

Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria

Leitlinien für die Zusammenarbeit unserer Krankenhäuser



Inhalt

■ Unsere Unternehmensvision	3
■ Leitlinien für die Zusammenarbeit der Krankenhäuser	
1. Entwickeln eines einheitlichen Erscheinungsbildes	6
2. Sicherstellen und Ausbauen der medizinischen Kompetenz	7
3. Optimierung des Informationsaustausches	8
4. Ausbau einer gemeinsamen Personalentwicklung	9
5. Fördern einer gemeinsamen Führungs- und Organisationskultur	10
■ Zur Entstehungsgeschichte und zum weiteren Vorgehen	11

Unsere Unternehmensvision

Unter dem Dach der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria sind heute 7 Krankenhäuser, 2 Rehabilitationskliniken, 18 Seniorenhäuser sowie weitere Einrichtungen und Dienstleistungen im Gesundheitswesen mit über 6.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammengeschlossen. Die Kölner Krankenhäuser (Heilig Geist-Krankenhaus, St. Vinzenz-Hospital, St. Franziskus-Hospital und St. Marien-Hospital) haben bereits im Jahr 2005 eine gemeinsame Unternehmensvision formuliert, die unter dem Namen „HSM-Leitlinien“ bekannt wurde. Die Hospitalvereinigung St. Marien GmbH (HSM) ist Rechtsträgerin der Kölner Krankenhäuser sowie des Wuppertaler Petrus-Krankenhauses und des Krankenhauses St. Josef.

Die hier vorliegenden „Leitlinien für die Zusammenarbeit unserer Krankenhäuser“ wurden ergänzt und überarbeitet, um alle Einrichtungen in unsere Leitlinien einzubinden.

Mit dem Zusammenschluss der Krankenhäuser der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria ist eine doppelte Zielsetzung verbunden: Durch enge Kooperation und interne Abstimmung des Leistungsangebots soll zunächst der wirtschaftliche Krankenhausbetrieb gesichert werden. Wo immer es sinnvoll und notwendig ist, werden Synergien durch Kooperationen ausgeschöpft.

Dabei bleibt die Individualität jedes Hauses erhalten. Damit ist aber auch die Erwartung verbunden, dass das besondere Anliegen, das die Häuser verbindet, erhalten und ausgebaut wird. Ihre Geschichte ist davon geprägt, dass die Gründerinnen und Gründer aus ihrem tiefen Glauben heraus sich der Gesundheitsfürsorge derer angenommen haben, die krank waren und in existenzieller Not lebten, gleich welcher Religion oder Weltanschauung sie angehörten. Dieses besondere Anliegen verbindet gestern, heute und morgen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Häusern.



Unsere Unternehmensvision

■ Wir sind der Zukunft verpflichtet

Wir, die heutige Trägerschaft in Form der katholischen Stiftung, fühlen uns diesem Anliegen verbunden. Die „Liebe zu Gott und den Menschen“ soll prägende Grundlage der Arbeit sein und bleiben. Es ist unrealistisch zu glauben, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Häusern in allen Bereichen und Hierarchieebenen in allen Situationen diesen Anspruch verwirklichen. Dennoch bleiben der Glaube und die Werteorientierung der Gründerinnen und Gründer der entscheidende Impuls, um Krankenhäuser zu betreiben. Wir glauben an die Vision eines Krankenhauses, in dem Nächstenliebe den Alltag prägt. Und wir suchen und fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit uns zusammen diese Vision teilen.

■ Veränderte Patientenbedürfnisse

Im 19. Jahrhundert war es die schiere Not der Armen und Kranken, die zu Gründungen von Hospitälern geführt hat. Heute erwarten Patienten in besonderer

Weise Zuwendung, Geborgenheit, Gelassenheit, Gastfreundschaft und ein freundliches, aufmunterndes Wort. Solche Qualitäten müssen im oftmals stressigen Klinikalltag bewusst gepflegt werden. Sie sind für uns kein Luxus, den wir uns leisten, wenn die übrige Arbeit getan ist. Sie sind auch nicht bloßes Marketinginstrument, um Patienten für unsere Häuser zu gewinnen. Für uns sind sie unabdingbarer Ausdruck unseres Glaubens und der Nächstenliebe.

■ Glaubwürdiges Handeln

Eine Vision behält nur dann ihre Kraft, ihre Glaubwürdigkeit und ihre Bedeutung, wenn sie im Alltag umgesetzt wird. Hier spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Wir als Träger werden solche Führungskräfte auswählen, die nicht nur fachlich exzellent sind, sondern auch dafür einstehen, dass die oben genannten Verhaltensweisen im Klinikalltag verwirklicht werden. Wo dies nicht geschieht, verpflichten wir uns, fordernd und fördernd einzuwirken.



Unsere Unternehmensvision

■ Sichtbare Zeichen des Glaubens

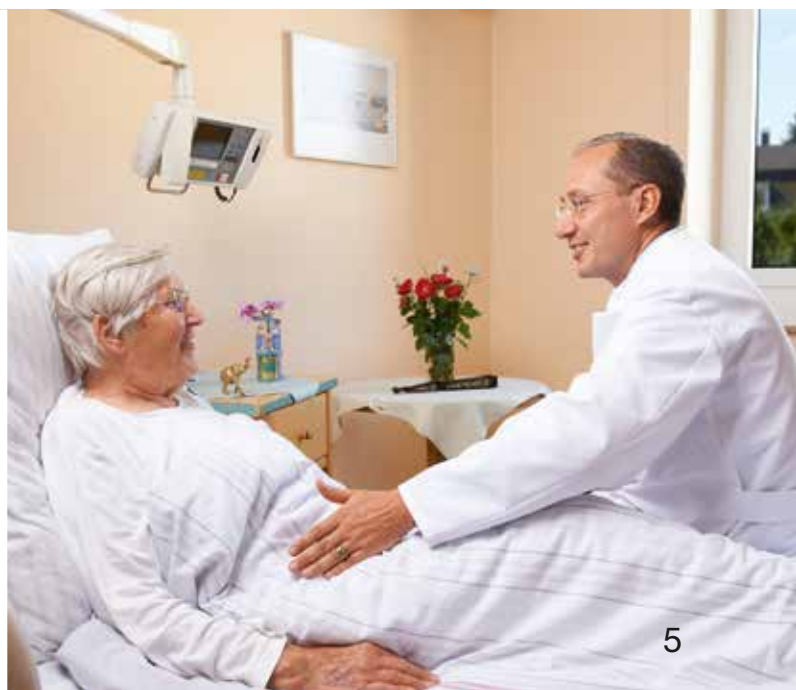
In jedem unserer Häuser gibt es eine Kapelle, die offen ist für alle Menschen. Hier wird die Eucharistie gefeiert und für Patienten und deren Angehörige, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für alle Anliegen in Kirche und Welt gebetet. Wer nicht an die Kraft des Gebetes glaubt, soll aber Zuwendung erfahren, die im Geist des Gebetes ihren Ursprung hat. In jedem Haus gibt es Seelsorgerinnen und Seelsorger, einen katholischen Priester, der die Eucharistie feiert und die Sakramente spendet. Zusammen mit den ausgebildeten und vom Bischof beauftragten Laien begleitet er Patienten, Angehörige sowie Mitarbeiter in ihren Sorgen und Nöten. Die Krankenhausseelsorge erfolgt in Zusammenarbeit mit den evangelischen Pfarrerinnen und Pfarrern im Geist der Ökumene. Es ist unser Anliegen, dass in unseren Häusern niemand ohne Begleitung stirbt. Wo es angebracht oder erwünscht ist, werden neben dem Gebet auch andere Formen des tröstenden Begleitens angeboten.

■ Grenzen für das medizinisch Mögliche

Auf Grund der Glaubensüberzeugung, die im biblischen Menschenbild gründet, setzen wir dem medizinisch Möglichen am Anfang und Ende des Lebens klare Grenzen: In unseren Krankenhäusern wird kein Schwangerschaftsabbruch vorgenommen. Wir respektieren den Wunsch von Patienten nach einem würdigen Sterben; wir betreiben jedoch keine Form von aktiver Sterbehilfe.

■ Die Bedeutung der Leitlinien

Die vorliegenden Leitlinien für die Zusammenarbeit der Krankenhäuser sind gemeinsam mit den Leitlinien für jedes einzelne Krankenhaus ein Baustein dazu, die beschriebene Vision mit Leben zu füllen. In den übergeordneten Leitlinien geht es dabei schwerpunktmäßig um Fragen der Gestaltung der Zusammenarbeit und um die Absprachen zwischen unseren Häusern. Wir verstehen die hier festgelegten Grundsätze und Regelungen als Übertragung der Vision der Gründerinnen und Gründer in den Alltag des Zusammenwirkens unserer Krankenhäuser zum Wohle unserer Patienten.



Entwickeln eines einheitlichen Erscheinungsbildes

Uns ist grundsätzlich wichtig, dass wir als eine einheitliche Gruppe von Krankenhäusern in katholischer Trägerschaft wahrgenommen werden, die in Köln und Wuppertal gemeinsam auf der Basis christlicher Werteorientierung eine umfassende gesundheitliche Versorgung der Bevölkerung gewährleistet. Praktisch bedeutet das zum Beispiel:

1. Die Krankenhäuser werden zu einer Qualitätsmarke mit eindeutig wieder erkennbarer Wortmarke und Logo. Dazu gehören auch ein gemeinsamer Internetauftritt und Patientenbroschüren in einem einheitlichen Grunddesign. In der Zusammenarbeit mit den Medien wissen wir uns gleichermaßen der christlichen Werteorientierung wie dem Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit verpflichtet.
2. Der gemeinsame Marktauftritt wird unterstützt durch ein abgestimmtes Corporate Design (Briefkopf, Kleidung usw.). Es soll erreicht werden, dass ein Patient, der in ein anderes Haus der Gruppe verlegt wird, sofort erkennt, dass er sich in einem Krankenhaus des gleichen Verbundes befindet und in vertrauter Weise behandelt und versorgt wird.
3. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Krankenhäusern identifizieren sich mit der Gesamtmarke und erkennen sich in dem gemeinsamen Marktauftritt wieder. Dazu werden Anlässe geschaffen, bei denen die Identifikation mit der Gesamtgruppe der Krankenhäuser gefördert wird.
4. Die nach außen demonstrierte Gemeinsamkeit soll auch in der inneren Organisation eingelöst werden. Dazu gehören (vgl. die folgenden Kapitel):
 - Ausbau der Breite und Tiefe des medizinischen Angebots durch abgestimmte Schwerpunktbildung in den Häusern.
 - Enge Kooperation und Informationsaustausch zwischen den Häusern.
 - Erarbeitung von gemeinsamen Standards und Behandlungspfaden.
 - Aufbau eines durchgängig hohen Kompetenzniveaus durch gemeinsame Personalentwicklung und Weiterbildung.
 - Förderung eines vergleichbaren Führungsverhaltens auf allen Führungsebenen und Umsetzung eines gemeinsamen Konzepts der Mitarbeiterführung.

The screenshot shows the website for the 'Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria'. The header includes the name of the foundation and navigation links for Kontakt, Anfahrt, Impressum, and Seitenstruktur. A search bar is present. Below the header, there are two main image sections: 'Unsere Krankenhäuser' and 'Unsere Seniorenhäuser'. The main content area is a grid of hospital locations categorized by region:

- Region Köln:** St. Franziska-Hospital Köln-Ehrenfeld, Heilig Geist-Krankenhaus Köln-Longenrich, St. Marien-Hospital Köln-Innenstadt, St. Vincenz-Hospital Köln-Nippes, KuribertsKlinik Köln-Innenstadt.
- Region Wuppertal:** Petrus-Krankenhaus Wuppertal-Barmen, Krankenhaus St. Josef Wuppertal-Eberfeld, St. Anna-Klinik Wuppertal-Eberfeld, Klinikverbund St. Antonius und St. Josef.
- Region Bonn:** Marienhalm Bad Münstereifel, St. Josef Meckenheim, Hausgemeinschaften St. Augustinus Köln-Nippes, Heilige Drei Könige Köln-Ehrenfeld, Azelle Anduleika Pflege Köln.
- Region Düren:** Marienbisterei Düren-Niederfeld, St. Ritaen Düren.
- Region Bonn:** St. Adalberts-Stift Bonn-Vilich, Hermann-Josef-Lascheld Troisdorf-Spich, Burg Ranow Keve-Mattemer.

On the right side, there is a red box titled 'DIE CELLITINEN' with a brief description of the foundation's mission and a 'MEHR ERFAHREN' button. Below this is a portrait of a woman, identified as Schwesterhaus Hermann-Josef-Lascheld, Haus Troisdorf.

Sicherstellen und Ausbauen der medizinischen Kompetenz

Uns ist grundsätzlich wichtig, dass wir innerhalb des Verbundes der Krankenhäuser der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria eine optimale Patientenversorgung gewährleisten. Dies gilt sowohl für die Breite des medizinischen Leistungsspektrums als auch für die hohe Qualität des Angebots. Praktisch bedeutet das zum Beispiel:

1. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben detaillierte Kenntnisse über das spezielle Leistungsangebot der Krankenhäuser (Kliniken, Schwerpunkte, besondere Dienstleistungen). Es wird bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Überzeugung gefördert, dass die Patienten bei Verlegungen bzw. bei Spezialuntersuchungen in den Abteilungen der anderen Verbund-Krankenhäuser eine sehr gute Versorgung erhalten.
2. Im Interesse des Patienten geschehen notwendige Verlegungen grundsätzlich verbundorientiert innerhalb der Krankenhäuser und Einrichtungen der Stiftung, wenn es die Patienten selbst nicht ausdrücklich anders wünschen. Patienten aus den Verbund-Krankenhäusern werden bei der Terminvergabe bevorzugt.
3. Es wird eine Besprechungsstruktur geschaffen, die Informationen und interne Auseinandersetzungen zur kontinuierlichen Optimierung der medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Leistungen innerhalb der Krankenhäuser fördert.
4. Die Krankenhäuser der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria treten bei den Gesprächen über die Krankenhausplanung mit einem abgestimmten Konzept auf. Entsprechend diesem Konzept werden auch die medizinischen Schlüsselpositionen in den einzelnen Häusern besetzt.
5. Wir verfolgen die medizinische Entwicklung und bauen, wo es notwendig wird, neue Leistungsangebote auf.
6. Wir schaffen in und zwischen den Krankenhäusern eine Plattform zum Austausch über Fragen der medizinischen Qualitätssicherung und des Risikomanagements.



Optimierung des Informationsaustausches

Uns ist grundsätzlich wichtig, dass der Austausch und die vertrauensvolle Kooperation zwischen den Krankenhäusern der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria kontinuierlich ausgebaut werden. Praktisch bedeutet das zum Beispiel:

1. Es findet ein regelmäßiges Forum für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt, auf dem über aktuelle Entwicklungen und Projekte in den Häusern berichtet wird und ein Informationsaustausch zwischen allen Häusern erfolgt. Zugleich wird die Möglichkeit eröffnet, dass die einzelnen Bereiche ihr Profil und ihre Leistungsfähigkeit präsentieren können.
2. Aktuelle Informationen aus den Häusern werden durch einen Newsletter per Mail weitergegeben und im gemeinsamen Intranet, dem Mitarbeiterportal (MaP), eingestellt.
3. Beim Einführungstag für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Häusern wird verstärkt auch über den Träger, alle Einrichtungen und die Krankenhäuser informiert sowie deren Grundidee vermittelt.
4. Die Leitungen der Häuser tauschen sich regelmäßig aus (Treffen der Geschäftsführer, Treffen der Kaufmännischen Direktoren, Treffen der Ärztlichen Direktoren, Treffen der Pflegedienstleitungen).
5. Die Fachgruppen der einzelnen Häuser treffen sich zum Informationsaustausch und stimmen ihre Arbeit ab. Dabei werden die Stärken einzelner Häuser für alle nutzbar gemacht. Wo möglich und sinnvoll werden gemeinsame Standards und Verfahrensabläufe erarbeitet.
6. Die Möglichkeiten moderner Informationstechnologie werden verstärkt für die Information und die Kooperation der Häuser untereinander genutzt. Geprüft werden könnte zum Beispiel:
 - Gemeinsames Rufnummernsystem für alle Häuser mit einer Basis-Rufnummer oder mit gemeinsam genutzten Kurzwahlen.
 - Ermöglichen des Zugriffs auf vorhandene Patientendaten bei Verlegungen bzw. Untersuchungen in einem anderen Krankenhaus des Verbundes; dabei müssten die Anforderungen des Datenschutzes beachtet werden.



Ausbau einer gemeinsamen Personalentwicklung

Uns ist grundsätzlich wichtig, dass durch eine gezielte Personalentwicklung die Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkannt und gefördert werden. Dadurch sollen die Mitarbeitermotivation und die innere Bindung der Leistungsträger an die Krankenhäuser der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria gefördert werden. Praktisch bedeutet das zum Beispiel:

1. Die Führungskräfte in allen Bereichen und auf allen Ebenen führen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßige Gespräche, in denen die Arbeit ausgewertet, Ziele abgesteckt und Entwicklungsmaßnahmen vereinbart werden. Die Führungskräfte erhalten dazu die Möglichkeit einer Schulung, um diese Gespräche gezielt zur Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsbereichs und zur optimalen Personalentwicklung nutzen zu können.
2. Die innerbetriebliche Fortbildung (IBF) wird hausübergreifend ausgebaut. Die Angebote orientieren sich an den Leitlinien der Krankenhäuser, den Zielvorstellungen der Führungskräfte und den Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Die Einrichtung von Rotationsstellen zur Weiterqualifizierung wird unterstützt; bei entsprechender Eignung werden Hospitationen gefördert.
4. Es wird ein jeweils spezifisches Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen erarbeitet und umgesetzt.
5. Soweit sinnvoll, werden Stellen zuerst innerhalb des Verbundes ausgeschrieben.
6. Fachweiterbildungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden entsprechend der betrieblichen Notwendigkeiten gefördert.
7. Die Facharztausbildung soll in möglichst vielen Fächern innerhalb der Krankenhäuser ermöglicht werden. Gleiches gilt für den Erwerb von speziellen Kenntnissen.
8. Aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus werden in allen Bereichen, wo dies möglich und sinnvoll ist, Ausbildungsplätze geschaffen bzw. erhalten.
9. Personalentwicklung beginnt mit einem professionellen Verfahren der Personalauswahl. Alle Führungskräfte erhalten das Angebot, sich in den Fragen der Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fortzubilden.



Uns ist grundsätzlich wichtig, dass alle Führungskräfte innerhalb der Krankenhäuser der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria nach den gleichen Prinzipien und Wertvorstellung führen. Praktisch bedeutet das zum Beispiel:

1. Jede Führungskraft baut innerhalb ihres Verantwortungsbereichs eine klare, verlässliche Kommunikationsstruktur auf. Dazu gehören u. a. regelmäßige Teamsitzungen, verbindliche schriftliche Informationskanäle, Transparenz von Entscheidungen und eine offene Informationspolitik.
2. Jede Führungskraft setzt für den eigenen Bereich klare Ziele. Sie vereinbart Ziele sowie deren Erreichung mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowohl im fachlichen als auch im wirtschaftlichen und im (zwischen-) menschlichen Bereich.
3. Jede Führungskraft baut ein offenes und respektvolles Verhältnis zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf. Auf dieser Basis werden regelmäßig Anerkennungs- und Kritikgespräche geführt.
4. Jede Führungskraft schafft in ihrem Bereich eine klare Organisationsstruktur und eine verlässliche Delegation von Aufgaben und Verantwortungen.
5. Jede Führungskraft erhält das Angebot, sich in Führungsfragen fortzubilden. Dazu gehört es auch, sich mit anderen Leitenden in vergleichbarer Funktion über ihre Führungsaufgabe auszutauschen und sich so weiter zu entwickeln.
6. Jede Führungskraft betreibt Nachwuchsförderung, indem sie die Führungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennt und gezielt fördert. Wenn möglich und sinnvoll, sollen Führungspositionen innerhalb der Krankenhäuser durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besetzt werden.
7. Die Führungskräfte prägen entscheidend die Unternehmenskultur innerhalb der Krankenhäuser des Verbundes. Sie verstehen sich deshalb als Vorbild darin, die Leitlinien konsequent umzusetzen und nach außen hin zu vertreten.



Zur Entstehungsgeschichte und zum weiteren Vorgehen

Im Jahr 2004 wurde im Rahmen einer Klausurtagung der Krankenhausgeschäftsführer vereinbart, schriftlich formulierte Leitlinien für die Zusammenarbeit der damals vier Krankenhäuser zu entwickeln. Dieser Anstoß war einerseits dadurch geprägt, dass mit der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria gerade der neue Träger für die gesamte Organisation entstanden war, andererseits mit dem St. Marien-Hospital, Köln, ein viertes Krankenhaus Bestandteil des Verbundes geworden war. Seit Sommer 2009 gehört der Klinikverbund St. Antonius und St. Josef zur Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria. Deshalb wurden die Leitlinien überarbeitet und neu aufgelegt.

Die Zielvorstellung war und ist es, mit den Leitlinien die Unternehmensvision und das Vermächtnis der verschiedenen Träger in einem gemeinsamen Papier zur Orientierung der Krankenhäuser für die zukünftige Entwicklung in den Händen zu halten. Daneben sollten durch eine fach- und hierarchieübergreifend besetzte Arbeitsgruppe wichtige Themen der Zusammenarbeit der Krankenhäuser festgelegt und in Leitlinien formuliert werden.

Für die Arbeitsgruppe Leitlinien wurden 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benannt: aus allen Krankenhäusern, in unterschiedlichen Positionen

und Funktionen, aus Pflege, ärztlichem Bereich und Management.

Im Dialog der Arbeitsgruppenmitglieder mit jeweils mindestens fünf Personen ihres jeweiligen Krankenhauses wurde zwischen den Sitzungen eine möglichst breite Diskussionsbasis für den gesamten Prozess erschlossen. Wenn auch nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Krankenhäuser beteiligt werden konnten, so sind wir doch durch die beschriebene Vorgehensweise davon überzeugt, mit den vorliegenden Inhalten der Leitlinien eine aktuelle Standortbestimmung zu den notwendigen Handlungsbereichen vorgenommen zu haben.

Die Leitlinien sind kein statisches Instrument, sondern eine „lebendige Grundlage“ unseres Handelns. Denn sie werden immer wieder auf Zielerreichung überprüft und neu ausgerichtet. Nur so können sie sich fortentwickeln und mit neuen Themen gefüllt werden.

Wir wünschen uns, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit dieser gemeinsamen Leitlinien überzeugt sind und sich in den anstehenden Projektarbeiten zur Umsetzung der Leitlinien engagieren.



Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria



Die Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria hat das rote „C“ und „M“ als markantes Zeichen gewählt. Es steht für die Kongregation der **C**ellitinnen zur heiligen **M**aria, aus der die Stiftung hervorgegangen ist. Beide Buchstaben sind durch das Kreuz miteinander verbunden, welches die christliche Glaubens- und Wertorientierung aller Einrichtungen symbolisiert.