

# Konzept Führungsverantwortung

Führung ist eine Arbeitsqualität, die auf allen Ebenen und Funktionsstufen geschieht, wo Menschen auf andere Menschen Einfluss ausüben und/oder Zusammenarbeit organisieren.

Das Leitbild bildet die Grundlage für die Zusammenarbeit und Ausrichtung der Stiftung Seehalde. Ausgehend von der Kernaufgabe der Beziehungsdienstleistung sehen wir die grösstmögliche Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, im Sinne einer Selbstverwaltung, der an sie delegierten Aufgaben. Kernpunkt und Referenz der Eigenverantwortung ist die fachliche, soziale und personelle Kompetenz der Mitarbeitenden auf allen Stufen und Funktionen.

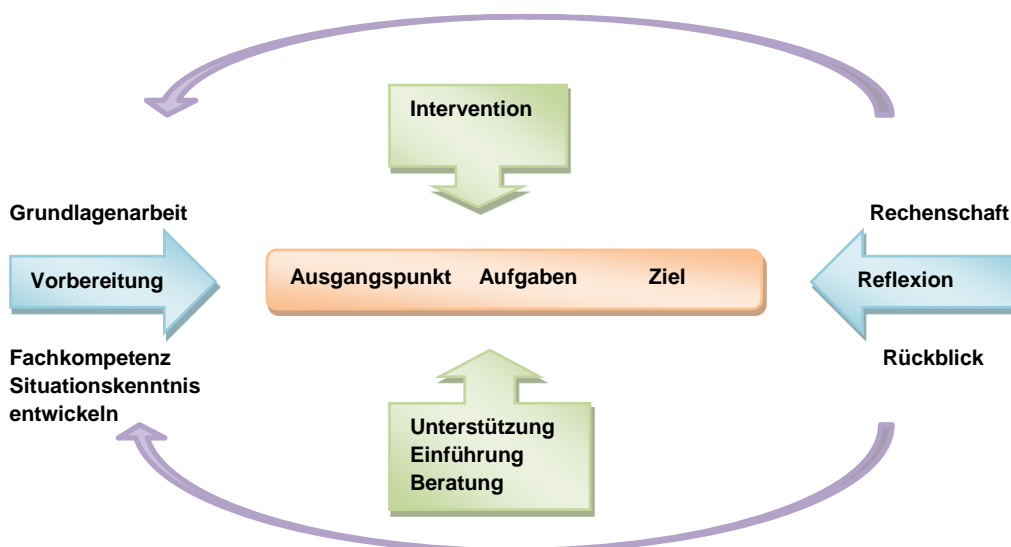
Die Stiftung Seehalde hat eine Gesamtaufgabe, diese setzt sie an derzeit zwei Standorten um. Die Gesamtleitung verantwortet den ganzen Betrieb «Seehalde».

Die Standorte organisieren sich im Rahmen der durch die Gesamtleitung vorgegebenen Rahmenbedingungen selbst. Es gibt auf allen Ebenen eine klare Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Die synergetische Zusammenarbeit der Standorte wird auf allen Ebenen gefördert.

## 1. Grundhaltung/ Philosophie

Wir bekennen uns zu einem situationsgerechten Führungsstil, welcher sich an den Fähigkeiten des Mitarbeitenden in Bezug auf die Aufgabenstellung orientiert. Das Prinzip der dynamischen Delegation (WzQ) bildet die Grundlage für die tägliche Führungsaufgabe.

Unter delegieren verstehen wir, eine Aufgabe, ein Aufgabengebiet für eine begrenzte oder unbegrenzte Zeit an eine/n Mitarbeitenden oder Gruppe zu übergeben, welche die Aufgabe im Sinne des Ganzen ausführt. Der dynamische Delegationsprozess geht von einer Gesamtheit (ganze Organisation, Standort, Team etc.) als Mandatsgeberin aus zum Einzelnen (Ausführungsort) und wieder zur Gesamtheit (Rückblick/Rechenschaft. Die Führung sorgt für den Bezug zum Ganzen und begleitet, unterstützt und überwacht den Prozess. Die Intensität und Art der Begleitung durch die Führung richtet sich nach der Aufgabenorientierung und Kompetenz der Handelnden.



Im horizontalen Prozess ist der Verlauf des Dreischritts, im Sinne der dynamischen Delegation, dargestellt. In der Vertikalen ist die Führungsfunktion als unterstützende Kraft einerseits und als ordnende Kraft im Sinne von Entscheiden/Eingreifen andererseits dargestellt.

## 2. Mitarbeitende mit Führungsverantwortung

Die Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung anerkennen das Verfahren von Wege zur Qualität als Instrument, um die Zusammenbeitskultur zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Mitarbeitende mit Führungsverantwortung zeigen ihre Wirksamkeit durch die Ausgestaltung folgender Tätigkeiten: Steuern, Lernen, Inspirieren und Eingreifen. In Bezug auf diese vier Kernqualitäten orientieren sie sich an folgenden Führungsleitsätzen:

### Inspirieren

- Wir erschaffen einen Freiraum für Eigeninitiative, Kreativität und Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck der Aufgabe.
- Wir regen Prozesse an, die uns gegenseitig bereichern und stärken.
- Wir begegnen der Entwicklung neuer Ideen mit Wertschätzung.

### Lernen

- Im Dialog suchen wir den gemeinsamen Weg zur optimalen Zielerreichung.
- Wir regen individuelle und gemeinsame Lernprozesse an, für die bestmögliche Erfüllung der Aufgabe.
- Mit Hilfe von Reflexionsprozessen unterstützen wir die individuelle Potenzial-Entfaltung.

### Eingreifen

- Wir nehmen unsere Verantwortung als Führungskraft wahr und nehmen einen klaren Standpunkt ein.
- Sind korrigierende Eingriffe nötig, entscheiden wir klar, begründet, eingebunden und nachvollziehbar und verantworten die daraus entstehenden Konsequenzen.

### Steuern

- Wir orientieren uns am Leitbild und den Konzepten der Institution.
- Wir steuern mittels klaren, transparenten, personen- und umfeldorientierten Prozessen.
- Wir treffen möglichst situationsgerechte Entscheidungen.
- Wir setzen die zur Verfügung gestellten Ressourcen aufgabenbezogen ein.

## 3. Organgestaltung

### 3.1 Organisation

Die Organisation wird im Organigramm abgebildet > *siehe Anhang 1*

### 3.2 Organe

Organe verstehen wir als Verbindungsstellen der verschiedenen Gruppen. Diese sollen den Fluss von Information, die Abstimmung, Vorbereitung und Reflexion (Rechenschaft /Rückblick) von Arbeitsprozessen, die gegenseitige Unterstützung und den Bezug zur ganzen Stiftung Seehalde in Gang halten. Führungsverantwortliche sind primär Prozessverantwortliche und sorgen für eine gelungene Kommunikation.

> *siehe Anhang 2*

**Mandatsgruppen** sind Themenspezifische Organe, welche die Folgenden Kriterien erfüllen:

Die Mandatierung erfolgt durch die Gesamtleitung, Rückblick/ Rechenschaft sind im grösseren Rahmen möglich (Z.B. Forum). Die Mandatsgruppen haben ein definiertes Aufgabenfeld, Aufgabenbeschreibung mit Kompetenzrahmen. Sie sind Dauerhaft und Standort/Bereichsübergreifend tätig.

**Arbeitsgruppen** sind zeitlich begrenzte oder dauerhafte Organe, welche von jeder Ebene delegiert werden können. Das delegierende Organ definiert Kriterien, Aufgabenstellung, Ziele, Einbindung und die Rahmenbedingungen. Rückblick/Rechenschaft können auch in einem grösseren Rahmen (Z.B. Forum) gegeben werden.

## 4. Führungsinstrumente, Planung und Steuerung

Die Führung setzt die Priorität bezüglich der Ressourcen auf die Ziele der sozialtherapeutischen Aufgabenstellung. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Stellen / Finanzen) sind haushälterisch und bedürfnisgerecht einzusetzen.

## Stiftung Seehalde

Verschiedene Führungsinstrumente unterstützen die Führungspersonen in ihrer Funktion und schaffen Transparenz, Klarheit, Offenheit und sind Hilfsmittel Verantwortung auszuüben.

Die im Betriebshandbuch (BHB) enthaltenen Führungsinstrumente sind:

- Leitbild, BHB, Handbuch Wege zur Qualität (WzQ)
- Organigramm
- Aufgabenbeschreibungen für alle Funktionen und Organe
- Funktionendiagramm für Entscheidungsträger
- Das jährliche Mitarbeitende-Gespräch, inkl. Vereinbarung über Ziele und Veränderungen/Entwicklungen
- Mittelbedarfsplanung der Gesamtleitung für 3 Jahre, im Sinne eines rollenden Verfahrens
- Jahres-Budgetprozess, mit aufgabenbezogenem Einbezug aller Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung
- Quartalsweise Zwischenabschlüsse aus dem Rechnungswesen, entsprechend den Bereichen und Führungsebenen
- Stellenplan differenziert auf Bereiche/Gruppen
- Belegungsplan Wohn- und Arbeitsbereich
- Bereichskonzepte
- Intervention, Supervision, Fachberatung, Erfahrungsaustausch
- Informationsplan
- Qualitätskonzepte (Audit WzQ, Revision, Securit)

## 5. Zusammenarbeit / Kommunikation

In der Beziehungsdienstleistung ist die Kommunikation von zentraler Bedeutung.

Als Mitarbeitender mit Führungsverantwortung machen wir transparent, wo es um Information (ohne Mitwirkung) und wo es um Mitwirkung, bzw. Mitentscheiden geht.

Zur Unterstützung einer konstruktiven Zusammenbeitskultur richten wir uns nach den Grundregeln, die in der themenzentrierten Interaktion (Ruth Cohn) entwickelt wurden. Zudem orientieren wir uns an den Erkenntnissen der gewaltfreien Kommunikation (Marshall B. Rosenberg).

Gruppendynamik und Teamentwicklung sind wesentliche Prozesse. Diese können die Gesamtentwicklung fördern oder auch hemmen. Die Aufmerksamkeit und Begleitung dieser Prozesse ist eine Aufgabe besonders der Führungsverantwortlichen.

### 5.1 Konflikte als Lernchancen

Wir verstehen uns als lernende Organisation und als lernende Individuen. Als solche befinden wir uns in einem ständigen Entwicklungsprozess. Bei solchen Prozessen entstehen Reibungen und Abstimmungsfragen, weshalb wir davon ausgehen, dass das Ansprechen und Klären von Konflikte dazugehören.

Für den Umgang mit Konflikten steht den Führungsverantwortlichen ein entsprechendes Vorgehen zur Verfügung, welches eingeführt und geschult wird. (noch ausstehend)

### 5.2 Entscheidungsprozesse

Entscheide werden möglichst betroffenenah gefällt, jedoch im Sinne des Ganzen.

Entscheidungen, die Andere tangieren, erfordern deren Einbezug.

Hierarchische Entscheide können bei Uneinigkeit, Konfliktsituationen oder bei zu grosser Abweichung der Ausrichtung notwendig sein (Eingreifen).

In die Entscheidungsfindung ist die Mitsprache der BewohnerInnen angemessen zu berücksichtigen. Aufgabe aller Führungsverantwortlichen ist es, Entscheidungen transparent zu machen.

## 6. Wirksamkeit

Die Umsetzung sowie die Wirksamkeit dieses Konzeptes werden durch die Gesamtleitung mind. alle drei Jahre überprüft.

Anhang: 2.1 Organigramm, 2.3.1 Organstruktur