

# WIRKungskompass

für Führung und Zusammenarbeit



**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

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Dortmund ist eine fantastische Stadt. Wir alle arbeiten tagtäglich dafür, dass sie lebenswert, stark und zukunfts-fähig bleibt. Ich wünsche mir, dass wir wieder gemeinsam stolz auf Dortmund sein können – und ich bin überzeugt: Das schaffen wir, wenn wir als Verwaltung zusammenstehen und als echtes Team handeln.

Der WIRkungskompass, der nicht von oben verordnet, sondern aus unserer Mitte heraus gemeinschaftlich erarbeitet wurde, ist dafür ein wichtiger Schritt. Viele von Ihnen haben Ihre Erfahrungen, Erwartungen und Ideen eingebracht – und das macht ihn zu etwas Besonderem. Er ist unser gemeinsamer wertebasierter Kompass für gute Führung und gelingende Zusammenarbeit.

Mir ist es wichtig, dass wir uns alle in dieser Verwaltung als Team verstehen. Wir leisten eine wertvolle Arbeit für die Menschen in Dortmund. Und dafür brauchen wir eine Kultur, die von Offenheit, Respekt und echter Zusammenarbeit geprägt ist. Eine Kultur, die zuhört, die Neues zulässt und voneinander lernt. Das nenne ich unseren Dortmunder Weg: kooperativer, kommunikativer und ein bisschen freundschaftlicher.

Der WIRkungskompass unterstützt uns dabei, diese Haltung im Alltag sichtbar werden zu lassen: in Entscheidungen, in Gesprächen, in Führungssituationen und im Umgang miteinander. Er erinnert uns daran, Wertschätzung zu zeigen, Verantwortung zu teilen und jeder einzelnen Person mit Respekt zu begegnen. Denn nur so können wir als moderne Verwaltung attraktiv bleiben – für diejenigen, die bereits hier arbeiten und für die, welche zukünftig Teil unseres Teams werden wollen.

Ich möchte meinen Teil dazu beitragen: mit klarem Fokus, mit Präsenz und einem offenem Ohr – im Austausch mit Ihnen und mit den Menschen in unserer Stadt. Lassen Sie uns gemeinsam Dortmund weiter voranbringen.

Denn **WIR** wirken. Und wir wirken am stärksten: **gemeinsam.**

Dortmund, im Januar 2026



Alexander Kalouti  
Oberbürgermeister



## Aufbau des WIRKungskompasses

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 WIRKungskompass 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.



# 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 schenken Vertrauen als Basis unserer Zusammenarbeit.

## **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 stehen zu unserem Wort  
und zu unseren Überzeugungen.

### **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.





### **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 WIRKungskompass – 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.**