



GESAGT. GETAN. VERSPROCHEN!

Unsere Grundsätze zu Zusammenarbeit und Führung



aus den Projekten
„Führungsleitlinien und Führung“ sowie „Kommunikation und Wertschätzung“
im Rahmen des Veränderungsprozesses auf Basis der
Mitarbeitendenbefragung 2018

Inhalt

1) Einleitung Seite 3

2) Unser Grundverständnis von Zusammenarbeit Seite 4

3) Unser Grundverständnis von Führung Seite 5

4) Führungsleitlinien Seite 6

5) Umsetzung Seite 7

6) Unterzeichnung Seite 11

Einleitung

„Unser Landratsamt wird entscheidend von den Menschen geprägt, die hier tätig sind. Wir alle bilden zusammen ein Team, das sowohl von Führungskräften getragen wird, die Führung bewusst leben und ihren Mitarbeitenden zugewandt sind als auch von Mitarbeitenden, die sich proaktiv in ihrem Tätigkeitsbereich einbringen“

(Zitat Landrat Stefan Dallinger)

Die Veränderungen der Gesellschaft, die zunehmende Dynamik der Digitalisierung und die Begrenztheit der Ressourcen wirken sich direkt auf die Arbeitswelt im Landratsamt aus und erfordern einen Wandel der Sichtweisen und der Haltung in Fragen der Zusammenarbeit und Führung bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften des Landratsamts.

Das Zusammenwirken von Führungskräften und Mitarbeitenden muss sich auf die aktuellen Anforderungen einstellen. Dies setzt ein gleichartiges Verständnis von Zusammenarbeit voraus, welches bereichsübergreifendes Denken und Handeln zu wesentlichen Bausteinen für den gemeinsamen Erfolg werden lässt.

Die Inhalte dieses Dokuments entstanden auf Basis der Mitarbeitendenbefragung aus dem Jahr 2018. Im Rahmen der Projekte „Führungsleitlinien und Führung“ sowie „Kommunikation und Wertschätzung“ wurden unter breiter Beteiligung die im folgenden aufgeführten Grundverständnisse von Zusammenarbeit und Führung, Führungsleitlinien und konkrete Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet.

Ausgehend von diesen Grundgedanken begeben wir uns als Landratsamt mit allen Mitarbeitenden und Führungskräften auf einen gemeinsamen Weg, der Veränderungsbereitschaft und Ausdauer erfordern wird. Dies beinhaltet als lernende Organisation, für Anpassungen und Reflexion innerhalb des Veränderungsprozesses offen zu sein. Entscheidend ist, dass eine Weiterentwicklung im Sinne des angestrebten Grundverständnisses von Zusammenarbeit und Führung erfolgt.

Die Grundsätze zu Zusammenarbeit und Führung gelten gleichermaßen für Mitarbeitende und Führungskräfte. Beide Seiten können sich auf die Einhaltung der dargestellten Verhaltensweisen berufen und sind zugleich aufgefordert, das eigene Verhalten an diesen Grundsätzen auszurichten.

Unser Grundverständnis von Zusammenarbeit

Kommunikation und Wertschätzung sind wesentliche Elemente unserer Zusammenarbeit. Sie bilden den Kern für motivierende Arbeitsbedingungen und ein angenehmes Betriebsklima.

Unsere Zusammenarbeit innerhalb des Landratsamtes ist geprägt von **einem interessierten und freundlichen Miteinander** im Arbeitsalltag. Hierzu gehört, dass sich jeder auf die **Unterstützung** und den **Zusammenhalt** auch bereichsübergreifend verlassen kann.

Ein **konstruktiver Austausch**, eine **offene Fehlerkultur** sowie eine **wertschätzende Ausdrucksweise** sorgen für ein **wachsendes gegenseitiges Vertrauen**. Der **regelmäßige Dialog** trägt nicht nur zu einem besseren Informationsfluss bei, sondern stärkt auch den **Teamgedanken** – sowohl amtsintern als auch beim ämterübergreifenden Austausch. Hierbei können Gesprächsformate zur Regelkommunikation Unterstützung bieten.

Eine besonders wichtige Form der Zusammenarbeit ist die zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Sie lebt von gegenseitigem **Vertrauen, Respekt** und **Wertschätzung**, die sich sowohl in der Möglichkeit zu **Beteiligung** und **hierarchieübergreifender Abstimmung** zeigen als auch im **Mut**, mit eigenen Ideen und fachlicher Kompetenz aktiv beizutragen.

Die **Verantwortung** für unsere Leistungen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern tragen Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam. Hierfür bedarf es eines **Dialogs auf Augenhöhe**, einer **wechselseitigen Verantwortung** für die Bereitstellung von Informationen sowie einer **gegenseitigen Unterstützung**, um gesellschaftliche Ziele gemeinsam zu erreichen.

Unser Grundverständnis von Führung

Ein gemeinsames Verständnis von Führung bildet unsere Basis für eine gelingende Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Die im folgenden dargestellten Führungsleitlinien spiegeln die definierte Vorstellung einer Führungskraft wider, die sich den Herausforderungen der Zukunft offen und souverän zuwendet. Sie geben Werteorientierung im Handeln und unterstützen Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion zu entsprechen.

Vorbildfunktion

Unsere wichtigste Ressource sind unsere Mitarbeitenden. Führungskräften kommt dabei die zentrale Rolle zu, den Mitarbeitenden Orientierung für ihre Tätigkeit zu geben und den bestmöglichen Rahmen für eine optimale Aufgabenerledigung zu schaffen.

Rollen

Im Sinne einer Weiterentwicklung vom Fachvorgesetzten hin zur Führungskraft steuern, aktivieren und fördern sie die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeitenden und gewährleisten die materiellen und personellen Mittel. Die Führungskraft bleibt authentisch, reflektiert ihr Führungsverhalten und passt es der jeweiligen Situation an.

Die Aufgaben der verschiedenen Führungsebenen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer strategischen bzw. operativen Ausprägung. Landrat, Dezernatsleitungen und Amts-/ Stabsstellenleitungen steuern auf ihrer jeweiligen Führungsebene strategisch anhand von Zielvorgaben. Die weiteren Führungsebenen stellen mit zunehmend operativer Verantwortung die Aufgabenerfüllung sicher.

Aufgaben

Jede Führungsebene trifft die erforderlichen Entscheidungen eigenständig. Bei hierarchieübergreifenden Abstimmungsprozessen werden Mitarbeitende beteiligt.

Einbindung

Ein gelungener Informationsfluss kann nur durch aktives Handeln aller Beteiligten erreicht werden: Führungskräfte garantieren einen angemessenen Informationsfluss und erläutern Entscheidungen. Gleichzeitig tragen alle Mitarbeitenden die Verantwortung für ihr Handeln in ihrem Aufgabenbereich. Dies bedeutet auch, dass sie sich aktiv notwendige Informationen beschaffen und eigeninitiativ auf bestehende Informationsbedürfnisse hinweisen. Sie können jederzeit sachliche Rückmeldungen geben, respektieren die Einschätzungen der Führungskräfte und tragen deren abschließende Entscheidungen mit.

Wechselseitige Verantwortung

Führungskräfte und Mitarbeitende treten in einen regelmäßigen und auch hierarchieübergreifenden Austausch. Der Dialog basiert auf und mündet in gegenseitigem und wachsendem Vertrauen.

Dialog und Wertschätzung

Der konstruktive Austausch, eine offene Fehlerkultur sowie eine wertschätzende Ausdrucksweise sind Grundvoraussetzung für eine gelingende Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Führungsleitlinien

Die Führungsleitlinien sind verbindlich und gelten als einheitlicher Standard im Landratsamt. Führungskräfte können sich daran messen lassen und Mitarbeitende können die Führungsleistung anhand der Regelungen nachvollziehen.

Durch die Formulierung der Führungsleitlinien in „Wir“-Form erklären alle Führungskräfte, dass sie die getroffenen Regelungen als Maßstab ihres Handelns anwenden und bewirken dadurch Verbindlichkeit und Identifikation in der Organisation.

- (1) Wir kommunizieren auf Augenhöhe, kontinuierlich und aufgabenorientiert unter Berücksichtigung von Respekt und Fairness. Dabei achten wir auf eine wertschätzende, verbindliche und klare Sprache.
- (2) Wir handeln sozial kompetent und berücksichtigen mit der gebotenen Sensibilität die persönliche Lebenssituation der Mitarbeitenden.
- (3) Wir fördern Eigeninitiative, bieten Mitarbeitenden Gestaltungs- und Beteiligungsspielräume und beziehen sie in die Entscheidungsfindung ein. Auf diese Art stärken wir die Transparenz sowie die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis.
- (4) Uns liegt ein gelingender Austausch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen am Herzen. Deshalb transportieren wir Bedarfe in beide Richtungen, kommunizieren Entscheidungen transparent und stellen den Informationsfluss sicher.
- (5) Wir sprechen Lob und positives Feedback ebenso offen an wie kritische Rückmeldungen oder Konfliktsituationen. Dabei agieren wir zeitnah, konstruktiv und lösungsorientiert und fördern so eine positive Fehlerkultur bei Mitarbeitenden und Führungskräften.
- (6) Wir stärken eine Kultur von gegenseitigem Vertrauen und Loyalität und geben Mitarbeitenden Rückendeckung durch konkrete Hilfestellung.
- (7) Wir denken ganzheitlich im Sinne der gesamten Organisation, arbeiten dezernats- und amtsübergreifend und unterstützen uns gegenseitig.
- (8) Wir sind offen für Veränderungen, optimieren unsere Geschäftsbereiche und richten unser Führungsverhalten an neuen gesellschaftlichen Anforderungen aus. Wir tauschen uns zu erfolgreichem Führungsverhalten aus, lernen voneinander und fördern eine angemessene und passgenaue Entwicklung unserer Mitarbeitenden.

Umsetzung

Damit der durch die Formulierung von Grundsätzen zu Zusammenarbeit und Führung angestrebte Wandel erfolgreich und nachhaltig in den Arbeitsalltag transportiert wird, ist ein stringenter Einführungsprozess (Roll-Out Prozess) und eine verbindliche Reflexion der Umsetzungsmaßnahmen von entscheidender Bedeutung. Die Grundsätze werden nach und nach in bereits vorhandene Regelungen und Instrumente integriert und damit wesentlicher Teil des Selbstverständnisses aller Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Roll-Out Prozess



Umsetzungsmaßnahmen

Diese Tabelle beinhaltet Maßnahmen, die die Grundsätze nach einer Erstinformation und Bekanntmachung im Roll-Out Prozess nachhaltig in Prozesse und Strukturen des Landratsamts verankern. Die im Grundverständnis zu Zusammenarbeit und Grundverständnis zu Führung sowie den Führungsleitlinien vermittelten Werte werden so nach und nach zu gelebter Kultur. Diese Maßnahmen werden zum Teil kurzfristig schon in 2021 und zum anderen Teil mittelfristig spätestens ab 2022 initiiert.

Perspektive kurzfristig (2021)	
Thema	Inhalt
Führungskräftequalifizierung	<ul style="list-style-type: none"> - Bekanntmachung, Auseinandersetzung und Verinnerlichung der Grundverständnisse und der Führungsleitlinien sowie ihre Anwendung in der Praxis - Als verpflichtendes Format im Einführungsprozess für alle Führungskräfte (Dezernatsleitungen, Amtsleitungen bzw. alle weiteren Führungsebenen) - Als verpflichtendes Grundlagenseminar für neue Führungskräfte - Als verpflichtendes Vertiefungsseminar mit wechselnden Schwerpunktthemen - Als Angebot im Rahmen der Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung (<i>mittelfristig</i>)
Entwicklungsgespräche	<ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung und Modernisierung des Jährlichen Mitarbeitendengesprächs (auch mit Blick auf die Führungsleitlinien), um dieses noch besser als Personalentwicklungs-Instrument zu nutzen und gleichzeitig im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs die Führungsleitlinien zum Leben zu erwecken.
Einführung eines „LRA-Knigge“	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung eines Dokuments, das Orientierung für Verhalten geben und somit zur Klarheit von Erwartungshaltungen und der gewünschten gelebten Kultur im LRA Rhein-Neckar-Kreis beitragen soll z.B. Integration der Themen Rückmeldekultur, Höflichkeitsformen wie Ansprache, persönliches Grüßen auf dem Flur, Angemessenheit der Kleidung, etc.

Perspektive mittelfristig (spätestens ab 2022)

Thema	Inhalt
Besprechungs- matrix	<ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung der Dienstanweisungen zu Besprechungen sowie Entwicklung einer Besprechungsmatrix in jedem Amt (inklusive Amtsleitungszirkel zur Reflexion der Maßnahme)
Teamentwicklungs- maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Mitarbeitenden erhalten jährlich eine einmalige Zeitgutschrift pro Person im Rahmen von 50% der täglichen Sollarbeitszeit, die für teambezogene Maßnahmen eingesetzt werden kann. - Um auf individuelle Teamsituationen (Veränderungsprozesse) reagieren zu können wird anlassbezogen die Möglichkeit zu professionellen Teamentwicklungsmaßnahmen geschaffen - auch im Sinne von Anerkennung und Wertschätzung.
Ämter- übergreifende Kommunikation (Maßnahmenpaket zur Ausgestaltung)	<ul style="list-style-type: none"> - Kombination von Einzelmaßnahmen, um an verschiedensten Ansatzpunkten ämterübergreifende Kommunikation zu verstärken - z.B. Ausbau und Ausschöpfung bestehender Kommunikationstools, Etablierung Themenpatenschaft „Querschnittskommunikation“, Regelung verbindlicher (teils automatisierter) Rückmeldeprozesse, etc.
Professionelles Verfahren der Personauswahl	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl von Führungskräften auf Basis von Anforderungsprofilen, die u.a. aus den Führungsleitlinien abgeleitet werden - Ableitung überfachlicher Anforderungsprofile für Führungsrollen, Basisanforderungsprofile auch für Sachbearbeitende - Entwicklung eines Verfahrens zur Erfassung der entsprechenden Potenziale bzw. Kompetenzen (Eignungsdiagnostik in Bezug auf überfachliche Kriterien)
Einführung eines Qualitätsentwicklungskonzepts	<ul style="list-style-type: none"> - Instrument zur Weiterentwicklung und Sicherung von Qualitätsstandards mit dem Effekt der Verbesserung von Fehlerkultur, Feedbackkultur, Veränderungskompetenzen. - (Qualitätsstandards im Bürgerservice, Europa-Standard in öffentlicher Verwaltung)
Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing, um <ul style="list-style-type: none"> - zuständigen Führungskräften eine klare Orientierung und Vorgabe im Falle eines Mobbingverdachts und - Betroffenen eine strukturelle Möglichkeit des Handelns zu geben

Nachhaltigkeit des Prozesses

Um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu fördern und zu gewährleisten, bleibt die Projektstruktur weitgehend erhalten. Das heißt, die Projektsteuerung bleibt weiterhin aktiv und begleitet die Umsetzungsphase. Dabei **initiiert** sie Maßnahmen und Projektgruppen, **kommuniziert** die Ergebnisse an alle Mitarbeitenden und **evaluiert** den Projekterfolg.

Sobald die Umsetzungsmaßnahmen sinnvoll evaluiert werden können, wird eine neue **Mitarbeitendenbefragung** durchgeführt werden.

Befürwortung und Unterstützung „Unserer Grundsätze zu Zusammenarbeit und Führung“

Wir, die Arbeitgebervertretung in Person des Landrats Stefan Dallinger und die Vertretung der Arbeitnehmenden in Person des Personalratsvorsitzenden Martin Streib, setzen mit unserer Unterschrift unter „Unsere Grundsätze zu Zusammenarbeit und Führung“ ein Zeichen dafür, dass wir die darin enthaltenen Werte und Ziele in vollem Umfang unterstützen und befürworten.


Stefan Dallinger


Martin Streib