



**Leitlinien
für
Führungskräfte**

in der Erzdiözese Wien

Leitlinien für Führungskräfte

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Erzbischöfliches Ordinariat, A-1010 Wien, Wollzeile 2,
www.stephanscom.at

Druck: Wirtschaftsstelle der Erzdiözese Wien; Layout: Matthias Theil; 4/2007

Leitlinien für Führungskräfte in der Erzdiözese Wien

Präambel

Die folgenden Leitlinien orientieren sich am Vorbild des „Guten Hirten“, wie es die Heilige Schrift (Ez 34,11-22; Joh 10,11-22) und die geistliche Tradition der Kirche vor Augen stellt.

Wo sich die leitende Tätigkeit der Führungskräfte von der Haltung des *Pastor Bonus* inspirieren lässt, beinhaltet sie die ganzheitliche Sorge um die Mitarbeiter/innen („für sie sorgen, wie es recht ist“, vgl. Ez 34,16). Gegründet in der Haltung der Hingabe an Gott und seine Sache („Der gute Hirt gibt sein Leben hin für die Schafe“, vgl. Joh 10,11) ist sie um umfassendes Verstehen der Mitarbeiter/innen bemüht („Ich kenne die Meinen“, vgl. Joh 10,14). Leitungstätigkeit benötigt die Gabe der maßvollen Unterscheidung (*discretio*), um personen- und sachgerecht handeln zu können und dabei die richtige Mitte nicht aus den Augen zu verlieren:

Wer für eine Gemeinschaft Verantwortung übernimmt, hat „in den Befehlen vorausschauend und besonnen [zu sein]. Bei geistlichen wie bei weltlichen Aufträgen unterscheide er genau und halte Maß. Er denke an die maßvolle Unterscheidung des heiligen Jakob, der sprach: `Wenn ich meine Herden unterwegs überanstrengte, werden alle an einem Tag zugrundegehen` (vgl. Gen 33,13). So halte er in allem Maß, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen“ (Benediktusregel 64,17-19).

In diesem Sinn unterstützen die Führungskräfte der Erzdiözese Wien (Dechanten, Pfarrer, Dienststellenleiter etc.) in besonderer Weise den Bischof bei der Wahrnehmung seines Hirtendienstes. Für die konkrete Ausgestaltung ihrer Führungsarbeit bietet das Leitbild für die Erzdiözese Wien „Miteinander und Füreinander. Weil einander von Gott anvertraut“ vom 1. Oktober 1999 bereits Anhaltspunkte.

Die folgenden Leitlinien entsprechen dem Wunsch des Bischofs nach gelingendem Führungshandeln. Sie zielen darauf, Verbindlichkeit im Miteinander und Klarheit hinsichtlich Zuständigkeit und Delegation zu schaffen. Sie haben primär die Sendung der Kirche im Blick und dienen der Erreichung guter Arbeitsergebnisse sowie eines wertschätzenden, fördernden Umgangs mit Mitarbeiter/innen.

Führungsaufgaben wahrnehmen

Führungskräfte der Kirche wissen um deren geistlichen Auftrag. Sie kennen die seelsorgliche Verantwortung ebenso wie ihre Leitungsaufgabe als Vorgesetzte und können beides voneinander unterscheiden.

- ◆ Für Priester, Ordensangehörige, Diakone und Laien gelten die gleichen Erfordernisse in Bezug auf die Ausübung ihrer Führungsaufgabe.
- ◆ Führungskräfte nehmen ihre Funktion und Aufgaben gezielt wahr - gegenüber den Mitarbeiter/innen und in Bezug auf ihre Vorgesetzten. Sie arbeiten an der Weiterentwicklung ihrer Aufgaben und ihrer Persönlichkeit.
- ◆ Führungskräfte vereinbaren Zuständigkeiten und Aufgaben mit ihren Mitarbeiter/innen. Dabei ist ihr Interesse größtmögliche Klarheit.
- ◆ Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter/innen bei der Erfüllung der vereinbarten Aufgaben und reflektieren deren Umsetzungen, z.B. im Mitarbeiter/innen-Gespräch: Wir schaffen für unsere Mitarbeiter/innen jene eigenständigen Gestaltungsräume, die sie für die Erreichung der Ziele benötigen (Leitbild 16).
- ◆ Führungskräfte schaffen für ihre Mitarbeiter/innen die zum Erreichen der Ziele erforderlichen Rahmenbedingungen. Ebenso fordern sie diese von ihren Vorgesetzten ein.
- ◆ Führungskräfte kennen die diözesanen Ordnungen und Abläufe und beachten sie.

Fehlt es an Führung, kommt ein Volk zu Fall.
Rettung ist dort, wo viele Ratgeber sind.
(Spr 11,14)

Kompetenzen und Zuständigkeiten klären

Das Bemühen um Klarheit und Eindeutigkeit schafft ein Klima des Vertrauens und der Offenheit.

- ◆ Führungskräfte handeln transparent nach geltenden Regelungen (z.B. Einhalten des Dienstweges, Betriebsvereinbarung, Führen des Mitarbeiter/innen-Gesprächs).
- ◆ Führungskräfte sorgen in ihrem Verantwortungsbereich für eindeutige Abläufe und Zuständigkeiten. Desgleichen dürfen sie im Hinblick auf ihre eigenen Vorgesetzten mit entsprechenden Standards rechnen.
- ◆ Führungskräfte delegieren mit klar umschriebenen Aufgaben und Entscheidungsspielräumen im Sinne von Subsidiarität.

Wenn leblose Musikinstrumente, eine Flöte oder eine Harfe,
nicht deutlich unterschiedene Töne hervorbringen,
wie soll man das erkennen,
was auf der Flöte oder auf der Harfe gespielt wird?
(1 Kor 14,7)

Feedback geben und Konflikte regeln

„Wir geben einander regelmäßig Rückmeldungen über unsere Arbeit ... Wir erkennen Fehler und Probleme auch als Chance zur Weiterentwicklung“ (Leitbild 15.16). In diesem Sinn entwickeln Führungskräfte eine Kultur der Rückmeldung und Anerkennung

- ◆ Führungskräfte drücken gegenüber ihren Mitarbeiter/innen qualifiziert Lob und Kritik aus.
- ◆ Führungskräfte fordern aktiv Rückmeldungen von ihren Mitarbeiter/innen ein und gehen mit Lob und Kritik konstruktiv um.
- ◆ Führungskräfte sprechen eventuell auftretende Probleme und Konflikte zeitnah und konkret an. Nach Möglichkeit lösen sie Konflikte gemeinsam mit den Beteiligten. Im Falle einer Intervention beim eigenen Vorgesetzten werden die Mitarbeiter/innen davon in Kenntnis gesetzt.
- ◆ Führungskräfte sprechen Dank und Anerkennung als Zeichen der Wertschätzung ihrer Mitarbeiter/innen öffentlich aus.

Jeder soll mich nur nach dem beurteilen,
was er an mir sieht oder aus meinem Mund hört.
(2 Kor 12,6)

Information organisieren und Kommunikation kultivieren

Wir arbeiten an Kommunikationsstrukturen und -abläufen, die es ermöglichen, wichtige Entscheidungen nachzuvollziehen (Leitbild 15). Information und Kommunikation erlaubt es den Führungskräften über diözesane Entwicklungen kompetent Auskunft zu geben, wichtige Entscheidungen nachzuvollziehen und dadurch die Mitarbeiter/innen sicher zu führen.

- ◆ Führungskräfte geben ihren Mitarbeiter/innen die für deren Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen weiter. Die Führungskräfte wiederum melden wichtige Erkenntnisse an ihre Vorgesetzten zurück.

- ◆ Gute Kommunikation gewährleistet koordinierte Arbeit. Führungskräfte schaffen in ihrem Zuständigkeitsbereich die nötigen Kommunikationsstrukturen und tragen dazu bei, dass die Kultur des Leitbildes in ihrem Bereich lebendig bleibt.

- ◆ Führungskräfte nutzen für ihre Entscheidungsfindung den Rat ihrer Mitarbeiter/innen.

Wo es an Beratung fehlt, da scheitern die Pläne,
wo viele Ratgeber sind, gibt es Erfolg.
(Spr 15,22)

Veränderungen nützen

Die Gegebenheiten in Gesellschaft und Arbeitswelt unterliegen heute raschem Wandel. Diese Situation macht Veränderungen auch in der Kirche notwendig und bietet die Chance, Neuausrichtungen vorzunehmen.

- ◆ Führungskräfte erkennen, benennen und kommunizieren Veränderungen, um Neugestaltungsprozesse gezielt nützen zu können.
- ◆ Führungskräfte machen Umgestaltungen transparent. Sie sorgen für Risikoanalyse, Abschluss und Auswertung. So ist es möglich, dass Mitarbeiter/innen Veränderungen mitvollziehen und durch Beteiligung mittragen.
- ◆ Führungskräfte fördern das Mitdenken ihrer Mitarbeiter/innen und ermutigen zu neuen Ideen.
- ◆ Führungskräfte nehmen Ängste, Bedenken und Einwände ernst und lassen diese in die Entscheidungsprozesse einfließen.
- ◆ Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen (z.B. durch Gespräche im Hinblick auf Zukunftsplanung und auf neue Perspektiven), damit ihre Mitarbeiter/innen Veränderungen für ihre berufliche Entwicklung als Chance sehen. In gleicher Weise tragen Führungskräfte auch für ihre Verantwortung.
- ◆ Führungskräfte fördern die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen und bilden sich selbst laufend für ihre Führungsaufgabe weiter.

Mit meinem Gott überspringe ich Mauern.
(Ps 118,30)

Den gemeinsamen Weg mittragen

Die Bereitschaft, „miteinander den gemeinsamen Weg des Glaubens und der Sendung“⁴ mitzutragen, ist unerlässlicher Bestandteil des Profils einer Führungskraft.

- ◆ Der Beitrag, den Führungskräfte durch kompetente Arbeit in ihrem Verantwortungsbereich leisten, sollte in einer „Wechselbeziehung wie ein Kreislauf“² zu den Entscheidungen stehen, die der Bischof in persönlicher Verantwortung zum Wohl seiner Diözese zu treffen hat.
- ◆ Zum einen ist es für Führungskräfte wichtig zu wissen, welche Vorgaben von seiten der Diözesanleitung mittel- und längerfristig zu beachten sind. Zum anderen sind Führungskräfte aufgefordert, durch Rückmeldungen an die Diözesanleitung an der Ausrichtung mitzuwirken.
- ◆ Führungskräfte benötigen darum neben Rechtschaffenheit, Sachkompetenz und Loyalität auch selbstkritische Arbeit an der eigenen Führungsautorität, damit diese „nicht als etwas Unpersönliches und Bürokratisches verstanden“³, sondern nach dem Vorbild des Guten Hirten gestaltet wird.
- ◆ Durch dieses Zusammenwirken zwischen dem Bischof und den Führungskräften in deren Teilbereichen sollte Jesus, dem Guten Hirten und dem höchsten Vorbild, auf bestmögliche Weise Ausdruck verliehen werden⁴ und die Liebe Christi immer deutlicher zum Vorschein kommen.⁵

Durch Christus wird der ganze Leib zusammengefügt und gefestigt in jedem einzelnen Gelenk. Jedes trägt mit der Kraft, die ihm zugemessen ist. So wächst der Leib und wird in Liebe aufgebaut. (Eph 4,16)

¹ Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 44.

² Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 10; vgl. Direktorium f.d. Hirtendienst d. Bischöfe Nr. 66.

³ Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 43.

⁴ Vgl. Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 43.

⁵ Vgl. Direktorium f.d. Hirtendienst d. Bischöfe Nr. 49.

Leitlinien für Führungskräfte

Leitlinien für Führungskräfte

Gelingendes Führungshandeln dient dem Erreichen der gesetzten Ziele und fördert einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es orientiert sich am Vorbild des „Guten Hirten“ und baut auf seine Hilfe.

In diesem Sinne mögen die vorgelegten „Leitlinien“ vor Ort zur Anwendung gelangen, einem guten „Miteinander und Füreinander“ dienlich sein und so Voraussetzungen für die Verkündigung des Evangeliums schaffen.

Wien, im April 2007

Franz Schuster
Generalvikar

