

PERSONALABTEILUNG

*Leitlinien für  
Zusammenarbeit und  
Personalführung  
beim LWL*



Landschaftsverband  
Westfalen-Lippe

Redaktion: Projektgruppe Personalentwicklung  
Fotonachweis: „MAURITIUS Die Bildagentur“ 03225714  
Satz: LWL, Büro für Satztechnik  
Druck: Druckerei Burlage

Anschrift:  
Landschaftsverband Westfalen-Lippe  
Personalabteilung  
48133 Münster  
© 2001 Landschaftsverband Westfalen-Lippe

*Leitlinien für*  
***Zusammenarbeit und***  
***Personalführung***  
*beim LWL*

Vorwort . . . . . 5

Zusammenarbeit und Personalführung . . . . . 6

Leitlinien

1. Planung und Koordination . . . . . 8

2. Information . . . . . 9

3. Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und  
Verantwortung . . . . . 10

4. Zielvereinbarungen / Zielerreichungsüberprüfung . . . . . 11

5. Entwicklung und Förderung . . . . . 12

6. Entscheidungen . . . . . 13

7. Rückmeldungen . . . . . 14

8. Konfliktbewältigung . . . . . 15

9. Einarbeitung . . . . . 16

Februar 2001

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

der LWL ist dabei, sich zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen für die Region Westfalen-Lippe zu entwickeln. Voraussetzung dazu sind qualifizierte, motivierte und eigenverantwortlich arbeitende Beschäftigte. Um dieses systematisch zu fördern, wurde im Februar 2000 das Projekt „Personalentwicklung im Landschaftsverband Westfalen-Lippe“ (PE-Projekt) gestartet. Im Rahmen dieses Projektes, das alle Abteilungen, Einrichtungen, Dienststellen und den Gesamtpersonalrat einschließt, sind im Laufe des vergangenen Jahres die nun vorliegenden „Leitlinien für Zusammenarbeit und Personalführung beim LWL“ (Personalführungsleitlinien) erarbeitet worden.

Mit der Inkraftsetzung der Personalführungsleitlinien am 01.03.2001 ist aber nur ein erster Schritt gemacht. Entscheidend ist die Umsetzung in die Praxis. Dafür gibt es zwei Ansätze. Zum einen werden im Rahmen des Projektes zu bestimmten Themen Instrumente entwickelt, die für alle Abteilungen, Einrichtungen und Dienststellen gelten sollen. Dies sind zum Beispiel die Einführung eines Führungskräfte-Feedbacks sowie die Einführung von Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Gesprächen und Zielvereinbarungen, mit deren Umsetzung noch im Jahr 2001 begonnen werden soll. Darüber hinaus sind die Abteilungen, Einrichtungen und Dienststellen aber auch selber aufgefordert, aktiv die Umsetzung der Personalführungsleitlinien voranzutreiben. Die Dezernentin und die Dezernenten haben dazu vereinbart, dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Dezernate über die Personalführungsleitlinien informieren und Maßnahmen zur Umsetzung planen. Die Personalabteilung unterstützt die Umsetzung durch gezielte Fortbildungs- und Coaching-Angebote, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Abteilungen, Einrichtungen und Dienststellen bei Bedarf genutzt werden können und auf die an dieser Stelle nochmal besonders hingewiesen wird.

Die Einführung und Umsetzung einer effektiven und systematischen Personalentwicklung kann aber nur dann Erfolg haben, wenn alle Beschäftigten, insbesondere aber unsere Führungskräfte ihren Teil dazu beitragen. Deshalb unsere Bitte:

Nutzen Sie die Chancen, die sich aus diesem Projekt ergeben!



Wolfgang Schäfer  
Direktor des  
Landschaftsverbandes  
Westfalen-Lippe



Rainer John  
Landesrat



Annette Traud  
Vorsitzende des  
Gesamtpersonalrates

### **Ziele**

Der Dienstleister LWL braucht das eigenverantwortliche Engagement aller Beschäftigten, um seine Leistungen fachlich kompetent, kundenorientiert und wirtschaftlich erbringen zu können, sowie deren partnerschaftliche und kollegiale Zusammenarbeit. Er verlangt eine überzeugende sowie auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Personalführung.

Gleichzeitig erwartet er, dass seine Beschäftigten leistungsbereit sind und immer wieder versuchen ihre Arbeit zu verbessern. Alle verfolgen gemeinsam das Ziel, sehr gute Dienstleistungen zu erbringen. Dies kann nur durch eine faire, offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beschäftigten gelingen. Aus diesem Grund ist es für alle wichtig, ihr Verhalten kritisch zu überprüfen und zu persönlichen Veränderungen bereit zu sein.

Die Personalführungsleitlinien formulieren angestrebte Ideale und müssen im Arbeitsalltag des LWL gelebt werden - gerade dann, wenn die berufliche Wirklichkeit mit den Zielsetzungen noch nicht übereinstimmt.

Alle Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung im LWL orientieren sich an diesen Leitlinien.

### **Rahmenbedingungen**

Die Leitlinien für Zusammenarbeit und Personalführung beziehen sich auf das „Leitbild für den LWL“ und konkretisieren es. Sie formulieren Werte und Einstellungen für den Umgang aller Beschäftigten miteinander. Inhaltlich richten sie sich stärker an die Aufgabenwahrnehmung und das Verhalten der Führungskräfte. Allerdings sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gleichem Maße gefordert zur kooperativen Zusammenarbeit beizutragen.

Führungskräfte nehmen neben fachlichen Aufgaben gleichrangig Aufgaben der Personalführung wahr. Personalführung bedeutet eine besondere Form der Zusammenarbeit. Sie ergibt sich aus der Notwendigkeit, unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten zu koordinieren und die Ziele im jeweiligen Aufgabenbereich zu erreichen.

Neben den Fähigkeiten sind gesundheits- und altersbedingte Erfordernisse zu beachten. Außerdem sind die verschiedenen Interessen, Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen, sofern sich diese mit den Zielen des LWL vereinbaren lassen. Zu diesen Zielen gehört ein gleichstellungsorientiertes Verhalten aller Beschäftigten. Dies beinhaltet das Selbstverständnis, sich auch an Teilzeitbeschäftigung und einer nicht durchgängigen Erwerbsbiographie zu orientieren und hierfür Problembewusstsein, Lern- und Veränderungsbereitschaft zu entwickeln.

Darüber hinaus schafft der LWL chancengerechte Arbeitsstrukturen sowie Rahmenbedingungen zur Optimierung der Arbeitsgestaltung. Sichtbar wird dieses z. B. bei den Bemühungen, Familienleben und Berufstätigkeit zu vereinbaren, Teilzeitbeschäftigung zu ermöglichen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitsouveränität zu fördern, die Arbeitsorganisation durch Telearbeit zu flexibilisieren und sich für die Belange von schwerbehinderten Beschäftigten einzusetzen.

Führungskräfte sind nur dann glaubwürdig und überzeugend, wenn sie die Leistungsstandards und Verhaltensweisen, die sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten, selbst erbringen und vorleben.

Führungskräfte im Sinne dieser Leitlinien sind alle Beschäftigten des LWL, denen Personalverantwortung zukommt. Personalverantwortung trägt, wer zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben fachlichen auch dienstliche Weisungen erteilt sowie deren persönliche Belange berücksichtigt und diese ggf. gegenüber Dritten vertritt. Führungskräfte können demnach sein:

- Dezernats- und Referatsleitung
- Referenten/innen
- Sachgebietsleitung
- Gruppenleitung
- Stationsleitung
- Abteilungsleitung
- Stationsarzt/-ärztin
- Betriebsleitung
- Werkleitung

## 1. Planung und Koordination

**Die Führungskraft plant und koordiniert die Aufgabenerfüllung in ihrem Verantwortungsbereich gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

Die Führungskraft plant die Arbeitsorganisation gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie koordiniert die zu erfüllenden Aufgaben und prüft, ob andere Abteilungen, Dienststellen, Einrichtungen, Beschäftigtengruppen oder Dritte zu beteiligen oder zu informieren sind. Sie plant zukunftsorientiert voraus, wobei sie Umfeldbedingungen, Chancen und Risiken realistisch abschätzt. Es ist ihre Aufgabe, unterschiedliche Auffassungen zusammenzuführen sowie gegensätzliche fachliche oder personelle Interessen unter Berücksichtigung des übergeordneten Gesamtinteresses des LWL auszugleichen.

Bietet sich Teamarbeit an, ist sie bevorzugt zu nutzen. Bei komplexen und fachübergreifenden Aufgaben sind diese bevorzugt als Projekte durchzuführen.

## 2. Information

**Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren sich gegenseitig, frühzeitig und umfassend, um so eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.**

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nur dann ihre Aufgaben zielgerichtet erfüllen und alle erforderlichen Entscheidungen treffen, wenn sie umfassend und rechtzeitig die dazu notwendigen Informationen erhalten. Der partnerschaftliche Informationsaustausch aller Beschäftigten untereinander ist eine wichtige Voraussetzung, um erfolgreich zu arbeiten. Hierdurch werden Zusammenhänge verständlich und die Zusammenarbeit erleichtert.

Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Belange, die deren Aufgaben und Arbeitsbereich unmittelbar betreffen. Darüber hinaus geben sie Informationen über organisatorische, verbandspolitische und aufgabenübergreifende Themen weiter, die es ermöglichen, die Arbeit in umfassendere Zusammenhänge einzuordnen. Einzubeziehen sind auch diejenigen, die wegen einer Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit oder der Wahrnehmung von Außenterminen nicht ständig am Arbeitsplatz erreichbar sind. Für beurlaubte Beschäftigte gelten besondere Informationsrechte, die im Einzelnen im Gleichstellungsplan beschrieben sind.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Recht auf Information. Sie sind aber gleichermaßen verpflichtet, sich selbständig über die Sachverhalte und Entwicklungen ihres Arbeitsbereiches zu informieren. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter informiert ihre oder seine Führungskraft so umfassend, dass diese die für eine Entscheidung wichtigen Tatsachen kennt.

### **3. Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung**

**Führungskräfte fördern durch Delegation selbständiges Handeln, Leistungswillen, Kreativität, Verantwortungsgefühl und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Delegation ist die Übertragung eindeutig abgegrenzter Aufgaben, der zu ihrer Wahrnehmung erforderlichen Kompetenzen und der daraus resultierenden Verantwortung im Rahmen festgelegter Arbeitsplatzwertigkeiten. Sie orientiert sich an den fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und darf diese weder unter- noch überfordern.

Jede Führungskraft hat die Arbeit gerecht und nachvollziehbar zu verteilen und die Aufgabenstellung transparent zu gestalten. Sie ist verantwortlich dafür, dass Aufgaben eindeutig definiert und klar abgegrenzt sind und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die erforderlichen Handlungsmöglichkeiten zur abschließenden Aufgabenerledigung verfügen.

Die Übernahme von Aufgaben verpflichtet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, die damit verbundenen Kompetenzen zu nutzen, selbständig zu entscheiden und dies eigenverantwortlich zu vertreten.

Um Unsicherheiten zu vermindern, unterstützt die Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erledigung delegierter Aufgaben. Nur in begründeten Ausnahmefällen darf eine delegierte Aufgabe zurückgegeben oder zurückgenommen werden.

## 4. Zielvereinbarungen/Zielerreichungsüberprüfung

**Führungskräfte entwickeln und vereinbaren zusammen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Leistungsziele und überprüfen, ob diese auch erreicht werden.**

Zielvereinbarungen sowie Zielerreichungsüberprüfung ermöglichen eine ergebnisorientierte Steuerung. Die Leistungsziele leiten sich dabei aus dem Leitbild des LWL und den für den bestimmten Arbeitsbereich geltenden Zielen ab.

Zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern sind regelmäßig Zielvereinbarungen zu treffen, wodurch die zu erbringende Leistung transparent wird. Ist die zu erbringende Leistung bereits eindeutig festgelegt, kann sich die Zielvereinbarung auf Schwerpunktsetzungen, Prioritäten und ergänzende Erwartungen beschränken. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ihre Ideen, Erfahrungen und Kenntnisse einbringen.

Ziele müssen objektiv erreichbar sein. Sie dürfen nicht überfordern, sondern sollen herausfordern. Sie müssen klar und eindeutig formuliert sein. Sie umfassen auch Absprachen über die dafür erforderlichen Mittel und Rahmenbedingungen. Ziele sollen möglichst messbar, d. h. in überprüfbarer Form festgelegt sein. Es wird im Wesentlichen das WAS und WANN vereinbart. Für das WIE sollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gestaltungsspielräume eingeräumt werden.

Die Zielerreichungsüberprüfung verfolgt ausschließlich den Zweck die Zielerreichung festzustellen. Durch eine regelmäßige Zielerreichungsüberprüfung können Führungskräfte ihre Steuerungsfunktion effektiv wahrnehmen und bei Bedarf in den Prozess eingreifen sowie ggf. Zielkorrekturen vornehmen.

Die Zielerreichungsüberprüfung erstreckt sich auf die Quantität und die Qualität der Ergebnisse sowie auf die Einhaltung der verabredeten Mittel und Rahmenbedingungen. Ergibt sich hierbei, dass Ziele objektiv nicht erreicht werden konnten, weil Bedingungen eingetreten sind, die von den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern nicht zu beeinflussen waren, hat dies keine negativen Auswirkungen auf diese. Die Zielerreichungsüberprüfung ist nicht als umfassende oder ständige Kontrolle des Arbeitsprozesses zu gestalten, sondern es soll regelmäßig festgestellt werden, ob die Verabredungen eingehalten werden.

### 5. Entwicklung und Förderung

#### **Jede Führungskraft fördert die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Arbeitsfreude und Arbeitserfolg hängen entscheidend davon ab, inwieweit die den Beschäftigten übertragenen Aufgaben deren Qualifikationen, Fähigkeiten und Erwartungen entsprechen.

Der Führungskraft obliegt die systematische und gezielte Förderung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deren Leistungen und Fähigkeiten dürfen dabei nicht nur vor dem Hintergrund des derzeitigen Verantwortungsbereichs gesehen werden. Entwicklungswege und Veränderungsmöglichkeiten sind auch über den jeweiligen Arbeitsbereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinaus aufzuzeigen und zu fördern.

Diese individuelle Förderung funktioniert nur durch partnerschaftliches Zusammenwirken von Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Führungskraft und findet ihren Ausdruck in der Vereinbarung persönlicher Entwicklungsziele für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für beide Seiten verbindlich sind und deren Umsetzung auch nachgehalten werden soll. Führungskräften kommt hierbei die entscheidende Aufgabe zu, die Persönlichkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Aus-, Fort- und Weiterbildung und durch berufliche Entwicklung entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu fördern. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, sich aktiv an der eigenen Weiterentwicklung zu beteiligen. Der LWL erwartet, dass jede/jeder Einzelne bereit ist, sich neuen Aufgaben zu stellen und Neues zu erlernen sowie sich zu bemühen, den eigenen Schwächen entgegenzuwirken und eigene Stärken weiterzuentwickeln.

## 6. Entscheidungen

### **Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen sich beiderseitig an Entscheidungsprozessen.**

Innerhalb ihres abgegrenzten Verantwortungsbereiches entscheiden die einzelnen Beschäftigten selbständig. Diese Entscheidungen sind angemessen zu erläutern und zu begründen, damit der Verlauf und das Ergebnis des Entscheidungsprozesses nachvollziehbar sind. Hierfür sind Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen verantwortlich.

Entscheidungen, die sich aus der Führungsverantwortung ableiten, bleiben Führungskräften vorbehalten. Sie beteiligen jedoch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen ihrer Kenntnisse und Erfahrungen rechtzeitig an Entscheidungen, die diese selbst oder ihren Aufgabenbereich betreffen. Hierzu fordern die Führungskräfte zum Meinungsaustausch und zu Lösungsvorschlägen auf, um gemeinsam die Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten.

Insbesondere dann, wenn die Beiträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden, hat die Führungskraft ihre Entscheidung zu erläutern.

## 7. Rückmeldungen

**Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter geben sich gegenseitig Rückmeldungen, um die Arbeitsmethoden, Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse zu verbessern.**

Durch Rückmeldungen findet die eigene Arbeit Beachtung. Sie sind für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen wichtig. Deshalb ist es für alle Beschäftigten Pflicht und Chance, sich mit entsprechenden Hinweisen und Anregungen auseinanderzusetzen.

Anerkennung kann z. B. durch Lob, Aufmerksamkeit oder Dank zum Ausdruck gebracht werden. Kritik soll der zielorientierten Leistungsverbesserung oder Verhaltensänderung dienen. Daher ist sie zukunftsorientiert und konstruktiv zu führen. Kritik muss unmittelbar, offen, direkt, fair und sachorientiert sein. Sie ist keine Einbahnstraße und wird sowohl von der Führungskraft als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geäußert. Wer kritisiert wird, muss die Gelegenheit haben, seine Position und sein Handeln zu erklären.

Fehler kommen vor! Die Bereitschaft, Fehler zugeben zu können, ist eine Stärke. Fehler bieten die Chance, strukturelle oder persönliche Probleme sichtbar zu machen, was zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen und letztlich zur Weiterentwicklung des LWL beitragen kann. Gemeinsam sind die Eingrenzung und Beseitigung der Folgen anzustreben.

Im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit sorgen Führungskräfte für Rückmeldungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese dienen der ständigen Weiterentwicklung des Führungsverhaltens. Sie sollen selbstverständlich und angstfrei geäußert werden können.

## 8. Konfliktbewältigung

**Konflikte werden zwischen den Betroffenen offen, partnerschaftlich und konstruktiv behandelt.**

Auch bei einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit kann es zu Meinungsverschiedenheiten, persönlichen oder sachlichen Konflikten kommen. Konflikte dürfen nicht verdrängt, sondern müssen offen angesprochen und gelöst werden, da sie das Arbeitsklima belasten.

Konflikte sind vorrangig zwischen den Betroffenen zu lösen. Dies setzt bei allen Konfliktbetroffenen die Bereitschaft voraus, Spannungen offen anzusprechen und Probleme lösen zu wollen. Dabei müssen sie sich um größtmögliche Fairness und Objektivität bemühen sowie alle Interessen erörtern.

Selbst wenn ein Konflikt nicht zur vollen Zufriedenheit aller lösbar ist, muss durch die Aussprache erreicht werden, dass zumindest die Arbeitsbeziehungen wieder stimmen.

Für die Art und Weise der Konfliktregelung tragen Führungskräfte besondere Verantwortung. Sie halten die Betroffenen zu einer Konfliktlösung untereinander an. Nur wenn die Betroffenen den Konflikt nicht in eigener Verantwortung lösen können, greifen Führungskräfte schlichtend oder vermittelnd ein. Sind Führungskräfte selbst Konfliktbeteiligte, sollten gerade sie versuchen die Konfliktlösung aktiv herbeizuführen. Die nächsthöhere Führungskraft unterstützt die Erarbeitung einer tragfähigen Konfliktlösung.

Wie Fehler sollen auch Konflikte als Chance begriffen werden, neue Fragen aufzugreifen sowie neue Methoden und kreative Lösungen zu entwickeln.

## 9. Einarbeitung

**Die Führungskraft sorgt für eine sorgfältige Einarbeitung aller neu in ihren Zuständigkeitsbereich kommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für deren soziale Integration.**

Die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialer und fachlicher Hinsicht ist eine wichtige Führungsaufgabe. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgrund von Informations- und Erfahrungsdefiziten sowie dem anfänglichen Fehlen sozialer Bindungen am neuen Arbeitsplatz auf Unterstützung von Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen angewiesen, um sich innerhalb möglichst kurzer Zeit orientieren zu können.

Die Führungskraft ist verantwortlich für die Organisation und Koordination der Einarbeitung. Die Kolleginnen und Kollegen unterstützen selbstverständlich die Einarbeitung und verstehen sich als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner.

Die Führungskraft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die einzuarbeitende Person tragen gemeinsam zum Gelingen der Einarbeitung bei.