



**Tagesordnung II Punkt 15 der öffentlichen Sitzung am 29. Juni 2017**

Vorlagen-Nr. 17-V-11-2002

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

**Beschluss Nr. 0235**

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 tagung 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 Amtworkshops (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 zur Vorlage beigefügt.
  - 2.2 Die städtischen **Führungsgrundsätze** wurden auf der Basis der Ergebnisse des Gesamtprozesses vollständig überarbeitet und werden in der beigefügten Fassung (Anlage 2 zur Vorlage) 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 Geschäftsanweisung) 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 **Führungfeedback** 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 zugewendet.**

**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 zugesetzt 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 ämterspezifischer/ 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 zugesezt.
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 zugesezt.
9. Der Bedarf an zusätzlichem Budget für die Maßnahmen ist zum Haushalt 2018/2019 im Rahmen „Weitere Bedarfe“ anzumelden. Für die „Maßnahmen auf der Basis der Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung“ ist - für ein verbessertes Controlling - ein eigenes Kontierungsobjekt (Kostenstelle oder Innenauftrag) einzurichten.

(antragsgemäß Magistrat 20.06.2017 BP 0386)

Dem Magistrat  
mit der Bitte um weitere Veranlassung

Wiesbaden, .06.2017  
im Auftrag

Dr. Heimlich

Der Magistrat  
-16 -

Wiesbaden, .06.2017  
im Auftrag

1. Dezernat I/11  
mit der Bitte um weitere Veranlassung
2. Abdruck:  
Dezernat III  
Dezernat VI  
mit der Bitte um Kenntnisnahme

Bock