

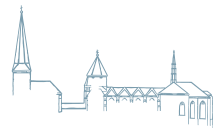


# Führungsverständnis und Führungsprinzipien

im Bischöflichen Generalvikariat und  
den angeschlossenen Einrichtungen

September 2016

**Zukunftsbild**  
Du bewegst **Kirche**



Bistum Essen



# Führungsverständnis

## Sinn und Zweck eines gemeinsamen Führungsverständnisses:

- Es bildet den Orientierungsrahmen für das Führungshandeln.
- Es beschreibt die gemeinsamen Führungsstandards.
- Es schafft Transparenz und Klarheit.
- Es ist die Grundlage der Führungskräfteentwicklung.

**Dabei ist das Zukunftsbild** des Bistums Essen als handlungsleitende Vision Grundlage des Führungshandelns und zugleich Auftrag.

## Was bedeutet Führung?

- Führung ist der Prozess, in dem eine Person für oder mit eine/r anderen Person ein Ziel auswählt, formuliert und definiert und diese Person dazu bewegt, das Ziel effektiv zu verfolgen.
- Der Rahmen für die Ziele ist oft seitens der Organisation (z.B. durch die Strategie) vorgegeben. Vor dem Hintergrund der insgesamt steigenden Dynamik und Komplexität ist oft über den Prozess ein Ringen um die Zielrichtung bzw. eine regelmäßige Feinjustierung erforderlich.
- Führung ist mit der Übernahme von Verantwortung verbunden und erfordert Steuerung.
- Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeitenden so einzusetzen, dass sie die Ziele der Organisation erreichen.

- Gute Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf einem hohen Reflexionsniveau agiert und gleichzeitig die Mitarbeitenden mit hoher kommunikativer Kompetenz mitnimmt.
- Führung in der Kirche versteht die Besonderheit einer religiösen Organisation. Sie unterliegt den Regeln und Mustern einer herkömmlichen Organisation. Sie wird aber zugleich von ihrem transzendenten Fundament bestimmt. Dies sorgt im Organisationsgeschehen für Paradoxien. Gute Führung hält diese in angemessener Balance und sucht nach Lösungen.

## Grundlagen des Führungshandelns

Das Führungshandeln geschieht auf der Grundlage des Evangeliums sowie des daraus abgeleiteten Auftrags der Kirche. Im Vordergrund stehen dabei folgende Grundsätze:

- sich im Führungshandeln am christlichen Menschenbild orientieren
- respekt- und vertrauensvoller Umgang mit Mitarbeitenden
- werteorientiert handeln
- Mitarbeitenden etwas zutrauen und sie beteiligen
- mit anderen zusammenarbeiten
- Verhinderung von Missbrauch in jeglicher Hinsicht
- Diversität stärken, insbesondere durch Förderung von Frauen in Führungspositionen

# Führungsprinzipien

1

## Verantwortung wahrnehmen

... bedeutet, im Sinne des Ganzen Verantwortung für die eigenen Aufgaben zu übernehmen, proaktiv tätig zu werden und dabei umsichtig zu sein.

- Konkret im Alltag bedeutet dies,
- die Initiative ergreifen
  - Entscheidungen treffen
  - proaktiv mit Veränderungen umgehen
  - Verantwortung klar delegieren
  - Mitverantwortung für die ganze Organisation übernehmen
  - verbindliche Vereinbarungen treffen

2

## Zielorientiert handeln

... bedeutet, Visionen und Ziele zu entwickeln, transparent zu kommunizieren und zu überprüfen.

- Konkret im Alltag bedeutet dies,
- Herausforderungen wahrnehmen und Ziele ableiten
  - Erwartungen klar benennen
  - Projekte und Ziele für Mitarbeitende entwickeln
  - Prozesse begleiten und Resultate überprüfen
  - Fokus auf Lösungen halten (statt Paralyse durch Analyse)
  - positive wie auch konstruktiv kritische Rückmeldungen zur Zielerreichung geben
  - Leistungsorientierung fördern

3

## Reflexions- und Lernbereitschaft zeigen

... bedeutet, das eigene Handeln selbstkritisch zu reflektieren, Feedback zu geben und anzunehmen und bereit für Lernen und Entwicklung zu sein.

- Konkret im Alltag bedeutet dies,
- Mitarbeitenden ehrliches, auch kritisches Feedback geben
  - Reflexion der Arbeit in Gremien verankern
    - sich selbstkritisch reflektieren und offen für Feedback sein
    - Konfliktfähig sein und Fehlerkultur fördern (Lernen aus Fehlern)
  - Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit aktuellen Führungs- und Organisationstheorien
    - Wissen teilen
  - Räume und Plattformen für Lernen und Reflexion entwickeln
  - Bereitschaft, andere (Außen-) Perspektiven zu sehen und einzubeziehen

4

## Veränderungen aktiv gestalten

... bedeutet, die Herausforderungen der Gegenwart bewusst wahrzunehmen und Wandel als kontinuierliche Notwendigkeit zu verstehen und bewusst zu gestalten.

- Konkret im Alltag bedeutet dies,
- Veränderungsbereitschaft vorleben
    - Menschen im Veränderungsprozess unterstützen
    - sich aktiv mit Umfeldentwicklungen auseinandersetzen
    - Ziele mit Umweltbedingungen in Einklang bringen
  - Konkrete Veränderungsimpulse setzen und Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen
  - Bezug zwischen Zukunftsbild und Veränderungen herstellen
  - Raum für Innovation schaffen und fördern

5

## Kompetenzen fördern und entwickeln

... bedeutet, dass Mitarbeitende ihre eigenen Charismen erkennen und entwickeln können. Hierbei ist auf eine gute Balance von Charismen und Kompetenzen zur Aufgabe zu achten.

- Konkret im Alltag bedeutet dies,
- Wert und Würde von Mitarbeitenden schätzen
  - Mitarbeitende befähigen und schulen
    - Raum und Gelegenheit für selbständiges Handeln geben
      - Vielfalt fördern
  - Rollen und Aufgaben klar definieren
    - Mitarbeitende aktiv entwickeln
  - Fokus auf Stärken und Talente legen, weniger auf Schwächen

6

## Identifikation mit dem Bistum und der Kirche leben

... bedeutet, sich mit dem eigenen Glauben auseinander zu setzen sowie sich als aktiver und konstruktiv kritischer Teil und Botschafter der Organisation zu verstehen.

- Konkret im Alltag bedeutet dies,
- Entscheidungen der Gesamtorganisation gegenüber den Mitarbeitenden vertreten
  - sicherstellen, dass Gründe für Entscheidungen nachvollziehbar sind
  - Übergreifende Zusammenarbeit über Bereiche und Fachgebiete hinaus aktiv vorantreiben
  - Raum für Spiritualität geben

# Zukunftsbild Du bewegst Kirche



## Sie haben Fragen oder Ideen?

Bitte wenden Sie sich an:

**Stefan Hergemöller**

Leiter der Hauptabteilung Personal und Verwaltung

Bistum Essen – Bischöfliches Generalvikariat

Zwölfling 16

45127 Essen

Telefon 0201.2204-377

[stefan.hergemoeller@bistum-essen.de](mailto:stefan.hergemoeller@bistum-essen.de)