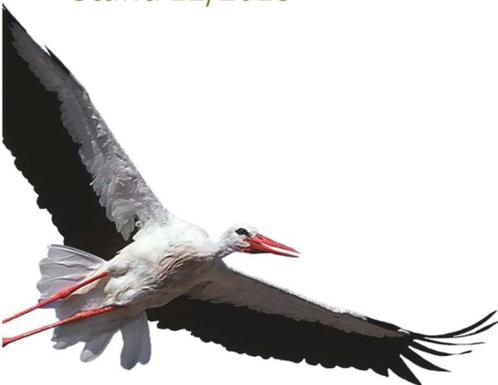


# Führungsleitlinien im NABU-LV Baden-Württemberg

Stand 12/2018



## FÜHRUNGSLEITLINIEN

### Vorwort

Die Führungsleitlinien sind integraler Bestandteil unserer Organisationskultur und beschreiben den von uns angestrebten Führungsstil. Führungskräften und Mitarbeiter/-innen dienen sie als Orientierung für den täglichen Umgang miteinander:

- Führungskräfte finden darin Qualitätsmaßstäbe für gute Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation.
- Mitarbeiter/-innen können sehen, dass sich Führung beim NABU Baden-Württemberg an klaren und verbindlichen Grundsätzen orientiert – unabhängig von der/dem jeweiligen Vorgesetzten.

Ausgelöst durch einen Impuls in der Bereichsleitungs-Runde haben Geschäftsführung, BL-Runde, Betriebsrat und Mitarbeiter/-innen gemeinsam zur Formulierung der vorliegenden Führungsleitlinien beigetragen.

Wir bekennen uns zur partizipativen, partnerschaftlichen Führung. Die für uns gültigen Grundprinzipien sind in unseren Führungsleitlinien festgeschrieben. Sie sind die verbindlichen Regeln unserer Zusammenarbeit. Daran wollen wir uns alle messen lassen, ob Geschäftsführung, Führungskräfte oder Mitarbeiter/-innen.

Damit diese Leitlinien im Alltag erfolgreich umgesetzt werden, müssen sie von uns allen – sichtbar – gelebt werden.

Uns ist bewusst, dass zwischen der Realität und dem Anspruch der Führungsleitlinien eine Spannung bestehen kann. Das sollte uns Ansporn sein, partnerschaftliche Kollegialität und verlässliches Miteinander immer wieder aufs Neue in den Fokus zu stellen. So wird es uns gelingen, eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre zu pflegen, weiterzuentwickeln und gemeinsam zu erreichen.

# Unser Führungsstil: partizipativ & partnerschaftlich.

Im NABU LV pflegen wir diesen Führungsstil aus gutem Grund: Erfolg braucht leistungsbereite Menschen, die Verantwortung übernehmen. Eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter/-innen sind engagierter und leistungsfähiger. Grundlage ist eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens. Das Ziel ist ein Klima, in dem die Offenheit möglich ist, die man braucht, um einen konstruktiven Austausch über die Art der Zusammenarbeit und deren Verbesserungsmöglichkeiten zu führen.

Und natürlich soll die Arbeit beim NABU auch Spaß machen!

### **Partizipativ & partnerschaftlich führen bedeutet für uns:**

- Wir informieren uns gegenseitig.
- Wir gehen offen und fair miteinander um.
- Wir arbeiten konstruktiv zusammen.
- Wir lösen Konflikte gemeinsam.
- Wir sind für Neues aufgeschlossen und bereit zu Veränderungen.
- Wir gehen mit gutem Beispiel voran.
- Wir erkennen Leistung an und fördern sie.
- Wir vereinbaren Ziele oder geben sie vor.
- Wir delegieren Aufgaben und Verantwortung.

# Wir informieren uns gegenseitig.

Effektive Kommunikation ist die Basis für erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit. Dazu bedarf es umfassender gegenseitiger Information zum richtigen Zeitpunkt. Beim NABU-LV betrachten wir Information als aktive Beschaffung und Weitergabe von Inhalten (Hol- und Bringschuld).

### **Worauf müssen Führungskräfte besonders achten?**

- Sie sind dafür verantwortlich, dass Vertraulichkeit gewahrt wird.
- Sie achten darauf, dass stets der Ton gewahrt wird, denn „der Ton macht die Musik“.
- Sie machen Entscheidungen transparent.

### **Was kennzeichnet effektive Kommunikation?**

- Umfassende Information zum richtigen Zeitpunkt.
- Verständliches Informieren, d. h. klar, prägnant, gut gegliedert und empfängerorientiert.
- Nicht nur arbeitsplatzbezogen informieren, sondern auch arbeitsplatzübergreifende Zusammenhänge weitergeben.
- Offen und ehrlich informieren.
- Aktiv aufeinander zugehen.
- Rückmeldung geben.

### **Wie sieht der ideale Kommunikationsfluss aus?**

- Die Information fließt zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von den Vorgesetzten zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und umgekehrt sowie zwischen der LGS und den Außenstellen.
- Die Information fließt zielgerichtet und nicht wahllos an einen großen Verteiler.

# Wir gehen offen und fair miteinander um.

Durch den offenen und fairen Austausch ergeben sich vielfältige und nützliche Anregungen. Offenheit, Fairness sind für uns die zentralen Werte der partizipativen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit

### Was kennzeichnet ein offenes und faires Miteinander?

- Andere Meinungen und konstruktive Kritik ernst nehmen, d. h. zuhören, aufnehmen und sachlich bewerten.
- Unklarheiten und Konflikte zunächst immer mit der Person besprechen, die es betrifft.

### Was sind die Grundbedingungen?

- Miteinander reden.
- Respekt vor der Persönlichkeit.
- Ehrlich miteinander umgehen.
- Höflich aufeinander zugehen.
- Aufgeschlossenheit und Veränderungsbereitschaft.

### Was bedeutet das für unsere Führungskräfte im Alltag?

- Sie praktizieren wann immer möglich das Prinzip der offenen Tür und sind so für ihre Mitarbeiter/-innen erreichbar.
- Sie nehmen sich Zeit für Ihre Mitarbeiter/-innen und unterstützen sie bei Problemlösungen.

# Wir arbeiten konstruktiv zusammen.

Wir sehen unsere Mitarbeiter/-innen als Menschen, die motiviert für den NABU arbeiten und Leistung bringen wollen. Die konstruktive Zusammenarbeit ermöglichen wir durch ein motivierendes und offenes Arbeitsklima.

### Was kennzeichnet eine konstruktive Zusammenarbeit?

- Gegenseitige Hilfe & kollegiale Unterstützung.
- Wechselseitiges Sich-Hineinversetzen in die Position des/der jeweils anderen.
- Fehler als Chance für den fachlichen und persönlichen Lernprozess betrachten.

### Was sind die Grundbedingungen?

- Vertrauen & Zuverlässigkeit auf beiden Seiten.
- Angstfreies Klima, in dem auch mal Fehler gemacht werden dürfen.

### Was bedeutet das für unsere Führungskräfte im Alltag?

- Sie streben nach kurzen Entscheidungswegen und Klarheit in der Umsetzung.
- Sie fördern Eigeninitiative.
- Sie behandeln alle Mitarbeiter/-innen nach den gleichen Grundsätzen.

# Wir lösen Konflikte gemeinsam.

Auch bei partizipativer & partnerschaftlicher Zusammenarbeit treten Spannungen und Konflikte auf. Ursachen sind z. B. unterschiedliche Meinungen und Interessen. Das kann die Zusammenarbeit belasten. Um dies zu verhindern, wollen wir Konflikte zeitnah und im partnerschaftlichen Miteinander lösen.

### Was kennzeichnet eine gesunde Konfliktkultur?

- Der Blick in die Zukunft statt in die Vergangenheit.
- Einigung auf ein gemeinsames Sachziel, das man erreichen will.
- Die Bereitschaft, den Konflikt partnerschaftlich zu lösen – ohne Sieger/-innen und Verlierer/-innen.

### Was sind die Grundbedingungen?

- Respektvoller Umgang auch bei Meinungsverschiedenheiten.
- Sachlicher, objektiver und offener Umgang mit Konflikten.

### Was bedeutet das im Alltag?

- Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen pflegen einen konstruktiven Gedanken- und Meinungsaustausch. Im Interesse des NABU suchen sie gemeinsam nach Lösungen, statt auf Standpunkten zu beharren.
- Wer einen Konflikt empfindet, sollte den Mut aufbringen, die Initiative zur Aussprache zu ergreifen.

# Wir sind für Neues aufgeschlossen und bereit für Veränderungen.

Der Wandel, dem auch NGOs beständig unterliegen um Erfolg zu haben, vollzieht sich immer schneller. Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen sehen sich einem sich ständig verändernden Umfeld gegenüber. Als Naturschutz- und Mitgliederverband unterliegen wir Anforderungen und sich wandelnden Aufgaben, die hohe Flexibilität und fortlaufende Weiterentwicklung verlangen.

### Warum ist ein mutiges und visionäres Vorgehen so wichtig?

- Veränderungen sind in der Regel positiv und bringen eine Organisation voran.
- Nur wenn eine Organisation es schafft, Veränderungen aktiv anzugehen und professionell umzusetzen, wird sie auch in Zukunft erfolgreich sein.

### Was müssen NABU-Führungskräfte tun, um visionäre Ideen zu fördern?

- Wir haben Mut zur Veränderung und probieren Neues aus.
- Wir bremsen Mitarbeiter/-innen nicht aus, sondern motivieren und begeistern sie. Wir schaffen Freiräume, um Neues zu probieren.
- Wir setzen Vertrauen in unsere Mitarbeiter/-innen & beziehen sie in Veränderungen mit ein.
- Wir stehen stets hinter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – auch bei Rückschlägen.
- Wir setzen ggf. auch Grenzen, wenn ein Realitätscheck dies nahelegt.

# Wir gehen mit gutem Beispiel voran.

Das Reden und Handeln der Führungskräfte strahlt auf das Verhalten der Mitarbeiter/-innen ab und beeinflusst das Miteinander entscheidend.

Nachhaltig führen kann nur, wer sich selbst, Mitarbeiter/-innen und Kolleginnen und Kollegen gegenüber aufrichtig, ehrlich und ethisch einwandfrei verhält – kurz: wer integer ist.

### Was heißt mit gutem Beispiel vorangehen?

- Zu Aussagen und Handlungen stehen und Verantwortung übernehmen.
- Nur Zusagen machen, die man halten kann.

### Wie wirkt es sich aus, mit gutem Beispiel voranzugehen?

- Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität im Reden und Handeln schaffen Vertrauen.

### Was bedeutet das für unsere Führungskräfte im Alltag?

- Sie handeln geradlinig und sind verlässlich.
- Sie leben die NABU-internen Regeln und Richtlinien vor.
- Sie gehen fair und respektvoll mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kolleginnen und Kollegen um.
- Sie akzeptieren kein respektloses Verhalten, keine Abwertungen, keine Intrigen und kein „schlecht reden über andere“. Mehr noch, sie setzen sich dafür ein, derartiges Verhalten zu unterbinden.

# Wir erkennen Leistung an und fördern sie.

Wir sind eine leistungsorientierte Organisation. Durch konkrete Rückmeldung zu Leistung und Verhalten helfen wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich weiterzuentwickeln. Deshalb haben alle Mitarbeiter/-innen das Recht zu erfahren, wo sie stehen.

### Wie fördern Führungskräfte ihre Mitarbeiter/-innen wirkungsvoll?

- Sie sehen es als ihre Aufgabe an, die berufliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Dazu machen sie sich die Potenziale und Stärken der oder des Einzelnen bewusst, helfen diese auszubauen und Schwächen auszugleichen.
- Sie sind in ständigem Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Lob und konstruktive Kritik für geleistete Arbeit sprechen sie zeitnah aus.
- Sie unterstützen ihre Mitarbeiter/-innen, statt sie zu bevormunden.
- Sie schaffen ein Umfeld, in dem sie selbst und ihre Mitarbeiter/-innen lernen können.
- Sie nutzen die Möglichkeiten der Personalentwicklung für sich und ihre Mitarbeiter/-innen.

### Welche Grundhaltung brauchen Führungskräfte dazu?

- Sie erkennen die Individualität der Mitarbeiter/-innen an und respektieren sie.

# Wir vereinbaren Ziele oder geben sie vor. Wir delegieren Aufgaben und Verantwortung.

Erfolg erreichen wir durch zielorientiertes Handeln. Ziele geben unserer Arbeit die notwendige Orientierung. Partizipatives Führen verlangt das Delegieren von Aufgaben und Verantwortung. Mitarbeiter/-innen mit Verantwortung sind engagierter, lernen schneller und erzielen bessere Ergebnisse.

### Was kennzeichnet unsere Ziele?

- Die operativen Ziele sind **SMART**: **S**pezifisch – **M**essbar – **A**ngemessen – **R**ealistisch – **T**erminiert

### Was sind die Grundbedingungen?

- Die Einzelziele ordnen sich nachvollziehbar in den Gesamtzusammenhang des Verbandes ein.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind klar geregelt.

### Was bedeutet das für unsere Führungskräfte im Alltag?

- Sie kommunizieren und diskutieren die Ziele des NABU.
- Sie diskutieren mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig die vereinbarten Ziele ihres jeweiligen Verantwortungsbereiches.
- Sie beobachten, unterstützen und kontrollieren die Zielerreichung.
- Zielabweichungen besprechen sie auf Augenhöhe, um notwendige Korrekturmaßnahmen abzuleiten
- Sie übernehmen die letzte Verantwortung, da diese nicht delegierbar ist.



NABU Baden-Württemberg

Uwe Prietzel

Tübinger Str. 15

70178 Stuttgart

Tel. +49 (0)711.9 66 72-20

Fax +49 (0)711.9 66 72-33

Uwe.Prietzel@NABU-BW.de

www.NABU-BW.de

