



Grundsätze für Führung
und Zusammenarbeit
im AGJ-Fachverband

Unser Leitbild

Der AGJ-Fachverband für Prävention und Rehabilitation in der Erzdiözese Freiburg e.V. ist ein Fachverband der katholischen Kirche und Teil der Caritas.

Auftrag und Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gründen im Sendungsauftrag Jesu. Der katholischen Soziallehre entsprechend setzt sich der Verband für die Rechte und die Würde des Menschen ein.

Der AGJ-Fachverband ist eine Dienstgemeinschaft im Sinne der Caritas. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen sich um einen respektvollen Umgang miteinander und streben konstruktive Konfliktlösungen an. Der Leitungsstil ist transparent und partizipativ.

In den einzelnen Aufgabenbereichen bieten die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Hilfe suchenden Menschen Begegnung und Hilfe an, die den anderen in seiner Einzigartigkeit und Andersartigkeit akzeptieren.

Die Hilfe ist teilhabeorientiert. Sie orientiert sich an den Möglichkeiten und Ressourcen der Hilfe suchenden Menschen, stärkt ihr Vertrauen in das Leben, fördert ihre eigenen Fähigkeiten und soll bewirken, dass sie ihre individuellen und sozialen Lebensmöglichkeiten besser wahrnehmen und verwirklichen können.

Der AGJ-Fachverband bezieht im staatlichen, gesellschaftlichen und kirchlichen Raum Position für Hilfe suchende Menschen und wirkt an der Gestaltung des Sozialstaates im Hinblick auf eine gerechte Verteilung von Lebenschancen mit.

Alle Einrichtungen des Verbandes arbeiten auf der Grundlage eines internen Qualitätsmanagementsystems. Zielsetzung ist die kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung aller Leistungsangebote.



Präambel

„Der AGJ-Fachverband ist eine Dienstgemeinschaft im Sinne der Caritas. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen sich um einen respektvollen Umgang miteinander und streben konstruktive Konfliktlösungen an. Der Leitungsstil ist transparent und partizipativ.“

(Auszug aus dem Leitbild des AGJ-Fachverbandes)

Die **Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit** konkretisieren den im Leitbild genannten Anspruch in Bezug auf den Umgang aller im Verband tätigen Personen miteinander sowie das Führungsverhalten. Sie definieren Aufgaben für alle Beteiligten und unterstützen entsprechende Strukturen. Unser Ziel: Wir lassen die in unserem Leitbild benannten christlichen Grundwerte und -haltungen in konkretes Handeln münden und leben sie im Arbeitsalltag miteinander – kollegial und zwischen allen Hierarchieebenen.

Freiburg, im Februar 2015

Ziele erreichen

Wir arbeiten auf der Grundlage eines strategischen Managements. Unter Berücksichtigung der Vereinssatzung und gesellschaftspolitischer Entwicklungen bestimmen wir die langfristige Ausrichtung des Verbandes. Führungskräfte und Mitarbeiter werden an der Umsetzung beteiligt.

Die im Rahmen des strategischen Managements entwickelten Ziele dienen auf allen Ebenen der Sicherung und kontinuierlichen Entwicklung der Satzungsvorgaben und Leistungsangebote des Verbandes.

Sie basieren auf der Analyse aktueller und der Prognose künftiger Entwicklungen. Wir legen die Verantwortung für die Erreichung unserer Ziele klar fest.



Als Teil der strategischen Führungsebene übernehme ich Verantwortung, indem ich...

- mich an der Festlegung der strategischen Ziele des Verbandes beteilige
- die strategischen Ziele und die inhaltliche Ausrichtung an die Einrichtungsleitungen kommuniziere und bei Bedarf die Mitarbeitervertretung einbeziehe
- die Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfe und
- die Zielsetzungen und Maßnahmen den sich verändernden Bedingungen anpasse

Als Teil der operativen Führungsebene (Einrichtungsleitung) übernehme ich Verantwortung, indem ich...

- meinen Vorgesetzten über Veränderungen informiere, die Einfluss auf die strategische Ausrichtung haben können
- bei der Festlegung der Einrichtungsziele die strategische Ausrichtung des Verbandes, die Interessen der Einrichtung und der Mitarbeiter berücksichtige
- die Erreichung der Zielsetzungen in regelmäßigen Abständen überprüfe und ggf. geeignete Maßnahmen einleite

Als Mitarbeiter übernehme ich Verantwortung, indem ich...

- meinen direkten Vorgesetzten über Veränderungen informiere, die Einfluss auf die Einrichtungsziele haben können
- mich an der Erreichung der Ziele beteilige
- bereit bin, mich auf veränderte Aufgaben und Bedingungen einzustellen

Bei der Erreichung von Zielen achten wir besonders darauf, dass wir...

- gesellschaftspolitische Entwicklungen, die Interessen und das Fachwissen von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Festlegung von Zielen angemessen berücksichtigen und dadurch die Weiterentwicklung des Verbandes fördern
- festgelegte Ziele ausreichend operationalisieren und dadurch Handlungssicherheit schaffen
- durch Transparenz und Kommunikation die Identifikation der Mitarbeiter mit unseren Zielen stärken

Verantwortung (über-)tragen

Wir alle tragen Verantwortung. Innerhalb des uns übertragenen Aufgabenbereichs handeln und entscheiden wir selbständig. Die Festlegung von Aufgabenbereichen schafft klare Zuständigkeiten und sorgt für die Übernahme von Verantwortung.

Der Verantwortungsbereich und die Befugnisse des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft sind in der jeweiligen Stellenbeschreibung festgelegt. Daneben werden Dienstanweisungen, Beauftragungen und insbesondere das QM-System genutzt, um die Zusammenarbeit zu definieren und zu optimieren. Führungskräfte und Mitarbeiter kennen sowohl ihren eigenen als auch den Handlungsrahmen ihres Vorgesetzten und aller anderen relevanten Personen bzw. Positionen.



Als Vorgesetzter übernehme ich Führungsverantwortung, indem ich...

- Mitarbeiter einsetze, die den Stellenanforderungen gerecht werden
- die Aufgaben der Mitarbeiter meines Bereiches koordiniere
- meine Mitarbeiter angemessen einarbeite und informiere
- mit den Mitarbeitern Ziele festlege und deren Erreichung überprüfe
- den Erfolg der Arbeit meiner Mitarbeiter kontrolliere und Feedback gebe
- nicht in den Arbeitsbereich meiner Mitarbeiter eingreife, außer wenn Gefahr in Verzug ist oder wenn gegen gesetzliche Bestimmungen verstoßen wird
- die aktuellen Stellenbeschreibungen jährlich im Rahmen der Mitarbeitergespräche überprüfe und anpasse
- im Rahmen meiner Fürsorgepflicht überprüfe, ob meine Mitarbeiter sowohl fachlich als auch persönlich mit der ihnen übertragenen Verantwortung zurechtkommen

Als Mitarbeiter übernehme ich Handlungsverantwortung, indem ich...

- bei der Festlegung von Zielen mitwirke
- die mir übertragene Verantwortung annehme und in diesem Rahmen selbständig und eigenverantwortlich arbeite und entscheide
- meine Arbeit im Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten reflektiere
- einen ausreichenden Informationsfluss gewähre
- mich mit Mitarbeitern der selben Ebene abstimme
- meiner Rückmeldepflicht nachkomme, wenn ich mit der übertragenen Verantwortung über- oder unterfordert bin

Bei der Übertragung von Verantwortung achten wir besonders darauf, dass wir...

- Ziele und Verantwortungsbereiche genau definieren
- Handlungs- und Führungsverantwortung trennen
- als Vorgesetzter nicht in den übertragenen Verantwortungsbereich von Mitarbeitern eingreifen (keine Rücknahme von Verantwortung, außer bei Gefahr im Verzug)
- als Mitarbeiter unsere Verantwortung nicht zurückgeben (Rückübertragung von Verantwortung)
- unser QM-System kontinuierlich weiterentwickeln

Entscheidungen treffen und umsetzen

Wir legen Entscheidungswege und -kompetenzen eindeutig fest. Getroffene Entscheidungen sind transparent und verbindlich. Dadurch schaffen wir Handlungssicherheit für alle Beteiligten.

Klare Entscheidungswege verringern den Zeit- und Kostenaufwand bei der Entscheidungsfindung, erhöhen die Transparenz und geben Orientierung.



Als Vorgesetzter übernehme ich Führungsverantwortung, indem ich...

- das Kongruenzprinzip¹ beachte, d. h. nicht nur Aufgaben, sondern auch die zu ihrer Erfüllung notwendigen Entscheidungskompetenzen übertrage
- Entscheidungen unter Einbeziehung des Wissens und der Meinungen aller relevanten Personen treffe und die Mitarbeiter darüber informiere
- die Verantwortung für die Umsetzung von Entscheidungen trage

Als Mitarbeiter übernehme ich Handlungsverantwortung, indem ich...

- die Verantwortung für die Ausführung der mir übertragenen Aufgaben trage
- die mir übertragenen Entscheidungskompetenzen annehme und in diesem Rahmen eigenverantwortlich entscheide
- die notwendigen Informationen zur Entscheidungsfindung liefere
- die Entscheidungen meines Vorgesetzten vertrete und umsetze

Im Umgang mit Entscheidungen achten wir besonders darauf, dass wir...

- alle notwendigen Entscheidungen treffen, anstatt diese aus Angst vor Fehlentscheidungen oder Konflikten zu vermeiden
- nicht vorschnell entscheiden, sondern alle relevanten Informationen berücksichtigen
- Konflikte vermeiden, die durch Rücknahme oder Rückgabe von Entscheidungskompetenzen oder Verletzung des Kongruenzprinzips entstehen
- Entscheidungen transparent machen und dadurch deren Akzeptanz erhöhen
- alle relevanten Personen in den Entscheidungsprozess einbeziehen und damit die Qualität der Entscheidung sowie deren anschließende Akzeptanz erhöhen
- Die MAV ggf. rechtzeitig informieren bzw. einbeziehen

¹Das Kongruenzprinzip ist ein Organisationsgrundsatz und besagt, dass Delegation nur dann optimal funktionieren kann, wenn sowohl Aufgabe als auch Kompetenz und Verantwortung an einen Mitarbeiter übertragen werden. Bekommt ein Mitarbeiter hingegen beispielsweise nur die Aufgabe und die Verantwortung, nicht aber die notwendige Entscheidungskompetenz, entsteht ein Dilemma.

Mitarbeiter fordern und fördern

Wir fordern und fördern alle Mitarbeiter entsprechend ihren Aufgaben und Fähigkeiten. Dadurch werden wir unseren gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gerecht und steigern die Arbeitszufriedenheit.

Wir qualifizieren unsere Mitarbeiter zielgerichtet, verändern Einsatzbereiche bedarfsgerecht und schaffen Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Verbandes, sowohl um die Verbandsziele zu erreichen als auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Auf diese Weise fördern wir auch die Bindung der Mitarbeiter an den Verband, senken die Fluktuation, sichern und erweitern unsere Expertise und beugen einem Fachkräftemangel aktiv vor.



Als Vorgesetzter übernehme ich Führungsverantwortung, indem ich...

- geeignete Mitarbeiter auswähle
- auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehe
- die Fähigkeiten der Mitarbeiter – auch für andere Handlungsfelder – erkenne
- auf Qualifizierungsbedarfe achte und ggf. passende Qualifizierungsangebote bereitstelle
- Mitarbeiter fördere, auch im Hinblick auf zukünftige Übernahme von Führungsverantwortung
- Mitarbeiter weder über- noch unterfordere und Entwicklungspotenzial erkenne und nutze
- bei Veränderungen und Entwicklungsprozessen alle Mitarbeiter „mitnehme“

Als Mitarbeiter übernehme ich Handlungsverantwortung, indem ich...

- persönliche und fachliche Weiterentwicklung anstrebe
- eigene Interessen, Bedürfnisse und Qualifizierungsbedarfe formuliere
- Überlastung rechtzeitig mitteile
- meinen Vorgesetzten über freie Ressourcen informiere

Beim Fordern und Fördern der Mitarbeiter achten wir besonders darauf, dass wir...

- im Team einen Wissenstransfer schaffen und unsere Kompetenzen gegenseitig fördern
- im Verband vorhandene Kompetenzen bestmöglich einsetzen
- offen mit Stärken und Schwächen umgehen, um sowohl dem Arbeitsplatz als auch dem Mensch gerecht zu werden

Informieren und kommunizieren

Wir informieren uns gegenseitig in angemessenem Umfang und geben relevante Informationen rechtzeitig weiter. Wertschätzende Kommunikation ist unsere Grundlage für konstruktive und zielorientierte Zusammenarbeit. Mit vertraulichen Informationen gehen wir angemessen um.

Mithilfe eines angemessenen und transparenten Informationssystems und eines respektvollen und wertschätzenden Kommunikationsstils fördern wir eine positive Arbeitsatmosphäre, bestmögliche Arbeitsergebnisse sowie die Mitarbeiterzufriedenheit.



Als Vorgesetzter übernehme ich Führungsverantwortung, indem ich...

- Informationswege festlege, für die erforderliche Infrastruktur Sorge und eine effektive Kommunikationskultur fördere
- Informationen zeitnah und transparent weitergebe
- wertschätzend kommuniziere
- Anregungen und Kritik annehme und überdenke

Als Mitarbeiter übernehme ich Handlungsverantwortung, indem ich...

- Informationen einfordere bzw. eigenverantwortlich einhole (Hol-Schuld)
- relevante Informationen rechtzeitig weitergebe (Bring-Schuld)
- Absprachen treffe und einhalte
- wertschätzend kommuniziere
- Rückmeldungen gebe und Beschwerden konkret formuliere

Bei der Weitergabe von Informationen achten wir besonders darauf, dass wir...

- die Richtlinien zu Datenschutz und Schweigepflicht einhalten
- Überflutung mit Informationen vermeiden
- auf eingehende Informationen zeitnah und angemessen reagieren

Mit Konflikten umgehen

Wir gehen kompetent und konstruktiv mit Konflikten um. Wir achten auf Konfliktpotenziale und beugen so Eskalationen vor. Dennoch auftretende Konflikte sehen wir als Chance für eine positive Weiterentwicklung der Zusammenarbeit.

Wir fördern lösungsorientiertes Konfliktverhalten anstelle von Konfliktvermeidung und scheinbarer Harmonie. Falls notwendig nehmen wir interne oder externe Unterstützungsangebote in Anspruch (Konfliktbeauftragte, Mediation etc.) und überprüfen den Interventionserfolg. Eine lösungsorientierte Intervention führt im besten Fall zu einer Situation, von der alle Beteiligten profitieren können. Unsere Ziele sind ein konstruktives Betriebsklima, das gegenseitiges Feedback zulässt, und die Vermeidung von Resignation, Fehlzeiten und Leistungsbeeinträchtigungen.



Als Vorgesetzter übernehme ich Führungsverantwortung, indem ich...

- für Rahmenbedingungen Sorge, die der Entstehung von Konflikten vorbeugen
- aktiv nach vorhandenen Konflikten frage und auf potenzielle Auslöser achte
- entstandene Konflikte analysiere und den Eskalationsgrad einschätze
- zu einer konstruktiven Konfliktlösung bereit bin und mich aktiv daran beteilige
- eine passende Intervention wähle und mir ggf. Unterstützung hole
- den Interventionserfolg (Konfliktevaluation) überprüfe und ggf. weitere Maßnahmen einleite

Als Mitarbeiter übernehme ich Handlungsverantwortung, indem ich...

- auf Konfliktpotenzial achte und angemessen reagiere
- aktiv nach Lösungen für Konflikte suche, in die ich involviert bin
- Vorgesetzte über Konflikte informiere, die ich nicht selbständig lösen kann
- mich aktiv an einer konstruktiven Konfliktlösung beteilige

Im Umgang mit Konflikten achten wir besonders darauf, dass wir...

- bei Bedarf frühzeitig die Konfliktbeauftragten des Verbandes einbeziehen
- die vorgegebenen Beschwerdewege einhalten
- zwischenmenschliche Konflikte nicht „hierarchisch“ lösen
- uns als Konfliktbeteiligte diskret verhalten



**AGJ-Fachverband für Prävention und
Rehabilitation in der Erzdiözese Freiburg e.V.**

Oberau 21 | 79102 Freiburg

Telefon: +49 761 - 2 18 07-0

Telefax: +49 761 - 2 18 07-68

E-Mail: info@agj-freiburg.de

www.agj-freiburg.de

Entwicklung: Die Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit wurden auf partizipative Weise entwickelt: Die Arbeitsgruppe setzte sich paritätisch aus Mitarbeitern mit und ohne Leitungsfunktion zusammen und wurde von Prof. Dr. Heinrich Pompey, Vertreter des Aufsichtsrates, begleitet. Die einzelnen Themenbereiche wurden gemeinsam erarbeitet und von Kleingruppen weiter differenziert und formuliert. Alle interessierten Mitarbeiter konnten daran teilnehmen.

Sprache: Zugunsten der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen ausschließlich die männliche Form verwendet. Es sind jeweils Frauen und Männer gemeint.

Transfer in die Praxis: Damit die Grundsätze umfassend und nachhaltig umgesetzt werden können, werden für alle Hierarchieebenen entsprechende Fortbildungen konzipiert und durchgeführt.

Fotos: Fotolia.de und Heike Wittenberg