

# Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit



Motivation

Gesundheit

Vertrauen  
Kooperation

Personalentwicklung

Kommunikation



Regionalverband Ruhr

## Präambel

Der Regionalverband Ruhr ist eine öffentliche Organisation, die dem Wohl der Region und seiner Mitgliedskörperschaften sowie deren Bürgerinnen und Bürgern verpflichtet ist.

Die Vielfalt und Komplexität unserer Leistungen erfordern einen hohen Grad an sachlicher und räumlicher Arbeitsteilung.

Daher ist es eine besondere Aufgabe aller, bereichs-, referats- und teamübergreifend sowie interdisziplinär zu handeln.

Wir können unsere vielfältigen Leistungen nur mit motivierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften erbringen.

Unser Ziel ist es, Leistungsorientierung und Kooperation zu fördern und selbst vorzuleben.

Unsere Leitlinien orientieren sich an einem positiven Menschenbild.

Dies erfordert einen respektvollen Umgang miteinander, Selbstentfaltungsspielraum für jede Einzelne und jeden Einzelnen und eine von Gleichberechtigung und Diskriminierungsfreiheit getragene Arbeitsatmosphäre. Dies ermöglicht eine hohe Identifikation aller mit unserem Auftrag.

### Die vorliegenden Leitlinien

- geben Orientierung und zeigen auf, welches Verhalten von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet wird.
- bilden die Grundlage für Personalentwicklungsprozesse, Mitarbeitergespräche, Beurteilungen, Führungskräftefortbildung und Personalauswahlentscheidungen.
- ermöglichen in ihrer Umsetzung eine zielgerichtete Leistungsentwicklung und eine positive Außendarstellung unseres Verbandes.
- sind für alle Beschäftigten verbindlich.

Mit Leben werden die Leitlinien erfüllt, wenn wir Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- von dem Bewusstsein getragen werden, dass ohne Verabredung und Einhaltung bestimmter „Spielregeln“ ein Zusammenarbeiten nicht möglich ist,
- uns mit den Inhalten der Leitlinien auseinandersetzen, sie diskutieren und vorleben,
- uns in unserem Handeln an ihnen orientieren und
- uns gegenseitig bei der Verwirklichung helfen.

Wir sehen uns verpflichtet, Führung im Sinne dieser Leitlinien professionell umzusetzen.

Der Regionalverband Ruhr benötigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

- sich an den Bedürfnissen der Region, der Mitglieder sowie der Bürgerinnen und Bürger orientieren,
- vernetzt und aufgabenübergreifend denken,
- eigeninitiativ, ziel- und ergebnisorientiert handeln.

Daher unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv unsere Bemühungen, kooperativ zu führen.

Die Gestaltung positiver Arbeitsbeziehungen ist unsere gemeinsame Aufgabe.

## Ziele

### Wir handeln leistungsorientiert und wirtschaftlich

Leistungsorientiertes und wirtschaftliches Handeln sowie die Beachtung der gesetzlichen Vorgaben sind wesentliche Voraussetzungen für die effektive Erfüllung unserer Aufgaben. Ziel ist es, Kostentransparenz und Kostenbewusstsein in allen Bereichen zu verwirklichen. Alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zum kritischen Mitdenken und zur ständigen Verbesserung der Organisation, der ressortübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Arbeitsabläufe und -ergebnisse aufgerufen. Wir stellen uns notwendigen Veränderungsprozessen.

### Wir steuern durch Zielvereinbarungen

Die Führungskräfte des Regionalverbandes Ruhr steuern durch Zielvereinbarungen, die sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abschließen. Gegenstand dieser Zielvereinbarungen sind in der Regel:

- die konkrete Festlegung der Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse bzw. Produkte,
- der Zeit- und Mittelbedarf für ihre Realisierung.

Die schriftlich festgelegten Ziele müssen klar formuliert, konkret und überprüfbar sein.

Durch regelmäßige gegenseitige Information können Abweichungen und erforderliche Korrekturen einvernehmlich vorgenommen werden.

### Wir pflegen gegenseitige Wertschätzung und respektvollen Umgang

Wir gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um und unterstützen uns gegenseitig bei der Aufgabenerfüllung. Die Führungskräfte sind sich dabei ihrer Vorbildfunktion bewusst. Sie leben vor, was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten und schaffen dadurch Verlässlichkeit und Vertrauen.

### Wir schaffen Vertrauen

Verlässlichkeit und Vertrauen schaffen Identifikation.

Wir stehen zu dem, was wir sagen. Unser Handeln ist von Konstanz und Verbindlichkeit geprägt. Authentizität innerhalb und außerhalb des Verbandes ist für uns von besonderer Bedeutung.

### Wir fördern Kommunikation

Wir schaffen eine Atmosphäre, in der offen und ehrlich kommuniziert wird. Dabei fördern wir konstruktive Meinungsäußerung. Konflikte werden direkt und unter Einbeziehung der Betrof-

fenen angesprochen. Die Suche nach Lösungen steht im Vordergrund.

#### Wir geben und erwarten konstruktives Feedback

Anerkennung geben und konstruktive Kritik üben und annehmen schafft Sicherheit, Selbstvertrauen und ermöglicht Lernprozesse. Um dies zu gewährleisten, erfolgt zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen und anlassbezogen wechselseitig ein konstruktives Feedback. Das Feedback ist wertschätzend, klar, konkret, lösungsorientiert, verhaltens- und leistungsbezogen sowie auf die zukünftige Arbeit ausgerichtet.

Wir Führungskräfte stellen uns selbst der Kritik, indem wir eine konstruktive Haltung einnehmen, zuhören und nicht ausweichen.

#### Wir führen kooperativ und entscheiden situationsgerecht

Wir Führungskräfte orientieren unseren Führungsstil an den Zielen und Aufgaben, berücksichtigen unterschiedliche Anforderungssituationen und die Fähigkeiten und Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei beteiligen wir diese aktiv an Entscheidungsprozessen. Aktive Beteiligung beinhaltet: Mit-Wissen, Mit-Denken, Mit-Sprechen, Mit-Verantworten. Situativ notwendige Führungsentscheidungen ohne Beteiligung werden kommuniziert.

#### Wir delegieren Aufgaben

Wir Führungskräfte delegieren Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungen. Dabei legen wir verbindliche Regeln und Rahmenbedingungen fest.

Beim Delegieren berücksichtigen wir individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bieten Unterstützung an. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen ihre Kompetenzen und entscheiden in ihrem Verantwortungsbereich selbstständig.

Delegation entbindet uns nicht von unserer Gesamtverantwortung und der Pflicht Ergebnisse zu kontrollieren.

#### Wir informieren uns gegenseitig

Gegenseitige Information ist Grundlage für erfolgreiches professionelles Handeln. Klare, zeitnahe und verlässliche Informationen müssen sowohl auf kollegialer Ebene als auch „von oben nach unten“ und „von unten nach oben“ ausgetauscht werden.

Wir geben unsren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alle zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Pflicht, sich erforderliche Informationen zu beschaffen und ihrerseits zu informieren.

### Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, sie bei der Aufgabenübertragung zu berücksichtigen und ihre Weiterentwicklung zu unterstützen.

Dabei sind alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen verpflichtet.

Die Führungskräfte erhalten und erhöhen durch gezielte, möglichst gemeinsam vereinbarte Maßnahmen die Leistungsfähigkeit und Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das beim Regionalverband Ruhr eingeführte „Mitarbeitergespräch“ ist eine Basis für die systematische Personalentwicklung. Dabei berücksichtigen die Führungskräfte Chancengleichheit und wirken Benachteiligungen aktiv entgegen.

### **Anforderungen an die Führungskräfte des Regionalverbandes Ruhr auf Grundlage dieser Leitlinien**

Wir verpflichten uns, unsere Führungsaufgaben im Sinne dieser Leitlinien verbindlich wahrzunehmen.

Das bedeutet:

- Wir befähigen uns, mit Zielvereinbarungen zu führen.
- Wir verpflichten uns, Informationen weiterzugeben und einzuholen.
- Wir nutzen das Instrument des Feedbacks, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung zu geben.
- Wir führen mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch<sup>1</sup> mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter.
- Wir verpflichten uns zu professionellen Personalauswahlverfahren.
- Wir analysieren gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Personalentwicklungsbedarf.
- Wir führen anlassbezogene Mitarbeitergespräche z. B. Gespräche zur Umsetzung von Einarbeitungskonzepten, bei besonderen Leistungen, Kritikgespräche.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Qualifizierung z. B. durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen und Trainings
- Wir verpflichten uns, in unseren Organisationseinheiten regelmäßig – mindestens einmal im Monat – Arbeitsbesprechungen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen.

---

<sup>1</sup> Siehe Leitfaden zum Mitarbeitergespräch in der jeweils gültigen Fassung

- Wir sind verantwortlich für die Teamentwicklung in unserem Arbeitsbereich.
- Wir sind verantwortlich für unsere persönliche Führungskompetenz und nehmen Fortbildungsangebote aktiv wahr.
- Wir delegieren Aufgaben an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir initiieren Projekte und nehmen aktiv an Arbeitskreisen und/oder Projektgruppenarbeit teil.
- Wir führen nach den beim RVR geltenden Bestimmungen die regelmäßigen Beurteilungen der Beamtinnen und Beamten durch.
- Wir leisten einen aktiven Beitrag zur gesunden Organisation beim Regionalverband Ruhr und nehmen Fürsorgepflicht für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahr.

Wir sind wir offen gegenüber der Einführung neuer Instrumente und werden an deren Umsetzung konstruktiv mitwirken. Diese Instrumente können sein:

- Einführung eines Zielvereinbarungssystems (Management by objectives - MBO<sup>2</sup> -)
- Rückkehr- und Fehlzeitengespräche
- Jährliche Zielvereinbarung zur Umsetzung der leistungsgerechten Bezahlung
- die kollegiale Beratung
- Vorgesetztenfeedback
- Qualitäts- und Gesundheitszirkel
- Coaching
- Hospitation
- Supervision
- Rotation
- ...

Essen, den 22.04.2008

Heinz- Dieter Klink  
- *Regionaldirektor* -

---

<sup>2</sup> Die hier und nachfolgend enthaltenen Fachbegriffe werden im Rahmen eines Personalentwicklungs-konzeptes für den RVR erläutert.