. Am LKH Villach sind alle Leit- und Richtlinien im Intranet gespeichert. Speziell für neue Mitarbeiter, die mit dem Intranet des Hauses noch nicht vertraut sind, ist das Suchen und Finden dieser Leitlinien mit Schwierigkeiten verbunden. Daraus ergibt sich der Anspruch, dass Führungsleitlinien leicht zu finden und transparent sein müssen. Um verschiedene Wahrnehmungstypen (visuelle, kinästhetisch...) anzusprechen, wurde dies in Form eines Würfels umgesetzt. Dieser Würfel kann auf jeder Station aufliegen, er kann neuen Mitarbeitern ausgehändigt werden um die Unternehmenskultur des Hauses zu vermitteln (um ein paar Vorschläge zu nennen). Der Würfel mit ethischen Leitsätzen wurde der Abteilungsleitung Pflege sowie der Pflegedirektion als Prototyp vorgestellt.

## 12.5 Würfel mit ethischen Leitgrundsätzen

Folgende Leitsätze wurden, basierend auf den Evaluierungsgesprächen in Verknüpfung mit der Definition, erstellt:

- Wir kommunizieren in einem wertschätzenden Umgangston
- Wir orientieren uns am Wert und der Menschenwürde des Patienten
- Wir zeigen Mut und Zivilcourage um unmoralisches und unethisches Handeln nicht zu dulden
- Wir zeigen Kooperation und Teamarbeitsbereitschaft und ein faires Verhalten gegenüber Kollegen
- Wir stehen zu unseren Fehlern und lernen daraus
- Wir schaffen Vertrauen und haben eine Vorbildfunktion (vgl. Franken 2010).

## 13 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

In dieser Abschlussarbeit wurde der Zusammenhang zwischen Ethik in der Führung und der Mitarbeiterzufriedenheit dargestellt und welche Möglichkeiten es gibt, das ethische Bewusstsein den Mitarbeitern zu vermitteln. Anlass, dieses Thema zu bearbeiten, war die Auswertung der Mitarbeitergespräche aus dem Jahr 2013. Um einen Überblick zu erhalten, wurden verschiedenen Blickwinkel erfasst und beschrieben. Ethisches Verhalten bezieht sich nicht nur auf den Mitarbeiter als einzelne Person, sondern auch auf den Mitarbeiter als Kollege und den Mitarbeiter als Teil einer Gruppe. Weiters wurde die Organisationsethik, welche für die ethischen Rahmenbedingungen verantwortlich ist und die Führungsethik bearbeitet. Führungskräfte bilden eine besondere Berufsgruppe für ethische Standards und haben somit eine Vorbildfunktion. Aus persönlicher Erfahrung als Führungskraft zeigt sich, dass es wichtig ist, Vertrauen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Da die Führungskraft selber aus dem Team stammte, war dieser Schritt unumgänglich. Durch die Funktion entstand eine neue Ebene in der Zusammenarbeit, in der Offenheit, Transparenz, wertschätzender Umgangston und ehrliche Information besonders wichtig sind. Nicht nur Anerkennung und Lob, auch konstruktive Kritik sind notwendig. Durch offene Gespräche mit den Mitarbeitern, sich bei Problemen gleich zu melden, konnten Unklarheiten wie: kein wertschätzender Umgangston, Ungerechtigkeiten, keine gerechte Dienstplangestaltung, falsche Interpretationen uvm. rasch geklärt und besprochen werden. Als weitere Maßnahme wurde eine tägliche 10- minütige Reflexionszeit eingeführt, in der verschiedene Themen, wie stationäre Veränderungen, Probleme mit Angehörige oder Feedbacks besprochen und diskutiert werden können. Um das Thema Ethik in der Führung zu visualisieren wurde folgendes überlegt: In den Evaluierungsgesprächen 2014 wurde jeder Mitarbeiter zum Thema Patientenrechte und ethisches Verhalten befragt und gebeten, seine persönlichen ethischen Werte aufzuschreiben. Aus diesen Aufzeichnungen konnte, mit Zustimmung der Abteilungsleitung Pflege und der Pflegedirektion, durch die Stationsleitung ein Prototyp eines „ethischen Würfels“ erstellt werden. Da jeder Mitarbeiter bei der Entstehung mit eingebunden war, besteht auch ein persönlicher Bezug, der sich positiv auf das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit ausgewirkt hat. Die Forschungsfrage: „Können Führungskräfte das Werte- und Ethikbewusstsein der Mitarbeiter beeinflussen und dadurch die Mitarbeiterzufriedenheit steigern“, kann somit mit ja beantwortet werden.

## 13.1 Weiteres Vorgehen

Für die Zukunft könnten diese Leitsätze, vor allem neuen Mitarbeitern, die Unternehmenskultur des LKH Villach näher bringen und diese bewusster machen. In der On-Boarding Mappe für neue Mitarbeiter könnte dieser Würfel aufscheinen. Dieser Begriff kommt aus dem Flugverkehr und heißt „an Bord nehmen“. Allgemeine Informationen wie: Leitbild LKH Villach, Öffnungszeiten des Betriebsarztes und Betriebsrates, wo bekomme ich Essenmarken, wann hat der Speisesaal geöffnet, Einfahrtsgenehmigungen, wie verhalte ich mich bei Krankenständen oder Kuranträgen uvm. werden den neuen Mitarbeitern dort vermittelt. Durch diese Mappe erhält der neue Mitarbeiter das Gefühl aufgenommen zu sein.

Weiters könnte dieser Würfel in der Stationsleitungsleitungsbesprechung der Abteilung vorgestellt werden. Dies könnte übergreifend auf alle Abteilungen erfolgen z.B. durch Präsentation in der Arbeitsgruppe der Stationsleitungen bzw. bei der 1x wöchentlichen stattfindenden Sitzung der Oberschwester mit der Pflegedirektorin. Durch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit könnte sich für die Zukunft folgende Frage ergeben: „Können die jährlichen Krankenstandstage durch steigende Mitarbeiterzufriedenheit reduziert werden?“ bzw. ist es möglich, das Thema „Ethik in der Pflege und Berufskodex“, als Fortbildung in den Fortbildungskatalog aufzunehmen?

„Tue nie etwas, von dem du nicht willst, dass man es dir tue.“

(Konfuzius 551-479 v. Chr. chinesischer Philosoph)

## 14 LITERATURVERZEICHNIS

Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2010

Hiemetzberger, Martina: Ethik in der Pflege: Facultas-Verlag, Wien 2013

V. Lars J. Wolf, 2005

Malik, Fredmund: führen Leisten leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus-Verlag, Frankfurt/New York 2013

Wielens, Hans (Hrsg.): Führen mit Herz und Verstand: authentisch und integral zu einer neuen Kultur der Unternehmensführung- und Personalführung. 1. Auflage, J. Kamphausen Verlag u. Distribution GmbH, 2006.

### Internetquellen:

<http://www.lkh-vil.or.at/unser-haus/geschichtliches>(22.04.2014,19.10 Uhr)

<http://www.lkh-vil.or.at/abteilung-institute/medizinische-abteilung/allegemein-und-gefaesschirurgie/gefaesschirurgie>(27.04.2014,16.30Uhr)

<https://www.gesundheit.gc.at/Portal.Node/ghp/public/content/patientenrechte-patientencharta.html>(28.04.2014, 22.10 Uhr)

<http://www.lkh-vil.or.at/unser-haus/qualitaetsmanagement/das-villacher-modell/>(29.04.2014,21.34Uhr.

<http://www.lkh-vil.or.at/unser-haus/organisationsmanagement>(29.04.2014 ,(21.34 Uhr)

[http://www.business-on.de/ethik-definition-ethik-\\_id40857.html](http://www.business-on.de/ethik-definition-ethik-_id40857.html)(05.05.2014,10.34 Uhr)

<http://www.saintambrosebarlow.wigan.sch.uk/florencenightingale.htm> (05.05.2014 10.36)

<http://2012.tagdermedienkompetenz.de/wp/category/vertrauen/> (14.07.2014 17.15)

<http://www.ethica-rationalis.org/artikel/von-ethischen-werten-zu-ethischem-handeln-der-prozess-der-gedankenschulung> (14.07.2014, 18.32 Uhr)



## 15 ANHANG

- **Arbeitsplatzbeschreibung Stationsleitung/Bereichspflege (4 Seiten)**
- **Leitfaden zum Mitarbeitergespräch im LKH Villach (7 Seiten)**
- **Würfel mit Leitsätze**

## Arbeitsplatzbeschreibung Stationsleitung/Bereichsleitung

<b>Dienstnehmer:</b>	
<b>Bezeichnung des Arbeitsplatzes:</b>	<b>Arbeitsbereich:</b>
<p><b>Qualifikation:</b></p> <p>Erfolgreicher Abschluss in der Ausbildung für Gesundheits- und Krankenpflege Erfolgreicher Abschluss in der Ausbildung zur Hebamme</p> <p>Angemessene fachliche Qualifikation/Berufspraxis laut Stellenausschreibung Führungsqualifikation, Verantwortungsbereitschaft, Organisationstalent, Kooperationsbereitschaft</p> <p>Erfolgreicher Abschluss bzw. die Absolvierung der Sonderausbildung für basales und mittleres Management oder des Hochschullehrganges für leitende Fachkräfte im Gesundheitswesen zum nächstmöglichen Termin.</p>	
<p><b>Zielsetzung:</b></p> <p>Sicherstellung einer umfassenden individuellen Pflege in entsprechender Qualität unter Wahrung der Patientenrechte, Optimierung der Organisationsabläufe, sowie wirtschaftlicher Einsatz der zu Verfügung stehenden Ressourcen, Förderung der Mitarbeiterentwicklung.</p> <p>Die Tätigkeit hat im Sinne des Villacher Modells® des patientenorientierten Qualitätsmanagements und der Gesamtzielsetzung des Hauses und der Abteilung/Station/Bereich zu erfolgen. Dies wird unter anderem durch Besprechungen, Reflexion im Rahmen von Informationsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, neuer Weg, Stationsleitungskonferenzen, Abteilungskonferenzen und Teambesprechungen gewährleistet.</p>	



### **Aufgaben und Verantwortung:**

In Abstimmung mit der Abteilungsleitung Pflege zuständig für

- die Sicherung einer zeitgemäßen Pflegequalität, unter besonderer Berücksichtigung des eigenverantwortlichen, mitverantwortlichen und interdisziplinären Tätigkeitsbereiches des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege
- die Einhaltung aller arbeitsrechtlich/berufsrechtlich geltenden Gesetze und der geltenden Betriebsvereinbarungen, sowie den geltenden Leit-/ Richtlinien des Hauses.

### **Pflegemanagement (unter Berücksichtigung des K-LVBG § 13):**

- Mitwirkung zur Optimierung des Patientenmanagements, interne Patientensteuerung
- Mitwirkung bei Visitenabläufen
- Umsetzung des Pflegeprozesses
- Sicherstellung der Effizienz der Pflegeleistungen
- Wahrung und Sicherstellung der Patientenrechte und Einhaltung ethischer Normen
- Setzen von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- Mitwirken an Pflegeforschung, Ermittlung statistischer Daten nach Vereinbarung mit der Abteilungsleitung/Pflege

### **Mitarbeitermanagement:**

- Einsatz des Personals nach Qualifikation und Pflegebedarf, Dienstplan-, und Dienstzeitgestaltung nach gesetzlichen Vorgaben und internem Dienstplansystemhandbuch (z.B. MSG, AZG, ...)
- Mitarbeiterführung
- Informationswesen
- Mitarbeiterentwicklung durch zielorientierte Mitarbeitergespräche nach geltenden Regeln des Hauses
- Mitarbeiterbeurteilungen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und Pflichten und in Abstimmung mit der Abteilungsleitung
- Mitarbeiter - Evaluierungen
- Planung von Fort- und Weiterbildungen im Bereich zur Mitarbeiterförderung
- Organisation und Anleitung der Auszubildenden

### **Organisationsmanagement:**

- Patientenorientierte Strukturierung von Arbeitsabläufen
- EDV gestützte Dokumentation (patienten-/mitarbeiter-/und organisationsorientiert)
- Regelmäßiges Berichtswesen an die Abteilungsleitung Pflege
- Schnittstellenmanagement

### **Wirtschafts- und Kostenmanagement:**

- Effizienter Einsatz personeller, materieller und zeitlicher Ressourcen
- Überwachung und/oder Unterweisung der geltenden Hygienerichtlinien, Unfallverhütungsmaßnahmen, Brandschutzmaßnahmen, Krisen- und Notfallmaßnahmen
- Anforderung, Verwaltung und Lagerhaltung von pflegerischen, medizinischen Materialien und medizinischen Geräten nach ökonomischen Gesichtspunkten
- Riskmanagement und Schadensbegrenzung

**Qualitätsmanagement:**

- Beratung, Unterstützung, Umsetzung und Überwachung des Pflegeprozesses unter Berücksichtigung von Patientenbedürfnissen
- Erstellung von pflegerischen/prozessorientierten Richt-/Leitlinien und Standards, deren Anwendung und deren fortlaufende Modifizierung
- Evaluierung von Qualitätsmaßnahmen zur Qualitätssicherung
- Organisation, Teilnahme und konstruktive Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln
- Verantwortungsvolle Umsetzung von Gesetzen, Verordnungen und Unternehmensgrundsätzen

**Fort- und Weiterbildung:**

Lt. GUKG §63 im Ausmaß von 40 Stunden in 5 Jahren zur Vertiefung der erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten und zur Einholung von Informationen über neueste Entwicklungen und Erkenntnisse der pflege- und medizinischen Wissenschaft.

Die spezielle Schwerpunktsetzung erfolgt gemeinsam mit der Abteilungsleitung Pflege.

**Vorgesetzte:**

PflegedienstleiterIn  
Abteilungsleitung Pflege

**Gleichgestellte Mitarbeiter:**

Stationsleitungen/Bereichsleitungen

**Nachgeordnete Mitarbeiter:**

Gehobener Dienst für Gesundheits- und Krankenpflege und gehobener Dienst mit Sonderausbildung für die Ausübung von Spezialaufgaben

Hebamme

PflegehelferIn

Sanitätshilfsdienste

SchülerInnen für Gesundheits- und Krankenpflege

NostrifikantInnen

PraktikantInnen der Sonderausbildungslehrgänge und Pflegehelferlehrgänge Zivildienstler

Wirtschaftstransportdienste bezüglich der Sicherstellung des Transportes von Gütern (Speise- und Wäscheversorgung, Müllentsorgung,...)

Reinigungsdienste bezüglich der Arbeitsabläufe und Wahrnehmung der Hygienemaßnahmen

Die Arbeitsplatzbeschreibung dient der zusammenfassenden Darstellung der Anforderungen lt. GuKG und den Anforderungen des Hauses, welche Sie mit Ihrer Funktion verbinden.

Zur Kenntnis genommen

Ort, Datum:

**PflegedienstleiterIn**

**Abteilungsleitung Pflege**

**Stationsleitung Pflege**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Verfasser: Stabstelle Christa Braun, Abteilungsleitungen Pflege.



# Leitfaden zum Mitarbeitergespräch im LKH-Villach

(Version: Jänner 2003)



## Inhaltliche Gestaltung

Das Mitarbeitergespräch wurde erarbeitet vom Projektteam Mitarbeitergespräch bestehend aus:

Braun Christa, Stabstelle Projektmanagement Pflege

Brunner Gottfried, Leitender RTA, Zentralröntgeninstitut

Brunner Verena, Stationsleitung, Abteilung für Innere Medizin

Klupper Elisabeth, Stationsleitung, Abteilung für Unfallchirurgie

Kogler Othmar, Stationsleitung, Abteilung für Neurologie und Psychosomatik

Peitz-Schirner Helga, Stationsleitung, Medizinisch-Geriatriische Abteilung

Plank Erna, Abteilungsleitung Pflege, Abteilung für Kinder- und Jugendheilkunde

Sablatnig Johann, Abteilungsleitung Pflege, Abteilung für Anästhesiologie und Intensivmedizin

Christine Schaller-Maitz, Abteilungsleitung Pflege, Abteilung für Innere Medizin

Schlintl Christiane, Stationsleitung, Abteilung für Kinder- und Jugendheilkunde

Projektleitung: Pollanz Sabine, Mag.

Im Leitfaden und in den Gesprächsunterlagen zum Mitarbeitergespräch werden die Bezeichnungen „Vorgesetzter“ und „Mitarbeiter“ immer in der männlichen Form verwendet. Diese Bezeichnungen dienen der besseren Lesbarkeit und schließen die weibliche Form mit ein.

## Vorwort

Die Mitarbeiter stellen für die Organisation Krankenhaus eine wertvolle Ressource und ein wichtiges Potential dar. Gemäß dem Villacher Modell des patientenorientierten Qualitätsmanagements® soll es den Mitarbeitern ermöglicht werden, sich in ihrem Arbeitsumfeld weiterzuentwickeln und dieses auch mit zu gestalten.

Das Mitarbeitergespräch ist ein zeitgemäßes und adäquates Instrument, um diese Forderung der Personalentwicklung zu erfüllen. Es stellt ein weiteres Angebot in Richtung einer offeneren Kommunikation und Unternehmenskultur dar.

Im Landeskrankenhaus Villach umfasst das Mitarbeitergespräch die Schwerpunkte Potentialefassung, Förderung und Zielvereinbarung.

Dr. Ralph Spornol  
Medizinischer Direktor

Kornelia Fiausch  
Pflegedirektorin

Mag. Karl Wulz  
Verwaltungsdirektor



## 1 Das Mitarbeitergespräch im LKH Villach

### Definition

Das Mitarbeitergespräch im LKH Villach dient dazu, die Stärken und das Verbesserungspotential des Mitarbeiters zu erkennen und ihn zu fördern, um ihn in seinem Betätigungsfeld optimal einzusetzen. Das Mitarbeitergespräch ist ein jährlich wiederkehrendes Gespräch mit dem direkt Vorgesetzten.

### Zielsetzung

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Kommunikationsverbesserung
- Erkennen von Stärken und Schwächen
- Entfaltung der Persönlichkeit
- Entwicklung von Talenten
- Gemeinsame Zielvereinbarungen
- Aussprechen von gegenseitigen Erwartungen
- Qualitätsverbesserung
- Verbesserung des Arbeitsklimas

## 2 Information für Vorgesetzte zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist eine Möglichkeit und Chance Informationen auszutauschen, Feedback zu geben, zu erhalten und Vereinbarungen zu treffen. Diese Form der Kommunikation ist ein wichtiges Instrument einer zeitgemäßen Mitarbeiterführung.

Durch das Mitarbeitergespräch lernen Sie den Mitarbeiter besser kennen, und können daher wirkungsvoll auf seine Stärken und Schwächen eingehen. Andererseits kann der Mitarbeiter die Strategien, Aufgaben und Ziele der Station und/oder Abteilung durch gemeinsam getroffene Vereinbarungen besser mit tragen.

Das Gespräch findet unter vier Augen statt.

Bitte bereiten Sie sich auf das Mitarbeitergespräch mit Hilfe der beigelegten Gesprächsunterlage vor. Der Bogen dient als Grundlage für die Durchführung des Gesprächs.

Gemeinsam getroffene Ziele und Vorhaben werden schriftlich im Ergebnisprotokoll festgehalten. Das Original verbleibt beim Vorgesetzten, der Mitarbeiter erhält eine Kopie des Ergebnisprotokolls.

Ihr Engagement trägt zum positiven Ablauf des Gespräches bei. Das Mitarbeitergespräch ist eine gemeinsame Investition in die Zukunft!

### **3 Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch**

#### **Wichtige Voraussetzungen für das Mitarbeitergespräch:**

- Teilen Sie Ihrem Mitarbeiter den Gesprächstermin rechtzeitig mit (mindestens 14 Tage vorher)
- Bereiten Sie sich auf jedes Mitarbeitergespräch gut vor
- Nehmen Sie sich Zeit für das Mitarbeitergespräch
- Schaffen Sie eine ruhige und angenehme Atmosphäre – für jeden Mitarbeiter die gleichen Voraussetzungen ( Raum, Getränk )
- Schenken Sie ihrem Gesprächspartner ungeteilte Aufmerksamkeit (keine telefonischen oder sonstige Störungen)
- Halten Sie den Zeitrahmen ein (90 - 120 Minuten)

#### **Vorgangsweisen in der Gesprächsführung:**

- Leiten Sie ein und erklären Sie nochmals die Gesprächsregeln
- Informieren Sie den Mitarbeiter über die Protokollierung während des Gesprächs
- Verwenden sie den Gesprächsleitfaden als Orientierung, ohne starr daran fest zu halten
- Führen Sie das Gespräch sachlich und inhaltsbezogen
- Bauen Sie emotionale Spannungen so weit als möglich ab
- Gestalten Sie das Mitarbeitergespräch durch sensibles Verhalten
- Halten Sie Blickkontakt
- Hören Sie aktiv zu
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden

Gesprächsförderer	Gesprächshindernisse
Klären, wenn ich sie richtig verstehe finden sie...	Vorträge halten
Weiterführen	kritisieren, widersprechen, Vorwürfe machen
Abwägen einerseits so..., andererseits ist...	beschimpfen, lächerlich machen, beschämen
	interpretieren, diagnostizieren
	forschen, ausfragen, verhören
	ablenken, ausweichen, aufziehen
(nach Weisbach 1992 144f)	(nach Gordon 1982)

#### 4 Gesprächshilfen

Gesprächsförderer	Gesprächshindernisse
Paraphrasieren. Mit eigene Worten umschreiben	befehlen, anordnen, auffordern
Verbalisieren: Gefühle ansprechen Sie fühlen sich, es scheint mir,...	warnen, mahnen, drohen
Nachfragen: letzteren Gesprächsteil wiederholen und Frage anhängen Sie sagen...was heißt das?	Moralisieren, predigen, beschwören
Zusammenfassen	Vorschläge machen und Lösungen liefern

## 5 Fragestellungen zur Zielvereinbarung

**Terminfestlegung:** für jedes Ziel ist ein Termin zu vereinbaren. Zu diesem Termin gibt es ein Gespräch über Erreichung oder Nichterreichung der Zielvereinbarung.

**Zielvereinbarung:** Der Mitarbeiter muss seine Ziele einbringen (keine einseitige Festlegung von Zielen durch den Vorgesetzten).

### Definition von Zielen

Ziele müssen spezifisch  
meßbar (wann? Wie?)  
akzeptabel,  
realistisch und  
terminisiert sein.

Hinterfragen Sie das Ziel sehr genau.

(Weshalb wurde das Ziel gewählt? Woran erkennt man die Zielerreichung?)

### Unterstützung bei der Zielerreichung

Bieten Sie Ihrem Mitarbeiter an, dass er sich bei Ihnen melden soll, wenn er erkennt, dass er das vereinbarte Ziel nicht erreichen wird (eventuell Veränderungsvereinbarungen machen).

### Verhaltensänderungen als Ziele

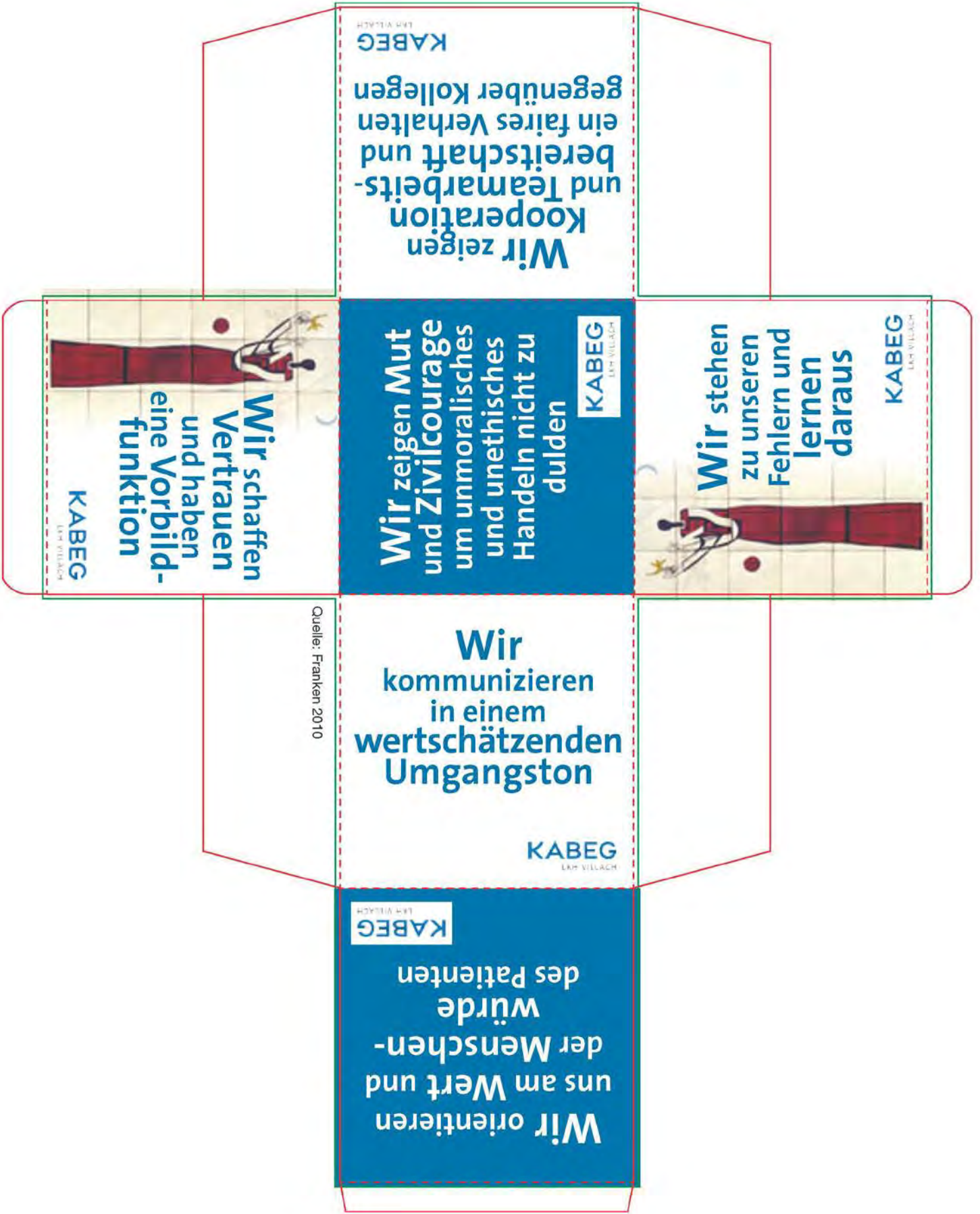
Vereinbarungen, die das Verhalten des Mitarbeiters betreffen (z. B. freundlicher Umgang mit Patienten, pünktlicher Dienstantritt), treten sofort in Kraft.

### Anzahl der Ziele

Vereinbaren Sie nicht mehr Ziele, als realistisch in der verabredeten Zeit erreichbar sind.

**Vereinbarungen müssen von beiden Seiten eingehalten werden!**

**Verfolgen sie die Ziele konsequent!**





Würfel (Eigene Abbildung)