

2003.0-I

## Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung

### Bekanntmachung Bayerische Staatsregierung

vom 2. Juli 2007, Az. B11-1551-20-22-5

(AllMBl. S. 359)

(KWMBI. I S. 314)

Zitiervorschlag: Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung über die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung vom 2. Juli 2007 (AllMBl. S. 359, KWMBI. I S. 314)

---

#### Präambel

Die bayerische Staatsverwaltung steht vor den Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Gesellschaft. Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung kann nur mit dem Engagement und der Veränderungsbereitschaft aller Beschäftigten gelingen.

Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie müssen Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Motor der Reformen sein. Personalführung ist eine ihrer Hauptaufgaben. Die Führungskraft soll leistungsorientiert sein und auf der Grundlage der nachfolgenden Leitlinien situationsbezogen führen. Zeitgemäße Instrumente wie Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen sind zu nutzen.

Die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit in der bayerischen Staatsverwaltung bauen auf Bewährtem auf und sind auf die Zukunft gerichtet. Sie sind Richtschnur und Orientierungshilfe für Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Den Besonderheiten der einzelnen Geschäftsbereiche können sie angepasst werden.

Hierzu ergehen aufgrund von Art. 43 Abs. 1 der Verfassung die nachfolgenden Leitlinien. Diese Leitlinien sind Ziele. Alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgerufen, nach Kräften diese Ziele anzustreben und die Grundsätze mit Leben zu erfüllen.

#### Kompetent führen

**Führungskräfte sollen sich durch persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenz auszeichnen. Führungskräfte wirken durch ihr Vorbild.**

Moderne Führung erfordert vielfältige Kompetenzen. Nur ein breites Spektrum an Fähigkeiten auf unterschiedlichen Gebieten kann der Verantwortung einer Führungskraft gerecht werden.

Führungskräfte müssen durch persönliche Autorität überzeugen. Sie sollen Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen sowie deren Kooperationsbereitschaft und Einsatzfreude fördern. Führungskräfte sollen sich Konflikten stellen und sie Lösungen zuführen. Ihr Ziel muss es sein, offen, ehrlich und gerecht zu führen. Führungskräfte sollen die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Sie müssen auch bereit sein, Kritik anzunehmen und zu äußern.

Nicht alle Führungskräfte sind auf ihre Führungsaufgabe ausreichend vorbereitet. Die gezielte Entwicklung der Führungskompetenzen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Berufsbegleitende Fortbildungsangebote unterstützen hierbei die Führungskraft und sollen intensiv genutzt werden.

#### Führungsverantwortung wahrnehmen

**Führungskräfte müssen sich ihren Führungsaufgaben stellen. Sie werden an ihrem Führungsverhalten gemessen.**

Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ist ein wesentlicher Teil der Verantwortung der Vorgesetzten. Die bewusste Annahme dieser Aufgabe und der Umgang mit dieser Verantwortung sind wichtiger denn je.

Führungskräfte müssen Entwicklungen vorausschauend erkennen und aktiv steuern. Dabei gilt es eigenverantwortlich zu handeln, Entscheidungsbereitschaft zu zeigen, neue Ideen zu entwickeln und sie umzusetzen sowie komplexe Zusammenhänge verständlich darzustellen. Inwieweit Führungskräfte diesen Anforderungen entsprechen, wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beobachtet und wirkt sich auf deren Handeln aus. Bedeutsam ist es, sich als Führungskraft immer wieder klar zu machen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten Führung erwarten.

### **Mit Zielen führen**

**Führungskräfte sollen Ziele entwickeln. Sie stützen sich dabei auf die Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Für eine effektive und effiziente Arbeitserledigung bei zunehmender Arbeitsbelastung ist es notwendig, Ziele zur Führung zu nutzen.

Führungskräfte haben Gestaltungsspielräume, um Ziele zu entwickeln und zu setzen. Diesen Handlungsrahmen sollen sie auch ausschöpfen. Dabei sollen sie Prioritäten setzen, Abläufe gestalten, auf eine zweckmäßige sowie wirtschaftliche Aufgabenerledigung achten und Anforderungen an die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse stellen. Ziele können dabei nicht nur messbare Arbeitsergebnisse sein. Sie können sich insbesondere auch auf das Arbeitsumfeld und die Zusammenarbeit beziehen.

Ziele sollen ein Ansporn sein. Dazu ist es wesentlich, dass sie klar und verständlich sind und in einem abgegrenzten, überschaubaren Zeitraum erreicht werden können. Sie sollen im Regelfall vereinbart werden.

### **Zusammenarbeiten**

**Die Zusammenarbeit muss geprägt sein von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung. Entscheidungen sollen transparent sein.**

Zusammenarbeit bestimmt zunehmend den Erfolg des Einzelnen und der Verwaltung. Mitarbeiter erwarten, dass sie als kompetente Partner in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Viele Aufgaben lassen sich nur durch Teamarbeit lösen.

Voraussetzung ist dafür, sich gegenseitig umfassend und rechtzeitig zu informieren sowie offen zu kommunizieren.

Die Führungskräfte müssen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen geben, gute Leistungen angemessen anerkennen, aber auch sachliche Kritik üben. Dies kann die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch deren Arbeitsergebnisse verbessern. Aus Fehlern soll gelernt werden.

Zusammenarbeit gelingt, wenn Verständnis für die Interessen der Beteiligten besteht. Interessengegensätze und Meinungsverschiedenheiten sind möglich und nützlich. Sie sollen nicht verdrängt, sondern konstruktiv aufgearbeitet werden. Entscheidend ist, sich mit Achtung und Rücksichtnahme zu begegnen und auf die Persönlichkeit des Einzelnen einzugehen.

Auf diese Weise kann eine Kultur des Vertrauens wachsen.

### **Konsequent delegieren**

**Führung beinhaltet die Delegation von Verantwortung und Zuständigkeiten sowie den bewussten Umgang mit der übertragenen Verantwortung.**

Für eine optimale Aufgabenerledigung sind klare Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche wichtig.

Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern solche Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche einzuräumen und diese zu beachten. Wesentlich hierbei ist, dass klare Orientierungshilfen gegeben werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst interessen- und neigungsgerecht beschäftigt werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die übertragene Verantwortung wahrnehmen.

### **Ergebnisse kontrollieren**

**Führungskräfte sind mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Arbeitsergebnisse gemeinsam verantwortlich. Kontrolle hilft, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren.**

Ziel der Kontrolle ist es, optimale Arbeitsergebnisse zu erreichen. Sie ist kein Selbstzweck, sondern stets zielorientiert. Sie soll vorrangig eigenverantwortlich und laufend durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst wahrgenommen werden. Die Führungskräfte sollen die Selbstkontrolle konstruktiv und situationsbezogen begleiten. Die Arbeitsergebnisse sollen gemeinsam besprochen werden. Wenn nötig, werden vereinbarte Ziele angepasst.

### **Gezielt fördern**

**Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung sind wesentliche Führungsaufgaben.**

Nur gut aus- und fortgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich ihrer beruflichen Herausforderung stellen.

Die Führungskräfte fördern die fachliche Qualifikation und soziale Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sollen sie bei ihrer fachlichen und überfachlichen Fortbildung unterstützen und dafür Freiräume schaffen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Eigeninitiative für ihre Fortbildung entwickeln.

Das Wissen um die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung kann entscheidend zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Dazu sollen Führungskräfte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Gespräche führen.

Diese Leitlinien treten mit Wirkung vom 1. Januar 2007 in Kraft.

Der Bayerische Ministerpräsident

Dr. Edmund Stoiber