



# SITZUNGSVORLAGE

Nr. **1 7 - V - 1 1 - 2 0 0 2**  
(Jahr-V-Amt-Nr.)

Betreff: Dezernat(e) I

Maßnahmen auf der Basis der Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung sowie  
Stand der Umsetzung

Anlage/n siehe Seite 3

Bericht zum Beschluss Nr. vom

## Stellungnahmen

Personal- und Organisationsamt	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Kämmerei	reine Personalvorlage <input type="radio"/>	→ s. unten <input checked="" type="radio"/>
Rechtsamt	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Umweltamt: Umweltprüfung	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Frauenbeauftragte nach - dem HGIG	nicht erforderlich <input type="radio"/>	erforderlich <input checked="" type="radio"/>
- der HGO	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Straßenverkehrsbehörde	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Projekt-/Bauinvestitionscontrolling	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Sonstige:	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>

## Beratungsfolge

## DL-Nr.

(wird von Amt 16 ausgefüllt)

a)	Ortsbeirat	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
	Kommission	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
	Ausländerbeirat	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
b)	Seniorenbeirat	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
	Magistrat	Tagesordnung A <input checked="" type="radio"/>	Tagesordnung B <input type="radio"/>
	Eingangsstempel Büro des Magistrats	Umdruck nur für Magistratsmitglieder <input type="checkbox"/>	
	Stadtverordnetenversammlung	nicht erforderlich <input type="radio"/>	erforderlich <input checked="" type="radio"/>
	Ausschuss	öffentlich <input checked="" type="radio"/>	nicht öffentlich <input type="radio"/>
	Eingangsstempel Amt 16	<input checked="" type="checkbox"/> <b>wird im Internet/PIWI veröffentlicht</b>	

## Bestätigung Dezenten

Sven Gerich

Oberbürgermeister

## Vermerk Kämmerei

Wiesbaden,

- Stellungnahme nicht erforderlich  
 Die Vorlage erfüllt die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen.  
 → siehe gesonderte Stellungnahme

Imholz  
Stadtkämmerer

## A Finanzielle Auswirkungen

Mit der antragsgemäßen Entscheidung sind  **keine** finanziellen Auswirkungen verbunden.  
 finanzielle Auswirkungen verbunden.  
 (in diesem Fall bitte weiter ausfüllen)

### I. Aktuelle Prognose Ergebnisrechnung Dezernat

HMS-Ampel  rot  grün Prognose Zuschussbedarf:

abs.: \_\_\_\_\_  
 in %: \_\_\_\_\_

### II. Aktuelle Prognose Investitionsmanagement Dezernat

Investitionscontrolling  Investition  Instandhaltung

Budget verfügte Ausgaben (Ist):

abs.: \_\_\_\_\_  
 in %: \_\_\_\_\_

### III. Übersicht finanzielle Auswirkungen der Sitzungsvorlage

Es handelt sich um  Mehrkosten  
 budgettechnische Umsetzung

IM	CO	Jahr	Bezeichnung	Gesamtkosten in €	darin zusätzl. Bedarf apl/üpl in €	Finanzierung (Sperre, Ertrag) in €	Kontierung (Objekt)	Kontierung (Konto)	Bezeichnung
	x	2018	Erweiterung/ Fortsetzung Baustein B	250.000			1100080	664000	Personalwirtschaft
	x	2019	Befragung Mitarbeiter/ innen	60.000			1100080	664000	Personalwirtschaft
<b>Summe einmalige Kosten:</b>				<b>310.000</b>					

	x	jährlich	Fortsetzung Führungskräfte- entwicklungs- programm, Baustein A	100.000			1100084		Aus- und Fortbildung
	x	jährlich	Teamentwick- lung/ Supervision, Baustein A	100.000			1100084		Aus- und Fortbildung
	x	jährlich	Stelle 1104, Baustein A	90.000			1100084	630000	Aus- und Fortbildung
	x	jährlich	Regelmäßiger Austausch Führungskräfte, Baustein A	50.000			1100084		Aus- und Fortbildung
<b>Summe Folgekosten:</b>				<b>340.000</b>					

#### **Bei Bedarf Hinweise /Erläuterung:**

Die benötigten Mittel sind innerhalb des Rahmenwertes von Amt 11 nicht darstellbar und müssen dem Haushaltsplan 2018/19 zusätzlich zugesetzt werden.

## B Kurzbeschreibung des Vorhabens

Die Inhalte dieses Feldes werden (außer bei vertraulichen Vorlagen, wie z. B. Disziplinarvorlagen) im Internet/Intranet veröffentlicht und dürfen den Umfang von 1200 Zeichen nicht überschreiten (soweit erforderlich: Ergänzende Erläuterungen s. Pkt. IV.; bei einigen Vorlagen (z. B. Personalvorlagen) entfallen die weiteren Ausführungen ab Pkt. I.) Es dürfen hier keine personenbezogenen Daten im Sinne des Hessischen Datenschutzgesetzes verwendet werden (Ausnahme: Einwilligungserklärung des/der Betroffenen liegt vor). Es handelt sich um ein **Pflichtfeld**.

Auf der Basis der Ergebnisse einer Mitarbeitendenbefragung hat ein umfassender stadtweiter Prozess zum Thema Führung und Zusammenarbeit stattgefunden. Im Rahmen der Sitzungsvorlage werden die zentralen Ergebnisse vorgestellt und darauf aufbauend Maßnahmen beschlossen

### Anlagen:

- Synopse Leitbild
- Führungsgrundsätze

## C Beschlussvorschlag:

1. Es wird zur Kenntnis genommen, dass
- 1.1 entsprechend dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0201 vom 16.07.2015 im Rahmen eines strukturierten Prozesses mit externer Unterstützung durch die Firma Rosenberger & Partner sowie unter Einbeziehung der Dezernentinnen und Dezernenten, Amts- und Betriebsleitungen, der Frauenbeauftragten Stadtverwaltung und der Interessensvertretungen Vorschläge für ein gemeinsames Führungsverständnis (wie soll angemessene/ gesundheitsorientierte Führung erreicht und gelebt werden?) und dessen Umsetzung erarbeitet wurden (Projektteil A).

Zielsetzung war:

- Die Entwicklung einer Vision sowie die Umsetzung entsprechender Maßnahmen, einschließlich einer ggf. erforderlichen Anpassung/Überarbeitung der Führungsgrundsätze und einer verpflichtenden Verständigung hierauf.
  - Ein lösungsorientierte Aufarbeitung der durch die Mitarbeitendenbefragung ermittelten und unter 1.3 genannten gesamtstädtischen Problemschwerpunkte.
  - Vorschläge für Maßnahmen zur Überwindung der „Silostrukturen“ zu erarbeiten.
- 1.2 im Rahmen von Projektteil A in verschiedenen Prozessschritten sowohl die Amts- und Betriebsleitungen (Schritt 1), sämtliche Führungskräfte der Stadtverwaltung (Schritt 2) sowie ca. 150 zufällig ausgewählte Mitarbeiter/-innen (Schritt 3) in den Reflektions- und Erarbeitungsprozess integriert waren.

Die Ergebnisse des Gesamtprozesses wurden schließlich im Rahmen einer Führungskräfte taggedung unter Beteiligung der Dezernentinnen und Dezernenten, Amts- und Betriebsleitungen sowie der Frauenbeauftragten Stadtverwaltung und der Interessensvertretungen (Schritt 4) finalisiert.

- 1.3 entsprechend dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0201 vom 16.07.2015 in denjenigen Bereichen (7 Ämter/Betriebe), die im Rahmen der Dezernatsmeldungen selbst um eine entsprechende externe Unterstützung gebeten hatten, insgesamt 17 Projektgruppen vor Ort unter Begleitung und Moderation durch die Firma Rosenberger & Partner gebildet wurden (Projektteil B).

Zielsetzung war, auf der Basis der Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung und unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sowie der Führungskräfte und der Vertretungen den Handlungsbedarf aus Sicht aller Beteiligten zu definieren und einen Aktionsplan zu entwickeln.

Dieser Prozess ist in Teilbereichen bereits beendet bzw. wird im Laufe des Jahres 2017 abgeschlossen. Die Einzelergebnisse werden der Projektgruppe Integriertes Gesundheitsmanagement vorgestellt und im Rahmen der vorgesehenen Dezernats- und Amtsworkshops (siehe auch Beschlusspunkt Nr. 5) miteinbezogen.

- 1.4 entsprechend dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0452 vom 10.10.2013 jährlich über die Krankenquote zu berichten ist. Im Jahr 2016 betrug die Krankenquote der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung (inklusive Eigenbetriebe) 8,1 % (siehe hierzu auch Beschlusspunkt Nr. 6).

2. Als Ergebnisse des unter den Beschlusspunkten 1.1 und 1.2 beschriebenen stadtweiten Prozesses (Projektteil A) werden entsprechend den Empfehlungen des Beratungsunternehmens Rosenberger & Partner, des AL-Plenums vom 06.12.2016 sowie der Projektgruppe Gesundheitsmanagement vom 07.12.2016 folgende stadtweite Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen:

- 2.1 Das städtische **Leitbild** wird um den Aspekt der gesundheits- und lebenslagenorientierten Führung ergänzt. Eine entsprechende Synopse ist als Anlage 1 beigefügt.
- 2.2 Die städtischen **Führungsgrundsätze** wurden auf der Basis der Ergebnisse des Gesamtprozesses vollständig überarbeitet und werden in der beigefügten Fassung (Anlage 2) beschlossen.

Diese Führungsgrundsätze bilden den inhaltlichen Rahmen für das mit Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0201 vom 16.07.2015 eingeführte Führungskräfteentwicklungsprogramm. In 2017 wird das Führungskräfteentwicklungsprogramm voraussichtlich aus übergeleiteten Mitteln des Dezernats III finanziert. Um das Programm darüber hinaus fortsetzen zu können, sind dem Rahmenwert von Amt 11 jeweils 100.000,- Euro in 2018 und 2019 zuzusetzen.

Es ist sicherzustellen, dass allen neuen Führungskräften das Leitbild sowie die jeweils gültigen Führungsgrundsätze persönlich ausgehändigt werden. Mit ihrer Unterschrift verpflichten sie sich, diese als Grundlage ihrer täglichen Führungsarbeit zu verstehen. Das unterschriebene Exemplar wird Bestandteil der Personalakte. Darüber hinaus sind die Führungsgrundsätze in den Ämtern und Eigenbetrieben in den jährlichen Umlauf zu geben.

In diesem Kontext hat das **Amtsleitungsplenum** „Rahmenbedingungen seitens der Politik“ (Magistrat und Stadtverordnetenversammlung) formuliert, die aus Sicht der Amts- und Betriebsleitungen förderlich sind, um die Führungsgrundsätze gut erfüllen zu können. Folgende Wünsche/Erwartungen wurden gegenüber dem Magistrat und der Stadtverordnetenversammlung formuliert:

a) **Allgemeine Erwartungen an die politische Führungsebene**

- „Klare und erfüllbare Ziele formulieren und kommunizieren“
- „Transparenz von (politischen) Zielen“
- „Führungsgrundsätze gelten auch für Dezernenten“
- „Ehrlichkeit“
- „Keine Beschlüsse mehr ohne Ressourcenentscheidung“
- „Härtere Verhandlungen mit dem Innenminister bzgl. Haushaltsplan“

b) **Vorschläge für konkrete Maßnahmen**

- „Führungsaufgaben brauchen Zeit“
- „Wahrnehmung der Verantwortung für leitendes. Personal“
- „Tatkräftig auf den demographischen Wandel reagieren“
- „Produktanalyse mit Zielgenauigkeit abstimmen (Aufgabenkritik)“
- „Aufgaben definieren, die geleistet werden sollen und angemessene Ressourcenausstattung und vertreten, welche Aufgaben nicht (*mehr*) geleistet werden (*können/sollen*)“
- „Kontrakte - Verbindliche Personalkennzahlen“
- „Verlässliche finanzielle und personelle Rahmenbedingungen“
- „Aufgabe / Ressource deckungsgleich“
- „Weg von reiner Budgetsteuerung bei Personal“
- „Strukturierte Diskussion der Fachämter mit den Stadtverordneten bei der Haushaltsaufstellung“
- „AG KONSO (*gemeint: Lenkungsgruppe Budget AG*) pauschal absetzen > Konkrete Maßnahmen StvV“
- „Lenkungsgruppe (*gemeint: Lenkungsgruppe Budget AG*) erst ab E11/A10“
- „Gesprächsrunde über RÜ (*Rücksprache*) gemeinsam mit allen im Dezernat befindlichen Ämter“
- „ADGA (*Allgemeine Dienst- und Geschäftsweisung*) aktualisieren“
- „Flexibel reagieren durch befristete Arbeitsverträge“
- „Bedarfsgerechte, schnelle Personalbeschaffung“

c) **Dezentrale Ressourcenverantwortung (DRV) reformieren**

- „Reform der DRV“
- „Zusammenführen von Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung auch in Budgetfragen“
- „Evaluierung der internen Leistungsverrechnung“
- „Entscheidungskompetenzen der Fachämter stärken (Presse, ADGA, Zeitwirtschaft, ...)“
- „DRV: Zentralisierung spezieller Fachkompetenzen (Bsp. Reinigung durch ELW)“
- „Organisationsabteilung wieder installieren“

2.3 Ab dem Jahr 2018 wird für alle städtischen Führungskräfte verpflichtend ein **Führungsfeedback** eingeführt.

Das Personaldezernat wird beauftragt, ein entsprechendes Konzept zu erarbeiten, mit Kosten zu hinterlegen und dem Magistrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

2.4 Um in Bedarfsfällen das Arbeitsklima, Teamprozesse oder Arbeitsabläufe zu optimieren (z. B. bevor sich Konflikte verhärten), sind zusätzliche Mittel für **bereichsspezifische Maßnahmen (z. B. Teambuilding-Veranstaltungen, Supervision oder externes Coaching)** bereitzustellen. Über die Verwendung entscheidet Amt 11 unter fachlichen Gesichtspunkten. Für entsprechende Maßnahmen sind dem Rahmenwert von Amt 11 jeweils 100.000,- Euro in 2018 und 2019 zuzusetzen.

2.5 Die Dezernate, Ämter und Eigenbetriebe haben darauf zu achten, dass **regelmäßige Termine** innerhalb jeder Einheit stattfinden. Ziel ist es, einen **regelmäßigen Austausch** sicherzustellen. Hierbei ist nicht nur die Sach-, sondern auch die Beziehungsebene zu berücksichtigen.

- 2.6 Zur Stärkung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit, des „Wir-Gefühls“ sowie des Erfahrungsaustauschs ist **regelmäßig ein Austausch der Führungskräfte** zu ermöglichen. Die Kosten in Höhe von 50.000 Euro p.a. werden dem Rahmenwert von Amt 11 in 2018 und 2019 zugerechnet.
- 2.7 Um Silostrukturen zu überwinden sind Dezernate, Ämter und Betriebe eingeladen, **gemeinsame Projekte** durchzuführen.
- 2.8 Es wird allen Führungskräften empfohlen eine **Hospitation** oder andere Mobilitätsmaßnahmen entsprechend dem Führungskräfteentwicklungsprogramm als gewinnbringende Maßnahme durchzuführen.
- 2.9 Die Dezernate, Ämter und Eigenbetriebe nehmen turnusmäßig eine **2-/5-/10-Jahres-Planung des Personals** vor, um langfristig mögliche Stellenbesetzungen im Blick zu haben und das Wissen austretender Mitarbeitenden frühzeitig sichern zu können. Basis ist die Altersstrukturanalyse. Dabei sind ggf. auch Stellenbeschreibungen zu überprüfen.
- 2.10 Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist langfristig ein stadtweit einheitliches **Wissensmanagement** aufzubauen. In diesem Kontext sind geeignete Maßnahmen/Instrumente zu erarbeiten und zu etablieren, die einen optimalen Wissenstransfer sicherstellen. Dem Magistrat sind die Ergebnisse der Überlegungen zur Entscheidung vorzulegen.
- 2.11 Für neue Mitarbeiter/-innen der Verwaltung wird ein „**Starterkit**“ (mit Leitbild, Führungsgrundsätzen, Ansprechpartner/innen für Entwicklungsmöglichkeiten etc.) entwickelt.

Zusätzlich erhält jede/r Neue eine/n Patin/ Paten für die erste Zeit.

- 2.12 Es ist sicherzustellen, dass in den verschiedenen Dezernaten, Ämtern und Eigenbetrieben die **Systematik des jeweils gültigen Beurteilungswesens** inklusive der Leistungsbeurteilung einheitlich und vergleichbar interpretiert wird.
- 2.13 Die Amts- und Betriebsleitungen setzen den Dialog mit dem Personal- und Organisationsamt fort, ob und ggf. wie eine **Öffnung von Voraussetzungen bei Bewerbungs- oder Stellenbesetzungsverfahren** möglich ist.
3. Zur Umsetzung der dargestellten Maßnahmen ist es unabdingbar, eine weitere Stelle bei Dez. I/11 (Abteilung Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung) zu schaffen. Diese Stelle ist sofort auszuschreiben und zeitnah zu besetzen. Sie ist zum nächsten Stellenplan anzumelden. Die Kosten in Höhe von 90.000 Euro p.a. sind nicht über den Rahmenwert des Amtes 11 finanzierbar und müssen daher dem Haushalt 2018/19 zugerechnet werden.
4. Auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse sind in den kommenden Monaten in allen Dezernaten halbtägige „**Dezernatsworkshops**“ vorzusehen. Auf Grundlage der dort erarbeiteten Ergebnisse sind im Anschluss in allen Ämtern und Eigenbetrieben halbtägige **Amtsworkshops** vorzusehen.

Zielsetzung ist:

- Die Vorstellung des überarbeiteten Leitbildes sowie der neuen Führungsgrundsätze sowie der stadtweit vorgesehenen Maßnahmen.
- Die Erarbeitung und Festlegung weiterer ämterpezifischer/ bereichsspezifischer Umsetzungsmaßnahmen.

Die in den Dezernats- und Ämterworkshops getroffenen Vereinbarungen/ Festlegungen sind **nach ca. vier Monaten darauf zu überprüfen**, ob diese umgesetzt wurden. Dem Magistrat sind die Ergebnisse sowie deren Umsetzung in einem Überblick zu berichten.

5. Führung braucht Zeit. Aus dem Gesamtkontext wird deutlich, dass die Anforderungen an Führungskräfte stetig wachsen. Wesentliche Führungsinstrumente (wie z. B. Jahresgespräch, Beurteilungswesen, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Konfliktmanagement, etc.) und ein wertschätzender Umgang sind bei konsequenter Umsetzung zeitaufwendig. Die besten Führungsinstrumente und Führungskompetenzen sind jedoch wertlos, wenn die Führungskräfte im Alltag keinen Raum dafür schaffen (können), um diese auch zu leben. Voraussetzung hierfür sind auch angemessene Führungsspannen.

Die neu formulierten Führungsgrundsätze machen deutlich, dass Führung bedeutet, Verantwortung zu tragen. Verantwortung für die zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verantwortung für die zur Verfügung gestellten Ressourcen, Verantwortung für die Entscheidungen und Verantwortung für sich selbst und die eigene Gesundheit. Dies ist bei allen Maßnahmen und Entscheidungen zu berücksichtigen.

6. Vor dem Hintergrund der Entwicklung der städtischen Fehlzeitenquote wird die Projektgruppe Integriertes Gesundheitsmanagement (IGM) beauftragt, alle Organisationseinheiten, deren Fehlzeitenquote über dem städtischen Durchschnittswert von 8,1 % liegt, einer näheren Betrachtung zu unterziehen und im Rahmen eines Budgets von bis zu 250.000 Euro festzulegen, in welchen Ämtern/ Eigenbetrieben (bzw. Bereichen von Ämtern/Eigenbetrieben) eine verpflichtende Durchführung von Organisationsentwicklungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen (in Erweiterung/Fortsetzung von Baustein B) erfolgt. Die einmaligen Kosten in Höhe von 250.000 Euro werden dem Rahmenwert von Amt 11 in 2018 zugesetzt.
7. Dezernate, Ämter und Eigenbetriebe melden einmal jährlich an Amt 11 die Namen und Zuständigkeitsbereiche ihrer Führungskräfte. Hierbei ist anzugeben, für wie viele Mitarbeiter/-innen die Führungskraft unmittelbar zuständig ist.
8. Im Jahr 2019 erfolgt eine **Wiederholungsbefragung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die einmaligen Kosten in Höhe von 60.000 Euro werden dem Rahmenwert von Amt 11 in 2019 zugesetzt.

## D Begründung

### I. Auswirkungen der Sitzungsvorlage

(Angaben zu Zielen, Zielgruppen, Wirkungen/Messgrößen, Quantität, Qualität, Auswirkungen im Konzern auf andere Bereiche, Zeitplan, Erfolgskontrolle)

Der Prozess zur Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung gliedert sich in die Projektteile „A“ (Nr. 1.1-1.2) sowie „B“ (Nr. 1.3)

#### **Zu 1.1 bis 1.2**

Projektteil „A“ vollzog bzw. vollzieht sich in insgesamt fünf Prozessschritten, die nachfolgend erläutert werden:

##### Schritt 1 - Amtsleitungsplenum (Mai 2016):

Am 09.05.2016 hat ein außerordentliches AL-Plenum stattgefunden. Dabei wurden die bisherigen städtischen Aktivitäten und die bisherigen Quellen, z. B. das städtische Leitbild, die Führungsgrundsätze sowie die „Checkliste gesundes Führen“ (Ergebnis der Konferenz der obersten Führungsebene, Lahnstein im November 2015), für eine gesundheitsorientierte Führung der Stadt Wiesbaden aufgegriffen und weiterentwickelt.

##### Schritt 2 - Führungskräfteveranstaltungen (Juni 2016):

Im Rahmen von zwei ganztägigen Großgruppenveranstaltungen im Jagdschloss Platte am 20.06. und 28.06.2016 waren ca. 450 Führungskräfte der Stadt Wiesbaden an der weiteren Erarbeitung einer gesundheitsorientierten Führungskultur beteiligt. In diesem Zusammenhang wurden die Themen „Einfluss bei der Arbeit“, „Rollenklarheit“, „Vorhersehbarkeit der Arbeit“ (gesamstädtische Problemschwerpunkte auf der Basis der Mitarbeitendenbefragung) und das „Aufbrechen der Silostrukturen“ bearbeitet. Die Führungskräfte sollten sich (visionär) in eine städtische Welt versetzen, in der zukünftig all diese Problemfelder bereits erfolgreich angepackt worden sind. Was hat sich dann in dieser Zukunft für die Landeshauptstadt genau positiv verändert? Die Visionen der Gruppen wurden im Anschluss mit Hilfe der Moderatoren und Gruppenmitglieder zusammengefasst, priorisiert und an Pinnwänden dokumentiert.

Darüber hinaus wurde der Fokus auch auf die Frage gerichtet, welchen individuellen Beitrag jede einzelne Führungskraft leisten kann, um den Gedanken der gesunden Führung zu festigen und umzusetzen. Die Führungskräfte waren aufgerufen einen persönlichen Beitrag zur gesundheitsorientierten Führung für die Stadt Wiesbaden zu formulieren. Der eigene Beitrag sollte dabei auf den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen aufbauen und somit dazu beitragen, die frisch erarbeiteten Visionen mit konkreten Handlungen ins alltägliche Arbeitsleben einzubauen.

##### Schritt 3 - Mitarbeitenden-Workshops (August/September 2016):

In Absprache mit den Interessenvertretungen sowie der Frauenbeauftragten Stadtverwaltung und mattiaqua wurden 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Prozessschritt mit Hilfe eines Zufallsgenerators ausgewählt. Im Rahmen dieser Zufallsauswahl wurden Aspekte wie Alter, Geschlecht, Schwerbehinderung, Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigung und Bürotätigkeit/gewerbliche Bereiche entsprechend berücksichtigt.

In zehn Workshops mit diesen 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern definierten diese auf Grundlage der vorherigen Ergebnisse Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, das gemeinsame Verständnis von gesundheitsorientierter Führung in der Stadt Wiesbaden weiter zu stärken und zugleich die Umsetzung voranzutreiben. Im Anschluss an diese intensive Konzeptarbeit durften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst darüber entscheiden, welche Maßnahmen davon am wertvollsten für den weiteren Prozess erscheinen und darüber mittels Punktabfrage demokratisch abstimmen. Die vier am höchsten bewerteten Maßnahmen eines jeden Workshops wurden anschließend verschriftlicht und im weiteren Prozess für eine mögliche Umsetzung vorgeschlagen.

Schritt 4 - Erarbeitung konkreter Vorschläge auf der Basis der bisherigen Prozessschritte unter Einbeziehung der obersten Führungsebene (September bis Dezember 2016):

Im vierten Prozessschritt fand am 23. und 24.09.2016 ein Führungskräfteworkshop unter Einbeziehung der Dezernentinnen/Dezernenten, Amts/- Betriebsleitungen und der Geschäftsführungen statt. In diesem Rahmen wurden auf der Grundlage der ersten drei Prozessschritte Vorschläge für eine Änderung des städtischen Leitbildes sowie dazugehörige „lebbar“ Führungsgrundsätze und ein Maßnahmenkatalog für eine gesundheitsorientierte Führung erarbeitet.

Die auf dieser Basis redaktionell ausformulierten Vorschläge wurden am 06.12.2016 durch das AL-Plenum und am 07.12.2016 durch die Projektgruppe Gesundheitsmanagement beschlossen. Die entsprechenden Vorschläge für konkrete Maßnahmen sind Gegenstand dieser Sitzungsvorlage (siehe hierzu Beschlusspunkte 2.1 bis 2.13).

Schritt 5 - Umsetzungsphase:

Siehe hierzu Beschlusspunkt 4

### **Zu 1.3**

Im Anschluss an die stadtweite Mitarbeitendenbefragung waren nach dem Beschluss des Magistrates Nr. 0571 vom 22.07.2014 auf der Basis der Befragungsergebnisse erste Ziele und Schwerpunkte zu definieren, die unmittelbar angegangen werden müssen. Die Dezernate sollten bis zum 17.09.2014 eigene Vorschläge über Dezernat I/11 an die Projektgruppe „IGM“ melden.

In diesem Kontext hatten folgende Ämter/Bereiche explizit externe Unterstützung im Sinne einer Organisationsentwicklungsmaßnahme/ Gesundheitszirkel erbeten:

- 11, Personal- und Organisationsamt (dort für 110110)
- 21, Kassen- und Steueramt
- 40, Schulamt (dort für 4001 und 4004)
- 61, Stadtplanungsamt
- 64, Hochbauamt
- 67, Grünflächenamt
- 86, mattiaqua

Auf der Grundlage des Beschlusses der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0201 vom 16.07.2015 wurden in diesen 7 Bereichen insgesamt 17 Projektgruppen vor Ort unter Begleitung und Moderation durch die Firma Rosenberger & Partner gebildet.

Im Ergebnis haben pro Bereich und pro Projektgruppe etwa acht bis zehn Termine stattgefunden, in denen die jeweiligen Schwerpunktthemen (auf der Grundlage der Befragungsergebnisse) aufgegriffen und bearbeitet wurden. Die Ausgestaltung der Projektgruppenarbeit erfolgte in Abhängigkeit von fachlichen Erfordernissen und in enger Abstimmung mit allen Beteiligten.

Sämtliche Projektgruppen enden mit einer Abschlussveranstaltung und einem Abschlussbericht, der insbesondere die im Rahmen der Abschlussveranstaltung getroffenen Festlegungen sowie Vorschläge für ggf. weitere erforderliche Maßnahmen beinhaltet.

4 Projektgruppen vor Ort in 2 Ämtern/Bereichen sind bereits abgeschlossen (Stand. Februar 2017). Alle weiteren Projektgruppen werden ihre Arbeit voraussichtlich bis Herbst 2017 abschließen.

### **Zu 1.4**

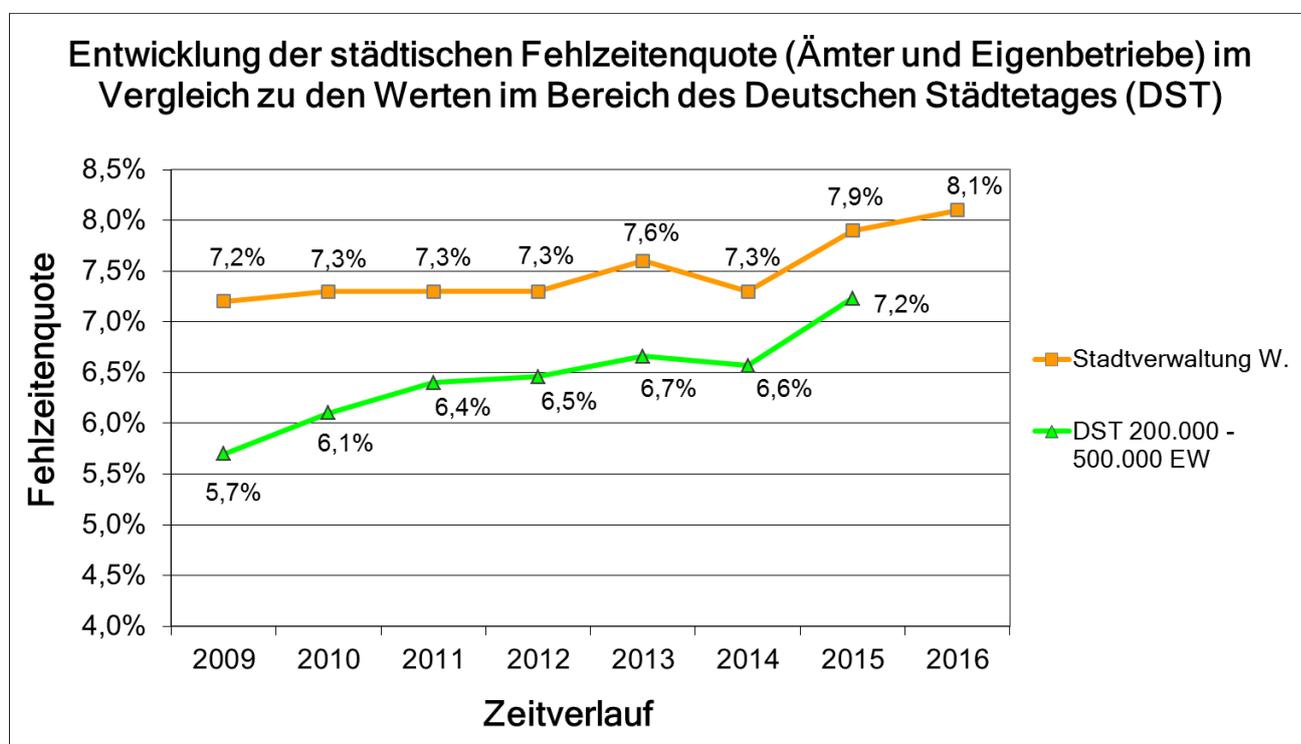
Die Fehlzeitenquote der Landeshauptstadt Wiesbaden beträgt für diesen Zeitraum 8,1 %. Gegenüber dem Vorjahr hat es eine Steigerung um 0,2 Prozentpunkte (7,9 % auf 8,1 %) gegeben.

Grundlage für die Auswertung der Fehlzeiten ist die Erfassung im Personalwirtschaftssystem LOGA, die für die Beamtinnen und Beamten sowie die Beschäftigten, die an der LOGA-Zeitwirtschaft teilnehmen, dezentral in den Fachbereichen und für alle weiteren Beschäftigten zentral im Personal- und Organisationsamt erfolgt.

Die Berechnung der Fehlzeitenquote erfolgt nach der einheitlichen Systematik des Deutschen Städtetages (DST) und verfolgt das Ziel, eine interkommunale Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Hierbei wird die Landeshauptstadt Wiesbaden mit Städten vergleichbarer Größenordnung (200.000 bis 500.000 Einwohnerinnen und Einwohner) im Bereich des Deutschen Städtetages verglichen.

Im Jahr 2015 betrug die Fehlzeitenquote von Städten vergleichbarer Größenordnung 7,2 %. Der Abstand der Landeshauptstadt Wiesbaden konnte somit von 1,5 Prozentpunkten im Jahr 2009 auf 0,7 Prozentpunkte im Jahr 2015 gesenkt werden.

Die Zahlen des Deutschen Städtetages für das Jahr 2016 liegen noch nicht vor. Daher kann auch noch nicht beurteilt werden, ob es sich bei der Steigerung von 0,2 Prozentpunkten um eine spezifische Entwicklung in Wiesbaden oder um die Fortsetzung des über die Jahre zu beobachtenden allgemeinen Anstiegs bei den Fehlzeitenquoten handelt.



## Zu 2

Als Ergebnisse des unter den Beschlusspunkten 1.1 und 1.2 beschriebenen stadtweiten Prozesses (Projektteil A) werden entsprechend den Empfehlungen des Beratungsunternehmens Rosenberger & Partner, des AL-Plenums vom 06.12.2016 sowie der Projektgruppe Gesundheitsmanagement vom 07.12.2016 die unter 21. Bis 2.13 aufgeführten Maßnahmen zur Umsetzung vorgeschlagen.

Davon abweichend wird folgender Vorschlag, der sich ebenfalls aus dem o. g. Prozess ergeben hat, nicht weiterverfolgt:

„Neutrale Anlaufstelle für (interne) Karriereberatung und sonstigen Informationsbedarf“

Zu beruflichen Entwicklungsperspektiven innerhalb der Stadtverwaltung gibt es bereits Unterstützungs- und Beratungsangebote durch die Abteilung 1104 Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung (hier insbesondere auch im Rahmen des Führungskräfteentwicklungsprogramms) sowie 11-Personalsteueringendienst im Hinblick auf interne Stellenangebote. Eine zusätzliche Beratungsstelle ist weder sachlich erforderlich noch unter Ressourcenaspekten zu vertreten. Hinzu kommt, dass eine Unterstützung bei der Karriereplanung durch den Arbeitgeber Stadtverwaltung Wiesbaden an dessen Interessen orientiert erfolgen muss und demzufolge nicht „neutral“ sein kann.

### Zu 2.1

Entsprechend dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0201 vom 16.07.2015 sollten im Rahmen eines strukturierten Prozesses mit externer Unterstützung durch die Firma Rosenberger & Partner sowie unter Einbeziehung der Dezernentinnen und Dezernenten, Amts- und Betriebsleitungen, der Frauenbeauftragten Stadtverwaltung und der Interessensvertretungen Vorschläge für ein gemeinsames Führungsverständnis (wie soll angemessene/ gesundheitsorientierte Führung erreicht und gelebt werden?) und dessen Umsetzung erarbeitet werden.

Im Rahmen dieses Prozesses sollte auch die Frage geklärt werden, wie dieses Ziel in angemessener Weise im Leitbild der Stadtverwaltung verankert werden kann.

Die Überprüfung des städtischen Leitbildes hat in diesem Kontext ergeben, dass der Aspekt der gesundheits- und lebenslagenorientierten Führung bislang nicht berücksichtigt war. Aus diesem Grund wird die Ergänzung/Überarbeitung des städtischen Leitbildes entsprechend der beigefügten Synopse (Anlage 1) vorgeschlagen.

### Zu 2.2

Der Aspekt der gesundheitsorientierten Führung (siehe neue Führungsgrundsätze, die diesen Aspekt enthalten) wird zukünftig auf allen relevanten Ebenen des Personalmanagements (u. a. Personalauswahl, Beurteilungsgrundsätze, Stellenbeschreibungen, einschließlich eines angemessenen Zeitbudgets zur Erfüllung von Führungsaufgaben, etc.) als Leitgedanke zugrunde gelegt.

Der Wunsch der Beschäftigten nach dem Aufbau einer Wertschätzungs- und Fehlerkultur ist ein weiteres zentrales Ziel der geänderten Führungsgrundsätze. Diese sind nicht nur optisch an das Erscheinungsbild einer modernen Stadt angepasst, sondern machen inhaltlich auch deutlich, dass Führung bedeutet, Verantwortung zu tragen. Verantwortung für die zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verantwortung für die zur Verfügung gestellten Ressourcen, Verantwortung für die Entscheidungen und Verantwortung für sich selbst und die eigene Gesundheit.

Die neu formulierten Führungsgrundsätze gehen von einem klaren Auftrag und Selbstverständnis aus, das sich in sechs formulierten Botschaften widerspiegelt. Durch die weitere Untergliederung und die formulierten und beispielhaften Aufzählungen sollen sie Orientierung geben. In ihnen spiegeln sich alle wichtigen Aspekte und Ergebnisse aus allen Prozessen zur Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung wider. Dies war nur erreichbar, in dem die Führungsgrundsätze neu formuliert und nicht überarbeitet wurden. Aufgrund dessen ist eine synoptische Darstellung nicht möglich.

Das städtische Leitbild sowie die Führungsgrundsätze sind bzw. werden verbindlicher Bestandteil des Lehrplans aller Ausbildungsgänge der Stadt, insbesondere sind sie Richtschnur des bereits beschlossenen Führungskräfteentwicklungsprogrammes. Ein wesentlicher Aspekt dieses Programms besteht darin, das Potential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die noch nicht in Führungsverantwortung sind, zu erkennen und sie auf ihrem Weg in Führungsverantwortung zu unterstützen. Diese Personen zu motivieren, zu ermutigen, ihnen Sicherheit zu geben und ihnen Perspektiven bei der Stadtverwaltung Wiesbaden aufzuzeigen ist ein wichtiger Bestandteil zur Deckung des zukünftigen Führungspersonals dieser Stadt und damit ein wesentlicher Beitrag zur Bewältigung des demographischen Wandels.

Im Zusammenhang mit guter, gesundheitsorientierter Führung wurde durch das Amtsleitungsplenum „Rahmenbedingungen seitens der Politik“ (Magistrat und Stadtverordnetenversammlung) formuliert, die aus Sicht der Amts- und Betriebsleitungen förderlich sind, um die formulierten Führungsgrundsätze gut erfüllen zu können. In Teilen bedürfen die geäußerten Wünsche gegenüber dem Magistrat und der Stadtverordnetenversammlung keiner Kommentierung/Beschlussfassung, sondern sind als Appell für die zukünftige Zusammenarbeit zu verstehen. Darüber hinaus wurden bzw. werden viele Aspekte bereits in anderem Zusammenhang aufgegriffen:

a. „Führungsaufgaben brauchen Zeit“

Siehe hierzu Beschlusspunkt 5.

b. „Wahrnehmung der Verantwortung für leitendes. Personal“

Siehe hierzu Führungsgrundsätze/ Beschlusspunkt 2.2.

c. „Tatkräftig auf den demographischen Wandel reagieren“

Dies geschieht im Rahmen der vorhandenen personellen Ressourcen. So wurde vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung wurde bereits der Bericht „Demografischer Wandel - Einflüsse und Chancen für die Personalarbeit“ (Altersstrukturanalyse) erstellt. Darauf aufbauend erfolgte das Projekt 'Demografieaktive Qualifizierung', das die Verwaltung bei der Bewältigung des demografischen Wandels unterstützt.

Im September 2016 wurde eine aktualisierte Altersstrukturanalyse vorgelegt. Im Ergebnis verlassen 81 % der Mitarbeiter/-innen und 96 % der Führungskräfte die Stadtverwaltung bis zum Jahr 2030. Als Gegenstrategie wurden folgende Schwerpunkthandlungsfelder definiert:

- Führungskräftenachwuchs und Führungsqualität,
- Arbeitgeberattraktivität und Personalbindung,
- Personalentwicklung und Ausbildung,
- Personalbedarfsplanung und Personalbedarfsdeckung,
- Wissensmanagement (siehe hierzu auch Beschlusspunkt 2.10).

Folgende Maßnahmen wurden auf den Weg gebracht:

- Programm zur Entwicklung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften.
- Stadtweites Projekt in Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung (u.a.) zur Verbesserung der Führungskultur (gesundheitsorientierte Führung), mit Durchführung von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen in verschiedenen Bereichen.
- Umfassendes integriertes Gesundheitsmanagement (mehrfach ausgezeichnet).
- Projekt mit umfänglichem Maßnahmenkatalog zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Stadtweites Projekt in Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung (u.a.) zur Verbesserung der Führungskultur (gesundheitsorientierte Führung), mit Durchführung von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen in verschiedenen Bereichen.
- Stadtweiter aufgabenkritischer Prozess, u. a. mit der Definition von Zukunftsaufgaben (siehe hierzu Buchstabe d)

Auf Basis dieser Vorlage soll darüber hinaus eine konkrete, ämterbezogene Personalbedarfsplanung (siehe Beschluss-Nr. 2.9) sowie die Einführung und Etablierung eines Wissensmanagements (siehe Beschluss-Nr. 2.10) erfolgen.

Eine weitergehende und verstärkte Bearbeitung setzt zusätzliche Personalkapazitäten voraus.

d. „Produktanalyse mit Zielgenauigkeit abstimmen (Aufgabenkritik)“

„Aufgaben definieren, die geleistet werden sollen und angemessene Ressourcenausstattung und vertreten, welche Aufgaben nicht (*mehr*) geleistet werden (*können/sollen*)“

„Kontrakte - Verbindliche Personalkennzahlen“

„Verlässliche finanzielle und personelle Rahmenbedingungen“

„Aufgabe / Ressource deckungsgleich“

„Weg von reiner Budgetsteuerung bei Personal“

Diese Themen werden bereits im Rahmen des eigenständigen Projektes „AG Struktur“ aufgegriffen (siehe hierzu Beschluss des Magistrats Nr. 0754 vom 13.10.2015 sowie Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0541 vom 17.12.2015 zur Einrichtung einer AG Struktur).

Ziele (gemäß Projektauftrag):

- Zukunfts- und steuerungsfähige Stadtverwaltung durch Strukturveränderungen,
- langfristig ausgeglichener Haushalt und ausreichende Rücklagen zur Vermeidung von strukturellen Defiziten,
- durch Aufgaben- und Prozessanalyse sowie Digitalisierung jetzt gebundene Ressourcen „freizuschäufeln“, damit kommende Aufgaben bewältigt werden können.

e. „Strukturierte Diskussion der Fachämter mit den Stadtverordneten bei der Haushaltsaufstellung“

Ansprechpartner der Stadtverordneten ist der Magistrat und in diesem Zusammenhang die hauptamtlichen Dezernenten.

Inhaltlich ist das Thema auch Gegenstand des Projektes „AG Struktur“.

f. „AG KONSO (*gemeint: Lenkungsgruppe Budget AG*) pauschal absetzen > Konkrete Maßnahmen StvV“

Im Hinblick auf die aktuell nach wie vor gegebenen Rahmenbedingungen (Genehmigungserlass des Hessischen Ministeriums des Inneren und für Sport zu Haushaltssatzung, Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung) ist die „Lenkungsgruppe Budget AG“ weiterhin erforderlich, um die Einhaltung der Budgetvorgaben sicherzustellen.

g. „Lenkungsgruppe (*gemeint: Lenkungsgruppe Budget AG*) erst ab E11/A10“

Unter den gegebenen Rahmenbedingungen/Zielsetzungen ist eine solche Differenzierung nicht sachgerecht.

h. „Gesprächsrunde über RÜ (*Rücksprache*) gemeinsam mit allen im Dezernat befindlichen Ämter“

Zum Aspekt einer verbesserten Kommunikation siehe auch Beschlusspunkt 2.5. Darüber hinaus ist es den Ämtern selbst grundsätzlich unbenommen, entsprechende Gesprächsrunden einzurichten.

i. „Flexibel reagieren durch befristete Arbeitsverträge“

Im Rahmen der gesetzlichen und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen ist der Einsatz befristeter Arbeitsverträge bereits städtische Praxis. Dabei obliegt es den Ämtern, entsprechende befristete Stellenbesetzungen im Rahmen der Personalbedarfsanzeige bzw. Stellenbesetzung zu beantragen.

j. „ADGA (Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung) aktualisieren“

Vor dem Hintergrund der aktuellen Projekte, wie z.B. der Umsetzung der Entgeltordnung oder der AG Struktur, sind die Arbeiten an der Dienst- und Geschäftsanweisung (DIGA) derzeit zurückgestellt. Eine Weiterführung der Aktualisierung - auch unter Beteiligung der sonstigen betroffenen Fachbereiche - ist für das Jahr 2018 vorgesehen. Dabei wird - ausgehend von den bisher erarbeiteten Formulierungen und Sammlungen der zu berücksichtigenden Regelungen und Verfügungen - insbesondere eine Ablösung der Darstellung im öffentlichen Ordner vorgesehen. Die Veröffentlichung von Informationen und Instrumenten für viele Bereiche des Personal- und Organisationsamtes ist bereits im Intranet-Portal des Personal- und Organisationsamtes erfolgt und soll um weitere Beiträge - nicht zuletzt die DIGA - weiter ergänzt und vervollständigt werden.

k. „Bedarfsgerechte, schnelle Personalbeschaffung“

Vor dem Hintergrund von komplexen rechtlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen (z. B. Beteiligungsfristen und Budgetierungsregeln) sind entsprechende Verfahren auch bei optimaler Abwicklung zeitintensiv.

Dessen ungeachtet ist die Ressource Personal im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung Aufgabe der Dezernate und Ämter. Amt 11 (insbesondere der Personalsteuerungsdienst) erbringt hier Unterstützungsleistungen und sichert die Qualität der Verfahren und Rahmenbedingungen.

l. Dezentrale Ressourcenverantwortung (DRV) reformieren

Die Grundsatzfrage der dezentralen Ressourcenverantwortung und ihrer Ausgestaltung ist unabhängig von dieser Vorlage insbesondere im Kontext des Projektes „AG Struktur“ mit zu berücksichtigen und in der Konsequenz der dort gewonnen Erkenntnisse zu diskutieren und weiter zu behandeln.

### **Zu 2.3**

Die Umsetzung einer Wertschätzungs- und Fehlerkultur und damit der geänderten Führungsgrundsätze und des Leitbildes zeigt sich im realen Führungsalltag. Durch die Implementierung des Führungsfeedbacks soll allen städtischen Führungskräften ein systematisiertes Feedback bezüglich ihres Führungsverhaltens ermöglicht werden. Die Führungskräfte erfahren so, wie ihr Führungsverhalten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt.

Das Personaldezernat erarbeitet ein entsprechendes Konzept (auch zur Umsetzung des Instruments), das dem Magistrat zur Entscheidung vorgelegt wird.

#### Zu 2.4

Insbesondere in den Bereichen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit in schwierigen Situationen Hilflosigkeit, aber auch Konfrontationen erleben, kommt es zu hohen psychischen Belastungen. Darüber hinaus kann es bei Arbeitsverdichtung und Konflikten erforderlich werden zu intervenieren.

Um hier Hilfestellungen anbieten zu können, haben die Prozessbeteiligten aus den Schritten 1-4 verschiedene Maßnahmen, wie Teambildungsveranstaltungen, Fall- und Team-Supervision und Coaching für Führungskräfte vorgeschlagen. Diese Maßnahmen sollen auf Wunsch der Amtsleitungen und Empfehlung der Berater situativ abgerufen werden. Die fachliche Beurteilung und Steuerung erfolgt durch Amt 11.

Das veranschlagte Budget von 100.000 € entspricht insgesamt etwa 100 Teamtage **oder** Coachings für 100 Führungskräfte **oder** Supervision von 46 Gruppen. Je nach Nachfrage ist hier eine Priorisierung vorzunehmen.

#### Zu 2.5

Fehlende bzw. mangelnde Kommunikation wurde in Rahmen des gesamten Prozesses, insbesondere in den Mitarbeitenden-Workshops, als ein Hauptthema auf dem Weg zu einer gesundheitsorientierten Führung beschrieben.

Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe der Dezernate, Ämter und Eigenbetriebe, eine einheitliche Struktur für regelmäßigen Austausch auf Team-, Abteilungs- und Arbeitsgruppenebene zu implementieren. Zielsetzung hierbei ist es, dass vereinzelte, unstrukturierte Kommunikation durch ein verbindliches, systematisches Kommunikationsverhalten ersetzt wird.

Je nach Wunsch und Bereichsstruktur ist z. B. ein wöchentlicher (Team), monatlicher (Abteilung) oder vierteljährlicher (Gruppe) Turnus denkbar.

#### Zu 2.6

Die Führungskräfte tagungen im Jagdschloss Platte im Jahr 2016 sind auf überwiegend positive Resonanz gestoßen. Gewürdigt wurde insbesondere die (im Tagesgeschäft üblicherweise nicht vorhandene) Möglichkeit, mit Führungskräften aus anderen Ämtern/Bereichen ins Gespräch zu kommen und sich zu vernetzen. Beispielhaft hierfür stehen folgende O-Töne, die den Feedbackbögen zu der Veranstaltung entnommen sind:

- „Informeller Austausch war gut, interessant andere Arbeitsfelder kennenzulernen.“
- „Positiv war die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen und das Netzwerk zu ergänzen/pflegen.“
- „Diese übergreifende Veranstaltung hat dazu beigetragen, sich als Teil der Stadtverwaltung zu verstehen und zur Identifikation beigetragen.“

Der zugrundeliegende Leitgedanke, regelmäßig ein Forum für den Austausch der städtischen Führungskräfte zu schaffen, wird im Jahr 2017 im Rahmen einer Impulswoche für Führungskräfte aufgegriffen.

Die erstmalig durchgeführte Impulswoche unter dem Motto „Führen heißt Vielfalt“ findet vom 15. bis 18.05.2017 sowohl in der Christian-Bücher-Halle als auch in den Räumen der Aus- und Fortbildungsabteilung des Amtes 11 statt. In mehreren, überwiegend parallel verlaufenden Vorträgen und Workshops werden Anregungen und Ideen gegeben, um neue Impuls für die zukünftige Führungsarbeit aufzuzeigen.

Zur Stärkung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit, des Wir-Gefühls sowie des Erfahrungsaustauschs ist vorgesehen, regelmäßig (idealerweise jährlich) ein geeignetes Forum für einen entsprechenden Austausch der städtischen Führungskräfte zu schaffen.

### Zu 2.7

Dezernats- und ämterübergreifende Projekte sind besonders geeignet, um das „Wir-Gefühl“ innerhalb der gesamten Stadtverwaltung zu stärken, was in allen Prozessschritten als wünschenswert erachtet wurde.

In diesem Kontext sei auch auf das Gutachten von Herrn Prof. Badura hingewiesen, dass hierzu u. a. ausführte: „Zentrale Entwicklungsaufgaben der Stadtverwaltung sollten im Rahmen von dezernats- und ämterübergreifenden Projekten bearbeitet werden.“

Vor diesem Hintergrund sind Dezernate, Ämter und Betriebe eingeladen, in geeignetem fachlichem Kontext gemeinsame Projekte durchzuführen.

### Zu 2.8

Der Gesamtprozess hat (insbesondere im Rahmen der Mitarbeitenden-Workshops) ergeben, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen stärkeren Austausch zwischen ihnen und ihren Führungskräften wünschen.

Ein geeignetes Instrument, um diesen Austausch herzustellen und für ein besseres Verständnis hinsichtlich der Arbeitsebene und deren (operativen) Aufgaben zu sorgen, sind Hospitationen.

In Betracht kommen hierbei z. B.:

- Hospitationen im eigenen Amt auf Sachbearbeitungsebene
- Hospitationen in anderen Ämtern/Bereichen
- weitere Mobilitätsmaßnahmen entsprechend dem Führungskräfteentwicklungsprogramm

### Zu 2.9 und 2.10

Wissen ist eine wichtige Ressource, die nicht einmalig bereitgestellt werden kann, sondern stets neu zu erwerben bzw. an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben ist. Für die Stadtverwaltung ergibt sich daraus die Aufgabe, ihre Organisation und Kultur so auszurichten, dass das verfügbare Wissen erhalten bleibt.

Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist sicherzustellen, dass wichtiges vorhandenes Wissen nicht verloren geht. Im Rahmen des Gesamtprozesses wurden beispielsweise folgende mögliche Maßnahmen/Instrumentarien genannt:

- Frühzeitige und vorausschauende Personalplanung (betrifft nicht ausschließlich altersbedingt ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sondern alle denkbaren Szenarien der Fluktuation (Mutterschutz, Elternzeit, Beurlaubungen, etc.) und soll dazu führen
- „Doppelbesetzungen“ von Stellen, um den Wissenstransfer und eine fundierte Einarbeitung zu ermöglichen
- Fachmentoring - soweit bei Schlüsselpositionen erforderlich

Um den Wissenstransfer bestmöglich zu organisieren und sicherzustellen ist es erforderlich, geeignete Maßnahmen/Instrumente zu erarbeiten und zu etablieren.

### Zu 2.11

Neue Mitarbeiter/-innen sollen sich möglichst schnell einleben und von Anfang an wohlfühlen. Um dieser Zielgruppe einen optimalen Einstieg in Ihre neue Arbeitsumgebung zu ermöglichen ist es erforderlich, den Betroffenen in Form eines „Starterkits“ alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen, die ihnen als Orientierung dienen und einen ersten Überblick über die Strukturen und die Organisation der Stadtverwaltung Wiesbaden geben sollen. Hierzu gehören u. a. Kontaktdaten von Ansprechpersonen genauso wie ein Überblick über alle Angebote, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung (beispielsweise im Rahmen des Gesundheitsmanagements und des Fortbildungsprogrammes) in Anspruch genommen werden können.

Auch die jeweiligen Vorgesetzten und Kolleginnen/Kollegen werden hierdurch im Hinblick auf die erforderliche Einarbeitung unterstützt, indem wesentliche allgemeine Informationen zentral zur Verfügung gestellt werden.

Die Paten, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die erste Zeit zur Seite gestellt werden, sind von den jeweiligen Fachämtern zu benennen.

### Zu 2.12

Die in der Dienstvereinbarung über die Einführung eines neuen Beurteilungswesens vorgesehene Evaluation hat unter Beteiligung der Gremien, verschiedener Fachämter und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattgefunden. Die erarbeiteten Veränderungsvorschläge wurden aktuell durch den Magistrat beschlossen. Neben Erst- und Zweitbeurteiler/-in und der im Verantwortungsbereich der Amtsleitungen durchzuführenden Beurteilungskonferenz wurde zur Sicherstellung gleicher Beurteilungsmaßstäbe vor Eröffnung der Regelbeurteilung eine Beurteilungskommission auf Dezernatsebene eingerichtet, die insbesondere die Aufgabe hat, die Ergebnisse der zum Dezernat zugehörigen Bereiche zusammen zu tragen und die einheitliche Handhabung der Beurteilungsrichtlinien sicher zu stellen.

Eine gesamtstädtische Beurteilungskommission unter Beteiligung eines Vertreters aus jedem Dezernates, des Gesamtpersonalrates, der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten nach dem HGIG, der Schwerbehindertenvertretung und des Amtes 11 soll darüber hinaus nach der Durchführung der Durchführung der Regelbeurteilung das Beurteilungsverfahren und deren Ergebnisse mit dem Ziel einer einheitlichen Handhabung und einheitlicher Maßstäbe als ständigen Prozess begleiten und steuern.

In den in Zukunft direkt von Trainer/-innen von 1104 durchgeführten Schulungen und Trainings wird verstärkt darauf hin gearbeitet, eine einheitliche Handhabung der Beurteilungsrichtlinien sicherzustellen.

Die Dienstvereinbarung zu § 18 TVöD (Leistungsentgelt) wird zurzeit evaluiert. Die Aspekte Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit sind in diesem Kontext mit zu berücksichtigen.

### Zu 2.13

Die Amts- und Betriebsleitungen setzen den Dialog mit dem Personal- und Organisationsamt fort, ob und ggf. wie eine Öffnung von Voraussetzungen bei Bewerbungs- oder Stellenbesetzungsverfahren möglich ist. Ziel ist es innerhalb der rechtlichen Grenzen zukünftig andere berufliche Qualifikationen berücksichtigt werden, um ausreichend qualifiziertes Personal zu haben bzw. Personal zu entwickeln. Dieses Bemühen hat jedoch vor dem Hintergrund starrer tariflicher und (dienst-)rechtlicher Vorschriften enge Grenzen.

### Zu 3.

Die Trainer/-innenstelle bei 1104 ist erforderlich zur Umsetzung des Führungskräfteentwicklungsprogrammes und für Maßnahmen aufgrund des demographischen Wandels. Der Verlust von 96% der jetzigen Führungskräfte und 81% der Mitarbeiter/-innen bis 2030 machen verstärkte Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen unabdingbar.

Aber nicht nur die Einführung des neuen Führungskräfteentwicklungsprogramms macht eine dritte Trainerstelle bei 1104 notwendig. Das Programm ist die notwendige Konsequenz und direkte Umsetzung all der Ergebnisse der letzten Jahre und dient der Qualitätsverbesserung im Führungsbereich, aber auch der Bereitstellung zukünftig dringend benötigter Führungskräfte.

Daneben haben die in den letzten fünf Jahren eingestellten zwei Trainerinnen Aufgaben übernommen, die bisher von externen wahrgenommen wurden. So führen beide die bisher von Externen begleiteten Schulungen zum Thema Jahresgespräch und Beurteilungswesen durch. Dies macht nicht nur deshalb Sinn, weil Teile der Stadtverwaltung mit den Leistungen der externen Firma unzufrieden waren, sondern weil beide als interne Trainerinnen genau auf die Anliegen und die Besonderheit der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen können. Zusätzliche Seminare, die sich aus der Notwendigkeit des demografischen Wandels oder der Mitarbeitendenbefragung ergeben haben, erhöhen zusätzlich den zeitlichen Aufwand.

Die Einführung eines Führungsfeedbacks (Punkt 2.3) sowie die interne Unterstützung der in Punkt 2.4 vorgesehenen Maßnahmen bis hin zur Durchführung der sich aus einem schlechten Führungsfeedback ergebenden Maßnahmen ist ohne eine dritte Stelle nicht zu schaffen.

Ursprünglich hatte 1104 drei Trainer/-innen für den Bereich der Personalentwicklung und der Durchführung interner Seminare. Daneben hat eine Halbtagskraft sich um die Weiterbildungen und Studienförderungen gekümmert. Durch den Personalabbau der letzten Jahre sind für diese ursprünglichen, aber auch für die in den letzten Jahren hinzugekommenen Aufgaben zwei Trainerinnen zuständig.

### Zu 4.

Entsprechend der Konzeption von Rosenberger & Partner sollen in der Umsetzungsphase zunächst halbtägige „Dezernatsworkshops“ in allen Dezernaten stattfinden. In diesem Rahmen sollen Dezernatsziele festgelegt werden. Mögliche Fragestellungen in diesem Zusammenhang lauten:

- Was bedeuten die Führungsgrundsätze für unsere tägliche Führungsarbeit in unserem Dezernat?
- Wie leben wir diese?
- Wie erkennen das die Mitarbeitenden?

Vorgesehene Teilnehmer/-innen: Dezernentin/Dezernent, Amtsleitungen.

Auf Grundlage der dort erarbeiteten Ergebnisse sind im Anschluss in allen Ämtern und Eigenbetrieben halbtägige „Amtsworkshops“ vorgesehen. In diesem Rahmen sollen individuelle Amtsziele festgelegt werden:

- Erarbeitung und Festlegung ämterspezifischer/ bereichsspezifischer Umsetzungsmaßnahmen.
- Ämterspezifische Priorisierung (Bedarf und Dringlichkeit) der Maßnahmen.

Vorgesehene Teilnehmer/-innen: max. 20 Personen, der sich aus Führungskräften verschiedener Führungsebenen (Abteilungsleitung, Sachgebietsleitung) und ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. aus dem Kreis der Workshop-Teilnehmer/-innen in Prozessschritt 3) ergibt.

Die in den Dezernats- und Ämterworkshops getroffenen Vereinbarungen/ Festlegungen sind nach ca. vier Monaten darauf zu überprüfen, ob diese umgesetzt wurden. Dem Magistrat sind die Ergebnisse sowie deren Umsetzung in einem Überblick zu berichten. Hierdurch soll eine nachhaltige Entwicklung und dauerhafte Implementierung der Maßnahmen erreicht werden.

#### **Zu 5.**

Eine moderne Führungskraft sollte in erster Linie führen und weniger sachbearbeitend tätig sein. Wesentliche Führungsaufgaben sind: Steuern, Koordinieren, Delegieren, Entwickeln, Konzipieren und Kommunizieren.

Aktuelle Studien belegen: Führungskräfte haben häufig zu wenig Zeit, um sich um Mitarbeiter/-innen zu kümmern. Fachliche Aufgaben und das Tagesgeschäft nehmen immer mehr Raum ein. Dadurch verbringen Führungskräfte im Durchschnitt ca. 80 Prozent ihrer Zeit mit Sachaufgaben und nur ca. 20 Prozent mit Steuerungs- und Führungsaufgaben. Als grobe Richtlinie für den Führungserfolg gilt jedoch: Führungskräfte sollten höchstens 20 Prozent ihrer Zeit für Sachaufgaben verwenden. Die restliche Arbeitszeit sollte für Steuerungs- und Führungsaufgaben zur Verfügung stehen.

Der Aspekt der gesundheitsorientierten Führung wird zukünftig auf allen relevanten Ebenen des Personalmanagements als Leitgedanke zugrunde gelegt (siehe hierzu auch Beschlusspunkt 2.2). Wenn gesundheitsorientierte Führung gelingen soll, muss in diesem Kontext auch der Zeitfaktor zukünftig sehr viel stärker in den Fokus gerückt werden.

Die neu formulierten Führungsgrundsätze machen deutlich, dass Führung bedeutet, Verantwortung zu tragen. Verantwortung für die zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verantwortung für die zur Verfügung gestellten Ressourcen, Verantwortung für die Entscheidungen und Verantwortung für sich selbst und die eigene Gesundheit. Dies ist bei allen Maßnahmen und Entscheidungen zu berücksichtigen.

#### **Zu 6.**

Nach dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0201 vom 16.07.2015 wurden im Rahmen eines gestuften Vorgehens zunächst in denjenigen Bereichen (7 Ämter/Betriebe), die im Rahmen der Dezernatsmeldungen selbst um eine entsprechende externe Unterstützung gebeten hatten, insgesamt 17 Projektgruppen vor Ort unter Begleitung und Moderation durch die Firma Rosenberger & Partner gebildet (Projektteil B, siehe hierzu auch Beschlusspunkt 1.3)

Der Konzeption und der darauf aufbauenden Beschlussfassung zur Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung lag die Ausgangsüberlegung zugrunde, zunächst eine Freiwilligkeit hinsichtlich der Teilnahme vorauszusetzen, so dass u. a. keine Widerstände ausgeräumt werden müssen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten als Grundlage für das weitere Vorgehen dienen.

Die Fehlzeitenquote der LH Wiesbaden ist im Jahr 2016 um 0,2 Prozentpunkte angestiegen und beträgt nun 8,1 % (siehe hierzu auch Beschlusspunkt 1.4). Um dieser besorgniserregenden Entwicklung entgegen zu steuern ist vorgesehen auch in denjenigen Bereichen, die eine besonders auffällige Krankenquote aufweisen, Projektgruppen vor Ort unter externer Begleitung und Moderation einzurichten. Ziel ist insbesondere eine Analyse der Ursachen sowie die Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen.

Vor diesem Hintergrund wird die Projektgruppe Integriertes Gesundheitsmanagement (IGM) beauftragt, alle Ämter/ Eigenbetriebe, deren Fehlzeitenquote über dem städtischen Durchschnittswert von 8,1 % liegt, einer näheren Betrachtung zu unterziehen und festzulegen, in welchen Ämtern/ Eigenbetrieben (bzw. Bereichen von Ämtern/Eigenbetrieben) eine verpflichtende Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen/ Gesundheitszirkeln (in Erweiterung/ Fortsetzung von Baustein B) erfolgt.

#### **Zu 7.**

Der Aspekt der gesundheitsorientierten Führung wird zukünftig auf allen relevanten Ebenen des Personalmanagements als Leitgedanke zugrunde gelegt (siehe hierzu auch Beschlusspunkt 2.2).

Für die in diesem Zusammenhang erforderliche Steuerung ist es notwendig, dass Amt 11 über eine aktuelle Liste aller städtischen Führungskräfte verfügt. Hierbei ist anzugeben, für wie viele Mitarbeiter/-innen die Führungskraft unmittelbar zuständig ist.

#### **Zu 8.**

Fünf Jahre nach der ersten Mitarbeitendenbefragung (2014) ist für das Jahr 2019 eine Wiederholungsbefragung zur Evaluation der Ergebnisse vorgesehen. Ziel der flächendeckenden Befragung der ca. 5.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung (inklusive Eigenbetriebe) ist es aufzuzeigen, welche Veränderungen sich seit der erstmaligen Befragung im Jahr 2014 ergeben haben, welche Effekte der auf dieser Basis durchgeführte Umsetzungsprozess erzielt hat und welche Probleme in der Gesamtverwaltung und den einzelnen auszuwertenden Organisationseinheiten ggf. weiterhin bestehen. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Zufriedenheit der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz (Umfeld, Kollegen, Arbeitsbelastung), die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) zu ermitteln.

Befragungsergebnisse werden insbesondere durch Verlaufsbeurteilungen aussagekräftig. Dies setzt voraus, dass im Rahmen der Wiederholungsbefragung das gleiche Befragungsinstrument eingesetzt wird. Vor diesem Hintergrund ist vorgesehen, erneut den Fragebogen COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS) zu verwenden.

## **II. Demografische Entwicklung**

*(Hier ist zu berücksichtigen, wie sich die Altersstruktur der Zielgruppe zusammensetzt, ob sie sich ändert und welche Auswirkungen es auf Ziele hat. Indikatoren des Demografischen Wandels sind: Familiengründung, Geburten, Alterung, Lebenserwartung, Zuwanderung, Heterogenisierung, Haushalts- und Lebensformen)*

Im Hinblick auf den demographischen Wandel sind vor allem folgende Vorteile zu erwarten:

- Gesunderhaltung der (älter werdenden) Beschäftigten
- Stärkung der Mitarbeiterbindung
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität

## **III. Umsetzung Barrierefreiheit**

*(Barrierefreiheit nach DIN 18024 (Fortschreibung DIN 18040) stellt sicher, dass behinderte Menschen alle Lebensbereiche ohne besondere Erschwernisse und generell ohne fremde Hilfe nutzen können. Hierbei ist insbesondere auf die barrierefreie Zugänglichkeit und Nutzung zu achten bei der Erschließung von Gebäuden und des öffentlichen Raumes durch stufenlose Zugänge, rollstuhlgerechte Aufzüge, ausreichende Bewegungsflächen, rollstuhlgerechte Bodenbeläge, Behindertenparkplätze, WC nach DIN 18024, Verbreitung von Informationen unter der Beachtung der Erfordernisse von seh- und hörbehinderten Menschen)*

## **IV. Ergänzende Erläuterungen**

(Bei Bedarf können hier weitere inhaltliche Informationen zur Sitzungsvorlage dargelegt werden.)

**V. Geprüfte Alternativen**

(Hier sind die Alternativen darzustellen, welche zwar geprüft wurden, aber nicht zum Zuge kommen sollen.)

Wiesbaden, 19. April 2017

1102 Herr Bittner (bi) / 3355

Sven Gerich  
Oberbürgermeister