

Leitbild für die Stadtverwaltung

Inhaltsverzeichnis

Präambel

1 Funktionen und Wirkungen

2 Bürgerorientierung und Bürgerfreundlichkeit

- 2.1 Betroffene zu Beteiligten machen
- 2.2 Dienstleistungsorientiertes Verwaltungshandeln
- 2.3 Flexibles Handeln

3 Wirtschaftlichkeit und kostenbewußtes Handeln

- 3.1 Effektives Handeln
- 3.2 Kosten- und umweltbewußtes Handeln

4 Hohe Arbeitsqualität durch motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- 4.1 Veränderung in den Köpfen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- 4.2 Ausschöpfung des Ideenpotentials
- 4.3 Personaleinsatz und Aufgabenverteilung
- 4.4 Arbeitsschutz
- 4.5 Kommunikation
- 4.6 Konfliktbewältigung
- 4.7 Information und regelmäßige Dienstbesprechungen
- 4.8 Aus- und Fortbildung

5 Führung

6 Organisation und Fortbildung

7 Frauenförderung als Bestandteil aller Maßnahmen

8 Tul - Datenverarbeitung

9 Verhältnis Politik / Verwaltung

Präambel

Die Stadtverwaltung Rinteln ist eine moderne, zukunftsfähige und zukunftsorientierte Verwaltung, die sich durch

- Bürgerinnen- und Bürgerorientierung und Freundlichkeit
- Wirtschaftlichkeit und kostenbewußtes Handeln
- hohe Arbeitsqualität
- motivierte und engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

auszeichnet.

Das Leitbild verpflichtet die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich an den gegebenen Prinzipien zu orientieren. Es wird so zum Mittel der eigenen Disziplinierung und Selbstverpflichtung.

In diesem Leitbild werden die Bedingungen konkretisiert, die erfüllt sein müssen, um aus diesen Vorgaben abgeleitet, die notwendige Motivation, Kompetenz und Leistungsstärke einer Verwaltung zu erreichen und dauerhaft zu gewährleisten.

Dieser Zielsetzung sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sei es im Rathaus oder in allen anderen städtischen Einrichtungen, verpflichtet. Sie haben Ihr Verhalten daran - insbesondere auch als Adressaten des Grundsatzbeschlusses des Rates der Stadt Rinteln zum Verwaltungsreformprozeß vom 13.06.1996 - zu orientieren.

Dieses Leitbild wurde von dem Mitarbeiter(innen)forum erarbeitet und wird fortgeschrieben.

Rinteln, den 31.03.1999

Karl-Heinz Buchholz
Bürgermeister

1 Funktionen des Leitbildes

Bei einer Leitbildentwicklung stellen sich im Laufe des Prozesses und während der Umsetzung in der Regel fünf grundlegende Wirkungen bzw. Funktionen ein:

1.1 Orientierung

Ein Leitbild wirkt richtungsweisend für die gesamte Orientierung einer Verwaltung. Zielvorgaben können als Orientierungspunkte und Maßstab für die Bewertung und Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen.

1.2 Motivation

Die mit dem Leitbild vermittelte Zukunftsvision muß eine motivierende Wirkung zum Mitmachen und Mitgestalten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

1.3 Identifikation

Der intensive Prozeß der Leitbildentwicklung schafft das Bewußtsein, an einer wichtigen Sache mitzuarbeiten. Das Leitbild selbst besteht aus den von allen Beteiligten als wesentlich und gut erkannten Grundwerten, aus den von allen akzeptierten Zielen und Verhaltensgrundsätzen, deren Basis der von allen gemeinsam getragene Sinn und Zweck der Stadtverwaltung Rinteln ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit der gesamten Verwaltung, es wird ein kollektives Selbstverständnis der Gesamtverwaltung entwickelt, das sich in der Vorstellung jedes einzelnen Verwaltungsangehörigen wiederfindet. Nicht interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gefahr laufen, sich auszugrenzen, müssen durch verstärkte Überzeugungsarbeit an die Zielsetzung des Leitbildes herangeführt werden.

1.4 Koordination

Die verwaltungsinterne Koordination, insbesondere ein besserer und schnellerer Informationsaustausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten, Entscheidungsträgern wird deutlich verbessert, wenn gemeinsam erlebte und getragene Verhaltensgrundsätze existieren, wenn strategische Ziele formuliert und angestrebt werden und auch der Weg dorthin von allen akzeptiert wird.

Eine verbesserte Zusammenarbeit wird nicht durch Anweisungen von „oben“ erreicht. Nicht der Druck der Führungskräfte, sondern der Wunsch, an der Verwirklichung des Zieles mitzuarbeiten, ist erste Priorität.

1.5 Transparenz

Das Leitbild wirkt unmittelbar und mittelbar auf alle Beteiligten und alle Adressaten, indem es vorhandene, aber in aller Regel verborgene „Spielregeln“ offenlegt. Das Verwaltungsleitbild soll den Sinn und die Hintergründe des Verwaltungshandelns, insbesondere für die Bürgerinnen und Bürger, durchschaubarer und nachvollziehbarer machen. Durch diese Offenheit und Selbstverpflichtung wird Vertrauen bei den Bürgerinnen und Bürgern aufgebaut. So kann dem zweifellos bestehenden Negativimage, das Verwaltungen vielerorts haben, entgegengewirkt werden.

2 Bürger/innenorientierung und Bürger/innenfreundlichkeit

2.1 Betroffene zu Beteiligten machen

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kompetente und freundliche Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner.

Durch ein transparentes Verwaltungshandeln und eine frühzeitige Informationsweitergabe wird der Öffentlichkeit die Offenheit der Stadtverwaltung dokumentiert.

2.2 Dienstleistungsorientiertes Verwaltungshandeln

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen durch eine hohe Eigeninitiative diese Herausforderung. Die getroffenen Entscheidungen werden aus allen Bereichen der Verwaltung unterstützt. Dadurch wird eine Einigkeit nach außen gezeigt.

Den Bürgerinnen und Bürgern kann durch Terminvereinbarungen die Einteilung ihrer Zeit erleichtert werden.

2.3 Flexibles Handeln

Flexibles Handeln wird durch die Anpassung bereits getroffener Entscheidungen bei veränderten Ansprüchen, durch die Gestaltung der Arbeitszeit nach Aufgaben, Bürgerwünschen und den Möglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt.

Hierzu wird der Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den jeweiligen Anforderungen entsprechend aufeinander abgestimmt, wobei die Bereitstellung der Materialien und Finanzmittel zum tatsächlichen Bedarf zur Lösung der Zielvorgaben erforderlich ist.

3 Wirtschaftlichkeit und kostenbewußtes Handeln

3.1 Effektives Handeln

Durch klare Zielvorgaben der Aufgabenstellung bei bestmöglichem Einsatz und angemessenem Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/innen, optimalem Einsatz der Materialien und der Finanzmittel wird effektives Handeln ermöglicht.

3.2 Kosten- und umweltbewußtes Handeln

Räumlichkeiten werden nach Zweckbestimmung hierzu sinnvoll genutzt und alle bedarfsgerechten Finanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft. Durch regelmäßige Überprüfung wird die Zielleistung auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überwacht.

Die Beschaffung der Verbrauchs- und Gebrauchsgüter und das Nutzen der Räumlichkeiten erfolgt unter ökologischen Gesichtspunkten.

4 Hohe Arbeitsqualität durch motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

4.1 Veränderung in den Köpfen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hilft durch seinen persönlichen und fachlichen Einsatz bei der Veränderung mit. Durch kollegiales Verhalten am Arbeitsplatz sowie einem offenen Umgang untereinander wird das Miteinander verbessert.

Persönliche Mithilfe bei der Umsetzung der Zielvereinbarung und der Umstellung auf neue Arbeitsmethoden wird voll eingebracht, und jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter identifiziert sich mit dem neuen Verwaltungshandeln. Darum ist auch jede bzw. jeder zu einer konfliktfreien Annahme von Neuerungen bereit und wird an der Umsetzung mitwirken.

4.2 Ausschöpfung des Ideenpotentials

Die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gefördert und in den Arbeitsablauf einbezogen.

4.3 Personaleinsatz und gerechte gleichmäßige Aufgabenverteilung

Ein sozialverträglicher Personaleinsatz sowie eine gerechte und gleichmäßige Aufgabenverteilung sind Voraussetzung für motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein positives Betriebsklima.

Personaleinsatz und Aufgabenverteilung betreffende Entscheidungen werden vorausschauend getroffen. Dabei wird berücksichtigt, daß die Auswirkungen dieser Entscheidungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der bereits vorhandenen leistungsbezogenen Arbeitsatmosphäre nicht zu einem derartigen psychischen Druck führen, der ein effektives Arbeiten unmöglich macht.

Die Erwartungen und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mit den Zielen und Rahmenbedingungen der Verwaltung in Einklang gebracht. Dazu gehört, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren persönlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und ihrem Leistungsvermögen entsprechend an zeitgemäß gestalteten und mit modernen technischen Hilfsmitteln ausgestatteten Arbeitsplätzen eingesetzt und gefördert werden.

4.4 Arbeitsschutz

Zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit werden bei der Stadt Rinteln das Arbeitsschutzgesetz und weitere Arbeitsschutzrichtlinien durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes umgesetzt und fortgeschrieben.

4.5 Kommunikation

Eine gelungene Zusammenarbeit aller ist ohne Information und Kommunikation nicht möglich. Informationen werden nicht als Machtmittel mißbraucht und zurückgehalten, sondern werden gemäß der Aufgabenerfüllung von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und von allen Vorgesetzten verständlich zeitgerecht und umfassend an alle weitergegeben.

Auch in der schriftlichen Form der Kommunikation (Briefe, Vermerke u.a.) wird eine allgemeine Verständlichkeit des Geschriebenen hergestellt.

Kommunikation läßt sich nicht auf eine Übermittlung von sprachlichen Informationen beschränken, da stets auch Gestik und Mimik mitwirken.

4.6 Konfliktbewältigung

Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben allgegenwärtig. In der Stadtverwaltung werden die positiven, kreativen Aspekte von Konflikten wahrgenommen und dazu genutzt, die Wandlungs- und Reformfähigkeit der Organisation herzustellen und zu erhalten. Konflikte bieten Verbesserungen sowohl in den Arbeitsergebnissen wie auch in der kollegialen Zusammenarbeit. Um dieses Ziel zu erreichen, wird eine positive, offene und ehrliche Streitkultur in einer angstfreien Atmosphäre angestrebt. Die jeweilige Konfliktpartnerin bzw. der jeweilige Konfliktpartner wird in seiner Ansicht geachtet.

4.7 Information und regelmäßige Dienstbesprechungen

Regelmäßige Dienstbesprechungen werden in allen Ämtern durchgeführt, um das Informationsbedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befriedigen. Sie finden mindestens vierwöchig statt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktionsebenen informieren sich gegenseitig und umfassend, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Der Informationsfluß geht bis in die Außenstellen. Informationen werden nicht zurückgehalten.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bemüht sich um die für Aufgabenerledigung erforderlichen Informationen und gibt sie weiter.

4.8 Aus- und Fortbildung

In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt gehören das Berufsleben begleitende Fortbildungen zum Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen sich selbständig um die für ihre berufliche Fortbildung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten und nutzen entsprechende Angebote. Bildungsangebote werden allen zugänglich gemacht.

Fachlich qualifizierende und Sozialkompetenz fördernde Weiterbildungsangebote werden bei der Antragstellung gleichwertig behandelt. Das Bewußtsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über frauenfördernde Maßnahmen wird ebenfalls durch Weiterbildungsangebote geschult.

Weiterbildungsmaßnahmen werden zeitlich und räumlich auf notwendige Familienarbeiten abgestimmt.

Die Umsetzung der erarbeiteten Ziele in der Stadtverwaltung Rinteln erfordert einen kontinuierlichen Veränderungsprozeß. Hierbei kommt der Führungsarbeit aller Führungskräfte eine herausragende Bedeutung zu.

Die Führungskräfte der modernisierten Verwaltung tragen Ressourcen- und somit Personalverantwortung. Es ist ihre Aufgabe, sowohl für Aufgabenerfüllung als auch für Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sorgen. Die Führungskräfte sind Koordinatoren einer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppe, welche sie mit einem der Ziel- und Lösungsfindung verpflichteten Führungsstil so leiten, daß deren Potential zum Tragen kommt. Sie sind Informationsvermittler, Ansprechpartner und letztlich auch Dienstleister ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Erfolg der Führung hängt nicht allein von der Bewältigung der Fachaufgaben, sondern auch von der Sozialkompetenz der Führungskräfte ab. Führung erfordert die Berücksichtigung und den bewußten Umgang mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur und den Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Führung ist planvolle Steuerung und Gestaltung. Sie ist auf das Erreichen eines bestimmten Zieles bezogen und gibt die Richtung des Handelns vor.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in ihrer zukunftsorientierten Arbeit gefördert und unterstützt als auch kritisch begleitet. Führung ist ein wechselseitiger und gestaltbarer Prozeß zwischen Vorgesetzter bzw. Vorgesetztem und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter. Zum Ergebnis Führung tragen beide Seiten bei.

Die wichtigsten Führungsinstrumente, welche den Umgang miteinander in der Stadtverwaltung entscheidend gestalten werden, sind

- die Führung durch Zielvereinbarung (Management bei Objectives - MbO) und
- die Einführung von Team-, Gruppen- und Projektarbeit.

Führung durch Zielvereinbarung (MbO)

Bei der Führung durch Zielvereinbarung werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die zu erreichenden Ziele vereinbart. Das Erreichen der vereinbarten Ziele, d.h. der Weg dorthin, obliegt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dadurch werden Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft, Selbstregelungsfähigkeit und die Identifikation mit der Tätigkeit insgesamt gefördert. Durch regelmäßige Soll-Ist-Analysen wird das Erreichen der vereinbarten Ziele überwacht.

Die zu vereinbarenden Ziele orientieren sich an Aufgabe und Arbeitsumfeld und beziehen sich u.a. auf Arbeitsschwerpunkte, inhaltliche Ausgestaltung, Arbeitsorganisation und das allgemeine Arbeitsverständnis. Sie werden präzise definiert und sind überprüfbar und umsetzbar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dabei Handlungsspielräume.

Einführung von Team-, Gruppen- und Projektarbeit

Die Entwicklung der Reform wird durch die Einführung von Team- und Gruppen- und Projektarbeit unterstützt. Diese sind Arbeitsformen, bei denen die

Beschäftigten vorübergehend oder dauerhaft zusammengefaßt werden, um eine gemeinsame Aufgabe durch gemeinsame Anstrengung zu bewältigen. Erfolgreiche Gruppenarbeit setzt die klare Formulierung von Zielen, Erfolgsmaßgrößen und Bearbeitungszeiten voraus. Diese dienen der Erfolgskontrolle. Die Umsetzung der Ziele ist die Aufgabe der Gruppe selbst.

Gruppenarbeit führt durch Vermeidung von Doppelarbeit und Mißverständnissen, Verringerung von Schnittstellen und frühzeitiger Fehlerkorrektur zur Qualitätssteigerung und Beschleunigung der Aufgabenerfüllung. Sie steigert die Arbeitsmotivation der Gruppenmitglieder, da die Gruppe für die Umsetzung der Aufgaben selbst verantwortlich ist und die Arbeitsabläufe in eigener Verantwortung gestaltet.

Bei der Projektarbeit werden fach- und/oder organisationsübergreifende Aufgaben und Aufträge durch zeitlich befristete Projektgruppen erledigt.

6 Organisation und Fortbildung

Organisation

Durch eine kontinuierliche Verbesserung der Organisationsstruktur wird die Effektivität der Aufgabenwahrnehmung gesteigert.

Fortbildung

Im Rahmen der sich verändernden Organisationsstrukturen verändern sich auch die einzelnen Arbeitsplätze. Es ist daher unabdingbar, den vorhandenen Personalbestand durch Fortbildungsmaßnahmen auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Die Stadt Rinteln versteht sich als eine „Lernende Verwaltung“, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu angehalten sind, sich in einem kontinuierlichen Lernprozeß weiterzuentwickeln. Die Fortbildung dient vorausschauenden, den künftigen Anforderungen entsprechenden Qualifizierungen.

7 Frauenförderung als Bestandteil aller Maßnahmen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung betrachten personelle Frauenförderung in der Verwaltung als eine selbstverständliche und verbindliche Aufgabe, zu der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beitrag leisten müssen. Die Dienstleistungsangebote der Ämter orientieren sich an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger und tragen den Lebensrealitäten von Frauen besonders Rechnung.

8 Tul - Datenverarbeitung

Die Informationstechnik wird als wichtiges Mittel zur Reorganisation verstanden, weil sie neue organisatorische Lösungen befördert oder gar erst ermöglicht. Der umfassende Einsatz von Informationstechnik wird Produktivitätssteigerungen bringen. Damit schafft die Informationstechnik Freiräume für Kostensenkungen, für mehr Bürgerservice, für die Steigerung der Qualität der Aufgabenerfüllung ect.

Die Informationstechnik wird einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung und Verschlankung, zu mehr Effizienz und Effektivität der Verwaltung leisten können.

Unter diesen Aspekten steht das „Konzept 1995 und Folgejahre“ zum Einsatz von Informationstechnik bei der Stadtverwaltung Rinteln. Um Informationstechnik bei der Stadtverwaltung Rinteln zukunftsorientiert zu machen, unterliegt das Konzept laufenden Fortschreibungen. Es hat zur Zeit seine Fassung in der 1. Fortschreibung aus dem Jahr 1997.

9 Verhältnis Politik/Verwaltung

Politik und Verwaltung arbeiten vertrauensvoll und am Gemeinwohl orientiert zusammen.

Rinteln, den 31.03.1999

Karl-Heinz Buchholz
Bürgermeister