



Asklepios Führungsgrundsätze

Konzernbereich Personal & Soziales, September 2022



Agenda

- 01 Präambel**
- 02 Ziel- und Ergebnisorientierung**
- 03 Zentralität nutzen und fördern**
- 04 Unternehmerische Grundhaltung**
- 05 Veränderungsbereitschaft**
- 06 Transparenz und Kommunikation**
- 07 Fairness und Respekt**
- 08 Personalentwicklung und Motivation**

01 Präambel

Die Kernelemente des Asklepios Leitbildes Qualität, Innovation und soziale Verantwortung sind langfristige Orientierung und unternehmerische Herausforderung für unsere Führungskräfte.

In diesen Führungsgrundsätzen wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet.





01 Präambel

Die medizinische Qualität der Versorgung unserer Patienten hat immer Vorrang vor der Ökonomie. Wir bieten Spitzenmedizin für jedermann. Bei uns kann jeder Patient darauf vertrauen, dass für seine individuelle Behandlung höchste Qualitätsstandards gelten und seine Sicherheit immer an erster Stelle steht.

Wir wollen Patienten nicht nur medizinisch hervorragend, sondern auch menschlich und wertschätzend behandeln. Es sind Menschen, die in unseren Häusern gesund werden. Es ist unsere soziale Verantwortung, Menschen, die sich mit ihrem körperlichen oder seelischem Leid vertrauensvoll in unsere Hände begeben, in allen ihren Belangen zu respektieren und zu achten. Wir achten dabei bestmöglich auf ihre persönlich Bedürfnisse. Es macht uns stolz, wenn unsere Patienten darauf vertrauen können, dass wir immer für sie da sind und sie bei uns in jeder Phase ihres Lebens würdevoll behandelt werden.

Alle Mitarbeiter, gleich welcher Ebene, behandeln wir mit Wertschätzung und Achtung. Die bestmögliche Versorgung von Patienten ist eine Gemeinschaftsleistung. Wir gehen partnerschaftlich und fair miteinander um und respektieren den anderen und dessen Individualität. Ebenso wichtig ist uns auch das Wohlbefinden derer, mit denen wir arbeiten. Wir achten auf uns selbst und kümmern uns um unsere Kollegen. Das Unternehmen steht loyal zu jedem Einzelnen im Team – aufgeschlossen und unvoreingenommen, im Vertrauen, dass jeder bemüht ist, sein Bestes zu geben.



02 Ziel- und Ergebnisorientierung

Unsere Führungskräfte identifizieren sich mit den Konzernzielen. Sie kommunizieren diese im entsprechenden Kontext an ihre Mitarbeiter und leiten daraus die Ziele für die jeweiligen Abteilungen oder Teams ab. Mit Hilfe von individuellen Zielvereinbarungen und internen Budgetierungen **werden Entscheidungen so weit wie möglich auf die Ebene delegiert, auf der die Arbeit und der Entscheidungsbedarf tatsächlich anfallen.**

Unsere Führungskräfte arbeiten ergebnisorientiert und setzen sinnvolle Prioritäten. Sie fällen **schnelle und berechenbare sowie ausschließlich sachlich begründete Entscheidungen.** Jede Diskussion muss **lösungsorientiert** geführt werden, Probleme werden nicht delegiert oder vertagt. Auf destruktive Verhaltensweisen wird seitens der Führungskraft deutlich reagiert.

Bei der Bewertung von Leistung und Erfolg ist eine **strenge Orientierung am tatsächlichen** Ergebnis im Sinne der Konzernziele der entscheidende Maßstab.



03 Zentralität nutzen und fördern

Wir setzen auf **eine gemeinsame Führungsverantwortung gemäß unserem Matrixmodell** und vertrauen unseren Führungskräften, wir vertrauen auf ihr **Verantwortungsbewusstsein**, ihre **Selbständigkeit** und ihre **Loyalität**.

Die gemeinsame Führungsverantwortung fordert von unseren Führungskräften unbedingte **Integrität**. Erfolge werden durch engagierte und ehrliche Arbeit erzielt. Wir stehen zu dem Verhaltenskodex! Unlautere Praktiken zum Erzielen von Erfolgen werden nicht geduldet.

Betriebliche Entscheidungen sollen möglichst eigenständig und im Sinne des Konzerns grundsätzlich vor Ort gefällt werden. Das ermöglicht insgesamt **flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen**, die eine schnelle Reaktion auf neue Herausforderungen ermöglichen. Die Führungskräfte müssen dabei über die für ihre jeweilige Entscheidungsebene erforderlichen Steuerungsmittel verfügen (z.B. Wirtschaftsplanung, Finanzreporting).

Betriebsübergreifende Themen werden gemäß unserem Matrixmodell nach Diskussion und Entscheidung in den thematisch zuständigen Regionalgeschäftsführer-/Konzernbereiche-Boards entschieden und dezentral auf einheitliche Weise durchgeführt.

Themen mit konzernpolitischer Bedeutung werden von der Konzerngeschäftsführung entschieden und dezentral entsprechend umgesetzt.



04 Unternehmerische Grundhaltung

Unsere Führungskräfte verstehen sich als Unternehmer im Unternehmen, sie wollen **gestalten** und wichtige Themen bewegen. Sie übernehmen Verantwortung für ihr Handeln und zeigen **Verantwortung für den gesamten Konzern**.

Unsere Führungskräfte sind sich ihrer **Vorbildfunktion** gegenüber den Mitarbeitern bewusst und nehmen diese im tägliche Handeln wahr.

Wir begrüßen **berufliche Netzwerke**. Kontakte mit anderen Krankenhausunternehmen befürworten wir aber nur, wenn sie medizinisch und/oder wirtschaftlich sinnvollen Kooperationen dienen, keine Wettbewerbs- oder andere Nachteile für Asklepios zur Folge haben können und dem Vorsitzenden der Konzerngeschäftsführung offengelegt werden.



05 Veränderungsbereitschaft

Unsere Führungskräfte haben ein **positives Interesse an Veränderungen** und verstehen Veränderungsdruck als Chance. Gleichzeitig sichern unsere Führungskräfte durch das Aufzeigen der längerfristigen Perspektiven auf Basis der Unternehmensziele die notwendige Stabilität in ihren Verantwortungsbereichen.

Unsere Führungskräfte handeln lösungsorientiert und verantwortungsbewusst und sind dabei **bereit, Risiken einzugehen, die sie vorab nachvollziehbar analysiert und bewertet haben.**

Asklepios fördert eine **konstruktive Fehlerkultur** gegenüber den Mitarbeitern, die angehalten sind, Fehler und potentielle Fehlerquellen aufzuarbeiten, damit Chancen zu generieren und diese im Unternehmen offen zu kommunizieren. Wir unterstützen damit nachhaltig den Ansatz der „lernenden Organisation“.



06 Transparenz und Kommunikation

Unsere Führungskräfte suchen den persönlichen Dialog mit den Mitarbeitern. Sie sind **in den Betrieben präsent und für jeden Mitarbeiter ansprechbar**.

Unsere Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über anstehende Veränderungen und vermitteln ihnen zielgruppenspezifisch den für sie relevanten Hintergrund zu geplanten Vorhaben und Entwicklungen. Durch dieses **transparente Vorgehen** schaffen sie eine möglichst hohe Akzeptanz für notwendige Maßnahmen und ermöglichen gemeinsames Handeln.

Unsere Führungskräfte gestalten eine Führungskultur mit, in der gegenseitiges Feedback auch über hierarchische Ebenen hinweg möglich ist. Sie **geben im Gespräch mit Mitarbeitern direktes Feedback** – sowohl positives als auch angemessen kritisches.

Unsere Führungskräfte **akzeptieren und reflektieren ihrerseits sachliche und lösungsorientierte Kritik durch ihre Mitarbeiter** und setzen diese konstruktiv um. Die Reflektion der Ergebnisse strukturierter Mitarbeiterbefragungen und die kontinuierliche Arbeit an ihrer Verbesserung sind für unsere Führungskräfte selbstverständlich.

Innerhalb des Konzerns werden alle Initiativen und Aktivitäten gefördert, die eine Intensivierung der **internen Kooperation und gegenseitige Hilfestellung** ermöglichen. Unsere Führungskräfte verfügen über die unbedingte Bereitschaft zur Transparenz und zum Lernen von anderen (Best Practice).



07 Fairness und Respekt

Die **respektvolle und wertschätzende Behandlung aller Berufsgruppen** ist ein wesentlicher Aspekt unserer Konzernkultur. Unsere Führungskräfte zeigen Sensibilität und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern aller Berufsgruppen und Hierarchieebenen.

Unsere Führungskräfte haben ein **sicheres Auftreten und angemessene Umgangsformen**. Sie zeichnen sich auch in Turbulenzen durch **Sachlichkeit und Gelassenheit** aus.

Unsere Führungskräfte sind in ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen **berechenbar und geradlinig**. Sie halten sich an getroffene Verabredungen und können ihre Entscheidungen jederzeit nachvollziehbar erklären.

Unsere Führungskräfte erkennen Konflikte rechtzeitig und gehen diese aktiv und lösungsorientiert an. Sie führen **Auseinandersetzungen hart in der Sache, konsequent und fair**.

Um den Mitarbeitern Orientierung zu geben, muss das **persönliche Verhalten der Führungskräfte im Einklang mit den Konzernzielen** und der Konzernkultur stehen. Zum Beispiel gehört die beste technische Ausstattung in die medizinischen Leistungsbereiche und nicht in die Büros der Führungskräfte. Von Führungskräften werden keine Privilegien wie Urlaub in attraktiven Zeiten zu Lasten der Mitarbeiter beansprucht.



08 Personalentwicklung und Motivation

Um die Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern, schaffen unsere Führungskräfte **individuelle Handlungsspielräume** und geben eine **klare Orientierung im Kontext der Konzernziele**. Für die Neuausrichtung von Prozessen und Organisationsvorhaben nutzen sie das Wissen und die Erfahrung ihrer Mitarbeiter und **stärken damit Motivation und Initiative**.

Unsere Führungskräfte setzen die Fähigkeiten und Defizite ihrer Mitarbeiter in **gezielte Personalentwicklung** um. Hierzu führt jede Führungskraft mindestens einmal jährlich ein **Personalentwicklungsgespräch** mit den direkt zugeordneten Mitarbeitern und vereinbart gezielte Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen.

Die optimale Versorgung von Patienten im Krankenhaus ist eine Gemeinschaftsleistung. Unsere Führungskräfte bilden **funktionierende Teams mit gemeinsamen Zielen** und fördern die **interprofessionelle Zusammenarbeit**. Ideal ist dabei eine Kombination aus qualifiziertem Nachwuchs und erfahrenen Mitarbeitern. Führungspositionen werden nach Möglichkeit etwa zur Hälfte intern und zur Hälfte durch Neueintritte besetzt.

Unsere Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten bei einer **lebensphasengerechten Work-Life-Balance und legen Wert auf gesundheitsförderliche Arbeits- und Verhaltensweisen**.



ASKLEPIOS

Gesund werden. Gesund leben.