

Die  
**FÜHRUNGSLEITLINIEN**  
der  
**Kath. Kirchengemeinde Horb  
und der Kath. Spitalstiftung Horb<sup>1</sup>**

**In Kraft gesetzt: KGR 07.12.2017**

Überprüft:

---

<sup>1</sup> Es wird wegen der besseren Lesbarkeit von „Mitarbeitern“ gesprochen. Hier sind auch Mitarbeiterinnen gemeint. Es wird von der „Katholischen Spitalstiftung Horb“ gesprochen, hier sind auch die Kindergärten, die direkt in der Trägerschaft der Katholischen Kirchengemeinde Heilig Kreuz sind, mit gemeint.

Der Kirchengemeinderat der Kath. Kirchengemeinde Hl. Kreuz hat in seiner Sitzung am 07. Dezember 2017 nach eingehender Beratung die Führungsleitlinien beschlossen und in Kraft gesetzt:

---

## **Leitsätze für unsere Führungskräfte**

### **PRÄAMBEL**

Die nachfolgenden Führungsleitsätze der Kath. Spitalstiftung Horb sollen Führungskräfte dabei unterstützen, die Ziele unserer kirchlichen und sozialen Einrichtungen aktiv und kreativ zu gestalten und verantwortungsbewusst umzusetzen.

Wer führt, trägt Verantwortung – für sein Arbeitsgebiet und seine Mitarbeiter. Das ist heute schwieriger denn je. Die Menschen unserer Zeit haben eine andere Einstellung zur Leistung und zur Zusammenarbeit. Aber auch die Struktur unserer Arbeitswelt hat sich gewandelt. Der Anteil der fachlich qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt ständig zu. Diese Veränderungen stellen den Führungskräften neue Aufgaben. Die unten stehenden Leitsätze sollen helfen, die gestiegenen Anforderungen zu bewältigen. Sie konkretisieren damit die in den Stiftungszielen und Leitbildern der Einrichtungen der Kath. Spitalstiftung Horb festgelegten Globalziele.

Grundlagen unserer Mitarbeiterführung sind:

- Wertschätzung, Achtung und Respekt
- Offenheit und Ehrlichkeit
- Eine positive Grundeinstellung zu den übertragenen Aufgaben und den Mitarbeitern
- Vertrauen und eine angstfreie, warmherzige Atmosphäre

Führungskräfte sind „Mitunternehmer“ und Vorbild. Um langfristig unsere sozialen Einrichtungen erfolgreich zu führen, müssen wir ständig folgende vier Hauptaspekte beachten:

- Qualität unserer Dienstleistungen
- Wirtschaftlichkeit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit

### **I. LEISTUNG UND ZUSAMMEN- ARBEIT**

#### **1. Klare Ziele setzen**

Die Arbeitsteilung lässt viele Mitarbeiter nicht mehr ohne weiteres die Zusammenhänge ihrer Arbeit überblicken. Das erschwert das Verständnis für die eigene Aufgabe. Die persönliche Beziehung zur Arbeit geht dabei leicht verloren. Es genügt daher nicht, den Mitarbeitern nur die zur Ausführung der Arbeit notwendigen Anweisungen zu geben. Wir wollen Mitarbeit und Mitdenken, ja „Mitunternehmertum“ fördern. Deshalb müssen wir die Zusammenhänge zwischen Einzelaufgabe und übergeordneten Zielen sichtbar machen. Nur klare Zielvorstellungen geben den Mitarbeitern die Chance zur Selbstkontrolle ihrer Arbeit.

## **2. Verantwortung übertragen**

Besser als Einzelanweisungen und Zwischenkorrekturen ist die Übertragung von Aufgaben, die der Mitarbeiter – sobald er dazu eingearbeitet und befähigt ist – selbständig und in eigener Verantwortung übernimmt. Durch das gemeinsame Erarbeiten von Zielen und die Besprechung abgeschlossener Arbeiten kann der Mitarbeiter erfolgreicher angeleitet und tätig sein.

Menschen mit Verantwortung engagieren sich stärker, gewinnen rascher Erfahrungen und erzielen bessere Leistungen. Nachwuchskräfte bereiten sich auf diese Weise auch auf Führungsaufgaben vor.

## **3. An Entscheidungen beteiligen**

Die Spezialisierung und höhere Anforderungen verlangen mehr als bisher Teamarbeit. Das gilt schon bei der Planung gemeinsamer Aufgaben. Für den Vorgesetzten ist es eine gute Gelegenheit, Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu aktivieren, sie zu Vorschlägen anzuregen und sich auch mit Vorstellungen auseinander zu setzen, die von seinen eigenen abweichen.

Mitarbeiter besitzen häufig auf ihrem Spezialgebiet mehr Wissen und Erfahrung als die Vorgesetzten. Wer an der Entscheidungsfindung beteiligt ist, wird sich auch mit der Entscheidung identifizieren.

## **4. Arbeitsergebnisse besprechen**

Wer Arbeitsergebnisse nicht nur feststellt, sondern sie mit seinen Mitarbeitern bespricht, gibt Leistungsanreize. Auch eine gute Arbeit verdient eine Besprechung. Dadurch wächst das Selbstvertrauen des Mitarbeiters, er wird weitere Erfolge suchen. Andererseits soll der Mitarbeiter aus Schwierigkeiten und Fehlern lernen. Daher sind Korrekturen oder Kritik an nicht befriedigenden Leistungen unerlässlich. Diese Kritik muss angemessen und wertschätzend vorgebracht werden und der Mitarbeiter muss seine Auffassung darlegen können.

Neben diesen anlassbezogenen Rückmeldungen führt jeder Vorgesetzte einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch. Dieses dient der Standortbestimmung des Mitarbeiters und des Vorgesetzten. In einer vertraulichen, offenen Art ist über die Arbeit, die Leistungen, die motivierenden und demotivierenden Faktoren ein Gespräch zu führen. Ausgehend von den vereinbarten Zielen wird auch über die Leistung des Mitarbeiters gesprochen. Daran sollen für die künftige weitere Zusammenarbeit Ziele vereinbart werden.

## **5. Zusammenarbeit aktivieren**

Der geniale Einzelgänger und Einzel- (Alles-)Könner ist in unserer arbeitsteiligen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft selten geworden. Zusammenarbeit bestimmt mehr denn je den Erfolg des Einzelnen und unserer Stiftungseinrichtungen. Der Vorgesetzte schafft dazu die Plattform: Er legt zunächst die Aufgaben und Zuständigkeiten fest. Bei der Besprechung der Aufgaben und Arbeitsergebnisse – vor allem im Kreis mehrerer Mitarbeiter – soll er zeigen, dass es auf die gemeinsame Leistung und nicht nur auf die des Einzelnen ankommt. Kooperationsfreundliches Verhalten verdient ausdrückliche Anerkennung.

Das Verhalten gegenüber dem Einzelnen hat Rückwirkungen auf die anderen Mitarbeiter. Das soll der Vorgesetzte berücksichtigen. Die gute Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Bereichen innerhalb unserer sozialen Einrichtungen ist eine wesentliche Vorausset-

zung für die optimale Erfüllung der vielfältigen Aufgaben der Kath. Spitalstiftung Horb. Wie sich der Vorgesetzte verhält, gilt als Beispiel für seine Mitarbeiter.

## **6. Gegenseitig informieren**

Die Integration der Aufgaben im Gesamtverbund der verschiedenen sozialen Einrichtungen der Katholischen Spitalstiftung Horb verlangt gegenseitige Information und Unterstützung. Sie steigert die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und hilft Doppelarbeit zu vermeiden. Notwendig sind nicht nur Informationen, die unmittelbar mit der täglichen Arbeit in Beziehung stehen. Wichtig sind auch Mitteilungen über wesentliche organisatorische und geschäftspolitische Fragen. Auf diese Weise gewinnen die Mitarbeiter ein besseres Verständnis für die Probleme der Stiftungseinrichtungen und die Einordnung in unsere Gesellschaft. Dazu sollen verschiedene Möglichkeiten genutzt werden:

- Spittelbote
- Mitarbeiterversammlung
- „Schwarzes Brett“
- Internet
- Sowie regelmäßige Verwaltungsumläufe

Der Informationsfluss ist keine Einbahnstraße. Mitarbeiter sollen auch ihren Vorgesetzten informieren. Hierzu muss ihnen Gelegenheit gegeben werden.

## **II. SOZIALE UND GESELLSCHAFTS- POLITISCHE VER- ANTWORTUNG**

### **1. Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern**

Die Katholische Spitalstiftung Horb mit ihren Einrichtungen trägt soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Dem müssen die Vorgesetzten bei der Führung der Mitarbeiter gerecht werden. Wir möchten unseren Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz bieten. Wir sehen in unseren Mitarbeitern nicht den Kostenfaktor, sondern den Leistungsträger. Wir möchten Mitarbeitern, die unverschuldet in Not geraten oder in persönlichen Schwierigkeiten sind, die Rat oder Unterstützung brauchen, helfen. Beruflich oder privat stark beanspruchte Mitarbeiter sind vor Überforderung zu schützen.

Den jungen Mitarbeitern, vor allem in der Berufsausbildung, gebührt besonders sorgfältige Anleitung und berufliche Förderung.

Durch ständige Weiterbildung sollen die Mitarbeiter befähigt werden, auch in Zukunft den immer mehr steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Auf entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten ist hinzuweisen. Besonders förderungswürdig sind tüchtige Mitarbeiter, die sich engagieren.

### **2. Unsere Einrichtungen im Blickpunkt der Öffentlichkeit**

Unsere Stiftungseinrichtungen müssen sich nicht nur im wirtschaftlichen Wettbewerb, der auch im sozialen Bereich Einzug gehalten hat, sondern auch in der gesellschaftlichen Entwicklung behaupten. Der Führungsstil und das soziale Verständnis der Vorgesetzten bestimmen in starkem Maß das Bild unserer Einrichtungen in der Öffentlichkeit.

Die Bereitschaft, loyal und offen mit der Mitarbeitervertretung zusammen zu arbeiten, wirkt sich nicht nur in den Einrichtungen, sondern auch auf das Verhältnis der Sozialpartner aus. Die Mitwirkung in Verbänden, Organisationen, in Arbeitsgemeinschaften, im kirchlichen und

außerkirchlichen Bereich sowie die Übernahme von Ehrenämtern bis hin zum politischen Engagement auf der Grundlage unserer Verfassung, sind wichtige Beiträge zur Erhaltung einer freien Gesellschaftsordnung. Die Vorgesetzten sollen daher für eine entsprechende Initiative ihrer Mitarbeiter aufgeschlossen sein.

### **3. Loyalität gegenüber dem Dienstgeber**

Führen erfordert Loyalität gegenüber dem Dienstgeber, der Katholischen Spitalstiftung Horb, aber auch das Vertreten der eigenen Überzeugung, wenn die Sache und die Verantwortung für die Mitarbeiter dies verlangen. Im Entscheidungsprozess sollen deshalb auch offen abweichende Meinungen artikuliert werden.

Andererseits erfordert es jedoch auch die Loyalität, zu getroffenen Entscheidungen, auch wenn sie nicht der eigenen Überzeugung entspringen, zu stehen.

### **III. FORTSCHREIBUNG DER FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE**

**Diese Führungsgrundsätze wurden von den Teamleitungen und Führungskräften der Katholischen Spitalstiftung Horb erarbeitet und vom Stiftungsrat in Kraft gesetzt.**

**Sie sollen in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.**

Horb am Neckar, den 07. Dezember 2017

Vors. des Stiftungsrates

*gez. Dr. Alfred Seifriz*

Stiftungsdirektor

*gez. Peter Silberzahn*

Für den Kirchengemeinderat der Kath. Kirchengemeinde Hl. Kreuz

Horb, den 07. Dezember 2017

Vorsitzender

*gez. Pfr. Dr. E.M. Morein*

2. Vorsitzender

*gez. Dr. Alfred Seifriz*