



ALLE  
WEGE  
OFFEN  
Ruhr-Mitte

Unser Leitbild –  
Kommunikation und  
Zusammenarbeit

**WIR  
ARBEITEN  
HEART!**





**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 **erlebbär** 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

# KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

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 Kommunikation & Zusammenarbeit sichtbar werden.

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

**WIR KOMMUNIZIEREN  
WERTSCHÄTZEND.**

12 → 13

**WIR INFORMIEREN UNS  
GLEICHBERECHTIGT.**

14 → 15

**WIR ARBEITEN  
ZUSAMMEN.**

18 → 19

**WIR LÖSEN KONFLIKTE.**

20 → 21

**WIR LERNEN AUS  
FEHLERN.**





# WIR KOMMUNIZIEREN WERTSCHÄTZEND.

## WIR KOMMUNIZIEREN WERTSCHÄTZEND.

Wir kommunizieren **wertschätzend, vertrauensvoll** und **ehrlich**. Für uns steht der **Mensch** im Fokus. Wir zeigen authentisches und ganzheitliches **Interesse** aneinander und **Respekt** füreinander. Wir kommunizieren unsere Wertschätzung **individuell, präzise** und **zeitnah**.

Wir begegnen uns **empathisch, vorurteilsfrei** und **vielfaltsbewusst**. Wir erkennen die Gedanken, die Motive oder die Emotionen einer anderen Person an und reagieren darauf angemessen, sodass wir uns angenommen und ernst genommen fühlen. Wir **stellen Fragen** und ziehen **keine voreiligen Schlüsse**. Wir reflektieren unsere eigenen Vorurteile. Wir zeigen Verständnis für **verschiedene Perspektiven**.

Wir sorgen für eine angenehme & vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre mit ausreichend **Raum & Zeit**.

# VERHALTENSANKER

- » Wir **grüßen uns** auf dem Gang.
- » Wir fragen „**Wie geht es Dir? / Wie geht es Ihnen?**“.
- » Wir hören **aktiv** zu.
- » Wir **stellen Fragen**, bis wir uns verstanden haben.
- » Wir fassen das **Verstandene zusammen** und lassen uns unser Verständnis einer Situation **bestätigen**.
- » Wir sprechen über Situationen aus der **eigenen Perspektive** (Ich-Botschaften).
- » Wir lassen uns **ausreden**.

# WIR INFORMIEREN UNS GLEICHBERECHTIGT.

## WIR INFORMIEREN UNS GLEICHBERECHTIGT.

Wir haben klare **Strukturen** und **Kommunikationswege** sowie eine einheitliche Priorisierung in Bezug auf die Informationsweitergabe. Wir passen diese **regelmäßig** an.

Wir **halten** vorgegebene Beteiligungsstrukturen (z. B. des Betriebsrats oder der Schwerbehindertenvertretung) **ein**.

Informationen werden **gleichberechtigt, passend ausgewählt** und **verständlich weitergegeben**, sodass sie alle Mitarbeitenden rechtzeitig erreichen.

Wir informieren uns **selbstständig** und holen fehlende Informationen **aktiv** ein.

Wir **dokumentieren** Informationen und Ergebnisse **zeitnah** und **verbindlich**.

# VERHALTENSANKER

- » Im **Teammeeting** gibt es den **festen Agendapunkt** „Neues aus der AWO“. Alle sind vorbereitet, dort Neuigkeiten zu berichten.
- » Informationen schreiben wir **konsequent** z. B. in das Übergabebuch.
- » Es gibt ein Dokument (z. B. eine Matrix), in der alle Informationskanäle und -wege **klar festgelegt** sind. Dieses ist Teil des **Onboardings**.
- » Ich **plane mir regelmäßig Zeit ein**, um mir Aushänge und Flyer sowie meine Emails und Newsletter **durchzulesen**.

# WIR ARBEITEN ZUSAMMEN.

## WIR ARBEITEN ZUSAMMEN.

Wir sorgen für eine **motivierende Teamatmosphäre** und **entwickeln** die eigene **Teamfähigkeit kontinuierlich weiter**. Wir freuen uns über ein gutes **kollegiales** Miteinander.

Wir halten als Team zusammen und meistern **Herausforderungen gemeinsam**.

Wir arbeiten **professionell** und **wirtschaftlich** und tragen damit **Verantwortung** für unsere eigenen Aufgaben.

Wir **leben** sichtbar unsere **Rollen** und nehmen verbundene Zuständigkeiten **aktiv** wahr.

Wir **halten** uns an Absprachen, reagieren **zeitnah** und sind **verbindlich** in der Zusammenarbeit.

Wir verstehen Veränderung als **Chance** und **Weiterentwicklung**.

# VERHALTENSANKER

- » Wir **kennen** unsere **Teamziele**.
- » Ich **übernehme** bei Bedarf **Aufgaben** von meinen Kolleg\*innen, um Belastungsspitzen zu vermeiden.
- » Ich biete **aktiv** Hilfe **an**.
- » Wenn ein\*e Kolleg\*in Probleme hat, **höre** ich ihr **zu**.
- » Ich **bereite** mich auf ein Meeting **vor** und **kenne** die Agenda.
- » Ich **kenne die Aufgaben** meiner Stellenbeschreibung.
- » Ich **biete an**, Aufgaben **zu übernehmen**, z. B. das Protokollieren.



„**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



# WIR LÖSEN KONFLIKTE.

## WIR LÖSEN KONFLIKTE.

Wir sprechen Konflikte **aktiv, offen** und **wertschätzend** an.

Wir sprechen über Verhalten und ohne persönliche Angriffe.

**Konfliktlösung findet intern statt**, Konflikte werden nicht vor Kund\*innen ausgetragen.

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

# VERHALTENSANKER

- » Beteiligte **erfahren** von dem **Konflikt direkt von den anderen Beteiligten**, nicht von Dritten (mit Ausnahme der Führungskraft).
- » **Konflikte** werden **zeitnah angesprochen** und nicht erst im nächsten Feedbackgespräch.
- » 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**.

# WIR LERNEN AUS FEHLERN.

## WIR LERNEN AUS FEHLERN.

Uns **ist bewusst**, dass auf allen Ebenen und in allen Bereichen **Fehler passieren**.

Wir sprechen Fehler **offen** und **wertfrei** an und **finden gemeinsam** Lösungen. Wir schaffen dafür eine **angstfreie** Atmosphäre, indem wir **zuhören, fair sind** und Fehler **akzeptieren**.

Wir sehen **Fehler als Chance**, aus ihnen zu lernen und uns kontinuierlich zu verbessern.

# VERHALTENSANKER

- » Wir **sprechen über** beobachtetes Verhalten und **nicht** über Charaktereigenschaften.
- » Es werden **keine Schuldzuweisungen** gemacht.
- » Wir sind **nicht nachtragend**.
- » Die **Beteiligten** sprechen über die **Ursache des Fehlers**.
- » Wir **verändern** etwas.
- » Bei **vorsätzlichen** oder **fahrlässigen kontinuierlichen Fehlern** folgen Konsequenzen.

# 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](mailto:bochum@awo-ruhr-mitte.de)