

FÜHRUNGSKULTUR- ENTWICKLUNG

bei der Stadt Mannheim

Dr. Liane Schmitt

Organisationsentwicklung,
Beratungsformate und
Organisationskultur

Fachbereich Organisations- und
Personalentwicklung



MANNHEIM²

**METROPOLE
DER VIELFALT**

**170
NATIONEN**

**328.000
EINWOHNER**

QUADRATESTADT SEIT
1607

**1.800
SONNENSTUNDEN**

**2,4 MIO
EINWOHNER
IN DER REGION**

38

Dienststellen
Eigenbetriebe

7.800

BESCHÄFTIGTE

260

Berufe

176*

Führungskräfte

1,102 Mrd €

HAUSHALTSVOLUMEN
(Ergebnishaushalt Aufwand)

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

vor CHANGE²



- Führung wird nicht als eigene Qualifikation gesehen
- Kein gemeinsames Verständnis, was Führung ausmacht
- Kein schlüssiges Konzept zur Förderung und Weiterqualifizierung von Führungskräften
- Tendenz: „der beste Sachbearbeiter wird irgendwann Chef“



- Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit als grundlegender Verhaltenskodex
- Strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte
- Neues Führungsverständnis als Grundlage für passgenaue Weiterbildungsangebote (z.B. Coaching)

mit CHANGE²

BASIS DER FÜHRUNGSKULTUR DER STADT MANNHEIM

Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit

- Entwickelt von OB, Dezernenten & allen Dienststellenleitungen im Juli 2010
- Formulieren ein Zielbild und Selbstverständnis, dem sich alle verpflichten, Mitarbeiter sowie Führungskräfte

Anforderungsprofil für Führungskräfte

- Entwickelt und abgeleitet aus den Leitlinien im Januar 2011
- Spezifiziert das Thema „Führung“ als eigene Kompetenz
- Beinhaltet 2 Basiskompetenzen:
„strategisch Denken & wirkungsorientiert Steuern“ sowie „Personalführung“

TEAM MANAGEMENT-DIAGNOSTIK: ALLGEMEINES

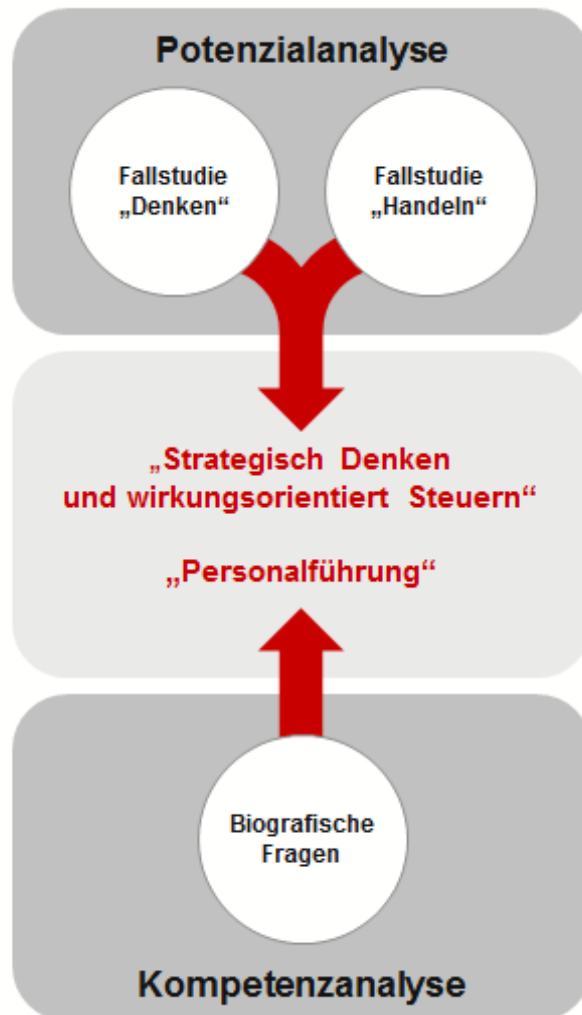
Wirkungsziel

„Führen als eigenständige und strategisch bedeutsame Aufgabe im Sinne der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit ist in der Organisation etabliert.“

Angewandte Instrumente der Führungskräfteentwicklung

- Potenzialanalyse
- Inplacement
- 360°-Führungskräftefeedback (FFB)
- KliMA-Check
- Mentoring & Coaching
- ...

POTENZIALANALYSE: INHALTLICHES



Potenzial

- beschreibt die aktuell höchste Führungskomplexität, auf der eine Person zukünftig handeln kann, sowie
- die Fähigkeit, jetzt und in Zukunft Kompetenz zu erwerben, wenn sie dazu motiviert ist und ihr die Möglichkeit gegeben wird.
- aktuelle Potenzialgrenze eines Menschen ist nicht unverrückbar, sondern verändert sich mit den Herausforderungen, die auf die Person zukommen und den Erfahrungen, die eine Person bei der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen macht

Kompetenz

- beschreibt die Fähigkeit einer Person, jetzt etwas Bestimmtes zu tun.

POTENZIALANALYSE: PROZESSDARSTELLUNG

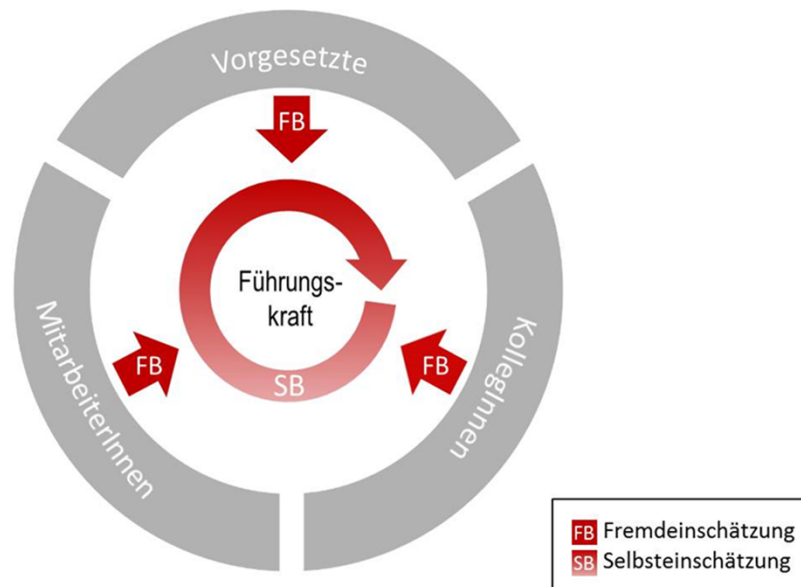


- Seit der Einführung wurden 100% der Führungspositionen mit Personen besetzt, die ihre Führungsbefähigung durch eine Potenzialanalyse belegt haben.
- Das Instrument wird neben dem Einsatz zur Personalauswahl auch zu Entwicklungszwecken eingesetzt.

INPLACEMENT

- Unterstützung der stellenverantwortlichen Führungskräfte bei der Erstellung von Einarbeitungsplänen für neue Führungskräfte
- Ziel: fachliche und soziale Integration

360°-FÜHRUNGSFEEDBACK



Realistischere Einschätzung der komplexen Führungssituation durch die Berücksichtigung von Selbstbewertung und Anforderungen verschiedener Rollen

Datenerhebung

- eigens entwickelte Fragebögen auf Basis des Anforderungsprofils

Datenrückmeldung

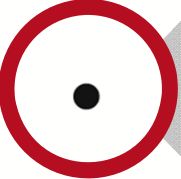
- Coach-Gespräch & moderierter Mitarbeiter-Workshop

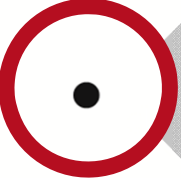
Umsetzung seit Juni 2015

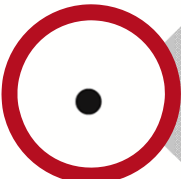
Evaluation des 1. Durchgangs

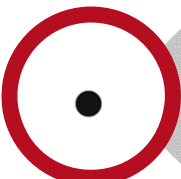
- Gesamtrücklaufquote: 91,2%
- Zufriedenheit mit Coach-Gespräch: 1,07
- Zufriedenheit mit Mitarbeiter-Workshop: 1,65

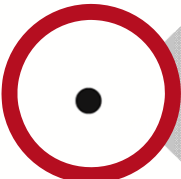
KLIMA-CHECK

- 

Impulsbefragung zum Umsetzungsstand der Leitlinien für Führung, Kommunikation & Zusammenarbeit (1x Jahr)
- 

Durchführung als eCard online oder als Papierpostkarte & freiwillige Teilnahme
- 

Anonyme Durchführung, d.h. Rückschlüsse auf Einzelpersonen sind nicht möglich
- 

Veröffentlichung des gesamtstädtischen Ergebnisses im Intranet & individuelle Ergebnisberichte (Anonymitätsgrenze)
- 

Fakultativ: Durchführung von Leitlinienworkshops, die auf die Themen Kommunikation & Zusammenarbeit fokussieren



KLIMACHECK

Wenden Ihrer Ansicht nach die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrem Arbeitsbereich umgesetzt?
 ja eher ja teils/teils eher nein nein

Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Umsetzung der Leitlinien in Ihrem Arbeitsbereich im Verlauf eines Jahres entwickeln?
 besser eher besser gleich/gleich eher schlechter schlechter

Hat sich seit der Einführung der Leitlinien für Sie in den Bereichen Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit etwas positiv verändert?
 ja eher ja teils/teils eher nein nein

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: männlich weiblich

Bitte geben Sie Ihre Fachbereichsnummer an. Diese finden Sie im Adressfeld des Briefumschlages.
 Fachbereich: ____

Ich möchte keine Angabe machen. Mein Fachbereich wird nicht übermit.

Strong vertraulich!

Rücksendeumschlag wird uns von der WUP GmbH geöffnet

Hauptpost

MENTORING & COACHING

Mentoring

- gibt Interessierten eine Einführung in die Methode,
- vermittelt Tandempaare und unterstützt das Matching,
- steht als Ansprechpartner im Verlauf des Mentoring-Prozesses zur Verfügung.

X Company Mentorship



HEIDELBERG

MANNHEIM²

MVV Energie



Coaching

- vermittelt professionelle, externe Coaches, die am besten zu den individuellen Anliegen der Coachees passen,
- behandelt alle Themen, die im Zusammenhang mit Coaching entstehen, vertraulich.

WEITERE INSTRUMENTE ZUR ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKULTUR

- Dialogformate & Kommunikation
- Kooperationszonen
- Aufstiegslehrgang
- Management Brevier für Führungskräfte
- ...



DIALOGFORMATE & KOMMUNIKATION

- Lenkungsausschuss (Entscheidungsgremium OB, Dez., Politik, GPR und GSV), 1x/Quartal
- Führungsklausur, Führungskreis und erweiterter Führungskreis (OB, Dez, Dienststellenleitungen)
- OB-Mitarbeiter-Dialog (30 zufällig ausgewählte Mitarbeiter), 1x/Quartal
- OB-Dialog mit den Personalräten, 3x/Jahr
- Mitarbeitermagazin Mannheim „magma“, 6x/Jahr



KOOPERATIONSZONE

- Analyse lokal verankerter, kulturell etablierter Routinemuster
 - z.B.: Informationsfluss, Entscheidungsfindungsprozesse, Praktiken der Arbeitsorganisation...
- Ziel: neue, effiziente Routinemuster einzuüben und zu etablieren
- Bezieht sich auf den ‚sozialen Raum‘
- Entwicklungs- und Qualifikationsarbeit erfolgt „Bottom up“ statt „Top Down“
- Kooperationszonenteilnehmer definieren ihren Entwicklungsprozess selbst
- Nicht Führung, sondern Kooperation steht im Zentrum

AUFSTIEGSLEHRGANG

- Berufsbegleitender Zertifikatsstudiengang „Führung und Management in der kommunalen Verwaltung“ (auf Masterniveau)
- Abschluss befähigt zu einer Tätigkeit im höheren Dienst
- Kooperationspartner: Hochschule der Wirtschaft für Management, Mannheim
- Turnus: in der Regel 1x/Jahr
- Curriculum – Module:
 - „Grundlage der Verwaltungslehre“ (optional)
 - „Management Skills“
 - „Public Management“
 - „Grundlagen der Öffentlichen Politik, Wirtschaft und des Öffentlichen Rechts“
 - „Wissenschaftliches Arbeiten“

MANAGEMENT-BREVIER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- Exklusive Zielgruppe: Dienststellen- und Abteilungsleitungen
- Erscheinungsweise: 1x/Jahr
- Vielfältige Seminarangebote zu den Themen Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, z.B.: „Moderne Führungsstile“; „Gesprächsführung in Konfliktsituationen“; „Personalentwicklung“; ...
- Spezielle Beratungsangebote z.B.:
„Workshopmoderation“ (u.a. Portfolio-Analysen);
„Effizienzsteigerung durch priMA“ (Prozessverbesserung in Mannheim);
„Wissenstransfers“; ...



FÜHRUNG IST KULTURENTWICKLUNG

Kontakt bei Rückfragen:

Dr. Liane Schmitt; liane.schmitt@mannheim.de; Tel. 0621–293–2907