

Unsere Führungsleitlinien

Mit den vorliegenden Leitlinien, die in einem gemeinsamen Prozess 2019/2020 für die Lebenshilfe Gießen und ihre Tochterfirmen weiterentwickelt wurden, beschreiben wir unser Grundverständnis von Führung.

Die Ausführungen gelten für alle Fach- und Führungskräfte. Ihre grundlegende Handlungsorientierung ist der Leitsatz der Lebenshilfe-Konferenz vom 21. April 2017 „Auf jeden Einzelnen kommt es an“.

In diesem Zusammenhang sind Mitarbeiter*innen als angestelltes Personal gemeint und nicht Klienten der Werkstätten, die sonst gemäß unserer Sprachregelung als Mitarbeiter*innen bezeichnet werden.

Für unseren Wertekompass, der sich auch in unserem Leitbild wiederfindet, haben wir vier Schwerpunkte (mit beispielhaften Anwendungsformen) festgelegt, die Grundlage unseres Führungsalltags sein sollen:

1. Respekt...

...zeigen gegenüber anderen Menschen und Meinungen, getragen von grundlegendem Interesse und Neugier.

2. Zuverlässigkeit...

...gewährleisten durch ernst nehmen der Anliegen des Gegenübers, Einhalten von Zusagen und deren termingerechter Erledigung

3. Verantwortung...

...übernehmen für das eigene Verhalten, Geradestehen auch bei kritischer Rückmeldung, Zugebenkönnen von Fehlern statt die Schuld bei Dritten zu suchen

4. Glaubwürdigkeit...

...ausstrahlen durch authentisches Auftreten, klare Kommunikation und Transparenz in der Entscheidungsfindung

5. Innovation...

...zeigen durch kreative Umsetzung eigener Ideen und Weiterentwicklungsimpulsen aus den Teams.



Als Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation spiegeln sich diese Werte in der Haltung jedes Einzelnen wieder. Haltung gibt uns und unserem Gegenüber - im originären Sinne des Wortes - „Halt“.

Haltung macht aus Menschen Persönlichkeiten und aus Mitarbeiter*innen Führungskräfte.

Führungskräfte sind Vorbilder...

..weil Mitarbeiter*innen sich an ihnen orientieren. Sie haben in dieser Rolle besondere Verantwortung, identifizieren sich mit den Zielen der Lebenshilfe Gießen und setzen sich für die fachliche Qualität und strategische Weiterentwicklung ein. Die Einhaltung von Compliance Regeln der Lebenshilfe Gießen ist dabei selbstverständlich.

Sie informieren sich fortlaufend über aktuelle fachpolitische und gesellschaftliche Entwicklungen und bewerten diese Informationen mit Blick auf eine sinnvolle Anwendung hinsichtlich ihres strategischen und operativen Handelns.

Führungskräfte hinterfragen ihr Verhalten, sind bereit, Neues zu lernen, sich weiterzuentwickeln und an Verbesserungen zu arbeiten.

Sie informieren ihre Mitarbeiter*innen zielgerecht und zeitnah über aktuelle Entwicklungen, beteiligen sie dadurch an der Vorbereitung von Entscheidungen, übernehmen jedoch klar die Verantwortung für deren Umsetzung und Inhalte. Führung heißt, zu vertrauen und Verantwortung zu übertragen.

Das tun wir konkret:

- Alle Mitarbeiter*innen unterschreiben vor Antritt ihrer Tätigkeit eine Selbstverpflichtung zur Achtung von Grenzen und der Würde eines jeden Menschen. Darin verpflichten sie sich zum wertschätzenden Umgang.
- Jede/r Vorgesetzte sorgt dafür, dass das Thema Haltung im (nicht nur pädagogischen) Alltag in jedem Team mindestens einmal pro Jahr – zu einem konkreten Anlass - auf der Tagesordnung von Teamsitzungen steht und so dazu beiträgt, Regeln im Umgang zu etablieren oder weiterzuentwickeln.
-
- Neue Führungskräfte erhalten in der Regel ab dem 4. Beschäftigungsmonat und damit nach erster Orientierung die Möglichkeit, Coaching für die Startphase in ihrer neuen Führungsrolle in Anspruch zu nehmen. Coaches dürfen anhand einer in der Geschäftsstelle (Bereich Personal-/Organisationsentwicklung) erhältlichen Liste selbst gewählt werden. Auch im späteren Führungsalltag können alle



Führungskräfte bei Bedarf Coaching/Supervision in Absprache mit dem/der Vorgesetzten in Anspruch nehmen.

- Führungskräfte übernehmen bezüglich der Außenwirkung bei Fehlern oder Kritik Verantwortung für die ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen gegenüber Dritten. Sie stellen sich vor das eigene Personal und klären kritische Punkte bei Bedarf später im Innenverhältnis.
- Führungskräfte sind jederzeit ansprechbar für unterstellte Mitarbeiter*innen und bieten dafür auch bedarfsgerechte Formate an. Die Geschäftsleitung der Lebenshilfe hat seit 2018 z.B. monatliche offene Sprechstunden, die bisher sehr gut für Fragen, Ideen, Anregungen oder Kritik in persönlichen, fachlichen oder allgemeinen Fragestellungen genutzt werden.

„Miteinander mehr bewegen“...

...heißt auch: Miteinander im Gespräch sein – über Gutes und Schlechtes, denn nur so können wir uns persönlich und als Organisation weiterentwickeln. Wir gehen zunächst davon aus, dass sich jede/r Mitarbeiter*in engagieren möchte und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

Das tun wir konkret:

- Um einen regelmäßigen, strukturierten, inhaltlichen Austausch zu gewährleisten, sorgen Führungskräfte dafür, dass es regelmäßig (Team-)Besprechungen gibt. Deren Turnus ist festgelegt und es gibt klare, transparente Regeln für Teilnahme, Einladung und Protokollierung. Dadurch schaffen Führungskräfte Vertrauen. Tipps dazu gibt es im Flyer „Besprechungskultur“.
- Für jeden pädagogischen Arbeits- bzw. Servicebereich und alle Tochtergesellschaften soll es künftig einen (individuell auf deren Bedürfnisse abgestellten) Leitfadens für die Besprechungskultur geben, der Mindeststandards enthält.
- Neuen Führungskräften wird für ihre Fragen und Probleme, egal ob persönlicher, organisatorischer oder fachlicher Natur, ab Beginn ihrer neuen Tätigkeit ein Pate/Patin aus derselben Hierarchieebene zur Seite gestellt. Die Patenschaft ist mindestens für die Dauer der Probezeit, maximal für ein Jahr avisiert. In dieser Zeit sollten mindestens drei Gespräche stattfinden. So soll der/die neue Mitarbeiter*in darin unterstützt werden, gut in der Lebenshilfe Gießen oder einer ihrer Tochterfirmen anzukommen und einen Partner für den vertraulichen



Austausch zu haben. Dieses Modell kann auch auf Mitarbeiter*innen anderer Hierarchieebenen angewendet werden.

- Zur gegenseitigen Unterstützung, fachlichen Weiterentwicklung und zum Erfahrungsaustausch organisieren Führungskräfte in angemessenem Abstand Veranstaltungen auch außerhalb des täglichen Arbeitskontextes, ggf. auch in anderem räumlichen Umfeld. Dies können Teamtage, Klausurtagungen, Workshops, Strategietage etc. sein. Sie sollen dazu dienen, sich mit übergreifenden Themen auseinanderzusetzen und gute Wege für die Weiterentwicklung des Teams zu finden.
Für die erste und zweite Führungsebene der Lebenshilfe und ihrer Tochtergesellschaften findet einmal im Jahr eine zweitägige Klausurtagung mit Einbindung des Betriebs- und Aufsichtsrates statt. Die erste bis dritte Führungsebene kommt mindestens einmal jährlich in einer Tagesveranstaltung zusammen.
- Für die Ankunft neuer Mitarbeiter*innen soll es in jedem Bereich eine Checkliste geben, mithilfe derer Führungskräfte rechtzeitig vor Beginn notwendige Schritte einleiten können.
- Neben der individuellen Aufnahme und Begrüßung in dem Bereich bzw. der Einrichtung gibt es für alle neuen Mitarbeiter*innen eine ein- bis zweitägige Begrüßungsveranstaltung (je nach Anstellungsträger), in der die jeweilige Geschäftsleitung und ausgewählte Führungskräfte die Lebenshilfe, ihre Struktur und ihr Leitbild sowie Einrichtungen beispielhaft vorstellen.
- Für eine systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen soll es in jeder Einrichtung spezifische Einarbeitungskonzepte zur Orientierung von Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten geben.
- Um in gutem Dialog und Kontakt zu sein und zu wissen, was in den Einrichtungen passiert, besuchen Führungskräfte – besonders Bereichsleiter und Geschäftsführer mit größerem Führungsspektrum – ihre Einrichtungen, Gruppen und Teams regelmäßig persönlich.



Ideen und Innovationen bringen uns weiter...

...gemäß unseres Leitbild-Satzes „Nicht Ja, aber...!“, sondern „Warum eigentlich nicht?“. Führungskräfte motivieren und ermutigen ihre Mitarbeiter*innen zum Einbringen eigener Ideen. Sie greifen zielführende Vorschläge auf, regen zu selbständigem Handeln an, geben Entscheidungsspielräume und unterstützen ihre Mitarbeiter*innen aktiv im Prozess der Umsetzung. Trotzdem treffen Führungskräfte auch Entscheidungen, die nicht jedem gefallen.

Das tun wir konkret:

- Im Unternehmensverbund der Lebenshilfe Gießen gibt es ein Ideen- und Beschwerdemanagement, denn für gute Arbeit braucht es Lob und Anerkennung genauso wie Kritik und Beschwerden. Dabei kommt der Führungskraft eine besondere Verantwortung zu. In ihrer Vorbildfunktion muss sie Ideen und Beschwerden ernst nehmen und in jedem Fall Rückmeldung geben. Konkrete Informationen dazu gibt es im Flyer „Ideen- und Beschwerdemanagement“.
- Die Lebenshilfe Gießen entwickelt jährlich ein umfangreiches internes Fortbildungsprogramm, das allen Mitarbeiter*innen zugänglich ist. Sie sollen an mindestens einer Fortbildung im Jahr teilnehmen. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, dafür zu sorgen, dass die Teilnahme als Ziel der Personalentwicklung erreicht wird. Die individuelle Fortbildungsplanung für unterstellte Mitarbeiter*innen hat ihren Ort in den Jahrespersonalgesprächen sowie in Teamgesprächen und anderen Orten der Reflexion.
- Dieses Ziel der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung gilt im Besonderen für Führungskräfte. Auch hier bietet das interne Programm jährlich Fortbildungen an, die vorrangig in Anspruch genommen werden sollen. Daneben können nach Rücksprache mit dem/der Vorgesetzten auch externe Fort- und Weiterbildungen, Tagungen, Messen, Webinare etc. besucht werden.

Feedback ermöglicht den gemeinsamen Erfolg...

...deshalb geben Führungskräfte anhand ihrer Beobachtung ihren Mitarbeiter*innen zeitnah und in angemessener Form konkrete Rückmeldung über Verhalten und Leistung.

Sie üben konstruktive Kritik, benennen Stärken und Schwächen, sind dabei behilflich, Ressourcen zu erkennen und nutzbar zu machen. Sie fordern ihre Mitarbeiter*innen auf,

rechtzeitig Unterstützungsbedarf zu signalisieren und geben selbst Hilfestellung bei Problemen.

Zu konstruktivem Feedback gehören auch kritische Rückmeldungen und eine angemessene „Mahnkultur“, mit der auf grenzverletzendes Verhalten (von Unpünktlichkeit bis zum Übergriff) schnell und konsequent – ggf. auch mit arbeitsrechtlichen Mitteln – reagiert werden soll. Unterstützung dazu gibt der Servicebereich Personal.

Zu einer professionellen Form der Begleitung von Personal gehört eine professionelle Begrüßungs- und Trennungskultur.

Das tun wir konkret:

- Führungskräfte führen mit ihren direkt unterstellten Mitarbeiter*innen einmal pro Jahr Jahrespersonalgespräche, in denen wechselseitig zurück und nach vorne geschaut wird. In den Gesprächen werden Jahresziele verabredet. Der Leitfaden dazu befindet sich im Intranet.
- Regelmäßiges Feedback über Verhalten und Leistungen von unterstellten Mitarbeiter*innen zu geben und Rückmeldung über das eigene Führungsverhalten einzuholen, ist ständige Aufgabe jeder Führungskraft. Konkret bitten Führungskräfte ihre Mitarbeiter auch aktiv um (kritisches) Feedback zum eigenen Führungsverhalten in den Jahrespersonalgesprächen.
- Durch regelmäßige, strukturiert stattfindende Mitarbeiter-Befragungen hat die Lebenshilfe bis 2018 bereichsbezogenen Feedback über die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen z.B. mit Arbeitsbedingungen oder ihren Vorgesetzten eingeholt. Derzeit arbeiten wir an einem neuen Konzept, das nicht nur Teile, sondern die gesamte Organisation in den Blick nimmt.
- Um auch die Trennung von Mitarbeiter*innen angemessen zu gestalten, soll ein Konzept einer Trennungskultur erarbeitet werden. Dazu gehören z.B. Elemente wie eine Befragung zu Trennungsgründen bzw. ein Feedback zur Zeit bei der Lebenshilfe, Verbesserungsvorschläge, die Abfrage nach dem Interesse weiteren Kontakts zum früheren Arbeitgeber etc. .

In folgenden Flyern und Broschüren finden Sie weitere Orientierungshilfen:

- Besprechungskultur (in Arbeit)
- Erreichbarkeit und Ansprechpartner*innen in der Verwaltung
- Ideen- und Beschwerdemanagement (in Arbeit)
- Zum Umgang mit sexualisierter Gewalt
- Zum Umgang mit Krisen
- Sexualität (14 mal Sex)
- Zum Umgang mit grenzverletzendem Verhalten (Gewaltprävention) (in Arbeit)

Zu folgenden Themen gibt es **Betriebsvereinbarungen**, in denen Absprachen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat niedergelegt sind:

- Stellenausschreibungen
- Private Nutzung von Internet- und eMailediensten
- Leistungsentgelt
- Sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung
- Abmahnungen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Sucht

Die Flyer, Broschüren und Betriebsvereinbarungen sind im Intranet hinterlegt oder können in der Geschäftsstelle, Bereich Personal-/Organisationsentwicklung, angefordert werden.

Die Leitlinien und hier aufgezählten Orientierungshilfen in Form von Flyern, Broschüren, Betriebsvereinbarungen sollen alle zwei Jahre auf Ihre Aktualität hin geprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Pohlheim, den 04.02.2021

(Maren Müller-Erichsen)
Aufsichtsratsvorsitzende

(Dirk Oßwald)
Vorstand

(Ursel Seifert)
Geschäftsführerin

(Linda Hauk)
Geschäftsführerin