

Führungs- und Leitungsgrundsätze Caritasverband Westeifel e.V. Partizipative Führung

Die verschiedenen Führungsebenen verstehen ihren Auftrag gegenüber der Dienstgemeinschaft darin, ihren hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Rahmen zu geben, in dem diese den Zielen des Caritasverbandes entsprechend ihre Arbeit optimal erfüllen und mitgestalten können. (aus dem Leitbild)

Dies heißt in der Konkretisierung, die Betroffenen auf den verschiedenen Ebenen zu Beteiligten zu machen in einer ausgewogenen Mischung aus Management und Führung. Dabei soll unter Management eher die technisch instrumentelle Seite des Führungsgeschehens verstanden werden, unter Führung (Leadership) eher die sozial-kulturelle Komponente. In dieser Ausgewogenheit geht es vor allem darum das

Spannungsfeld zwischen gestalterischen Freiräumen und erforderlicher Kontrolle zu gestalten.

In der aktuellen Literatur wird die Unterscheidung wie folgt beschrieben:

Managerinnen

- ... verwalten
- ... erhalten
- ... imitieren
- ... sind Kopien
- ... akzeptieren den Status Quo
- ... fokussieren sich auf Systeme
- ... verlassen sich auf Kontrolle
- ... sind auf kurzfristige Erfolge aus
- ... fragen nach wie und wann
- ... sind rational und kontrolliert
- ... haben die Bilanz im Auge
- ... machen Dinge richtig

Führerinnen

- ... innovieren
- ... entwickeln
- ... kreieren
- ... sind Originale
- ... fordern den Status Quo heraus
- ... fokussieren sich auf Menschen
- ... setzen auf Vertrauen
- ... denken langfristig
- ... fragen nach was und warum
- ... sind begeistert und begeisternd
- ... haben die Vision im Herzen
- ... machen die richtigen Dinge

aus Neuberger, O (2002) Führen und Führen lassen 8. Auflage Stuttgart Lucius&Lucius

Hierbei richten sie sich nach folgenden Leitsätzen:

Die Person achten

In Treue zum christlichen Menschenbild wird jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter als Person geachtet. Ihre/seine Fähigkeiten und Talente werden ernst genommen und gefördert. (aus dem Leitbild)

Das heißt konkret, das Wort „Eigenverantwortung“ mit Leben zu füllen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst zu nehmen. Das geschieht durch Zuhören, Nachfragen und Verstehen-wollen, durch Toleranz gegenüber dem Anderen und dem Anders-Sein. Achten bedeutet aber auch achtsam zu sein für die individuelle Situation, bedeutet die Orientierung an den Stärken der Mitarbeitenden und deren Leistungen und Erfolge zu würdigen. Es gilt aber auch die jeweilige Situation, sowie die internen und externen Rahmenbedingungen der Organisation als Deutungshorizont (für Leistungsbewertung) kritisch zu reflektieren. Tragende Grundhaltung für die Dienstgemeinschaft ist der Respekt und die Wertschätzung vor der Arbeit des anderen.

Sich gegenseitig vertrauen

Vorgesetzte bringen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen entgegen. Dieses Vertrauen gründet auf der Loyalität, der Leistungsbereitschaft

und der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter. Vorgesetzte schützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor ungerechtfertigter Kritik und vor unberechtigten Erwartungen. (aus dem Leitbild)

Dazu bedarf es grundsätzlich eines eigenen Führungskonzeptes, aus dem ersichtlich wird, wie viel Fachlichkeit, Feld- und Führungskompetenz in Führungshandeln einfließt. Dieses Führungskonzept orientiert sich am Charakter unserer Arbeit und basiert auf Konsensfähigkeit gegenüber dem Leitbild, den hier beschriebenen Führungsgrundsätzen, sowie den beteiligten Akteuren und erhält damit seine Legitimation. Die Reflexion des Führungsverhaltens stellt die Korrekturgröße für den Umgang mit Macht und Verantwortung dar. Damit ist Führung sowohl Haltung als auch Vorbild für Handeln.

Ziele vereinbaren und Verantwortung delegieren

Im Rahmen des jeweiligen Arbeitsauftrages werden Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung, wann immer das betrieblich möglich ist, an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert.

Wichtige Führungsinstrumente sind die Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche: Sie finden regelmäßig – und zwar wenigstens einmal im Jahr – statt. Zielvereinbarungsgespräche beinhalten: Jahresplanung, Projektplanung, Ziel- und Schwerpunktsetzung. Diese Gespräche erleichtern die Selbstkontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungsaufgabe der Vorgesetzten. Vorgesetzte beteiligen die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter an Entscheidungen, die sie in ihrem Arbeitsauftrag und/oder in persönlicher Hinsicht betreffen. (aus dem Leitbild)

Durch die Beteiligung an Entscheidungsprozessen werden MA zu Mitträgern und Mitverantwortlichen von Organisationsentwicklungsprozessen. Die Führungsinstrumente von Zielvereinbarungs-/ Mitarbeitergesprächen sind Mittel um Wissen von MA in der Organisation zu verankern und im Sinne lernender Organisation weiter zu entwickeln. Damit wird ermöglicht, dass der Informations- und Wissensaustausch von der Leitungsebene zu den Mitarbeitenden und umgekehrt sicher gestellt wird.

Informationen austauschen

Im Sinne von Transparenz und weitreichender Mitverantwortung aller findet ein regelmäßiger, zuverlässiger und umfassender Informationsaustausch zwischen

Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Vorgesetzten statt. (aus dem Leitbild)

MA und Führungskräfte tragen im Dialog Verantwortung dafür, dass relevante Informationen zu Wissen in und für die Organisation werden. Es gilt eine Sensibilität zu entwickeln im Sinne von wer spricht (Legitimation des Sprechenden), was ist der vorherrschende Sprachstil und –inhalt und wozu wird gesprochen (Sinn). Es müssen Zeiten und Räume für Kommunikation zur Verfügung stehen. Kommunikationskultur ist mehr als eine Weitergabe von Informationen, sie beinhaltet Begegnung, Gegenseitigkeit und Verbindlichkeit. Klassische Team- und Besprechungsstrukturen

aber auch Medien wie das Carinet oder der interne Mailverkehr gewährleisten einen wirklichen Austausch und fördern die aktive Beteiligung der MA an der Weiterentwicklung des Caritasverbandes Westeifel e.V.

Offenheit und Engagement

Offenheit beim Austausch, Kollegialität und Versöhnungsbereitschaft bei Konflikten kennzeichnen das Arbeitsklima. Engagement und Leistung werden durch Lob und Anerkennung gewürdigt. Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Anregungen zu Entscheidungsfindungen sowie zu Leistungsund

Organisationsverbesserungen sind erwünscht. (aus dem Leitbild)

Motivationsförderung und MA-Begeisterung basieren auf klaren Zielen und einer attraktiven Vision, die gemeinsam entwickelt und getragen wird. Herausforderungen und Bedarfe werden von den MA im Austausch mit Patienten/ Klienten/ Kunden erhoben. Durch die Systematisierung und Priorisierung der Bedarfe hat die Organisation die Möglichkeit, sinnhafte und sinnstiftende Angebote zu entwickeln. Führungskräfte fördern diesen dialogischen Prozess und sorgen für angemessene Rahmenbedingungen und Ressourcenbereitstellung.

Familienfreundlich arbeiten

Der Caritasverband verpflichtet sich, familienfreundlich zu sein. Im Rahmen der

betrieblichen Möglichkeiten geht er auf die persönlichen, familiären Situationen

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

Den Führungskräften fällt die Aufgabe zu mit den MA organisatorische und betriebliche Möglichkeiten zu finden, um familienfreundlich arbeiten zu können. Im Rahmen der Personalentwicklung wird besonders Wert auf die familienunterstützenden Maßnahmen gelegt. Der Familienbegriff bezieht sich hierbei nicht nur auf Zeiten der Kindererziehung, sondern nimmt nach unserem Selbstverständnis gleichwertig die Situation der pflegenden Angehörigen mit in den Blick. Insbesondere bei familiären Krisen sucht die Leitungskraft mit dem/der Mitarbeitenden kurzfristig nach tragfähigen individuellen Lösungen.

Qualitätsorientiert arbeiten

Als komplexe Organisation bedienen wir uns moderner Führungs- und Qualitätsmanagementmethoden und sind uns dabei der Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst. Auftretende Probleme werden durch konstruktive und sachliche Kritik aufgearbeitet und gemeinsam behoben. (aus dem Leitbild)

Kritik wird als Chance und Voraussetzung für Veränderung und Entwicklung verstanden. Insbesondere der Qualitätsbegriff ist einer permanenten kritischen Reflektion zu unterziehen und im Rahmen der Qualitätspolitik und Qualitätsziele zu definieren. Die Konkretisierung muss im Spannungsfeld von Professionalität, verantwortungsvollem Umgang mit Ressourcen, den Bedarfen der Patienten/ Klienten/ Kunden und der Innovationsfähigkeit der Organisation stattfinden. Mit den Mitarbeitenden werden tragfähige Qualitätsentwicklungskonzepte erarbeitet und umgesetzt. Dies geschieht in einem strukturierten gemeinsamen Prozess, der exemplarisch für die Beteiligung der MA an der Organisationsentwicklung gesehen wird.

Beschlossen im Vorstand Caritasverband Westeifel e.V. am 07.12.2011