

Leitgedanken  
zur  
**Führung**  
und  
**Zusammenarbeit**  
im

**Zentrum Bayern Familie und Soziales**

Mai/2015

## **Führung und Zusammenarbeit**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Rechtliche Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Führung .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Teamstruktur .....</b>	<b>6</b>
<b>5. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Zusammenarbeit .....</b>	<b>8</b>
<b>7. Qualifizierung .....</b>	<b>8</b>
<b>8. Fürsorge .....</b>	<b>8</b>
<b>9. In-Kraft-Treten .....</b>	<b>9</b>

## **Führung und Zusammenarbeit**

### **1. Einleitung**

Die allgemeine Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in Bayern (Stichwort: Montgelas 3.0) stellt auch das ZBFS vor die Aufgabe, seine Organisation neu zu strukturieren, die Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen zu optimieren und die persönliche und berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie deren Kompetenzen zu fördern. Dieses Ziel setzt das Engagement und die Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten voraus.

Im laufenden Gestaltungs- und Veränderungsprozess kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu, sollen sie doch durch ihr Vorbild und ihre Personalführung treibende Kraft der Reformen sein.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind grundsätzlich in alle Entscheidungen einzubeziehen. Sie sind Teil der dezentralen kooperativen Führungsstruktur. Der Erfolg des Teams hängt von jedem einzelnen Mitglied ab.

### **2. Rechtliche Grundlagen**

2.1 Organisation, Funktion und Zuständigkeiten legen der Organisationsplan (OrgPI-ZBFS) und die Geschäftsordnung (GO-ZBFS) fest.

2.2 Diese Leitgedanken ergänzen diese Festlegungen und geben für das Verhalten der Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen klare Ziele vor.

### **3. Führung**

3.1 Oberste Richtschnur sind die „Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung“ (vgl. Art. 6 Abs. 2 OrgPI-ZBFS). Alle Führungskräfte sind den damit verfolgten Zielen verpflichtet.

3.2 Die Führungskräfte tragen die Verantwortung für eine erfolgreiche und wirtschaftliche Wahrnehmung der Aufgaben und die Funktionsfähigkeit ihrer Organisationseinheit. Sie sollen Kompetenzen möglichst weitgehend delegieren und im Rahmen des Informationsmanagements die Chancen der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)

nutzen.

- 3.3 Ein wichtiges Element der modernen Führung ist das Steuern mit Zielen (Kontraktmanagement). Erforderlich sind der ergebnisorientierte Abschluss von Zielvereinbarungen auf allen Ebenen (vgl. Art. 8 Abs. 3 bis 7 OrgPI-ZBFS). Ziele sollen grundsätzlich so bestimmt werden, dass ihr Erreichen realistisch ist und ihre Vorgabe damit motivierend wirkt.

Eine Zielformulierung nennt

- die Beteiligten  
(Wer)
- das angestrebte Ergebnis- oder Prozessziel mit nachprüfbarer Qualitätsdefinition  
(Was)
- die Zeitvorgaben für Zwischenziele und Resultate  
(Wann)

Sie soll darüber hinaus

- den Mitteleinsatz, speziell Personaleinsatz und die Kosten  
(Wie)
- die definierte Vorgehensweise, Methodik und das Verfahren  
(Wodurch)

bezeichnen.

- 3.4 Von anlassbezogenen Gesprächen abgesehen führen die unmittelbaren Vorgesetzten wenigstens im 2-Jahres-Turnus ein Gespräch mit jedem ihrer Mitarbeiter bzw. jeder ihrer Mitarbeiterinnen. Das Nähere ist im Hauptteil des Personalentwicklungskonzepts und im Leitfaden „Mitarbeitergespräch“ festgehalten.

- 3.5 Als Instrument der Führungskultur werden anonym und auf freiwilliger Basis Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Sie sollen ein Feedback über die Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen ergeben. Die Befragungsergebnisse sind mit dem Ziel, konkrete Veränderungsprozesse einzuleiten, bei einer Führungskräfte tagung zu erörtern und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in geeigneter Weise bekannt zu geben.

- 3.6 Führungskräfte fördern die Kommunikation durch regelmäßige Besprechungen und ei-

nen ständigen Informationsaustausch.

### 3.7 Eine gute Führungskraft

... trifft Entscheidungen

- weicht Problemen nicht aus, entscheidet zeitnah
- steht zu Entscheidungen und setzt sie um
- bezieht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein
- hat Überblick über die Arbeitssituation
- besitzt überdurchschnittliche Sachkenntnis
- kann „Nein“ sagen

... sieht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Menschen und misst sie nicht nur an der Leistung

- lobt und schätzt wert
- setzt nach Fähigkeiten ein, berücksichtigt dabei Stärken und Schwächen
- setzt sich auseinander und sieht deren Einbindung in die Teams
- hat ein offenes Ohr für Probleme und Sorgen auch außerhalb des Arbeitsumfeldes und berücksichtigt diese
- ist ansprechbar für Fortbildungswünsche und berufliches Fortkommen

... pflegt einen guten Umgangsstil

- ist diskret
- führt Gespräche offen
- lässt keinen als Verlierer aussehen
- stellt nicht bloß
- übt konstruktive Kritik
- spottet nicht
- setzt niemanden allgemeiner Belustigung aus
- argumentiert rhetorisch fair
- sucht gute Gesprächssituationen
- ist selbstbeherrscht

... übernimmt Verantwortung

- geht mit Belastungen realistisch um
- hält Zusagen ein
- steht loyal zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Führungskräften – auch

nach außen

- kümmert sich bei neuen Aufgaben um die Umsetzung, hakt bei Hindernissen nach und sorgt für Aufklärung
- informiert sich über den aktuellen Stand und bespricht nach
- verantwortet und vertritt Entscheidungen
- ist in das Gesamtgebilde eingebunden

... gibt Orientierung und hat eine positive Einstellung

- setzt richtige Prioritäten
- „jammert“ nicht und ist leistungsbereit
- ist Vorbild
- kann Sinn vermitteln und Zusammenhänge erklären
- schaut über den „Tellerrand“
- erkennt hohe Arbeitsbelastung
- reagiert positiv auf Veränderungen

... ist offen für Kritik und Ideen

- erschließt Potenziale
- schafft eine offene Atmosphäre, die zum Mitdenken anregt

... schafft klare Verhältnisse

- bleibt in ihrem Handeln schlüssig
- hat klare Regeln im Umgang mit Anderen
- schafft genaue Zuständigkeiten
- definiert Anforderungen und Erwartungen

#### **4. Teamstruktur**

4.1 Organisatorisches Kernelement ist das Team (vgl. Art. 3 Abs. 4 OrgPI-ZBFS). Die Teamorganisation bietet die besten Voraussetzungen für eine unternehmensähnliche, dezentrale Führungsstruktur. Der Erfolg des Teams hängt von jedem Teammitglied ab. Ziel- und produktorientiertes Denken und Handeln soll die Arbeitsergebnisse optimieren.

4.2 Der Teamleiter bzw. die Teamleiterin sind weisungsbefugte Vorgesetzte. Das Fehlen weiterer Hierarchieebenen lässt eine verstärkte Delegation fachlicher Kompetenzen auf die Teammitglieder zu. Ihnen soll ein möglichst großer Spielraum eingeräumt werden, sich frei über die Wahl der Mittel und zwischen Handlungsalternativen zu entscheiden.

- 4.3 Die erweiterten Kompetenzen des einzelnen Teammitglieds sollen die Zusammenarbeit im Team fördern. Die Teamstruktur erleichtert die Vertretung und bietet Chancen, die Motivation der Teammitglieder zu erhöhen.

## 5. **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**

Eine möglichst weitgehende Delegation der Produktverantwortung und fachlichen Entscheidungsbefugnis erhöht die Verantwortlichkeit, die sich mit folgenden Erwartungen beschreiben lässt:

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

- denken mit, beraten und unterstützen die Führungskräfte,
- weisen die Führungskräfte auf bedeutsame Umstände unverzüglich hin,
- handeln und entscheiden im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben und Befugnisse eigenverantwortlich,
- nutzen die insbesondere mit der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) verbundenen Möglichkeiten eigenständig,
- verantworten den erfolgreichen Einsatz technischer Arbeitsmittel und Arbeitstechniken,
- sind offen für Veränderungen und Verbesserungen,
- beweisen ein besonderes Produkt- und Kostenbewusstsein und wählen jeweils die wirtschaftlichste Erledigungsform,
- tragen durch Vorschläge und konstruktive Kritik – auch Selbstkritik - zur Qualitätssicherung und Verfahrensoptimierung bei,
- informieren ihre Führungskräfte über Stand und Entwicklung Ihres Aufgabenbereichs,
- passen ihre Kenntnisse laufend den Anforderungen ihrer Aufgaben und Verantwortung an und schauen über den „Tellerrand“,
- machen die Führungskräfte frühzeitig darauf aufmerksam, wenn ihre Arbeitsbelastung eine zeitgerechte Aufgabenerledigung erschwert. Gleiches gilt für den Fall, dass sich ihre Aufgaben vorübergehend oder auf Dauer mindern und deshalb ihre Arbeitskraft nicht mehr voll in Anspruch genommen wird.

## **6. Zusammenarbeit**

6.1 Die Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten teamorientiert, kooperativ und vertrauensvoll zusammen (vgl. Art. 9 OrgPI-ZBFS). Sie berücksichtigen dabei über das spezifische Produktgruppeninteresse hinaus die Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns und die Gesamtinteressen des ZBFS.

6.2 Konflikte innerhalb einer Hierarchieebene oder zwischen verschiedenen Ebenen hemmen das Erreichen gesteckter Ziele. Sie binden Ressourcen und belasten das Arbeitsklima. Der Vermeidung bzw. Minimierung von Konflikten kommt deshalb oberste Priorität zu. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist eine offene und effiziente Kommunikation.

Konflikte sind möglichst schnell beizulegen. Als gängige Methoden der Konfliktlösung kommen insbesondere die Vermittlung (Mediation) und die Schlichtung in Betracht. Können Konflikte weder durch die Beteiligten noch einen hinzugezogenen Vermittler oder Schlichter beigelegt werden, hat der jeweils nächsthöhere gemeinsame Vorgesetzte zu entscheiden.

6.3 Diese Zusammenarbeit zielt darauf ab, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben, ihre Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft und ihre Selbstständigkeit zu fördern.

## **7. Qualifizierung**

Der Qualifizierung als Führungskraft kommt besondere Bedeutung zu. Führungskräfte sollen an einschlägigen Seminaren zur Stärkung der sozialen Kompetenz und der Führungstechniken teilnehmen. Näheres findet sich im Hauptteil des Personalentwicklungskonzepts.

## **8. Fürsorge**

8.1 Die Führungskräfte sind gefordert, für ein Arbeitsumfeld zu sorgen, in dem sich Leistung und Arbeitszufriedenheit positiv entwickeln können. Hierzu tragen die Teamstruktur, die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit und ein ausgewogenes Qualifizierungsangebot bei.

8.2 Zur Vermeidung gesundheitlicher Beeinträchtigungen müssen Verwaltungsstruktur, Führungsverhalten und Arbeitsbelastung so im Einklang stehen, dass die Mitarbeiter weder

qualitativ noch quantitativ über- oder unterfordert sind.

Jeder Arbeitsplatz soll modernen und ergonomischen Anforderungen entsprechen.

- 8.3 Die Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen über die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Angehöriger des öffentlichen Dienstes in Bayern (Teilhaberichtlinien) in der jeweils gültigen Fassung ist zu beachten.

## **9. In-Kraft-Treten**

Dieser Leitfaden tritt am 01.06.2015 in Kraft und ersetzt den Leitfaden für Führung, Kooperation und Personalmanagement vom 29.03.2007.

Bayreuth, den 19.05.2015

Dr. Norbert Kollmer  
Präsident