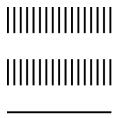


Führungskonzept des Seniorenzentrums Zofingen





Führung passiert immer und überall, auf allen Ebenen und Stufen, wo Einfluss auf Mitmenschen genommen wird.

Unser Leitbild stellt eine hohe Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner ins Zentrum. Unsere Haltung in der Führung muss diesem Ziel dienen und die Mitarbeitenden entsprechend motivieren. Dies kann nach unserer Überzeugung mit einer kooperativen Grundhaltung am bestens gewährleistet werden.

Inhaltsverzeichnis

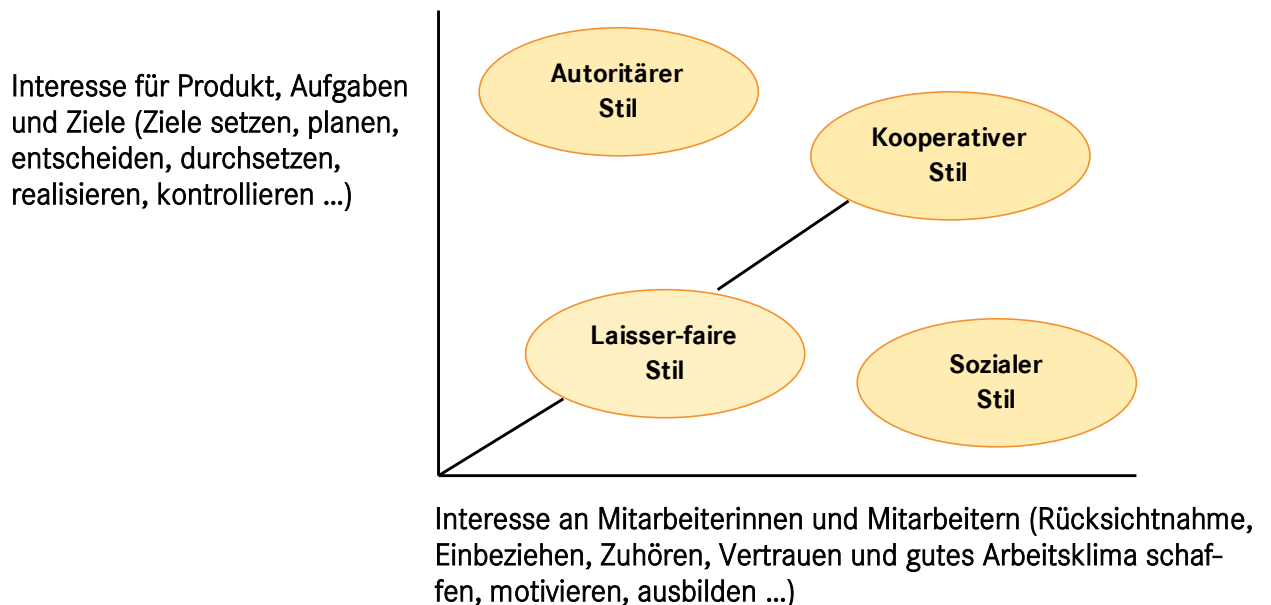
Seite

Führungsphilosophie, Führungshaltung	2
Führungsinstrument, Planung und Steuerung	4
Zusammenarbeit und Kommunikation	5
Wirksamkeit	6
Anhang	7

1. Führungsphilosophie, Führungsgrundhaltung

1.1. Kooperative Führung

Wir bekennen uns zu einem kooperativen Führungsstil. Darunter verstehen wir:



Führungsleute mit kooperativem Führungsstil ...

- beziehen Mitarbeitende für die Lösung sachlicher und menschlicher Problem mit ein und haben klare Vorstellungen, was sie wollen – wirken als Vorbilder!
- brauchen Mitarbeitende, die sich aktiv in den Arbeitsprozess eingeben und die ihre Tätigkeit selbstverantwortlich ausführen
- unterstützen Mitarbeitende in konstruktiver und anerkennender Weise
- befassen sich situativ mit Beziehungen und Motivation bzw. mit Leistung, Zielsetzung, Ertrag- und Kostendenken
- suchen nach neuen Ideen und begeistern Mitarbeitende dafür
- suchen nach Ursachen und Lösungen, nicht nach Schuld
- beachten Prioritäten
- haben das Ziel, das Markt-, Ertrags- und Kostenbewusstsein auf allen Stufen zu fördern
- nehmen somit starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele ebenso wie auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der Menschen
- wollen gemeinsam mit Mitarbeitenden hohe Leistungen erzielen

Um eine Umsetzung der kooperativen Führung in der Organisation zu gewährleisten, ist diese ins Anforderungsprofil für Führungsfunktionen aufzunehmen. Es sind Organisationsstrukturen zu schaffen, die eine kooperative Führung ermöglichen.

Durch gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Anwendung der kooperativen Führung zu fördern. Damit soll das Engagement und Interesse des Personals an der Grundhaltung von

MITDENKEN - MITREDEN - MITVERANTWORTEN - MITTRAGEN

gestärkt werden.

1.2. Autonomie von Organisationseinheiten

Unter „Organisationseinheiten mit hoher Autonomie“ verstehen wir eine Organisation mit klarer Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Um möglichst grosse Entscheidungs- und Handlungsspielräume auf allen Stufen zu gewährleisten, siedeln wir Verantwortung und Kompetenz möglichst nahe am jeweiligen Prozess an. Geeignete Führungsinstrumente unterstützen dabei die Führungskräfte.

Durch „**Führen mit Zielsetzungen**“ schaffen wir gleichzeitig die nötige Vertrauensbasis, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Führungsebenen ermöglicht.

Für die Erfüllung unserer Aufgaben ist Vertrauen in die Kompetenz der Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen unabdingbar.

1.3. Anforderungen an Führungspersonen in Bezug auf kooperative Führung

Führungspersonen haben Kompetenz (fachlich, persönlich, sozial und methodisch), Teamfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Motivationsfähigkeit und die Bereitschaft Verantwortung zu tragen.

2. Führungsinstrumente, Planung und Steuerung

2.1. Ressourcen

Die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Mittel sowie die Sachmittel sind haushälterisch und bedürfnisgerecht einzusetzen. Jede Führungskraft hat die Priorität bezüglich der Ressourcen auf die Zielerreichung auszurichten. Die Fragen: Wer? Was? Wo? Wie? Wann? sind zu beantworten.

2.2. Führungsinstrumente

Der Einsatz der Führungsinstrumente soll Offenheit und Vertrauen zwischen den Führungsebenen fördern und zur Schaffung einer konstruktiven Zusammenarbeit beitragen.

Als Führungsinstrumente sind die folgenden Mittel einzusetzen und in einem Qualitätsmanagementsystem abzubilden:

- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofil für alle Personalfunktionen
- Funktionendiagramme
- Leistungsbeurteilung für alle Mitarbeitenden
- Jährliches Mitarbeitergespräch, Probezeitauswertungsgespräche und Austrittsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch
- Jahreszielsetzung (Unternehmen, Bereich, Abteilung, Mitarbeiter)
- Jahresbudgetierung, bei welcher alle Führungsebenen aufgabenbezogen mitwirken
- Jahresabschluss und Zwischenabschlüsse sowie weitere Auswertungen aus dem Rechnungswesen entsprechend den Führungsstufen
- Mündliche und schriftliche Informationen
- Bereichskonzepte
- Stellenplanung und Belegungsplanung bis auf die Stufe der einzelnen Organisationseinheiten
- Supervision
- Interne und externe Fachberatung
- Konfliktlösungsinstrumente

2.3. Erfolgskontrolle / Reflexion

Die erwähnten Führungsinstrumente dienen der Erfolgskontrolle und Reflexion, weil sie ein beurteilbares (auch eigenbeurteilbares) Ergebnis ermöglichen.

3. Zusammenarbeit und Kommunikation

3.1. Information/Kommunikation

Informationsvermittlung und -beschaffung ist immer eine Bring- und Holpflicht

Als Vorgesetzte, achten wir auf Transparenz und machen deutlich, wo es um Information und/oder Mitwirkung geht.

Bezüglich Kommunikation stellen wir das Gespräch in den Vordergrund. Rückmeldungen sind dabei ein wichtiges Führungsinstrument.

3.2. Konflikte und ihre Bewältigung

Wir sind uns bewusst, dass überall, wo Menschen zusammenarbeiten und zusammenleben, Konflikte entstehen.

Die kooperative Führung begünstigt eine Unternehmenskultur und ein Arbeitsklima, wo Konflikte sachlich ausgetragen und produktiv genutzt werden. Sie soll bei Bedarf Führungsinstrumente (z. B. Personal- und Beratungsgespräche, Supervision) einsetzen, die eine Konfliktlösung und Konfliktbewältigung möglich machen.

3.3. Entscheidungsprozesse

Es gibt viele unterschiedliche Arten von Entscheidungen. Auf Grund unseres Führungsverständnisses halten wir folgende Entscheidungsfindungen für sinnvoll:

- In grundsätzlichen Fragen für die Unternehmung ist Übereinstimmung (Zustimmung aller Beteiligten) anzustreben
- Demokratische Entscheide (Mehrheitsbeschluss) sind sinnvoll, wenn schnelle Entscheide notwendig sind und trotzdem viele Beteiligte einbezogen werden sollen
- Hierarchische Entscheide (Befehl des Chefs) können bei Uneinigkeit, in Konfliktsituationen sowie bei Krisen (z. B. Pandemie) sinnvoll und notwendig sein

In der Entscheidungsfindung ist die Mitsprache der Bewohner/innen angemessen zu berücksichtigen. Aufgabe aller Führungspersonen ist es, Entscheidungen transparent und damit nachvollziehbar zu machen.

3.4. Klima / Unternehmenskultur

Mit einem Betriebsklima, das auf gegenseitigem Vertrauen beruht, fördern wir die Motivation der Mitarbeitenden und schaffen eine Unternehmenskultur, die Transparenz und Offenheit möglich macht und den Einzelnen ernst nimmt. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter leistet in ihrem/seinem Arbeitsbereich ihren/seinen persönlichen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung der Unternehmenskultur. Wir betrachten uns als ständig lernende Organisation. Es ist für uns wichtig, Fehler schnell zu entdecken und transparent zu machen, um daraus konstruktive Veränderungen abzuleiten.

3.5. Macht / Angst

Wir verteilen die Entscheidungskompetenz aufgaben- und funktionsbezogen auf die einzelnen Führungsebenen und alle Mitarbeitenden. Damit wollen wir Machtmissbrauch und als Folge davon Angst unter den Mitarbeitenden, verhindern. Mit Machtverteilung wollen wir auch der Überlastung und Vereinsamung einzelner Führungspersonen entgegenwirken.

3.6. Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist eine Führungsaufgabe, deshalb muss sie gezielt und koordiniert sein. Nur so nimmt uns die Öffentlichkeit als Einheit wahr.

Jede Person der Organisation muss sich bewusst sein, dass sie mit ihrem Auftreten und ihrem Verhalten ausserhalb und innerhalb des Seniorenzentrums Öffentlichkeitsarbeit leistet.

4. Wirksamkeit

Die Umsetzungsfortschritte und die Wirksamkeit dieses Konzeptes werden durch die Zentrumsleitung laufend, spätestens alle zwei Jahre überprüft.

Als Instrumente dienen: Qualitätsmanagement, Bewohner-/Mitarbeiterbefragung, jährliche Leistungsbeurteilung

Anhang

Erläuterung von Ausdrücken und Prinzipien

Führungsstile	
Autoritärer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Trennung: Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; Mitarbeiter führen aus. - Folge ist ein distanziertes Verhältnis
Kooperativer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen - Delegation ist möglich - Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt - Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, Motivation - Je nach Situation (situativ) können/müssen alle übrigen Führungsstile eingesetzt werden
Laisser-faire-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter haben volle Freiheit - Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe
Sozialer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> - Menschliche Aspekte dominieren alle Entscheide - Bedürfnisse der Teammitglieder stehen im Vordergrund - Es muss alles gemeinsam Geschehen - Das Erreichen der Sachziele ist zweitrangig

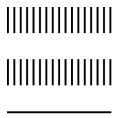
Der autoritäre Führungsstil

Vorteile

Schnelle Handlungsfähigkeit. In Krisensituationen ist es wichtig, schnelle Entscheidungen zu treffen. Die Verantwortung ist klar.

Nachteile

Die Mitarbeiter werden demotiviert und sehen keine Notwendigkeit, sich eigene Gedanken zu machen und selbst initiativ zu werden. Der Vorgesetzte wird leicht überfordert mit der Aufgabe, alles selbst entscheiden zu müssen. Fehler oder falsche Einschätzungen können die Folge sein. Wenn er mal nicht da ist, geht die Arbeit nicht weiter.



Der kooperative Führungsstil

Vorteile

Die Motivation der Mitarbeiter wird gefördert, weil die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst genommen werden. Der Vorgesetzte wird entlastet. Das Arbeitsklima ist angenehm und fördert gute Ergebnisse.

Nachteile

Es besteht die Gefahr, dass es zu keinen klaren Entscheidungen kommt. In seinem Bemühen es allen recht zu machen, kann sich der Vorgesetzte im Ernstfall nicht durchsetzen. Darunter kann die Disziplin leiden und notwendige Entscheidungen auf die lange Bank geschoben werden.

Laissez-faire Führungsstil

Vorteile

Da die Mitarbeiter selbstbestimmt mit einem großen Spielraum handeln, kann sich das motivierend auswirken und die Mitarbeiter können ihre persönlichen Stärken einbringen.

Nachteile

Nicht jeder Mitarbeiter kann mit dem hohen Maß an Freiheit umgehen. Ohne die ordnende Hand des Vorgesetzten tritt leicht Desorientierung auf. Bei den Iowa-Studien von Kurt Lewin kam es zu folgendem Phänomen: Eine Gruppe lief aus dem Ruder, und man ließ diese Gruppe ohne Leiter. Sie zeigte jedoch sowohl in Bezug auf das Aufgabeninteresse, die Gruppenzugehörigkeit und die Zufriedenheit die schlechtesten Resultate. Auch kam es zu aggressiven Verhaltensweisen. Daraus wird abgeleitet: Irgendeine Führung ist besser als gar keine Führung.

Sozialer Führungsstil

Leiter, die diesen Führungsstil ausüben, nehmen weniger Einfluss auf das Erreichen von Sachzielen, dafür nehmen sie starken Einfluss auf die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gruppe. Das menschliche Element dominiert in allen Entscheidungen und Aktivitäten. Man überlegt sich alles im Bezug auf die Zusammenarbeit. Es muss alles gemeinsam geschehen. Die momentanen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder werden höher gewichtet, als das Erreichen der Ziele.

Mündliche und schriftlich Informationsvermittlung

Die Vermittlung von Informationen kann beispielsweise durch folgende Massnahmen resp. Instrumente erfolgen:

- Gespräch
- Mündliche Orientierung
- Sitzung
- Protokoll
- Aushang
- Brief
- E-Mail