

Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bistum Basel

Grundsätze

0. Einleitung

Damit eine Organisation sich entfalten und weiterentwickeln kann, kommt sie ohne Leitung¹ nicht aus. Leitung wird primär durch die Führung von Angestellten wahrgenommen. Seelsorger/-innen, die vom Diözesanbischof mit Leitungsverantwortung beauftragt werden, sind damit zuständig für die Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Umfassende Leitung in der Kirche ist aber mehr als diese Führung. Wenn im Hochgebet gebetet wird: „Dein Sohn bahnt uns den Weg durch diese Zeit“, so wird damit ausgedrückt, dass der eigentliche „Leiter“ der Kirche Jesus Christus selbst ist. Darum nehmen Amtsträger immer nur vorletzte Leitungsverantwortung wahr. Jesus Christus vertraut die Leitung der Kirche geweihten Amtsträgern an und ist selbst im Wort und in den Sakramenten präsent. Diese Grundlage der umfassenden Leitung der Kirche durch Jesus Christus ist im vorliegenden Dokument mit bedacht, wird aber nicht weiter ausgeführt.

Kompetente Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Kirche ist möglich, wenn die dafür verantwortliche Person über die nötige Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz sowie Spirituelle Kompetenz verfügt. Diese vier Fähigkeitskompetenzen müssen im Bereich der Führung durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen laufend gefördert werden.

Die folgenden Leitsätze auf der strategischen Ebene halten fest, auf welcher Grundlage die Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bistum Basel wahrzunehmen ist. Diese Leitsätze sind in analoger Form auch in der Führung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen zu beachten.

1. Führungskräfte verfügen über die Fertigkeiten der Mitarbeiterführung (Fachkompetenz)

Führungskräfte verfügen über die nötige Fachkompetenz als „Handwerk“, indem sie dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter/-innen wissen, worum es geht, alle Mitarbeiter/-innen wissen, worauf es ankommt und alle Mitarbeiter/-innen geschützt sind vor Willkür.

¹ Die Begriffe „leiten/Leitung“ und „führen/Führung“ werden weder in der profanen noch in der kirchlichen Fachliteratur einheitlich verwendet. In dieser Unterlage wird das Begriffspaar „leiten/Leitung“ im Zusammenhang mit der Leitung von Organisationen *und* Personen, das Begriffspaar „führen/Führung“ im Zusammenhang mit Personen verwendet.

Deshalb tragen Vorgesetzte die Verantwortung dafür,

- dass Sitzungen strukturiert vorbereitet und durchgeführt werden.
- dass Führung situationsgerecht wahrgenommen wird und die Führungskultur gegenüber den Mitarbeiter/-innen jederzeit transparent gemacht werden kann.
- dass Ziele verständlich formuliert und kurz-, mittel-, und langfristige Ziele unterschieden werden.
- dass Prioritäten (dringend/wichtig; nicht dringend/wichtig; dringend/nicht wichtig; nicht dringend/nicht wichtig) gesetzt und allen Mitarbeiter/-innen transparent sind.
- dass die Mitarbeiter/-innen die Ziele und Aufträge verstanden haben. Die vorgesetzte Person ist dafür besorgt, dass Ziele und Aufträge so gesetzt sind, dass sie weder zu einer Über- noch Unterforderung führen. Die menschen- und situationsbezogene Unterstützung der Mitarbeiter/-innen für die Erreichung der Ziele und Aufträge ist für die Führungsperson eine Selbstverständlichkeit.
- dass bei der Delegation von Aufträgen an Mitarbeiter/-innen Aufgaben, Zuständigkeitskompetenz und Verantwortung aufeinander abgestimmt sind. Die Mitarbeiter/-innen haben die Sicherheit über den Rahmen des Auftrags, in dem sie sich bewegen können.
- dass allen Beteiligten an einem Prozess die Unterscheidung der Zuständigkeitskompetenzen (Entscheid als Team, Beratung, Koordination, Information, etc.) bekannt ist.
- dass Ressourcen (Personal, Finanzen, Infrastruktur) bei Planungen rechtzeitig abgeklärt und entsprechend berücksichtigt werden.

2. Führungskräfte wissen um ihre eigenen Stärken und Schwächen (Selbstkompetenz)

*** Umgang mit Macht**

Eine Führungsaufgabe ist immer mit Macht verbunden. Führungskräfte wissen um das positive Potential der Macht und setzen diese verantwortungsvoll ein. Durch die vom Bischof übertragene Zuständigkeitskompetenz sind sie ermächtigt, Entscheidungsprozesse mit Mitarbeiter/-innen zu gestalten, verschiedene Positionen abzuwägen, einen Entscheid zu fällen und die Verantwortung dafür zu tragen.

*** Umgang mit Mitarbeiter/-innen mit hoher Fachkompetenz**

Führungskräfte wissen um ihre Stärke im Bereich der Führung. Aus diesem Selbstvertrauen heraus können sie Mitarbeiter/-innen, die in ihren Fachgebieten höhere Fachkenntnisse haben, konstruktiv umgehen und diese Spezialkenntnisse zu Gunsten des Gesamten vernetzen.

*** Umgang mit den eigenen Grenzen**

Führungskräfte sind sich ihrer eigenen Grenzen bewusst. Sie sind fähig, kritische Rückmeldungen entgegenzunehmen und sie in ihrem Tun zu berücksichtigen. Bei erkannten Fehlern und Misserfolgen im Rahmen der Führungsaufgabe bleiben vorgesetzte Personen authentisch, indem sie um ihre eigenen Stärken und Schwächen wissen und mit diesen umgehen können. Bei Fehlern wissen sie um die Chance des Neubeginns und leben dies gegenüber den Mitarbeiter/-innen vor. Zum Neubeginn gehört auch die Bitte um Vergebung, wenn Mitarbeiter/-innen durch die vorgesetzte Person verletzt und/oder ungerecht behandelt worden sind.

3. Führungskräfte nehmen Verantwortung für die Kultur der gelebten Gemeinschaft wahr (Soziale Kompetenz)

*** Verantwortung für die Kommunikationskultur**

Die Kirche ist eine Gemeinschaft (Communio). Damit kirchliche Gemeinschaft leben kann, ist sie auf Kommunikation angewiesen. Die Kommunikation ist geprägt durch Gottes- und Nächstenliebe. Kommunikation gegen innen wie gegen aussen ist offen und einladend. Ihr Feedback ist aufbauend, fördernd und fair, weder schonend noch schönend. Die vorgesetzte Person ist für die Kultur der Kommunikation verantwortlich. Sie ist sich bewusst, dass sie Vorbild für die Kommunikationskultur ist.

*** Verantwortung für den Prozess**

Die vorgesetzte Person ist für die Kultur der Entscheidungsfindung verantwortlich. Dabei ist der Prozessverlauf ebenso wichtig wie das sachliche Ergebnis. Die vorgesetzte Person achtet besonders darauf, dass die betroffenen Mitarbeiter/-innen in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen sind. Entscheidende Kriterien für einen Prozess mit einer tragfähigen Konsenslösung sind der Einbezug jener, die eine andere Meinung vertreten, sowie der konstruktive Umgang mit Widerständen, damit nachhaltige Lösungen zustande kommen und umgesetzt werden können.

*** Verantwortung für die Konfliktkultur**

Wo Menschen miteinander arbeiten, kann es Konflikte geben. Konflikte können allen Beteiligten neue Ideen und einen neuen Umgang mit einem Thema eröffnen. Eine vorgesetzte Person zeichnet sich deshalb nicht durch eine Strategie der Vermeidung von Konflikten aus. Entscheidend ist vielmehr, welche Kultur sie prägt, damit Konflikte angegangen und bearbeitet werden. Es gehört zur Verantwortung der vorgesetzten Person, Konfliktkultur so zu gestalten, dass in den Konflikten die Ressourcen für die Zusammenarbeit erkannt werden. Ein wichtiger Teil dieser Kultur besteht im Weiteren darin, dass Mitarbeiter/-innen mit ihren Vorstellungen als Personen ernst genommen werden.

Konflikte können bisweilen zu grossen Belastungen werden. Es gibt Situationen, in denen Personen auf Grund ihrer mangelnden Fähigkeitskompetenzen und/oder auf

Grund einer stark einseitig geprägten Spiritualität die Zusammenarbeit stark behindern. Entlassungen von solchen Mitarbeiter/-innen sind je nach Situation unumgänglich. Sie müssen aber fair und korrekt abgewickelt werden mit dem Ziel, dass man sich auch nach einer erfolgten Trennung wieder in die Augen schauen kann.

4. Führungskräfte sind in der biblischen Botschaft und in der kirchlichen Tradition verwurzelt (Spirituelle Kompetenz)

*** Auf der Grundlage von biblischer Botschaft und kirchlicher Tradition**

Jesus Christus rief in seinem irdischen Wirken Menschen in seine Nachfolge und beauftragte und bevollmächtigte sie, seine Botschaft in die Welt hinaus zu tragen. Seitdem ist Jesus Christus als Ursprung und Ziel die eigentliche Kraft, die die Kirche durch die Zeit führt.

Auch heute beruft er Menschen in ganz verschiedene Dienste zum Aufbau seiner Kirche. Die Kirche Jesu Christi beauftragt und bevollmächtigt seit alters her im Sakrament der Weihe Bischöfe und Priester, im Geist Jesu Christi Leitungsverantwortung zu übernehmen. Im Rahmen des kirchlichen Rechts können Diakone und Laien durch die kirchlichen Amtsträger an der Ausübung der Leitungsvollmacht beteiligt werden.

*** Im Einsatz für „ein Leben in Fülle“**

Jesus Christus hat durch sein Leben seine Gottes- und Menschenliebe bezeugt. Führungskräfte in der Kirche verpflichten sich, den Menschen mit all seinen Stärken und Schwächen als Geschöpf Gottes wahr und ernst zu nehmen und aus dieser Haltung heraus ihre Leitungsaufgabe wahrzunehmen. Das bedeutet insbesondere, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeiter/-innen vertrauen, sie in ihren Fähigkeiten stärken und bei ihrer Entfaltung unterstützen. Auch in schwierigen Situationen stehen Vorgesetzte zu ihren Mitarbeiter/-innen.

Führungskräfte wie Mitarbeiter/-innen wissen, dass Fehler und Misserfolg Teil der menschlichen Begrenztheit sind. Kirchliche Amtsträger sind sich bewusst, dass sie zwar Mitarbeiter/-innen am Reich Gottes sind, dass es aber Gott selbst ist, der sein Reich herbeiführen wird. Die vorgesetzte Person hat die besondere Aufgabe, Mitarbeiter/-innen nach Misserfolgen zu trösten, den Ursachen gemeinsam auf den Grund zu gehen und sie zu einem neuen Einsatz zu ermutigen. Ebenso ist es Aufgabe der vorgesetzten Person, Mitarbeiter/-innen in der Öffentlichkeit zu schützen. Damit Fehler als Teil der menschlichen Begrenztheit umso mehr auf dem Hintergrund des positiven Gottes- und Menschenbildes reflektiert und verarbeitet werden können, sorgt die vorgesetzte Person dafür, dass Teamspiritualität in einem angemessenen Rahmen gelebt wird.

*** Im Dienste der Einheit**

Führungskräfte haben die besondere Aufgabe, zwischen verschiedenen Gottes- und Kirchenbildern der Mitarbeiter/-innen und Gläubigen eine Brückenfunktion wahrzunehmen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, müssen Führungskräfte im Glauben der katholischen Kirche verankert sein (*sentire cum ecclesia*). Aus diesem Glauben heraus sind sie mit ihren Vorgesetzten und in besonderer Weise mit dem Diözesanbischof loyal verbunden. Als Führungskräfte versuchen sie diese Einheit auch mit ihren Kollegen und Kolleginnen auf derselben Führungsebene und mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu leben. Sowohl in der Spiritualität als auch in theologischen Sachfragen tragen sie eine hohe Verantwortung beim Suchen nach Konsenslösungen.

Veröffentlicht: 15.09.2015
Verantwortlich: Abteilung Personal