



Führung & Zusammenarbeit

bei der Stadt Dortmund

#### **Impressum:**

Herausgeberin:  
Stadt Dortmund

Redaktion:  
Simone Hülsmann (verantwortlich)  
Florian Rahn

Gestaltung:  
Luisa Kunz

Fotos:  
Adobe Stock  
Luisa Kunz  
Roland Gorecki  
Torsten Tullius  
Florian Rahn

# Vorwort

Viele von uns werden den Sommer 2024 noch lange in sehr guter, schwarz-rot-goldener Erinnerung behalten. Bei der Fußball-Europameisterschaft feuerten hunderttausende Menschen ihre Nationalmannschaften an und feierten ein großes friedliches Fest – auch bei uns in Dortmund. An Spieltagen der deutschen Nationalelf lagen sich dann (bestimmt oftmals unbewusst) Borussen, Schalcker und Bayern-Fans in den Armen, weil sie etwas Größeres verbunden hat: Der Traum vom EM-Titel. Geschlossen standen wir hinter der Nationalmannschaft und alles, was uns sonst getrennt hätte, trat in diesem Moment in den Hintergrund.

Dieses Bild lässt sich ebenfalls auf unsere Verwaltung übertragen.

Wir wünschen uns, dass auch wir bei unserer täglichen Arbeit öfter mal die Perspektive wechseln. Anstatt in Dezernaten, Fachbereichen oder Teams zu denken, sollten wir uns immer wieder bewusst machen, dass wir alle für dieselbe Mannschaft spielen: Die Stadt Dortmund. Denn nur gemeinsam können wir *WIRKUNG* erzielen.

Der vorliegende „*WIRKUNG*kompass für Führung & Zusammenarbeit“ enthält unsere Fairplay-Regeln bei der Stadt Dortmund. In dessen Ausgestaltung wurden zahlreiche Führungskräfte, Mitarbeitende und Nachwuchskräfte über verschiedene Veranstaltungsformate partizipativ mit eingebunden. Basierend auf den acht städtischen Werten bietet er allen Beschäftigten eine praktische Orientierungshilfe für ein erfolgreiches Miteinander. Die Organisations- und Unternehmenskultur wird immer stärker zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Studien und Befragungen zeigen, dass besonders die erlebte Führung und das Arbeitsumfeld diejenigen Faktoren sind, die Menschen im Unternehmen halten.

Es ist uns ein Herzensanliegen, gesunde und zufriedene Beschäftigte zu haben, die gerne und möglichst langfristig für die Stadt Dortmund arbeiten. Eine positive Unternehmenskultur hilft zudem dabei, Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion zu fördern. Und am Ende des Tages ermöglicht sie es uns auch, die bestmögliche Leistung für die Dortmunder Bürger\*innen anzubieten. Denn das ist unser übergeordnetes Ziel, welches uns als „Spieler\*innen“ des Teams der Stadt Dortmund verbindet.

In diesem Sinne:

**WIR, GEMEINSAM, JETZT. ZUSAMMEN FÜR DORTMUND.**

Dortmund, im Februar 2025



A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'T' followed by a horizontal line and a small flourish.

Thomas Westphal  
Oberbürgermeister

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'C' followed by a horizontal line and a small flourish.

Christian Uhr  
Personal- und Organisationsdezernent



## Aufbau des *WIR*kungskompasses

Für jeden Wert wurden acht Verhaltensweisen formuliert, aufgeschlüsselt in solche für Führungskräfte und für Mitarbeitende („*WIR* alle“). Die unter „*WIR* alle“ genannten Aspekte gelten gleichwohl für Führungskräfte, da auch Führungskräfte in den allermeisten Fällen selbst eine Führungskraft haben und somit gleichzeitig ebenfalls eine Mitarbeitenden-Rolle bekleiden. Je nach Wert überwiegt mal die Anzahl für Führungskräfte und mal die für alle Mitarbeitenden. Insgesamt umfasst der *WIR*kungskompass 8 x 8 Handlungsweisen. Wie das kleine 1 x 1 enthält auch dieses „kleine Werte-8 x 8“ ganz fundamentale Grundlagen, die die Voraussetzung für Erfolg sind und um in der Folge noch Größeres zu erreichen.

Dabei spielen besonders Führungskräfte eine herausragende Rolle. Denn sie agieren als Vorbilder und prägen die Umgangskultur in besonderem Maße. Daher tragen sie eine große Verantwortung und haben einen starken Einfluss auf die emotionale Bindung der Mitarbeitenden, auf deren Zufriedenheit und somit auch indirekt auf die Leistung.

Trotzdem sind Werte keine Einbahnstraße. Ohne die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Mitarbeitenden kann Führung nicht erfolgreich sein. Das Rollenverständnis der Mitarbeitenden, ihre Einstellung und ihr Verhalten sind entscheidende Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg von Führung und Zusammenarbeit maßgeblich mit beeinflussen.



## WERTSCHÄTZUNG

Wir schätzen Menschen  
und schaffen Beziehungen.



## RESPEKT

Wir säen,  
was wir ernten möchten.



## VERTRAUEN

Wir schenken Vertrauen  
als Basis unserer Zusammenarbeit.



## VERLÄSSLICHKEIT

Wir stehen zu unserem Wort  
und zu unseren Überzeugungen.



## TRANSPARENZ

Geheimnisse schüren Misstrauen –  
Wir kommunizieren offen.



## SINNHAFTIGKEIT

Mission Gemeinwohl –  
Wir für Dortmund.



## MUT

Wir suchen Wege,  
keine Ausreden.



## POSITIVE FEHLERKULTUR

Fehler sind Bausteine des Erfolgs –  
Wir lernen aus ihnen.



# Wirkungs- kompass

# WERTSCHÄTZUNG



## **WIR alle ...**

... würdigen individuelle und teambezogene Leistungen durch Anerkennung, Lob und das Feiern von Erfolgen.

... lösen Probleme gemeinsam – durch kollegiale Zusammenarbeit, Hilfsbereitschaft, offene Kommunikation und die Beachtung von Selbstverständlichkeiten, wie sich zu bedanken.

... erkennen die Vielfalt im Team als Bereicherung und schätzen unterschiedliche Persönlichkeiten und Perspektiven.

... nutzen Möglichkeiten der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und bringen unsere Persönlichkeit sowie Stärken ins Team ein, um zum Gesamterfolg beizutragen.

## **WIR als Führungskräfte ...**

... nehmen uns Zeit – für Teambuilding und um jede\*n Einzelne\*n unserer Mitarbeitenden sowie deren\*dessen Stärken und Bedürfnisse besser kennenzulernen.

... sind Personalentwickler\*innen: Wir fördern das individuelle Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden und unterstützen sie bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung, z. B. im Rahmen von regelmäßigen Jahresgesprächen.

... geben individuelles Feedback: Dies beinhaltet sowohl zeitnahes, authentisches Lob sowie wertschätzende, lösungsorientierte Kritik.

... leben eine Kultur der Wertschätzung, die sowohl leistungsbezogen als auch unabhängig von der Arbeitsleistung ist.

# RESPEKT





## **WIR alle ...**

... begegnen jeder Person auf Augenhöhe, unabhängig von Hierarchie oder Position:  
Alle sollen sich gesehen fühlen.

... hören aktiv und aufmerksam zu, um echtes Interesse an den Meinungen und Gefühlen der anderen zu zeigen. Außerdem lassen wir einander ausreden.

... respektieren die Zeit und Arbeitskraft anderer, indem wir Absprachen einhalten und respektvoll mit ihren Ressourcen umgehen.

... fördern ein offenes und freundliches Willkommen für neue Kolleg\*innen, um von Anfang an eine positive Teamkultur zu etablieren.

... respektieren unsere Führungskraft und erkennen sie in ihrer Führungsrolle an.

## **WIR als Führungskräfte ...**

... legen klare Spielregeln für den Umgang miteinander fest, um respektvolles Verhalten im Team sicherzustellen und sorgen dafür, dass sich alle daran halten.

... fördern eine offene Kommunikation, in der Meinungen respektiert und Kritik konstruktiv geäußert werden kann.

... erkennen die individuellen Stärken und Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder an und setzen sie entsprechend ein.

# VERTRAUEN



## **WIR** alle ...

... nutzen die uns gegebenen Gestaltungsspielräume, um eigenverantwortlich zu arbeiten und geben dabei unser Bestes.

... halten uns an festgelegte (Team-)Regeln und geltende Vereinbarungen oder Richtlinien.

... zeigen Integrität und Loyalität gegenüber unserer Führungskraft sowie dem Team und wahren Vertraulichkeit.

## **WIR** als Führungskräfte ...

... delegieren mehr Verantwortung, wo möglich, und fördern so eigenverantwortliches Arbeiten, während wir einen klaren Rahmen für die Aufgaben setzen.

... animieren unsere Mitarbeitenden dazu, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.

... befähigen unsere Mitarbeitenden und geben ihnen bewusst einen Vertrauensvorschuss.

... achten darauf, dass sich alle an die gemeinsam vereinbarten „Spielregeln“ halten und greifen ein, wenn Personen unser Vertrauen bewusst zulasten des Teams ausnutzen.

... schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem regelmäßig zusammen an Aufgaben gearbeitet wird, um gegenseitige Unterstützung und Vertrauen erlebbar zu machen.

# VERLÄSSLICHKEIT





## **WIR** alle ...

... sind zuverlässig erreichbar und nehmen Anliegen ernst,  
indem wir pünktliche Rückmeldungen und Beratung sicherstellen.

... halten Fristen und Zusagen ein, indem wir zuverlässig planen und bei eventuellen Änderungen  
rechtzeitig Bescheid geben.

... antworten auf E-Mails und rufen bei Anrufen in Abwesenheit zurück.

... arbeiten im Team und unterstützen uns gegenseitig, können uns aufeinander verlassen  
und treffen klare Absprachen.

## **WIR** als Führungskräfte ...

... leben das Verhalten, das wir von unseren Mitarbeitenden erwarten, selbst vor.

... sind Vorbilder in Kommunikation und Verbindlichkeit, indem wir klare Aussagen treffen  
und Zusagen einhalten.

... sorgen innerhalb unseres Arbeitsbereiches für klare Zuständigkeiten,  
eindeutig definierte Aufgabenbereiche und verlässliche Vertretungsregelungen.

... tragen die Ergebnisverantwortung: Deshalb überprüfen wir regelmäßig,  
ob vereinbarte Arbeitsziele erreicht werden und greifen bei Bedarf rechtzeitig ein.

# TRANSPARENZ



## **WIR** alle ...

... teilen wichtige Informationen proaktiv mit unseren Kolleg\*innen und holen bei Bedarf eigeninitiativ Informationen ein, die wir zur Aufgabenerledigung benötigen.

... nutzen gemeinsame Plattformen wie Laufwerke, Whiteboards oder Kanban-Boards, um Informationen und Aufgaben für alle sichtbar zu machen.

... sprechen unsere Führungskraft offen darauf an, wenn wir der Meinung sind, dass sie uns nicht ausreichend oder zu spät informiert.

## **WIR** als Führungskräfte ...

... führen regelmäßige Team- und Bereichsbesprechungen durch, um den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit im Team, aber auch über Bereichsgrenzen hinweg zu verbessern.

... fördern offene und ehrliche Kommunikation nach innen und außen über verschiedene Kanäle, um Transparenz und Verständnis zu schaffen. Dabei sind wir für unsere Mitarbeitenden ansprechbar.

... geben Informationen zeitnah weiter, um alle Mitarbeitenden zu erreichen und „stille Post“ oder Flurfunk zu vermeiden.

... beteiligen unsere Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen und holen deren Expertise und Meinung ein, wo immer es möglich ist.

... erklären das „Warum“ und „Wozu“ von Entscheidungen und Informationen, um Klarheit und Sinnhaftigkeit zu vermitteln sowie Akzeptanz zu schaffen.

# SINNHAFTIGKEIT





## **WIR alle ...**

... tauschen uns über den Sinn und Zweck unserer Arbeit aus  
und schaffen dadurch eine gemeinsame Identifikation mit unseren Zielen.

... hinterfragen unsere Prozesse regelmäßig, um sicherzustellen,  
dass sie zum gemeinsamen Ziel beitragen und nicht hinderlich sind.

... unterstützen fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit  
durch Fokus auf gemeinsame Ziele und den Austausch untereinander.

... feiern gemeinsam Erfolge, um den Beitrag jedes Einzelnen und des Teams zu würdigen  
und so die Motivation zu fördern.

## **WIR als Führungskräfte ...**

... schaffen klare Strukturen sowie realistische und inspirierende Ziele, damit alle wissen,  
woran sie arbeiten und was sie erreichen sollen.

... reflektieren unsere eigenen Entscheidungen regelmäßig, um sicherzustellen,  
dass wir auf den gemeinsamen Sinn hinarbeiten.

... machen Arbeitsergebnisse sichtbar und ordnen Tätigkeiten in den Gesamtzusammenhang ein,  
um den Beitrag zum großen Ganzen zu verdeutlichen.

... übertragen unseren Mitarbeitenden ganzheitliche Aufgaben und kein Stückwerk,  
wann immer es möglich ist.

**MUT**



## **WIR** alle ...

... sind offen für sinnvolle Veränderungen, hinterfragen gewohnte Prozesse, probieren neue Ansätze aus und können dabei auf die Unterstützung unserer Führungskraft zählen.

... kommunizieren offen und ehrlich miteinander und scheuen uns nicht, auch unbequeme Dinge anzusprechen, insbesondere gegenüber Führungskräften.

... übernehmen die Verantwortung für unser Handeln und reflektieren uns regelmäßig, um besser zu werden.

... arbeiten interdisziplinär, indem wir Kolleg\*innen kompetenzorientiert einbeziehen und so neue Perspektiven nutzen.

## **WIR** als Führungskräfte ...

... ermutigen zur Veränderung, indem wir selbst neue Wege beschreiten und innovative Lösungen vorantreiben.

... übertragen unseren Mitarbeitenden den nötigen Handlungsspielraum, damit sie eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können.

... belohnen Mut, indem wir unkonventionelle Ansätze anerkennen und wertschätzen und stärken unsere Mitarbeitenden, wenn mutiges Handeln nicht direkt zum Erfolg führt.

... fordern aktiv regelmäßig Feedback ein und geben unseren Mitarbeitenden gleichzeitig konstruktives Feedback, um uns gegenseitig zu verbessern und weiterzuentwickeln.

# POSITIVE FEHLERKULTUR





## **WIR** alle ...

... trennen den Fehler von der Person, wann immer möglich. Fehler werden sachlich betrachtet, ohne Schuldzuweisungen. Nachdem wir gemeinsam eine Lösung gefunden haben, ziehen wir einen Schlusstrich.

... leben eine offene Kommunikation: Fehler werden von unten nach oben und umgekehrt transparent angesprochen.

... verstehen eine Fehlerkultur nicht als Einladung Fehler zu machen oder fahrlässig bzw. nachlässig zu handeln.

## **WIR** als Führungskräfte ...

... leben Fehlerkultur vor und stehen zu unseren eigenen Fehlern:  
Denn wir Führungskräfte geben durch unser Verhalten das Vorbild für den Umgang mit Fehlern.

... übernehmen Verantwortung für die Fehler unseres Teams, nehmen zuallererst die Person in Schutz und geben Rückendeckung.

... fördern den regelmäßigen Austausch im Team, um aus Fehlern gemeinsam zu lernen und kontinuierlich besser zu werden.

... belohnen Offenheit und Ehrlichkeit: Mitarbeitende, die uns von eigenen Fehlern berichten oder auf drohende Fehler hinweisen, brauchen keine Angst vor Bloßstellung oder Strafe zu haben.

... können zwischen verschiedenen Fehlerarten, deren Ausmaß und Schwere unterscheiden und reagieren differenziert sowie angemessen, denn: Fehler ist nicht gleich Fehler.

## Der Weg zum **WIR**kungskompass – Impressionen



Wir begegnen einander stets respektvoll und auf Augenhöhe unabhängig von Hierarchie, Alter usw.







Sich durch Lob und Anerkennung groß fühlen

Vertrauen als zarte Pflanze, die von allen gepflegt werden muss

Weitere Informationen zur partizipativen Entwicklung des *Wirkungskompasses* finden Sie im begleitenden Konzept der Reihe „Führung 4.0“



**WIR, GEMEINSAM, JETZT.**

**ZUSAMMEN FÜR DORTMUND.**