

Rheinische
Gesellschaft
für Diakonie

rückenwind³

Rheinische Gesellschaft für Diakonie gGmbH

FÜHRUNGSLEITBILD



Nächstenliebe leben.

Im Verbund der
Diakonie 



Die Rheinische Gesellschaft für Diakonie

Bei der Rheinischen Gesellschaft für Diakonie gGmbH arbeiten rund 2.600 Mitarbeiter*innen.

Die Gesellschaft bietet in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz an mehr als 17 Standorten ein breites Spektrum an Unterstützung in den Bereichen „Hilfen im Alter“, „Hilfen für junge Menschen und Familien“, „Hilfen für Menschen mit psychischen Erkrankungen“ sowie in der Aus- und Weiterbildung an. Starke Teams vor Ort zeichnen uns aus - sie sind der Garant für unsere erfolgreiche Arbeit.

„Nächstenliebe leben“ ist unser Versprechen - wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, dieses Versprechen bei unserer Arbeit einzulösen.

Wir tun dies, indem wir eine Haltung für unser Handeln formuliert haben - gegenüber den Menschen, die sich uns anvertrauen und auch untereinander. Denn unsere Haltung ist das, was Nächstenliebe im Miteinander ausmacht.

Balance gestalten - Führung leben

Das Prinzip des Wertequadrats

Das Führungsleitbild der Rheinischen Gesellschaft für Diakonie basiert auf acht Wertequadraten, die unsere Haltung wirkungsvoll ergänzen.

Sie geben Orientierung und dienen als strategischer Kompass für unser tägliches Führungshandeln.

Das Prinzip des Wertequadrats verdeutlicht dabei einen zentralen Gedanken: Jede Stärke kann zur Schwäche werden, wenn sie einseitig oder übertrieben gelebt wird.

So schafft beispielsweise Offenheit Vertrauen und Transparenz. Wird jedoch alles ungefiltert kommuniziert, kann dies zu Verwirrung und Unsicherheit führen.

Deshalb benötigt jeder Wert einen ausgleichenden Gegenwert.

Offenheit braucht Struktur, Zuhören erfordert klare Entscheidungen.

Es geht nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein bewusstes Sowohl-als-auch.

Führung bedeutet für uns, diese Balance aktiv zu gestalten. Auf dieser Grundlage entsteht ein Miteinander, das Orientierung gibt und gleichzeitig Raum für Entwicklung eröffnet.

Das Werte- und Entwicklungsquadrat wurde von dem Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun, auf Basis der philosophischen Ansätze von Nicolai Hartmann und Paul Helwig, entwickelt.

Es handelt sich um ein Modell, das hilft, Werte, Haltungen und Führungsverhalten differenziert zu betrachten und Entwicklung als bewusste Balanceleistung zu verstehen.

Schulz von Thun, F. (2008): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung : differentielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek

Schulz von Thun, F. (2015): „Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?“, erschienen in „SyStemischer- Die Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen“, Ausgabe 07/2015, S. 88-98

Positives Spannungsverhältnis

Führungsleitsatz

Ugit maior magnatus restia nonet velitate ese-
quaspelit faceris quaspis voluptas is perume
simodi doleste con eos sundiciis siti reptaque
ex eturis ellab.

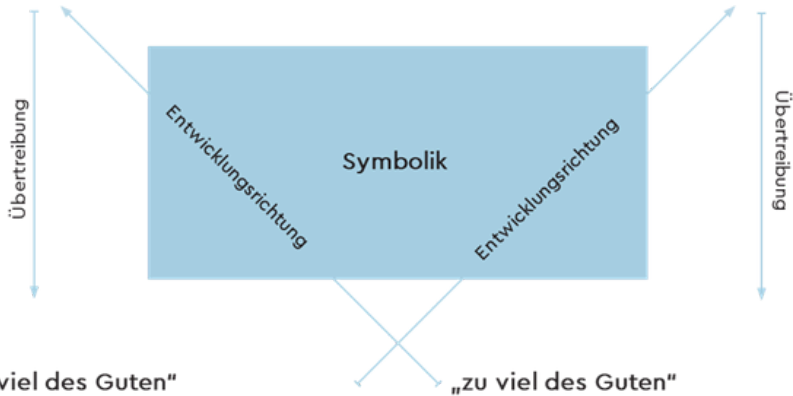


Balance



Führungsleitsatz

Pa pra eos es etum idel illupti untiae nimoluptat
que magnam commolupis asinctas que et uestio
nsequam quibus et et ut et dipiet arcu dolupta
santota veliae exerum debptas audios consequ
aectetur sendanto exceat.



„zu viel des Guten“

Tiosant, ut ent ut laut doluptasi rem volores ape-
lest, occum iscia dolor mi, ipsanis modis dolupti
undiciende neculpa natues eos anderat lacculla
dignissi quia pra nisine volupta.



„zu viel des Guten“

Git hilique dolo endus, si aut fugit dem volo qui
blatet volent int quam aut voluptis verat.
Ed maxim nus, sint accepti aliqui corepratis excer-
ro dis mi, naturit aut evel eat optaestibus.

Kommunikation wirkungsvoll gestalten und aktives Zuhören anwenden

Gute Führung bedeutet: Informationen verständlich weitergeben und aufmerksam zuhören.

Klare Kommunikation gibt Orientierung und hilft, Erwartungen sichtbar zu machen. Aktives Zuhören zeigt Wertschätzung und schafft Vertrauen.

Zu viel Ansage wirkt distanziert, zu viel Zuhören ohne klare Aussagen führt zu Verwirrung und Unsicherheit.

Gute Führung verbindet deshalb beides: zuhören, nachfragen, zusammenfassen und Entscheidungen transparent erklären.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Kommunikation wirkungsvoll gestalten

Wir kommunizieren offen und transparent, um Klarheit und Vertrauen zu schaffen.



Aktives Zuhören anwenden



Wir hören aufmerksam zu und geben Raum, damit unterschiedliche Perspektiven und Anliegen eingebracht werden können und Mitarbeitende sich verstanden fühlen.



Wenn offene und transparente Kommunikation ins Ungefilterte oder Übertriebene kippt, kann sie Mitarbeitende überfordern, Verunsicherung erzeugen oder Gerüchte befeuern – insbesondere dann, wenn unfertige Gedanken und Details geteilt werden, die eher Verwirrung stiften als Klarheit schaffen.



Wenn Zuhören und Raum geben überhandnehmen, entstehen Endlosdiskussionen ohne Ergebnis. Entscheidungen werden aufgeschoben, und Mitarbeitende fühlen sich orientierungslos, weil Führung nicht wahrnehmbar ist.

Rückhalt verlässlich gewährleisten und offene Entwicklungskultur stärken

Gute Führung heißt: Mitarbeitende ermutigen und gleichzeitig verlässlichen Rückhalt bieten.

Eigenständigkeit stärkt Selbstvertrauen und Lernen, Rückhalt gibt Sicherheit bei Herausforderungen.

Zu viel Unterstützung nimmt Verantwortung, zu wenig Unterstützung verunsichert.

Gute Führung hält die Balance: Mut machen, Neues auszuprobieren und gleichzeitig da sein, wenn Orientierung und Hilfe gebraucht werden.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Rückhalt verlässlich gewährleisten

Wir stehen unseren Mitarbeitenden verlässlich zur Seite und sind präsent, um ihnen insbesondere in schwierigen, emotional belastenden Situationen Rückhalt zu geben.



Offene Entwicklungskultur stärken



Wir trauen unseren Mitarbeitenden und Teams zu, auch mit herausfordernden und emotional belastenden Situationen selbstständig und professionell umzugehen, und fördern sie darin, damit eine offene Entwicklungskultur gestärkt wird.



Wird Rückhalt zum Überbehüten, ziehen sich Mitarbeitende in eine Komfortzone zurück und meiden Herausforderungen – Lern- und Entwicklungschancen bleiben aus. Übermäßige Präsenz der Führungskraft führt zudem dazu, dass Teams weniger Eigenverantwortung übernehmen, weil sie sich auf die ständige Ansprechbarkeit verlassen. Gleichzeitig bleiben bei der Führungskraft wichtige Aufgaben liegen, da sie permanent verfügbar ist.



Wenn wir Mitarbeitende (und Teams) jedoch mit unfairen oder emotional schwierigen Situationen (z. B. Beschwerden durch Angehörige) alleinlassen, ohne sie darauf vorzubereiten oder ihnen Rückhalt, Impulse und Unterstützung anzubieten, kann das zu Überforderung, Resignation und Vertrauensverlust führen.

Selbstwirksame Verantwortung ermöglichen und zuverlässig Unterstützung leisten

Gute Führung bedeutet: Verantwortung bewusst übergeben und gleichzeitig bei Bedarf unterstützen.

Mitarbeitende sollen selbst entscheiden und Aufgaben gestalten können.
Unterstützung hilft bei Unsicherheiten, ohne Verantwortung zurückzunehmen.

Zu viel Verantwortung ohne Hilfen überfordert - zu viel Hilfe ohne Verantwortung hemmt Eigeninitiative.

Gute Führung sorgt dafür, dass Mitarbeitende Verantwortung tragen können und sich dabei sicher fühlen



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Selbstwirksame Verantwortung ermöglichen

Wir übertragen Verantwortung und schenken Vertrauen, damit unsere Mitarbeitenden Selbstwirksamkeit erleben.



Zuverlässig Unterstützung leisten

Wir bieten Unterstützung und bei Bedarf Orientierung, um neuen Herausforderungen und entstehenden Unsicherheiten gezielt zu begegnen.



Wenn Führungskräfte Verantwortung übertragen, ohne dabei klare Erwartungen zu formulieren sowie Orientierung und Feedback zu geben, verlieren Mitarbeitende Mut und die nötige Sicherheit, um reflektiert und situationsangemessen zu handeln.

Selbstwirksamkeit schlägt in Rückzug oder Passivität um. Verantwortlichkeiten verschwimmen, und das Risiko von Fehlentscheidungen steigt.



Wenn Unterstützung zur ständigen Anleitung und Kontrolle wird, nimmt das den Mitarbeitenden die Möglichkeit, selbst Lösungen zu finden und stärkt stattdessen Abhängigkeiten, wodurch Selbstvertrauen und Eigeninitiative schwinden.

Sinnvolle Beteiligung ermöglichen und klaren Handlungsrahmen setzen

Gute Führung heißt: Mitarbeitende sinnvoll einbeziehen und klare Vorgaben machen.

Beteiligung stärkt Motivation, Verständnis und Engagement.
Ein klarer Rahmen sorgt dafür, dass Rollen, Prioritäten und Grenzen eindeutig sind.

Zu viel Beteiligung ohne Klarheit führt zu langen Abstimmungen - zu wenig Beteiligung senkt Dynamik und Akzeptanz.

Gute Führung verbindet Mitgestaltung mit Orientierung und Struktur.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Sinnvolle Beteiligung ermöglichen

Wir ermöglichen sinnvolle Beteiligung, um unsere Arbeit und unsere Zusammenarbeit mit hochwertigen Ergebnissen, effizient und mit hoher Akzeptanz gemeinsam zu gestalten.



Klaren Handlungsrahmen setzen

Wir setzen klare Rahmenbedingungen, damit Beteiligung zielgerichtet erfolgt, Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt getroffen werden können und wichtige Entwicklungen im Sinne unserer Träger- und Einrichtungsziele angestoßen werden. Dabei stehen wir auch zu eigenen Fehlern und korrigieren Entscheidungen, um gemeinsam aus Erfahrungen zu lernen.



Wenn Beteiligung übertrieben wird oder ungezielt erfolgt, wird aus gemeinsamer Gestaltung ein zäher Abstimmungsprozess. Entscheidungen verzögern sich, Ergebnisse bleiben aus. Mitarbeitende erleben Beteiligung nicht als wirksam, sondern als belastend und ineffizient.



Wenn Rahmenbedingungen so starr gesetzt werden, dass Mitgestaltung kaum noch möglich ist, erleben Mitarbeitende Führung als autoritär und bevormundend – als wüssten Führungskräfte allein, was richtig ist und welcher Weg zu gehen sei.

Gesundheitsbezogene Fürsorge beachten und Leistungsbereitschaft nachhaltig stärken

Gute Führung bedeutet: auf Gesundheit achten und Leistungsbereitschaft stärken.

Führungskräfte erkennen Belastungen früh, achten auf Pausen und sorgen dafür, dass Arbeit langfristig machbar bleibt.

Leistung wächst, wenn Mitarbeitende Sinn erleben und passende Herausforderungen haben.

Zu viel Schonung nimmt Entwicklung, zu viel Druck gefährdet Gesundheit.

Gute Führung schafft ein Umfeld, das Gesundheit schützt und Leistung ermöglicht.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Gesundheitsbezogene Fürsorge beachten

Wir achten auf die Gesundheit unserer Mitarbeitenden, erkennen und sensibilisieren für Belastungsgrenzen und nehmen diese ernst, um langfristig Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden zu sichern.



Leistungsbereitschaft nachhaltig stärken



Wir trauen unseren Mitarbeitenden etwas zu, fordern Leistung und regen dazu an, sich einzubringen und ihre Stärken und Möglichkeiten auszuschöpfen, weil sinnvolle Anforderungen das Selbstvertrauen stärken, Sinn stiften und Stolz vermitteln können.



Wenn Rücksicht auf Belastungen dazu führt, dass Anforderungen vorsorglich ausgespart und Leistungsansprüche dauerhaft gesenkt werden, entsteht ein Arbeitsumfeld ohne Dynamik, ein Schonraum ohne Entwicklung. Leistungsträger fühlen sich ausgebrems, andere entwickeln sich nicht weiter. Die Leistungs- und Lernkultur verflacht – Initiative und Wachstum bleiben aus.



Wenn Leistungsansprüche überzogen und ohne Rücksicht auf Grenzen der Belastung eingefordert werden, entsteht Selbstüberforderung und damit Dauerstress und „innerer Raubbau“, der nicht nur krank macht, sondern auch das Vertrauen in Führung und die Verbundenheit zum Arbeitsplatz schwächt.

Authentische Wertschätzung zeigen und Prozesse und Strukturen transparent gestalten

Gute Führung heißt: echte Wertschätzung zeigen und gleichzeitig transparente Strukturen anbieten.

Wertschätzung entsteht durch Zuhören, Anerkennung und respektvollen Umgang. Klare Prozesse zeigen, wie Entscheidungen getroffen werden und was erwartet wird.

Zu viel Nähe ohne Struktur führt zu Unsicherheit, zu viel Struktur ohne Wertschätzung wirkt kalt und distanziert.

Gute Führung verbindet Menschlichkeit mit Klarheit.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



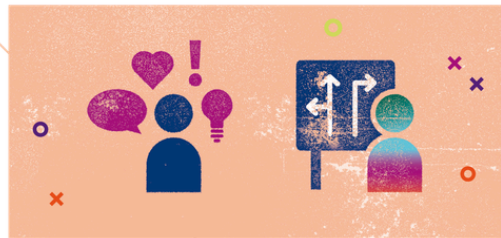
Authentische Wertschätzung zeigen

Wir hören unseren Mitarbeitenden zu, nehmen wahr, was sie bewegt, fragen nach Hintergründen und schätzen ihre Erfahrungen, Perspektiven und Geschichten. Dadurch begegnen wir ihnen mit aufrichtigem Interesse, auch über ihre Rolle oder Funktion hinaus.



Prozesse und Strukturen transparent gestalten

Wir geben unseren Mitarbeitenden durch klare Entscheidungen, eindeutige Rollen und verlässliche Strukturen Orientierung, damit sie wissen, woran sie sind und worauf es ankommt.



Wenn Führungskräfte ihren Blick zu sehr auf die persönlichen Geschichten, Sorgen und privaten Hintergründe ihrer Mitarbeitenden richten, verschwimmen Rollen und Verantwortlichkeiten. Statt Entscheidungen konsequent zu treffen, werden Themen aus Rücksicht vertagt, Regeln uneinheitlich angewendet und auch notwendige Konflikte gemieden. Die Teamstruktur verliert an Klarheit, Leistungsanforderungen verwässern – und am Ende fehlen Orientierung, Verbindlichkeit und die notwendige Führungsstärke.



Wenn Führungskräfte sich in übertriebener, ausschließlicher Form auf klare Entscheidungen, feste Rollen und strikte Strukturen stützen, wird Führung starr und unnahbar. Mitarbeitende fühlen sich auf ihre Funktion reduziert, emotional alleingelassen, persönliche Anliegen bleiben unbeachtet – und ein Klima von Distanz und Formalität verdrängt Wertschätzung und Miteinander. Das Vertrauen sowie die emotionale Bindung an die Führungskraft schwinden.

Individuelle Entwicklung fördern und organisationale Zielorientierung berücksichtigen

Gute Führung bedeutet: individuelle Stärken entwickeln und gleichzeitig die gemeinsamen Ziele erkennen und verfolgen.

Mitarbeitende brauchen Feedback, Lernchancen und Raum, Neues auszuprobieren. Gleichzeitig sorgt Zielorientierung dafür, dass Entwicklung zur Organisation passt.

Zu viel Fokus auf Einzelne verliert die gemeinsame Richtung, zu viel Fokus auf Ziele bremst Talente.

Gute Führung verbindet Potenziale und klare Ziele.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Individuelle Entwicklung fördern

Wir erkennen Potenziale und fördern die individuelle Entwicklung unserer Mitarbeitenden, um Motivation, Selbstvertrauen und innovatives Handeln zu stärken.



Organisationale Zielorientierung berücksichtigen



Wir schaffen im Einklang mit unserer strategischen Ausrichtung Strukturen und Perspektiven, die gezielt Kompetenzen stärken, die für unsere Aufgaben, Rollen und Veränderungen relevant sind. Dadurch entwickeln wir unsere Mitarbeitenden mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation.



Wenn individuelle Förderung zum Selbstzweck wird, gerät der Blick für das gemeinsame Ziel aus dem Fokus. Entwicklung verliert ihre Bodenhaftung und orientiert sich ausschließlich an persönlichen Interessen und Wünschen als an den Anforderungen der Organisation



Wenn Entwicklungswege ausschließlich aus der Perspektive der Organisation gedacht werden, rücken individuelle Interessen, Potenziale und Grenzen in den Hintergrund. Mitarbeitende werden auf Funktionen hin geformt, statt in ihrer Persönlichkeit gestärkt zu werden. Die Folge: Motivation sinkt, Identifikation leidet – und Entwicklung bleibt äußerlich, statt von innen heraus zu wachsen.

Wirtschaftliches Verantwortungsbewusstsein stärken und Weiterentwicklung innovativ gestalten

Gute Führung heißt: Ressourcen bewusst nutzen und Raum für neue Ideen schaffen.

Wirtschaftliches Handeln sorgt für Stabilität im Alltag, klare Prioritäten und verlässliche Abläufe. Innovation entsteht durch Offenheit für Neues, Mut zum Ausprobieren und Freiräume für Verbesserungen.

Zu viel Sparsamkeit hemmt Entwicklung, zu viel Innovation ohne Rahmen gefährdet Stabilität.

Gute Führung verbindet Effizienz und Erneuerung.



Audioguide kurz



Audioguide lang



Lesevariante



Wirtschaftliches Verantwortungsbewusstsein stärken

Wir fördern bei allen Mitarbeitenden ein Bewusstsein für sinnvolles wirtschaftliches Handeln, damit wir unsere Ressourcen gezielt und nachhaltig einsetzen. Hierdurch handeln wir wirtschaftlich und verantwortungsvoll.



Weiterentwicklung innovativ gestalten



Wir denken und handeln vorausschauend, um aktiv die Zukunft der Rheinischen Gesellschaft zu gestalten. Wir investieren bewusst in Qualität, Entwicklung und Innovation.



Wenn Führungskräfte wirtschaftliches und ressourcenschonendes Handeln nur noch als ständiges Sparen verstehen, wird dieses zum Selbstzweck. Verbesserungen, Anschaffungen Weiterbildungen werden reflexhaft abgelehnt, selbst wenn sie langfristig dringend nötig wären. Der Blick verengt sich auf kurzfristige Einsparungen.



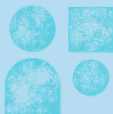
Wenn zukunftsgerichtete Gestaltung zum Selbstzweck wird, verlieren Führungskräfte den Blick für das Hier und Jetzt. Es werden ständig neue Initiativen gestartet, Ideen ausprobiert und Veränderungen angestoßen – ohne realistische Einschätzung der Ressourcen oder Rücksicht auf den laufenden Betrieb. Mitarbeitende fühlen sich überfordert, Strukturen geraten ins Wanken, und statt nachhaltiger Entwicklung entsteht ein dauerhafter Veränderungsdruck, der Energie verschlingt und Orientierung nimmt. Mitarbeitende erleben Wandel nicht als Chance, sondern vor allem als zusätzliche Belastung.

Das Projekt „Führung leben – Karriere bei der Rheinischen Gesellschaft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind³“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten.

Der Europäische Sozialfonds Plus (ESF Plus) trägt zu einem sozialeren Europa bei und setzt die Europäische Säule sozialer Rechte in die Praxis um. Er investiert vor Ort in Maßnahmen, um Menschen bei der Bewältigung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen zu unterstützen und ihre Beschäftigungschancen zu verbessern. Der ESF Plus unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Er fördert Gründer*innen und hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Fachkräftesicherung.

Mehr zum ESF unter: www.esf.de.



Rheinische Gesellschaft für Diakonie gGmbH

Geschäftsstelle

Hasensprung 1

42799 Leichlingen

T 02175 8880-0

F 02175 8880-80

info@rg-diakonie.de

www.rg-diakonie.de

Stand: Juni 2026; Projekt "Führung leben - Karriere bei der Rheinischen Gesellschaft"

Rheinische Gesellschaft für Diakonie gGmbH

Diese Broschüre ist urheberrechtlich geschützt.

Vervielfältigung und Bearbeitung bedürfen der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

Das Projekt „Führung leben – Karriere bei der Rheinischen Gesellschaft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind³“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union