

## Konzept Organisationsentwicklung

### - Führen durch Zielvereinbarungen

### Veränderung der Führungskultur-

Der Caritasverband Mettmann e.V. modernisiert im Rahmen des ESF *rückenwind+* Projekts „Sozial-Deine Zukunft“ seine Führungskultur. Es werden regelmäßige Mitarbeiterjahresgespräche und das Prinzip „Führen durch Zielvereinbarungen“ eingeführt. Um dies umzusetzen werden im Rahmen des Projekts mehrere zweitägige Workshops für alle Führungskräfte durchgeführt.

Zum Projektauftritt im Bereich der Organisationsentwicklung gibt es als Kick-off-Veranstaltung einen zweitägigen Workshop für alle Führungskräfte. Hier werden zunächst alle Führungskräfte über das Projekt informiert.

Die Leitlinien und Visionen des Verbandes werden vorgestellt und diskutiert.

Ebenso wird die vorhandene und die angestrebte Führungskultur im Kreis der Teilnehmer in einem Worldcafe bearbeitet. Es wird verdeutlicht wie wichtig es ist, dass alle Mitarbeitenden mit den gleichen Visionen und Zielen arbeiten. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte Visionen und strategischen Ziele an die Mitarbeitenden zu vermitteln, ein Vorbild zu sein und die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Führen durch Zielvereinbarung bietet:

- Einen Rahmen für die eigenverantwortliche Ausübung von Aufgaben, ausgerichtet an der Gesamtstrategie des Verbandes, Unternehmens- und Abteilungszielen
- Klarheit über die Ziele für ein Jahr
- Regelmäßiger institutionalisierter Austausch mit Vorgesetztem

Das Projekt „Sozial - Deine Zukunft“ wird im Rahmen des Programms *rückenwind+* durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

- Klarer Handlungs- und Orientierungsrahmen
- Gezielte Personalentwicklungsplanung an den Aufgaben orientiert

Aufgaben von Führungskräften im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen:

- Führungskräfte sind ein wesentlicher Schlüssel, damit eine Organisation mit ihren Mitarbeitern erfolgreich ist.
- Sie sind diejenigen, die die Vision und Strategie an ihre Mitarbeiter kommunizieren und zum Leben bringen müssen.
- Sie sind diejenigen, die die Vision auf Teilziele in ihren Bereichen herunterbrechen und mit ihren Mitarbeitern sinnvolle Ziele vereinbaren müssen.
- Sie übertragen ihren Mitarbeitern Aufgaben und Verantwortung und geben ihnen den notwendigen Support.

Führungskräfte sollen

- Aussagen treffen, auf die Mitarbeiter sich verlassen können
- Vertrauen in Mitarbeiter haben
- Mitarbeiter motivieren
- Wertschätzenden Umgang pflegen
- Mitarbeiter informieren
- Aufgaben delegieren
- Selbstständigkeit der Mitarbeiter fördern

Ein halbes Jahr nach der Kick-off-Veranstaltung findet für alle Führungskräfte drei weitere zweitägige Workshops statt. Diese werden getrennt nach den Bereichen ambulante und stationäre Pflege, Kita-Leitungen und Familiendienst sowie dem Bereich Integration und Rehabilitation und dem Bereich Verwaltung durchgeführt. Diese Workshops sind sehr praxisorientiert angelegt. Es gibt einen Input zu den Themen Kommunikation, Feedback und

Das Projekt „Sozial - Deine Zukunft“ wird im Rahmen des Programms *rückenwind+* durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

aktives Zuhören und danach viele praktische Übungen und Rollenspiele zu Mitarbeitergesprächen und Formulieren von Zielvereinbarungen.

Die Vorteile und der Nutzen von MA Gesprächen sind:

- Die Unternehmensziele werden bis zu jedem Mitarbeitenden heruntergebrochen
- Jeder Mitarbeitende liefert einen Beitrag zur Erreichung der Gesamtziele
- Förderung der Kommunikation über Aufgaben und Ziele
- Vertrauensförderung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem
- Förderung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Pflege des Arbeitsklimas
- Stärkung der Mitarbeitermotivation
- Förderung des Leistungsbewusstseins, vor allem in Zielvereinbarungen
- Stärkung der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung
- Informationsaustausch über Entwicklungsperspektiven
- Aktive Mitwirkung und Mitgestaltung am Unternehmensgeschehen
- Frühzeitiges Wahrnehmen von Problemen, Negativtrends und Konflikten

Die Führungskräfte machen sich mit dem Leitfaden des Verbandes zu Mitarbeitergesprächen vertraut. Dieser Leitfaden wird vor den Gesprächen auch den Mitarbeitenden ausgehändigt.

Grundannahmen von Führungskräften, die zum Gelingen beitragen:

- Jede/ Jeder gibt sein Bestes
- Mitarbeitende wollen Verantwortung übernehmen
- Das Wissen liegt im System, Nichtwissen und Fragestellung sind die Ressourcen der Führungskräfte

Das Projekt „Sozial - Deine Zukunft“ wird im Rahmen des Programms *rückenwind+* durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Alle Führungskräfte im Verband werden nach diesen Workshops mit ihren jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Mitarbeiterjahresgespräch führen und es werden nach den SMART-Regeln Ziele vereinbart.

Ein Jahr später findet wiederum ein zweitägiger Workshop für alle Führungskräfte statt. Dieser dient der Reflektion und Nachsteuerung sowie der Verstetigung des Prozesses. Im Vorfeld wird eine Evaluation unter den Führungskräften durchgeführt, inwieweit sie durch die Workshops eine Weiterentwicklung in ihren Mitarbeitergesprächen und in ihren Kompetenzen beobachten. Durch die Evaluation können im Workshop gezielt Themen aufgegriffen werden, bei denen es einen Nachsteuerungsbedarf gibt.

Es ist wichtig den Prozess noch bis dahin weiter zu begleiten um die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur zu verstetigen und für die Zukunft sicherzustellen. In einem weiteren Workshop zum Ende des Projekts können Themen wie Konflikte und Teambuilding, die sich aus dem Prozess ergeben, aufgegriffen werden.

Das Projekt „Sozial - Deine Zukunft“ wird im Rahmen des Programms *rückenwind<sup>+</sup>* durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.