

# Führungsleitlinien im LEB

## 1- Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit im LEB

Die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit helfen uns, die im Leitbild des LEB formulierten Ziele und Grundsätze zu realisieren. In dem Streben nach ständiger Verbesserung soll Führung vor allem den Sinn unseres täglichen Handelns vermitteln. Uns ist bewusst, dass gemeinsame Werte und Ziele das Fundament für eine qualifizierte Leistungserbringung sind.

Führen heißt für uns vorbildlich und verantwortungsvoll zu handeln. Unsere Grundhaltung ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen, Respekt, Offenheit, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit. Wir sind ansprechbar für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir erwarten von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie Motivation und ihre Fachkompetenz in die gemeinsame Arbeit einbringen. Unsere Aufgabe ist es, Motivation und Fachkompetenz durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen zu erhalten, zu fördern und fortzuentwickeln. Ein gemeinsames Führungsverständnis aller Führungskräfte im LEB gewährleistet Qualität in der Führung und ist damit wesentliche Grundlage für unseren Erfolg in der täglichen Arbeit.

Führen verlangt:

- die Ziele des LEB mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - und die aus den Zielen abzuleitenden Aufgaben mit den Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- soweit wie möglich in Einklang zu bringen. Je besser das gelingt, desto erfolgreicher wird die Arbeit für den LEB und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Der Inhalt von Führung im LEB ist in den folgenden Kernsätzen zusammengefasst. Sie sind Inhalt und Maßstab und gewinnen Leben erst durch die Anwendung in der täglichen Arbeit. Hierin liegt die Herausforderung für uns alle.

## 2- Ziele

**Wir wollen den Erfolg für den LEB. Erfolg ist nur durch zielgerichtetes Handeln erreichbar. Jeder soll die Ziele seines Handelns kennen und sich für die Verwirklichung einsetzen.**

- Wir Führungskräfte informieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über übergeordnete Ziele und bereits feststehende Zielvorgaben. So erfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in welchem Rahmen sie tätig werden und welchen Beitrag sie zur Zielerreichung insgesamt leisten.
- Wir beteiligen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Erarbeitung bzw. Ableitung der jeweiligen Teilziele, wenn dies sinnvoll und möglich ist.

- Wir formulieren Ziele eindeutig und an objektiven Kriterien orientiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen durch anspruchsvolle aber dennoch erreichbare Ziele gefördert werden. Ändern sich die Voraussetzungen, werden diese Ziele überprüft und gegebenenfalls angepasst.
- Wir überprüfen die Gesamtheit der Ziele auf ihre Stimmigkeit, sprechen Zielkonflikte an und sorgen für eine Klärung.

## 3- Information

**Miteinander reden und sich gegenseitig informieren sind vertrauensbildende Maßnahmen und entscheidend für die Akzeptanz der Aufgaben und Ziele.**

- Wir geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rechtzeitig und umfassend die Informationen, die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind. Dabei sind wir uns der Wirkung von Informationen bewusst

und gehen verantwortungsvoll mit ihnen um.

- Wir informieren zeitnah über Relevantes aus der Organisation und der Fachöffentlichkeit.
- Wir stellen sicher, dass Informationen vermittelt, bearbeitet, erfasst und besprochen werden können.
- Das Wissen um betriebliche Zusammenhänge, Hintergründe und Notwendigkeiten fördert das Inter-

esse an der Arbeit. Information soll deshalb über das hinausgehen, was zur Erledigung der Aufgabe unbedingt erforderlich ist.

- Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sind jedoch verpflichtet, sich auch selbst um Informationen zu bemühen und sich gegenseitig über wesentliche Entwicklungen, Vorgänge und Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich zu informieren.

#### **4- Planung und Entwicklung**

**Unsere Entscheidungen werden durch gute Planungen vorbereitet.**

- Wir sind verantwortlich für die Entwicklung unseres Arbeitsbereiches.
- Wir stellen hierfür aktuelle und zukünftige Bedarfe fest und nutzen Informationen sowie die Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir entwickeln realistische, sachliche und zeitlich konkretisierte Ziele und Planungen auf einem fachlich anspruchsvollen Niveau.

■ Wir erörtern unsere maßgeblichen Planungsentwürfe mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und entwickeln dadurch eine umsetzbare Planungsentscheidung. Dies stellt die Grundlage für die künftige Arbeit dar.

- Wir überprüfen Planungen regelmäßig auf Veränderungsnotwendigkeiten und passen diese bei Bedarf an.

#### **5- Entscheidung, Verantwortung, Verbindlichkeit**

**Entscheiden ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Wir treffen in dem uns übertragenen Aufgabenbereich die erforderlichen Entscheidungen in eigener Verantwortung.**

Unsere Entscheidungen treffen wir anhand folgender Maßstäbe:

- Wir wollen sie möglichst mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abstimmen, sie aber auf jeden Fall über getroffene Entscheidungen unterrichten.
- Entscheidungen sollen jederzeit begründet werden können.
- Wir treffen Entscheidungen so zügig wie möglich.

■ Entscheidungen müssen umsetzbar, nachhaltig und verlässlich sein und werden nur dann durch neue ersetzt, wenn es unvermeidbar ist.

■ Für die Entscheidungsfindung entwickeln und berücksichtigen wir Alternativen.

- Entscheidungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich betreffen, werden mit dem Ziel einer möglichst sozial gerechten und solidarischen Lösung getroffen.

#### **6- Organisation von Maßnahmen und Abläufen**

**Die Organisationsstrukturen müssen Wirtschaftlichkeit gewährleisten, Freiräume für eigenes Handeln bieten und flexibel auf Veränderungen reagieren.**

Wir berücksichtigen dabei

- rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen
- klare Aufgabenstellung und Zuständigkeiten
- Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- zeitliche und sachliche Umsetzbarkeit

■ Schutzbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

■ Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

■ Bedürfnisse nach Orientierung und Spielräume für die Selbstorganisation.

- Wir sorgen dafür, dass den Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern sowie anderen Beteiligten die Arbeitsorganisation transparent ist.

- Wir ermuntern unsere Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter, sich innerhalb und außerhalb des Betriebes mit Beiträgen an der Verbesserung der Arbeitsorganisation zu beteiligen.

## 7- Kontrolle

**Wir wollen selbstständig handelnde, eigenverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

**Zur Ergebnisbewertung und Gleichbehandlung ist Kontrolle als Informations- und Hilfsmittel notwendig.**

- Kontrolle ist ein Teil unserer Führungsverantwortung und ein Beitrag zur gemeinsamen erfolgreichen Leistungserbringung.

- Ohne Kontrolle lassen sich Ziele nicht erreichen. Sie ist kein Misstrauensbeweis, sondern dient der Steuerung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweisen auf allen Ebenen.

- Kontrolle als Hilfe und Anleitung fördert die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie soll mehr und mehr zu Eigensteuerung und Eigenkontrolle hinführen. Ergebnisse von Kontrollen werden besprochen, gute Ergebnisse ebenso wie Fehler oder Mängel.

- Wir fordern Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen ein und greifen ein, wenn die Aufgabenerfüllung gefährdet ist.

## 8- Fördern und Entwickeln

**Wir wollen leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehören Förderung und Unterstützung, wo immer es möglich ist.**

- Wir fördern ihre Stärken, unterstützen die Bereitschaft zur fachlichen Entwicklung und individuellen und gemeinsamen Weiterbildung.

- Wir schaffen Möglichkeiten, Kompetenzen und Fähigkeiten Einzelner und Teams in bestehenden

Arbeitsaufgaben, Sonderaufgaben und Projekte einzubringen.

- Wir fördern den Austausch von Fachwissen.

- Wir nutzen ihre Kompetenzen. Durch Delegation fördern wir Entscheidungen, Selbstständigkeit und Eigeninitiative und geben Raum für kreative Ansätze.

## 9- Leistung und Beurteilung

**Die Orientierung an den vorhandenen Stärken und Potenzialen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht die Leistungserbringung für den LEB. Die Beurteilung ergibt ein klares Bild über die Leistungspotenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

- Wir fordern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nutzen die Kompetenzen und übertragen ihnen Verantwortung, um unsere Ziele zu erreichen.

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Anspruch auf sachgerechte Beurteilung. Die Ergebnisse der Beurteilung münden in der Form von Anerkennung und Kritik. Sie soll besonders die Stärken hervorheben

und auch Hinweise geben, wie mögliche Schwächen abgebaut werden können.

- Somit reflektieren und beurteilen wir die Leistung anhand der geltenden Standards und fördern die individuelle Weiterentwicklung.

- Wir sprechen Fehler offen an und finden gemeinsam Ursachen heraus, um gezielt Abhilfe zu schaffen.

## 10- Konflikte

**Bei jeder Zusammenarbeit gibt es unterschiedliche Meinungen, Positionen und Interessen. Mögliche Konflikte sollen gelöst werden, weil sie die vertrauensvolle Zusammenarbeit gefährden.**

- Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter, die bzw. der einen Konflikt als gegeben ansieht, soll die Initia-

tive zur Bearbeitung ergreifen. Dabei analysieren die Parteien das Problem und fokussieren sich auf die

sachliche Ebene.

- Wir gehen fair und offen miteinander um, mit dem Ziel, den Konflikt einvernehmlich zu lösen.
- Wir leiten erforderliche Maßnahmen zügig ein.

■ Bei Bedarf holen wir uns Unterstützung durch Dritte ein.

■ Wir wollen bei Konflikten lernen und die Lösungen in den Vordergrund rücken.

### **11- Wir Führungskräfte untereinander**

**Wir wollen gemeinsam den Erfolg. Dies wird gelingen, wenn wir offen und partnerschaftlich miteinander umgehen.**

- Wir sind dem übergeordneten Ziel und der Idee des LEB verpflichtet.
- Wir haben gemeinsame Arbeitsschnittstellen. Diese stimmen wir hinsichtlich der Planung miteinander ab. Dabei beraten und helfen wir uns gegenseitig und nutzen vorhandene Talente.

■ Im Fachaustausch reflektieren und überprüfen wir unsere Handlungsweisen.

■ Wir unterstützen uns gegenseitig durch konstruktive Kritik.

■ Wir zeigen einander Akzeptanz und Wertschätzung.

## **ANHANG: UNSERE METHODEN UND INSTRUMENTE**

### **1- Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit im LEB**

Die Grundsätze von Führung sind im Leitbild des LEB im Abschnitt „Qualifizierte Führung qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ festgelegt worden. Diese lauten:

- Führungskräfte geben Orientierung
- Führungskräfte sind Managerinnen bzw. Manager der Veränderung
- Führungskräfte beteiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen
- Führungskräfte loben, stützen, fördern, informieren und korrigieren
- Führungskräfte machen Entscheidungen transparent und begründen sie
- Führungskräfte entscheiden, was zu entscheiden ist
- Führungskräfte arbeiten zusammen
- Führungskräfte arbeiten mit Zielvereinbarungen

Die Führungsleitlinie steht mit diesen Grundsätzen im Einklang.

### **2- Ziele**

■ Das Zielbild, das Leitbild und die pädagogische Grundausrichtung des LEB bilden den Hintergrund für die Formulierung von Zielen.

■ Ziele werden nach den SMART-Kriterien formuliert. Nur wenn alle der folgenden Bedingungen erfüllt sind, haben Ziele eine hohe Qualität:

**S** spezifisch - Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).

**M** messbar - Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).

**A** akzeptiert - Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden bzw. sein.

**R** realisierbar - Ziele müssen erreichbar sein.

**T** terminierbar - Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

■ Ziele werden grundsätzlich vereinbart. Dies gilt auch, wenn das Ziel bereits feststeht, es aber einen Spielraum bei der Festlegung des Weges zum Ziel oder von Teilzielen gibt.

■ Ziele, Teilziele und Rahmenbedingungen der Zielerreichung (wie erforderliche Ressourcen und Terminierungen), Kriterien der Zielerreichung und Verantwortlichkeiten sollen in Zielvereinbarungen festgehalten werden. Sie sind Grundlage für die laufende Überprüfung der Zielerreichung.

■ Komplexere Vorhaben zur Erreichung eines Zieles sollen als Projekte nach den Methoden des Projektmanagements organisiert werden.

### **3- Information**

■ Durchführung von regelmäßigen Dienstbesprechungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zeitlich geplant, inhaltlich strukturiert und moderiert sind.

■ Zeitnah erstellte Protokolle über Dienstbesprechungen stehen allen, die sie benötigen, zur Verfügung.

■ Bereitstellen von aktuellen, d.h. laufend aktualisierten Informationen z.B. im Intranet des LEB, in Rundschreiben und -Mails, durch Umläufe und Aushänge, in der LEB-Zeit und der LEB-Zeit*intern*.

■ Bei der Leitung eingehende Informationen werden gesichtet und hinsichtlich ihrer dienstlichen Relevanz bewertet und ggf. gefiltert. Bei der Weitergabe erfolgt ggf. ein Hinweis auf die Anforderung, ob Informationen verpflichtend oder nur optional zur Kenntnis genommen werden müssen.

■ Einräumen von Möglichkeiten zur kurzfristigen Rücksprache.

### **4- Planung und Entwicklung**

■ In einer Arbeitsplanung für einen abgegrenzten Zeitraum (z.B. Jahresplanung) werden besondere, die alltägliche Regelaufgabe übersteigende Vorhaben und ihre Umsetzung definiert oder zeitlich und inhaltlich gesteuerte, künftige Ereignisse erfasst. Solche Planungen können sein: Fortbildungsplanung, Urlaubsplanung, Planung von Veranstaltungen, Publikationen, Ferienfahrten, Fachplanungen (z.B. Angebotsplanungen).

■ Controlling ist ein wichtiges Instrument der Überprüfung von Zielen und der Unterstützung von Planungsprozessen. Controlling setzt also eine Zielsetzung und Planung von Zielerreichungsprozessen voraus. Controlling gleicht Ziele und aktuelle Realität anhand von sicheren Informationen (Daten) ab.

Instrumente zur Durchführung von Controlling im LEB sind:

■ Controllingberichte zur wirtschaftlichen Entwicklung

■ Daten des Anfragen- und Aufnahmemanagements

■ Statistiken zu Fallzahlentwicklungen in bestimmten Bereichen (Kinderschutzhäuser, Kinder- und Jugendnotdienst u.ä. Bereichen)

■ Feedback von Klienten, d.h. Kindern-, Jugendlichen und Familien sowie Beschäftigten (z.B. aus Fortbildungsveranstaltungen) oder externen Kunden

■ Statistische Daten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz wie Anzahl und Art der Arbeitsunfälle sowie Übergriffe auf Beschäftigte, Daten zur Einhaltung von technischen Prüfvorgaben (Betriebsbegehungen, Prüfung elektrischer Geräte usw.)

■ Arbeitszeitcontrolling

■ Statistische Daten zum Personalwesen (Personalstatistik, Krankenstatistik usw.)

### **5- Entscheidung, Verantwortung, Verbindlichkeit**

■ Durch interne Zuständigkeitsanordnungen sind Verantwortlichkeiten geklärt. In der Freien und Hansestadt Hamburg gilt, dass jede bzw. jeder in dem ihr bzw. ihm übertragenen Aufgabengebiet zeichnungsbefugt ist und damit auch verantwortlich handeln kann. Es gilt das Prinzip der Delegation. Notwendige bzw. erforderliche Ausnahmen von diesem Prinzip müssen formuliert werden (z.B. im Vier-Augen-Prinzip bei Zahlungsvorgängen).

■ Entscheidungsbefugnisse und Verfahren zur Vorbereitung von Entscheidungen sind den Dienstanweisungen zu entnehmen. Besondere Bedeutung haben die DA-WP und die DA-Personalwirtschaft.

■ Für Entscheidungen von besonderer inhaltlicher und/oder wirtschaftlicher Bedeutung werden Entscheidungsalternativen betriebswirtschaftlich fundiert getroffen. Instrumente sind z.B. Nutzwertanalysen, Kosten-Nutzen-Bewertungen, Punktbewertungsverfahren bei der Personalauswahl.

■ Siehe auch Punkt „Planung und Entwicklung“.

## 6- Organisation von Maßnahmen und Abläufen

- Wesentliche Arbeitsprozesse werden durch Dienstanweisungen geregelt, die im Organisationshandbuch einsehbar sind. Organisationsmaßnahmen müssen sich daran ausrichten.
- Instrumente zur Organisation sind: Dienstpläne (gem. DA-Schichtdienst sowie DA-AZ-Juhi), Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen sowie dienstliche Anweisungen der Führungskräfte.
- Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Material, Technik, Sicherheit usw. (DA zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, DA-Infektionsschutz).
- Organisation von erforderlichen Hilfen, z.B. durch Nennung von Informationsquellen und Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartnern.

## 7- Kontrolle

- Überprüfung der Einhaltung von Absprachen/Vorgaben
- Einfordern von Informationen, ggfs. nach vorgegebenem Zeitplan
- Zeitnahe Rückmeldungen (positive und negative), evtl. Anpassung der Absprachen
- Kontrolle formaler Anforderungen z.B. Arbeitszeit (Stempelkarten, Arbeitszeitchweise), Erreichbarkeit (z.B. telefonisch, Anrufbeantworter, E-Mail, Abwesenheitsassistent), Anwesenheit (z.B. persönliches Erscheinen vor Ort)
- Siehe auch Punkt „Ziele“ und Punkt „Planung und Entwicklung“

## 8- Fördern und Entwickeln

Um Kompetenzen, Fähigkeiten und Stärken fördern und entwickeln zu können, müssen diese erkannt und thematisiert werden können. Neben der Wahrnehmung in der täglichen Arbeit stehen dafür Feedback-Gespräche, Beurteilungsgespräche, Beurteilungen und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zur Verfügung. Die Förderung und Entwicklung ist möglich durch:

- Fortbildungen (LEB-interne sowie externe Angebote z.B. vom ZAF oder der Sozialpädagogischen Fortbildung der BSG; die Angebote stehen im Intranet zur Verfügung)
- Übertragung von besonderen Aufgaben zu einzelnen Themen
- Übertragung von besonderen Funktionen oder Verantwortlichkeiten
- Organisation von fachlichem Austausch, auch team- oder abteilungsübergreifend
- Unterstützung von individuellen Wünschen zur Arbeitszeitgestaltung (auch Beurlaubungswünschen) soweit rechtlich und betrieblich machbar, um Raum für private Weiterbildungen etc. zu schaffen.

## 9- Leistung und Beurteilung

Leistungen können nur erbracht werden, wenn einerseits die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ziele klar festgelegt und eindeutig kommuniziert werden und andererseits die erforderlichen Rahmenbedingungen gegeben sind.

Aufgaben- und Stellenbeschreibungen sowie Leistungsvereinbarungen (sofern vorhanden) bilden die Grundlage. Gemeinsame Arbeitsplanungen und Zielvereinbarungen runden die Orientierung ab.

Wir müssen dafür Sorge tragen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alles haben, was sie für ihre Aufgabenwahrnehmung benötigen:

- Geregelt Arbeitszeiten
- Dienstanweisungen
- Material / Technik
- Ansprechpartner / Entscheider
- Eine Möglichkeit, individuellen Bedürfnissen nachzukommen, wie z.B. Rückzugsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, Pausen- /Sozialräume

Für die Beurteilung stehen zur Verfügung:

- Beurteilungsgespräche / Beurteilungen
- MAVG
- Zielvereinbarungen
- Feedback
- Dienstbesprechungen / Teamsitzung

#### **10- Konflikte**

- Gespräche verschiedener Art mit verschiedenen Teilnehmenden
- Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortung, Entlastungen schaffen, Arbeitszeitmodelle, Umsetzungen
- DV Zusammenarbeit
- DA-Beratung
- DA-AGG
- Integrationsvereinbarung

#### **11- Wir Führungskräfte untereinander**

- Regelmäßige und anlassbezogene Konferenzen
- Gemeinsame Führungsfortbildungen
- Veranstaltung zum allgemeinen Austausch (z.B. Neujahrscafe)
- Kollegiale Beratung untereinander
- Führungscoaching mit selbstorganisierten Netzwerken

