SEESTADT BREMERHAVEN

Mit Führung Orientierung geben

Führungsleitlinien

für die Stadtverwaltung Bremerhaven

Mai 2009

Magistrat der Stadt Bremerhaven
Magistratskanzlei, Personalamt
Postfach 21 03 60
27524 Bremerhaven

Grundzertifikat 2007
audit berufundfamilie®

Bremerhaven
Meer erleben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Oberbürgermeisters	Seite 3
Führungsleitlinien	Seite 4
Schlussfolgerungen der Projektgruppe	Seite 6
Impressum	Seite 7

Vorwort des Oberbürgermeisters

Liebe Mitarbeiterinnen und liebe Mitarbeiter,

Erfolg und Ansehen unserer Verwaltung hängen im Wesentlichen von motivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Dabei kommt Führungskräften eine Schlüsselposition zu.

Wie die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung aus dem Jahr 2006 zeigen, ist auf das Thema Führung ein besonderes Augenmerk zu richten. Der Magistrat beschloss daher im Juni 2008, dass Führungsleitlinien zu entwickeln sind. Eine Projektgruppe, bestehend aus Amts- und Abteilungsleitern sowie Vertretern der Mitbestimmungsgremien, erarbeitete die beigefügten Leitlinien. Externe Unterstützung erhielten sie durch das Institut Great Place to Work®.

Die Leitlinien geben eine Orientierungshilfe für ein einheitliches Führungsverständnis in unserer Stadtverwaltung. Sie vermitteln Kernbotschaften der Mitarbeiterführung und stellen klar, welches Führungsverhalten erwartet wird.

In den nächsten Wochen werden die Leitlinien auf verschiedenen Ebenen, wie beispielsweise im Intranet, auf der Amtsleiterkonferenz und auf Personalversammlungen, vorgestellt.

Zur nachhaltigen Umsetzung werden die Leitlinien zukünftig bei Führungskräftefortbildungen, Beurteilungen und Personalentscheidungen berücksichtigt.

Es ist an uns allen, sie mit Leben zu füllen. Dabei setze ich auf Ihre Mitwirkung: Seien Sie Vorbild, hinterfragen Sie eigene Einstellungen und Verhaltensweisen und setzen Sie die Leitlinien überzeugend in den Arbeitsalltag um. Nutzen Sie u. a. das Mitarbeitergespräch, um sich zu dem Thema auszutauschen. Tragen Sie dazu bei, dass Arbeitsergebnisse und Arbeitsklima in unserer Verwaltung noch besser werden.

An dieser Stelle richte ich meinen Dank an die Mitglieder der Projektgruppe und an alle, die sich durch Anregungen und konstruktive Kritik an der Entwicklung der Leitlinien beteiligt haben. Ihr Engagement zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, die gelebte Kultur und das Verhalten in unserer Verwaltung zu verbessern.

Ihr

Jörg Schulz
Oberbürgermeister

Mit Führung Orientierung geben

Führungsleitlinien der Stadtverwaltung Bremerhaven

Die Stadtverwaltung ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen mit motivierten und leistungsorientierten Beschäftigten, die bürgernah und wirtschaftlich arbeiten. Führungskräfte haben dabei aufgrund ihrer besonderen Vorbild- und Multiplikatorenfunktion eine wichtige Rolle.

Wer richtig führt, stärkt das Engagement und die Motivation seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von einer modernen Führungskraft ist deshalb nicht nur Fachwissen, sondern darüber hinaus ein breites Spektrum an Kompetenzen und Fähigkeiten gefordert.

Die folgenden Leitlinien sollen dazu beitragen, dass Führungskräfte ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen. Für sie sind die Leitlinien Richtschnur für den Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für diese zeigen sie den Maßstab für generelles Führungsverhalten, unabhängig von der Person der Führungskraft und des Arbeitsbereichs.

Wer ist Führungskraft?

Führungskräfte sind alle Vorgesetzten, die Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Für wen gelten die Leitlinien?

Sie gelten für Führungskräfte auf allen Leitungsebenen der Stadtverwaltung Bremerhaven einschließlich der städtischen Betriebe. Für die Beamtinnen und Beamten des Polizeivollzugsdienstes der Ortspolizeibehörde gilt das dortige Anforderungsprofil.

Sind die Leitlinien verbindlich?

Die Führungskräfte sind gegenüber ihren Vorgesetzten für die Einhaltung und Umsetzung der Leitlinien verantwortlich. In Mitarbeitergesprächen ist das Führungsverhalten sowohl von den Vorgesetzten als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen. Bei Beurteilungen und künftigen Auswahlentscheidungen für Führungsfunktionen sind die Leitlinien zu berücksichtigen.

Führungsverantwortung wahrnehmen
Als Führungskraft stehe ich zu meiner Führungsrolle und bin mir bewusst, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von mir Führung erwarten. Dies bedeutet für mich, dass ich

- offen, ehrlich und gerecht führe,
- Verantwortungsbewusstsein gegenüber anderen zeige.

Entscheidungen treffen
Als Führungskraft bin ich bereit Entscheidungen zu treffen und leite Maßnahmen daraus ab. Meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebe ich Sicherheit und Rückendeckung, indem ich

- sie in Entscheidungsprozesse einbeziehe,
- transparente, nachvollziehbare und verbindliche Entscheidungen treffe,
- die Aufgabengebiete und Entscheidungsberechtigungen klar festlege.

Mit Zielen führen
Führung heißt für mich, die Ziele der Verwaltung auf meinen Arbeitsbereich zu übertragen. Für eine effiziente und effektive Aufgabenerledigung stelle ich sicher, dass

- Ziele klar und verständlich formuliert sind und in einem angemessenen Zeitraum zu erreichen sind,
- die vorhandenen materiellen und personellen Ressourcen optimal genutzt werden.

Aufgaben und Verantwortung delegieren
Als Führungskraft binde ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeitsabläufe ein und delegiere Aufgaben entsprechend deren fachlicher wie persönlicher Eignung. Hierfür sorge ich, indem ich

- die Voraussetzungen für eigenverantwortliches Handeln schaffe,
- Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen gebe.

Vorbild sein – bei sich selbst beginnen
Mit meinem Verhalten gebe ich Orientierung. Ich lebe vor, was ich von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarte; dies fordere ich ein. Hierzu zählen

- Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen,
- eigenes Handeln zu reflektieren und Selbstkritik zu üben,
- fähig und bereit zur Teamarbeit zu sein.

Kommunikation fördern
Information und Kommunikation sind wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Führung. Ich sorge daher für

- einen ständigen Informationsfluss, der adressaten- und aufgabengerecht ist,
- meine Erreichbarkeit, um zeitnah für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung zu stehen.

Für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen
Als Führungskraft ermögliche ich eine vertrauens- und verständnisvolle Zusammenarbeit und schaffe ein Klima, das Freude an der Arbeit vermittelt. Dies wird z. B. dadurch erreicht, dass ich

- Lob und Kritik unter Wahrung der Wertschätzung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußere,
- mich Konflikten stelle, unangenehme Themen anspreche und nach sachlichen Lösungen suche, die für beide Seiten Perspektiven bieten,
- neben der beruflichen Situation meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch deren persönliche und familiäre Lebensumstände berücksichtige,
- zeitgemäße Methoden, wie Mediation, Moderation und Supervision, empfehle und selber nutze.

Fort- und Weiterbildungen unterstützen
Führung bedeutet für mich, zu erkennen, dass neben Fach- und Detailwissen im eigenen Bereich ein breites Basiswissen über die gesamte Verwaltung erforderlich ist. Zu meinen Aufgaben gehört daher

- die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen,
- die Ressourcen und Potentiale meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, indem ich ihre weitere fachliche und fachübergreifende Qualifikation unterstütze,
- die persönlichen Fähigkeiten, Einstellungen und sozialen Kompetenzen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und zu fördern,
- meine Kompetenzen und insbesondere meine Führungsfähigkeiten stetig zu erweitern.

Schlussfolgerungen der Projektgruppe

Führen und geführt werden ist ein wechselseitiger Prozess. Mit den erarbeiteten Leitlinien möchte die Projektgruppe daher alle Beteiligten anregen, sich mit dem Thema *Führung* zu befassen.

Führungskräfte sollten hierbei eine Vorreiterrolle übernehmen und mit ihrem Verhalten ein vertrauensvolles Klima schaffen, in dem die Führungsleitlinien angewandt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ihr eigenes Verhalten reflektieren und eigenverantwortlich dazu beitragen, den Umgang miteinander zu verbessern.

Durch den Beitrag des Einzelnen wird ermöglicht, das *Wir-Gefühl* der Verwaltung zu stärken und damit eine Grundlage für eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Bei der Entwicklung der Führungsleitlinien ist die Projektgruppe zu der Auffassung gekommen, dass Führungskräfte Unterstützung benötigen, damit sie ihre Funktion verantwortungsvoll ausüben können und ihr Leistungsvermögen gerne einbringen. Dazu ist aus ihrer Sicht erforderlich, dass sie

- regelmäßig über grundlegende Angelegenheiten und bedeutsame Einzelthemen informiert werden,
- Anerkennung für die vielseitigen Anforderungen an sie erfahren,
- für ihre Leistungsbereitschaft honoriert werden,
- Perspektiven für ihre weitere Entwicklung erhalten und ihnen diese ermöglicht werden.

Impressum

Mitglieder der Projektgruppe	Bartau, Udo	Arge Job-Center
	Barthel, Wolfgang	Gesamtschwerbehindertenvertretung
	Budde, Heiner	Lehrerfortbildungsinstitut
	Gissel-Baden, Beate	Rechnungsprüfungsamt
	Henriksen, Astrid	Sozialamt
	Hessenius, Onno	Stadtkasse
	Hinz, Jürgen	Arbeitssicherheit
	Kewes, Marco	Vermessungs- und Katasteramt
	Krollmann, Marion	Sprecherin Frauenbeauftragte
	Näth, Carola	Kindertagesstätte Neidenburger Str.
	Osterndorff, Guido	Helene-Kaisen-Haus
	Schröder, Sylvia	Personalamt
	Elisabeth Uzunoglu	Gesamtpersonalrat
	Wiegel, Burkhard	Amt für Straßen- und Brückenbau
Projektleitung	Adomeit, Holger	Personalamt
	Zetzmann, Claudia	Magistratskanzlei
Ferner wirkte mit	Hauser, Frank	Institut Great Place to Work®