

# In die Zukunft führen

Die Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München hat sich vorgenommen, ihre Führungskräfte besser auf künftige Anforderungen vorzubereiten. Im öffentlichen Dienst ist das eine Mammutaufgabe.



► Die Landeshauptstadt München steht als Arbeitgeberin von über 42 000 Beschäftigten vor großen Herausforderungen. So werden in den nächsten fünf Jahren über 3100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt die Regelaltersgrenze erreichen. Erfahrene Fach- und Führungskräfte, die es zu ersetzen gilt. Gerade in einer wirtschaftlich starken Region wie München ist der Wettbewerb um gute, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte groß. Was kann man tun, um die geeigneten Mitarbeitenden zu finden und zu halten? Und wie kann man die Mitarbeitenden für Veränderungen begeistern? Damit einher geht die Frage der Vorberei-

tung. Was müssen die Angestellten können, um beispielsweise digital zu arbeiten? Hier waren die Spezialisten vom Referat Personal und Organisation gefragt, Lösungen zu finden.

## Es gibt Handlungsbedarf

Um zu sehen, wie die Mitarbeitenden ihre Arbeitgeberin wahrnehmen und was sie ändern würden, leitete das Referat Personal eine Personalbefragung zu Themen wie Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness ein. Probleme sahen die Mitarbeitenden vor allem in der

Art, wie sie geführt wurden. Den Führungskräften waren zu viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstellt. Außerdem vollzog sich ihnen der Wandel in manchen Bereichen zu schnell und sie fühlten sich nicht wertgeschätzt. Die Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden wies also Mängel auf.

Die Probleme traten insbesondere bei erfahrenen Führungskräften auf. Neue Führungskräfte werden bereits durch ein 15-tägiges Programm, bestehend aus mehreren Modulen, auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Der Bedarf an Schulungsangeboten wird hierfür in einem Assessment-Center ermittelt. Zusammen mit einem Coach werden auf das Assessment-Center aufbauend Führungsfähigkeiten wie Stressmanagement, Empathie und persönliches Auftreten entwickelt. Da sich das Modell bewährt hat, sollte für die erfahrenen Führungskräfte ein ähnliches Programm entwickelt werden.

### Standortbestimmung für die Führungskräfte

Die Stadt München leitete daraufhin ein Ausschreibungs- und Auswahlverfahren ein. Die Wahl fiel auf das Potenzialanalyseverfahren (PAV) DNLA – Discovering Natural Latent Abilities der DNLA GmbH.

Sie arbeitete gemeinsam mit der Stadtverwaltung das Projekt „Standortbestimmung“ aus. Ziel dieses Projektes sollte sein, die Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte zu steigern. Denn Reflexionsfähigkeit ist die Voraussetzung für Lernfähigkeit und diese Fähigkeit entscheidet über die Weiterentwicklung und Veränderung der Führungskultur. Weiterhin sollten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für die Führungskräfte ermittelt und geschaffen werden.

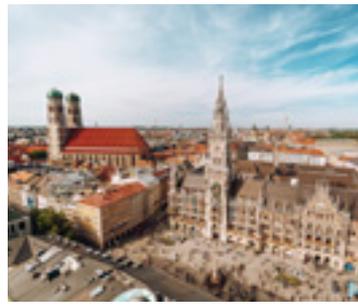
Die Standortbestimmung zeichnet besonders das PAV aus. Es basiert auf der Grundlagenforschung zu beruflichen Erfolgsfaktoren von Professor Dr. Johannes Brengelmann und Dr. Wolfgang Strasser, die am Max-Planck-Institut geforscht haben. Das PAV soll objektiv und „unbestechlich“ sein, eignet sich für den öffentlichen Sektor und gibt konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis. Unbestechlich meint in dem Fall, dass es statistischen Problemen, wie zum Beispiel dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit, durch beispielsweise Kontrollfragen entgegenwirkt. Aspekte wie IT-Sicherheit und Datenschutz mussten ohnehin gewährleistet sein.

### Das Programm

Mit dem PAV wird zunächst die aktuelle Ausprägung von für den Beruf elementaren Soft Skills wie Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Kontaktfähigkeit erfasst. Konkret kamen dabei zwei Module, einmal zur Messung

## Landeshauptstadt München

## CASE STUDY



Eine große Stadt braucht eine große Stadtverwaltung: Die Landeshauptstadt München ist mit derzeit rund 1,5 Millionen Einwohnern eine der größten und zudem die am dichtesten besiedelte Großstadt in Deutschland. In ihrer Verwaltung und ihren Eigenbetrieben sind 42 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. 3500 von ihnen sind Führungskräfte. Die 13 Referate der Verwaltung und die sechs Eigenbetriebe sind über das Stadtgebiet verteilt.

von Sozialkompetenzen und einmal zur Messung der Ausprägung von Erfolgsfaktoren im Bereich „Management und Führung“, zum Einsatz. Dazu beantworten die Teilnehmenden spezielle Fragenkataloge auf einer geschützten Online-Plattform. Die Auswertung der Antworten erfolgt bezogen auf die jeweiligen Anforderungen der verschiedenen Positionen, Führungsebenen und Tätigkeitsbereiche. Insgesamt werden 41 Faktoren und Skills betrachtet.

Kennzeichnend für das DNLA-Verfahren ist, dass aus den Ergebnissen dieser Analyse und Messung nicht direkt Schlussfolgerungen gezogen und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Ergebnisse sind vielmehr Grundlage eines vertraulichen Feedback-Gesprächs mit der jeweiligen Führungskraft. Diese Gespräche werden von speziell geschulten Feedback-Profis durchgeführt. Es sind intensive 2,5- bis dreistündige Auswertungs- und Entwicklungsgespräche. Ein hoher Aufwand, der nötig ist, wenn man jeder Person und ihrer individuellen



Informationen zum Verfahren finden Sie unter [www.dnla.de](http://www.dnla.de).

### Wo hat es im Projekt gehakt?

### STOLPERSTEINE

- Für den öffentlichen Dienst gelten **besondere Datenschutzrichtlinien**. Das Konzept musste mit Blick auf diese Richtlinien angepasst werden.
- Es sollte zunächst eine gemeinsame Steuerung durch die Referate und die Personalentwicklung geben. Das hat sich nicht bewährt. Eine **alleinige Steuerung** durch die Personalentwicklung und eine umfassende Information über den aktuellen Stand des Verfahrens in den Referaten war zielführend.
- Die Referatsleitungen und die zweiten Führungsebenen sind **zeitlich sehr eingespannt**.
- Die jeweils nächsthöhere Führungskraft soll bei den Feedback-Gesprächen ihrer Führungskräfte dabei sein, da sie ja die Entwicklungsverantwortliche ist und die Entwicklung unterstützen soll. Bei hohen Führungsspannen ist das ein immenser Zeitaufwand. Führt man 20 Führungskräfte, wären dies **50 bis 60 Arbeitsstunden**. Dass sich diese Investition lohnt, ist zunächst einmal schwer vermittelbar.
- Die **Motivation** der Führungskräfte zu diesem verpflichtenden Instrument war zunächst gering. Sie sollten Zeit investieren und eine Art Selbst-Assessment durchführen. Nicht alle Führungskräfte sind es gewohnt, so **intensive Selbstreflexionsprozesse** zu führen.
- Die **Koordination von internen und externen** Feedback-Profis ist nicht leicht.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Wichtig für die **Akzeptanz der Standortbestimmung** war, dass sie top-down durchgeführt wurde, beginnend mit den Führungskräften auf den obersten Hierarchieebenen, gefolgt von den Referatsleitungen und den Hauptabteilungsleitungen.
- Weiterbildung für die Führungskräfte erfolgt gezielter. Oft werden **individuelle Maßnahmen** wie Coachings angeboten oder auch ganz persönliche Empfehlungen (zum Beispiel ein Erfolgstagebuch führen, einen guten Tagesabschluss wählen) ausgesprochen. Diese werden gut angenommen.
- Es entsteht ein **Prozess der Reflexion** auf breiter Ebene. Selbst Führungskräfte, die jahrelang nicht an ihrem Führungsverhalten gearbeitet haben, sind motiviert, an sich zu arbeiten.
- Die Personalentwicklung bietet mittlerweile **weiterführende Prozesse** an, sodass auch auf Teamebene gemeinsame Entwicklungsprozesse angeschaut und angestoßen werden. Selbst Referatsleitungen wollen auf diese Art einen **Kulturwandel** anstoßen. Dort gab es schon mehrere Workshops mit der Führungsspitze.

Situation gerecht werden will. Die Analyseergebnisse sind für die Feedback-Profis, die das Gespräch moderieren, wie ein Kompass, der hilft, in die Tiefe zu gehen und schnell und gezielt die relevanten Themen zu erkennen. Die Landeshauptstadt München hat nicht nur mit externen Feedback-Profis gearbeitet. Sie beschäftigt sieben Psychologinnen und Psychologen, die ebenfalls zertifizierte Feedback-Profis sind. Die Führungskräfte konnten sich ihren Feedback-Profi für das Gespräch selbst wählen.

Als Zielgruppe im Rahmen der Standortbestimmung wurden alle Führungskräfte mit mindestens dreijähriger Führungserfahrung bis zum maximal 60. Lebensjahr definiert. Für ältere Führungskräfte war die Teilnahme auf freiwilliger Basis möglich – in Abhängigkeit ihres eigenen geplanten Renteneintritts. Sinnvoll war es von Anfang an, die Personalvertretung einzubinden. Der Gesamtpersonalrat stand hinter diesem Projekt.

Die Implementierung

Das Projekt wurde phasenweise implementiert. In der Erprobungsphase mit circa 15 Führungskräften der ersten und zweiten Hierarchieebene erhielt das Projekt viel positives Feedback. Ebenfalls positive Rückmeldungen gaben die Führungskräfte zu den Fragebögen und Auswertungsgesprächen.

Nach den einzelnen Feedback-Gesprächen vertieften Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene das Besprochene gemeinsam in Workshops. Hier wurde

die Führungs- und Kommunikationskultur reflektiert, außerdem wurden je nach den Stärken und Schwächen der Gruppe Handlungsempfehlungen aufgestellt und ein klares Zielbild formuliert, wie Führungskräfte führen können. Die Handlungsempfehlungen und das Zielbild sind Orientierungspunkt bei der nächsten Messung mit der Standortbestimmung, durch die man sehen kann, ob die getroffenen Maßnahmen gewirkt haben. So können Verbesserungen, die durch das veränderte Verhalten und eine veränderte Einstellung von Führungskräften hervorgerufen werden, gemessen werden.

In der Pilotphase, in die sämtliche Führungskräfte zweier weiterer Referate (über 300, d. Red.) eingebunden wurden, ging es darum, mit dem Instrument flächendeckend über alle Hierarchieebenen und verschiedenste Verantwortungsbereiche Erfahrungen zu sammeln – vom Referenten bis zum Meister im Bauhof. Ziel war es, so die Vielfalt der unterschiedlichsten Führungsaufgaben und Hierarchieebenen für die Programmerstellung zu erfassen.

Die Ergebnisse der Standortbestimmung

Nach gut 300 Auswertungsgesprächen zieht die Personalentwicklung ein positives Fazit. Die Führungskräfte sind in der Mehrzahl von dem Instrument überzeugt. Das Instrument muss nicht mehr beworben werden, es spricht sich herum. Zurzeit läuft die Evaluation des Programms. Was nach einer ersten Auswertung gesagt werden kann ist, dass alle Führungskräfte zur Selbstreflexion ihres Führungsverhaltens angeregt wurden.

Die nächsten Schritte

Die Standortbestimmung soll alle vier Jahre wiederholt werden und für alle Führungskräfte der Münchner Stadtverwaltung verpflichtend sein. Die turnusmäßige Durchführung soll, wie beschrieben, einen Entwicklungsverlauf sichtbar machen und Selbstreflexion als eine wichtige Eigenschaft im Kompetenzaufbau für Führungskräfte etablieren. Städtische Betriebe und einzelne Einrichtungen, die bisher noch nicht an dem Programm teilnehmen konnten, haben bereits ihr Interesse bekundet. Auch gibt es Überlegungen, einen vergleichbaren Prozess für die Gruppe der neuen Führungskräfte aufzusetzen. Es bewegt sich einiges bei der Landeshauptstadt München. ■

AUTOREN



Bärbel Figna, Leitung Personalentwicklung, Landeshauptstadt München, baerbel.figna@muenchen.de



Annette Erb, Verantwortliche Standortbestimmung, Landeshauptstadt München, annette.erb@muenchen.de



Markus Gaugler, Personal- und Organisationsentwickler, DNLA GmbH, Emsdetten, gaugler@dnla.de