



► Nr. VO/2013/00532
öffentlich

Lübeck, 07.05.2013

Bericht

Bereiche:

1.110 - Personal- und Organisationsservice

Bearbeitung: Gisela Heinrich (E-Mail: gisela.heinrich@luebeck.de Telefon: 122-1120)

Konzept Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
29.05.2013	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
13.08.2013	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
29.08.2013	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Über die Umsetzung des Bürgerschaftsauftrags (März 2011), ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung zu erarbeiten, wird berichtet.

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen:
Ergebnis:

Fachbereiche 1-3 und 5 – Zustimmung
Fachbereich 4 - Kenntnisnahme
1.201 – Haushalt und Steuerung - Zustimmung
1.160 – Frauenbüro - Zustimmung
Gesamtpersonalrat - Zustimmung
Gesamtschwerbehindertenvertr. - Zustimmung
Änderungsvorschläge aus den Stellungnahmen
wurden weitestgehend eingearbeitet.

Zusätzlich: laufende Einbeziehung von
Führungskräften auf BL-Ebene aus allen
Fachbereichen bei der Konzepterstellung.

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:
Begründung:

☐
☒

Ja
Nein
Kinder und Jugendliche sind nicht betroffen

Die Maßnahme ist:

☒
☒
☐

neu
freiwillig
vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

☒
☐
☐
☐

Ja – haushaltsneutral s. Seite 2

Bericht:

Mit dem im März 2011 verabschiedeten „Personalmanagementkonzept der Hansestadt Lübeck“ hat die Bürgerschaft folgenden Auftrag erteilt:

„Da ein Personalmanagement ohne abgestimmtes Handeln der Führungskräfte nicht funktionieren kann, wird unter Einbeziehung frauenfördernder Grundsätze ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung entwickelt, in dem Führungsinstrumente und Qualifizierungserfordernisse festzulegen sind. „Schirmherr“ der Weiterentwicklung einer gemeinsamen Führungskultur ist der Bürgermeister.“ (Handlungsoption 9)

Über die Umsetzung des Auftrags wird hiermit berichtet. Die Details sind dem anliegenden „Konzept zur Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck – Führen im Fokus“ zu entnehmen. Das Konzept enthält für die Qualifizierungsbestandteile auch bereits Angaben zur Umsetzungsform im Rahmen einer Förderung aus dem ESF-Programm „weiter bilden“ für die Jahre 2013 und 2014. Das ESF-Projekt wird in Kooperation zwischen dem federführenden POS für die Kernverwaltung der Hansestadt Lübeck, dem Stadtverkehr Lübeck und den Entsorgungsbetrieben Lübeck durchgeführt. (Siehe auch Anlage 1 des Konzeptes)

Mit der Realisierung der im Konzept enthaltenen Qualifizierungsmaßnahmen wird derzeit begonnen. Die initialisierende Veranstaltung findet am 28. Mai 2013 auf Einladung des Bürgermeisters hin statt.

Für die Durchführung der Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung stehen aus dem Programm „weiter bilden“ rund EUR 347.000 an Fördermitteln aus dem Europäischen Sozialfonds zur Verfügung. In der Förderung enthalten ist auch eine zweijährige Projektleitungsstelle. Die im Programm verlangte Eigenbeteiligung der Hansestadt Lübeck speist sich weitestgehend aus den Personalkapazitäten, mit denen die Maßnahme durchgeführt wird und den Teilnahmezeiten der zu qualifizierenden Führungskräfte. Der verbleibende finanzielle Anteil der Eigenbeteiligung von rund EUR 18.000 wird durch die drei am ESF-Projekt Beteiligten gemeinsam getragen und in der Kernverwaltung im Rahmen des vorhandenen Fortbildungsbudgets aufgefangen.

Anlagen :

Konzept zur Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck

Bürgermeister Bernd Saxe

Konzept zur Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck



Führen im Fokus

1. Thematische Einführung

Das Handeln der Führungskräfte ist maßgeblicher Bestandteil für die Sicherung und den Erfolg des Verwaltungshandeln. Ihre Rolle ist bedeutsam, da von ihnen die Verwaltungsprozesse gesteuert werden und die Qualität des Verwaltungshandelns verantwortet wird. Die Aufgaben müssen in guter Qualität erfüllt werden, die Bürgerinnen und Bürger haben Anrecht auf einen kundenorientierten Service, die fachlichen Entwicklungen müssen frühzeitig erkannt und kompetent durchgeführt werden. Dazu stellen sich verstärkt auch Entwicklungserfordernisse im Kontext der Haushaltskonsolidierung. Ein gut abgestimmtes Zusammenwirken der verschiedenen Führungsebenen – bei der Hansestadt Lübeck: Bürgermeister, Fachbereichsleitungen, Bereichsleitungen und weitere Führungskräfte – vergrößert die Chance, eine produktive Verwaltungskultur zu schaffen und die bestehenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Zu den Aufgaben der Führungskräfte gehört an vorderster Stelle, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu führen, ihre Potenziale zu erkennen und zu fördern und sie richtig einzusetzen. Und es geht darum, durch Führungs- und Leitungstätigkeit die Bedingungen für eine gute und produktive Zusammenarbeit zu gestalten. Die Anforderungen gehen damit in aller Regel über ein Führungsverständnis als „oberster Sachbearbeiter“ bzw. „oberste Sachbearbeiterin“ weit hinaus. Es werden vermehrt betriebswirtschaftliche, personalplanerische, und stärker steuerungs- und führungsorientierte, kommunikative und psychologische Kompetenzen benötigt.

Grundsätzlich werden alle MitarbeiterInnen mit Vorgesetztenfunktion als Führungskräfte bezeichnet, wobei die jeweiligen Anforderungen an die verschiedenen Führungsebenen sich durchaus unterscheiden. Bei der Hansestadt Lübeck wurden die Führungskräfte, insbesondere die Bereichsleitungen, zuletzt Ende der 90er Jahre systematisch qualifiziert, unmittelbar nach der Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung und der damit verbundenen Bereichsstruktur. In den letzten Jahren orientierten sich die gesamtstädtischen Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte wesentlich auf die aktuell erforderlichen Managementkompetenzen, und hier vor allem auf die Anforderungen aus dem Neuen Kommunalen Finanzwesen. Angebote zur eigentlichen Führungsthematik fanden nur sporadisch statt.

Vor diesem Hintergrund wird es in den kommenden Jahren darum gehen, die Führung, Steuerung und Zusammenarbeit in der Verwaltung durch geeignete Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte sowie durch das Nachrücken geeigneter Leitungs- und Führungskräfte zu sichern. Auch die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Führungspositionen bei der Hansestadt Lübeck sind dabei zu berücksichtigen. Ein Auftrag der Bürgerschaft zur Erarbeitung eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung liegt vor.

Zur Erarbeitung des vorliegenden Konzeptes wurden fachliche Grundlagen aufgearbeitet, bisherige Erfahrungen bei der Hansestadt Lübeck sowie auch Maßnahmen anderer Städte ausgewertet und auch die aktive Beteiligung der Führungsebene der Bereichsleitungen sichergestellt. Die Beteiligung der Führungskräfte fand vor allem in der Form von Workshops und Arbeitsgruppensitzungen statt.¹ Die Gleichstellungsbeauftragte und ein Vertreter des Gesamtpersonalrates waren hierbei ebenfalls einbezogen. Ein vorab erstelltes Arbeitspapier wurde als „Ideenskizze – Führen im Fokus“ bereits auf der Führungskräftekonferenz der Verwaltungsleitung im Januar 2012 vorgestellt und in der fachbereichsübergreifend arbeitenden AG Personal zur Diskussion gestellt.

Zur finanziellen Absicherung der Führungskräfteentwicklung wurde eine Förderung aus dem Programm „weiter bilden“ (ESF) beantragt. Die Genehmigung für einen zweijährigen Projektzeitraum (Januar 2013 bis Dezember 2014) liegt inzwischen vor. Die Durchführung läuft

¹ Die Ergebnisse aus der Einbeziehung der Führungskräfte sind in der Anlage 1 „Erkenntnisse und Erfordernisse aus der Führungspraxis bei der Hansestadt Lübeck“ dargestellt

in Kooperation zwischen dem Personal- und Organisationsservice (federführend), den Entsorgungsbetrieben Lübeck und dem Stadtverkehr Lübeck. An den Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung werden entsprechend Führungskräfte der Kernverwaltung und der beiden Betriebe teilnehmen.² Inhalte und Spielregeln zur Identifikation und Qualifizierung von Nachwuchskräften für Führungspositionen werden gleichzeitig in einem gesonderten „Konzept Nachwuchsführungskräfte“ erarbeitet.

2. Bürgerschaftsbeschlüsse zur Führungskräfteentwicklung

Wesentliche Bürgerschaftsbeschlüsse zur Führungskräfteentwicklung sind zuletzt im Rahmen des „Eckpunktekonzeptes zur Personalentwicklung“ (2008) und des „Personalmanagementkonzeptes der Hansestadt Lübeck“ (2011) gefasst worden. Zum Nachvollziehen von Historie und Hintergründen der Führungsthematik bei der Hansestadt Lübeck wird auf die Darstellungen in diesen beiden Konzepten verwiesen.

Das Personalentwicklungskonzept „Eckpunkte zur Personalentwicklung“ (2008) formuliert die Aufgabe einer gesamtstädtisch abgestimmten Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck. Als dafür geeignete Maßnahmen werden u.a. genannt: Definition von Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte, Qualifizierungsmaßnahmen, Führungsfeedback, Programme zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, Identifizierung und Entwicklung von Nachwuchs für wichtige Fach- und Führungsfunktionen.

Als Handlungsbedarf wird formuliert:

„Abstimmung und Klärung, mit welchen Inhalten und Instrumenten aus gesamtstädtischer Sicht Führungskräfteentwicklung bei der HL erfolgen soll. ... In diesem Zusammenhang auch Ablösung bzw. Weiterentwicklung des durchgeführten Qualifizierungsprogramms.“

Im 2011 verabschiedeten „Personalmanagementkonzept der Hansestadt Lübeck“ wird der beschriebene Handlungsbedarf in einen konkreten Handlungsauftrag überführt:

„Da ein Personalmanagement ohne abgestimmtes Handeln der Führungskräfte nicht funktionieren kann, wird unter Einbeziehung frauenfördernder Grundsätze ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung entwickelt, in dem Führungsinstrumente und Qualifizierungserfordernisse festzulegen sind. „Schirmherr“ der Weiterentwicklung einer gemeinsamen Führungskultur ist der Bürgermeister.“ (Handlungsoption 9)

Mit dem vorliegenden „Konzept zur Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck“ wird dieser Auftrag umgesetzt.

Von der Bürgerschaft wurden mit dem Auftrag zur Entwicklung eines Personalmanagementkonzeptes (Juli 2008) bereits führungsbezogene Leitsätze und Zielvorgaben für die Hansestadt Lübeck benannt:

- ▶ Wandel der Führungskultur durch kooperative Zusammenarbeit, vertrauensvollen Umgang und stärkere Beteiligung der MitarbeiterInnen
- ▶ Steigerung der Produktivität durch Weiterentwicklung der Motivation, Förderung der Kreativität und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- ▶ Unmittelbare Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit (Servicegedanke, Bürgerfreundlichkeit)
- ▶ Führungskräfte sind Motoren des Wandels und Vorbilder
- ▶ Mut zur Erneuerung und Innovationskraft sind wichtige Grundvoraussetzungen des dauerhaften Optimierungsprozesses

² Genauere Angaben zum geförderten Projekt sind der Anlage 2 zu entnehmen

3. Konzeptrahmen - Grundsätzliches

Das vorliegende Konzept setzt auf die bei der Hansestadt Lübeck vorhandene, dezentralisierte Organisations- und Verantwortungsstruktur auf, verfolgt allerdings zugleich das Ziel, ein gemeinsames Führungsverständnis und eine gemeinsam gelebte Führungskultur zu stärken. Dies erfolgt durch Austausch zwischen den Führungskräften und durch gemeinsames Lernen für Führungsaufgaben. Die Definition eines **Kompetenzprofils für Führungspositionen** dient dabei als Grundlage und Orientierung. (S. Kapitel 4)

Das Konzept umfasst Maßnahmen zur Unterstützung des individuellen Handlungsvermögens für Führungsaufgaben und zur Selbstreflexion (hier: Qualifizierung, Coaching, Mentoring) sowie bewährte Führungsinstrumente zur praktischen Verbesserung der Führungskultur (hier: strukturiertes Mitarbeitergespräch, Führungsfeedback und kollegialer Führungsdialog). Die **Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung** dienen der Weiterqualifizierung und Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung, die bereits Führungspositionen innehaben. (S. Kapitel 5) Im Mittelpunkt der hier aufgefächerten Programmatik stehen die Bereichsleitungen sowie nachgeordnete Führungspositionen wie Abteilungs-, Team- und Sachgebietsleitungen. Die Fachbereichsleitungen sind aufgefordert, sich nach eigenem Ermessen an den Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen.

Im Sinne des Frauenförderplans der Hansestadt Lübeck ist die verstärkte Einbeziehung von Frauen in Führungspositionen bei der Konzeptumsetzung genauso zu verfolgen wie die Sensibilisierung für Gleichstellungsziele als aktive Aufgabe jeder Führungskraft.

Für die Bereichsleitungen ist die eigene Weiterqualifizierung insofern verbindlich, dass ein definierter Umfang der Qualifizierung verpflichtend ist. Zudem tragen die Bereichsleitungen die Verantwortung dafür, dass sich auch die ihnen nachgeordneten Führungskräfte an den Qualifizierungsangeboten entsprechend ihrer individuellen Qualifizierungserfordernisse beteiligen können. Die Teilnahmen werden im POS/ Fortbildungszentrum dokumentiert und ausgewertet.

Durch die Vielzahl der bei der Hansestadt Lübeck mit Führung beauftragten MitarbeiterInnen sind dem Vorgehen insoweit Grenzen gesetzt, dass die Planung und Durchführung der Qualifizierungen im Rahmen der Budgets gestaltet werden müssen, die zentral und in den Bereichen für Fortbildungs- und Qualifizierungszwecke zur Verfügung stehen.

Für die Jahre 2013 und 2014 stehen der Hansestadt Lübeck durch die Förderung aus dem Programm „weiter bilden“ (ESF) erweiterte finanzielle Ressourcen für die Initialisierung eines Programms zur Führungskräfteentwicklung zur Verfügung. Deshalb ist in diesen beiden Jahren ein verstärktes Angebot möglich. Die Verstetigung der Aufgabe „Führungskräfteentwicklung“ erfolgt danach durch eine erneute bedarfs- und ressourcengerechte Planung eine entsprechend reduzierte Weiterführung der Maßnahmen.

Zur Stärkung einer produktiven und gelebten Führungskultur enthält das Konzept auch Grundlagen für die verstärkte Nutzung abgestimmter **gesamtstädtischer Führungsinstrumente**. Die Maßnahmen beziehen sich hier konkret auf die Einführung eines verpflichtenden strukturierten Mitarbeitergesprächs und auf die optionale Nutzung eines Führungsfeedbacks sowie auf die Unterstützung kollegialer Führungsdialoge. (S. Kapitel 6) Um Wirkung zu entfalten, ist es erforderlich, dass diese Führungsinstrumente in der Breite von allen Führungsebenen getragen und aktiv gestaltet werden.

Der zuständige Personalrat und das Frauenbüro werden bei der Umsetzung der Maßnahme im Einzelfall auf der Grundlage ihrer Rechte einbezogen.

4. Kompetenzprofil für Führungspositionen

Ende der 90er Jahre wurden bei der HL die Standardaufgaben sowie ein Anforderungsprofil für die Führungsfunktion „Bereichsleitung“ definiert. Auf das dort bereits hinterlegte Führungsverständnis wird aufgebaut.

Unter dem Blickwinkel der Führungskräfteentwicklung rückt nun die Frage nach den für Führungsaufgaben erforderlichen Kompetenzen bzw. nach dem Bedarf an individueller Kompetenzerweiterung in den Vordergrund. Es muss darum gehen, das gemeinsame Führungsverständnis in der Praxis mit Leben zu füllen. Für eine qualitativ gute Aufgabenerfüllung benötigen Führungskräfte einerseits fachliche Kompetenzen aus dem jeweiligen Fachgebiet sowie auch ein Spektrum an Schlüsselkompetenzen.

Führungskompetenz = Fachkompetenz + Schlüsselkompetenzen

Die Bedeutung der Fachkompetenz variiert und kann nicht für alle Führungspositionen einheitlich festgestellt werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass bei steigender Komplexität und Größe der Führungsaufgabe die Bedeutung der Schlüsselkompetenzen für eine erfolgreiche Führungstätigkeit wächst.

In Abgrenzung zur zumeist spezialisierten Fachkompetenz stellen **Schlüsselkompetenzen** einen fachübergreifenden Grundstock an allgemeinen Fähigkeiten und persönlichem Vermögen dar, der dauerhaft verwendbar ist für das berufliche Handeln und der kognitive sowie auch emotionale und wertorientierte Fähigkeiten umfasst.

Zur Veranschaulichung wird hier auf ein gängiges Modell des Zusammenwirkens von Schlüsselkompetenzen zurück gegriffen³, wobei die hier benutzte Kategorie „Sachkompetenz“ gerade nicht das Spezialwissen in einem Fachgebiet meint, sondern allgemeine Managementkompetenzen und Allgemeinwissen.



³ In der Fachdiskussion des Personalmanagements existieren diverse Modelle von Schlüsselkompetenzen, die zumeist nur leicht variieren. Hier erfolgt die Darstellungen in Anlehnung an die Ausführungen der Universität Osnabrück. Quelle: www.uni-osnabrueck.de

Mit dem Schema lassen sich die bei der HL bereits definierten Anforderungen übersichtlich strukturieren. Zu berücksichtigen ist, dass die Kompetenzbereiche in Beziehung zueinander stehen und nicht immer scharf voneinander abzugrenzen sind.

Sozialkompetenz – beinhaltet kommunikative und verhaltensbezogene Fähigkeiten, z.B. Gespräche, Verständigung, soziale Beziehungen gestalten, situationsadäquates Handeln, Kooperation, Verhandlungen, Ausdrucksfähigkeit, Konfliktlösungen, Menschenkenntnis

Methodenkompetenz – beinhaltet die Fähigkeit, zielgerichtete Strategien zu entwickeln und umzusetzen, komplexe Zusammenhänge in der Praxis zu gestalten und Problemlösungsstrategien zu entwickeln und anzuwenden, u.a. gehört dazu selbständiges Arbeiten, Wissen auf neue Sachverhalte übertragen, analytische Fähigkeiten, Methoden zur Informationsgewinnung und -auswertung

(Allgemeine) Sachkompetenz – betrifft breites Grundlagenwissen, fächerübergreifendes und vernetztes Denken, Allgemeinbildung, Rechts- und Wirtschaftskennntnisse, EDV Kenntnisse sowie auch allgemeine fachübergreifende Managementkompetenzen wie z.B. Gesundheitsmanagement, interkulturelle Kompetenz und Organisationsmanagement

Persönlichkeits- oder Selbstkompetenz – umfasst persönliches Entscheidungsvermögen und Durchsetzungskraft, ausgeprägte Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit sowie Werte und Haltungen wie z.B. die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbsteinschätzung, Lern- und Entwicklungsmotivation, Leistungsbereitschaft, Kreativität, kritisches Denken und Kritikfähigkeit, persönliches Engagement

Mit der Definition von Schlüsselkompetenzen für Führungspositionen werden Orientierungsgrundlagen gelegt, die auf verschiedenen Ebenen wirken sollen. Sie können Hinweise geben z.B.

- für die Entwicklungsorientierung der einzelnen Führungskräfte
- zur Qualifizierungsplanung für Führungsaufgaben
- als Kriterien für die Beurteilung von Führungskräften
- als Kriterien für die Beschreibung der Anforderungen an den Führungsnachwuchs
- als Kriterien bei der Personalauswahl für Führungspositionen.

Für die Anwendung des Kompetenzprofils als gesamtstädtische Grundlage (z.B. bei der Besetzung von Führungspositionen oder bei der Entwicklung geeigneter Qualifizierungsangebote) sind die Handhabungen in den verschiedenen Verwaltungsabläufen noch zu konkretisieren und in die Praxis zu überführen.

5. Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung

Die Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung umfassen eine Qualifizierungsreihe, Coaching und Mentoring. Während Coaching und Mentoring auf freiwilliger Basis angelegt sind und primär dem persönlichen Engagement der einzelnen Führungskräfte unterliegen, beinhaltet die Qualifizierungsreihe eine partielle Verpflichtung für BereichsleiterInnen, wonach jährlich zwei zweitägige Seminare bzw. Trainings oder Workshops zu besuchen sind (4 Qualifizierungstage). Die Themenschwerpunkte können aus dem Spektrum der angebotenen Veranstaltungen nach dem persönlichen Qualifizierungsbedarf gewählt werden. In den beiden geförderten Jahren 2013 und 2014 bedeutet dies insgesamt über beide Jahre eine Teilnahme an insgesamt mindestens 4 thematischen Schwerpunkten (8 Qualifizierungstage). Für die Zeit danach ist der weitere Bedarf am Ende der Förderzeit zu bestimmen.

In der praktischen Umsetzung der Qualifizierungsreihe werden die thematischen Schwerpunktsetzungen eng am Bedarf geplant. Dies erfolgt anhand der Prioritätensetzung der drei am ESF-Projekt beteiligten Einheiten. Die Bedarfe der HL wurden zuvor im Rahmen der

Führungskräftebeteiligung und durch die Erkenntnis über gesamtstädtisch erforderliche Kompetenzerweiterungen vorgenommen. Im Rahmen dieser Themenangebote können die einzelnen Führungskräfte ihre individuellen Schwerpunkte festlegen.

🔗 Qualifizierungsreihe: Führung intensiv – Führung aktiv

Zielsetzung: Verbesserung und Stärkung der Handlungsfähigkeit für Führungskräfte, Erweiterung der Kompetenzen zur Steuerung und zur Menschenführung, Stärkung gemeinsamer Führungskultur, Unterstützung individuell passender und wirksamer Führungsstile, Bewusstmachung der Verantwortung als Führungskraft, Kennenlernen und Nutzung von (neuen) Führungs- und Steuerungsinstrumenten,

Rahmen und Vorgehen:

- ⇒ Laufende Qualifizierung der Führungskräfte
- ⇒ Verbindlicher Mindeststandard: Bereichsleitungen nehmen 2013 und 2014 jährlich mindestens an 2 zweitägigen Seminaren bzw. Trainings, Workshops teil (Nachweis für 4 Tage).
- ⇒ Einbeziehung der Fachbereichsleitungen nach eigenem Ermessen
- ⇒ Bedarfsorientiertes Programm, das auch auf aktuelle Bedarfe reagieren kann
- ⇒ Möglichkeit, ggf. BeförderungskandidatInnen nach A 14 einzubeziehen
- ⇒ Im Rahmen der ESF-Förderung: Einbeziehung von Führungskräften der Entsorgungsbetriebe Lübeck und des Stadtverkehrs Lübeck.
- ⇒ Die thematische Abstimmung 2013 und 2014 ist abgestimmt mit den beiden beteiligten Betrieben
- ⇒ Planung einer realistischen Verstetigung erfolgt am Ende des geförderten Zeitraums

Inhalte:

- I. Führungsrolle und Führungsverhalten
Themenschwerpunkte: z.B. Führungsverständnis und Führungspersönlichkeit, Leadership, Führungsinstrumente, Gruppenprozesse, Führen und Veränderung, Konflikte und Lösungen, Frauen in Führung
- II. Führungsalltag und Führungskultur
Themenschwerpunkte: z.B. Leistung fördern und fordern, Personalentwicklung als Führungsaufgabe, Interkulturelle Kompetenz, Gesundheitsmanagement im Führungsalltag
- III. Managementkompetenzen
Themenschwerpunkte: z.B. Führung und Organisation, Führung und Haushaltskonsolidierung (betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente), Personalauswahl als Führungsaufgabe, Personalplanung und Personalbemessung.

🔗 Coaching für Führungskräfte

Zielsetzung: Verantwortung fürs eigene Führungsverhalten verdeutlichen und unterstützen, Unterstützung der Selbstreflexion, Auseinandersetzung mit vorhandenen Konfliktsituationen bzw. Problemkonstellationen, individuell passende Lösungen suchen, Feedback von außen bekommen, Konzentration auf konkret vorhandene Praxisfragen, hohe Intensität durch stark individuelle Ausrichtung und Verbindlichkeit

Rahmen und Vorgehen:

- ⇒ Jährlich 3-5 Stunden werden von der HL für Bereichsleitungen anfinanziert, weitere Stunden zur Vertiefung und Weiterführung werden selbst bezahlt
- ⇒ Über die (anteilige) Finanzierung von Coaching für weitere Führungskräfte entscheidet der Bereich im Einzelfall.
- ⇒ Ein Pool an geeigneten Coaches steht im POS/Personalentwicklung zur Verfügung. Eigene Wahl eines Coachs ist in Absprache ebenfalls möglich

Mentoring

Zielsetzung: Erfahrungswissen weitergeben, Qualifizierung/ Lernmöglichkeiten für neue Führungskräfte und Führungsnachwuchs, Stärkung der Führungskultur bei der HL, Bewusstseins- und Lernprozesse auf beiden Seiten (MentorIn und Mentee), Stärkung des Führungsbewusstseins und des Führungsverhaltens durch Kenntnisse und Erkenntnisse anderer Führungskräfte (ev. in anderen Organisationen), Horizonterweiterung

Rahmen und Vorgehen:

- ⇒ Durchlauf für 9 erfahrene Führungskräfte als Mentoren und 9 Nachwuchskräfte in Führungspositionen als Mentees im Rahmen des ESF-Projektes
- ⇒ Spielregeln für die Zusammenarbeit und das Matching sind noch zu erarbeiten. Dafür erfolgt auch ein Austausch mit Städten, die bereits Erfahrungen haben
- ⇒ Frauenförderung im Rahmen des Mentoring wird sicher gestellt und die Grundsätze dafür mit dem Frauenbüro abgestimmt.

6. Einführung von Führungsinstrumenten

Zur konkreten Unterstützung von Zusammenarbeit und Motivation und insgesamt zur Stärkung einer lebendigen Führungskultur sind Führungsinstrumente zu entwickeln und einzuführen. Die Förderung von Vertrauen, Wertschätzung als motivationsfördernde Faktoren spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die Sicherung von Aufgabenklarheit und Unterstützung geeigneter Arbeitstechniken als effizienzsteigernde Gesichtspunkte. Damit Führungsinstrumente Wirkung entfalten können, ist es erforderlich, dass sich alle Führungsebenen beteiligen und damit die Verwaltungskultur aktiv gestalten.

Das Konzept stellt hier insbesondere ab auf die Einführung eines verpflichtenden jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches wie es sich bereits in vielen Verwaltungen und Betrieben bewährt hat. Hierfür ist noch ein konzeptioneller Rahmen mit entsprechenden „Spielregeln“ zu konkretisieren.

Ergänzt wird diese verbindliche Maßnahme durch weitere systematisch nutzbare Führungsinstrumente, die hier allerdings als freiwillige Optionen aufgenommen werden: Führungsfeedback und kollegialer Führungsdialog. Das Führungsfeedback erlaubt der Führungskraft wie auch der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter einen konstruktiv-kritischen Austausch. Eine Integration in das Vorgesetzten-Mitarbeitergespräch ist möglich und wird als Option in die Spielregeln aufgenommen.

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Zielsetzung: Verständigung über die zu bewältigenden Aufgaben und bestehenden Probleme und Fragen, gemeinsame Suche nach geeigneten Wegen und Lösungen, Verbesserung der Zusammenarbeit durch Aufmerksamkeits- und Vertrauenskultur, Beförderung von Wissen über Stärken und Schwächen, Verbesserung der Wertschätzung als produktiver Faktor für Motivation, Zusammenarbeit und Leistungsstärke, Bindung guter MitarbeiterInnen, produktiver Umgang mit Fehlern (Fehlerkultur), Konkretisierung der Personalentwicklungsbedarfe

Rahmen und Vorgehen:

- ⇒ Verbindlicher, jährlicher Gesprächsaustausch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, der von beiden Seiten vorbereitet wird
- ⇒ Strukturierte Gesprächsführung
- ⇒ Verbindbar auch mit Zielvereinbarungen (als Teil des Gesprächs)
- ⇒ Verbindbar auch mit einem Feedback in beide Richtungen (Führungsfeedback)

- ⇒ Gesamtstädtisch abgestimmtes Rahmenkonzept ist erforderlich und noch zu erarbeiten.

🔗 Führungs-Feedback – optionale Nutzung

Zielsetzung: Selbstreflexion der Führungskräfte durch Rückmeldung der MitarbeiterInnen, Verbesserung der Zusammenarbeit durch Aufmerksamkeits- und Vertrauenskultur, Beförderung von Wissen über Stärken und Schwächen, über Selbst- und Fremdwahrnehmung, Verbesserung gegenseitiger Wertschätzung als produktiver Faktor für Motivation, Zusammenarbeit und Leistungsstärke, Bindung guter MitarbeiterInnen, verbesserte Chance eines produktiver Umgangs mit Fehlern (Fehlerkultur)

Rahmen und Vorgehen:

- ⇒ Feedback-Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen
- ⇒ Koppelung mit Mitarbeitergespräch möglich
- ⇒ Möglichkeit schaffen für Rundum Feedback, d.h. Rückmeldung in beide Richtungen
- ⇒ Empfehlung zur Nutzung auf freiwilliger Basis, optional

🔗 Führungsdialog – selbstorganisierte Option

Zielsetzung: Selbstreflexion der Führungskräfte durch kollegialen Austausch, Stärkung eigenverantwortlicher und selbstorganisierter Feedback- und Austauschformen

Rahmen und Vorgehen:

- ⇒ Selbstorganisierte und freiwillige Form des Austauschs
- ⇒ Realisierung ist abhängig vom Engagement der Führungskräfte selbst
- ⇒ Temporäre Arbeitsform
- ⇒ Angeleitete Initiierung ist möglich, z.B. Erlernen des kollegialen Coachings
- ⇒ Koordinierende Unterstützung des POS/Personalentwicklung für das Zustandekommen von arbeitsfähigen Gruppen

7. Fazit und Umsetzungsschritte

Durch die Förderung aus dem ESF Programm „weiter bilden“ kann in den Jahren 2013 und 2014 ein verstärktes Programm für Führungskräfte initiiert und durchgeführt werden. (S. Anlage 2) Außer der Kernverwaltung der HL beteiligen sich daran auch die Entsorgungsbetriebe Lübeck und der Stadtverkehr Lübeck.

In der Kernverwaltung richten sich die Angebote grundsätzlich an alle MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben. Für Bereichsleitungen besteht ein Anteil verpflichtender Teilnahme.

Für die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen wird ein individueller Nachweis ausgestellt und in einem persönlichen Qualifizierungsprofil dokumentiert. Für Bereichsleitungen wird das persönliche Qualifizierungsprofil im Fortbildungszentrum, für alle weiteren Führungskräfte in den Bereichen angelegt und geführt.

Die umzusetzenden Maßnahmen beziehen sich auf eine Qualifizierungsreihe, Coaching und Mentoring sowie für die Kernverwaltung auf die Einführung von strukturierten Mitarbeitergesprächen, Führungsfeedback und kollegialen Dialogformen als Instrumente zur Verbesserung der Führungskultur insbesondere im Hinblick auf eine produktive Zusammenarbeit und auf die Motivation und Leistungsstärke der MitarbeiterInnen. Für die Verstetigung der Führungskräfteentwicklung bei der HL nach den geförderten Jahren wird im Rahmen des EU-Projektes ein Plan erarbeitet.

Zur Identifizierung und Qualifizierung von Nachwuchskräften für Führungspositionen befindet sich gleichzeitig ein Konzept in der Verwaltungsabstimmung.⁴ Auch dort ist das „Kompetenzprofil Führung“ zugrunde gelegt, jedoch verstärkt mit dem Blick auf noch zu entwickelnde Potenziale.

Bei der Entwicklung weiterer Personalentwicklungskomponenten mit Bezug zur Führung sind die Bestandteile des Kompetenzprofils für Führungspositionen zu berücksichtigen. Es wird hier insbesondere auf bereits bestehende Vorhaben verwiesen, wie z.B. die Neufassung der Beurteilungsrichtlinie und die Profilierung der Personalauswahl in einem Personalauswahlkonzept, bei denen auf die Schlüsselkompetenzen für Führungspositionen abzuheben ist. Als Grundlage ist das 1999 erstellte und seither genutzte „Kern-Anforderungsprofil Bereichsleitungen“ um das oben dargestellte „Kompetenzprofil Führung“ zu ergänzen.

Die Berichterstattung über die Führungskräfteentwicklung erfolgt im jährlichen Personalbericht.

Nach der geförderten Laufzeit ist das vorliegende Konzept zur Führungskräfteentwicklung entsprechend der Planung zur Verstetigung zu aktualisieren.

⁴ Die Personalentwicklung für die Übernahme von Führungspositionen ist ebenfalls Programmteil des ESF Projektes.

Anlage 1

Erkenntnisse und Erfordernisse aus der Führungspraxis bei der Hansestadt Lübeck

In Vorbereitung der Konzepterstellung wurden die Bereichsleitungen in einem laufenden Prozess mehrfach einbezogen. Damit wird u.a. das Ziel verfolgt, die konzeptionellen Grundlagen zur Führungskräfteentwicklung möglichst praxisorientiert und realistisch zu gestalten und Akzeptanz für die Umsetzung herzustellen. Die folgenden Darstellungen sind den Ergebnissen aus zwei Workshops und Arbeitsgruppensitzungen entnommen. Anzumerken ist, dass an den beiden Workshops im November 2011 und im August 2012 der überwiegende Anteil der Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter teilgenommen hat.

Die hier zusammengefassten Ergebnisse aus diesen Beteiligungsrunden sind in die Konzepterstellung eingeflossen und werden bei der Maßnahmenplanung weiter berücksichtigt.

Ergebnisse:

Als **maßgebliche Herausforderungen** an Führungskräfte bei der HL wurden folgende Handlungsschwerpunkte beschrieben:

- Außenwirkung der Verwaltung – Qualität der Dienstleistung, Service für BürgerInnen
- Personalentwicklung – Personal entwickeln, mitnehmen, motivieren, Nachwuchsförderung, alternde Belegschaft/Demografie, Qualifizierung
- Angespannte Haushaltslage – Sparvorgaben, knappe Ressourcen, vakante Stellen, Veränderungsmanagement
- Dienstbetrieb aufrecht erhalten – Zielerfüllung, Informationsflut, fachliche Anforderungen, wachsende Komplexität, Aufgabenerledigung mit reduziertem Personalbestand.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen wurde von den anwesenden BereichsleiterInnen vor allem der Bedarf an Qualifizierung deutlich gemacht sowie auch der Wunsch nach mehr gesamtstädtischer Kommunikation und Zusammenarbeit der Führungskräfte im Sinne einer verstärkten Führungskultur.

Eine detaillierte Bedarfserhebung der hoch priorisierten Anliegen in Bezug auf **Führungsinstrumente und Qualifizierungserfordernisse** wurde in einem weiteren Schritt erstellt. Insbesondere folgende Anliegen und Schwerpunkte standen im Mittelpunkt:

- starker Bedarf nach mehr Wissen und Einsatz von Führungsinstrumenten und qualifizierten Verfahren, dazu gehören u.a. eine Kultur von Mitarbeitergesprächen, Führungsfeedback, Mentoring, Führung auf Zeit und auf Probe, qualifizierte Personalauswahl, bedarfsgerechte Anforderungsprofile, verbindliche Kultur von Anreizen und Sanktionen, verbindliche Spielregeln, Führung soll gelebt werden.
- Wunsch nach Hinterfragung und Unterstützung des Führungsverständnisses und Führungsverhaltens durch Qualifizierung und Coaching, z.B. zur Stärkung von Qualitäten wie Kommunikationsfähigkeit, Wertschätzung, Transparenz, Kundenorientierung, Vorbildfunktion, Kreativität, Selbstreflexion, Konfliktfähigkeit, Selbstmotivation und Motivation der MitarbeiterInnen auch in schwierigen Rahmenbedingungen.
- Bedarf an mehr Wissen und Kompetenz zur praktischen Umsetzung von Managementkompetenzen wie z.B. Gesprächsführung, Organisationswissen, kritisches Aufgabenmanagement, Veränderungsmanagement, realistischer Personalbemessung, interkulturelle Kompetenz, Führungskompetenzen zum zielorientierten Steuern.
- Erfordernis, in Bezug auf (Weiter)Qualifizierung die Angebote stärker auf die individuellen Anliegen und Unterstützungsbedarfe auszurichten, gute Qualität und Kontinuität des Angebotes sicherzustellen sowie auch eine zumindest teilweise verpflichtende Teilnahme.
- Wunsch nach mehr kollegialem Austausch „auf Augenhöhe“, Kommunikation auf verschiedenen Führungsebenen und die Einbeziehung der obersten Führungsebene sowie ein anderer Umgang mit Beurteilungsnoten.
- Zudem Wunsch nach mehr Freiraum für Leitungs- und Führungsaufgaben und verlässlichen Rahmenbedingungen.

Anlage 2

2 jährige Förderung der Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck aus dem Programm „weiter bilden“ (ESF)

Durch die Förderung aus dem ESF Programm „weiter bilden“ kann in den Jahren 2013 und 2014 ein verstärktes Programm für Führungskräfte initiiert und durchgeführt werden. Außer der Kernverwaltung der HL beteiligen sich daran auch die Entsorgungsbetriebe Lübeck und der Stadtverkehr Lübeck.

Die Projektziele beziehen sich u.a. auf die Initiierung und Verstetigung von Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte, die Vernetzung der Zielgruppen, die Entwicklung eines einheitlichen Verständnisses und einheitlicher Handhabung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten, die Steigerung von Effektivität und Effizienz der öffentlichen Verwaltung und von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen in Anlehnung an § 5 Abs. 1 TVöD, die Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung durch kontinuierliche Qualifizierung aktueller und neuer Führungskräfte und die Bestärkung von Frauen zur Übernahme einer Führungsposition. Außerdem wird zur Begegnung der demografischen Entwicklung eine systematische Nachwuchssicherung aus den eigenen Reihen angestrebt durch rechtzeitigen Aufbau von Führungsnachwuchskräften und optimierte Nachfolgeplanung.

Geförderte Maßnahmen:

- Qualifizierungsreihe „Führung intensiv – Führung aktiv“ gemäß §5 TVÖD – Stärkung einheitliches Verständnis und einheitliche Handhabung von Führungsinstrumenten zur Weiterentwicklung einer gemeinsamen Führungskultur, bedarfsorientierte inhaltliche Ausgestaltung. Vorgesehen sind jährlich 12 zweitägige Module für je 15 TeilnehmerInnen der Kernverwaltung und der Betriebe.
- Coaching - Reflexion der Führungserfahrung und des Führungsverständnisses sowie auch zur Kompetenzsteigerung in Problemsituationen, max. 5 Coaching-Stunden jährlich für Bereichsleitungen bzw. vergleichbare Führungskräfte aus den Betrieben, max. jedoch für 30 TeilnehmerInnen pro Jahr.
- Mentoring-Programm - Kompetenzsicherung und Stärkung der Führungskultur sowie als Bindeglied zwischen den Führungskräften und dem Führungsnachwuchs, für 9 erfahrene Führungskräfte als Mentoren und 9 Nachwuchskräfte in Führungspositionen als Mentees. Flankierende Begleitung durch Workshops.
- Förder- und Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte - Begegnung der demografisch bedingten Altersaustritte von Führungskräften durch Identifizierung und Qualifizierung der Nachwuchskräfte im Sinne der Nachwuchsförderung nach § 5 Abs. 1 TVöD; in zwei Jahren: 4 zweitägige Pflichtmodule und 2 eintägige Wahlmodule für 15 TeilnehmerInnen.
- Projektleitung im Umfang einer Vollzeitstelle für 2 Jahre – Konzeption, Planung und inhaltliche Konkretisierung der Qualifizierungsmodule, des Mentoring und der Qualifizierung des Führungsnachwuchses, Koordinierung, Organisation und Durchführung des Projektes mit allen dazugehörigen Aufgaben.

Die Förderung ist als auf zwei Jahre befristete, zweckgebundene Aufstockung des vorhandenen Fortbildungsbudgets für gesamtstädtische Themen zu sehen. Es wird damit möglich, die Führungskräfteentwicklung für zwei Jahre in einer verstärkten und intensiveren Form zu initialisieren und damit eine Grundlage zu schaffen, auf die in den nachfolgenden Jahren aufgebaut werden kann.