



FÜHRUNGSRUNDSÄTZE
DER LANDESHAUPTSTADT
WIESBADEN

FÜHRUNG BEDEUTET VERANTWORTUNG ZU TRAGEN

Gesundheits¹- und lebenslagenorientierte, kompetente, zielsetzende Führung in Politik und Verwaltung ist entscheidend für optimale Arbeitsergebnisse und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wertschätzung und Fehlerkultur, Sinnvermittlung und offenes Informationsverhalten ermöglichen eine erfolgreiche Zusammenarbeit und stärken die Bereitschaft zur Übernahme wechselnder bzw. neuer Aufgaben. Mit flexiblen Formen der Arbeitsorganisation wird Leistungsbereitschaft und Selbstverantwortung gefördert. Vielseitige Bildungschancen erweitern die Qualifikation, damit gefördert und gefordert werden kann.

Die Führungskräfte nutzen Gestaltungsspielräume im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im gegenseitigen Vertrauen setzen sie auf Eigeninitiative.

Führungsarbeit wird anhand von Ergebnissen bewertet. Dabei werden Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt.


Auf allen Ebenen entwickeln die Führungskräfte die übergreifende Zusammenarbeit und machen Wissen für andere zugänglich (Überwindung und Vermeidung von Silostrukturen) und steigern somit die Dienstleistungsqualität.

Führung ist eine eigene Qualifikation und eine zentrale Aufgabe, die entsprechender zeitlicher Ressourcen bedarf. Es ist Aufgabe einer gesundheits- und lebenslagenorientierten Führung zu entscheiden und im Sinne psychologischer Grundbedürfnisse zu agieren:

- ➔ Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung
- ➔ Zugehörigkeit und Bindung
- ➔ Freude und Begeisterung
- ➔ Orientierung und Kontrolle

Eine Führungskraft ist Vorbild in Bezug auf die eigene Gesundheitsorientierung, soziale Kompetenz sowie Entscheidungskompetenz.

¹ Gesundheit ist nach der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ein Zustand des vollständigen, körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.



WIR sind nicht nur verantwort-
lich für das was wir tun, sondern
auch für das, was wir nicht tun.

(Jean-Baptiste Molière)

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE für gutes Führungsverhalten

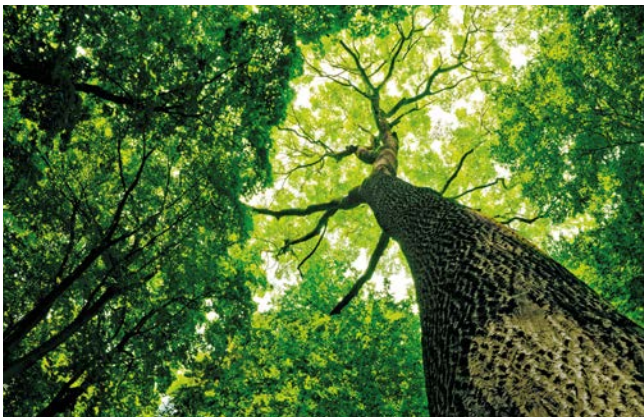
anhand der sechs Kernaussagen zum Selbstverständnis der Führungskräfte

ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE

Von allen Führungskräften wird erwartet, dass sie sich mit dem städtischen Leitbild identifizieren und die folgenden Führungsgrundsätze leben.

Für Führungskräfte ist es selbstverständlich, dass sie bei ihrem Handeln und Entscheiden Gender Mainstreaming, die Antidiskriminierung, die Geschlechtergleichberechtigung und die Gleichstellung der Behinderten berücksichtigen.

Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass auch die nachgeordneten Führungskräfte im Sinne dieser Grundsätze agieren. Unser Auftrag und unser Selbstverständnis lautet daher:



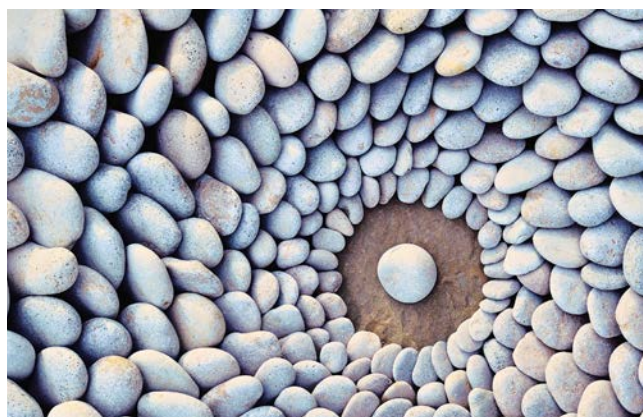
WIR sind uns unserer Rolle als Führungskraft und Vorbild bewusst



WIR sorgen für wirkungsvolle Kommunikation und für vertrauensvolle Zusammenarbeit



WIR treffen Entscheidungen und tragen Verantwortung




WIR gehen fürsorglich und achtsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und uns selbst um



WIR fördern und fordern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen sie in ihrer Entwicklung




WIR schaffen einen Rahmen für konstruktive Lern- und Veränderungsprozesse



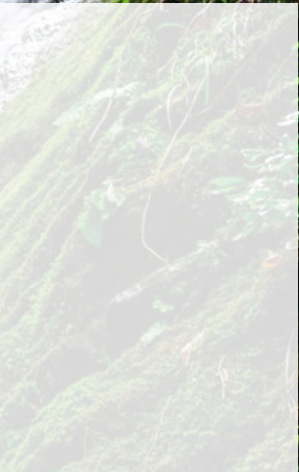
WIR sind uns unserer Rolle als
Führungskraft und Vorbild bewusst



- ▶ Selbstführung und Selbstreflexion sind wesentliche Grundlagen unseres Handelns.
- ▶ Als Vorbild leben wir unsere Führungsgrundsätze.
- ▶ Wir begegnen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Empathie und zeigen Verständnis für ihr Handeln.
- ▶ Wir stehen zu unseren Fehlern und entwickeln unsere Führungskompetenz kontinuierlich weiter.



WIR sorgen für wirkungsvolle
Kommunikation und für
vertrauensvolle Zusammenarbeit




- ▶ Wir gehen respektvoll und fair miteinander um.
- ▶ Wir nehmen Konflikte wahr und reagieren lösungsorientiert.
- ▶ Für Kommunikation und kooperatives Miteinander schaffen wir einen angemessenen Rahmen.
- ▶ Wir sorgen mit einer teamorientierten Arbeitsatmosphäre für ein „Wir“-Gefühl.



WIR treffen Entscheidungen
und tragen Verantwortung



- ▶ Wir handeln dienstleistungsorientiert nach innen und außen.
- ▶ Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unserem Bereich vereinbaren wir Ziele und stellen die Zielerreichung sicher.
- ▶ Wir steuern und beurteilen Leistung und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Verantwortungsbereich.
- ▶ Wir gehen verantwortlich und wirtschaftlich mit den uns anvertrauten Ressourcen um.



WIR gehen fürsorglich und achtsam
mit allen Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern und uns selbst um




- ▶ Gesundheit ist für uns ein wichtiger Maßstab für den Umgang miteinander und mit uns selbst.
- ▶ Im Rahmen unserer Verantwortung achten wir auf unsere eigenen Grenzen und respektieren die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Wir geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch klare Orientierung, Verlässlichkeit und Rückendeckung Sicherheit.
- ▶ Wir berücksichtigen in unserem Führungshandeln persönliche und gesundheitliche Bedürfnisse.

WIR fördern und fordern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen sie in ihrer Entwicklung

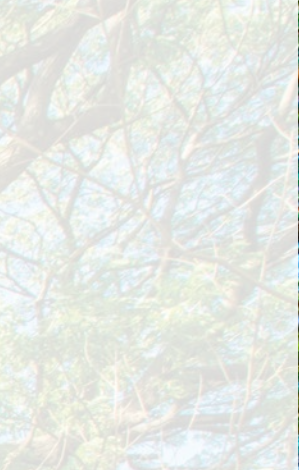




- ▶ Wir fördern, fordern und beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich.
- ▶ Die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, nutzen und unterstützen wir.
- ▶ Wir stärken die Eigenverantwortung und das Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglichen ihnen Gestaltungsspielräume.
- ▶ Wir delegieren Aufgaben verantwortungsvoll.



WIR schaffen einen Rahmen
für konstruktive Lern- und
Veränderungsprozesse



- ▶ Wir kultivieren gegenseitiges und aufrichtiges Feedback.
- ▶ Wir arbeiten aktiv an der Weiterentwicklung unserer eigenen Kritikfähigkeit und der der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Fehler sehen wir als Chancen und nutzen sie konstruktiv.
- ▶ Unser Handeln ist zukunftsorientiert und auf Ergebnisse ausgerichtet.

DIE SECHS GRUNDSÄTZE ANHAND VON ALLTAGSBEISPIELEN

WIR sind uns unserer Rolle als Führungskraft und Vorbild bewusst

Selbstführung und Selbstreflexion sind wesentliche Grundlagen unseres Handelns.

- ▶ Ich nehme mir Zeit, mein Handeln aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten (Perspektivenwechsel).
- ▶ Ich mache mir bewusst, wie ich arbeite und welches Beispiel ich gebe.
- ▶ Ich reflektiere meine Motivation und mein Verhalten kontinuierlich.
- ▶ Ich bin mir bewusst, dass meine Handlungen, gewollt oder ungewollt, Wirkung und Orientierung für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten kann.

Als Vorbild leben wir unsere Führungsgrundsätze.

- ▶ Ich kenne die Führungsgrundsätze.
- ▶ Ich hinterfrage, inwieweit diese Grundsätze gut erfüllt werden.
- ▶ Ich arbeite daran, mein Führungsverhalten zu verbessern, wo es notwendig ist und hole mir dazu auch Unterstützung.
- ▶ Ich stehe dazu, nicht perfekt zu sein.

Wir begegnen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Empathie und zeigen Verständnis für ihr Handeln.

- ▶ Ich sehe vorrangig den „Menschen“, nicht die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter.
- ▶ Ich versetze mich in meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinein, um die Wirkung meiner Kommunikation, meines Handelns besser verstehen zu können.
- ▶ Verständnis geht vor Bewerten!

Wir stehen zu unseren Fehlern und entwickeln unsere Führungskompetenz kontinuierlich weiter.

- ▶ Ich betrachte Fehler als eine Chance und lerne daraus.
- ▶ Bevor ich die Fehler bei anderen sehe, versuche ich meinen Anteil daran zu erkennen und offenzulegen.
- ▶ Als Führungskraft lerne ich beständig.

WIR sorgen für wirkungsvolle Kommunikation und für vertrauensvolle Zusammenarbeit

- ▶ Ich achte darauf, wie ich etwas sage. Der Ton macht die Musik!
- ▶ Ich muss nicht perfekt sein und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nicht!
- ▶ Wenn ich Schwächen/Fehler meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkenne, versuche ich auch zu sehen, welche Stärken mit diesen verbunden sind.
- ▶ Ich behandle andere stets so, wie ich behandelt werden möchte.

Wir gehen respektvoll und fair miteinander um.

- ▶ Ich frage nach, bevor ich bewerte.
- ▶ Ich suche nach Lösungen, nicht nach Schuldigen.
- ▶ Wenn es mir schwerfällt, einen Konflikt anzusprechen, hole ich mir Unterstützung.

Wir nehmen Konflikte wahr und reagieren lösungsorientiert.

- ▶ Ich Sorge für regelmäßige Kommunikation untereinander.
- ▶ Ich stelle sicher, dass Spielregeln guter Kommunikation von allen eingehalten werden.
- ▶ Ich bin mir bewusst, dass das offene Wort die Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander ist.

Für Kommunikation und kooperatives Miteinander schaffen wir einen angemessenen Rahmen.

- ▶ Ich vermittele jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, ein wichtiger Teil des Teams zu sein.
- ▶ Durch aktives Informieren mache ich die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter zu Beteiligten, statt zu Betroffenen.
- ▶ Ich fördere die gemeinsame Reflexion, um unser Miteinander zu stärken.

Wir sorgen mit einer teamorientierten Arbeitsatmosphäre für ein „Wir“-Gefühl.

WIR treffen Entscheidungen und tragen Verantwortung

Wir handeln dienstleistungsorientiert nach innen und nach außen.

- ▶ Ich kenne und berücksichtige Bedürfnisse und Interessen von Bürgerinnen und Bürgern sowie von Kolleginnen und Kollegen – auch ämterübergreifend.
- ▶ Ich trage individuellen Besonderheiten Rechnung.
- ▶ Ich mache Verwaltungsentscheidungen transparent.

Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unserem Bereich vereinbaren wir Ziele und stellen die Zielerreichung sicher.

- ▶ Ich formuliere Ziele klar und verständlich und binde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Zielfindung mit ein.
- ▶ Ich Sorge für die zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen.
- ▶ Bei Bedarf passe ich die Ziele an die vorhandenen Ressourcen an.
- ▶ Ich unterstütze und überprüfe die Zielerreichung.

Wir steuern und beurteilen Leistung und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Verantwortungsbereich.

- ▶ Ich fordere und beurteile die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Verantwortungsbereich.
- ▶ Ich gebe den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeitnah und aufrichtig Rückmeldung, auch zu Fehlverhalten und Fehlleistung.
- ▶ Ich nutze meine Rückmeldung zur individuellen Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir gehen verantwortlich und wirtschaftlich mit den uns anvertrauten Ressourcen um.

- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource.
- ▶ Ich trage Verantwortung für die mir zur Verfügung gestellten Ressourcen.
- ▶ Ich treffe Entscheidungen über die mir anvertrauten Mittel.

WIR gehen fürsorglich und achtsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und uns selbst um

- ▶ Ich weiß, dass Gesundheit die Basis für die Erbringung unserer Arbeitsleistung ist.
- ▶ Ich achte auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Ich gehe bewusst mit meiner Gesundheit um.
- ▶ Ich reagiere, wenn ich ungünstige Entwicklungen erkenne.

Gesundheit ist für uns ein wichtiger Maßstab für den Umgang miteinander und mit uns selbst.

- ▶ Ich respektiere ein sachbezogenes „Nein“ meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Wenn es nötig ist, setze ich bewusst Grenzen und spreche diese direkt an.
- ▶ Ich respektiere Unterschiedlichkeiten und achte auf Fairness.
- ▶ Ich fördere damit einen konstruktiven Umgang mit Grenzen.

Im Rahmen unserer Verantwortung achten wir auf unsere eigenen Grenzen und respektieren die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- ▶ Ich gebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung durch klare Kommunikation und Weitergabe von Informationen.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich auf das, was ich sage, verlassen.
- ▶ Ich trage nach außen die Verantwortung für die Entscheidung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meines Bereiches.
- ▶ Die Fehler der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Verantwortungsbereich sind auch meine Fehler.

Wir geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch klare Orientierung, Verlässlichkeit und Rücken-deckung Sicherheit.

- ▶ Ich kenne die für die Zusammenarbeit relevanten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Ich informiere mich regelmäßig, in dem ich Fragen stelle und aufmerksam bin.
- ▶ Ich gehe lösungsorientiert mit persönlichen und gesundheitlichen Bedürfnissen um.

Wir berücksichtigen in unserem Führungshandeln persönliche und gesundheitliche Bedürfnisse.

WIR fördern und fordern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen sie in ihrer Entwicklung

Wir fördern, fordern und beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich.

- ▶ Ich mache die Ziele in meinem Bereich transparent.
- ▶ Ich beteilige die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in dem ich ihre Meinung einhole.
- ▶ Ich fördere und fordere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben.
- ▶ Ich unterstütze aktiv die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, nutzen und unterstützen wir.

- ▶ Ich führe mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedbackgespräche, um die Motive ihres Handelns zu verstehen.
- ▶ Ich nutze die Personalentwicklungsinstrumente der Landeshauptstadt Wiesbaden für die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Im Mittelpunkt der Förderung steht die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter, nicht deren Funktion.

Wir stärken die Eigenverantwortung und das Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglichen Gestaltungsspielräume.

- ▶ Ich gebe der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter in meinem Verantwortungsbereich Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung ihrer/seiner Arbeit sowie bei der Präsentation der Arbeitsergebnisse. Dadurch erhöhe ich die Identifikation mit unserem Arbeitsbereich.
- ▶ Durch Lob stärke ich das Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir delegieren Aufgaben verantwortungsvoll.

- ▶ Ich erkläre den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Ziel der delegierten Aufgabe.
- ▶ Ich delegiere Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsverantwortung und beachte dabei die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Ich trage die Führungsverantwortung der delegierten Aufgabe.

WIR schaffen einen Rahmen für konstruktive Lern- und Veränderungsprozesse

- ▶ Ich bin mir bewusst, dass aufrichtiges Feedback die Grundlage für Vertrauen und Entwicklung ist.
- ▶ Ich bin offen, zu erfahren, wie andere mich und mein Verhalten wahrnehmen und bewerten.
- ▶ Kritisches Feedback gebe ich nur unter vier Augen, in einem angemessenen Ton und einer angemessenen Form.

Wir kultivieren gegenseitiges und aufrichtiges Feedback.

- ▶ Ich nutze Kritik, um mich weiterzuentwickeln.
- ▶ Ich gebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig und differenziert konstruktive Rückmeldungen über Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung.
- ▶ Ich gehe mit Kritik vertrauensvoll um.

Wir arbeiten aktiv an der Weiterentwicklung unserer eigenen Kritikfähigkeit und der der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- ▶ Bei Fehlern ermutige ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lösungsorientiert vorzugehen.
- ▶ Ich unterstütze die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei individuellen Veränderungs- und Lernprozessen.
- ▶ Ich ermutige die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Neues auszuprobieren.

Fehler sehen wir als Chancen und nutzen sie konstruktiv.

- ▶ Ich denke und handle in übergreifenden Zusammenhängen und erläutere diese.
- ▶ Mein Handeln wird von einem positiven Zukunftsbild geleitet.
- ▶ Ich berücksichtige frühzeitig gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie den demografischen Wandel und entwickle daraus Visionen.

Unser Handeln ist zukunftsorientiert und auf Ergebnisse ausgerichtet.

IMPRESSUM

Herausgeber: Personalamt der Landeshauptstadt Wiesbaden | Gestaltung: Wiesbaden Congress & Marketing GmbH | Fotos: Titel_cyano66, S. 7_hobo_018, S. 9_Ridofranz, S. 11_fizkes, S. 13_dolgachov, S. 15_monkeybusinessimages, S. 17_oneinchpunch – iStock / Getty Images Plus, S. 3_Wiesbaden Congress & Marketing GmbH, S. 5, 6, 8, 10, 12, 14, 16_Shutterstock.com | Druck: Druck-Center der Landeshauptstadt Wiesbaden | Stand: Oktober 2021