

Steigerung der Führungsqualität (GPTW) – Verbesserung der Führungskultur

Sitzungsvorlage Nr. 14–20 / V 04589

4 Anlagen

- Anlage 1: Formblatt „Hinsehen und Handeln – Führen mit Kennzahlen“
- Anlage 2: Flussdiagramm „Verbindliches Handeln bei Führungsauffälligkeiten“
- Anlage 3: Verbindliches Handeln bei dysfunktionaler Führung
- Anlage 4: Stellungnahme des GPR

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 13.04.2016 (VB)

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

1. Ausgangslage und Anlass

München wächst. Eine wachsende Großstadt, die nach verlässlichen Bevölkerungsprognosen in den nächsten 10 Jahren um weitere 200.000 Einwohnerinnen und Einwohner zulegen wird, braucht jetzt und in Zukunft qualifiziertes Personal für das mit dem Wachstum zwangsläufig verbundene größere Aufgabenspektrum. Um auch künftig diese Aufgabenvielfalt abdecken zu können, einen guten Bürgerservice zu bieten und diesen weiter auszubauen, muss die Landeshauptstadt München nach innen und außen als moderne und attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass wir auf dem hart umkämpften Münchner Arbeitsmarkt, auf dem derzeit nahezu Vollbeschäftigung herrscht, im Wettbewerb mit großen Arbeitgebern der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes stehen. Durch die demografische Entwicklung wird sich diese Problemlage voraussichtlich noch verschärfen.

Eine zentrale Rolle bei der Arbeitgeberattraktivität spielen die Führungskultur und die Qualität der Führungskräfte. Diese haben eine Vorbildfunktion und beeinflussen durch ihr Handeln unmittelbar die strategische Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sowie das vorherrschende Klima der Zusammenarbeit.

Mit Beschluss Nr. 14-20 / V 02041 vom 21./28.01.2014 hat das Personal- und Organisationsreferat vom Stadtrat den Auftrag erhalten, Maßnahmen zur Steigerung der Führungsqualität und Verbesserung der Führungskultur zu erarbeiten und weiter zu konkretisieren. Die Maßnahmen sind zwischenzeitlich differenziert ausgearbeitet und in verschiedenen Beteiligungsprozessen stadtweit abgestimmt worden.

Es handelt sich hier keineswegs nur um weiche, klimatische Faktoren, bei denen es sich darum dreht, ob sich Beschäftigte mehr oder minder wohlfühlen. Gute Führung hat einen entscheidenden Einfluß auf die Arbeitsergebnisse und deren Qualität. Schlechte Führung wirkt sich unmittelbar negativ auf die Servicequalität gegenüber unseren Kundinnen und Kunden, nämlich den Bürgerinnen und Bürgern dieser Stadt aus.

Die Führungskultur der Landeshauptstadt München wird mitunter kritisch gesehen. In dem in Deutschland führenden Internet-Arbeitgeberbewertungsportal „Kununu.com“, das verstärkt von Bewerberinnen und Bewerbern als Orientierungsmöglichkeit vor einer Bewerbung genutzt wird (bereits über 110.000 Zugriffe auf die Seiten der Landeshauptstadt München), wird häufig das Vorgesetztenverhalten bei der Landeshauptstadt München bemängelt. Dies kann dazu führen, dass sich potentielle Bewerberinnen und Bewerber von einer Bewerbung bei der Landeshauptstadt München abhalten lassen. Auch bei der stadtweiten Mitarbeiterbefragung „Great Place to Work“ wurde eine Verbesserung der städtischen Führungskultur als eines der priorisierten Handlungsfelder identifiziert.

Bei der regelmäßig stattfindenden Befragung städtischer Beschäftigter, die ihren Arbeitsvertrag mit der LHM kündigten bzw. sich aus dem Beamtenverhältnis entlassen ließen oder um Versetzung zu anderen Dienstherrn ersuchten, fällt auf, dass ca. 11 % der Befragten die LHM bereits innerhalb eines Jahres wieder verlassen. Hier ist mit einem hohen Kostenfaktor Personal eingestellt worden und nach dem Austritt erfolgt eine neue Ausschreibung mit hohen Kosten. 38 Prozent der Befragten verlassen die Stadt vor allem weil der neue Arbeitsplatz näher am Wohnort liegt oder der Partner umgezogen ist; 7,5 % der Befragten geben allerdings dezidiert an, das Arbeitsverhältnis mit der Stadt München wegen Unzufriedenheit mit der Führungskraft zu beenden. Dies ist ein nicht zu vernachlässigender Teil ehemaliger Beschäftigter, insbesondere, wenn man erfahrungsgemäß davon ausgehen kann, dass sich bei dieser freiwilligen Abfrage nicht alle beteiligten bzw. ihre vollständigen Gründe offenlegen.

Bei der Landeshauptstadt München sind seit 1994 eine Reihe guter PE Instrumente eingeführt worden (z.B. Mitarbeitergespräche, Führungsdialog). Um die Qualität der Führung zu verbessern, ist zum einen eine systematische Zusammenführung aller Führungsinstrumente notwendig und zum anderen eine Transparenz in der Umsetzung der Instrumente erforderlich. Hierfür ist ein ganzheitliches Konzept von der Auswahl der Führungskräfte, der permanenten Weiterentwicklung der Führungskräfte sowie der Überprüfung der Führungsleistung unabdingbar. Genau dies wird von einer modernen Personalentwicklung verlangt. Hierbei soll auch dem verbreiteten Wunsch nach einem einheitlichen städtischen Führungsverständnis Rechnung getragen werden.

Zahlreiche wissenschaftliche Umfragen und Forschungsergebnisse bestätigen den unmittelbaren Einfluss guter Führung auf Leistung sowie Gesundheit der Beschäftigten. Führung ist ein Hebel für den Erfolg von Unternehmen; schlechte Führung stellt einen kritischen Kostenfaktor dar (Gallup Studie vom 10.03.2015¹). Gute Führungsleistung ist die Voraussetzung für eine gesunde und motivierte Belegschaft. Aktivitäten zur Verbesserung der Führungskultur können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, über die emotionale Mitarbeiterbindung die Motivation der Beschäftigten und den Arbeitseinsatz zu steigern². Dadurch sinken krankheitsbedingte Kosten und das Leistungsvermögen steigt.³ Gute, kompetente Führungskräfte können i.d.R. Konflikte frühzeitig lösen, bevor sie eskalieren. Sie verhindern so Stress und psychische Belastungen oder Krankheiten bei den betroffenen Kolleginnen und Kollegen oder auch aufwändige sowie zeit- und kostenintensive Mediationsverfahren (siehe Beschluss Nr. 14-20 / V 04866 „Konfliktmanagement bei der Landeshauptstadt München“).

1 Quelle: www.Gallup.com/de-de/181871/Engagement-index-deutschland.aspx

2 Quelle: Professor Fischer ETH Zürich, Zeitschrift CASH vom 10.2.2005

3 Quelle: Universität Kassel: Was kostet schlechte Führung, 2010 Gallup vom 10.03.2015

2. Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität

Nachfolgend werden Maßnahmen für fünf verschiedene Handlungsfelder vorgeschlagen und beschrieben. Es handelt sich um folgende fünf Handlungsfelder:

- Definition gute Führung
- Besetzung von Führungspositionen / Erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben
- Optimierung der Führungskräftequalifizierung
- Messung von Führungsqualität einzelner Führungskräfte über Indikatoren
- Verbindliches Handeln bei Führungsauffälligkeiten

2.1 Definition gute Führung

Es gibt keine allgemeingültige Definition, was unter guter Führung zu verstehen ist. Viele Einzelaspekte sind zu betrachten und auf den Kontext der Landeshauptstadt München anzupassen. 1997 wurden mit großer Beteiligung die städtischen „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ entwickelt. Die Kernaussagen stimmen zwar nach wie vor, dennoch müssen die Grundsätze aktualisiert und ggf. in Teilen neu gefasst sowie eventuell konkretisiert werden. Dazu wird ein Feinkonzept erstellt werden, in dem auch darzustellen ist, wie die Referate und Eigenbetriebe im weiteren Prozess in geeigneter Weise eingebunden werden.

Eine konkrete Ausgestaltung und Operationalisierung der Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt außerdem im Zusammenhang mit dem geplanten Kompetenzmanagement (eigene Beschlussvorlage voraussichtlich im März 2016). Weiter sind für die Implementierung ein Kommunikationskonzept und entsprechende Informationskampagnen erforderlich.

Im Rahmen der Definition guter Führung bei der LHM gilt es, alle Elemente der Führungskultur wie Leitbilder, Führungsinstrumente, -prozesse, und -aufgaben, aber auch Wert- und Grundhaltungen sowie die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu betrachten. Für Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll mit Beteiligung der Referate/Eigenbetriebe, des Gesamtpersonalrats und der Gleichstellungsstelle ein gemeinsamer Orientierungsrahmen geschaffen werden. Dieses wurde auch von den Führungskräften in den Beteiligungsworkshops (siehe 3.) gewünscht. Die Vorbildfunktion aller Führungskräfte bis hin zur obersten Führungsebene spielt dabei eine entscheidende Rolle.

2.2 Besetzung von Führungspositionen / Erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben

Um die Führungskultur zu verbessern ist es von großer Bedeutung den Prozess der erstmaligen Führungsübernahme von Beschäftigten zu optimieren. Ohne Führungstalent ist es kaum möglich, eine gute Führungskraft zu werden.

Generell gibt es zwei verschiedene Wege, um in eine Führungspositionen zu gelangen: Zum einen werden Führungspositionen nach Stellenausschreibungen im Rahmen von Auswahlverfahren besetzt.

Zum andern werden Führungsfunktionen auch ohne Ausschreibung in Fällen der Umorganisation oder durch Aufgabenanreicherung - häufig auf eine Dienstkraft aus dem eigenen Bereich - übertragen.

Bei Personalauswahlentscheidungen nach Ausschreibungen muss gemäß Art. 16 Abs. 1 Leistungslaufbahngesetz (LlbG) stets auf die dienstliche Beurteilung abgestellt werden, mit der Eignung, Befähigung und fachliche Leistung für die Übernahme eines höherwertigen Dienstpostens eingeschätzt werden sollen. Seitens der Rechtsprechung wird der Vorrang der dienstlichen Beurteilung gegenüber anderen Auswahlinstrumenten gefordert.

Die Literatur weist allerdings darauf hin, dass auch dienstliche Beurteilungen als alleinige Beurteilungsgrundlage kein fehlerfreies Auswahlinstrument sind und die Hinzunahme weiterer Erkenntnisquellen sinnvoll ist⁴. Diese Einschätzung wird auch durch die Ergebnisse des Beteiligungsworkshops vom 20.05.2015 bestätigt, wo Führungskräfte aller Referate und Eigenbetriebe der Stadtverwaltung den Wunsch nach zusätzlichen Erkenntnisquellen äußerten.

2.2.1 Verbesserung der Auswahl bei erstmaliger Führungsübernahme

Im Rahmen der Weiterentwicklung der städtischen Führungskultur ist es wichtig bei der Besetzung bzw. Übertragung von Führungspositionen, das Augenmerk verstärkt auf ein stadtweit geltendes Verständnis von Führung gemäß der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit zu richten, das von allen Führungskräften und angehenden Führungskräften mitgetragen wird.

Aus diesem Grund soll das Führungspotenzial mittels eines eignungsdiagnostischen Verfahrens, nämlich durch die Teilnahme an einem Assessment Center (AC), bei der LHM Potenzialförderseminar genannt, gesichtet werden. Das städtische AC richtet sich nach den Qualitätsstandards des Arbeitskreises für Assessment-Center und erfüllt damit die Kriterien der DIN 33430. Studien bescheinigen solchen ACs eine hohe Validität⁵. Evaluationen des städtischen AC im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten bestätigten den hohen Nutzen⁶.

Künftig soll in der Qualifikationsebene 3 und 4 die Teilnahme an einem AC als konstitutives Anforderungskriterium vorgesehen werden, das bei der Besetzung von Stellen mit erstmaliger Führungsübernahme erfüllt sein muss. Dies ist grundsätzlich zulässig, sofern der Grundsatz der Chancengleichheit gilt, also alle potenziellen Bewerberinnen und Bewerber gleiche Zugangschancen zum AC haben. Zu einem Stellenbesetzungsverfahren zur erstmaligen Übernahme von Führungsaufgaben sollen künftig dann nur Personen zugelassen werden, die an einem Assessment Center (Potentialförderseminar) teilgenommen haben. Das „Bestehen“ des AC ist für eine Bewerbung auf eine Führungsstelle hingegen nicht zwingend erforderlich. Wir gehen davon aus, dass Beschäftigte alleine durch die Teilnahme am AC und das ausführliche Feedbackgespräch eine realistische Einschätzung über ihre Kompetenzen bekommen. Dies kann sie dann ggf. zu einer Bewerbung ermutigen oder auch von einer solchen abhalten. Durch gezielte Fortbildungsempfehlungen erhalten sie überdies die Möglichkeit, an sich zu arbeiten.

⁴ Quelle: Bröckermann, Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 6. Aufl. 2012

⁵ Quelle Personalführung 11/2012 – Validitäten von Assessment-Centern in deutschen Unternehmen.

⁶ Quellen: Fernuniversität Hagen, Validierung eines Assessment-Centers zur Potenzialanalyse in einer öffentlichen Verwaltung, 2013 und Hochschule für angewandtes Management in Erding, Janina Siermann 19.05.2015

Die Einführung des neuen Verfahrens wurde im Beteiligungsworkshop von den Führungskräften positiv bewertet und mehrheitlich als Chance gesehen, da sich die Dienstkräfte bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit dem Thema Führung auseinandersetzen und dadurch die Möglichkeit erhalten, sich gezielt in diese Richtung zu entwickeln.

Das Ergebnis wird den Führungskräften der Bewerberinnen und Bewerber zudem als zusätzliche Erkenntnisgrundlage für die Aussagen zur Verwendungseignung für dienstliche Beurteilungen und Leistungsberichte zur Verfügung gestellt. Dies war auch ein Wunsch der Führungskräfte im Beteiligungsworkshop (siehe 3.). Die beurteilende Führungskraft kann sich dieser Erkenntnisse bedienen, behält aber die Letztentscheidungskompetenz.

Ein positives Ergebnis im AC kann im Stellenbesetzungsverfahren zur Kompensation von Beurteilungsunterschieden und bei der Binnendifferenzierung herangezogen werden. Es ist mit der Verwendungseignung in der dienstlichen Beurteilung abzugleichen und in ein angemessenes Verhältnis zu setzen. Die städtischen Ausschreibungsrichtlinien werden im Hinblick auf die Kompensationsmöglichkeit durch ein positives AC-Ergebnis angepasst.

2.2.2. Geltungsbereich

Die neuen Rahmenbedingungen gelten in der Qualifikationsebene 3 und 4 sowohl für die Besetzung von Führungspositionen als auch für Umorganisationen, wenn durch Umorganisation oder Aufgabenanreicherung einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter erstmals Führungsaufgaben übertragen werden. In diesem Fall muss ebenfalls vorher ein Assessment-Center absolviert worden sein und P 5 ist einzubinden.

In den Qualifikationsebenen 1 und 2 soll die Teilnahme an einem AC vorerst nicht verpflichtend sein. Die Personalauswahlverfahren werden derzeit eher nach fachlichen Gesichtspunkten ohne dezidierten Fokus auf Führungskompetenz durchgeführt. Zudem werden auch häufig externe Personen eingestellt. Deshalb ist es sinnvoll, in einem ersten Schritt in den Vorstellungsrunden die gleichen Standards wie in der Qualifikationsebene 3 und 4 anzulegen, also einen speziellen Fragenkatalog zu Führungskriterien sowie AC-Elemente einzuführen. Die mit der Auswahl betrauten Dienstkräfte sollen im Erkennen von Führungskompetenz sensibilisiert werden. Sollte sich nach einer Evaluation herausstellen, dass dies nicht ausreichend ist, um die Qualität von Führung zu erhöhen, ist auch in der Qualifikationsebene 1 und 2 die Einführung eines ACs vor erstmaliger Führungsübernahme zu erwägen.

Der Punkt 2.2 und der nachfolgende Punkt 2.3 gelten zumindest vorerst nicht für den Lehr- und Erziehungsdienst in den Schulen und Einrichtungen, da hier Fortbildungsveranstaltungen betroffen sind; die Zuständigkeit hierfür liegt beim pädagogischen Institut. Inwieweit eine Anwendung der vorgeschlagenen Maßnahmen auch dort sinnvoll ist, wird seitens des POR mit den zuständigen Bereichen und den zuständigen Personalvertretungen abgestimmt.

2.2.3 Durchführung

Es muss sichergestellt werden, dass alle Dienstkräfte, die sich auf eine Führungsposition bewerben wollen, zeitnah ohne zeitliche Verzögerung an einem Assessment Center teilnehmen können. Darüber hinaus sollen auch Personen, die in Zukunft Führung übernehmen wollen, kontinuierlich die Möglichkeit erhalten, einen Platz in einem Assessment Center zu erhalten. Nach unseren Berechnungen müssten dazu ca. 40 Assessment Center pro Jahr, also eines pro Woche, ausgenommen die Schulferien, stattfinden.

Bei Einführung des Verfahrens mit insgesamt 40 ACs jährlich werden 200 qualifizierte Beobachterinnen und Beobachter benötigt. Derzeit sind knapp 200 geschulte und qualifizierte Beobachterinnen und Beobachter im Beobachtungspool. Der Pool setzt sich zusammen aus erfahrenen städtischen Führungskräften und aus Personen, die in der Personalauswahl tätig sind und viel Erfahrung in der Beobachtung von Personen haben. Aus dienstlichen oder persönlichen Gründen stehen nicht alle Beobachterinnen und Beobachter jedes Jahr für die Beobachtung zur Verfügung, allerdings gibt es Personen, die gerne häufiger beobachten würden. Deshalb wird vorgeschlagen, dass die Beobachterinnen und Beobachter wie bisher einmal pro Jahr in der Dienstzeit im AC beobachten; jede weitere 2-tägige Beobachtung in einem AC erfolgt dann bei den Führungskräften der Referate und Eigenbetriebe im Rahmen einer Nebentätigkeit in der Freizeit, die mit einer Aufwandsentschädigung in Höhe von insgesamt 300 Euro vergütet werden kann. Das Personal- und Organisationsreferat rechnet mit 50 Personen, auf die dies zutreffen könnte. Diese Regelung gilt nicht für Dienstkräfte in den Personalstellen und Geschäftsleitungen, da die Beobachtung in diesen Bereichen zum Hauptamt zählt.

Geleitet und moderiert wird das AC durch Psychologinnen/Psychologen, die kontinuierlich darauf achten, dass die Beobachterinnen und Beobachter über eine differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit verfügen und präzise beobachten. Dadurch wird gewährleistet, dass die einschlägigen Standards der DIN 33430 beachtet werden und es sich damit um eine wissenschaftlich anerkannte Methode der Personalauswahl handelt.

Zur Vorbereitung auf die Teilnahme am AC ist geplant, regelmäßig eintägige Grundlagenveranstaltungen anzubieten. Dies war auch ein Wunsch aus den Beteiligungsworkshops.

In der Grundlagenveranstaltung beschäftigen sich die Personen mit den einzelnen Übungstypen (z.B. Präsentationen oder Rollenspiele) und setzen sich mit für Führungskräfte wichtigen Kompetenzen wie Präsentations- oder Gesprächsführungstechniken auseinander. Diese sind nicht nur im AC selbst, sondern auch im Tagesgeschäft gut anwendbar und erhöhen die Qualifikation generell. Dies steigert die Flexibilität und sichert über die AC-Teilnahme hinaus den Transfer in den beruflichen Alltag. Die Grundlagenveranstaltung verbessert die Transparenz und sichert für alle die gleichen Chancen im Assessment-Center.

Diese Grundlagenveranstaltung ist für Dienstkräfte gedacht, die für die Zukunft eine Führungsaufgabe anstreben und an einem Assessment-Center teilnehmen möchten. Sollte eine Dienstkraft noch unsicher sein, ob eine Führungsaufgabe in Frage kommt, gibt es im Vorfeld weiterhin die Möglichkeit an dem jetzt schon bestehenden Orientierungsworkshop teilzunehmen.

2.3 Optimierung der Führungskräftequalifizierung

Ausgangslage:

Beim Aufbau einer neuen Führungskultur kommt der Führungskräftequalifizierung eine entscheidende Rolle zu. Im Rahmen der Führungskräftequalifizierung machen sich die Führungskräfte mit veränderten Anforderungen vertraut, diskutieren aktuelle und künftige Herausforderungen, reflektieren ihre Führungshaltung und üben neues Führungsverhalten.

Die Landeshauptstadt München hat sich im Jahr 2005 dazu entschieden, diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erstmals eine Führungsfunktion übernehmen, zur Teilnahme an der Qualifizierungsreihe F 031 „Mitarbeiterführung – zeitgemäß und situationsgerecht“ zu verpflichten. Seit 2013 gilt für extern eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vor dem Wechsel zur Stadt München bereits eine Führungsfunktion inne hatten, ebenfalls eine Teilnahmeverpflichtung an einer verkürzten Schulungsmaßnahme („F031-light“). Beide Qualifizierungsreihen haben sich über die Jahre bewährt und bilden damit eine gute Basis, die Veränderungen in Hinblick auf eine neue Führungskultur voranzutreiben.

Auswertungen zur Seminarteilnahme erfahrener Führungskräfte zeigen, dass dieser Personenkreis oft generell keine Seminare mehr besucht oder nur noch sehr selten. Selbst die Pflichtkurse werden nur zu einem unbefriedigenden Prozentsatz besucht (aktuell 40%). Neben den Pflichtkursen, die überwiegend das Führungswissen erhöhen, ist es auch für erfahrene Führungskräfte unerlässlich an der Sozial- und Führungskompetenz kontinuierlich zu arbeiten. Für ein modernes Führungsverständnis ist die stetige Auseinandersetzung mit den aktuellen Führungsinstrumenten und -methoden essentiell. Erfolgreiches Führungshandeln hat sich in den letzten 10 Jahren stark verändert. Die Anforderung an Führungskräfte steigen in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft massiv an⁷. Persönlichkeitsbildende Maßnahmen und Maßnahmen, die eine Selbstreflexion unterstützen, sollen daher künftig ausgebaut werden.

2.3.1 Standortbestimmung

Der Grundsatz des lebenslangen Lernens gilt gerade auch für Führungskräfte. Um dieses zu fördern schlägt das Personal- und Organisationsreferat die Einführung einer online-basierten Standortbestimmung für alle erfahrenen Führungskräfte vor. Ziel ist es, erfahrene Führungskräfte zu unterstützen, das eigene Führungspotenzial zu reflektieren und nach einem individuellen Entwicklungsplan weiter auszubauen. Jede Führungskraft soll die Qualifizierung machen, die sie im jeweiligen Einzelfall benötigt. Eine gezielte Personalentwicklung spart Ressourcen (keine Qualifizierung nach dem Gießkannenprinzip) und fördert die Motivation zur Teilnahme an Fortbildungen. Sie soll erfahrene Führungskräfte dazu veranlassen, sich regelmäßig mit dem Thema Führung sowie ihren eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern auseinanderzusetzen. Die nächsthöhere Führungskraft ist in den Prozess eingebunden und kann ihrerseits der Verantwortung zur Mitarbeiterentwicklung gezielt nachkommen und bei der Aufstellung eines Entwicklungsplans unterstützt werden.

7 Quelle: Psychologie der Wirtschaft, 2013, ISBN 978-3-531-18077-9

Die Standortbestimmung ist ein wissenschaftlich fundiertes und umfassend validiertes Messverfahren, welches die aktuellen Ausprägungen erfolgsrelevanter Potenziale im Bereich Sozial- und Führungskompetenz misst. Das Messergebnis fließt in einen gezielten individuellen Weiterentwicklungsplan und bildet die Basis für einen weiteren Potenzialaufbau - eine individuelle Personalentwicklung der Führungskraft. D.h., die anschließende Weiterbildung erfolgt sehr zielorientiert und nicht nur nach persönlichem Empfinden.

Eine nach wissenschaftlichen Standards entwickelte Online-Standortbestimmung erscheint am effektivsten und wirtschaftlichsten. Solche Online-Verfahren sind in unterschiedlicher Form in verschiedenen Unternehmen und Organisationen (z.B. Siemens, Allianz, Polizei NRW) bereits erfolgreich im Einsatz.

Wir haben mit 6 Führungskräften und einem Mitglied des GPR eine Standortbestimmung - hier DNLA (Discovering Natural Latent Abilities), entwickelt vom Max-Planck-Institut - durchgeführt, um erste konkrete Erfahrungen zu machen. Die Rückmeldungen waren überwiegend sehr positiv. Die Führungskräfte betonten alle, Entwicklungsfelder aufgezeigt bekommen zu haben, die ihnen zuvor nicht so klar waren. Das anschließende Entwicklungsgespräch war allen sehr wichtig. Den benötigten Zeitaufwand fanden sie gerechtfertigt.

Wie funktioniert es:

Die teilnehmenden Führungskräfte beantworten am PC online eine Vielzahl von Fragen zum Führungsverhalten und erhalten ein umfassendes, individuelles Kompetenzprofil. Die Auswertung berücksichtigt dabei durch eine Reihe von Kontrollfragen, dass sozial erwünschtes Antwortverhalten bestmöglich erkannt wird. Das Feedback / die Besprechung des Kompetenz-Profiles wird durch erfahrene zertifizierte interne oder externe Coaches durchgeführt. Diese führen ein entwicklungsorientiertes strukturiertes Fördergespräch mit der Führungskraft unter Einbindung der nächsthöheren Führungskraft. Es werden gemeinsam konkrete, realistische Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Die Entwicklungsmaßnahmen werden in einem Entwicklungsplan festgehalten.

Die Standortbestimmung soll verpflichtend das erste Mal nach 3-jähriger Führungserfahrung und danach im Rhythmus von vier Jahren stattfinden. Gedacht ist die Einführung der Standortbestimmung in einem Top Down Prozess beginnend mit der 4. Qualifikationsebene über die 3. und 2. zur 1. Qualifikationsebene. Dann haben die nächsthöheren Führungskräfte ein entsprechendes Entwicklungsgespräch schon erlebt und bringen ihre positiven Erfahrungen in die Auswertungsgespräche ein. Dies würde die Akzeptanz des Verfahrens unterstützen.

Zur Entlastung der Führungskräfte erfolgt eine sinnvolle Taktung der Instrumente (Führungsdialog, Mitarbeiterbefragung, Kompetenzmanagement und Mitarbeitergespräch). Dabei ist es unerlässlich, dass die Standortbestimmung integrativer Bestandteil des Kompetenzmanagements wird und die gleichen Begrifflichkeiten (Kompetenzbeschreibungen des Kompetenzmodells) verwendet werden.

Die Standortbestimmung wurde den Geschäftsleitungen und ausgewählten Führungskräften aller Referate / Eigenbetriebe vorgestellt, und die erhaltenen Anregungen werden soweit möglich im Feinkonzept berücksichtigt.

2.3.2 Verpflichtende Fortbildung und weitere Qualifizierungsformate

Wie im Fall der bereits weiter oben dargestellten Qualifizierungsreihen F 031 und F 031-light hat die Landeshauptstadt für weitere Fortbildungen eine Teilnahmeverpflichtung für Führungskräfte vorgesehen.

Ein Controlling hat ergeben, dass stadtweit (mit Ausnahme des F031) erst ca. 40% der Pflichtseminare von der jeweiligen Zielgruppe absolviert wurden. Unter dem Aspekt von Verbindlichkeit und Konsequenz gilt es in Zukunft ein stärkeres Augenmerk darauf zu legen, dass Führungskräfte ihre Pflichtseminare in einem angemessenen Zeitraum tatsächlich absolvieren. Dies erfordert die gezielte Aufforderung der Betroffenen durch das POR, die Seminare zu besuchen und die Überwachung, ob dies geschehen ist. Um diese Ziele mit größerer Stringenz als bisher zu erfüllen, wo im wesentlichen auf die Kooperationsbereitschaft der Führungskräfte gebaut wurde, muss die Zusammenarbeit mit den Referaten intensiviert werden.

Im Sinn einer neuen Führungskultur wird es in Zukunft darum gehen, die Fortbildung der erfahrenen Führungskräfte zu einem stetigen und regelmäßigen Prozess auszubauen. Allen, die Führungsverantwortung bei der Landeshauptstadt München übernehmen, muss klar sein, dass die permanente eigene Weiterentwicklung bessere Chancen bietet, neue Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen erfolgreich zu bewältigen.

Dabei ist zu beachten, dass insbesondere langjährige Führungskräfte spezielle Ansprüche an die Qualität von Fortbildungsmaßnahmen stellen. Es müssen neben den bestehenden Angeboten weitere Formate gefunden und entwickelt werden, die die spezifischen Belange und Anforderungen dieser Zielgruppe erfüllen. Hierzu zählen Konzepte, die den Austausch von Erfahrungen unter Führungskräften der gleichen Ebene genauso fördern wie die reflexive Auseinandersetzung mit der Führungsfunktion und den sich aus der Standortbestimmung ergebenden Entwicklungsfeldern.

Ein solches, zusätzlich einzuführendes Qualifizierungsformat, welches vor allem auch die Persönlichkeitsbildung unterstützt, kann z.B. in einem Gruppentraining bestehen. Gruppentraining bedeutet, kleinere Gruppen von Führungskräften (4 - 6 Personen) themenspezifisch zusammenzuführen und gezielt Input im Format von 3 - 4 halben Tagen über einen Zeitraum von 5 - 6 Monaten zu geben. Das hat den Vorteil, dass die Führungskräfte nicht lange am Arbeitsplatz fehlen und durch den längeren Prozess Nachhaltigkeit erzeugt wird. So könnten individuelle Defizite bei Konfliktverhalten, Entscheidungsfindung, Umgang mit Komplexität usw. im geschützten Rahmen kurzfristig und wirkungsvoll bearbeitet werden.

Darüber hinaus wird im Zuge der Umsetzung der Standortbestimmung die Nachfrage nach Coaching steigen. Coaching ist das zur Zeit wohl wirksamste Instrument der Führungskräfteentwicklung, indem es Führungskräften die Chance eröffnet, an ihren individuellen Themen und Anliegen zu arbeiten und durch eine Erweiterung der Wahrnehmung und einen

Wechsel der Perspektiven neue Verhaltensoptionen und Handlungsalternativen zu entwickeln. Die positiven Wirkungen von Coaching im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurden unlängst wieder in einer Studie nachgewiesen⁸.

2.4 Messung von Führungsqualität einzelner Führungskräfte über Indikatoren

Derzeit gibt es auf dem Markt kein wissenschaftlich anerkanntes Instrument, welches die Führungsqualität verlässlich und umfassend misst.

Die LHM hat zahlreiche PE-Instrumente. Die städtischen Führungskräfte nutzen diese in unterschiedlicher Qualität. Regelmäßige Überprüfungen zeigen immer wieder auf, dass etliche Führungskräfte die PE-Instrumente überhaupt nicht oder nicht vollständig anwenden. Das POR informiert die Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe regelmäßig über die Zahlen bezüglich des Umsetzens der PE-Instrumente vor Ort. Nach unserem Eindruck ist bislang jedoch keine flächendeckende Information der jeweiligen übergeordneten Führungskräfte sichergestellt. Das Führungshandeln der nachgeordneten Führungskräfte bleibt daher oft intransparent für deren Vorgesetzte.

Aus diesem Grund sollen künftig Vorgesetzte von Führungskräften bei der Erkennung von Führungsauffälligkeiten besser unterstützt werden. Dieses kann zum einen durch Indikatoren für gute Führung in Form von Kennzahlen erfolgen, z.B. durchgeführte Mitarbeitergespräche. Zum anderen durch die Ermittlung eines Indexes der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diesbezüglich soll es dann auch Vergleichswerte (referatsbezogen und stadtweit) geben, die bei der Einschätzung der Qualität eine Orientierung geben. Dafür wird ein Formblatt "Hinsehen und Handeln – Führen mit Kennzahlen" entwickelt, welches zwischen der übergeordneten Führungskraft und ihren nachgeordneten Führungskräften besprochen werden soll (Musterentwurf, Anlage 1). Wichtig ist, dass die Kennzahlen und Indizes aus dem PE-Controlling immer nur Hinweise darauf geben, dass eventuell in einem Bereich nachgefragt und genauer hingesehen werden muss. Sie können nie direkt in eine Bewertung oder Benotung münden. Jedoch steigt durch die Transparenz und systematische Information mit Vergleichswerten der Handlungsdruck für die Vorgesetzten. Dysfunktionale Führung⁹ kann besser erkannt und lösungsorientiert angegangen werden.

Um einen Index der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Führungskraft berechnen zu können, müssen zukünftig interne Mitarbeiterbefragungen mit einem speziell entwickelten Fragebogen konzipiert und regelmäßig durchgeführt werden. So wird die vom Team wahrgenommene Führungsqualität transparent. Das Personal- und Organisationsreferat schlägt vor, eine solche Mitarbeiterbefragung mit dem eingeführten Instrument des Führungsdialogs zu verbinden.

⁸ Quelle: Coates 2013: Integrated Leadership Development: Are they Effective and What Role Does Coaching play?

⁹ Es wird in dieser Vorlage bewusst nicht der Begriff "schlechte" Führung oder „schlechte“ Führungskraft verwendet, da dies ein wertendes Wort ist und klingt, als sei der Mensch "schlecht". Stattdessen wird von dysfunktionaler Führung gesprochen. Dysfunktional bedeutet (nach Duden) "einer Funktion, Wirkung o. Ä. abträglich". Der Begriff zeigt auf, dass etwas oder jemand eine Funktion, die erfüllt werden sollte, nicht erfüllt und damit ein größeres System (z. B. eine Organisation) stört. Die "Funktion", die eine Führungskraft erfüllen soll, beinhaltet beispielsweise Steuern der Organisationseinheit, Motivieren der Mitarbeitenden, Informieren oder die Klärung von Konflikten. Wird diese Funktion nicht erfüllt oder gar ins Gegenteil verkehrt (Konflikte geschürt, Verwirrung gestiftet, demotiviert etc.) sprechen wir von "dysfunktionaler Führung".

Derzeit wird beim Führungsdialog in einem ersten Schritt eine vertrauliche Befragung durchgeführt, in der das Team der Führungskraft eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten gibt. Dann wird in einem moderierten Gespräch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden darüber gesprochen und gemeinsam Ziele vereinbart. Die Führungskraft bespricht die Zielvereinbarung mit ihrer Führungskraft. Die Ergebnisse aus der Befragung müssen derzeit nicht an die übergeordnete Führungskraft weitergegeben werden, sondern verbleiben im Team. Damit nun das Führungsverhalten auch gegenüber der übergeordneten Führungskraft sichtbar wird, ist vorgesehen, dass der oben beschriebene und derzeit gültige moderierte Führungsdialog beibehalten wird und dann, ein Jahr später, eine zweite Befragung zur Zufriedenheit mit der Führungsqualität erfolgt. Die Ergebnisse aus der zweiten Befragung werden direkt an die übergeordnete Führungskraft weitergegeben und es wird daraus ein Index errechnet, der dann in das PE-Controlling aufgenommen wird.

Somit wird das seit Jahren auf einen moderierten Dialog ausgerichtete und akzeptierte Instrument beibehalten und die Führungskraft hat die Chance nach der ersten Befragung, wenn nötig, an sich zu arbeiten. Maßnahmen, die für die Entwicklung der Führungskraft eventuell erforderlich sind, können noch vor der zweiten Befragung ergriffen werden.

Die Erweiterung des Führungsdialogs wird in einem Feinkonzept unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe erarbeitet.

2.5 Verbindliches Handeln bei Führungsauffälligkeiten

Es wird vielfach beklagt, dass bei Führungsproblemen zu selten reagiert und nicht an der Verbesserung der Situation gearbeitet wird. Teilweise herrscht wenig Transparenz; übergeordnete Führungskräfte wissen oft nicht, welche Überprüfungs- und Handlungsmöglichkeiten sie haben. Vielfach wird davon ausgegangen, dass im öffentlichen Dienst keine Konsequenzen bei schlechter Führung möglich sind. Oft sind Zuständigkeiten unklar. Mit dem oben unter Punkt 2.4 beschriebenen Verfahren wird Führungsleistung transparenter.

Wie übergeordnete Führungskräfte mit Führungsauffälligkeiten umzugehen haben, soll künftig in vertiefenden Schulungen zur Dienstaufsicht vermittelt werden. Ziel dieser Maßnahme ist es, die übergeordneten Führungskräfte zu sensibilisieren, die Qualität der Führungsleistung ihrer Führungskräfte im Blick zu behalten. Sie lernen mittels frühzeitiger Dokumentation und korrektem Vorgehen rechtssicher zu handeln und vor allem frühzeitig zu reagieren. Die Führungskräfte werden in diesem Rahmen auch über die unterschiedlichen Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten informiert.

Bei dysfunktionaler Führung fließen die Maßnahmen, die das Führungsverhalten verbessern sollen, verbindlich in den Entwicklungsplan einer Führungskraft mit ein. Wichtig ist, dass der Entwicklungsaspekt immer im Vordergrund steht und Sanktionen nur als letztes Mittel zur Anwendung kommen. Durch die verbindlichen Maßnahmen im Rahmen eines Entwicklungsplans soll sichergestellt werden, dass übergeordnete Führungskräfte handeln, wenn dysfunktionale Führung festgestellt wird. Dabei wird ein bestimmtes Vorgehen festgelegt, welches dokumentiert werden muss und somit überprüfbar ist (siehe Anlage 2 „Flussdiagramm Verbindliches Handeln“).

Auslöser für dysfunktionale Führung, die ein genaues Hinsehen der übergeordneten Führungskraft erfordern, sind z.B. der Abbruch eines Führungsdialoges, Beschwerden der Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter über eine Führungskraft oder die Nichterfüllung von Führungsaufgaben (siehe Punkt 2.4). Die Kennzahlen sind einzeln für sich nicht aussagekräftig und erlauben zunächst keine Wertung, geben aber unterstützende Informationen für die Einschätzung der Führungsleistung bzw. Hinweise darauf, dass seitens der übergeordneten Führungskraft genauer hingesehen werden muss. Steht der Verdacht dysfunktionaler Führung im Raum, initiiert die übergeordnete Führungskraft Gespräche zur Klärung der Sachlage. Liegt tatsächlich dysfunktionales Führungsverhalten vor, muss die übergeordnete Führungskraft handeln. Es stehen eine Reihe von Maßnahmen zur Auswahl, die im ersten Schritt von ihr ergriffen werden können, um die Führungsleistung zu verbessern. Diese Maßnahmen werden in den Entwicklungsplan der Führungskraft aufgenommen (siehe Anlage 3 „Verbindliches Handeln bei dysfunktionaler Führung“).

Dabei handelt es sich beispielhaft um folgende Maßnahmen, die Vorgesetzte von Führungskräften ergreifen können:

- **Gespräche mit POR, Team, Führungskraft, übergeordneter Führungskraft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Geschäftsleitung des Referats**

Gespräche dienen der Sachverhaltsaufhellung und sind beim Verdacht dysfunktionaler Führung immer der erste Schritt. Sämtliche Auslöser bedürfen der Überprüfung. Im Gespräch wird durch die übergeordnete Führungskraft geklärt, ob tatsächlich dysfunktionales Führungsverhalten vorliegt oder ob es andere Ursachen für die Probleme gibt und welcher Art die Probleme sind. Dabei werden verschiedene Sichtweisen berücksichtigt, um die Lage umfassend zu klären und allen Beteiligten gerecht zu werden. Es wird kurz dokumentiert, wann, durch wen und mit welchem Ergebnis die Gespräche geführt wurden.

- **Zielvereinbarungen**

Im Rahmen der Gespräche können Zielvereinbarungen getroffen werden, deren Einhaltung nach einer festgelegten Zeitspanne durch die übergeordnete Führungskraft überprüft wird. Damit wird der Entwicklungsfortschritt der Führungskraft überprüfbar.

- **gezielte Fortbildungen**

Dadurch soll die Führungskompetenz in bestimmten Bereichen verbessert werden. Wenn z.B. die Kommunikationsfähigkeit nicht ausreichend ausgeprägt ist, können z.B. Fortbildungen in denen herausfordernde Kommunikationssituationen analysiert und Lösungen aufgezeigt werden, besucht werden. Die Führungskräfte können zur Teilnahme an geeigneten Fortbildungen von der übergeordneten Führungskraft verpflichtet werden.

- **Teamentwicklung**

Bei Teamentwicklungen liegt der Fokus auf einem gemeinsamen Problemlösungsprozess von Führungskraft und Team. Der Prozess wird von professionellen Trainerinnen und Trainern moderiert. Dies ist sinnvoll, wenn Unstimmigkeiten im gesamten Team auftreten und gemeinsame Teamregeln aufgestellt werden sollen. Die übergeordnete Führungskraft kann die Teilnahme an

einer Teamentwicklungsmaßnahme verpflichtend anweisen, wenn für diese ein dienstliches Bedürfnis besteht.

- **Standortbestimmung**

Mit der Standortbestimmung (siehe Punkt 2.3.1) wird die Fähigkeit im Bereich der Sozial- und Führungskompetenz umfangreich überprüft, und ob die Führungskraft den städtischen Anforderungen entspricht oder ggf. in speziellen Bereichen Entwicklungsbedarf besteht.

- **Projekte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

Projekte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement machen konkrete Belastungsfaktoren im jeweiligen Bereich sichtbar und ermöglichen eine strukturierte und nachhaltige Bearbeitung der bereichsrelevanten Themen. Sinnvoll sind diese Projekte bei Be- oder Überlastungsthemen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- **Kollegiale Beratung**

Bei der kollegialen Beratung werden Kleingruppen mit Kolleginnen und Kollegen der gleichen Hierarchieebene gebildet, die sich nach einem festgelegten Ablauf gegenseitig beraten. Die beteiligten Personen können in diesem Rahmen ihr eigenes Führungsverständnis und ihre persönliche Führungspraxis reflektieren und Lösungen für berufliche Probleme finden. Dies ist dann notwendig wenn die Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskraft noch nicht umfassend ausgebildet ist.

- **Mediation/Konfliktmanagement**

Ist die Grundlage für das Defizit ein Konflikt gibt es bei der LHM professionelle Unterstützung durch die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement (ZMK). Die ZMK berät in eskalierten Konfliktfällen, führt Mediationsverfahren durch und berät die städtischen Dienststellen zum Konfliktmanagement. Zwar kann eine Mediation zur Konfliktlösung nur freiwillig erfolgen, möglich ist aber eine Verpflichtung zu einem vertraulichen Informationsgespräch über Lösungsmöglichkeiten. Darüber hinaus kann sich die übergeordnete Führungskraft beraten lassen, wie der Konflikt effektiv bearbeitet werden kann.

- **Coaching**

Bei der LHM ist Coaching die ziel- und lösungsorientierte sowie zeitlich begrenzte Begleitung von Führungskräften durch einen neutralen Dritten (Coach), der aus einem Pool an externen und internen Coaches ausgewählt werden kann. Coaching ist grundsätzlich eine freiwillige Maßnahme, kann wie jede andere Qualifizierungsmaßnahme aber auch angeordnet werden. In jedem Fall bleibt die Beziehung zwischen Coach und gecoachter Führungskraft vertraulich. Die nächsthöhere Führungsebene kann in den Prozess einbezogen werden, wenn die betroffene Führungskraft zustimmt. Eine Rückmeldung, ob eine positive Verhaltensänderung erfolgt ist, ist immer zulässig. Coaching ist eine effektive Maßnahme zur Beseitigung individueller Führungsdefizite.

Wie stellt man fest, ob sich etwas verbessert hat?

Ob sich durch die Maßnahmen die Führungsleistung verbessert hat, überprüft die übergeordnete Führungskraft neben eigenen Beobachtungen und Gesprächen zusätzlich anhand der

Rückmeldungen zur Mitarbeiterzufriedenheit (Punkt 2.4) und/oder Standortbestimmung (siehe Punkt 2.3.1). Ziel muss es sein, dass sich die Führungsleistung erkennbar verbessert hat.

Wurde die Führungsleistung nicht verbessert, sind Maßnahmen wie z.B. Umorganisation/Stellenwechsel/Umsetzung oder, falls im Einzelfall angebracht, dienstrechtliche Maßnahmen wie Disziplinarverfahren, Abmahnungen oder Kündigungen von der übergeordneten Führungskraft einzuleiten.

Eine kurze schriftliche Dokumentation der jeweiligen Schritte ist wichtig. Dies dient der Sicherstellung eines korrekten Vorgehens sowie der späteren Nachvollziehbarkeit.

3. Beteiligungsprozess

Die dargestellten Maßnahmen wurden am 23. Februar 2015 Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitungen und Eigenbetriebe sowie den Personalentwicklungs-Verantwortlichen und dem GPR vorgestellt. Neben wertvoller Anregungen nahm das Personal- und Organisationsreferat auch den Wunsch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach weiterer Beteiligung mit.

Daher fand am 20. Mai 2015 im Aus- und Fortbildungszentrum in der Ruppertstraße ein weiterer Workshop statt: Hundert Führungskräfte aus der gesamten Stadtverwaltung waren vom Personal- und Organisationsreferat eingeladen, um sich intensiv mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen. An jeweils drei Themeninseln konnten die Führungskräfte ihre Meinungen und Anregungen bezüglich der geplanten Maßnahmen platzieren. Ebenfalls im Mai 2015 fand ein Koordinatorentreffen zu GPTW und BGM statt. Auch hier wurden die Überlegungen zur Verbesserung der Führungsqualität vorgestellt und konstruktiv diskutiert. Überwiegend wurden die Ideen positiv aufgenommen. Der GPR hat diesem Beschlussentwurf inhaltlich am 17.02.2016 in allen dargestellten Maßnahmen zugestimmt (Anlage 4).

Zeitaufwand

Angemerkt wurde wiederholt, dass Führungskräfte zum Teil wenig Zeit für Führung haben. Die in diesem Beschluss aufgeführten Maßnahmen ergeben für Führungskräfte kaum einen höheren Zeitaufwand als bisher. So wird die Standortbestimmung lediglich alle vier Jahre durchgeführt und kostet insgesamt nur wenige Stunden. Durch das sich anschließende Coachinggespräch können gezielte Entwicklungsmaßnahmen vorgeschlagen werden, die die Führungskräfte unterstützen. Durch das geplante PE-Controlling wird Führung transparent. Bei Führungsauffälligkeiten zu handeln sollte schon jetzt eine Selbstverständlichkeit sein und ist originäre Führungsaufgabe. Die Auswahl von neuen Führungskräften mittels vorheriger Teilnahme am AC stellt keinen Zeitaufwand für diejenigen dar, die bereits in Führung sind. Für Beschäftigte, die künftig führen wollen, ist ein AC eine sinnvolle und in der Wirtschaft weit verbreitete und akzeptierte Maßnahme der Personalentwicklung und -auswahl.

4. Geltungsbereich für die Eigenbetriebe

Die städtischen Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit definieren die Erwartungen der

LHM an alle ihre Führungskräfte. Sie gehen von einem stadtweit einheitlichen Führungsverständnis aus, im Hoheitsbereich genauso wie in den Eigenbetrieben. Sie sind die gültige Grundlage der Führungskultur und des Verständnisses von Zusammenarbeit aller städtischen Beschäftigten.

Mit den oben beschriebenen Maßnahmen wollen wir insgesamt die Führungskultur der LHM verbessern und den Führungskräften, auch denen der Eigenbetriebe, Unterstützungsmöglichkeiten an die Hand geben, damit dieses Ziel erreicht werden kann. Es ist deshalb unerlässlich, dass die oben beschriebenen Maßnahmen auch für die Eigenbetriebe gelten.

Auch bei ausgeschriebenen Führungspositionen in den Eigenbetrieben ist bei den Bewerberinnen und Bewerbern die vorherige Teilnahme an einem städtischen AC Voraussetzung (siehe Punkt 2.2), da Ausschreibungen in der Regel stadtweit geöffnet sind und sich nicht auf Bewerbungen aus den Eigenbetrieben beschränken. Ebenso sind die unter Punkt 2.3 beschriebenen Standortbestimmungen auch für die Führungskräfte der Eigenbetriebe sinnvoll, da auch diese die Möglichkeit haben, sich auf Führungsstellen stadtweit zu bewerben. Die Ergebnisse GPTW haben zudem auch einen Handlungsbedarf bei der Führungskultur der Eigenbetriebe aufgezeigt. Schließlich ist auch die unter Punkt 2.4 dargestellte Modifizierung des Führungsdialoges als Messinstrument zur Mitarbeiter-Zufriedenheit innerhalb der Eigenbetriebe sicher zu stellen. Das POR wird mit den Eigenbetrieben erarbeiten, inwieweit bestehende Regelungen angepasst oder ergänzt werden müssen.

5. Ressourcen / Personal- und Sachkosten (gerundet)

5.1. Erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben

Um das neue unter 2.2.1 beschriebene Verfahren einzuführen und die beschriebenen Abläufe zu gewährleisten, bedarf es zusätzlicher Kapazitäten bei P 5. Derzeit führen 2 Psychologinnen 10 AC's ohne Gutachtenerstellung und Einbindung der Führungskräfte und ohne Grundlagenseminar durch. Zur Durchführung von 40 AC's und 30 Vorbereitungsseminaren sowie einer Unterstützung der Personalauswahlverfahren in Hinblick auf Führungspotential benötigen wir zusätzlich 2,0 VZÄ für Psychologenstellen der 4. Qualifikationsebene (BesGr. A 13 / EGr. 13) sowie 0,5 VZÄ für Teamassistenten der 2. Qualifikationsebene (BesGr. A 8 / EGr. 8). Aufgabe der Teamassistenten ist eine Unterstützung während der AC's sowie eine Aufbereitung erforderlicher Daten zwischen den AC's. Die Räumlichkeiten des Fortbildungszentrum sind stark ausgelastet. Derzeit läuft eine Abfrage, inwieweit die Referate und Eigenbetriebe große Besprechungs- / Schulungsräume für Fortbildungen zur Verfügung stellen können. Wir gehen davon aus, dass wir nicht für alle 30 zusätzlichen AC's und 10 Grundlagenseminare interne Räume finden können und schätzen, dass es erforderlich sein wird bei ca. 10 Assessment-Centern externe Räume anzumieten. Hierfür sind 22.000 Euro jährlich zu kalkulieren. Daneben eine Aufwandsentschädigung für ca. 50 Beobachterinnen und Beobachter von 300 Euro pro AC (15.000 Euro). Für die mobile EDV-Ausstattung (Laptop, Drucker, Fotoapparat) und für die Erstellung der EDV basierten Auswertungstabellen werden einmalig Sachmittel in Höhe von 15.000 Euro benötigt. Das für die

Einführung des Verfahrens nötige Kommunikationskonzept verursacht einmalige Kosten in Höhe von 10.000 Euro (Informationsmaterial, Flyer).

Da die Organisation sowohl der Assessment-Center als auch die Vorbereitungsseminare über die Fortbildung abgewickelt werden, sind bei P 6.2 für die 60 zusätzlichen Veranstaltungen (30 zusätzliche AC's und 30 Vorbereitungsseminare) 0,3 VzÄ Seminarbetreuung der 2. Qualifikationsebene (BesGr. A 8 / EGr. 8) dauerhaft erforderlich.

5.2. Optimierung der Qualifizierung von erfahrenen Führungskräften

5.2.1 Standortbestimmung

Bei der Standortbestimmung handelt es sich um ein neues Führungskräfteentwicklungsinstrument für das derzeit keine Ressourcen vorhanden sind.

Eine Online-Standortbestimmung muss in einem Vergabeverfahren ausgewählt werden. Das POR rechnet nach einer ersten Marktanalyse mit ca. 30.000 Euro einmaligen Anpassungskosten an die städtischen Anforderungen an Führungskräfte.

Laut PeCon Bericht von 2014 gab es zum Stichtag 31.12.2014 ohne Berücksichtigung des Lehrdienstes in der 2. Qualifikationsebene 453 Führungspositionen, in der 3. Qualifikationsebene 1.144 und in der 4. Qualifikationsebene 648. Das sind in Summe 2.245 Führungskräfte. Abgezogen werden können die Führungskräfte, die neu in Führung gekommen sind und keine drei Jahre Führungserfahrung haben. Um allen erfahrenen Führungskräften verteilt auf vier Jahre eine Standortbestimmung zu ermöglichen, ist daher von ca. 400 Standortbestimmungen pro Jahr auszugehen. Das POR geht von ca. 50.000 Euro jährlich für 400 Online-Standortbestimmungen an Lizenz- und Auswertungsgebühren aus. Das wären ca. 125 Euro pro Führungskraft.

Weiterhin sind jährlich 400 Auswertungsgespräche mit den Führungskräften zu führen. Der zeitliche Aufwand hierfür liegt inklusive Vor- und Nachbereitung bei ca. 7 Stunden. Zusätzlicher Koordinationsaufwand im Vorfeld und Beantwortung von Fragen während des gesamten Prozesses kommt hinzu. Nach dem Beteiligungsworkshop plädierten einige Führungskräfte für einen externen Coach und einige für einen internen. Da die Kombination von externen und internen Coaches auch für das POR Vorteile im Sinne eines gegenseitigen Austausches mit aktuellsten Führungsinstrumenten und Einhaltung städtischer Standards hat, schlägt das POR für die jährliche Durchführung von 200 Standortbestimmungen die Zuschaltung von 1,0 VzÄ einer internen Psychologin der 4. Qualifikationsebene (BesGr. A 13 / EGr. 13) vor. Die weiteren 200 Auswertungsgespräche sollten extern durchgeführt werden. Hierfür sind jährlich Kosten von ca. 120.000 Euro bereit zu stellen (d.h. 600 Euro pro Führungskraft). Hinzu kommen einmalig Zertifizierungskosten für vier interne Coaches im POR von insgesamt ca. 10.000 Euro.

Das für die Einführung des Verfahrens nötige Kommunikationskonzept verursacht einmalige Kosten in Höhe von 10.000 Euro (Informationsmaterial, Flyer).

5.2.2 Verpflichtende Fortbildung und weitere Qualifizierungsformate

Schulungen zur Dienstaufsicht für übergeordnete Führungskräfte:

Um die nächsthöhere Führungsebene mit den entsprechenden rechtlichen Kenntnissen ausstatten zu können und ihr die notwendigen dienst- bzw. arbeitsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten zu vermitteln, müssen Schulungen durchgeführt werden.

Zur Zielgruppe der übergeordneten Führungskräfte gehören momentan 550 Personen. Der Bedarf wird in den kommenden Jahren über das Fortbildungsprogramm abgearbeitet. Hierfür werden pro Jahr bis zu 10 Veranstaltungen vorgesehen, die ca. 200 erfahrenen Führungskräften eine Teilnahmemöglichkeit bieten.

Da es sich um zusätzliche Veranstaltungen handelt, müssen die hierfür erforderlichen Sachmittel zur Verfügung gestellt werden: Für den Einsatz jeweils zwei interner Trainerinnen und Trainer entstehen pro Seminar Kosten in Höhe von 650 Euro. Für die insgesamt 28 Maßnahmen werden somit gesamt 18.200 Euro benötigt (2016: 6.500 Euro, 2017: 6.500 Euro, 2018: 5.200 Euro).

Kleingruppenformate, Coaching und weitere Qualifizierungsmaßnahmen:

Bei den unter 2.3.2 beschriebenen Kleingruppentrainings rechnen wir mit einer Nachfrage von ca. 100 Veranstaltungen pro Jahr. Bei einem Zeitansatz von 3 - 4 halben Tagen entstehen Honorarkosten in Höhe von 2.000 Euro, womit 200.000 Euro an zusätzlichen Mitteln erforderlich werden.

Daneben werden für die Planung, Entwicklung, Organisation und Evaluation der weitgehend gleichartigen Coachingmaßnahmen 0,5 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 11 / EGr. 10) mit dem Schwerpunkt Seminarentwicklung und weitere 0,5 VZÄ der 2. Qualifikationsebene (BesGr. A 8 / EGr. 8) mit dem Schwerpunkt Seminarbetreuung benötigt.

In Zusammenhang mit den Standortbestimmungen und den Entwicklungsplänen ist mit einem deutlichen Anstieg an Coachings zu rechnen. Es ist davon auszugehen, dass künftig pro Jahr nicht wie bisher 60, sondern 160 Coachings durchzuführen sind.

Die Schätzung begründet sich damit, dass künftig pro Jahr alleine 400 erfahrene Führungskräfte eine Standortbestimmung vornehmen werden. Wir gehen davon aus, dass ein nicht unerheblicher Anteil (Schätzung 25%) von ihnen eine Coaching-Empfehlung bekommen wird.

Die durchschnittlichen Kosten belaufen sich auf 1.300 Euro pro Coaching. Hierfür müssen 130.000 Euro zusätzlich bereit gestellt werden.

Zudem muss der aktuelle Coaching-Pool an externen und internen Coaches deutlich aufgestockt werden. Für die Erweiterung des Coaching-Pools mit den damit verbundenen Vergabeverfahren und die Qualitätssicherung sind im Jahr ca. 25 Arbeitstage zu veranschlagen. Für die Beratung der Führungskräfte, die Klärung der Coaching-Anliegen, die vertragliche Abwicklung, das Matching der Coaches sowie für die Begleitung der Prozesse fallen geschätzt weitere rd. 20 Arbeitstage an (1,5 – 2 Arbeitsstunden je nach Coaching-Fall). Demzufolge sind für diese zusätzlichen Tätigkeiten 0,25 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 11 / EGr. 10) dauerhaft erforderlich.

Zusammenfassung

Abteilung	Aufgabenstellung	VZÄ
P 5	Psychologen	3

	Teamassistenz	0.5
P 6.2	Seminarentwicklung	0.75
	Seminarorganisation	0.8
Summe		5.05

6. Gesamtkosten

Insgesamt bedarf es einer Zuschaltung von einer Stellenkapazität im Gegenwert von dauerhaft 5,05 VZÄ. Dafür fallen dauerhafte Personalkosten ab 2016 von bis zu 392.147 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen an.

Die Sachkosten belaufen sich auf einmalig 14.220 € (Ersteinrichtung eines Arbeitsplatzes), d. h. in dieser Höhe werden Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen fällig. Außerdem fallen dauerhaft auf jährlich Kosten i. H. v. 4.040 € an (laufende Arbeitsplatzkosten).

Die sonstigen Sachkosten belaufen sich auf einmalig 75.000 €, befristet für die Jahre 2016 und 2017 auf jeweils 6.500 €, für das Jahr 2018 auf 5.200 € (insgesamt für die Jahre 2016 bis 2018: 18.200 €) sowie dauerhaft ab 2016 auf jährlich 537.000 €.

Auf die Detailausführungen in der Anlage wird verwiesen.

6.1. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

6.1.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	933.187 € ab 2016	75.000 € in 2016	18.200 € von 2016 bis 2018
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*	392.147 €		
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)		15.000 € in 2016	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)	541.040 €	60.000 € in 2016	18.200 € von 2016 bis 2018
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

** ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

Sonstige IT-Kosten, wie z.B. Zahlungen an externe Dritte, sind hier mit aufzunehmen!

Die notwendigen erforderlichen Finanzmittel (Personal- und Sachkosten) werden dem POR durch zentrale Mittel zusätzlich zur Verfügung gestellt und anteilig in die Produkte

- PROD5707 "Individuelle Personalentwicklung"
- PROD5708 "Fortbildung"

eingestellt.

6.1.2. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsschemas)		14.220 € in 2016	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen (Zeile 22)		14.220 € in 2016	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeiten (Zeile 25)			

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Aufnahme in den Nachtragshaushaltsplan 2016 und den Haushaltsplan 2017 ff. Die zusätzlich benötigten Zahlungsmittel werden genehmigt und in den Nachtragshaushaltsplan 2016/Haushaltsplan 2017 aufgenommen.

7. Unabweisbarkeit

Mit der Stelleneinrichtung und -besetzung muss unverzüglich gestartet werden. Nur so ist es dem POR in seiner Querschnittsfunktion möglich, binnen einer vertretbaren Frist die für die Stadtverwaltung wichtigen Personalmaßnahmen umzusetzen. Die Auswertung der GPTW-Befragung ergab als eines der wichtigsten Handlungsfelder die Notwendigkeit einer Verbesserung der Führungskultur. Durch die im Beschluss dargestellten umfassenden Maßnahmen erwarten wir die gewünschte deutliche Verbesserung des Führungsverhaltens. Dadurch wird die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin steigen, was intern zu höherer Produktivität und Motivation führt und extern die Attraktivität der Landeshauptstadt München als moderne Arbeitgeberin erhöht. Dieses ist dringend geboten, da wir auf dem hart umkämpften Münchner Arbeitsmarkt, auf dem derzeit nahezu Vollbeschäftigung herrscht, im Wettbewerb mit großen Arbeitgebern der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes stehen.

Eine zentrale Rolle bei der Arbeitgeberattraktivität spielen die Führungskultur und die Qualität der Führungskräfte. Es handelt sich hier keineswegs nur um weiche, klimatische Faktoren, bei denen es sich darum dreht, ob sich Beschäftigte mehr oder minder wohlfühlen. Gute Führung hat einen entscheidenden Einfluß auf die Arbeitsergebnisse und deren Qualität. Schlechte Führung wirkt sich unmittelbar negativ auf die Servicequalität gegenüber unseren Kundinnen und Kunden, nämlich den Bürgerinnen und Bürgern dieser Stadt aus.

Durch die Einführung der verpflichtenden Teilnahme am Assessment-Center ist davon auszugehen, dass vermehrt die Beschäftigten in Führung gehen, die ein Talent zur Führung haben. Ein gewisses Führungstalent ist unerlässlich, um eine gute Führungskraft zu werden. Auch die besten Führungskräftebildungen laufen ins Leere, wenn das Führungstalent fehlt. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigung mit den Anforderungen an Führung und die Arbeit an Entwicklungsfeldern im Vorfeld von Bewerbungen auf Führungspositionen dazu führt, dass auf Ausschreibungen qualitativ bessere Bewerbungen eingehen.

8. Beteiligungen / Stellungnahmen der Referate

Die Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe fand wie unter Punkt 3 beschrieben in mehreren Workshops statt.

Dem Gesamtpersonalrat wurde der Beschluss im Vorfeld mit der Gelegenheit zur Stellungnahme (und Zustimmung zur geplanten Änderung der Ausschreibungsrichtlinie) zugeleitet. Der GPR stimmte den dargestellten Maßnahmen zu (Anlage 4).

Die Beschlussvorlage wurde fristgerecht in der Stadtkämmerei aufgeliefert.

Bis zum regulären Abgabetermin für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 13.04.2016 lag keine Stellungnahme der Stadtkämmerei vor.

Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle, da der Stadtrat mit dieser Angelegenheit nicht mehr befasst wird.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger, sowie dem Verwaltungsbeirat, Herrn Stadtrat Vorländer, der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Caim und der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Frank ist jeweils ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt die Vorschläge des Personal- und Organisationsreferates zur Verbesserung der Führungskultur zustimmend zur Kenntnis.
2. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, zur Verbesserung der Besetzung von Führungspositionen bei der erstmaligen Übernahme von Führungsaufgaben im Vorfeld verpflichtend die Teilnahme an einem Assessment-Center einzuführen und die Ausschreibungsrichtlinien wie unter 2.2 beschrieben ohne nochmalige Beteiligung des Stadtrats entsprechend zu ändern.
3. Die in der Vorlage dargestellten Maßnahmen gelten auch für die Eigenbetriebe. Punkt 4.3.2.2 des Beschlusses vom 12.12.2007 (Sitzungsvorlage Nr. 02-08 / V 11000) bezüglich des unverbindlichen Charakters des Führungsdialogs für Eigenbetriebe wird aufgehoben. Das POR überarbeitet den Führungsdialog wie unter 2.4 beschrieben. Der überarbeitete Führungsdialog ist unter dem Aspekt der Abbildung der Mitarbeiterinnen- / Mitarbeiterzufriedenheit in einem Indexwert auch im Bereich der Eigenbetriebe verbindlich. Die Referate und Eigenbetriebe werden vom POR bei der Überarbeitung mit eingebunden.
4. Den Ausführungen zur Unabweisbarkeit im Vortrag wird zugestimmt. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird daher beauftragt, die einmaligen Haushaltsmittel für Sachkosten in Höhe von 90.000 € (Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen sowie /sonstige Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit in Höhe von 75.000 €; Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen in Höhe von 14.220 €), die befristeten Haushaltsmittel für befristeten Sach- und Dienstleistungen sowie sonstige Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit in Höhe von gesamt 18.200 € (2016 und 2017: je 6.500 und 2018: 5.200 €) sowie dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel für Personal- und Sachkosten in Höhe von 933.187 € (Personalkosten: 392.147 €; Sachkosten für sonstige Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit: 541.040 €) im Rahmen der Nachtragshaushaltsplanaufstellung 2016 sowie der Haushaltsplanaufstellung 2017 ff. bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von 5,05 Stellen-VZÄ sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen.

Die Produktkostenbudgets erhöhen sich zahlungswirksam um 933.187 € (Produktausgabenbudget)

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher z.T. befristeter Personalaufwand in Höhe von bis zu 108.219 € (40% des JMB).

5. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss
nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Ober-/Bürgermeister/in
Ehrenamtliche/r Stadtrat/rätin

Der Referent

Dr. Böhle
berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.

über den Stenografischen Sitzungsdienst
an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an die Stadtkämmerei
an das Revisionsamt

zur Kenntnis.

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, GL

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Personal- und Organisationsreferat (2fach)
An das Personal- und Organisationsreferat, GL 2
An das Baureferat
An das Direktorium
An das Kommunalreferat
An das Kreisverwaltungsreferat
An das Kulturreferat
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft
An das Referat für Bildung und Sport
An das Referat für Gesundheit und Umwelt
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung
An das Sozialreferat
An die Stadtkämmerei
An die Münchner Stadtentwässerung
An den Abfallwirtschaftsbetrieb München
An die Markthallen München
An die Münchner Kammerspiele
An die Münchner Philharmoniker
An die Landwirtschaftlichen Betriebe
An das Jobcenter München
An [IT@M](#)
An die Gleichstellungsstelle
An den Gesamtpersonalrat

zur Kenntnis.

Am