

element-i-Führungskonzept

A Allgemeine Führungsgrundsätze

Gesamtstrategie

Alle Führungskräfte handeln im Sinne des Gesamtunternehmens und wirken darauf hin, dass die Unternehmensziele erreicht werden und die gemeinsame Vision erlebbar wird. Die Führungskräfte zeigen dabei Begeisterung für ihre Arbeit, sind Vorbild und übernehmen Verantwortung.

Führungshaltung

Unsere Haltung als Führungskraft ist geprägt von Achtung und Wertschätzung, Klarheit und gesundem Humor. Die Reflexion unseres Tuns ist Teil unseres Selbstverständnisses. Für unsere MitarbeiterInnen sind wir kompetente Ansprechpartner, handeln fair und bleiben auch in schwierigen Situationen gelassen und souverän. Wir verstehen uns als Coach mit einem Menschenbild, das Eigenständigkeit, Reflexivität und das Urvertrauen in die Fähigkeiten unserer MitarbeiterInnen beinhaltet. Die Ziele des Unternehmens behandeln wir mit Weitsicht und sind loyal.

Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin trägt in seinem bzw. ihrem Aufgabengebiet dazu bei, dass Aufgaben und Herausforderungen aktiv gelöst werden. Dazu übernimmt er bzw. sie die nötige Verantwortung und erhält von uns das Zutrauen, die Freiheit und die Befugnis für mutige Entscheidungen.

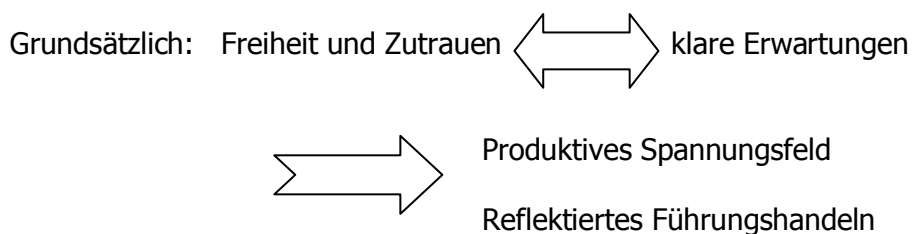
B Führungsstil

Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

■ Antoine Saint-Exupéry

1) Grundlage

Die im Leitbild formulierte Grundüberzeugung, dass Menschen ihr Leben und ihre Aufgaben sinnhaft gestalten können und wollen, bildet den Rahmen für den im Unternehmen zu lebenden Führungsstil. Dazu gehört, dass MitarbeiterInnen entwicklungs offen und lernbereit sind und gefordert sein wollen, ihr Tun im Sinne des Ganzen verantwortlich einbringen zu können.



Diese Freiheit und das Zutrauen in das Handeln und die Fähigkeiten des Einzelnen auf der einen Seite sowie andererseits klare Erwartungen und Zielvorstellungen von Seiten der Unternehmensführung sollen in einem produktiven, herausfordernden und schlussendlich erfolgreichen Spannungsfeld münden, das ein sehr reflektiertes Führungshandeln erfordert. Daraus ergeben sich folgende Unterthemen:

2) MitarbeiterInnenorientierte Führung

Wir schaffen Strukturen, in denen leistungsbereite und engagierte Teams entstehen, um persönliche Verantwortungsübernahme und Selbstverpflichtung mit dem Gewinn von Selbstwirksamkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin zu fördern.

Diese Strukturen machen MitarbeiterInnenorientierung in der Führung erforderlich, also eine Haltung die bedeutet, dass jede/r MitarbeiterIn wichtig ist. Die Führungskraft hat als Ansprechpartner ein offenes Ohr für die MitarbeiterInnen und sieht sie individuell und persönlich, sie setzt an deren Potentialen an und nimmt ihre Ideen wertschätzend auf. Hier ist Führung durch Coaching der Weg der Wahl, da dieses als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden, das Vertrauen in die Selbstentwicklungspotentiale der MitarbeiterInnen grundsätzlich voraussetzt. Dabei stärken wir Stärken, ohne Schwächen zu übersehen, sondern fordern deren Weiterentwicklung klar ein. Ressourcen werden immer schonend und gewinnbringend, in jeder Hinsicht (Mehr)Wert erzeugend eingesetzt innerhalb der für alle geltenden Maxime: „Ins Gelingen verliebt“.

Wir

- nehmen jede/n MitarbeiterIn ernst, auch in seinen/ ihren Sorgen und Ängsten,
- holen sie an ihrem jeweiligen Standpunkt ab und nehmen sie von da aus mit,
- schaffen Gelegenheiten für Leistungsbereitschaft, Verantwortungsübernahme und Selbstwirksamkeitserfahrung ,
- sind offen für Rückmeldung.

indem wir

- Eigenverantwortung fördern und fordern,
- eine konstruktive, lösungsorientierte Arbeitsatmosphäre einfordern,
- Offenheit zeigen und gute Ideen sich durchsetzen lassen,
- die MitarbeiterInnen die Wertschätzung deutlich spüren lassen und
- Erfolge feiern.

3) Führung durch Ziele

Im produktiven Spannungsfeld aus MitarbeiterInnenorientierung, Freiheit, Zutrauen und klaren Erwartungen an Leistungsbereitschaft und Loyalität den Zielen der Geschäftsführung gegenüber heißt Führung Ziele setzen, möglichst im Dialog. Wir entwickeln kooperativ mit unseren MitarbeiterInnen Ziele und stellen sie dabei vor neue Herausforderungen. Dadurch sind Ziele gemeinsame Ziele, die transparent auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind. Zielvereinbarungen als Führungsinstrument

- steuern MitarbeiterInnen und Themen,
- setzen Prioritäten, geben Orientierung und Sinn,
- ermöglichen einen freien Rahmen zur Entwicklung von Aufgaben,

wenn sie

- kompetenzorientiert und zutrauend delegiert werden und
- den Weg zur Zielerreichung in die Verantwortung der jeweiligen MitarbeiterInnen legen.

AKV- Prinzip: A = Aufgabe / K = Kompetenz / V = Verantwortung

Daraus ergibt sich ein System, in dem MitarbeiterInnen

- zutrauend Aufgaben innerhalb der mit ihnen vereinbarten Ziele gegeben werden,
- bei der Optimierung der erforderlichen Kompetenzen in fachlicher und sozialer Hinsicht unterstützt werden,
- ermutigt werden einander zu unterstützen und voneinander zu lernen,
- die Befugnis für Entscheidungen gegeben wird,
- Verantwortungsübernahme abverlangt wird und
- differenzierte Rückmeldung über die Arbeitsleistung und –qualität erhalten.

4) Führung durch Struktur

Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

In unserem Unternehmen sind inzwischen große Teile aller Aufgaben in allen Arbeitsbereichen in Ablauf und Qualitätsanspruch in einem Qualitätsmanagementsystem beschrieben. Wir bauen damit nachhaltig auf jahrelanger Arbeit und Erfahrung auf. Unser Qualitätsmanagementsystem bietet die Grundlage dafür, Qualität festzuschreiben und zu entwickeln und auch in einem stetig wachsenden Unternehmen sicherzustellen. Es ist für alle MitarbeiterInnen einsehbar, schafft einen klaren Erwartungsrahmen und definiert damit auch die Herausforderung an jeden Einzelnen. Somit ist das Qualitätsmanagementsystem ein klares Führungsinstrument, welches das produktive Spannungsfeld in eine Richtung definiert. Auf der anderen Seite ist es interaktiv angelegt, das heißt alle MitarbeiterInnen sind aufgefordert, auch Rückmeldung zu geben und Verbesserungs- oder Weiterentwicklungsvorschläge einzubringen. So entsteht ein lebendiges System, das Raum dafür bietet, weiter zu wachsen und dabei dennoch situationsangemessenes Handeln in eigener Verantwortung zulässt und wünscht.

5) Führungseigenschaften

Ein Führungsstil, der MitarbeiterInnenorientierung als zentrales Thema anerkennt und mit Zielen führt, erfordert Führungseigenschaften, die sich an dem messen lassen, was von den MitarbeiterInnen erwartet wird, um vorbildhaft wirken zu können. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur intrinsisch motivierte, leistungsbereite und selbstverantwortliche MitarbeiterInnen unser Unternehmen wirklich nachhaltig voranbringen können.

Die Rolle der Führungskraft ist daher von folgenden Eigenschaften gekennzeichnet:

- Achtung und Wertschätzung
- Transparenz und Offenheit
- Vorbildbewusstsein und Selbstreflexivität
- Kompetenz
- Weitsicht
- Klarheit, Konsequenz und Konfliktfähigkeit
- Souveränität
- Gelassenheit und Menschlichkeit
- Fairness
- gesundem Humor
- Bereitschaft, Fehler als Lerngelegenheiten zu nutzen

Den Zielen der Geschäftsführung steht die Führungskraft dabei loyal gegenüber und agiert in diesem Rahmen weitsichtig.

C Führungsebenen

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung trägt die Gesamtverantwortung und schafft die Voraussetzungen für eine wachsende, leistungsfähige, lernende, zukunftsorientierte, kundenorientierte, finanziell gesunde und sichere Organisation mit Hilfe von ideellen, rechtlich-sozialen und strukturellen Rahmenbedingungen. Ihr wichtigstes Arbeitsmittel ist der Dialog nach innen und außen. Sie findet die richtigen MitarbeiterInnen für die Leitungsfunktionen.

- Die ideellen Rahmenbedingungen dienen der Orientierung aller MitarbeiterInnen und sind die Grundlage für die Personalentwicklung. Zu ihnen gehören das Leitbild, die Grundsätze, die Visionen und langfristigen strategischen Ziele und die vorgelebte Führungskultur.
- Die rechtlich-sozialen Rahmenbedingungen dienen dem konstruktiven Miteinander, untermauern die Loyalität und schaffen ein Klima, in dem die MitarbeiterInnen gern eigenverantwortlich sein wollen. Mit Macht wird ohne Willkür und mit Vertrauen ohne Blindheit umgegangen. Zu den sozialen Rahmenbedingungen gehören:
 - Umgang mit Vertrauen und Macht
 - Glaubwürdigkeit
 - Verbindlichkeit
 - Führung
 - Loyalität
 - Soziale Kompetenz
 - Netzwerke
- Die strukturellen Rahmenbedingungen bilden die Grundlage für eine moderne Organisation und umfassen das Organigramm (Aufbau- und Ablauforganisation), die in Roxtra hinterlegten Prozessbeschreibungen und allgemeingültigen Dokumente, Regelungen für Arbeitszeiten und Entlohnung, Budgets, den Einsatz von Investitionen, zeitgemäße Einrichtungen und Arbeitsmittel und eine gesunde finanzielle Grundlage für das gesamte Unternehmen. Sie steuert die Entwicklung der (pädagogischen, wirtschaftlichen, öffentlichkeits- und gemeinwesenorientierten) Konzeptionen.

Die Geschäftsführung schafft die Bedingungen, damit alle MitarbeiterInnen im Sinne des Ganzen selbstverantwortlich handeln können.

Bereichsleitung / Pädagogische Leitung

Die Führungsaufgabe der Bereichsleitung/ Pädagogischen Leitung liegt hauptsächlich darin, zwischen den Anforderungen, die an und durch die Organisation gestellt werden und den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen zielführend zu moderieren. Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Macht und bewegen sich zwischen diesen Polen. Das bedeutet praktisch, dass sie

- Prioritäten mit den Auftrag gebenden Stellen klären, diese für ihre MitarbeiterInnen verständlich machen,
- die Arbeits- und Führungsvorgänge in der Gesamtorganisation überschauen und sich darüber regelmäßig und ausreichend informieren,
- für die internen Abläufe zuständig sind und durch kontinuierliche Prozessdokumentation die Organisation nachhalten; dazu gehören Qualitätsmanagement, Personalmanagement und pädagogische Konzeptentwicklung,
- unter ihren KollegInnen ein Bewusstsein für eine gemeinsame Verantwortung entwickeln, damit die TeamleiterInnen gleichartige (nicht gleichgeschaltete) Botschaften erhalten,

- die Geschäftsführung beraten und direkt an diese berichten,
- das Steuern von Prozessen als ihre wesentliche Aufgabe verstehen; dabei orientieren, unterstützen und entscheiden sie im Blick auf die TeamleiterInnen. Sie finden pragmatische, geeignete, nachhaltige und flexible Lösungen für die jeweilige Herausforderung,
- Innovation erkennen und deren Umsetzung abschätzen und bei Eignung voranbringen und
- Verbundenheit und Identität von TeamleiterInnen und MitarbeiterInnen zum Unternehmen herstellen; dies erreichen sie durch Transparenz von Entscheidungen, durch Sicherung des Informationsflusses und durch eine partizipative Haltung.

TeamleiterInnen

Sie steuern die Arbeitsprozesse, pflegen die Beziehungen zu den MitarbeiterInnen sowie zu Eltern, Kindern und im Bedarfsfall zu Institutionen des Gemeinwesens.

Sie stimmen sich mit KollegInnen anderer Arbeitsbereiche und den zuständigen Bereichsleitungen / Pädagogischen Leitungen ab. Sie übernehmen die (Konzeptions-) Entwicklung für bestimmte pädagogische und organisatorische Themen in Absprache und Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Leitung bzw. der Bereichsleitung.

Die TeamleiterInnen steuern die Umsetzung vor Ort im Sinne der pädagogischen, wirtschaftlichen und/ oder organisatorischen Rahmenziele sowie der betrieblichen Gesamtziele. Dafür führen sie die MitarbeiterInnen ihres Arbeitsbereiches (durch Coaching), indem sie

- diese informieren, anleiten, unterstützen und sie auf Vorgänge aufmerksam machen, die verbesserungswürdig sind,
- deren Eigeninitiative anregen, indem sie diese in Überlegungen für Neuerungen und Änderungen mit einbeziehen, die deren Arbeitsbereich betreffen,
- auf Qualität, Leistung und Verantwortung achten und dazu beitragen, dass Verbesserungen und Probleme praktisch angefasst werden,
- Verständnis für die eigene Leistung und Verantwortung der MitarbeiterInnen wecken im Verhältnis zu Kindern und deren Eltern, sowie zu externen Dienstleistern und Kunden,
- für Ihre MitarbeiterInnen an einer angemessenen, gerechten Entlohnung mitwirken,
- Arbeitszeiten innerhalb der gegebenen Grenzen mit ihnen regeln,
- sich für sie für gute Arbeitsmittel und gute Arbeitsumgebung einsetzen, für die sie verantwortlich sind,
- das Team so steuern, dass für jede Aufgabe die bestmögliche MitarbeiterIn im Hinblick auf die Erfordernisse und Kompetenzen gefunden wird (AKV),
- mit Sorgfalt abwägen, in welchen Situationen sie Entscheidungskompetenz der MitarbeiterInnen übernehmen, weil Führung durch Coaching an eine Grenze gekommen ist oder die Situation es im Moment erfordert.
- sich weiterbilden und bei ihren MitarbeiterInnen Weiterbildung anregen sowie
- Verbundenheit und Identität von MitarbeiterInnen zum Unternehmen herstellen; dies erreichen sie durch Transparenz von Entscheidungen, durch Sicherung des Informationsflusses und durch eine partizipative Haltung.

Die Teamleitungen berichten der pädagogischen Leitung regelmäßig über die Handlungsbedarfe in der Kita, ihre Ziele, Maßnahmen und deren Umsetzung, sowie allgemein über wichtige Ereignisse in der Kita.

Fachkräfte in der Kita / MitarbeiterInnen in den Abteilungen

Sie sind diejenigen, die als Fachkräfte in der Kita und MitarbeiterInnen in den Abteilungen direkt in der praktischen Arbeit tätig sind.

Von ihrem Verständnis, ihrer Bereitschaft, sich einzubringen und ihrem Können hängt viel ab für den Erfolg des Unternehmens. Sie sind es, die letztlich die Zielsetzungen aller Ebenen in die Praxis umsetzen.

Besonders weil die MitarbeiterInnen unmittelbar im Arbeitsprozess stehen, haben sie auch die Aufgabe und die Verantwortung, sich selbst zu führen, indem sie

- Verstehen was Sie tun und verantwortlich mitdenken,
- ihre Leistungen und ihre Arbeitsqualität überprüfen und verbessern und Qualitätsansprüche an die Arbeit stellen,
- ihre KollegInnen unterstützen, um der gemeinsamen Aufgabe gerecht zu werden,
- zu einem vertrauensvollen Arbeitsklima beitragen sowie
- dazulernen und sich weiterbilden, um ihr Wissen und Können zu steigern.