

# Projekt 1 - Führungsleitlinien

Basis erarbeitet von der  
Teilprojektgruppe Führungsleitlinien  
(Isa Brüggemann-Bornhöft, Dr. Thomas Haarhoff, Richard Kolling,  
Klaus Kucinski, Rudolf Maslo, Volker Meyer, Bärbel Onas,  
Christian Restin, Werner Saddig, Klaus Sahlmann, Rainer Schuldt)

im Rahmen des Gesamtprojektes  
Personalentwicklungskonzept

## Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit

Der Kreisausschuß des Kreises Stormarn hat in seiner Sitzung am 01. Febr. 1995 beschlossen, die Kreisverwaltung zu einem bürgerInnen- und ergebnisorientierten Dienstleistungsunternehmen mit dezentraler Führungs- und Organisationsstruktur weiterzuentwickeln. Dieses wurde in einem Leitbild präzisiert. Es schreibt allen Führungskräften eine besondere Verantwortung zu. Führungskräfte sind derzeit der Landrat, die Fachbereichsleiter und die FachdienstleiterInnen. Sie üben die Dienst- und Fachaufsicht aus.

Dieser Anspruch erfordert veränderte Formen der Zusammenarbeit und des Führungsstils. Die Führungsverantwortung wird getragen durch einen kooperativen, d.h., von Vertrauen und dem erklärten Willen zur Zusammenarbeit bestimmten Führungsstil.

- Führungskräfte sind bereit, den kooperativen Führungsstil umzusetzen und achten auf Wertschätzung und Gleichrangigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Führungskräfte haben Vorbildfunktion und sind loyal bezüglich der Ziele der Gesamtverwaltung.
- Führungskräfte fördern die Kommunikation und konstruktive Kritikfähigkeit.
- Führungskräfte steuern die Aufgabenerledigung durch eindeutige Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle umfassend und versetzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage, eigenverantwortlich im Sinne der Zielvereinbarungen tätig zu werden. Vor diesem Hintergrund wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet, daß sie engagiert, konstruktiv und kooperativ in ihren Arbeitsbereichen mitwirken und ihre Führungskräfte sachkundig bei anstehenden Entscheidungen und Problemlösungen unterstützen.
- Elemente zur Aufgabenerfüllung der Führungskräfte (Definitionen im Anhang) sind Planung, Entscheidung, Kontrolle, Motivation, Kommunikation/Kooperation und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## **Anhang zur Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit**

### **Planung**

**Planung ist ein in die Zukunft gerichteter Prozeß, der Wege aufzeigt und transparent macht, um Ziele zu erreichen und Aufgaben zu erfüllen.**

- In allen Organisationseinheiten werden Strategien zur Aufgabenerfüllung entwickelt und vereinbart.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, die Aufgabenerledigung durch eigene Vorschläge zu verbessern.
- Aus den Zielen der Gesamtverwaltung werden die Ziele der Fachbereiche und Fachdienste entwickelt, vereinbart und fortgeschrieben.
- Innerhalb der Fachbereiche und Fachdienste werden mit den Beteiligten die Ziele abgestimmt und vereinbart.

### **Entscheidung**

**In Entscheidungsprozesse sind die SachbearbeiterInnen einzubeziehen. Dies fördert die Motivation der Beschäftigten und verbessert das Ergebnis.**

- Alle MitarbeiterInnen haben die Pflicht, Entscheidungen nachvollziehbar vorzubereiten; Führungskräfte begründen ihre Entscheidungen.
- Entscheidungen werden im Rahmen der jeweils vereinbarten Entscheidungsbefugnisse zeitnah getroffen.
- Alle am Entscheidungsprozeß Beteiligten tragen die Entscheidung und vertreten diese nach außen.

### **Aufgabenerfüllung**

**Die Aufgabenerfüllung ist das entscheidende Mittel zum Erreichen unserer Ziele.**

Hierbei sind Führungskräfte zu unterstützen durch:

- ein Aus- und Weiterbildungskonzept
- die Bereitstellung von Zeit zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben
- eine funktionsgerechte Aufbau- und Ablauforganisation
- Information
- Qualifizierung zur Führung
- ein Personalentwicklungskonzept.

Führungskräfte sind verantwortlich für:

- die Beschreibung der Ziele und Aufgaben für ihren Entscheidungsbereich,
- die Bereitstellung des erforderlichen Personals und der Sachmittel,
- die Verteilung der Aufgaben nach Art und Menge in Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- den Informationsaustausch,
- die Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Sicherung eines guten Arbeitsklimas,
- die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,.
- den aufgaben und persönlichkeitsgerechten Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

- die Kontrolle der Aufgabenerledigung,
- die Konfliktsteuerung und
- die Durchsetzung und Einhaltung der Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit.

### **Kontrolle**

**Kontrolle ist ein Steuerungsinstrument zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung. Kontrolle ist in erster Linie sachbezogen und in zweiter Linie personenbezogen.**

- Führungskräfte erläutern Inhalt, Sinn und Form der Kontrolle.
- Führungskräfte besprechen das Arbeitsergebnis und geben Hinweise und Hilfestellungen; dies dient der Ergebnissicherstellung.
- Führungskräfte sprechen Lob und Kritik aus.

### **Motivation**

**Eine Aufgabe von Führungskräften ist es, die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.**

Ziel der Motivation ist die Herstellung einer möglichst großen Übereinstimmung persönlicher Neigungen mit den Erfordernissen der Aufgabenerledigung.

Motivation ist erforderlich, um langfristig gute Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Führungskräfte motivieren durch:

- größtmögliche Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Festlegung von Arbeitsinhalten und Zielen sowie Entscheidungen,
- umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Eröffnung von Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten,
- Förderung von Erfolgserlebnissen, Anerkennung guter Arbeit, konstruktive Kritik, Gerechtigkeit und
- Schaffung eines guten Arbeitsumfeldes.

### **Kommunikation**

**Kommunikation ist Sprache und Verhalten**

- Die arbeitsteilige Aufgabenerledigung erfordert den wechselseitigen Austausch von Informationen durch Kommunikation.
- Fehlende oder falsche Information behindert die Erfüllung der Aufgaben.
- Kommunikation muß offen sein und darf nicht herabsetzen oder verletzen; sie muß Widerspruch zulassen.
- Führungskräfte führen in der Regel einmal monatlich Dienstbesprechungen durch. Im Vordergrund steht der Informationsaustausch innerhalb eines Fachbereiches und Fachdienstes.

## **Unterstützung**

### **Führungskräfte unterstützen ihre MitarbeiterInnen.**

Das bedeutet:

- Gesprächsbereitschaft für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Zugehen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Vertraulichkeit wahren,
- Berücksichtigung der Persönlichkeit,
- Gesprächsführung auf partnerschaftlicher Ebene,
- sich Kritik stellen und sich mit ihr auseinandersetzen,
- Fehler eingestehen und sich entschuldigen,
- sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeit nehmen und
- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre Aufgaben einführen.

### **Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**

Das Ziel einer bürgerInnen- und ergebnisorientierten Verwaltung wird geprägt einerseits durch das Verhalten zu Bürgerinnen und Bürgern, andererseits durch die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften. Daher kommt dem Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander und gegenüber Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, daß sie:

- bereit und in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen,
- durch zielgerichtetes Mitdenken eine erfolgreiche Bearbeitung der Aufgaben gewährleisten,
- bestmögliche Leistungen erbringen,
- wirtschaftlich denken und handeln,
- offen und sachlich ihre Meinung äußern und berechtigte Kritik akzeptieren,
- Informationen vollständig weitergeben,
- Führungskräfte sachkundig bei anstehenden Entscheidungen und Problemlösungen unterstützen,
- Rückmeldungen der Zielerreichung an ihre Führungskräfte geben,
- Führungskräfte zeitnah über wichtige Sachverhalte unterrichten,
- getroffene Entscheidungen anerkennen, beachten und vertreten, auch wenn sie nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen,
- zu einem guten Arbeitsklima beitragen,
- in persönlichen und sachlichen Konfliktfällen zuerst mit dem/r betroffenen Kollegen/In eine Lösung des Konfliktes versuchen und
- Eigeninitiative Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung zeigen.