

Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel

Vorwort

Nach einem langen und ausführlichen Diskussionsprozess haben wir die folgenden Grundsätze verabschiedet.

Sie beschreiben nicht die Ist-Situation unseres Alltags, sondern formulieren ein Ziel, an dem sich jede und jeder orientieren und an dem jede und jeder gemessen werden kann und mit dem ein hoher Anspruch verbunden ist.

Diese Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit soll Ansporn und Herausforderung sein, um unsere Zusammenarbeit und unser Führungsverhalten zu verbessern.

Auch innerhalb der Grundsätze selbst besteht ein Spannungsfeld, denn die Orientierung an einem Grundsatz (z. B. Verantwortung aktiv wahrnehmen, handlungsbereit und entscheidungsfähig sein), kann die Umsetzung eines anderen Grundsatzes (z. B. Prozesse bewusst gestalten, Beteiligung fördern) beeinträchtigen. So konfrontieren uns diese Grundsätze mit der hohen Anforderung des Abwägens und Ausbalancierens von „sowohl als auch“ in unterschiedlichen Situationen.

Wir danken allen, die sich durch die Diskussion an dem Entscheidungsprozess beteiligt haben, und hoffen, dass diese Grundsätze helfen, ein Klima von Vertrauen zu erhalten und zu fördern, das unsere Gemeinschaft stärkt.

Bethel, Ostern 2000

Pastor Friedrich Schophaus
Vorstandsvorsitzender und Anstaltsleiter der
v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel

Einführung

Die christliche Botschaft als Orientierung

Die v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel sind ein diakonisches Unternehmen. Die christliche Botschaft gilt als Orientierung in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern und auf den unterschiedlichen Handlungsebenen. Als Vorstand sind wir uns bewusst, dass nicht alle Menschen, die hier arbeiten und leben, sich als Christen verstehen. Wir erwarten jedoch von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie sich der Grund-orientierung Bethels, die in den „Grundsätzen für das Leben und Arbeiten in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel“ festgelegt ist, bewusst werden, sie respektieren und unterstützen.

Die Angebote der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel und die Zusammenarbeit orientieren sich an einem christlich geprägten Verständnis vom Menschen. Dies gilt insbesondere für die Auffassung von der individuellen und unveräußerlichen Würde des Menschen und vom solidarischen Umgang miteinander. Wir sehen darin eine Konsequenz der biblischen Aussage, dass alle Menschen Ebenbild Gottes sind und dass uns in jedem Menschen Christus begegnet.

Der gemeinsame Auftrag

Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widmen wir uns Menschen, die aufgrund von Behinderung, Krankheit, besonderen sozialen Schwierigkeiten oder sonstigem Hilfebedarf bzw. in Schule oder Ausbildung die Angebote der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel in Anspruch nehmen. Die gemeinsame Aufgabe und Verpflichtung besteht darin, menschenwürdige Lebensbedingungen zu gestalten, damit alle Menschen, die unsere Angebote nutzen, ihr Leben annehmen können, ihren persönlichen Weg finden und sich mit ihren besonderen Gaben entfalten. Dieser Auftrag verbindet uns trotz unterschiedlicher Aufgaben, Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten oder unterschiedlicher beruflicher Prägung.

Für die Ausführung unseres Auftrages bieten die „Qualitätsgrundsätze für die Arbeit in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel“ Orientierung und Rahmen. Der Mensch ist das Maß für unser Tun.

Einführung

Zusammenarbeit und Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel ist geprägt durch die Geschichte Bethels und die in ihr handelnden Personen. Sie zeigt sich im Verhalten der in Bethel arbeitenden Menschen untereinander und in der Begegnung jeder und jedes Einzelnen mit den Menschen, denen unser Dienst gilt. Das biblische Bild vom „Leib Christi“, wonach jeder Mensch mit seinen Gaben und Fähigkeiten einen unverwechselbaren Beitrag zum Ganzen leistet, hilft beim Verstehen des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens in Bethel.

Unser Verständnis vom Führen

Wir verstehen Führen als Leiten und Entwickeln von Organisationseinheiten. Dies verlangt die Integration vielfältiger personaler, fachlicher, wirtschaftlicher, administrativer, ökologischer und diakonischer Anforderungen. Dabei werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klar beschrieben und verbindlich vereinbart.

Führen beinhaltet folgende Kernfunktionen: persönliche Unterstützung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (personale Dimension), Kommunikation und Kooperation (interaktionale Dimension), Gestaltung und Optimierung der Arbeitsstrukturen und -prozesse (Organisationsdimension) sowie die ziel- und qualitätsgerechte Leistungserbringung (Ziel-Ergebnis-Dimension). Wir erwarten von Führungskräften in Bethel, dass sie diese Aufgaben integriert wahrnehmen und verantworten.

10 Grundsätze

In Zusammenarbeit und Führung richten wir uns nach folgenden Grundsätzen:

1. Einander achten

Wir begegnen einander mit Respekt. Im Umgang miteinander achten wir die persönlichen Wertvorstellungen und Ziele. Aufrichtigkeit und Verlässlichkeit, Besonnenheit und der Mut zur Auseinandersetzung sind für uns wichtige Werte in der Zusammenarbeit.

2. Orientierung geben

Führen bedeutet für uns, Orientierung zu geben. Dazu gehört, fachlich, ethisch und sozialpolitisch klar Position zu beziehen und Ziele zu formulieren. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte durch ihr Verhalten Beispiel geben.

3. Information und Transparenz wechselseitig gewährleisten

Führung beruht auf direkter, sachbezogener, aktueller Information, und sie schafft Transparenz. Dabei gilt: Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter hat stets sowohl ein Recht auf Information und Transparenz als auch die Pflicht, selbst zu informieren und Transparenz zu erzeugen.

4. Persönlich kommunizieren

Führen heißt kommunizieren, miteinander sprechen und einander zuhören. Das Gespräch, die Beratung und die Diskussion sind deshalb unerlässlich. Schriftliche Kommunikation hat eine ergänzende Funktion, indem sie Ergebnisse verbindlich und Vereinbarungen überprüfbar macht.

5. Verantwortung aktiv wahrnehmen

Wir arbeiten in einem Umfeld, das sich zunehmend schneller verändert und immer komplexer wird. Von Führungskräften erwarten wir, dass sie zur Reduzierung von Komplexität beitragen, Prioritäten klären und auch in schwer überschaubaren Situationen handlungsbereit und entscheidungsfähig sind.

10 Grundsätze

In Zusammenarbeit und Führung richten wir uns nach folgenden Grundsätzen:

6. Prozesse bewusst gestalten

Die bewusste Gestaltung von Innovations- und Problemlösungsprozessen gehört für uns zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Denn Qualität, Akzeptanz und Umsetzbarkeit von Ergebnissen sind abhängig vom Prozess, in dem sie entstehen. Dabei berücksichtigen wir, dass solche Prozesse Zeit brauchen und sich nicht beliebig verdichten lassen.

7. Beteiligung und Mitverantwortung fördern

Führungskräfte haben die Aufgabe, die Kenntnisse und Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu respektieren; sie fördern Eigeninitiative und selbstverantwortliches Handeln. Wir legen Wert darauf, unterschiedliche Handlungsebenen in Meinungsbildungs-, Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen, achten aber auch auf die Klarheit von Entscheidungswegen.

8. Den Wandel als Chance begreifen

Wir respektieren die Tradition, in der wir stehen. Zugleich wissen wir, dass Bethel als diakonisches Unternehmen nur zukunftsfähig ist, wenn wir den Wandel als Chance begreifen und nutzen. Zur Führungsaufgabe gehört deshalb, Querdenker zu ermutigen, neue kreative Ideen zu fördern und Freiräume zu schaffen, denn sie sind der Anfang von Innovationen und Verbesserungen.

10 Grundsätze

In Zusammenarbeit und Führung richten wir uns nach folgenden Grundsätzen:

9. Rückmeldungen und Konflikte konstruktiv nutzen

Wir fördern eine Kultur der gegenseitigen Rückmeldung und der konstruktiven Kritik. Dazu gehört, dass Lob und Anerkennung zur Sprache gebracht werden. Dazu gehört auch die offene Ansprache von Problemen, Schwächen und Fehlern sowie der konstruktive Umgang mit Konflikten, denn sie ermöglichen Lernen und Entwicklung.

10. Lernbereit sein

Berufs- und Lebenserfahrung tragen wesentlich zur Qualifikation von Führungskräften bei. Aber Wissen und Fähigkeiten, die heute noch gelten, können morgen schon von gestern sein. Wir erwarten deshalb von Führungskräften, sich sowohl fachlich als auch bezüglich der eigenen Führungskompetenz regelmäßig weiter zu qualifizieren. Dabei unterstützen wir sie.

Vorgaben zur Umsetzung

Für die Umsetzung der Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel gelten folgende verbindliche Vorgaben:

- Alle Führungsverantwortlichen sind verpflichtet, die Grundsätze als Grundlage zur Reflexion ihres Führungsverhaltens im Mitarbeitergespräch zu verwenden.
- Alle Gremien mit Führungsverantwortung sind verpflichtet, die Grundsätze in einem regelmäßigen, verbindlichen Turnus zur Reflexion der eigenen Arbeit zu nutzen und dies zu dokumentieren.
- Das Zentrale Institut für betriebliche Fort- und Weiterbildung, Haus Terach, ist verpflichtet, in die Curricula „Leiten in einer diakonischen Einrichtung“ für alle Führungsebenen die individuelle Umsetzung der Grundsätze, d.h. ihre Anwendung auf die je konkreten Arbeitsbezüge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, zum Lerninhalt zu machen.
- Das Zentrale Institut für betriebliche Fort- und Weiterbildung wird beauftragt, als ergänzenden Baustein im Rahmen der Führungskräftequalifizierung ein Fortbildungsangebot zu entwickeln und umzusetzen. Es soll Führungskräfte, deren Teilnahme an einer Qualifizierung bereits länger zurückliegt, dabei unterstützen, ihre Führungsrolle zu reflektieren und ihr Führungsverhalten weiterzuentwickeln.

Die Grundsätze für die Zusammenarbeit und Führung wurden vom Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel in seiner Sitzung am 4. April 2000 beschlossen.

Sie werden bis Ende 2003 inhaltlich und bezüglich der Umsetzung der oben genannten Vorgaben überprüft.

Vorgaben zur Umsetzung

Für die Umsetzung der Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel gelten folgende verbindliche Vorgaben:

- Alle Führungsverantwortlichen sind verpflichtet, die Grundsätze als Grundlage zur Reflexion ihres Führungsverhaltens im Mitarbeitergespräch zu verwenden.
- Alle Gremien mit Führungsverantwortung sind verpflichtet, die Grundsätze in einem regelmäßigen, verbindlichen Turnus zur Reflexion der eigenen Arbeit zu nutzen und dies zu dokumentieren.
- Das Zentrale Institut für betriebliche Fort- und Weiterbildung, Haus Terach, ist verpflichtet, in die Curricula „Leiten in einer diakonischen Einrichtung“ für alle Führungsebenen die individuelle Umsetzung der Grundsätze, d.h. ihre Anwendung auf die je konkreten Arbeitsbezüge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, zum Lerninhalt zu machen.
- Das Zentrale Institut für betriebliche Fort- und Weiterbildung wird beauftragt, als ergänzenden Baustein im Rahmen der Führungskräftequalifizierung ein Fortbildungsangebot zu entwickeln und umzusetzen. Es soll Führungskräfte, deren Teilnahme an einer Qualifizierung bereits länger zurückliegt, dabei unterstützen, ihre Führungsrolle zu reflektieren und ihr Führungsverhalten weiterzuentwickeln.