

LEADERSHIP IS ACTION NOT POSITION



Führungsgrundsätze

*Gemeinsam
in der Region
Heinsberg*

Hinweise • Stichworte • Leitfragen

Caritasverband
für die Region
Heinsberg e.V.



Liebe Kolleg*innen,

wir haben die Führungsgrundsätze für leitende Mitarbeiter*innen im Caritasverband Heinsberg im Rahmen des Projektes Caritas Heinsberg 2020 entwickelt und eingeführt. Gleichzeitig haben wir uns damit verpflichtet, an der kontinuierlichen Umsetzung und Überprüfung der Führungsgrundsätze gemeinsam zu arbeiten und miteinander zu lernen.

Dafür wollen wir im Folgenden zu jedem der 12 Führungsgrundsätze einige Hinweise, Stichworte und Leitfragen vorschlagen, die unsere gemeinsame Reflexion und das gemeinsame Lernen anregen können.

Die Hinweise und Fragen sind – im Unterschied zu den Führungsgrundsätzen selber – eher eine aktuelle Fassung von „internem Arbeitsmaterial“, das wir in gemeinsamer Reflexion und Lernen immer wieder ergänzen, verändern, anpassen, erweitern können und sollen.

Diese gemeinsame Aufgabe der kontinuierlichen Anpassungen hilft uns – so unsere Absicht – die Führungsgrundsätze „zum Leben“ zu bringen, unser Handeln als Führungskräfte im Sinne der Grundsätze nachhaltig zu entwickeln.



Führungsgrundsätze

Wir, die leitenden Mitarbeiter*innen im Caritasverband Heinsberg, beachten folgende Grundsätze:

1. Wir begegnen einander mit Respekt, Achtung und Wertschätzung. Dabei sind die christlichen Grundwerte und unser Leitbild unser Handlungsleitfaden.
2. Wir beziehen die Mitarbeiter*innen in angemessener Form in Entscheidungsprozesse mit ein, damit ein Miteinander entsteht und gelebt wird.
3. Wir beachten die individuellen Lebensphasen aller Mitarbeiter*innen und versuchen, sie bei unserer Organisation zu berücksichtigen.
4. Wir handeln verantwortlich und halten Absprachen zuverlässig ein.
5. Wir pflegen eine konstruktive Beschwerde- und Fehlerkultur, um uns ständig zu verbessern.
6. Wir sind Vorbild für unsere Mitarbeiter*innen und agieren nachvollziehbar und zielorientiert.
7. Wir fördern die positive Entwicklung und die Kompetenzen unserer Mitarbeiter*innen. Wir übertragen Verantwortungsbereiche und schaffen Freiraum für neue Ideen.
8. Wir erwarten Loyalität und Verschwiegenheit von unseren Mitarbeiter*innen und verhalten uns selbst ebenfalls loyal und verschwiegen.
9. Wir beachten die Wirtschaftlichkeit und die Kundenzufriedenheit unseres Verantwortungsbereiches.
10. Wir scheuen uns nicht, mutig neue Wege zu gehen.
11. Wir sind offen für Veränderungsprozesse, um unsere Arbeit ständig den aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen.
12. Wir verpflichten uns, an der kontinuierlichen Umsetzung der Führungsgrundsätze zu arbeiten, indem wir unser Führungshandeln regelmäßig reflektieren, gemeinsam lernen und die Führungsgrundsätze miteinander überprüfen und wenn notwendig anpassen.

1. Wir begegnen einander mit Respekt, Achtung und Wertschätzung. Dabei sind die christlichen Grundwerte und unser Leitbild unser Handlungsleitfaden.

Erläuternde Hinweise:

- Respekt, Achtung und Wertschätzung prägen unsere Haltung gegenüber und im Umgang mit allen Menschen, mit denen wir in unserer professionellen Aufgabe und Rolle zusammen kommen – Ehrenamtliche, Vorgesetzte, Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen, Kunden, Klienten, Patienten, Angehörige ... Daran „erkennt“ man uns.
- Wir verstehen, vertreten und leben eine christliche Unternehmenskultur und nutzen unser Leitbild als Orientierung und Maßstab.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie können wir unsere Haltung im professionellen Umgang mit den Menschen überprüfen und noch weiter verbessern?
- Wie und wodurch prägen wir unsere christliche Unternehmenskultur?
- ...

2. Wir beziehen die Mitarbeiter*innen in angemessener Form in Entscheidungsprozesse mit ein, damit ein Miteinander entsteht und gelebt wird.

Erläuternde Hinweise:

- Mit unserer Rolle als Führungskraft auf den verschiedenen strukturellen Ebenen unseres Verbandes ist eine ständige Herausforderung untrennbar verbunden: Entscheidungen - auch situativ bzw. ungeplant - zu treffen.
- Wir sind uns bewusst, dass nicht jede Entscheidung, die wir treffen oder treffen müssen, bei unseren Mitarbeiter*innen auf generelle Zustimmung trifft. Ein Miteinander kann aber nur dort entstehen, wo Entscheidungen angemessen erklärt, eventuelle Irritationen gemeinsam besprochen und - soweit möglich - die Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie gestalten wir die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse?
- In welchen Entscheidungssituationen können wir in welcher Form Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse einbeziehen?
- Wie kommunizieren wir Entscheidungen gegenüber den Mitarbeitenden?
- Wie gehen wir mit Widerstand, Irritationen, Motivationsverlust um?
- ...

3. Wir beachten die individuellen Lebensphasen aller Mitarbeiter*innen und versuchen, sie bei unserer Organisation zu berücksichtigen.

Erläuternde Hinweise:

- Wir verantworten als Führungskräfte die Unterstützung, Förderung und Entwicklung unserer Mitarbeiter*innen in den Einrichtungen, Diensten und Angeboten. Wir sind die „eigentliche“ Personalentwicklung unseres Verbandes.
- Wir kennen die Personen, haben aus der alltäglichen Zusammenarbeit und dem gegenseitigen Feedback die unmittelbarste Erfahrung und Einschätzung zu den Stärken und Schwächen, den Potentialen der Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebensphasen.
- Wir regen an und initiieren Maßnahmen (Beratung, Coaching, Fort-/Weiterbildung, Aufgaben- oder Verantwortungsveränderung usw.), die unseren Mitarbeitenden in ihrer eigenen Entwicklung und im Zusammenspiel mit den Kolleg*innen helfen und achten mit Blick auf Nachfolgeplanung, wer das Potential für eine leitende Funktion hat.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie organisieren wir unsere Rolle als Personalentwickler?
- Welche Instrumente nutzen wir dafür?
- Welche Unterstützung holen wir uns dafür intern oder extern?
- Wie kommunizieren wir unsere Wahrnehmungen und Einschätzungen gegenüber den Mitarbeiter*innen?



4. Wir handeln verantwortlich und halten Absprachen zuverlässig ein.

Erläuternde Hinweise:

- Wir haben als Führungskräfte in mehrfacher Hinsicht eine hohe Verantwortung gegenüber uns selber, gegenüber den Mitarbeiter*innen, den Kunden und Klienten, der Qualität unserer Angebote und Dienste und nicht zuletzt gegenüber dem Caritasverband.
- Ein zentraler Faktor, um dieser Verantwortung gerecht zu werden ist, dass wir unsere Entscheidungen und Absprachen eindeutig und zuverlässig einhalten – Verbindlichkeit spürbar leben.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie gebrauche und unterstütze ich meine Selbstreflexion in der Realisierung dieser hohen Verantwortung?
- Woran erkennen meine Kollegen und Mitarbeitenden meine Verbindlichkeit?
- Was kann ich noch anders oder besser tun?
- Wie gehe ich mit meinen Grenzen um?
- ...

5. Wir pflegen eine konstruktive Beschwerde- und Fehlerkultur, um uns ständig zu verbessern.

Erläuternde Hinweise:

- Wir akzeptieren, dass auch Fehler in unserem verantwortungsvollen Tun passieren können. Wir wollen Fehler selbstverständlich nicht wiederholen, sondern aus unseren Fehlern lernen.
- Wenn unsere Kunden, Klienten, Angehörigen und Mitarbeitenden mit etwas unzufrieden sind, wünschen wir uns, dass sie dies möglichst zeitnah und offen ansprechen.
- Irritationen und Beschwerden nehmen wir offen, systematisch und konstruktiv an. Sie sind für uns wichtige Hinweise und Anlässe zur Verbesserung.
- Wir sprechen Fehler – auch eigene – an und arbeiten sie auf.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie souverän und angemessen gehe ich mit Kritik um?
- Wieviel Selbstbewusstsein und Selbstreflexion habe ich, um aus Fehlern und Beschwerden zu lernen?
- Wie sehr nutze ich die Infragestellung von dysfunktionalen Routinen und eingespielten Mustern und lerne durch Ver-Lernen?



- Was hilft mir dabei?
- Wie nachvollziehbar hole ich mir Feedback ein und wie angemessen gebe ich Feedback?
- Was könnte ich noch anders oder besser tun, wovon mehr oder weniger?
- ...

6. Wir sind Vorbild für unsere Mitarbeiter*innen und agieren nachvollziehbar und zielorientiert.

Erläuternde Hinweise:

- Wir orientieren unser Denken, Handeln und unsere Kommunikation an den vereinbarten Zielen.
- Wir begleiten die Umsetzung unserer Ziele nachvollziehbar und tragen erkennbar die Verantwortung für die Ergebnisse.
- Wir fördern und koordinieren und würdigen Ergebnisse und Engagement.
- Wir sind spürbar Vorbild für unsere Mitarbeiter*innen und hinterfragen und erklären unser Tun.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie offen und nachvollziehbar gehe ich mit meiner Rolle um?
- Wie viel Belastung spüre ich in dem Anspruch Vorbild zu sein?
- Wie kann ich mögliche eigene Unsicherheit aushalten, Zweifel zulassen und Fehler akzeptieren?
- Was hilft mir dabei?
- ...

7. Wir fördern die positive Entwicklung und die Kompetenzen unserer Mitarbeiter*innen. Wir übertragen Verantwortungsbereiche und schaffen Freiraum für neue Ideen.

Erläuternde Hinweise:

- Wir erkennen Talente und Fähigkeiten, Potenziale und Stärken unserer Mitarbeiter*innen und fördern sie.
- Wir delegieren, wir wagen Projekte, wir fördern, trainieren und fordern auch durch die Übertragung von Verantwortung und neuen Aufgaben.
- Wir setzen unsere Mitarbeiter*innen entsprechend ihren Fähigkeiten ein und sorgen für ein gutes Zusammenspiel.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie organisiere ich individuelles und gemeinsames Lernen und Entwicklung?
- Welche Instrumente der Personalentwicklung und welche Lern-Formate nutze ich?
- Woher hole ich mir intern oder extern Unterstützung?
- Wie klar und angemessen kläre ich mit den Mitarbeiter*innen meine Einschätzungen und die Optionen der jeweiligen individuellen Entwicklung?
- ...

8. Wir erwarten Loyalität und Verschwiegenheit von unseren Mitarbeiter*innen und verhalten uns ebenfalls loyal und verschwiegen.

Erläuternde Hinweise:

- Wir erinnern uns an den 6. Führungsgrundsatz: „Wir sind Vorbild ...“. Schon deswegen können wir nur das von unseren Mitarbeiter*innen einfordern, was wir selber vorleben – Loyalität und Verschwiegenheit.
- Wir hören zu und geben Orientierung durch Klarheit im Ausdruck und in den Inhalten. Gleichzeitig geben wir Sicherheit, dass das, was wir intern oder bilateral besprechen, vertraulich bleibt. Es sei denn, wir vereinbaren gemeinsam etwas anderes.
- An Distanzierungen, Gerüchten, dem „Flurfunk“ beteiligen wir uns nicht. Wir kommunizieren loyal und zugewandt, unterstützen Identifikation mit der gemeinsamen Sache und wahren Verschwiegenheit wo nötig.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie offen bzw. transparent gehe ich in der Kommunikation auch mit den Themen oder Punkten um, über die ich Stillschweigen halte?

- Wie nachvollziehbar erkläre ich, wenn ich aus Loyalitäts- oder Verschwiegenheitsgründen etwas nicht aussprechen kann und bleibe in der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter*innen glaubwürdig?
- Wie unterstütze ich die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Caritas, unserem Leitbild, unseren Werten, unseren Leistungen und Angeboten?
- Welche und wie viel Loyalität erwarte ich auch mir gegenüber?
- ...

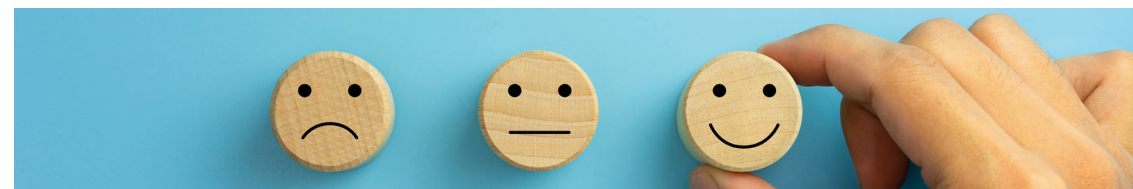
9. Wir beachten die Wirtschaftlichkeit und die Kundenzufriedenheit unseres Verantwortungsbereichs.

Erläuternde Hinweise:

- Wir können unsere Angebote, Hilfen und Dienstleistungen als Sozialunternehmen für unsere Kunden und Klienten nur dann gut erbringen und gestalten, wenn unsere Arbeit gleichzeitig wirtschaftlich darstellbar ist.
- Dieser Verantwortung werden wir dadurch gerecht, dass wir unsere Kostenstellen transparent und nachhaltig managen und uns – wo immer möglich – um zusätzliche Finanzierungen bemühen.
- Wir setzen uns dabei auch im Rahmen unserer Möglichkeiten ein, um die sozialpolitischen Rahmenbedingungen und administrativen Vorgaben für unsere Arbeit immer wieder angemessen anzupassen.
- Wir handeln anwaltschaftlich im Sinne der Perspektive der Menschen, für die wir da sind und sichern und entwickeln die Qualität unserer Angebote für unsere Kunden.
- Die Zufriedenheit unserer Kunden ist dabei unsere Richtschnur.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie gehen wir mit dem Dilemma zwischen dem Anspruch an unsere soziale Arbeit und den teilweise auferlegten finanziellen Einschränkungen um?
- Wie sichern und verbessern wir die Wirtschaftlichkeit unserer Arbeit? Was könnten wir noch anders tun?
- Wie überprüfen, sichern und verbessern wir die Qualität unserer Angebote, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen?
- ...



10. Wir scheuen uns nicht, mutig neue Wege zu gehen.

Erläuternde Hinweise:

- Wir beharren nicht, sondern akzeptieren, dass Veränderung die nahezu einzige Konstante ist.
- Wir erkennen „Gefahren“ und machen sie zu „Risiken“. Wir wagen uns, sind mutig und erproben neue Wege.
- Wir ermutigen uns und unsere Mitarbeiter*innen gegenseitig.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Wie bewusst und transparent managen wir Risiken?
- Was stärkt unseren Mut?
- ...

11. Wir sind offen für Veränderungsprozesse, um unsere Arbeit ständig den aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen.

Erläuternde Hinweise:

- Wir sind aufmerksam für Veränderungsanforderungen, erkennen die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen und schaffen Freiraum für deren Umsetzung und für die Entwicklung unseres Unternehmens.
- Wir erklären notwendige Veränderungen, organisieren den Veränderungsprozess, verstehen die Dynamik und regulieren das Tempo.
- Wir nehmen unsere Mitarbeiter*innen in der Veränderung aktiv mit, fördern den offenen Dialog über Zweifel und Ängste, unterstützen die Entwicklung von Ideen zur gemeinsamen Bewältigung der Herausforderungen.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Was unterstützt uns und hilft uns in den Veränderungsprozessen?
- Wie können wir die zum Teil umfassenden Veränderungsnotwendigkeiten verstehen, bewusst machen und die daraus resultierenden Aktionen nachvollziehbar kommunizieren und organisieren?
- Was gibt uns und unseren Mitarbeiter*innen Orientierung und Halt in Veränderungen?
- Wie erreichen wir, dass zumindest die meisten Mitarbeiter*innen die Veränderung verstehen und mittragen?
- ...



12. Wir verpflichten uns, an der kontinuierlichen Umsetzung der Führungsgrundsätze zu arbeiten, indem wir unser Führungshandeln regelmäßig reflektieren, gemeinsam lernen und die Führungsgrundsätze miteinander überprüfen und wenn notwendig anpassen.

Erläuternde Hinweise:

- Wir verstehen uns als „lernende Organisation“. Als leitende und Verantwortung tragende Mitarbeitende sind wir Motor von Entwicklung und Verbesserung. Daran werden wir von unseren Mitarbeiter*innen und von unseren Kolleg*innen und Vorgesetzten gemessen.
- Wir wollen unsere Führungsgrundsätze ambitioniert und kontinuierlich „mit Leben“ füllen. Dass wir danach handeln, soll im beruflichen Alltag und darin, wie wir unsere Rolle als Führungskräfte ausfüllen, sicht- und spürbar sein.
- Für die Umsetzung unserer Führungsgrundsätze haben wir systematisch und regelmäßig „Haltepunkte“, Räume und Anlässe zur gemeinsamen Reflexion und zum kollegialen Lernen vereinbart und nutzen sie engagiert und verbindlich.

Fragen zur Orientierung und Bearbeitung:

- Was unterstützt uns in der regelmäßigen Reflexion und dem gemeinsamen Lernen?
- Wie können wir im „Alltag“ unseres Führungshandelns immer wieder den Bezug zu den Führungsgrundsätzen herstellen?
- An welchen Stellen überfordern wir uns mit den ambitionierten Führungsgrundsätzen?
- Woran würde ich erkennen, dass ich und wir auf einem guten Weg sind?
- Was sollten wir im ständigen weiteren Prozess noch ändern oder ergänzen – die Führungsgrundsätze möglicherweise „fortschreiben“?
- ...



Caritas Heinsberg.
*Gemeinsam in der
Region Heinsberg!*

Caritasverband für die Region Heinsberg e.V.
Gangolfusstraße 32
52525 Heinsberg

Telefon: 02452 9192 0
Fax: 02452 9192 24
Email: info@caritas-hs.de
Website: www.caritas-heinsberg.de

Vorstand: Gottfried Küppers & Marion Peters