



ALLE
WEGE
OFFEN
Ruhr-Mitte

Unser Leitbild –
Führung

HEART DRAUF!







ALLE
WEGE
OFFEN
Ruhr-Mitte

VORWORT

**Liebe Mitarbeiter*innen,
liebe Kolleg*innen,
liebe Leser*innen,**

ich freue mich sehr, dass Sie und wir nun diese Broschüre in den Händen halten können, in der **unsere Identität** beschrieben ist, die uns in Bezug auf unsere **Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung** für die **Zukunft** bei der AWO Ruhr-Mitte ausmacht und uns **Orientierung** gibt.

Das Besondere an unseren neuen **Leitbildern** „Kommunikation und Zusammenarbeit“ sowie „Führung“ ist, dass sie **partizipativ entwickelt** wurden. Unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte haben in mehreren **Workshops** erarbeitet, was ihnen wichtig ist und was die AWO Ruhr-Mitte im Speziellen ausmacht.

Die Leitbilder erhalten darüber hinaus sehr konkrete **Verhaltensanker**, damit Sie, liebe Mitarbeiter*innen, die Leitbilder in Ihrer täglichen Arbeit **erlebbar** machen können und damit aktiv zu einer **Atmosphäre** beitragen, in der wir alle gerne miteinander arbeiten.

Mit der Fertigstellung unserer Leitbilder beginnt nun die Arbeit, unsere **Kultur** und **Identität** zu entwickeln und zu etablieren. Diese Entwicklung benötigt **Zeit** und sie benötigt Ihr **Engagement**.

Denn eine Kultur von **guter Zusammenarbeit, guter Kommunikation** und **guter Führung** entsteht nur dann, wenn wir uns alle denselben Leitbildern verpflichtet fühlen und jede*r Einzelne seinen Teil dazu beiträgt, sein/ihr **Handeln** darauf abzustimmen und stetig zu **reflektieren**.

Ich darf insofern allen Mitarbeiter*innen, die an der Entwicklung der Leitbilder beteiligt waren, ganz herzlich danken. Es ist ein großartiges Ergebnis!

Mein **besonderer Dank** geht an dieser Stelle an unsere Projektleitung Annika Schäffer, den gesamten Projekt-Steuerungskreis vertreten durch Nina Baumann, Carina Salomon, Nadine Albrecht, Anke Naumtschuk, Dustin Siebert, Kim Pokorny, Christopher Becker, Nils Droste und Anwar Boualem sowie Julian Möller für die graphische Gestaltung der Leitbild-Broschüren.

„**Große Entwicklungen**
im Unternehmen
kommen nie von einer
Person. Sie sind das
Produkt eines **Teams**.“

Steve Jobs

Sie alle haben einen wesentlichen Teil dazu beigetragen, das Projekt zu einem Erfolg zu machen.

Lassen Sie uns **gemeinsam** eine **Unternehmenskultur** gestalten, die uns in die Zukunft trägt!

Denn „**wir.gemeinsam.zukunftssicher**“ soll die AWO Ruhr-Mitte zu einem Arbeitgeber machen, bei dem wir und alle neuen Kolleg*innen gerne arbeiten und sich individuell entwickeln können. Dafür stehen bei uns „**Alle Wege Offen**“.

Es grüßt Sie herzlichst

Ihr



Marc-André Schaaf
Geschäftsführer

FÜHRUNG

Die Grundlage für unser Handeln beim AWO Unterbezirk Ruhr-Mitte bilden die fünf Werte: **Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit** und **Gerechtigkeit**. Diese geben uns Orientierung. In dem Leitbild formulieren wir, wie diese in unserer Führung sichtbar werden.

Für alle in der AWO Ruhr-Mitte ist das Leitbild „Kommunikation und Zusammenarbeit“ **verbindlich**. Das Leitbild „Führung“ beinhaltet darüber hinaus die **konkreten Erwartungen** an Verhaltensweisen und Rollen der Führungskräfte. In der AWO Ruhr-Mitte hat Vielfalt einen besonderen Stellenwert. Dies wird im zusätzlichen Leitbild für **vielfaltsbewusste Führung** formuliert.

Gemeinsam wollen wir aktuellen und zukünftigen **Herausforderungen**, sich verändernden **Ansprüchen** und **Rollen** sowie neuen Erwartungen nachhaltig erfolgreich begegnen. Daher wissen wir, dass dieses Leitbild ein Zielbild ist und einem ständigen **Prozess der Entwicklung** unterliegt. Wir werden es regelmäßig **reflektieren, evaluieren** und **anpassen**.

VERHALTENSANKER

Mit Hilfe von **Verhaltensankern** lässt sich die Ausprägung von nicht direkt messbaren Konstrukten, wie beispielsweise Leitbildern, sichtbar machen. In Verhaltensankern werden konkrete, beobachtbare **Verhaltensweisen** einer Person als Beispiele formuliert, an denen man erkennt, ob das Leitbild im **operativen Alltag** gelebt wird.

10 → 11

**REFLEKTIERTES
VORBILD**

12 → 13

**KOMMUNIKATOR*IN
NACH INNEN & AUSSEN**

14 → 15

MULTIPLIKATOR*IN

18 → 19

**PERSPEKTIVEN-
ZUSAMMENBRINGER*IN**

20 → 21

FEEDBACK-GEBER*IN

22 → 23

SENSIBILISIERER*IN

26 → 27

**DER/DIE
KONSEQUENTE**

28 → 29

STEUERER*IN

30 → 31

**TALENTENTDECKER*IN
UND -ENTWICKLER*IN**

32 → 33

AWO IDEEN-FINDER*IN

REFLEKTIERTES VORBILD

REFLEKTIERTES VORBILD

Wir leben die AWO-Werte **Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit** und **Gerechtigkeit** im Alltag vor.

Wir sind Teil des **Teams**. Als Führungskräfte fördern wir aktiv unser **Miteinander**.

Wir reflektieren uns regelmäßig und kommunizieren **eigene Fehler** offen und **transparent**.

VERHALTENSANKER

- » Die Führungskraft kennt die **Leitbilder**, erklärt diese und bringt sie in passenden Momenten ein.
- » Die Führungskraft benennt ihre **Erwartungen**, z. B. im jährlichen Mitarbeitendengespräch.
- » In **Feedbackgesprächen** wird das Feedback an die Führungskraft erfragt.
- » Bevor eine Entscheidung getroffen wird, wird die **Perspektive** eingeholt.
- » Die Führungskraft **organisiert regelmäßig** ein Teamevent.

KOMMUNIKATOR*IN NACH INNEN & AUSSEN

KOMMUNIKATOR*IN NACH INNEN UND AUSSEN

Wir schaffen Raum und Zeit für **wertschätzende, vorurteilsfreie** und **vertrauensvolle** Kommunikation.

Als Führungskräfte haben wir einen **Informationsvorsprung**. Regelmäßige, gleichberechtigte und verständliche **Informationsweitergabe** ist für uns verpflichtend, wir regen den Informationsaustausch an und **fördern** ihn.

An den Stellen, an denen wir zur **Verschwiegenheit** verpflichtet sind, nehmen wir diese sehr ernst.

VERHALTENSANKER

- » **Gespräche** werden mit einem **Termin** verabredet und finden nicht „zwischen Tür und Angel“ statt.
- » Mitarbeitende werden zuerst informiert, bevor **Neuigkeiten / Veränderungen** nach außen gehen.
- » In Besprechungen / Teammeetings wird nach **Rückfragen** oder **Ideen / Vorschlägen** gefragt.
- » Zu Ideen von Mitarbeitenden wird ein **Verbleib** verfasst und diesem wird nachgefasst.

MULTIPLIKATOR*IN

MULTIPLIKATOR*IN

Wir vertreten und interessieren uns für das **große Ganze:** von der AWO in Deutschland bis zur AWO Ruhr-Mitte. Wir sind Teil einer großen **Gemeinschaft**.

Wir teilen Wissen aktiv, fördern **interdisziplinäres** Arbeiten und **vernetzen** uns bereichsübergreifend und regional.

Wir vermitteln die **Arbeitgebermarke** der AWO Ruhr-Mitte und unseres Teams nach innen und außen.

VERHALTENSANKER

- » Die **Arbeitgebermarke** sowie die **Benefits** der AWO Ruhr-Mitte werden im Vorstellungsgespräch authentisch vorgestellt.
- » Wir beteiligen uns an **übergreifenden** Arbeitskreisen, Gremien, Veranstaltungen und Sonstigem. Die Führungskraft organisiert die Freistellung für die Zeit.

„**Wirklicher Friede** bedeutet auch **wirtschaftliche Entwicklung** und **soziale Gerechtigkeit**, bedeutet Schutz der **Umwelt**, bedeutet **Demokratie**, **Vielfalt** und **Würde** und vieles, **vieles mehr.**“

Kofi Annan, ehem. UNO-Generalsekretär

PERSPEKTIVEN- ZUSAMMENBRINGER*IN

PERSPEKTIVEN-ZUSAMMENBRINGER*IN

Wir suchen bei Veränderungswünschen, Missverständnissen, Problemen und Konflikten **offen** und **transparent** das Gespräch mit allen Beteiligten.

Wir entwickeln **stärkenorientiert** gemeinsam mit allen Beteiligten Lösungen. Wenn keine **kooperative Konfliktlösung** erreicht werden kann, wird der/die nächste direkte Vorgesetzte hinzugezogen.

VERHALTENSANKER

- » Alle Beteiligten schildern ihre **Perspektive**.
- » Alle Beteiligten werden nach einem **Lösungsvorschlag** gefragt.
- » Es wird **Unterstützung** angeboten.
- » **Jede*r** kennt am Ende des Gespräches den Verbleib.

FEEDBACK-GEBER*IN

FEEDBACK-GEBER*IN

Wir erkennen Leistungen **angemessen, zeitnah** und **präzise** an.

Wir geben regelmäßig **konstruktives Feedback**. Dafür schaffen wir Raum und Zeit, um ein vertrauensvolles Gespräch zu führen.

Wir beziehen uns auf Verhalten, kommunizieren klar und finden **Verbesserungsansätze**.

Regelmäßige **Mitarbeitendengespräche** leisten hierzu einen wichtigen Beitrag und finden (mindestens) einmal jährlich statt.

VERHALTENSANKER

- » Das Feedback bezieht sich auf **Verhalten** und die **Arbeit**.
- » **Konstruktive** Kritik wird in einem persönlichen Gespräch geäußert.
- » Es wird benannt, auf welche Situation sich das Feedback bezieht.
- » Bei Kritik werden **gemeinsam** Verbesserungsvorschläge benannt.
- » Es findet (mindestens) einmal jährlich ein **Mitarbeitendengespräch** statt.
- » Wir rechtfertigen uns nicht direkt, wir **reflektieren** unser Verhalten.

SENSIBILISIERER*IN

SENSIBILISIERER*IN

Wir sensibilisieren für die **Haltung** gegenüber und den **Umgang** mit den uns anvertrauten Menschen.

Wir führen **vielfaltsbewusst** und sensibilisieren uns gegenseitig im Umgang miteinander dafür.

Wir sind sensibilisiert für die Aufgaben und Belastung von jeder und jedem. Wir nehmen unsere **Fürsorge** für unsere Mitarbeitenden **achtsam** und aktiv wahr und leiten entsprechende Veränderungen ab.

VERHALTENSANKER

- » Wir leben **vielfaltsbewusste** Führung.
- » Bei **Diskriminierungen** leiten wir entsprechende Maßnahmen und Konsequenzen ein.
- » Es findet kollegiale **Fallberatung** statt.
- » In Teambesprechungen wird fallbezogen sensibilisiert.
- » Bei neuen Aufgaben klären wir die **Ressourcen**.
- » Führungskräfte sprechen die **Be-/Überlastung** von Mitarbeitenden an.

**WIR FÜHREN
ZUKUNFTSSTARK UND
MIT VERANTWORTUNG:
HEART DRAUF!**





DER/DIE KONSEQUENTE

DER/DIE KONSEQUENTE

Wir erkennen persönliche, fachliche, verabredete und gesetzliche **Grenzen**, setzen sie und leiten die erforderlichen nächsten Schritte ein (ggf. unter Einbezug des/der direkten Vorgesetzten).

Wir kommunizieren unsere Entscheidungen **eindeutig** und **transparent**, übernehmen dafür Verantwortung und setzen uns für die Umsetzung dieser ein.

Wir sind **verbindlich** in unseren Absprachen und Entscheidungen – wir bleiben dran und setzen um.

VERHALTENSANKER

- » An **verabredeten Stellen** wird die nächste Führungsebene informiert/miteinbezogen.
- » Auf dasselbe Verhalten folgen dieselben Konsequenzen, für **alle**.
- » Zu Verbleiben verabreden wir eine **Frist**.
- » Nach **Verabredungen** fassen wir nach.

STEUERER*IN

STEUERER*IN

Wir übernehmen selbst Verantwortung und **bestärken** unsere Mitarbeiter*innen in ihrem eigenverantwortlichen Handeln.

Wir fördern eine **kooperative Zusammenarbeit**.

Wir definieren **gemeinsam** zukunftsorientierte Ziele und überprüfen die **Zielerreichung** regelmäßig.

VERHALTENSANKER

- » Bei der **Teamzusammensetzung/Aufgabenverteilung** werden die Stärken und Ressourcen der Mitarbeitenden beachtet.
- » Ziele werden gemeinsam formuliert. Es gibt einen **Evaluationstermin**.

TALENTENTDECKER*IN UND - ENTWICKLER*IN

TALENTENTDECKER*IN UND -ENTWICKLER*IN

Wir entdecken **Potentiale**, zeigen Perspektiven und Karrierewege proaktiv auf und fördern Talente: vom Einstieg bis in den Ruhestand.

Die Offenheit und Transparenz aller ermöglichen die individuelle **Entwicklung** von **AWO-weiten Perspektiven** für alle.

Wir gestalten passende **Nachfolgeplanungen** und finden Wege, unser Wissen im Unternehmen zu lassen.

Wir planen und gestalten unter Berücksichtigung aller Bedürfnisse **individuelle Lösungen** für den Ausstieg aus der aktiven Berufswelt.

VERHALTENSANKER

- » **Entwicklungsmöglichkeiten** werden als Teil des Probezeitgesprächs/Mitarbeitendengesprächs besprochen.
- » Es werden **Karrierepfade** besprochen.
- » Führungskräfte tauschen sich systematisch und fallbezogen untereinander aus, wenn ein*e Mitarbeitende*r **sich entwickeln** möchte.

AWO IDEEN-FINDER*IN

AWO IDEEN-FINDER*IN

Wir sind **innovativ** und **neugierig**.

Wir treiben unsere fachliche **Weiterentwicklung** voran.

Wir haben den Mut, neue Wege zu gehen und besitzen die Offenheit für **Veränderungen** sowie die Bereitschaft, diese **motivierend** zu vermitteln und **partizipativ** zu gestalten.

VERHALTENSANKER

- » In Teambesprechungen gibt es einen Agendapunkt, um **neues Wissen** (aus z. B. Fortbildungen) miteinander zu teilen.
- » Die Führungskraft bietet den Mitarbeitenden an, an internen **Veränderungsprojekten** mitzuwirken.

KONTAKTDATEN & IMPRESSUM

ALLE WEGE OFFEN

Arbeiterwohlfahrt Unterbezirk Ruhr-Mitte

Herzogstraße 36
44807 Bochum

T 0234 507 58 0

E bochum@awo-ruhr-mitte.de

Arbeiterwohlfahrt Unterbezirk Ruhr-Mitte

Mitglied der AWO Bezirk Westliches Westfalen e. V.
VR 1598 Amtsgericht Dortmund

Unterbezirksvorstandsvorsitzender

Serdar Yüksel

Geschäftsführer

Marc-André Schaaf

Projektleitung

Annika Schäffer

Redaktion

Alle Workshopteilnehmer*innen,
Alle Steuerungskreismitglieder*innen,
contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Design und Layout

Julian Möller

Cover- und Logodesign

BECKDESIGN GmbH



ALLE
WEGE
OFFEN
Ruhr-Mitte

Arbeiterwohlfahrt Unterbezirk Ruhr-Mitte

Herzogstraße 36
44807 Bochum

T 0234 507 58 0
E bochum@awo-ruhr-mitte.de