

Kultur braucht Zusammenarbeit.
Zusammenarbeit braucht Kultur.

Leitbild für Führung und Zusammenarbeit
in der NÖKU Gruppe

niederösterreich kultur wirtschaft

INHALT

- 01 Klarheit
- 02 Verantwortung, Konsequenz und Verbindlichkeit
- 03 Fordern und Fördern
- 04 Kommunikation
- 05 Lösungs- und Ressourcenorientierung

Kultur braucht Zusammenarbeit.
Zusammenarbeit braucht Kultur.

Leitbild für Führung und Zusammenarbeit
in der NÖKU Gruppe

Das Leitbild für Führung und Zusammenarbeit ist das Herzstück für Führungsarbeit und Zusammenarbeit innerhalb der NÖKU Gruppe.

Alle Führungskräfte, insbesondere alle künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Leiter/innen, Geschäftsführer/innen und Abteilungsleiter/innen, und alle Mitarbeiter/innen der NÖKU Gruppe **bekennen sich ganz klar zum vorliegenden Leitbild** und integrieren dessen Inhalte Schritt für Schritt in ihre tägliche Arbeit. Somit haben alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der NÖKU Gruppe eine Verpflichtung zur und einen Anspruch auf Einhaltung der hier getroffenen Vereinbarungen.

Vertrauen, Verantwortung und Eigenverantwortung sind ganz zentrale Begriffe in diesem Leitbild; sie bestimmen unser Denken, Entscheiden und Handeln. So wird sich jede/r einzelne/r Mitarbeiter/in seiner/ihrer Verantwortung im Gesamtgefüge bewusst und agiert dementsprechend.

Ein Kunst- und Kulturbetrieb wie die NÖKU Gruppe verlangt von den Führungskräften und Mitarbeiter/innen darüber hinaus eine **starke Identifikation** mit den Inhalten, eine **Begeisterung** für den künstlerisch-wissenschaftlichen Zweck und ein erhöhtes Maß an Kreativität, Sensibilität und Innovationsfähigkeit.

Das Leitbild für Führung und Zusammenarbeit unterstützt uns alle dabei, **die grundlegende Richtung** der täglichen Zusammenarbeit und des Führens nicht aus den Augen zu verlieren. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen sind in diesem Prozess gefordert, ihren aktiven Beitrag zu leisten.

01 KLARHEIT

Individualität, Kreativität und Gestaltungsfreiraum sind wesentliche Parameter für künstlerisches Schaffen und wissenschaftliches Arbeiten. Um das zu gewährleisten, braucht es Klarheit.





Wir schaffen Klarheit, indem wir ...

- > Vision, Mission und Strategie des Unternehmens vermitteln und unsere Mitarbeiter/innen dafür gewinnen.
- > Strukturen schaffen, Abläufe definieren und Transparenz ermöglichen.
- > Ziele und Aufgaben vereinbaren und Konsequenzen aufzeigen.
- > Rollen und Kompetenzen definieren.
- > verständlich kommunizieren und sicherstellen, dass Botschaften richtig angekommen sind.
- > ein bewusstes Vorbild leben und mit Fehlern konstruktiv umgehen.
- > zur rechten Zeit Entscheidungen treffen.

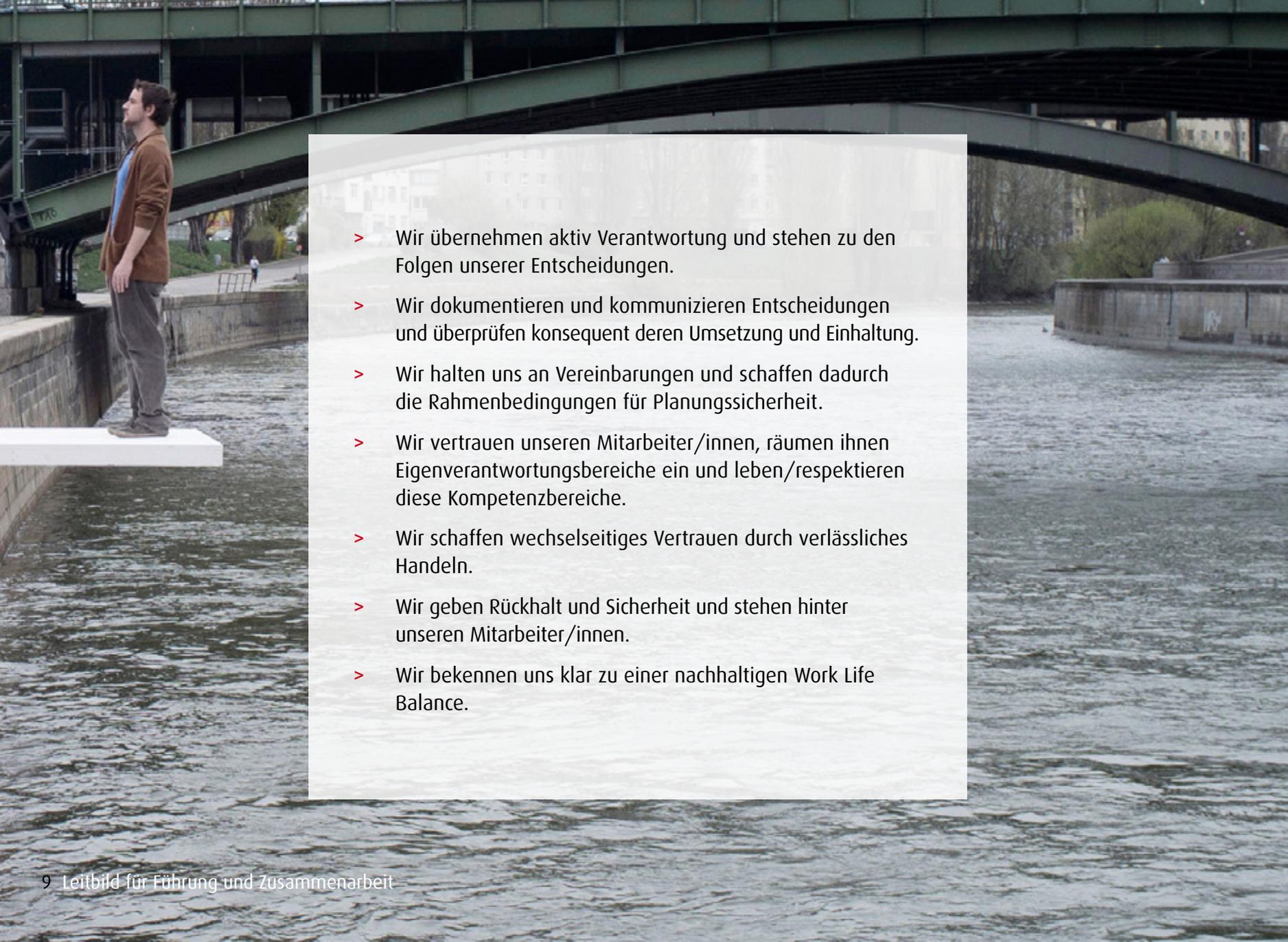
KLARHEIT zeigt sich insbesondere durch ...

- **standardisierte und regelmäßig angepasste Darstellung der Organisationsstrukturen:**
 - Die Organigramme des jeweiligen Betriebes werden detailliert erstellt.
 - Stellenbeschreibungen werden umfassend ausformuliert.
- **Durchführung strukturierter Mitarbeitergespräche:**
 - Mitarbeitergespräche werden mindestens einmal jährlich auf Basis standardisierter Unterlagen geführt.
 - Es werden klare und messbare, qualitative und quantitative Ziele vereinbart.
 - Treffsichere Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden vereinbart.
- **eine zielorientierte Besprechungskultur:**
 - Termine werden bedarfsorientiert und rechtzeitig über Outlook vereinbart.
 - Die Teilnehmer/innen werden gezielt ausgewählt und zeitgerecht eingeladen.
 - Besprechungen werden mittels Tagesordnung, (Ergebnis)Protokoll und/oder To-do-Liste effizient und zeitnah vor- und nachbereitet.
- **eine konstruktive Fehlerkultur – „wo gehobelt wird, fallen Späne“:**
 - Fehler werden als Teil von Weiterentwicklung gesehen und rechtzeitig aktiv angesprochen.
 - Fehler werden unter vier Augen besprochen.
 - Aus Fehlern wird konsequent gelernt.

02 VERANTWORTUNG, KONSEQUENZ UND VERBINDLICHKEIT

Verantwortungsvolles, konsequentes Handeln und Verbindlichkeit ermöglichen ein motiviertes und zufriedenes Arbeiten.



- 
- > Wir übernehmen aktiv Verantwortung und stehen zu den Folgen unserer Entscheidungen.
 - > Wir dokumentieren und kommunizieren Entscheidungen und überprüfen konsequent deren Umsetzung und Einhaltung.
 - > Wir halten uns an Vereinbarungen und schaffen dadurch die Rahmenbedingungen für Planungssicherheit.
 - > Wir vertrauen unseren Mitarbeiter/innen, räumen ihnen Eigenverantwortungsbereiche ein und leben/respektieren diese Kompetenzbereiche.
 - > Wir schaffen wechselseitiges Vertrauen durch verlässliches Handeln.
 - > Wir geben Rückhalt und Sicherheit und stehen hinter unseren Mitarbeiter/innen.
 - > Wir bekennen uns klar zu einer nachhaltigen Work Life Balance.

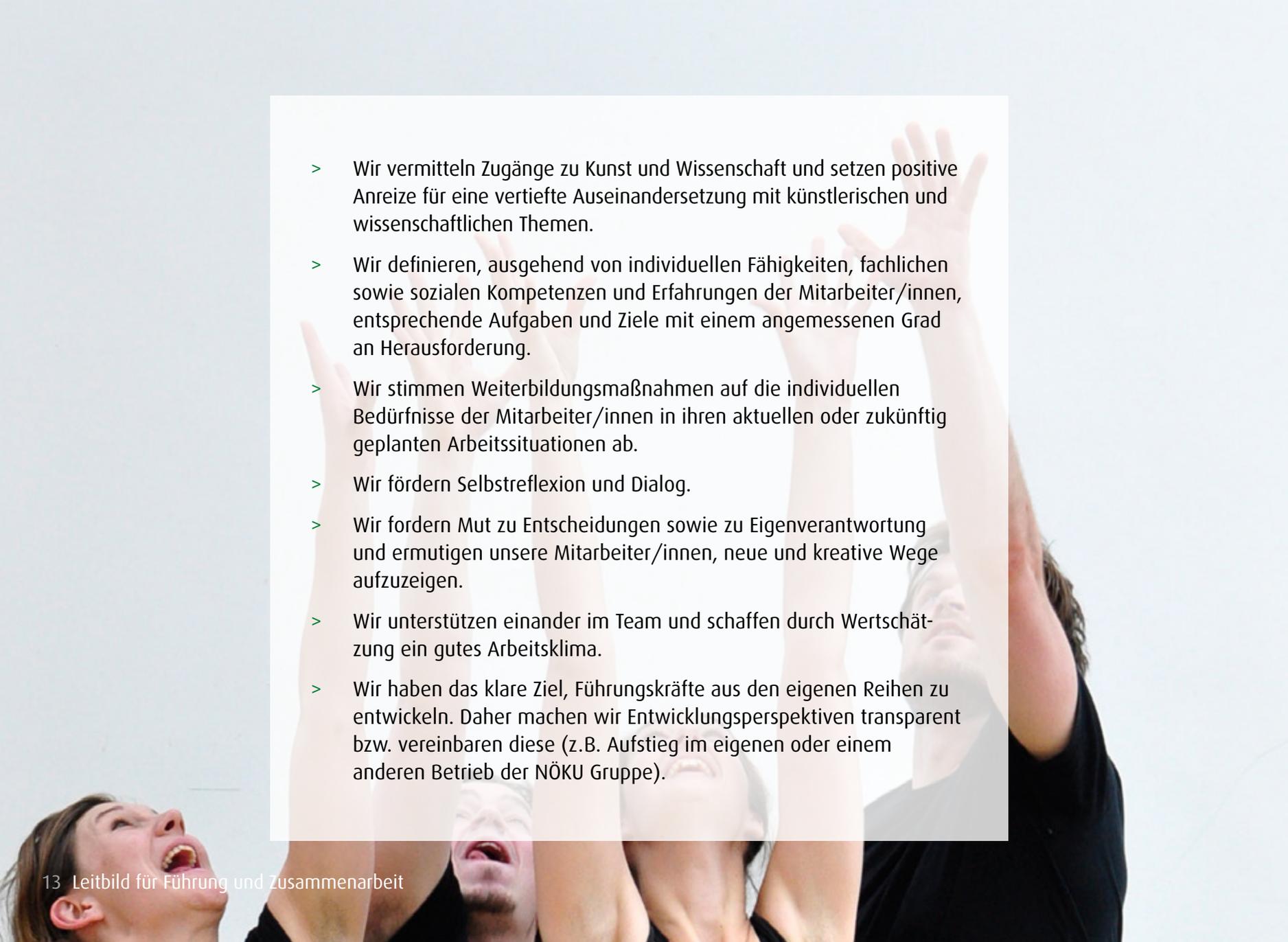
VERANTWORTUNG, KONSEQUENZ & VERBIND- LICHKEIT zeigen sich insbesondere durch ...

- **Nachvollziehbarkeit und Vertreten von Entscheidungen:**
 - Betroffene Entscheidungen werden kommuniziert, begründet und dokumentiert.
 - Wir stellen uns den Konsequenzen von Entscheidungen.
- **Einbeziehen der Mitarbeiter/innen:**
 - Mitarbeiter/innen werden bei Entscheidungsfindungs-Prozessen miteinbezogen (z.B. informiert, angehört, aktiv beteiligt etc.).
 - Aufgaben werden an Mitarbeiter/innen delegiert.
 - Mitarbeiter/innen werden dazu ermächtigt, Eigenverantwortungsbereiche zu übernehmen bzw. wahrzunehmen.
 - Feedback und konstruktive Kritik von Mitarbeiter/innen sind erwünscht.
 - Mitarbeiter/innen sind an Erfolgen beteiligt.
- **Umsetzung und Verfolgung von Entscheidungen:**
 - Mit Entscheidungen werden konkrete Ziele, Maßnahmen sowie Termine fixiert und deren Erreichung bzw. Realisierung laufend kontrolliert.
- **Einhalten definierter Strukturen und Prozesse:**
 - Kommunikationswege werden eingehalten.
 - Vereinbarte Termine werden pünktlich eingehalten.
- **Respektieren von Freizeit und Erholung**

03 FORDERN UND FÖRDERN

Gezieltes Fordern und Fördern bilden die Grundlage für eine positive Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters und des Unternehmens.



- 
- > Wir vermitteln Zugänge zu Kunst und Wissenschaft und setzen positive Anreize für eine vertiefte Auseinandersetzung mit künstlerischen und wissenschaftlichen Themen.
 - > Wir definieren, ausgehend von individuellen Fähigkeiten, fachlichen sowie sozialen Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen, entsprechende Aufgaben und Ziele mit einem angemessenen Grad an Herausforderung.
 - > Wir stimmen Weiterbildungsmaßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in ihren aktuellen oder zukünftig geplanten Arbeitssituationen ab.
 - > Wir fördern Selbstreflexion und Dialog.
 - > Wir fordern Mut zu Entscheidungen sowie zu Eigenverantwortung und ermutigen unsere Mitarbeiter/innen, neue und kreative Wege aufzuzeigen.
 - > Wir unterstützen einander im Team und schaffen durch Wertschätzung ein gutes Arbeitsklima.
 - > Wir haben das klare Ziel, Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu entwickeln. Daher machen wir Entwicklungsperspektiven transparent bzw. vereinbaren diese (z.B. Aufstieg im eigenen oder einem anderen Betrieb der NÖKU Gruppe).

FORDERN UND FÖRDERN zeigen sich insbesondere durch ...

- **die gezielte Auswahl** der Mitarbeiter/innen mittels eines klaren Anforderungsprofils, das bereits in der Stellenausschreibung sowie im Bewerbungsgespräch kommuniziert wird. Ein Grundinteresse an Kunst und Kultur und eine Begeisterungsfähigkeit für die Thematik werden dabei vorausgesetzt.
- **ein strukturiertes Heranführen** neuer Mitarbeiter/innen an ihre Aufgaben und die Integration ins Team (z.B. durch das On-Boarding-Programm, Mentoring etc.)
- **einen regelmäßigen**, persönlichen Dialog mit den einzelnen Mitarbeiter/innen bzw. dem Team mit der klaren Zielsetzung, gemeinsam gewonnene Erkenntnisse in der Umsetzung zu berücksichtigen.
- **die Kommunikation** des Bildungsangebots und die Vereinbarung gezielter Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der jährlichen strukturierten Mitarbeitergespräche sowie der jährlichen Bildungsbedarfsplanung.
- **die Ermöglichung** einer aktiven Teilnahme an Veranstaltungen unserer Betriebe.
- **das Zulassen** neuer Ideen und Denkansätze, z.B. durch Brainstormings und Einnehmen anderer Perspektiven.
- **die Unterstützung** von Mitarbeiter/innen in Konfliktsituationen (z.B. durch Moderation, Coaching, Mediation etc.)

04 KOMMUNIKATION

Reden, Telefonieren, Mailen, Zeigen, Präsentieren, Diskutieren, Streiten, Lachen, Schauen, Texten, Zuhören, Lesen ... – Kommunikation in all diesen Formen ist die Grundvoraussetzung für ein effizientes und erfolgreiches Zusammenarbeiten.



- 
- A woman on the left is wearing a large, vibrant red hat with a textured top and is laughing heartily. On the right, a woman with blonde hair is shown in profile, smiling. A semi-transparent white box containing a list of communication principles is centered over the image.
- > Wir begegnen einander respektvoll und offen.
 - > Wir hören einander aktiv zu und fragen nach, wenn wir etwas nicht verstehen.
 - > Wir treffen klare Aussagen und vergewissern uns, dass wir verstanden wurden.
 - > Wir und unsere Mitarbeiter/innen sorgen für einen zeitgerechten und angemessenen Informationsfluss. (d.h. Wem ist was, wann und wie mitzuteilen?)
 - > Wir suchen vorrangig die direkte und persönliche Kommunikation.
 - > Wir machen bewusst, dass Kommunikation bzw. Information ein aktiver Prozess ist (Holschuld – Bringschuld).
 - > Wir steuern und moderieren den Kommunikationsprozess.

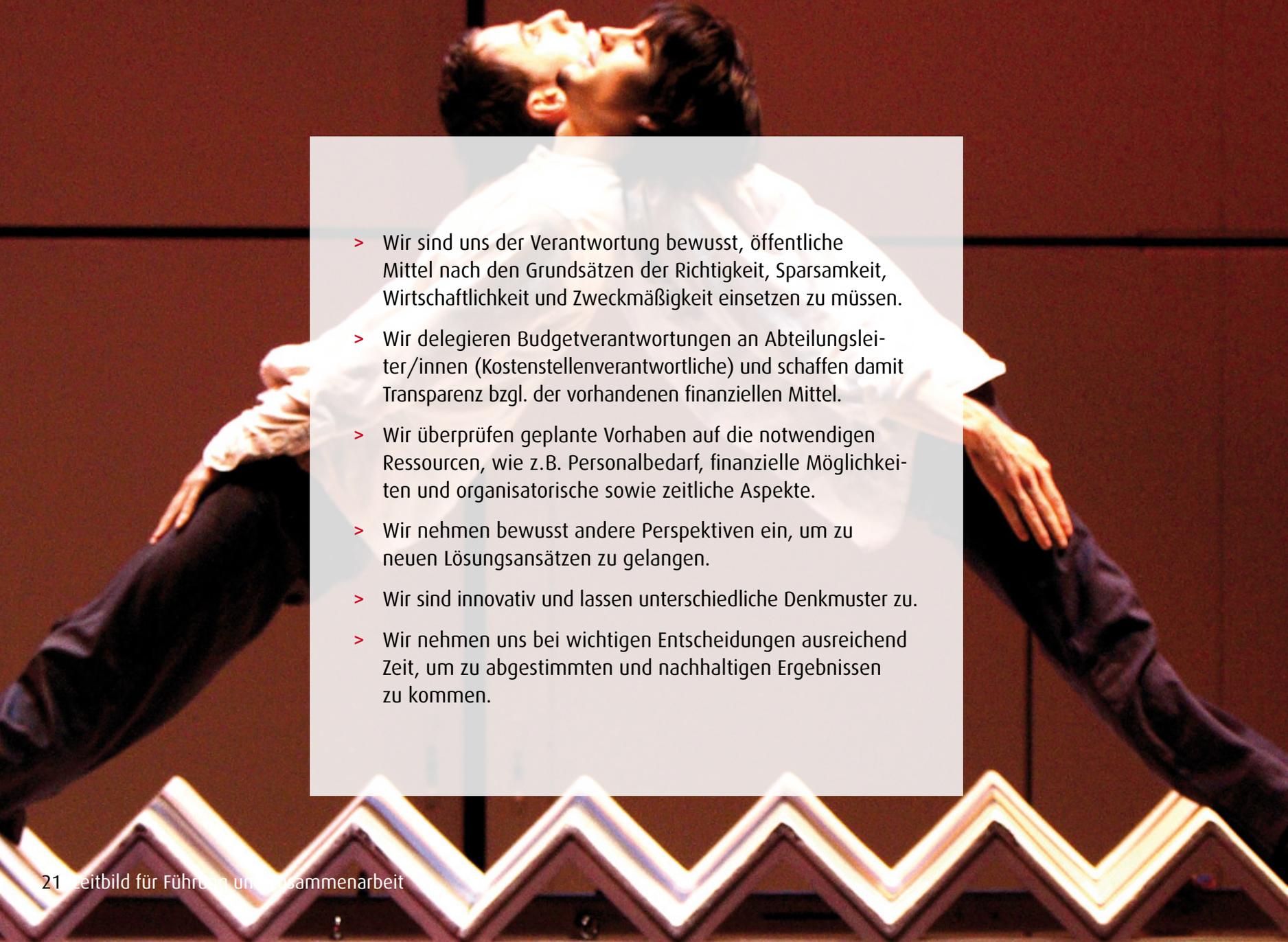
KOMMUNIKATION zeigt sich insbesondere durch ...

- **die Bereitschaft** der Führungskraft, den Mitarbeiter/innen ausreichend Zeit zu widmen, um deren Anliegen (z.B. Fragen, Probleme, Ideen etc.) anzuhören.
- **die persönliche Anrede** von Mitarbeiter/innen entweder mit Herr/Frau Nachnamen oder Vornamen.
- **konzentrierte Teilnahme** an Terminen ohne Ablenkung durch Telefone oder Ähnliches.
- **Voranstellung** von persönlicher Kommunikation vor elektronischer – Beispiel: Wenn Kolleg/innen im Nebenraum sitzen, zu diesen direkt hingehen, statt anzurufen oder ein Mail zu schreiben. Wenn sachlich erforderlich, schriftliche Dokumentation des mündlich Vereinbarten.
- **Erstellung und Veröffentlichung** einer transparenten Meetingstruktur: Definition der Kommunikationsplattformen und Nennung der Teilnehmer/innen, Inhalte und der Intervalle.
- **Anpassen** des Gesprächsrahmens an die Inhalte hinsichtlich Zeitrahmen, Teilnehmer/innen, Ort etc.
- **die Einhaltung** der vereinbarten Kommunikationsstrukturen und -wege.

05 LÖSUNGS- UND RESSOURCEN- ORIENTIERUNG

Die aktive Suche nach Möglichkeiten, Rahmenbedingungen zu verbessern und damit vereinbarte Ziele effizienter zu erreichen, ist Ausgangspunkt für lösungsorientiertes Handeln.



- 
- > Wir sind uns der Verantwortung bewusst, öffentliche Mittel nach den Grundsätzen der Richtigkeit, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit einsetzen zu müssen.
 - > Wir delegieren Budgetverantwortungen an Abteilungsleiter/innen (Kostenstellenverantwortliche) und schaffen damit Transparenz bzgl. der vorhandenen finanziellen Mittel.
 - > Wir überprüfen geplante Vorhaben auf die notwendigen Ressourcen, wie z.B. Personalbedarf, finanzielle Möglichkeiten und organisatorische sowie zeitliche Aspekte.
 - > Wir nehmen bewusst andere Perspektiven ein, um zu neuen Lösungsansätzen zu gelangen.
 - > Wir sind innovativ und lassen unterschiedliche Denkmuster zu.
 - > Wir nehmen uns bei wichtigen Entscheidungen ausreichend Zeit, um zu abgestimmten und nachhaltigen Ergebnissen zu kommen.

LÖSUNGS- UND RESSOURCENORIENTIERUNG zeigen sich insbesondere durch ...

- **vorurteilsfreies Anhören** und Diskutieren neuer Ideen und Visionen.
- **sinnvoll eingesetztes** Brainstorming zur Ideen- und Lösungsfindung.
- **realistische Dimensionierung** der Vorhaben anhand der zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- **aktive Unterstützung** von Kolleg/innen, den Blick auf mögliche Lösungen zu richten.
- **Anerkennung und Würdigung** von außerordentlichen Leistungen, aber auch der alltäglichen Arbeit (z.B. Lob, Dank, Auszeichnungen, Belohnungen/Prämie etc.).

Als Kunst- und Kulturunternehmen war es uns wichtig, Bilder aus dem Fundus der Betriebe der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft zu verwenden.

Wir danken folgenden Urheberinnen und Urhebern für die Veröffentlichungsrechte:

Seite 5/6 © Karin Weiss, Seite 9/10 © Aldo Giannotti, Seite 13/14 © Hannah Heckhausen, Seite 17/18 © Christian Husar, Seite 21/22 © Peggy Faye

Die Geschäftsführung der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft GesmbH dankt dem Redaktionsteam des vorliegenden Leitbildes für Führung und Zusammenarbeit ganz herzlich für die aufwendige und ausdifferenzierte Konzeptions- und Textierungsarbeit.

Das Team hat sich wie folgt zusammengesetzt:

Kurt Farasin, Thomas Gludovatz, Albrecht Grossberger, Martina Hackel, Alexander Hauer, Julia Kordina, Christiane Krejs, Sylvia Mitgutsch, Barbara Reithofer, Martina Schabasser und Peter Weiss. Die Moderation erfolgte durch Franz Schwarenthorer seitens ICG (Integrated Consulting Group).

