

## **IN**novativ. **VI**elfältig. **A**ttaktiv Leitlinien für ein nachhaltiges Personalmanagement

### **Präambel**

Diese Leitlinien formulierten Grundsätze der IN VIA Unternehmens- und Führungskultur als Basis für ein nachhaltiges, zukunftsorientiertes Personalmanagement. Sie sind Teil eines breit angelegten gesamtverbandlichen Diskussions-, Reflexions- und Entwicklungsprozesses.<sup>1</sup>

Engagierte, kompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. Dank ihrer ist IN VIA ein innovativer Sozialverband, der nah an den Menschen ist und eine große Vielfalt verantwortungsvoller Aufgaben bietet. IN VIA will auch in Zukunft Menschen überzeugen, ihre Arbeitskraft und ihre Kreativität für den katholischen Fachverband, der sich insbesondere in der Mädchen- und Frauensozialarbeit engagiert, einzusetzen.

Kaum gesicherte Finanzierungen mit der Folge befristeter Projektverträge erschweren immer mehr die Personal- und Organisationsentwicklung in den Verbänden. Demographischer Wandel, Fachkräftemangel und veränderte Erwartungen von Mitarbeitenden führen dazu, dass die Konkurrenz um die besten Kräfte auf dem Arbeitsmarkt zunimmt.

Die Möglichkeit, Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden wird - neben Qualitätssicherung, Steuerung und Finanzierung - immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Die Frage, wie IN VIA auch in Zukunft ein attraktiver und interessanter Arbeitgeber bleiben kann, gewinnt eine immer größere Bedeutung.

Die Bedingungen in den Verbänden, Regionen und auf Bundesebene sind heterogen. Entsprechend gehen die Verbände bei der Umsetzung von unterschiedlichen Ausgangspunkten aus und wählen verschiedene Schwerpunkte und Geschwindigkeiten. Die Umsetzung erfolgt im Dialog mit den Mitarbeitenden. Erfahrungen und Erkenntnisse fließen in die Leitlinien ein und führen zu Ergänzungen und Verbesserungen.

Die IN VIA Verbände nehmen ihre Personalsituation und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit neu in den Blick, um ihre Attraktivität als Arbeitsgeber zukunftsorientiert weiter zu entwickeln. Die Leitlinien bieten eine innerverbandliche Reflexionsfläche und fördern eine nachhaltige Personalentwicklung.

Sie setzen dabei auf die Stärken des Verbandes:

IN VIA arbeitet nah an den Menschen IN VIA setzt auf Kreativität und Eigenverantwortlichkeit IN VIA fördert ein solidarisches Miteinander IN VIA ist ein modernes und innovatives Sozialunternehmen IN VIA beschäftigt Mitarbeitende, die sich bewegen lassen und etwas bewegen wollen
--

<sup>1</sup> Im Sommer 2017 haben sich u. a. die Geschäftsführer/-innenkonferenz und der Verbandsrat intensiv mit den Leitlinien befasst. Mitglieder der AG Leitlinien s.u..

### **Leitlinie 1: Der Mensch zählt**

Das Klima bei IN VIA ist geprägt von einem achtsamen, fairen und respektvollen Umgang miteinander, auch dann, wenn unterschiedliche Meinungen existieren und um gemeinsame Sichtweisen gerungen wird.

Als Konsequenz aus dem christlichen Menschenbild verbindet der Verband seine christliche Werthaltung mit der Offenheit und dem Respekt für andere Überzeugungen. Vielfalt im Hinblick auf Biographien, Altersgruppen und Geschlechter, Lebenslagen, Herkunft und Religionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird im Verband gelebt.

Die offene wertschätzende christliche Haltung wird insbesondere von den Verantwortlichen in Leitungsfunktionen gelebt und prägt entscheidend die Unternehmenskultur auf allen Ebenen und in allen Bezügen. Die Führungskräfte legen Wert darauf, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit als sinnstiftend erfahren und sie sich mit den Zielen des Verbandes und ihren Aufgaben identifizieren können. Sie stehen für einen transparenten und kooperativen Führungsstil, der ein Klima des Vertrauens fördert. Dabei werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur im Erfolg, sondern auch in der Krise gesehen und als eigenverantwortliche Subjekte ernst genommen.

### **Leitlinie 2: Mit Verantwortung führen**

Die transparente und klare Beschreibung von Zielen, Aufgaben, Prozessen und Verantwortlichkeiten sowie definierte und verlässliche Kommunikationsstrukturen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Orientierung der Mitarbeitenden. Die persönlichen Aufgaben und Ziele sind in einer strategischen Zielplanung unter Mitwirkung der Mitarbeitenden definiert.

Der Verband nimmt die Mitarbeitenden in ihrer Motivation zu Leistung, Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme ernst. Sie sind an Veränderungsprozessen beteiligt und gestalten die Entwicklung des Verbandes fachlich und organisatorisch wesentlich mit. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleben sich als wirksam, kreativ und bringen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten ein.

IN VIA legt Wert auf ein solidarisches Miteinander der Mitarbeitenden in den Dienstgemeinschaften und Teams auf Ortsebene und in der Zusammenarbeit verschiedener Fachbereiche und Ebenen im Gesamtverband.

### **Leitlinie 3: Mitarbeitende fördern**

IN VIA versteht sich als lernende Organisation und praktiziert eine konstruktive, dialogische und wertschätzende Kultur, die Fehler und Misserfolge als Lernchance sieht. Mitarbeitende werden in ihrer Eigenverantwortlichkeit gestärkt und zu Verbesserungsvorschlägen ermutigt.

Führungskräfte aller Ebenen bieten regelmäßige verbindliche Gespräche mit Mitarbeitenden an und erheben systematisch spezifische Bedarfe, persönliche Potentiale sowie Entwicklungsperspektiven und -wünsche. Dies dient der systematischen Qualifizierungsplanung und dem Führungskräfteaufbau. Dadurch wird der Verband zu einer Wissensorganisation, an der alle teilhaben.

Das Projekt KLUG wird im Rahmen des Programms rückenwind+ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

#### **Leitlinie 4: Lebenslagen in den Blick nehmen**

IN VIA bezieht auch die Lebenssituation von Mitarbeitenden bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und -formen ein. Dabei realisiert der Verband verschiedene Maßnahmen zur Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit bzw. zur Steigerung der Zeit- und Aufgabensouveränität und setzt sich für die Entwicklung, Erprobung und Einführung von innovativen Arbeitszeitmodellen ein.

Der Verband nutzt sein Wissen und seine Kompetenz aus der Arbeit mit Frauen und Mädchen für innovative individuelle Lösungen zur Gestaltung einer lebenslagen- und lebensphasenorientierten Personalentwicklung.

#### **Leitlinie 5: Gesundheit fördern**

IN VIA geht von einem ganzheitlichen Gesundheitsverständnis aus, das Körper, Geist und Seele sowie individuelle Lebensumstände und Veranlagung einbezieht, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und das Wohlergehen zu stärken und zu erhalten. Gesundheitliche Belastungen werden durch geeignete Präventionsstrategien und Maßnahmen reduziert.

Führungskräfte und Mitarbeitende reflektieren ihr Arbeitsfeld unter dem Aspekt der Gesundheitsbelastung und -gefährdung und wirken für die gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeitsbedingungen zusammen.

IN VIA unterstützt eine gesundheitsfördernde Lebensführung, respektiert das Recht der Mitarbeitenden auf Erholung und berücksichtigt dies in der Aufgabenplanung und -verteilung. Die Förderung von Selbstfürsorge und Achtsamkeit haben einen hohen Stellenwert.

Zur Vermeidung gesundheitsgefährdender arbeitsbedingter Belastungssituationen legt der Verband Wert auf angenehmes Betriebsklima, eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre.

Durch achtsame Leitung wirken die Führungskräfte darauf hin, Überforderungen bei ihren Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu finden.

Zur geistlichen Stärkung fördert der Verband auf Wunsch zusätzliche Besinnungstage und Exerzitien durch Freistellung.

#### **Mitglieder der Arbeitsgruppe:**

Barbara Denz, IN VIA Freiburg

Sibylle Klings, IN VIA Köln

Ursula Krah-Will, IN VIA Aschaffenburg

Annette Lödige-Wennemaring, IN VIA Paderborn

Ilona Rauschopf, IN VIA Rottenburg-Stuttgart

Martina Uhlenkamp, IN VIA Quakenbrück

Kira Wieszakowicz, IN VIA Aachen

Leitung: Dr. Gisela Sauter-Ackermann, IN VIA Deutschland

#### **Beschlossen in der IN VIA Mitgliederversammlung am 17.11.2017**

Das Projekt KLUG wird im Rahmen des Programms rückenwind+ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.