

*Leitbild der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg*



Alles Gute.

**KVBW** 



Für ein Schiff, das  
seinen Hafen nicht  
kennt, weht kein  
Wind günstig.

Seneca



*Guter Tag?*



Nichts ist mehr, wie es war. Nicht mal das Bewährte. Seit dem Gesetz zur Modernisierung der Gesetzlichen Krankenversicherung steht das angeblich monopolistische Kollektivvertragssystem zur Disposition. Und andere Grundwerte unseres bisherigen Gesundheitswesens gleich mit: Krankenhäuser sollen bei der ambulanten Behandlung von Patienten in Konkurrenz zu freiberuflichen Ärzten treten. Ein wilder Vertragswettbewerb zwischen Kassen und den so genannten Leistungserbringern soll dazu führen, eine qualifizierte ärztliche Behandlung (noch) billiger zu machen. Von Einzelverträgen wird eine steigende Angebotsvielfalt erwartet, also Quantität vor Qualität. Und der Wert einer medizinischen Versorgung soll künftig durch das Regulativ von Angebot und Nachfrage entschieden werden.



Kein Wort darüber; wie Patienten künftig am medizinischen Fortschritt teilhaben sollen. Keine Aussage dazu, welchen Stellenwert niedergelassene Ärzte und Psychotherapeuten in diesem System haben werden. Dabei kann es keinen Zweifel darüber geben, wer die idealen Voraussetzungen mitbringt, die Zukunft einer effizienten und professionellen medizinischen Versorgung zu gestalten. Nämlich diejenigen, die 58 Jahre lang das heutige Gesundheitssystem aufgebaut haben. Forscher, Pharmakologen, Krankenkassen und – an der Spitze dieser Entwicklung – die Ärztinnen und Ärzte mit ihrer Organisation, der Kassenärztlichen Vereinigung. Wir wollen auch in einem wettbewerbsorientierten Gesundheitswesen diejenigen sein, die den Anspruch aller Menschen auf eine gute ärztliche und psychotherapeutische Versorgung mit den Erwartungen und Bedürfnissen unserer Mitglieder in Einklang bringen.



Die KVBW hat einen Prozess der strategischen Positionierung eingeleitet, der die vier fusionierten Kassenärztlichen Vereinigungen in Baden-Württemberg zu einem konkurrenzfähigen Unternehmen machen wird. Aufgabe und Ziel ist es, Wissen und Erfahrungen unserer über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Dienstleistungsangebot zusammenzuführen, das die KVBW zum Partner der ersten Wahl für Ärzte und Psychotherapeuten macht. Im Gesundheitssystem der Zukunft wollen wir die treibende Kraft sein, die ihre Mitarbeiter und Mitglieder gleichermaßen mit dem Rüstzeug versieht, im geplanten Wettbewerb zu bestehen und im staatlichen Gemeinwesen die Wertschätzung zu genießen, die der Verantwortung ihrer Tätigkeit gerecht wird.



Am Anfang dieses Prozesses steht die Vision und ein daraus entwickeltes gemeinsames Leitbild. Es definiert die Grundsätze unseres Handelns und ist gleichsam Orientierung für jeden Einzelnen an jeder Position unseres Unternehmens.

Am Ende stehen die kompetente Beratung und das bestmögliche Dienstleistungsangebot für unsere Mitglieder in Baden-Württemberg. Es gibt keinen Stillstand. Die kontinuierliche Verbesserung bestimmt unser Handeln. Erst jenseits des Erreichten beginnt die Fähigkeit zum Vordenken. Und diese Innovationsbereitschaft ist die Grundlage, die uns im Wettkampf um ein leistungsfähiges, menschliches Gesundheitssystem den Vorsprung sichern wird.



*Guten Tag.*



I. Die Vision



*Wir gestalten und sichern  
die medizinische Versorgung  
der Menschen  
in Baden-Württemberg.*



Diese Vision legt fest, welche Rolle die Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg gemeinsam mit ihren Mitgliedern im zukünftigen System der Gesetzlichen Krankenversicherung spielen will. In der täglichen Arbeit verpflichtet sie uns, mit allen Mitteln auf dieses Ziel hinzuarbeiten und die Führung unseres Unternehmens daran auszurichten.

In unserem Selbstverständnis ist sie emotionale Triebfeder. Sie gibt unseren Anstrengungen Form und Richtung, sie lenkt unser Engagement in gemeinsame Bahnen, sie fördert die Motivation und schafft ein tragendes Wir-Gefühl.

Unser Wille ist es, diese Vision zu realisieren. Deshalb geben wir uns ein Leitbild an die Hand, an dem sich jeder Einzelne orientieren kann. Alle sind dann in der Lage, an ihrem Platz zur Verwirklichung unserer Vision beizutragen. So verstanden, ist unser Leitbild keine starre Handlungsanweisung, sondern der Aktionsradius unserer strategischen Ausrichtung, den wir mit Beweglichkeit und Einsatzfreude ausfüllen können.



## II. Das Leitbild

*No. 1*

*Wir sind **der** Dienstleister  
der ersten Wahl für Ärzte und  
Psychotherapeuten.*



In der täglichen Arbeit bedeutet das: Alle Dienste, die wir unseren Mitgliedern anbieten, erfüllen wir vollständig, umsichtig, schnell und mit hoher Servicebereitschaft. Der Maßstab für unser Handeln ist die Zufriedenheit unserer Mitglieder und der objektive Nutzen in der Zusammenarbeit.



# No. 2

*Als Körperschaft des öffentlichen Rechts  
übernehmen wir Aufgaben  
im Interesse des Gemeinwohls  
kompetent und zuverlässig.*



In der täglichen Arbeit bedeutet das: Die uns übertragenen Aufgaben erfüllen wir mit unserem Sachverstand aus jahrzehntelanger Tätigkeit. Wir nutzen das Wissen unserer Mitglieder und das unserer Mitarbeiter, um die Gesundheitsversorgung in Baden-Württemberg zum Wohle aller Beteiligten zu entwickeln.



# No. 3

*Gemeinsam mit unseren Mitgliedern  
gestalten und sichern wir flächendeckend,  
qualitativ hochwertig und wirtschaftlich  
die hausärztliche, fachärztliche und psychotherapeutische  
Versorgung mit dem Ziel einer hohen Akzeptanz  
bei Bevölkerung und Vertragspartnern.*



In der täglichen Arbeit bedeutet das: Wir sehen unseren Gestaltungs- und Sicherstellungsauftrag nicht als Tätigkeit in einem geschlossenen System. Die wohnortnahe ambulante Versorgung durch niedergelassene Ärzte und Psychotherapeuten in eigener Praxis zu erhalten und auszubauen, ist ein Ziel, das wir mit innovativen Versorgungsmodellen und Vertragskonstruktionen verfolgen werden.



## No. 4

*Als Interessenvertretung erschließen wir in einem zunehmend wettbewerblich organisierten Gesundheitswesen Marktchancen für unsere Mitglieder und streben kontinuierlich nach einer Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen.*

*Vor diesem Hintergrund wirken wir umfassend an gesundheitspolitischen Entscheidungsprozessen mit, um die KVBW als vordenkende und unverzichtbare Organisation zu verankern.*



In der täglichen Arbeit bedeutet das: In einem von Wettbewerb geprägten Gesundheitswesen brauchen freiberuflich tätige Ärzte und Psychotherapeuten zunehmend Management-Fähigkeiten, um bestehen zu können. Wir sehen eine wichtige Aufgabe der KVBW darin, unsere Mitglieder dafür zu qualifizieren.



# No. 5

*Wir erfüllen unser Leitbild  
durch die Verpflichtung auf  
sieben Grundwerte für  
unsere Arbeit.*



- ✓ Hohe Service- und Mitgliederorientierung.
- ✓ Effiziente Verwaltungsstrukturen.
- ✓ Einfache und transparente Verwaltungsabläufe mit einheitlichen Ergebnissen.
- ✓ Ein kooperatives Führungssystem.
- ✓ Klare Verantwortlichkeiten und Kooperation in allen Aufgabebereichen.
- ✓ Offene Kommunikation über alle Ebenen hinweg.
- ✓ Einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung.



### III. Die Unternehmensleitlinien

*Leitlinien sind  
das Gesetz unseres  
Handelns.*



Wir können den Anspruch unseres Leitbildes, die KVBW als unverzichtbare Organisation bei der Gestaltung des Gesundheitswesens zu etablieren, nur erfüllen, wenn wir uns in der Führung unseres Unternehmens gleichlautende Ziele setzen. Es wird nicht ausreichen, uns auf die körperschaftlichen Aufgaben zu beschränken. Die Wettbewerbssituation erfordert Beweglichkeit, Kreativität, Einsatzbereitschaft und Motivation zu hohen Leistungen. Wettbewerb ist ein Kräftemessen mit anderen Anbietern. Nur wer hier die Herausforderung nicht scheut, geht den Weg zum Erfolg.

Führungsleitlinien und Grundsätze für die innerbetriebliche Zusammenarbeit sollen dabei Richtschnur für unser Handeln sein. Wir sind uns bewusst, dass die Qualität der Führung maßgeblich unseren Unternehmenserfolg bestimmt. Wir sind bereit, aktiv und über alle hierarchischen Hürden hinweg daran zu arbeiten, dass unsere Vision Wirklichkeit wird. Wir fördern Eigeninitiative, Leistung, Weiterbildung, Flexibilität, Motivation und Freude an übertragenen Aufgaben. Wir streben ein Klima der Wertschätzung und des Vertrauens an, das sich auf unsere Mitglieder und Vertragspartner überträgt.



## **Unser Miteinander**

Unser Umgang miteinander ist geprägt von gegenseitiger Anerkennung. Sie ist das Feld, auf dem der erklärte Anspruch hoher Dienstleistungsbereitschaft gegenüber unseren Mitgliedern gedeiht.

Von der Qualität dieser Zusammenarbeit wird das Ansehen, das wir in Zukunft genießen, wesentlich abhängen. Jeder, der auf seinem Posten dazu beiträgt, hat Anspruch auf eine Würdigung seiner persönlichen Leistung. Wir wollen diesem Anspruch gerecht werden, indem wir Vertrauen, Offenheit, Freundlichkeit und Fairness zum Prinzip unserer Unternehmenskultur erklären und uns in der Erreichung der gesteckten Ziele gegenseitig unterstützen.



Aus der kritischen Analyse unserer eigenen Arbeit wollen wir Impulse für Verbesserungsmöglichkeiten gewinnen. Wir sind offen für andere Meinungen und bereit, sie unvoreingenommen zu prüfen. Konflikte sehen wir als Chance, voneinander zu lernen und individuelle Stärken zur Geltung zu bringen. Dass in dieser auf Vielfalt und Dynamik angelegten Struktur Fehler passieren können, ist uns klar: Wir wollen sie akzeptieren, untersuchen und daraus lernen, um besser zu werden.



## **Unsere Glaubwürdigkeit**

Das erklärte Ziel, eine schlagkräftige Dienstleistungsorganisation zu werden, ist nicht von heute auf morgen und nur in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess zu schaffen. Wie schnell und nachhaltig das gelingt, wird wesentlich von unseren Führungskräften abhängen. Ihnen fällt die besondere Verantwortung zu, die Ernsthaftigkeit unseres Leitbildes vorzuleben, damit sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran orientieren können.



Gefragt sind fachliche und soziale Kompetenz, Zuverlässigkeit, Offenheit, Vertrauenswürdigkeit und Veränderungsbereitschaft. Besonderes Augenmerk legen wir auf die Übereinstimmung von Reden und Handeln als Ausdruck unserer Glaubwürdigkeit.



## **Unsere Kommunikation**

Kommunikation ist nicht, was gesendet wird, sondern das, was ankommt. Aus dieser Erkenntnis heraus wollen wir eine transparente, über alle Abteilungs- und Bereichsgrenzen reichende Unternehmenskommunikation pflegen. Sie dient nicht allein der Information, viel mehr nützt sie dem Austausch und fördert die Motivation, übertragene Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Wir erkennen in durchlässigen Kommunikationsstrukturen ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung und planen im Arbeitsalltag deshalb ausreichend Zeit dafür ein.



Dabei geht es nicht um die bloße Information über einen Sachverhalt. Kommunikation in gelebter Form ist ein Dialog, das zielführende Gespräch, der wechselseitige Abgleich von Meinungen, der regelmäßige Austausch über den Fortgang von Arbeiten, den Grad der Zielerreichung, den Bedarf an Unterstützung. So entstehen reibungslose Prozesse, so entstehen Zutrauen und Akzeptanz. So wollen wir arbeiten.



## Unsere Führungskultur

Wir pflegen einen kooperativen, partnerschaftlichen Führungsstil. Im Mittelpunkt stehen Verständnis, Partizipation und gegenseitiger Respekt. Wer kooperativ führt,

- ✓ beteiligt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen,
- ✓ markiert klar umschriebene Aufgaben und Befugnisse,
- ✓ teilt eigene Verantwortungsbereiche mit den Mitarbeitern,
- ✓ erhöht Motivation, Selbstständigkeit und eigenverantwortliches Handeln,
- ✓ fördert die Leistungsbereitschaft,
- ✓ lässt Kreativität und neue Ideen zu,
- ✓ lebt eine offene Kommunikation,
- ✓ schafft sich Freiräume, die für eigentliche Führungsaufgaben genutzt werden können.



Unser partnerschaftlicher Führungsstil setzt die Bereitschaft zur Delegation voraus. Das heißt nicht, Aufgaben aus Bequemlichkeit auf andere abzuwälzen. Wir meinen die klare Zuordnung von Verantwortung und Kompetenzen an einzelne Mitarbeiter oder ein Team, um die bestmögliche Entfaltung von Fähigkeiten, Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein zu fördern. Wer Aufgaben delegiert, lässt sie los. Wer Aufgaben übernimmt, trägt dafür die Verantwortung. Souveräne Führungskräfte unterstützen ihre Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. Sie beziehen die Qualifikation der Mitarbeiter in ihre Entscheidungsprozesse ein und stellen dadurch sicher, dass die Resultate von allen mitgetragen werden.



## **Unsere Mitarbeiterförderung**

Die veränderte Dienstleistungskultur der KVBW setzt bei jedem Einzelnen hohe Lernbereitschaft, Flexibilität und eine ausgeprägte Eigeninitiative voraus. Aus diesem Grund sehen wir in der strukturierten Förderung der fachlichen und sozialen Kompetenz unserer Führungskräfte und Mitarbeiter einen wesentlichen Erfolgsfaktor.



Gespräche und regelmäßige Beurteilungen nach einem einheitlichen Bewertungssystem sollen Stärken und Schwächen sichtbar machen. Führungskräfte erörtern dabei mit jedem Einzelnen, wie Leistung und Verhalten verbessert werden können, zeigen Fördermöglichkeiten und Perspektiven auf. Die Mitarbeiter geben den Führungskräften Rückmeldung über erfolgte Förder- und Unterstützungsmaßnahmen. Erst dieser Dialog macht zielgerichtete Förderung über alle Ebenen möglich.

Mit diesem Referenzprinzip und unseren fortwährenden Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung stellen wir sicher, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter entsprechend der persönlichen Stärken und Fähigkeiten gefördert und eingesetzt wird.



## **Unsere Motivation**

Wir handeln und entscheiden nach Zielen und nutzen Zielvereinbarungen dabei als Führungsinstrument. In regelmäßigen Gesprächen schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass alle Mitarbeiter die übergeordneten Unternehmensziele der KVBW und auch die ihrem Tätigkeitsbereich zugeordneten Teilziele kennen. So entsteht aus Zuständigkeit und Identifikation eine starke, motivierende Kraft.



Wir sorgen dabei für erreichbare und klare Ziele, die nach Inhalt und Zeit definiert sind. Treten neue Entwicklungen oder Erkenntnisse auf, die Auswirkungen auf die Zieldefinition haben oder die Chance zur Zielerreichung beeinflussen, forschen wir nach den Ursachen und veranlassen die erforderlichen Steuerungsmaßnahmen.



## **Unser Verbesserungswille**

Wir wissen, dass nichts perfekt ist. Wer sich am Ziel glaubt, geht zurück. Doch: Nach Perfektion zu streben, löst einen fortwährenden Prozess der Verbesserung aus. Den wollen wir pflegen. Mit konsequenten Analysen unserer Arbeitsprozesse und eng an den Wünschen und Anforderungen unserer Mitglieder orientiert, erschließen wir kontinuierlich Optimierungspotenziale. Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und setzen diese in unserem Arbeitsalltag aktiv um.

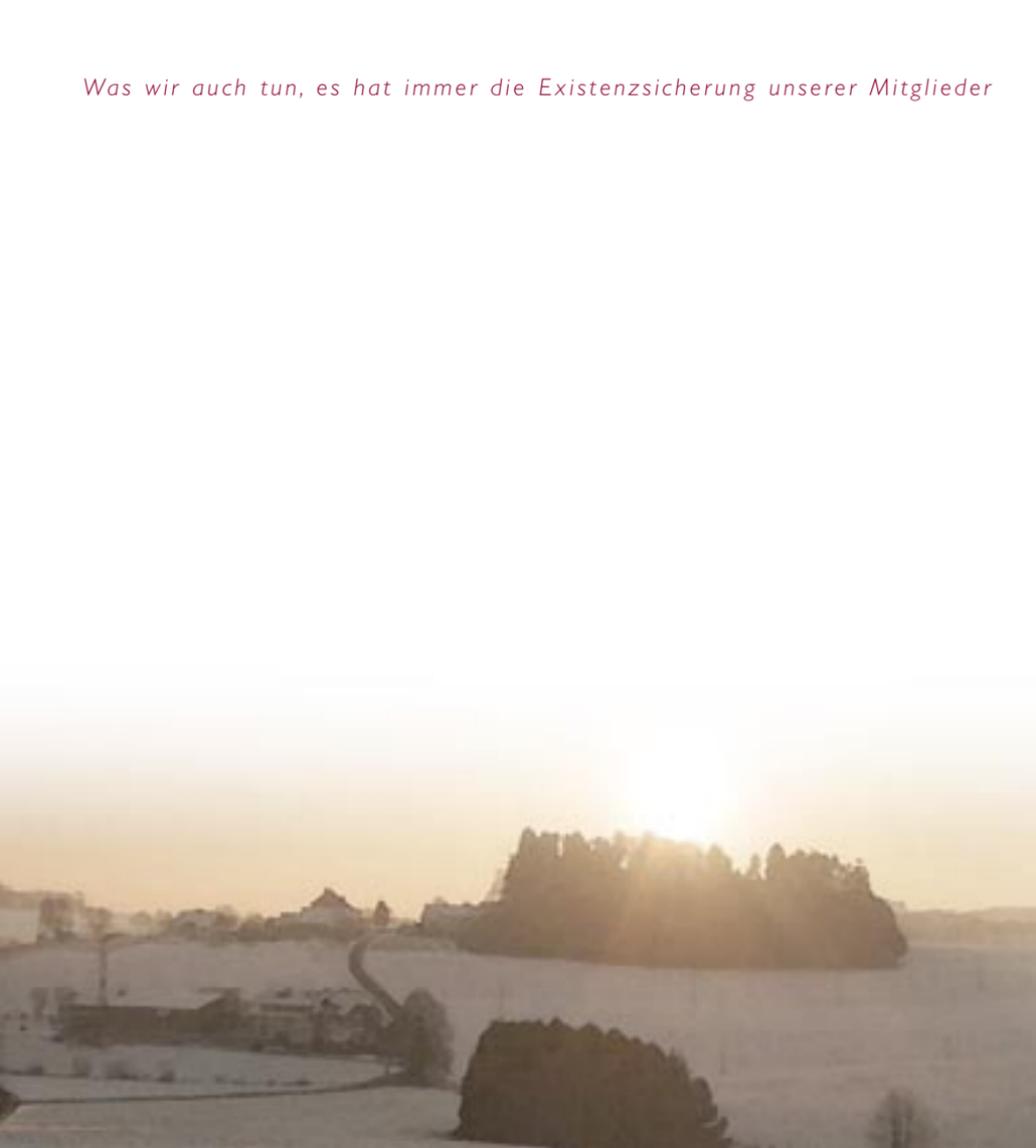


Wir suchen den Vergleich mit den Besten unserer Wettbewerber, weil wir nur so dem Anspruch unseres Leitbildes gerecht werden können, **der** Dienstleister der ersten Wahl für Ärzte und Psychotherapeuten zu sein.

Und weil es unser erklärtes Ziel ist, diesen Anspruch mit Leben zu erfüllen.



*Was wir auch tun, es hat immer die Existenzsicherung unserer Mitglieder*



*zum Ziel. Und damit auch unseren langfristigen Unternehmenserfolg.*

*Alles Gute.*



Kassenärztliche Vereinigung  
Baden-Württemberg  
Albstadtweg 11  
70567 Stuttgart  
Telefon 0711/78 75-0  
Telefax 0711/78 75-274  
[www.kvbawue.de](http://www.kvbawue.de)

Alles Gute.

