



DHV Speyer 21.10.05

Verwaltungsmodernisierung

Erfahrungen und Perspektiven

Führung und Personalentwicklung in der Landeshauptstadt München



Was ist Personalentwicklung?

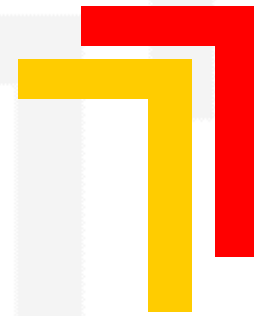
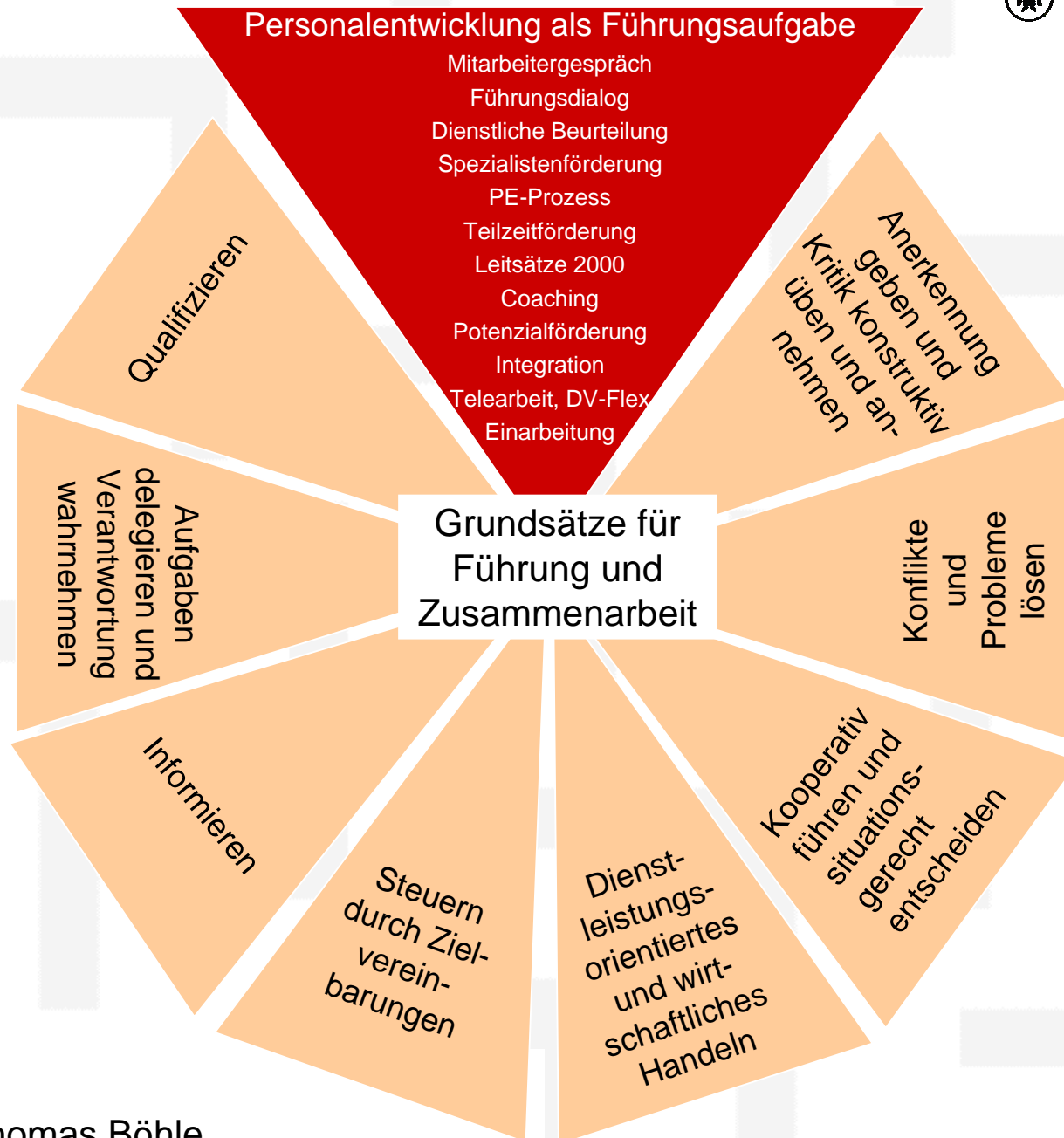
PE ist darauf gerichtet, das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und sie ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend, bedarfsorientiert angelegt, im Einklang mit den Unternehmenszielen, auszuwählen, auszubilden, zu fördern und einzusetzen.



Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Für Vorgesetzte bedeutet dies, dass sie ihre Verantwortung als erste Personalentwickler wahrnehmen, das heißt

- frühzeitiges Erkennen und Fördern der Entwicklungspotenziale und der Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Qualifizierung am Arbeitsplatz für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen planen und realisieren
- Multiplikatoren und Vorbilder sein bei der Verwirklichung der PE-Ziele





Ziele der PE

- Die Verwaltungskultur ist im Sinne der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit weiter entwickelt
- Die Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst und in diesem Sinn sensibilisiert und qualifiziert
- Chancengleichheit ist hergestellt
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten, orientiert an der Aufgabenerfüllung, in transparenten Verfahren ausgewählt und eingesetzt
- Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Beschäftigten sind erhalten und gestärkt
- Eine nachhaltige Gesundheitsförderung ist betrieben
- Qualität und Effektivität des Verwaltungshandelns sind gesteigert



Instrumente der PE

A) Themenkreis Personalgewinnung

- Ausbildung
- Personalauswahl (Qualitätsstandards)
- Einarbeitung
- Führung auf Probe und auf Zeit



Ausbildung als Instrument der Personalentwicklung

- **Stellenwert bei der Landeshauptstadt München:**
eigene Abteilung: „Aus- und Fortbildung“ mit 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- **Jährlich ca. 270** neueingestellte Nachwuchskräfte in den unterschiedlichsten Ausbildungsberufen, die Mehrzahl davon im Verwaltungsdienst
- **Während der Ausbildung:** neben Fachkenntnissen auch Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen, analytischem und vernetztem Denken, Förderung kommunikativer Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen
- **Innovationen bei der LHM:**
 - Projekt „Vielfalt macht´s möglich – eine Herausforderung für uns alle“ zur Schulung und Stärkung von Achtung, Toleranz, interkultureller Kompetenz sowie „Gender Mainstreaming“-Kompetenzen
 - Projekt „Optimierung des Einstellungsverfahrens“ unter Begleitung der Ludwig-Maximilians-Universität München
 - Projekt „Optimierung der Ausbildung“: neue Instrumente u.a. „Bestenförderung“ zur frühzeitigen Potentialerkennung und –förderung; besondere Fördermaßnahmen zur Unterstützung ausländischer Nachwuchskräfte



Personalauswahl

- ✓ Gesetzliche Auswahlkriterien:
Eignung, Befähigung, fachliche Leistung
- ✓ Ausschreibungsrichtlinien:
Ausschreibung aller Stellen ab BesGr. A 11 / EGr. 11)
- ✓ Stellenbörse für Verwaltungsdienst (bis A 10 / EGr. 10)
- ✓ Qualitätsstandards:
Anforderungsprofil (soziale, methodische, persönliche und fachliche Kompetenz);
Strukturiertes Interview (mit AC-Elementen);
Auswahlkommission mit GPR und Frauengleichstellung



Die Einarbeitung ruht auf drei Säulen ...



Ein
**Einarbeitungs-
leitfaden**
unterstützt die
fachliche
Einarbeitung
vor Ort

Ein
**fachübergreifendes
zentrales Fort-
bildungsangebot**
vermittelt wichtiges
Einsteigerwissen

**Einführungs-
schriften**
geben
Orientierungs-
hilfen
(z.B. „Infos für
unsere Neuen“)



Führung auf Probe/auf Zeit

Führung auf Zeit:

für alle Ämter der BesGr. B 4 = Referentenstellvertreter

Führung auf Probe:

für alle Ämter ab BesGr. A 15 und für alle Schulleitungspositionen.
Im Tarifbereich wird analog verfahren. Der TVÖD vom 13.9.05 bietet für Beschäftigte ab Entgeltgruppe 10 eine eigenständige Grundlage.

Die **Bewährungsfeststellung** orientiert sich arbeitsplatznah am Anforderungsprofil der Stelle. Die Prüfung der Erfüllung von fachlichen und persönlichen Anforderungen erfolgt anhand von **Zielvereinbarungen**, die zwischen der Führungskraft auf Probe und deren Vorgesetztem geschlossen werden.



Instrumente der PE

B) Themenkreis Dialog

- Mitarbeitergespräch
- Führungsdialog



Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch, wurde im Januar 1996 eingeführt (Evaluierung 2002) und hat die konkrete Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter zum Inhalt:

- Gesprächsverpflichtung für alle städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- vertrauliches 4-Augengespräch mindestens einmal jährlich
- Themen und Inhalte: Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld, Arbeitszufriedenheit, Leistungsverhalten, Qualifizierung und Förderung
- schriftliche Vereinbarung von Zielen
- Vereinbarung über Qualifizierungsmaßnahmen



Führungsdialog

Der Münchner Weg – im Dialog zu einer besseren Führung und Zusammenarbeit:

- Verpflichtung für alle (2500) Führungskräfte
- Mindestens alle 4 Jahre
- Fragebogen, moderierte Gespräche, Zielvereinbarungen
- Offenheit in den Gesprächen durch Vertraulichkeit der Ergebnisse
- Moderatoren-Pool mit städtischen Mitarbeitern/innen



Instrumente der PE

C) Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Leitsätze 2000)

- Chancengleichheit
- Teilzeitarbeit
- Beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Telearbeit



Chancengleichheit für Frauen und Männer

- Geschlechtergerechte Leistungsbeurteilung und Auswahlverfahren (für Frauen und Männer in Teilzeit und Vollzeit)
- Frauen stehen alle Berufe offen
- Fort- und Weiterbildung ohne Blockaden
- Zeitpolitik (Balance: Betrieb / Familie / soziales Leben)
- Abbau von Männerdomänen (z.B. Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen)

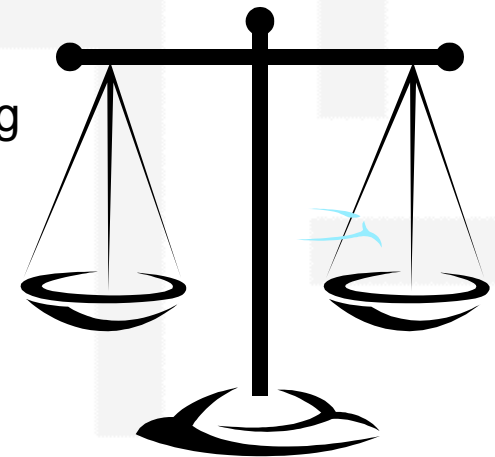


Teilzeitarbeit I

Anzahl: 6251 Beschäftigte (24,5 %), davon 5324 Frauen (85,2%) und 927 Männer (14,8%)

Ziele:

- eigenständige Alternative zur Vollzeit für Frauen und Männer mit gleichwertigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten („jede Vollzeitstelle ist grundsätzlich teilbar“)
- Vorrang familiärer Teilzeit bei der Genehmigung und Verteilung der Arbeitszeit
- Arbeitszeit ist so verteilt, dass Personal und Sachmittel unter Abwägung von dienstlichen und persönlichen Belangen wirtschaftlich eingesetzt sind
- Abwägung gesamtstädtischer wirtschaftlicher Gesichtspunkte mit den berechtigten Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern





Teilzeitarbeit II

Maßnahmen:

- Aktionspläne zur Förderung von Teilzeit
- Informationsbroschüren für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte
- Verankerung des Themas Teilzeitarbeit in Führungskräftefortbildungen
- Rechtliche und organisatorische Unterstützung von Beschäftigten und Dienststellen durch eine zentrale Beratungsstelle



Elternzeit und familiär Beurlaubte

Anzahl: rund 2500 Beschäftigte in Elternzeit und familiärer Beurlaubung

Ziele: rascher Wiedereinstieg, innerhalb von drei Jahren, vorzugsweise im früheren Einsatzbereich

Rückkehr von Führungskräften auf die letzte Stelle innerhalb von drei Jahren

Maßnahmen: Teilnahme an Fortbildungen ist möglich und erwünscht

regelmäßige schriftliche Informationen

jährlicher „Tag der Beurlaubten“

verbindliche Beurlaubungs- und Rückkehrgespräche zwischen Beschäftigten und Führungskräften zur gezielten Planung der Rückkehr sowie von Maßnahmen zum Qualifikationserhalt



Telearbeit

- ✓ 2001 bis 2003 Modellversuch mit 50 Beschäftigten
- ✓ Evaluation der Erfahrungen bestätigt Zielerreichung
- ✓ Telearbeit trägt bei zur Erhöhung der Produktivität, Konzentration und Kreativität, zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Sicherung von know-how
- ✓ Dauerhafte Verankerung der Telearbeit bei der LHM durch Stadtratsbeschluss im Dezember 2004
- ✓ Modifizierung der DV-Tele zur Kostensenkung
- ✓ Schaffung von 250 neuen Telearbeitsplätzen bis 2008



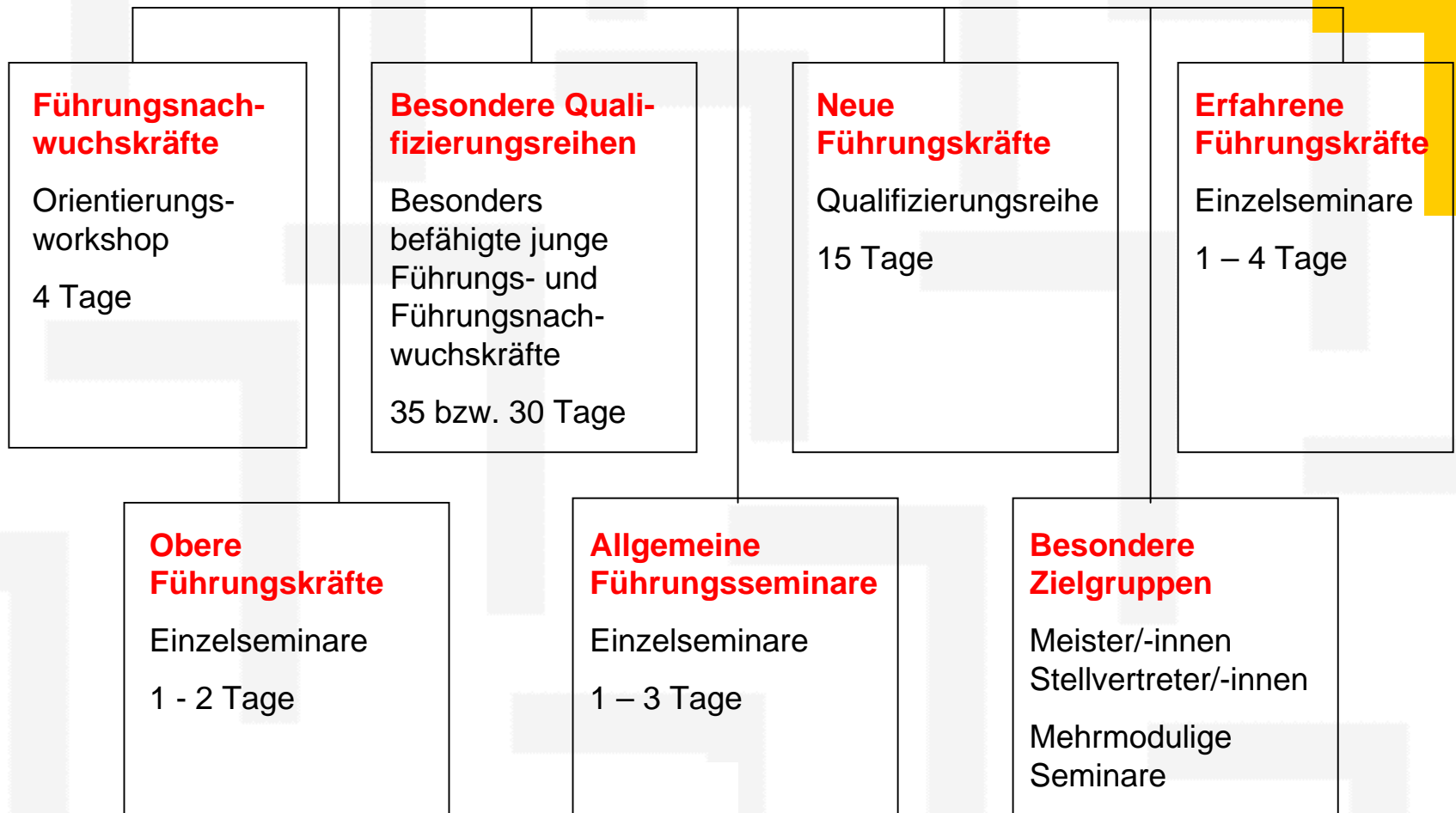
Instrumente der PE

D) Themenkreis Qualifizierung und Entwicklung

- Führungskräftefortbildung
- Coaching
- Potenzialförderung
- Individuelle Entwicklungsplanung und -förderung
- Förderung von Spezialisten



Bausteine der zentralen Führungskräftefortbildung





Coaching

Anlässe:

- Rollenwechsel
 - konkrete Fragen aus dem Führungsalltag
 - Konfliktsituationen
 - Ergebnisse von Feedbackgesprächen
- = herausragendes Instrument individueller Personalentwicklung
- = Belohnung für hervorragende Leistungen



Potenzialförderung

In einem 1½-tägigen Assessment-Center werden Stärken und Schwächen und berufliche Vorstellungen ausgewählter Führungs- und Führungsnachwuchskräfte ermittelt.

Danach Feedbackgespräch mit Hinweisen zu möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen

Potenzialanalyse und die abgeleiteten Fördermaßnahmen werden mit den jeweiligen Vorgesetzten besprochen



Individuelle Entwicklungsplanung und –förderung

In gemeinsamen Projekten mit den Referaten erarbeitet die PE Konzepte, wie die Potenzialträgerinnen und -träger systematisch erfasst und gefördert werden können. Ein Baustein ist die umfassende Qualifizierung der Führungskräfte in der Potenzialerkennung.



Instrumente der PE

E) Themenkreis Leistungsorientierung

- Zielvereinbarung
- Leistungsbemessung und –bewertung
- Instrumente (Prämien/Zulagen/Stufenvorrückung)



Zielvereinbarungen

Führungskräfte steuern durch Zielvereinbarungen, die sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schließen.

- ✓ Ziele sind als Ergebnis formuliert
- ✓ Ziele sind quantitativ oder/und qualitativ bestimmt
- ✓ Ziele sind zeitlich bestimmt

Kritische Punkte:

- ✓ Ziele gemeinsam planen
- ✓ Konzentration auf 3-5 wichtige Ziele
- ✓ Ziel konkret und mit Messmöglichkeit formulieren, Ergebnisse kontrollieren (Zwischenschritte)