

Zentrum
für körperbehinderte Kinder
Ländliweg 11
5400 Baden
Tel. 056/223796 PC 50-144

Schulheim
für körperbehinderte Kinder
Fröhlichstrasse 12
5000 Aarau
Tel. 064/244919 PC 50-144



Aargauische
Stiftung
für
cerebral
Gelähmte

F U E H R U N G S R I C H T L I N I E N

Diese Führungsrichtlinien enthalten Grundsätze und Führungsmethoden, die in unserer Institution durch alle Stelleninhaber anzuwenden sind. Die Führungsrichtlinien werden für alle Positionen durch Stellenbeschreibung ergänzt.

F ü h r u n g d u r c h M i t v e r a n t w o r t u n g

Das System Führung durch Mitverantwortung beinhaltet die beiden Hauptprinzipien Zielsetzung und Delegation und umschreibt einige konkrete Führungsmittel und Führungshilfen.

Die Führung durch Mitverantwortung ist gekennzeichnet durch Uebertragung von festen Aufgabenbereichen. Innerhalb dieser Aufgabenbereiche hat der Mitarbeiter selbständig zu handeln und zu entscheiden. Er übernimmt:

- Verantwortung und Risiken
- Die Bereitschaft, sich kontrollieren zu lassen und Kritik entgegenzunehmen

Der Vorgesetzte hat die Selbständigkeit der Mitarbeiter innerhalb ihrer Aufgabenbereiche zu wahren, durch Kontrollen die Tätigkeit zu überwachen und durch Kritik Abweichungen von der Zielsetzung zu korrigieren.

Das System Führung durch Mitverantwortung ist nur funktionstüchtig, wenn die nachfolgenden Grundsätze von allen Stelleninhabern eingehalten werden:

1. Zielsetzung

Der Vorsteher hat aufgrund der von der vorgesetzten Behörde festgelegten Zielvorstellungen der Institution zusammen mit den Mitarbeitern mittelfristige und kurzfristige Ziele zu erarbeiten, so wird es möglich sein, dass die entsprechenden Verantwortlichen rechtzeitig an die Realisation ihrer Aufgabe herantreten können.

Ohne klare Ziele für alle Führungsebenen ist die Delegation von Verantwortung zu risikoreich.

2. Delegation

Schwerpunkt der Führung durch Mitverantwortung ist die Delegation von Verantwortung.

Jede Stelle, die nach den Prinzipien der Delegation von Verantwortung aufgebaut ist, verlangt 3 Merkmale:

- die Aufgaben, die mit der Stelle verbunden sind,
- die Kompetenzen, die der Inhaber der Stelle besitzt, um seinen Aufgaben gerecht zu werden,

- die Verantwortung, die sich aus der Aufgabenstellung und den dazugehörigen Kompetenzen ergibt.

Die einzelnen Aufgabenbereiche werden in den Stellenbeschreibungen genau umschrieben. Diese werden vom Vorsteher in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ausgearbeitet sowie abgeändert und bedürfen der Genehmigung des Arbeitsausschusses.

Beim Prinzip der Delegation von Verantwortung trägt der Vorgesetzte die Führungsverantwortung, während der Mitarbeiter die Handlungsverantwortung zu übernehmen hat.

2.1. Die Pflichten des Mitarbeiters

Die Handlungsverantwortung beinhaltet für den Mitarbeiter die Pflicht:

- Im Rahmen seines Aufgabenbereiches nach den gegebenen Richtlinien selbständig zu handeln und zu entscheiden;
- alle aussergewöhnlichen Fälle seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorzulegen;
- seinen Vorgesetzten unaufgefordert über wesentliche Vorkommnisse zu informieren;
- Mitarbeiter des Betriebs so zu informieren, dass auch diese ihre Aufgaben zielgerichtet bewältigen können (Querinformation)
- sich in das Team so einfügen, dass das gemeinsame Gefühl, an der gleichen Aufgabe zielbezogen zu arbeiten, gestärkt wird;
- seinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich ständig zu verbessern mit Hilfe der Anerkennung oder gutgemeinter Kritik seitens der Mitarbeiter;
- sich selber weiterzubilden, um den Anforderungen in fachlicher und führungsmässiger Hinsicht genügen zu können.

Die Beratungsverantwortung auferlegt dem Mitarbeiter die folgenden Pflichten:

- Den Vorgesetzten über sich abzeichnende Entwicklungen im übertragenen Aufgabenbereich zeitgerecht zu informieren;
- Anträge so frühzeitig zu stellen, dass deren Entscheid und Verwirklichung rechtzeitig erfolgen kann;
- seinen Vorgesetzten bei Anträgen und bei der Vorlage von aussergewöhnlichen Fällen verantwortungsbewusst zu beraten.

2.2. Die Pflichten des Vorgesetzten

Im Zusammenhang mit der Führungsverantwortung hat der Vorgesetzte die Pflicht:

- Dafür zu sorgen, dass den Mitarbeitern Aufgabenbereiche zugewiesen werden, welche sie auch erfüllen können;
- seine Mitarbeiter gründlich in ihre Tätigkeit einzuführen;
- seine Mitarbeiter im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches selbständig handeln und entscheiden zu lassen und nur in Notfällen einzugreifen;

- jeder Rückdelegation entgegenzutreten;
- im Rahmen der Zielsetzung die Einzelziele für die Mitarbeiter festzulegen und die entsprechenden Schwerpunkte zu bestimmen;
- die Tätigkeit aller Mitarbeiter im Sinne der Schul - Zielsetzung zu koordinieren;
- sich von seinen Mitarbeitern in aussergewöhnlichen Fällen und bei Anträgen beraten zu lassen und erst dann die Entscheidung zu treffen;
- seine Mitarbeiter ordnungsgemäss zu informieren;
- über das fachliche und führungsmässige Verhalten seiner Mitarbeiter Stichproben- und Erfolgskontrollen vorzunehmen;
- die Konsequenz aus der Kontrolle zu ziehen nämlich, entweder Kritik zu üben oder die Leistung des Mitarbeiters anzuerkennen;
- sich selber und die Mitarbeiter weiterzubilden;
- die Einhaltung der Kostenbudgets zu überwachen resp. zu versuchen, den Budgetansatz zu unterschreiten, ohne die Wirksamkeit der Arbeit einzuschränken.

3. Führungsmittel und Führungshilfen

3.1. Kontrollen

Führung durch Mitverantwortung und speziell Delegation von Verantwortung lässt sich nur verwirklichen, wenn das, was delegiert worden ist, auch kontrolliert wird. Hierzu dienen Stichproben- und Erfolgskontrollen.

Jeder Vorgesetzte kontrolliert in fachlicher und führungsmässiger Hinsicht nur die ihm direkt unterstellten Mitarbeiter.

Die Ausübung der Kontrolle ist eine nicht delegierbare Pflicht.

Im Rahmen der Stichprobenkontrolle kontrolliert der Vorgesetzte ohne Voranmeldung, ob sich der ihm unterstellte Mitarbeiter fachlich oder führungsmässig richtig verhält. Die Stichprobenkontrolle muss immer ein ganzes Verhalten oder einen ganzen Arbeitslauf umfassen. Sie ist gegenwartsbezogen und bezieht sich auf einen Einzelfall.

Die Erfolgskontrolle ist ein SOLL/IST Vergleich. Sie umfasst einen längeren, zum voraus festgesetzten Zeitabschnitt und bezieht sich sowohl auf die führungsmässigen als auch auf die fachlichen Leistungen. Sie ist vergangenheitsbezogen.

Dem Mitarbeiter ist der Zeitpunkt der Erfolgskontrolle rechtzeitig bekanntzugeben. Mitarbeiter und Vorgesetzte sollen sich auf die Erfolgskontrolle vorbereiten.

3.2. Anerkennung und Kritik

Anerkennung und Kritik gehören zu den Führungsmitteln, mit denen der Vorgesetzte zur Leistung seiner Mitarbeiter Stellung nimmt. Sie gehören zu den nicht delegierbaren Aufgaben und sind als

natürliche Konsequenz der durchgeführten Stichproben- und Erfolgskontrollen aufzufassen.

Zweck der Kritikgespräche sollen sein, Fehlerquellen auszuschalten und Missverständnisse zu klären.

Grundsätze dieser Kritikgespräche:

- Sie sind grundsätzlich unter vier Augen zu führen, können aber, wenn es die Mitarbeiter nicht überfordert, in Gruppengesprächen gehalten werden.
- Der Tatbestand muss eindeutig abgeklärt werden.
- Der Mitarbeiter hat sein Verhalten zu begründen.
- Die abschliessende Stellungnahme muss eindeutig ein Urteil des Vorgesetzten zum Ausdruck bringen und das erwartete künftige Verhalten aufzeigen.
- Das Gespräch muss sach- und nicht personenbezogen sein.
- Das Kritikgespräch ist als selbstverständlich und nicht als Vertrauensbruch zu betrachten.
- Nach Abschluss des Gesprächs muss der Fall vom Vorgesetzten als erledigt betrachtet werden.

Ist keine Änderung im Verhalten des Mitarbeiters festzustellen, auch nach wiederholtem Kritikgespräch, hat der Vorgesetzte die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu ziehen.

Der Vorgesetzte ist verpflichtet, ebenso wie Kritik, Anerkennung für ausserordentliche Leistung auszusprechen.

3.3. Information

Die Information spielt als Führungsmittel im Rahmen der Führung durch Mitverantwortung eine wichtige Rolle. Sie ergibt sich aus dem Wesen der Delegation von Verantwortung und darf nicht dem Zufall überlassen werden. Mangelhafte Information löst Misstrauen aus und erweckt den Anschein, man werde zu wenig ernst genommen.

Nur die richtige gehandhabte Information sichert den Zusammenhang zwischen den Delegationsbereichen. Es sind folgende Formen der Information zu unterscheiden:

Die Information des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.

Der Vorgesetzte ist verpflichtet, seine Mitarbeiter über das zu informieren, was diese wissen müssen, um in ihrem Aufgabebereiche richtig handeln und entscheiden zu können.

Die Information des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter.

Der Mitarbeiter hat seinen Vorgesetzten über seinen Aufgabebereich in fachlicher und führungsmässiger Hinsicht zu informieren. Diese Information hat so zu erfolgen, dass der Vorgesetzte den Gesamtüberblick behält, die Tatsachen, die für seine Entscheidungen wichtig sind, kennt und seinerseits in der Lage ist, seine vorgesetzte Instanz richtig informieren zu können.

Die Querinformation ist die Orientierung von Mitarbeitern mit gleicher Stellung, die diese befähigen, ihre Aufgaben bestens erfüllen zu können.

Die Selbstinformation.

Jeder Vorgesetzte hat das Recht, sich in seinem ganzen Zuständigkeitsbereich direkt zu informieren, ohne jedoch Anweisungen geben zu dürfen.

Im Informationsplan wird festgelegt, für welche Tatbestände aus dem Aufgabenbereich des Mitarbeiters der Vorgesetzte auf alle Fälle zu informieren ist (aufwärts und abwärts).

Das Gegenstück, der Informationsplan, enthält diejenigen Punkte, über die der Vorgesetzte seine Mitarbeiter regelmässig zu informieren hat.

3.4. Diskussions- und Gesprächsformen

Die Mitarbeiterbesprechung findet zwischen dem Vorgesetzten und einem oder mehreren Mitarbeitern statt. Zweck dieser Besprechung ist die fundierte Entscheidungsvorbereitung sowie die Aufdeckung von Missverständnissen. Der Vorgesetzte gibt seinen Mitarbeitern Gelegenheit, ihre Ansichten unbefangen und kritisch zu äussern. Objektiv kritische Haltung zu Massnahmen, Plänen und Vorschlägen des Vorgesetzten gelten als Pflicht des Mitarbeiters und sind nicht als illoyal aufzufassen. Diese Besprechungen sollten regelmässig geschehen, müssen aber nicht immer in der gleichen Formation passieren.

Diese Gespräche haben beratenden Charakter. Die Entscheidung trifft der Vorgesetzte allein. Die Mitarbeiter sollen sich mit dieser Entscheidung unabhängig der von ihnen geäusserten Meinung anschliessend identifizieren.

Die Dienstbesprechung dient der Auftragserteilung oder der dienstlichen Informationsbeschaffung.

Das Rundgespräch findet zwischen mehreren gleichberechtigten Gesprächspartnern statt, die sich nicht gegenseitig unterstellt sind. Ein Rundgespräch hat dann zu erfolgen, wenn es als nötig erachtet wird oder eine Aufgabe sich aufdrängt.

Das Rundgespräch kann folgende Ziele haben:

- Informationsaustausch;
- Zusammentragen von Ideen zur Lösung einer Aufgabe;
- Vorbereitung von Entscheidungen für eine höhere Instanz;
- Herbeiführung von Entscheidungen für Tatbestände, die im Aufgabenbereich der betreffenden Gruppe liegen und gegenseitige Anpassungen erfordern.

Das Rundgespräch wird nach parlamentarischen Spielregeln geführt.

3.5. Die Stellvertretung

Für jede Vorgesetztenfunktion ist eine Stellvertretung zu bestimmen.

In der Regel soll ein in der Linie folgender Mitarbeiter die Stellvertretung übernehmen.

Es sind folgende Regeln zu beachten:

- Der Stellvertreter handelt im Namen des Vertretenen, aber in eigener Verantwortung.
- Er übernimmt den Delegationsbereich und handelt loyal in der Absicht des Stelleninhabers.
- Nach Ablauf der Vertretungszeit ist der Stellvertreter verpflichtet, den Stelleninhaber umfassend über die getroffenen Massnahmen und über alle Vorkommnisse zu orientieren.
- Pflicht jeder Instanz ist es, den Stellvertreter einzuarbeiten und zu informieren.
- Stellvertretung ist grundsätzlich nicht mit dem Recht der Nachfolge verbunden.

3.6. Die Vorgesetztenarten

Wir unterscheiden zwischen:

- Fachvorgesetzten und
- Betriebsvorgesetzten

Fachlich sind Physio-, Ergo-, Sprach- sowie Psychomotorische Therapie dem Arzt unterstellt. Die Schule und die Betreuung dem Vorsteher.

Administrativ sind alle Mitarbeiter der vorgesetzten Behörde, also dem Stiftungsrat unterstellt, die die Kompetenzen dem Vorsteher übertragen kann.

3.7. Die Beschwerdemöglichkeiten

- Kommt ein Mitarbeiter zum Schluss, dass durch eine Anordnung oder einen Entscheid die Zielsetzung gefährdet oder eher in seiner Tätigkeit empfindlich gestört wird, so ist er verpflichtet, nach erfolglosen Hinweisen an den betreffenden Vorgesetzten sich bei der nächsthöheren Instanz zu beschweren.

Dabei müssen folgende Grundsätze beachtet werden:

- Der Mitarbeiter hat seinen unmittelbaren Vorgesetzten von der Beschwerde in Kenntnis zu setzen.
- Die Beschwerde kann mündlich, besser aber schriftlich erfolgen.
- Vor der Entscheidung über die Beschwerde hat der entscheidende Vorgesetzte die Pflicht, beide Parteien getrennt anzuhören.

4. Unterschriftsberechtigung

- Die Unterschriftsberechtigung für Korrespondenzen ist in den Stellenbeschreibungen geregelt.

5. Normalfälle/Aussergewöhnliche Fälle

- Es drängt sich oftmals die Frage auf, ob man für einen Fall kompetent ist oder ob dieser schon als aussergewöhnlich zu betrachten ist. Es sind folgende Fragen zu überprüfen:
- Wodurch unterscheidet sich der Tatbestand von den Normalfällen meines Delegationsbereiches ?
- Gehört die Lösung dieses Falles zu meinen Aufgaben oder in einen anderen Bereich ?
- Welche Lösungsmöglichkeiten und Lösungsmittel gibt es ?
- Kann ich die nötigen Mittel im Rahmen meiner Befugnisse anwenden oder überschreiten sie meine Kompetenz ?
- Welche Auswirkung hätte die Anwendung der mir im Rahmen meiner Befugnisse zur Verfügung stehenden Mittel ?
- Würde ich mit meiner Entscheidung gegen Bestimmungen oder Richtlinien verstossen ?

Um einen aussergewöhnlichen Fall handelt es sich bei folgenden Einzelantworten:

- Der Fall gehört nicht in meinen Aufgabenbereich.
- Ich kann die nötigen Lösungsmittel nicht im Rahmen meiner Befugnisse anwenden.
- Die im Rahmen meiner Befugnisse liegenden Mittel reichen zur Lösung nicht aus.
- Ich verstosse mit meiner Entscheidung gegen Bestimmungen oder Richtlinien.

Aarau, den 7.6.1977 er/mh

Als Vorlage dienten die Führungsrichtlinien des Sonderschulheimes Aarhus, Bern.