

# Führungsgrundsätze



[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com) · 389344402

## **Führung bedeutet Verantwortung zu tragen.**

Gesundheits<sup>1</sup>- 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.

---

<sup>1</sup> 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.

Führungsarbeit wird anhand von Ergebnissen bewertet. Dabei werden ~~der~~ 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.

## **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:



www.shutterstock.com · 95030080

- Selbstführung und Selbstreflexion sind wesentliche Grundlagen unseres Handelns.
- Als Vorbild leben wir unsere Führungsgrundsätze.

**WIR** sind uns unserer Rolle als Führungskraft und Vorbild bewusst

- Wir begegnen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Empathie und zeigen Verständnis für ihr Handeln.
- Wir stehen zu unseren Fehlern und entwickeln unsere Führungskompetenz kontinuierlich weiter.



www.shutterstock.com · 406405516

- Wir gehen respektvoll, wertschätzend und fair miteinander um.
- Wir nehmen Konflikte wahr und reagieren lösungsorientiert.

## **WIR** sorgen für wirkungsvolle Kommunikation und für vertrauensvolle Zusammenarbeit

- Für Kommunikation und kooperatives Miteinander schaffen wir einen angemessenen Rahmen.
- Wir sorgen mit einer teamorientierten Arbeitsatmosphäre für ein „Wir“-Gefühl.



www.shutterstock.com · 138843497

- Wir handeln dienstleistungsorientiert nach innen und außen.
- Mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbaren wir Ziele und stellen die Zielerreichung sicher.

## **WIR** treffen Entscheidungen und tragen Verantwortung

- Wir steuern und beurteilen Leistung und Verhalten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir gehen verantwortlich und wirtschaftlich mit den uns anvertrauten Ressourcen um.





www.shutterstock.com · 152884685

- 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 unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**WIR** gehen fürsorglich und achtsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und uns selbst um

- Wir geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch klare Orientierung, Verlässlichkeit und Rückendeckung Sicherheit.
- Wir berücksichtigen in unserem Führungshandeln persönliche und gesundheitliche Bedürfnisse.





www.shutterstock.com · 299846063

- Wir fördern, fordern und beteiligen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich.
- Die Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, nutzen und unterstützen wir.

## **WIR** fördern und fordern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen sie in ihrer Entwicklung

- Wir stärken die Eigenverantwortung und das Selbstbewusstsein unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglichen ihnen Gestaltungsspielräume.
- Wir delegieren Aufgaben verantwortungsvoll.



www.shutterstock.com · 283263380

- Wir kultivieren gegenseitiges und aufrichtiges Feedback.
- Wir arbeiten aktiv an der Weiterentwicklung unserer eigenen Kritikfähigkeit und der unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## **WIR** schaffen einen Rahmen für konstruktive Lern- und Veränderungsprozesse

- Fehler sehen wir als Chancen und nutzen sie konstruktiv.
- Unser Handeln ist zukunftsorientiert und auf Ergebnisse ausgerichtet.

*Wir sind nicht nur verantwortlich für das was wir tun,  
sondern auch für das, was wir nicht tun.“  
(Jean-Baptiste Molière)*

## **Orientierungshilfen**

**für gutes Führungsverhalten  
anhand der sechs Kernaussagen  
zum Selbstverständnis der Führungskräfte**

**= Führungsgrundsätze**

# **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 fordere aktiv Rückmeldung zu meinem Führungsverhalten von anderen ein.
- Ich mache mir bewusst, wie ich arbeite und welches Beispiel ich gebe.
- Ich reflektiere meine Motivation und mein Verhalten kontinuierlich.

## **Als Vorbild leben wir unsere Führungsgrundsätze.**

- Ich kenne die Führungsgrundsätze.
- Ich hinterfrage mich und andere, inwieweit ich diese Grundsätze gut erfülle.
- Ich versuche, mein Führungsverhalten zu verbessern, wo es notwendig ist und hole mir dazu auch Unterstützung.
- Ich stehe dazu, nicht perfekt zu sein.

## **Wir begegnen unseren 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 bin mir bewusst, dass ich Fehler mache. Schlimm ist es, sie zu übergehen.
- 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

## **Wir gehen respektvoll, wertschätzend und fair miteinander um.**

- Ich behandle andere stets so, wie ich behandelt werden möchte.
- 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.

## **Wir nehmen Konflikte wahr und reagieren lösungsorientiert.**

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

## **Für Kommunikation und kooperatives Miteinander schaffen wir einen angemessenen Rahmen.**

- 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.

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

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



# **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 unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

- Ich fordere und beurteile die Leistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeitnah und aufrichtig Rückmeldung, auch zu Fehlverhalten und Fehlleistung.
- Ich nutze meine Rückmeldung zur individuellen Personalentwicklung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

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

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind meine 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 unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und uns selbst um

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

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

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

- Ich respektiere ein angemessenes „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.

## **Wir geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch klare Orientierung, Verlässlichkeit und Rückendeckung Sicherheit.**

- Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung durch klare Kommunikation und Weitergabe von Informationen.
- Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich auf das, was ich sage, verlassen.
- Ich trage nach außen die Verantwortung für die Entscheidung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die Fehler meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auch meine Fehler.

## **Wir berücksichtigen in unserem Führungshandeln persönliche und gesundheitliche Bedürfnisse.**

- Ich kenne die für die Zusammenarbeit relevanten Bedürfnisse meiner 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** fördern und fordern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen sie in ihrer Entwicklung

**Wir fördern, fordern und beteiligen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich.**

- Ich mache die Ziele in meinem Bereich transparent.
- Ich beteilige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in dem ich ihre Meinung einhole.
- Ich fördere und fordere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben.
  
- **Die Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, nutzen und unterstützen wir.**
- Ich führe mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedbackgespräche, um die Motive ihres Handelns zu verstehen.
- Ich nutze die Personalentwicklungsinstrumente der Landeshauptstadt Wiesbaden für die individuelle Förderung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Im Mittelpunkt der Förderung steht die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter, nicht deren Funktion.

## **Wir stärken die Eigenverantwortung und das Selbstbewusstsein unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglichen Gestaltungsspielräume.**

- Ich beziehe meine Mitarbeiterin bzw. meinen Mitarbeiter bei der Umsetzung unserer Ziele aktiv ein.
- Ich gebe meiner Mitarbeiterin bzw. meinem Mitarbeiter Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung ihrer/seiner Arbeit sowie bei der Präsentation der Arbeitsergebnisse.
- Durch Lob stärke ich das Selbstbewusstsein meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Dadurch trage ich zur Freude und Identifikation bei.

## **Wir delegieren Aufgaben verantwortungsvoll.**

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

# **WIR** schaffen einen Rahmen für konstruktive Lern- und Veränderungsprozesse

## **Wir kultivieren gegenseitiges und aufrichtiges Feedback.**

- Ich bin mir bewusst, dass aufrichtiges Feedback die Grundlage für Vertrauen und Entwicklung ist.
- Ich bin interessiert, zu erfahren, wie andere mich und mein Verhalten wahrnehmen und bewerten.
- Ein kritisches Feedback gebe ich nur so, wie ich es auch erhalten möchte.
- Kritisches Feedback gebe ich nur unter vier Augen, in einem angemessenen Ton und einer angemessenen Form.

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

- Ich nutze Kritik, um mich weiterzuentwickeln.
- Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig und differenziert konstruktive Rückmeldungen über Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung.
- Ich äußere Kritik wertschätzend und nur unter vier Augen.
- Ich gehe mit Kritik vertrauensvoll um.



## **Fehler sehen wir als Chancen und nutzen sie konstruktiv.**

- Bei Fehlern ermutige ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lösungsorientiert vorzugehen.
- Ich unterstütze meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei individuellen Veränderungs- und Lernprozessen.
- Ich ermutige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sinnvollen Veränderungen.

## **Unser Handeln ist zukunftsorientiert und auf Ergebnisse ausgerichtet.**

- Ich vermittele meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Sinn meines/unseres Handelns.
- Ich denke und handele 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.