

## Führungsgrundsätze

### 1. Präambel

---

Die Lebenshilfe Oberhausen hat sich seit ihrer Gründung als Elterninitiative im Jahr 1963 bis heute zu einem sozial wie wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen in der Region Oberhausen entwickelt.

In dem Bestreben der Lebenshilfe Oberhausen, ihren Angestellten einen sicheren und ansprechenden Arbeitsplatz sowie Freude an der Arbeit in einem angesehen und erfolgreichen Unternehmen bieten zu können, ist ein Führungsverhalten in Form der nachfolgenden Grundsätze notwendig.

Für das Zusammenwirken aller Angestellten ist ein Führungsverhalten erforderlich, welches das notwendige Maß an Verantwortung delegiert, die Intelligenz und das Wissen der Angestellten aktiviert, sie am Entscheidungsprozess verantwortlich mitwirken lässt, zum Mitdenken und Mitgestalten anregt und damit zur Zufriedenheit der Angestellten jeder Hierarchieebene beiträgt.

Diese Verhaltensgrundsätze sind mit Leben zu erfüllen, indem jeder an seinem Platz Verantwortung trägt, das eigene Verhalten ständig überprüft und zu Veränderungen im Sinne dieser Grundsätze bereit ist. Dies ist eine Aufgabe, die täglich von allen Angestellten neu angegangen werden muss.

Diesen Führungsgrundsätzen fühlen sich der Vorstand, die Geschäftsführung, alle Führungskräfte und Angestellte sowie auch die uns anvertrauten Menschen mit Behinderung verpflichtet.

### 2. Basis für die Führung und Zusammenarbeit

---

Führungskräfte und Angestellte sind Vorbilder sowie Träger unserer Kultur und Werte in der Lebenshilfe Oberhausen.

Ein wichtiger Baustein einer sinnstiftenden Führung von Menschen ist der situative Führungsstil. Dieser situative Führungsstil entwickelte sich aus der Erkenntnis, dass alle Führungsstile Stärken und Schwächen besitzen. Er stellt bewusst keine unreflektierte Führung nach einem grundsätzlichen Führungsstil dar, sondern orientiert sich an den individuellen Potenzialen der Angestellten. Situations- und Angestelltenabhängig verbindet er Elemente des kooperativen Führungsstils mit zielorientiertem Führungsverhalten.

Beispielsweise kann es notwendig sein, dass ein und derselbe Angestellte in einem von ihm beherrschten Tätigkeitsgebiet die volle eigenständige Verantwortung delegiert bekommt und bei neuen Aufgaben eine präzise Anleitung und Kontrolle erfährt.

Beim situativen Führungsstil unterscheiden wir je nach Potenzial des Angestellten vier Arten:

- „Vorgeben“ >> genaue Anweisungen und Leistungs- bzw. Durchführungsüberwachung
- „Argumentieren“ >> Entscheidungserklärungen, Gelegenheit für Klärungsfragen
- „Partizipieren“ >> Mitteilen von Ideen und Zielen; Ermutigung für die Angestellten, eigene Entscheidungen zu treffen
- „Delegieren“ >> Übergeben der Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung

### 3. Unsere Führungsgrundsätze im Einzelnen

---

#### 3.1 Anerkennen, Fördern und Fordern

Anerkennung hebt die Arbeitsfreude. Sie ist wichtiger Ansporn, fördert die Leistungsbereitschaft, verbessert die Arbeitsqualität und beeinflusst das gesamte Betriebsklima positiv.

Es ist wichtige Aufgabe einer Führungskraft Lob und Anerkennung auszusprechen. Das Aussprechen von Lob und Anerkennung muss situativ erfolgen und entsprechend der zu würdigenden Leistung angemessen sein. Eine besondere Form des Lobes ist das persönliche Anerkennungsgespräch. Dieses sollte unter vier Augen stattfinden, es sei denn, Bestätigung und Anerkennung werden einer Gruppe insgesamt für eine gemeinsame Leistung ausgesprochen.

Regeln für das Anerkennungsgespräch:

- konkretes Verhalten / Anlass nennen (möglichst zeitnah)
- Anerkennung detailliert erläutern und begründen,
- keine Leistungsvergleiche im Gespräch innerhalb einer Gruppe verwenden, da sie von den Kollegen als Kritik empfunden werden,
- positive Folgen aufzeigen

Grundsätzlich akzeptieren wir den Angestellten in seiner Individualität. Führungskräfte haben die Verantwortung, die Angestellten in ihren individuellen Möglichkeiten zu fördern sowie den notwendigen Einsatz im Rahmen ihrer Tätigkeit zu fordern.

Das Fördern und Fordern erfolgt im Rahmen von Personalgesprächen, Fortbildungen, Supervisionen oder Hospitationen.

Führungskräfte tragen die Verantwortung konstruktive Kritik anlassbezogen und angemessen zu äußern. Konstruktive Kritik soll Verhaltensweisen der Angestellten korrigieren, um Fehler für die Zukunft zu vermeiden.

Konstruktive Kritik darf sich nur auf die persönlichen Leistungen und das Verhalten im betrieblichen Kontext beziehen und keinesfalls die Person herabwürdigen.

Regeln für das Führen von Kritikgesprächen:

- Kritikgespräche nur unter vier Augen führen
- möglichst bald nach dem Vorfall, jedoch nicht in der ersten Verärgerung
- den konkreten Sachverhalt nach eigener Feststellung eindeutig nennen
- dem Angestellten ausreichend Gelegenheit geben, seine Meinung darzustellen
- die Führungskraft legt ihre Einschätzung offen
- möglichst gemeinsam vereinbaren, wie das kritikwürdige Verhalten künftig vermieden werden kann
- das Kritikgespräch so führen, dass Initiative, Mitdenken und Mithandeln des Angestellten nicht gestört werden, sondern eine weitere positive Zusammenarbeit gewährleistet bleibt

Diese Grundsätze gelten analog auch für die Kritik des Angestellten an seiner Führungskraft, als auch im Verhältnis der Angestellten untereinander sowie im Umgang mit den Menschen mit Behinderung.

### 3.2 Bewerten

In der Lebenshilfe Oberhausen gibt es verschiedene Formen des Feedbacks und der Bewertung von Angestellten. Diese Feedbacks und Bewertungen dienen dazu, die Leistungen und das betriebliche Verhalten der Angestellten durch die Führungskraft zu reflektieren.

Formen der Reflektion und Bewertung in der Lebenshilfe Oberhausen sind unter anderem Arbeitszeugnisse, regelmäßige strukturierte Personalgespräche, anlassbedingte Personalgespräche, Probezeitgespräche, Pflege- und Betreuungsvisiten.

Diese Reflexionen und Bewertungen erfolgen vorurteilsfrei.

Ziel ist es, die Angestellten zu fördern und weiterzuentwickeln sowie geltende Qualitätsstandards zu sichern. Hierzu werden geeignete Maßnahmen, in enger Absprache mit der Führungskraft und der Personalentwicklung sowie dem Angestellten, erarbeitet.

Bei der Bewertung ist zu beachten, dass

- die unmittelbar verantwortliche Führungskraft den Angestellten reflektiert und bewertet, unter Mitwirkung der Einrichtungsleitung und bei Bedarf unter Hinzuziehung der/des Personalentwicklers/-in
- sie nach festgelegten Regeln und Standards erfolgt
- der gesamte festgelegte Betrachtungszeitraum berücksichtigt wird
- die Bewertungen auf Tatsachen beruhen
- die Bewertungen dem Angestellten zur Kenntnis gegeben, mit ihm besprochen und begründet werden
- das weitere Vorgehen mit dem Angestellten besprochen wird

### 3.3 Kontrollieren

Kontrolle ist Führungsaufgabe und notwendig, um Arbeitsabläufe zu überprüfen und Arbeitsergebnisse sicher zu stellen. Es sollen Arbeitsleistungen erkannt und Angestellte gefördert, festgestellte Mängel bei Arbeitsabläufen und Arbeitsleistungen behoben sowie die Angestellten zu sinnvoller Selbstkontrolle angeregt werden. Die Kontrolle erfolgt auf Basis unserer vereinbarten Führungsgrundsätze und Werte.

Kontrolle darf nicht willkürlich, missbräuchlich und persönlichkeitsverletzend durchgeführt werden.

Die Führungskraft bespricht Ergebnisse von Kontrollen mit den Angestellten. Sie können Korrekturen oder Hilfestellungen nach sich ziehen, wenn positive oder negative Abweichungen hinsichtlich Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen festgestellt werden. Die Führungskraft begleitet hierbei seine Angestellten durch Anerkennung und - wenn notwendig - durch konstruktive, positive Kritik.

### 3.4 Informieren, Kommunizieren und Besprechen

Ausreichende und rechtzeitige Information sowie zielgerichtete Kommunikation ermöglichen die bewusste und aktive Teilnahme am Betriebsgeschehen zur Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben.

Wir streben eine möglichst umfassende und transparente Information an.

Unsere Regeln:

- Jede Führungskraft und jede/r Angestellte geben unverzüglich Informationen weiter, die andere Angestellte und Führungskräfte zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen
- Jede Führungskraft und jeder Angestellte bemüht sich aktiv um die Informationen, die er zur Erfüllung der eigenen Aufgaben benötigt
- Jeder Angestellte informiert sich auch aus ihm nicht zugeordneten Bereichen, wenn er diese Informationen zur Erledigung seiner Aufgaben benötigt

Kommunikation ist durch strukturierte Besprechungskreise mit klar festgelegten Teilnehmer:innen (z.B. Strategiegespräche, Arbeitsgespräche, ...) gestaltet.

Gespräche und Besprechungen sind wichtige Führungsmittel. Je nach ihrer Art und Zielsetzung dienen sie der Anregung zur Meinungsäußerung und gedanklichen Mitarbeit, dem Austausch von Informationen und Argumenten, der Abstimmung von Vorstellungen, der Erarbeitung konkreter Ergebnisse bzw. der Mitteilung und / oder Begründung von Entscheidungen. Ziel jeder Besprechung ist ein klares und eindeutiges Besprechungsergebnis sowie ein nachvollziehbares Besprechungsprotokoll.

Grundsätzliches zu Besprechungen:

- Besprechungskreise organisieren sich selbst, unter Berücksichtigung der Vertretungsregelung
- Die Teilnehmer:innen informieren ihre Leitung frühzeitig persönlich über die jeweilige Abwesenheit wegen der Besprechung
- Beim ersten Treffen sind Themen und Erwartungen zu klären
- Jede Besprechung erfolgt mit Protokoll
- Bei nichtteilnehmenden Personen wird der Grund der Abwesenheit im Protokoll erfasst (anwesend, entschuldigt, unentschuldigt)

- Bei nichtteilnehmenden Personen wird der Grund der Abwesenheit im Protokoll erfasst (anwesend, entschuldigt, unentschuldigt)
- Die Abmeldung hat persönlich beim Verantwortlichen für die Besprechung zu erfolgen

#### Einladungen zu Besprechungen:

- Der Einladende fragt Themen und Ziele vor dem Termin bei den Teilnehmer:innen ab
- Der Einladende informiert Teilnehmer:innen vor dem Termin über die Themen und Ziele der Besprechung sowie die Namen der Teilnehmer:innen

#### Vorbereitung von Besprechungen:

- Besprechungen sind thematisch (klare Zielsetzung mit Tagesordnung, Einarbeitung in die Thematik, Zeitvorstellungen, Zeitvorgaben), personell (Gesprächsleitung, Teilnehmerauswahl, Einladung, rechtzeitige Zustellung von Unterlagen zur Vorbereitung) und technisch (Auswahl eines geeigneten Raumes, Mittel zur Veranschaulichung) vom Einladenden vorzubereiten.

#### Durchführung von Besprechungen:

- Für die Durchführung von Besprechungen gilt grundsätzlich - soweit nicht etwas anderes vereinbart -, dass der Einladende die Gesprächsleitung übernimmt
- Die Gesprächsleitung sorgt dafür, dass jede/r Teilnehmer:in in sachdienlichem Umfang zu Worte kommt und das Besprechungsziel konstruktiv verfolgt
- Jede/r Teilnehmer:in bringt sich aktiv in die Besprechung ein und versucht die Meinung der anderen Teilnehmer:innen zu verstehen und zu verarbeiten

#### Besprechungs-Protokoll:

- Der Einladende regelt die Protokollführung
- Das Protokoll ist ein Ergebnisprotokoll und enthält Datum sowie Name der Besprechung
- Die Kerninhalte des Protokolls werden noch im Treffen in Formulierung und Inhalt verabschiedet
- Für das Protokoll ist die LHO-Protokoll-Vorlage zu verwenden

- Das Protokoll muss lesbar sein, im Ideal in digitaler Form
- Das Protokoll enthält die Namen der eingeladenen Personen und die Namen der tatsächlichen Teilnehmer:innen sowie den Namen des/der Protokollierenden
- Im Protokoll muss stehen, wer was mit wem bis wann zu tun hat und welche/r Teilnehmer:in den/die Maßnahmenverantwortlichen informiert
- Das Ergebnisprotokoll wird allen Teilnehmer:innen und bei Bedarf und gegebenenfalls auszugsweise weiteren Stellen zugesandt
- Jeder Besprechungskreis definiert individuell bis wann das Protokoll verteilt sein muss
- Die Geschäftsführung definiert, von welchen Besprechungen sie ein Protokoll wünscht

### 3.5 Zusammenarbeiten

Es gehört zur Aufgabe einer Führungskraft dafür Sorge zu tragen, dass bereichsübergreifend zusammengearbeitet wird, Schnittstellen genutzt werden sowie beraten und informiert wird. Alle Angestellten tragen aktiv zu einer konstruktiven einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen ihrer Aufgabenbereiche bei.

Besondere Formen der Zusammenarbeit bilden Arbeitskreise und Projektgruppen.

Arbeitskreise sind eine ständige Einrichtung. Projektgruppen werden temporär gebildet, um spezielle Aufgaben und Probleme zu lösen.

Die Bildung von Einrichtungs- / Abteilungs- / Fachgebietsübergreifenden Arbeitskreisen oder Projektgruppen wird durch die Geschäftsführung veranlasst oder genehmigt.

Die Aufgabenstellung wird grundsätzlich schriftlich formuliert; mit ihr werden auch die Befugnisse, der Leitenden und die Mitglieder festgelegt bzw. von der Geschäftsführung genehmigt.

Alle Mitglieder sind einander gleichgestellt, sie setzen ihr gesamtes Wissen und Können vorbehaltlos zur Erreichung des gesetzten Zieles ein. Alle Mitglieder verhalten sich zu den erarbeitenden Ergebnissen solidarisch.

Arbeitskreise / Projektgruppen unterstehen der Geschäftsführung, die die Dienstaufsicht und Kontrolle ausübt.

Leiter:in eines Arbeitskreises / einer Projektgruppe

- lädt unter Bekanntgabe der Tagesordnung zu Sitzungen ein
- legt die Einzelschritte und ihre Reihenfolge zur Erreichung des gesteckten Zieles in Abstimmung mit den übrigen Mitgliedern fest
- koordiniert die Zusammenarbeit und leitet die Diskussion
- informiert die Geschäftsführung und auf deren Veranlassung Einrichtungen / Abteilungen / Fachbereiche über den Ablauf der Sitzungen

Sofern keine Einigung zu erreichen ist, werden Beschlüsse nach dem Mehrheitsprinzip gefasst. Minderheitenmeinungen werden auf Wunsch protokolliert.

Die Tätigkeit des Arbeitskreises / der Projektgruppe endet entweder mit der Lösung der gestellten Aufgabe oder durch Anweisung der Geschäftsführung.

### 3.6 Ziele planen, vereinbaren und umsetzen

Ziele werden rechtzeitig sowie unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf andere Bereiche erarbeitet und geplant. Die Planung ist Entscheidungsvorbereitung und dient der Entscheidungsfindung. Vor der Entscheidung für bestimmte Ziele erfolgt Rückkoppelung durch Einbeziehung vorhandenen Wissens der Fachbereiche / der betroffenen Angestellten sowie der Führungskolleg:innen aus anderen Fachbereichen.

Das Handeln der Lebenshilfe Oberhausen wird von den Unternehmenszielen bestimmt, die jährlich für das Folgejahr von der Geschäftsführung, unter Einbezug des Vorstandes, festgelegt werden. Die Unternehmensziele werden in einer Zielplanung mit den Führungskräften aus den einzelnen Fachbereichen auf die jeweiligen Individualziele der einzelnen Einrichtungen / Abteilungen heruntergebrochen. Die Bereichs- und Individualziele werden im Führungskreis abgestimmt.

Im Zuge des Management-Reviews werden die jährlichen Unternehmens- und Einrichtungs- / Abteilungsziele sowie der Grad der Zielerreichung besprochen und reflektiert.

Ausgehend von den Einrichtungs- / Abteilungszielen sorgen zu vereinbarende Einzel- und Teilziele für die sachgerechte Einbindung jeder einzelnen Stelle in die Zielplanung und in den Gesamtbetrieb.

Ziele sollen



- klar definiert sein
- anspruchsvoll, aber erreichbar sein
- nach Wichtigkeit geordnet sein
- mit Terminen, geeigneten Maßnahmen und rechtzeitigen Kontrollmöglichkeiten verbunden sein
- bei Veränderung wesentlicher Voraussetzungen überprüft und neu vereinbart werden
- kontrolliert und die Ergebnisse festgehalten werden

### 3.7 Delegieren

Ziel des Delegierens ist es, jedem Angestellten einen fest umgrenzten Aufgabenbereich, entsprechend seiner oder ihrer Fachlichkeit, temporär oder dauerhaft zu übertragen, in dem er oder sie selbständig handelt und entscheidet. Delegieren heißt aus Sicht der Führung immer:

- Übertragen von Aufgaben, Kompetenzen und den notwendigen Befugnissen sowie der Verantwortung
- Übernehmen der damit verbundenen Handlungs- und Führungsverantwortung durch den /die Delegationsempfänger:in

Die dauerhafte Delegation erfolgt, im Rahmen des Arbeitsvertrages und der Stellenausschreibung, über die Funktionsbeschreibung/das Stellenprofil. Diese Beschreibungen sind, nach Zustimmung durch den Betriebsrat, im (MH) hinterlegt und von jedem/r Angestellten einsehbar.

Die temporäre Delegation erfolgt anlass-, situations-, projekt- oder bedarfsbezogen. Es wird eine Aufgabe oder ein Projekt per Delegation samt den dafür erforderlichen Kompetenzen übertragen. Dafür wird Zeit eingeräumt und das erwartete Ergebnis kommuniziert. Die Führungskraft hat die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit das zu erwartende Ergebnis erreicht werden kann.

Die Führungskraft trägt – trotz Delegation - die Führungsverantwortung.

Der Delegationsempfänger trägt die Handlungsverantwortung für die ihm übertragene temporäre Aufgabe oder dauerhafte Funktion.

Die Rückdelegation von übertragenen Aufgaben ist willkürlich und ohne Begründung ausgeschlossen.

Ist der Angestellte nicht in der Lage, die übertragene Aufgabe zu erledigen, so prüft die Führungskraft gemeinsam mit dem Angestellten die möglichen Ursachen und bietet geeignete Hilfen an.

Die Führungskraft hat das Recht, in besonderen und begründeten Ausnahmefällen vorübergehend in die Aufgabenbereiche von Angestellten einzugreifen. Dabei ist der Dienstweg einzuhalten.

### 3.8 Dienstwege einhalten

Bei der Lebenshilfe Oberhausen gilt folgender Dienstweg:

- Angestellte
- Teamleiter:in, Projektleiter:in, Koordinator:in, Bereichsleiter:in [soweit als Führungskraft vorhanden]
- Einrichtungsleiter:in / Werkstattleiter:in
- Personalleitung (in Personalangelegenheiten)
- Geschäftsführung
- Vorstand

Bei Abweichungen vom Dienstweg wird die übergangene Führungskraft unverzüglich durch den Übergehenden über die getroffenen Maßnahmen informiert.

Der Austausch von Informationen, die Beratung - auch in persönlichen Angelegenheiten - und die Selbstinformation sind nicht an den Dienstweg gebunden.

### 3.9 Konflikte managen

Konflikte sind für die Lebenshilfe Oberhausen als eine lernende Organisation Entwicklungsimpulse und werden von den Führungskräften im positiven Sinne so aufgefasst.

Führungskräfte erkennen Konflikte, greifen diese unter Beachtung unserer Werte sowie unter Einhaltung des Dienstweges konstruktiv und lösungsorientiert auf. Im Falle von Auseinandersetzungen arbeiten die Konfliktparteien, gegebenenfalls unter der Moderation der Führungskraft, die unterschiedlichen Standpunkte heraus. Ziel ist eine sachliche Verständigung der Parteien durch sachliche Bewertung und sachgerechte Kritik.

Diese Kritik wird offen, immer förderlich und aufbauend geäußert.

Wenn kein Konsens möglich ist, trifft die Führungskraft eine Entscheidung, die sachgerichtet und abgewogen ist. Diese Entscheidung ist in jedem Fall sachlich allen Parteien zu begründen.

### 3.10 Beschwerde des Angestellten

Jeder Angestellte hat das Recht, sich über seine/n Vorgesetzte/n oder einen anderen Angestellten der Lebenshilfe Oberhausen zu beschweren. Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Unter vier Augen
- Beim Vorgesetzten
- Beim Betriebsrat
- Über das Beschwerdemanagement gemäß Qualitätsmanagement (QM)
- Beschwerdestelle, bei Beschwerden hinsichtlich AGG

### 3.11 Ideen managen

Ideen seitens der Angestellten und / oder der Mitarbeiter:innen der WfbM, Teilnehmer:innen des Berufsbildungsbereich der WfbM, Bewohner:innen, Nutzer:innen, Angehörigen, gesetzlichen Betreuer:innen und für die Lebenshilfe tätigen Ehrenamtlichen bieten die Möglichkeit, Abläufe und Strukturen in der Lebenshilfe Oberhausen mit einer anderen Sichtweise und aus anderen Perspektiven zu betrachten und zu hinterfragen. Gleichzeitig machen eingereichte Ideen das Engagement der Ideengeber:innen für die Lebenshilfe Oberhausen und die Identifikation mit ihrem Arbeitgeber deutlich.

Diese positiven Impulse sind für eine innovative Lebenshilfe Oberhausen wichtig. Daher sind alle mit Ideen, deren Beurteilung und Umsetzung befassten Angestellten - im Sinne der permanenten Weiterentwicklung der Lebenshilfe Oberhausen - zum positiven Umgang mit Ideen angehalten. Für das Managen von Ideen steht allen Ideengebern das in der Lebenshilfe Oberhausen implementierte und im Qualitätsmanagement abgebildete Ideenmanagement zur Verfügung. Die alternative Möglichkeit, Ideen direkt an den/die Vorgesetzten einzureichen und mit diesem zu erörtern, besteht weiterhin parallel zu dem Ideenmanagement.