

Unser Führungsverständnis



SOLINA



INHALT

1. EINLEITUNG

2. GRUNDWERTE DER FÜHRUNG

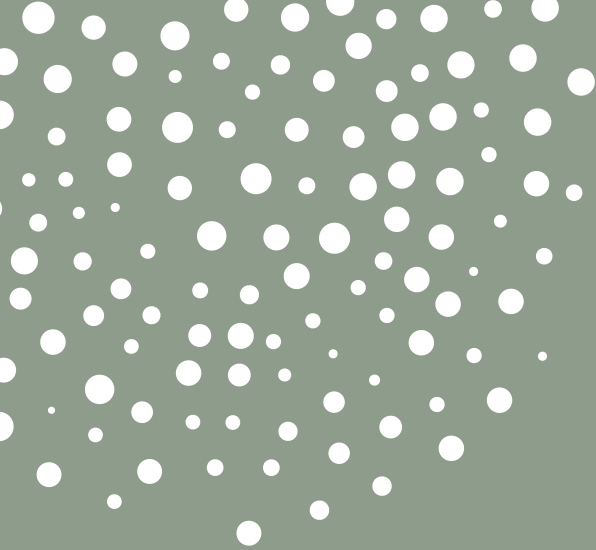
2.1	Menschenbild	7
2.2	Mit Freude führen	7

3. GRUNDSÄTZE DER FÜHRUNG

3.1	Führungsstil	9
3.2	Identifikation	9
3.3	Wertschätzung	10
3.4	Vertrauen	11
3.5	Vorbildfunktion	11
3.6	Engagement	12
3.7	Mut / Innovation	13
3.8	Lernkultur	13
3.9	Feedbackkultur	14
3.10	Stärken stärken	15
3.11	Qualität	15
3.12	Prioritätensetzung	16
3.13	Ziele entwickeln, vereinbaren und überprüfen	17
3.14	Reflexion	17
3.15	Information	17

4. INSTRUMENTE UND RESSOURCEN DER FÜHRUNG

4.1	Instrumente in der Führung bei Solina	19
4.2	Ressourcen zur Ausübung der Führungsaufgaben	19



EINLEITUNG

Abgeleitet vom Solina-Selbstverständnis bildet das Führungsverständnis unsere Grundlage, die verbindlich definiert, wie wir unsere Rolle als Führungspersonen ausüben wollen. Wenn wir der Solina-Vision «hervorragend» gerecht werden wollen, brauchen wir ein gemeinsames Verständnis darüber, was professionelle Führung bedeutet und was unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deshalb von ihren Vorgesetzten erwarten dürfen. Dabei streben wir bewusst ambitionierte Ziele an im Wissen, dass auch Führungspersonen nicht perfekt sind.

In der Überzeugung, dass gute Führung einer der Haupterfolgskriterien unseres Unternehmens ist, wollen wir Menschen in Führungspositionen setzen, die Freude am Führen mitbringen.

Wir investieren in ihre Entwicklung und befähigen sie ein motivierendes Arbeitsumfeld mitzugestalten.



2

GRUND WERTE DER FÜHRUNG

2.1 MENSCHENBILD

In unserer Führungsrolle verstehen wird das Unternehmen als ein Team, in dem unterschiedliche Sichtweisen erwünscht sind und Lösungen gemeinsam getragen werden. Wir achten auf die Auswirkungen unseres Handelns und üben Kritik an der Sache, nicht an der Person. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Erfahrungen, Fähigkeiten und seiner Individualität. Wir respektieren die Einzigartigkeit jedes Einzelnen. Dabei orientieren wir uns am Menschenbild Y*, das dem Mitarbeitenden Kreativität, Gestaltungswillen und eine selbstangetriebene Leistungsbereitschaft zuspricht. Dieses Potential wollen wir jederzeit nutzen, die Mitarbeitenden einbinden und ihnen Verantwortung übertragen. Dadurch fördern wir Vertrauen, Eigenverantwortung und Initiative. Wir setzen die verfügbaren Ressourcen ge-

zielt ein und bieten bei Bedarf unsere Unterstützung an.

Für uns als Führungsperson ist es selbstverständlich, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind. Dies gilt insbesondere bei der Personalentwicklung, der Beurteilung und der Entlohnung.

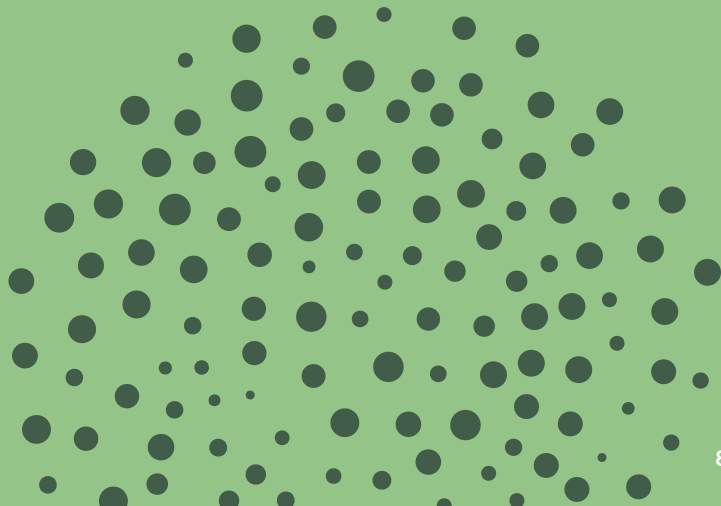
2.2 MIT FREUDE FÜHREN

Nur wer mit Freude eine Führungsaufgabe übernimmt und ausführt, wird auch langfristig in seiner Funktion glücklich und zufrieden sein. Mit Freude führen heisst auch, die Mitarbeitenden mit dieser Freude anstecken zu können. Zudem sind wir uns bewusst, dass wir auch schwierige Situationen aushalten und dabei eine gewisse Standhaftigkeit an den Tag legen müssen.

* Personalmanagement – Führung – Organisation, Kasper/Mayrhofer 2013 (Seite 325)

3

GRUNDSÄTZE DER FÜHRUNG



3.1 FÜHRUNGSSTIL

Solina bekennt sich zu einem kooperativen Führungsstil mit situativer Anpassung. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden und einem hohen Sachbezug werden Vertrauen, Eigenverantwortung und Initiative gefördert. Um den obgenannten Führungsstil anwenden zu können, benötigen die Führungspersonen eine entsprechende Fachlichkeit resp. Aus- und oder Weiterbildung im Bereich Führung.

3.2 IDENTIFIKATION

Als Führungsperson identifizieren wir uns mit der Unternehmung und somit auch mit den Kernwerten von Solina. Diese Identifikation fliesst auch in die tägliche Führungsarbeit ein und kann sich positiv auf unsere Mitarbeitenden auswirken. Mit dieser Identifikation sind wir – Führungskräfte und Mitarbeitende – Imageträger gegen aussen. Die Identifikation entwickeln wir insbesondere in dem wir Haltungs- und Fachfragen aufgreifen und proaktiv bearbeiten.

3 GRUND- SÄTZE DER FÜHRUNG



3.3 WERTSCHÄTZUNG

Eine wertschätzende Haltung ist ein wichtiger Grundpfeiler in der Führung. Wertschätzung heisst für uns mit Achtung, Respekt und Empathie für die Mitarbeitenden und für die Sache unsere Führungsrolle wahrzunehmen. Wir interessieren uns deshalb für die Mitarbeitenden als Person, wünschen uns, dass sie sich weiterentwickeln und geben ihnen auf eine wohlwollende Weise spezifisch Feedback. Dabei sind wir als Führungspersonen präsent und freuen uns an der Vielfalt unserer Teammitglieder und Kollegen.

3.4 VERTRAUEN

In der Führung haben wir ein Grundvertrauen in unsere Mitarbeitenden. Wir zeigen Ihnen, dass wir sie mit Vertrauen führen und sind uns gleichzeitig bewusst, dass wir auch mit Enttäuschungen umgehen müssen. Enttäuschung dürfen wir auch kommunizieren (siehe Feedbackkultur). An die jeweilige Situation angepasstes Vertrauen zu leben ist eine hohe Führungskunst.

3.5 VORBILDFUNKTION

Wir sind uns unserer Vorbildfunktion bewusst und leben diese konsequent vor. Wir stehen zu unserer Führungsrolle und vertreten Unternehmensentscheidungen loyal. Wir coachen, begleiten und unterstützen unsere Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden können sich auf uns verlassen und wir halten Absprachen und Zusagen ein. Eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben ist uns wichtig. Wir stehen zu unseren Stärken und zu unseren Schwächen. In Handlungsfragen setzen wir alles daran selbst vorzuleben, was wir von unseren Mitarbeitenden einfordern.

3 GRUND- SÄTZE DER FÜHRUNG

3.6 ENGAGEMENT

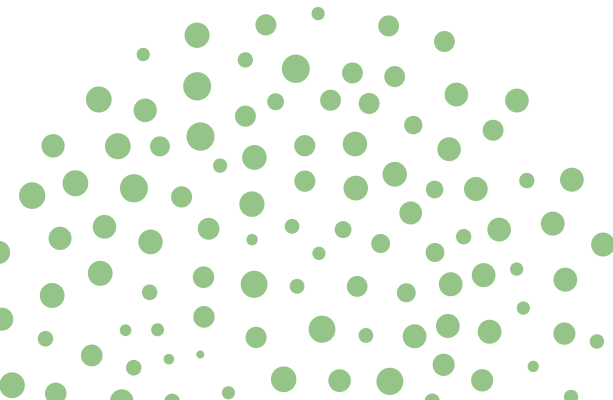
Als Führungspersonen ist es uns bewusst, dass wir für Solina ein hohes Engagement erbringen. Es liegt uns viel daran, dass Solina sich als Unternehmung weiterentwickelt und auch in Zukunft in der Branche eine wichtige Rolle einnimmt. Dies erfordert besonders von den Führungspersonen, ambitionierte Ziele zu stecken und diese mit einer überdurchschnittlichen Leistungsbereitschaft zu verfolgen.

3.7 MUT / INNOVATION

Führen heisst Entscheidungen treffen und zu diesen zu stehen. Dies braucht in gewissen Situationen Mut, schafft jedoch klare Verhältnisse für alle Beteiligten und verhindert Verunsicherung und Ungewissheit. Führen heisst auch vorausschauen, Neuerungen anpeilen, ohne dass die Not zur Veränderung drückt. Wir nehmen uns regelmässige Zeit zu solch innovativer Führungsarbeit, so dass wir ein gutes Tempo finden mit einer massvollen aber proaktiven Entwicklung des Betriebs.

3.8 LERNKULTUR

Das lebenslange Lernen gehört zu den Grundhaltungen von Solina. Uns ist es wichtig, als lernende Organisation diesem Grundsatz gerecht zu werden. Deshalb fördern und fordern wir die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf allen Stufen. Wir suchen konstruktive Kritik und stehen ein für eine offene Lernkultur, in der es möglichst leicht fällt, Fehler einzugestehen, zu analysieren und in den Lernprozess aufzunehmen.



3 GRUND- SÄTZE DER FÜHRUNG

3.9 FEEDBACKKULTUR

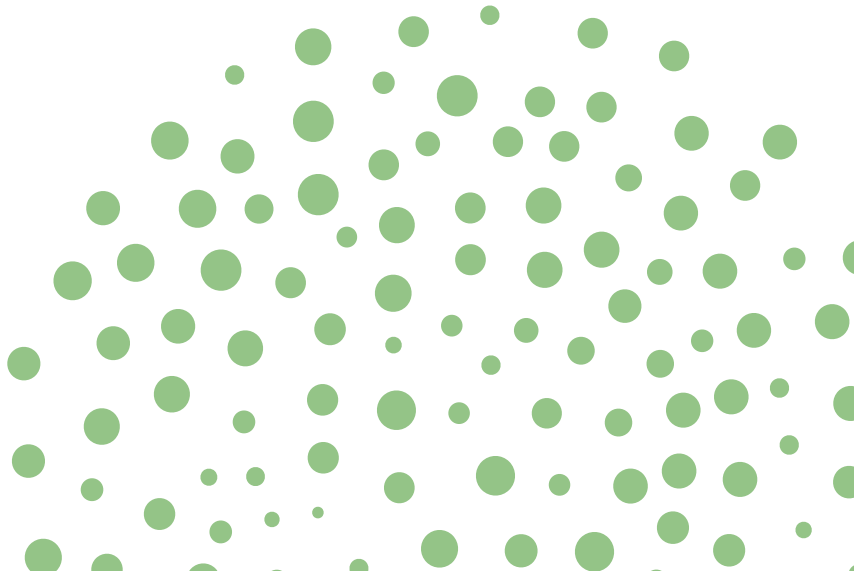
Als Führungspersonen pflegen wir eine offene, ehrliche Feedbackkultur. Dies geschieht mit Respekt und Achtung. Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, Dinge bei Kollegen und Vorgesetzten anzusprechen. Wir zeigen den Mitarbeitenden auf, dass Feedback von Anderen eine Chance für Veränderung darstellt. Wir lassen die anderen an unseren Ideen und Zielen, die wir verfolgen teilhaben. So wird unsere Arbeit transparent und die Mitarbeitenden verstehen, warum wir etwas tun. Das Vorleben einer aktiven Feedbackkultur erfordert von uns Fachwissen und Erfahrung.

3.10 STÄRKEN STÄRKEN

Wir bekennen uns dazu, Stärken auszubauen und nicht hauptsächlich auf Schwächen zu fokussieren. Wir führen die Mitarbeitenden mit einer ressourcenorientierten Grundhaltung. Wir fördern das Bewusstsein über die vorhandenen Stärken und Schwächen und helfen den Mitarbeitenden, das vorhandene Potential weiterzuentwickeln.

3.11 QUALITÄT

Als Führungskräfte von Solina haben wir den Anspruch, ein hervorragendes Ergebnis zu erzielen. Klar definierte Prozesse sind uns dabei eine Hilfe. Wir entscheiden auf Basis von Fakten und Erfahrungswerten. Wir halten zudem die Qualitätsnormen und die Vorgaben aus den Prozessen und den übergeordneten Grundlagen ein.



3 GRUND- SÄTZE DER FÜHRUNG

3.12 PRIORITÄTENSETZUNG

Unsere Entscheidungen und unsere tägliche Arbeit sind geprägt vom Selbstverständnis. Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche, delegieren auch anspruchsvolle Aufgaben und teilen den anderen zeitgerecht mit, wenn wir eine Arbeit gar nicht oder nicht rechtzeitig erledigen können.

3.13 ZIELE ENTWICKELN, VEREINBAREN UND ÜBERPRÜFEN

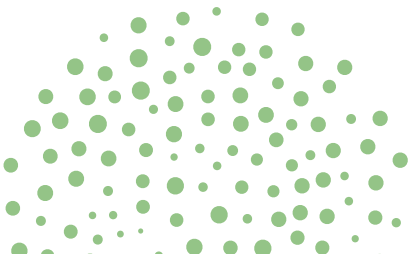
Wir führen mit Zielen und legen Wert auf die Präzisierung der Zielformulierung. Die SMART-Regel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) hilft uns, Ziele konkret und überprüfbar zu formulieren. Wir entwickeln und vereinbaren die Ziele gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden und tun dies widerspruchsfrei zu den Grundlagen und den Zielen der Unternehmung. Wir überprüfen die Ziele regelmässig und nehmen, wo nötig und sinnvoll, Anpassungen vor. Schliesslich beurteilen wir das Erreichte.

3.14 REFLEXION

Eine Weiterentwicklung als Führungsperson werden wir nur vollziehen, wenn wir unser Handeln regelmässig kritisch überprüfen. Wir sind offen für Feedback von anderen, diskutieren mit ihnen über unser Verhalten und freuen uns, wenn wir dadurch als Führungsperson einen Schritt weiterkommen. Wir lassen uns auch in geeigneter Form extern beraten und halten uns organisatorisch und fachlich aktuell.

3.15 INFORMATION

Wir besorgen uns die Informationen die wir und unsere Mitarbeitenden brauchen und geben diese zeit- und stufengerecht weiter. Dabei sind wir gefordert, den Inhalt so zu verdichten, dass dabei Wesentliches nicht verloren geht. Vertrauliche Informationen behandeln wir mit Diskretion.



4

INSTRUMENTE UND RESSOURCEN DER FÜHRUNG

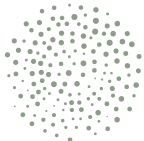
4.1 INSTRUMENTE IN DER FÜHRUNG BEI SOLINA

Solina verfügt über mehrere Instrumente in der Führung und entwickelt diese auch entsprechend weiter (Liste nicht abschliessend):

- Beurteilungssystem (MAG)
- Personalentwicklungssystem
- Seminare, Klausuren, Coaching, Supervision
- Persönliches Führungsportfolio (Predictive Index, Insight)
- Einführung in Prozessmanagement
- Einführung in Projektmanagement
- Kommunikationskonzept
- Einführungshandbuch, Zahlen und Fakten für Führungspersonen
- Interne Beratungsstelle für eigene Führungsentwicklung
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gemäss Prozessbeschriebe und Unterschriftenregelung Solina Verein

4.2 RESSOURCEN ZUR AUSÜBUNG DER FÜHRUNGSAUFGABEN

Solina ist sich bewusst, dass Führungsaufgaben Ressourcen binden. Dazu gibt es eine generelle Regelung für alle Führungspersonen, welche die individuelle Führungszeit definiert. Nebst der Zeit für die direkte Führung braucht es auch ausreichend Zeit für die Führungsentwicklung. Als Führungspersonen nehmen wir uns die bewilligte Zeit und setzen diese effizient und zielgerichtet ein.



SOLINA

Stiftung Solina
Stockhornstrasse 12
3700 Spiez

033 655 40 40
info@solina.ch
solina.ch

