

**Dienstvereinbarung  
zur Führung und Zusammenarbeit  
in der Kreisverwaltung Ostholstein**

in der zwischen

dem Landrat des Kreises Ostholstein

und

dem Personalrat der Kreisverwaltung Ostholstein,  
vertreten durch den Vorsitzenden,

nach § 57 des Mitbestimmungsgesetzes Schleswig-Holstein  
(MBG Schl. - H.) vom 11. 12.1990

am 31.03.1999  
vereinbarten Fassung:

**Dienstvereinbarung zur Führung und Zusammenarbeit  
in der Kreisverwaltung Ostholstein**

**1. Förderung der Zusammenarbeit/Konfliktlösung**

**Die Aufgaben unserer Kreisverwaltung können nur erfolgreich durch zielgerichtete, leistungsbetonte und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen Ebenen und über die Dezernate und Ämter hinaus erfüllt werden. Sie muß auf gegenseitigem Verständnis beruhen und von Hilfsbereitschaft bei der Erfüllung der jeweiligen Einzelaufgaben geprägt sein.**

1.1 Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen zu unterstützen. Neue Arbeitsformen, insbesondere Gruppen- und Projektarbeit, werden gefördert.

1.2 In persönlichen oder fachlichen Konfliktfällen sollen die Betroffenen zunächst untereinander eine Lösung des Konfliktes und Einvernehmen über das weitere Vorgehen erzielen. Nur wenn keine Lösung des Konfliktes erzielt werden kann, sind die unmittelbaren Vorgesetzten und erforderlichenfalls die nächsthöheren Vorgesetzten einzubinden.

## 2. Führen mit Zielen

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln mehr Verantwortungsbewußtsein, eine höhere Kreativität und erbringen damit mehr und bessere Leistungen, wenn sie die Ziele ihrer Arbeit kennen und persönlich beeinflussen können.**

2.1 Im Einklang mit den Zielen der Gesamtverwaltung ist kooperativ mit Zielvereinbarungen statt mit Anweisungen zu führen. Deshalb sollen in diesem Rahmen auf allen Führungsebenen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam Vereinbarungen z. B. über Qualität, Quantität, Prioritäten und Termine der Aufgabenerfüllung sowie über den Ressourceneinsatz getroffen werden; kommt im Einzelfall keine Vereinbarung zustande, wird das Ziel entsprechend vorgegeben.

2.2 Die Zielerreichung ist in geeigneter Form zu überprüfen. Wird daraus deutlich, daß das Ziel nicht erreicht werden kann, wird in einem Gespräch vereinbart, wie gegengesteuert wird.

## 3. Information

**Erfolgreiche Aufgabenerfüllung zum Erreichen der Ziele setzt ausreichende, rechtzeitige sowie wechselseitige Information voraus.**

3.1 Vorgesetzte informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über alles, was für ihr Aufgabengebiet von Bedeutung ist; insbesondere über wichtige Zusammenhänge und Maßnahmen.

3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Recht und auch die Pflicht, sich die zur Erledigung ihrer Aufgaben erforderlichen Informationen zu beschaffen. Sie geben Informationen hilfsbereit und kollegial weiter, soweit diese nicht vertraulich zu behandeln sind, und informieren ihre Vorgesetzten über Arbeitsergebnisse und Vorgänge, die von wesentlicher Bedeutung sind.

## 4. Delegation

**Selbständiges und erfolgreiches Handeln ist nur dann möglich, wenn im Rahmen der festgelegten Ziele und der übertragenen Aufgaben die hierfür notwendigen Entscheidungsbefugnisse und die Verantwortung für das Ergebnis schriftlich delegiert und klar geregelt sind.**

4.1. Vorgesetzte machen von der Möglichkeit der Delegation von Entscheidungszuständigkeiten weitestgehend Gebrauch und lassen die Arbeit in eigener Verantwortung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen. Sie prüfen, ob die Arbeit vereinbarungsgemäß durchgeführt wird.

4.2 Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeit setzt Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Sie ist nur möglich, wenn die Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für Erfolg und Mißerfolg zu übernehmen.

## **5. Bewertung von Arbeitsergebnissen und Leistungsverhalten**

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie die Bewertung ihrer Arbeitsergebnisse und ihres Leistungsverhaltens kennen und ihnen - sofern erforderlich und möglich - Hilfestellung zur Verbesserung gegeben wird.**

5.1 Unmittelbare Vorgesetzte sind verpflichtet, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gespräche zu führen, in denen ihnen ein realistisches Bild über die gezeigten Leistungen und Verhaltensweisen vermittelt wird.

5.2 Es ist Aufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten, angesichts guter Leistungen Anerkennung und Lob auszusprechen, um die Motivation zu erhalten und zu steigern. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll auch Gelegenheit gegeben werden, Ergebnisse ihrer Arbeit zu präsentieren.

5.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so frühzeitig wie möglich auf beobachtete Mängel hinzuweisen, um ihnen eine faire Chance zur Verbesserung der Leistungen und Änderungen des Verhaltens einzuräumen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen selbst Initiativen zur Qualifizierung ergreifen und eigene Beiträge dazu leisten.

5.4 Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, daß sie sich mit der Bewertung auseinandersetzen, dazu offen ihre Meinung äußern und berechtigte Kritik akzeptieren. Sie sollen ihren unmittelbaren Vorgesetzten Anregungen geben, wie diese ihre Aufgaben besser wahrnehmen können. Die Vorgesetzten sollen sich mit diesen Anregungen und Hinweisen auseinandersetzen.

## **6. Beteiligung**

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Gestaltung der Verwaltung beteiligt werden, ihre Bedürfnisse einbringen und bei der Formulierung der Organisationsziele mitwirken können, identifizieren sich besser mit Entscheidungen und tragen dadurch mehr zum Erfolg bei.**

6.1 Vorgesetzte sollen bei Entscheidungen, die sich auf den Arbeitsbereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken, die Betroffenen beteiligen und dabei ihre Kenntnisse und Erfahrungen mit einbeziehen. Sie haben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die getroffenen Entscheidungen zu erläutern; dies ist vor allem dann von besonderer Bedeutung, wenn sie aus sachlichen oder zeitlichen Gründen nicht beteiligt werden konnten.

6.2 Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten wird erwartet, daß sie die getroffenen Entscheidungen anerkennen, beachten und vertreten, auch wenn sie nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen.

6.3 Bedeutsame Angelegenheiten, insbesondere im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung, sind in Workshops, Informations- oder Diskussionsveranstaltungen zu vermitteln und zu erörtern.

## **7. Jahresgespräch**

**Qualifizierte, leistungsbewußte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wesentliche Grundlage unseres Dienstleistungsunternehmens.**

7.1 Die routinemäßigen Arbeitskontakte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind häufig gekennzeichnet durch Eilbedürftigkeit, Sachzwänge und Termindruck. Es bleibt wenig Zeit, miteinander über die Erfolge bisheriger und die Zielsetzung künftiger Aufgaben zu sprechen. Vorgesetzte sind deshalb verpflichtet, mit ihren unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „im Abstand zum Tagesgeschehen“ mindestens einmal im Jahr Zielvorstellungen zum Aufgabengebiet, Fragen der persönlichen Zusammenarbeit sowie Erwartungen zur weiteren beruflichen Tätigkeit in einem Gespräch vertrauensvoll zu klären. Aus Erkenntnissen über die Vergangenheit werden im jährlichen Mitarbeitergespräch Vereinbarungen oder Vorgaben für das kommende Jahr abgeleitet.

7.2 Das Jahresgespräch ist ein wichtiges Instrument der Vorgesetzten zur Mitarbeiterförderung. Es soll motivieren, Entwicklungshemmnisse abzubauen und bisher unbekannte Potentiale aufdecken und entwickeln. Dadurch sollen eine Leistungssteigerung, eine größere Arbeitszufriedenheit und bessere Chancen für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über den eigenen Bereich hinaus erreicht werden. Hierbei achten die Vorgesetzten insbesondere auf die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern.

7.3 Gemeinsam als wichtig erachtete Ergebnisse des Gespräches werden schriftlich festgehalten.

## **8. Befragung der Beschäftigten zum Vorgesetztenverhalten**

**Vorgesetzte sollen in die Lage versetzt werden, Führungsfehler zu erkennen und zu vermeiden.**

8.1 Vorgesetzte haben sich daher in einem zweijährigen Abstand einer anonymen Befragung durch ihre direkt nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Anlage 1 zu stellen.

8.2 Die Ergebnisse dieser Befragungen sind durch die Vorgesetzten auszuwerten und in geeigneter Weise den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekanntzugeben.

Eutin, den 31.03.1999

der Kreisverwaltung  
Ostholstein

gez. Waldemar Hering  
Vorsitzender

Der Landrat

gez. Horst-Dieter Fischer

## Fragebogen zum Vorgesetzten-Verhalten

Fragen zu konkret beobachteten Arbeits-/Lebenssituationen. Sollten Vorgesetzte ganz oder teilweise nicht aus eigener Beobachtung heraus beschrieben werden können, sind die entsprechenden Fragen nicht zu beantworten.

	bitte entsprechende Ziffer eintragen oder "für mich nicht bezifferbar" ankreuzen!	Ziffer	für mich nicht bezifferbar
1.	Sie/Er gibt alle erforderlichen Informationen rechtzeitig und umfassend weiter. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
2.	Sie/Er erläutert Zusammenhänge und Hintergründe von Entscheidungen und Aufgaben. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
3.	Im Rahmen ihrer/seiner Möglichkeiten überträgt sie/er Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
4.	Sie/Er beschreibt ihre/seine Ziele klar und eindeutig. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
5.	Sie/Er vereinbart Arbeitsziele kooperativ. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
6.	Sie/Er achtet auf eine gleichmäßige Arbeitsauslastung in der Gruppe. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
7.	Sie/Er berücksichtigt bei der Übertragung von Aufgaben meine Fähigkeiten. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
8.	Sie/Er berücksichtigt bei der Übertragung von Aufgaben meine Neigungen. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
9.	Sie/Er erkundigt sich nach meiner Arbeit und nach möglichen Schwierigkeiten. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
10.	In mich betreffende Entscheidungen bezieht sie/er mich mit ein. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
11.	Sie/Er nimmt ihre/seine Aufgabe, die Erledigung der Arbeit zu kontrollieren und zu erörtern, wahr. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
12.	Sie/Er zeigt Anerkennung, wenn ich gute Arbeit leiste. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		

13.	Sie/Er sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und motiviert. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
	bitte entsprechende Ziffer eintragen oder "für mich nicht bezifferbar" ankreuzen!	Ziffer	für mich nicht bezifferbar
14.	In Gesprächen schafft sie/er eine gelöste Atmosphäre. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
15.	Sie/Er hilft mir, wenn ich mit Sorgen zu ihr/ihm komme. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
16.	Anweisungen gibt sie/er freundlich aber bestimmt. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
17.	Ihr/Sein Umgangston ist taktvoll und höflich. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
18.	Wenn ich Fehler mache, werden diese sachlich mit mir besprochen. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
19.	Sie/Er gibt eigene Fehler zu. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
20.	Sie/Er beurteilt möglichst objektiv. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
21.	Sie/Er regt mich zur Selbständigkeit an. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
22.	Ich darf neue Ideen vorantreiben. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
23.	Sie/Er steht für mich und meine Handlungen ein. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
24.	Sie/Er fördert mich im Rahmen ihrer/seiner Möglichkeiten. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
25.	Entscheidungen trifft sie/er zügig. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
26.	Sie/Er ist für mich erreichbar. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
27.	Sie/Er hält sich an gemeinsam getroffene Vereinbarungen. 1. immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. nie		
Betroffene/r Vorgesetzte/r:			

Ort, Datum