

## Führungsleitlinien

### Zur Entstehung:

Diese Führungsleitlinien bauen auf früher formulierten Texten auf. Sie wurden von Führungskräften erarbeitet und mehrfach diskutiert. Sie spiegeln eine Übereinkunft aller Führungskräfte in der Stiftung, dass die Leitlinien für sie handlungsleitend sind und sie sich daran orientieren. Die heutige Form ergibt sich aus Gesprächen in denen diese Leitlinien entwickelt, erarbeitet und angenommen wurden. Im Laufe der Zeit muss dieser Konsens immer wieder überprüft und ggf. neu gefasst werden.

### Präambel

**Rahmen und Basis für Führungshandeln ist das Christliche Menschenbild. Führung findet in diesem Wertebezug statt. Führung dient den Menschen für die die Stiftung (das Unternehmen) arbeitet und die im Unternehmen arbeiten: Sie sollen das Leben in Fülle haben<sup>1</sup>.**

Für die Führungsaufgabe und die Rolle der Führungskräfte sowie für die Maßstäbe und Grundsätze des Führungshandelns ist diese spezifische Ausprägung des Unternehmens konstitutiv. Menschen brauchen um erfolgreich handeln zu können und sich persönlich wohl und angenommen zu fühlen Klarheit und Stabilität, Orientierung in Wandel und Veränderung. Die nachfolgenden Führungsleitlinien beschreiben den Rahmen und die Aufgaben der Führungskräfte. Dabei orientieren sich diese Leitlinien nicht nur an funktionalem Management-Knowhow, sondern beziehen andere Erfahrungsbereiche des persönlichen Umgangs mit ein.

### 1. Vertrauen

Im Kontext des Glaubens spielt das Vertrauen auf Gott und in die Menschen eine wesentliche Rolle. Im Unternehmen sind Glaubwürdigkeit und Vertrauen die Basis für autonomes und qualitätvolles Handeln, v.a. aber für Motivation, Engagement und Identifikation. In Verbindung damit stehen folgende Handlungsprinzipien:

- Vorgesetzte interessieren sich für die Menschen, die sie führen und für deren Arbeit, positive Grundeinstellung der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern/innen
- Freiräume, Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft fördern und fordern
- Laufend und systematisch Informationen geben, Zusammenhänge herstellen, auf Anfragen der Mitarbeiter/innen reagieren
- Kommunikation und offenen Umgang i.S. eines Dialogs miteinander fördern
- Mitarbeitern/innen etwas zutrauen, Vertrauen schenken, Kompetenzen einräumen
- Stärken stärken und einbinden für das gemeinsame Wachsen, Eingehen auf die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen
- Offen und konstruktiv mit Fehlern und Versäumnissen umgehen und sie zulassen, sie als Chance für Lernen und Veränderung im Unternehmen deuten
- Kooperation ermöglichen und fördern, Mitarbeiter/innen beteiligen
- Vorbild sein, glaubwürdig sein

<sup>1</sup> Bezug zu Joh. 10,10b. Gemeint ist: gute Führung soll mehr als nur Funktionalität und Effizienz im Unternehmen bewirken. Als Lebens- und Dienstgemeinschaft und Teil von Kirche sind wir mehr als das.

## 2. Verantwortung

Führung bedeutet Verantwortung zu übernehmen für die Entwicklung des Unternehmens, durch verbessern der Leistungen für die Nutzer und Kunden und durch die Sorge für die Mitarbeiterschaft. Dies geschieht durch persönliches Handeln, aber auch durch strukturelle/ institutionelle Mittel (Prozesse, Qualitätsvorgaben, Entscheidungen). Verantwortung bedeutet aktives Handeln, entscheidet v.a. in Konflikten und unsicherer Lage. Verantwortung wahrzunehmen heißt auch, Prozesse zu initiieren und zu begleiten, nicht zuletzt aber auch, sie zu überwachen und auszuwerten und Schlüsse für die Zukunft des Unternehmens und für das eigene Führungshandeln zu ziehen.

- Partizipation und Transparenz ermöglichen
- Work-life-Balance im Blick behalten, Mitarbeiter/innen vor Selbstausbeutung schützen
- Kritik geben und annehmen, Leistung einfordern, wo nötig
- Kultur der Anerkennung entwickeln, zu Feedback einladen
- Für gerechte Arbeitsbedingungen sorgen und die Potenziale der Menschen zur Geltung bringen (Geschlecht, Alter, „Diversity“, Religion, Rasse, Behinderung usw.)
- Mit Zielen führen
- Initiative zeigen und zulassen, eingreifen, wenn es nötig ist
- Impulse zur Entwicklung der Mitarbeiterschaft zu geben
- Konflikte regeln, für Spielregeln sorgen

## 3. Unternehmerisches Handeln<sup>2</sup>

- **Leistungsmotivation oder besser: Lust an einer positiven Verbesserung:**  
Wir begeistern uns und unsere Mitarbeiter/innen für unsere Arbeit, unsere Ziele. Wir vermitteln Visionen. Wir wollen unser Unternehmen entwickeln und vorankommen. Dafür motivieren wir unsere Mitarbeiter/innen.
- **Eigeninitiative und Unabhängigkeitsstreben:**  
Wir machen uns von anderen unabhängiger und entscheiden im Interesse unserer Kunden/innen<sup>3</sup> und des Unternehmens und nicht primär von andern Einflussnehmern. Wir handeln aus uns selbst heraus.
- **Kreativität:**  
Wir wollen Neues erfinden, um besonders zu sein. Fantasie ist gefragt. Unser Handeln ist oft noch sehr von den einengenden Rahmenbedingungen des Sozialstaates geprägt. Wir müssen uns hier „entgrenzen“. Wir erschaffen etwas für unsere Klienten und gestalten Neues.

---

<sup>2</sup> Der Unternehmensbegriff ist ungewohnt, teilweise missverständlich. Gemeint ist v.a. die Tatsache, dass seit einiger Zeit Wettbewerb und Konkurrenz, betriebswirtschaftliche Zwänge und Chancen einerseits und steter Wandel, Veränderung und Notwendigkeit sich anzupassen andererseits unsere Arbeit prägen.

<sup>3</sup> Der Kundenbegriff ist im Sozialbereich nach wie vor umstritten. Hier ist v.a. der Kunde gemeint, dessen Bedürfnisse und Ansprüche besondere Beachtung erfordern.

- **Risikobereitschaft:**  
Bislang sind wir es sehr gewohnt abgesichert zu sein. Mit Risiken gehen wir sehr vorsichtig um. Sie einzugehen ist ein Merkmal unternehmerischen Handelns, aber es muss immer eingeschätzt werden. Wenn wir etwas investieren, müssen wir die finanziellen Konsequenzen die daraus entstehen genau kennen und wissen, was wir verlieren können. Risikobereitschaft heißt nicht, ins Blaue hinein zu planen. „Das Leben ist ein ständiges Risiko“. Hier lohnt es sich, den Blick zu erweitern über die finanziellen Risiken hinaus auf die Risiken, die z.B. unsere Mitarbeiter/innen eingehen, wenn sie „Selbstbestimmung“ zulassen, und auf die Verantwortung, die sie hier tragen. Ihre Risikobereitschaft bedeutet auch Wachstum und Freiheit für einen anderen Menschen.
- **Emotionale Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen:**  
Wir wissen, dass wir gemeinsam stark und erfolgreich sind. Wir geben einen verlässlichen Rahmen und bieten unterstützende Arbeitsbeziehungen an und ermöglichen damit Stabilität. Misserfolge gibt es auch. Wir sind dankbar für die Arbeit und bewältigen sie gemeinsam. Vor allem wenn Projekte scheitern ist es wichtig, Erkenntnisse daraus zu ziehen und die Mitarbeiter/innen zu motivieren, weiter zu machen. Der Blick nach vorne zählt. Das setzt voraus emotional im Lot zu sein und einen wachen Blick für das Umfeld zu haben, zu spüren, wo die anderen sind und was mit ihnen möglich ist. Und nicht zuletzt, den festen Willen zu haben, die Ziele, die wir haben, auch in der Praxis umsetzen zu können und zu wollen.
- **Problemlösungsfähigkeit:**  
Das meint sich auf unbekanntem Terrain zu bewegen und dort Lösungen zu finden. Gebiete, auf denen unsere Kompetenzen nicht liegen, zu bearbeiten und sich dort zu Recht zu finden. Wir sind als Unternehmer fähig, die Spielregeln anderer Bereiche zu erforschen und auszuprobieren. Über Routineaufgaben hinaus verstehen wir uns als Führungskräfte verpflichtet, nach neuen, ungewöhnlichen Lösungen zu suchen. Unsere Verantwortung ist es, komplexe Probleme zu bearbeiten und zu lösen, auch das, was auf den ersten Blick unlösbar scheint.

Stiftung Haus Lindenhof

Verabschiedet am 18.07.2013 in der Führungskräftekonferenz