

# Leitbild Führungskräfte

## Stadtverwaltung Speyer



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Oberbürgermeisters	Seite	2
<b>Leitbild für Führungskräfte:</b>		
A. Präambel der Projektgruppe	Seite	3
B. Darstellung der einzelnen Kompetenzkriterien		
I. Persönliche Kompetenz	Seite	5
II. Soziale Kompetenz	Seite	5
III. Fachliche Kompetenz	Seite	6
IV. Methodische Kompetenz	Seite	6
Zieldefinitionen	Seite	6
Personalführung	Seite	7
Methodik	Seite	8
V. Genderkompetenz	Seite	8
C. Führungsbeurteilung in der Mitarbeiterbefragung	Seite	10
D. Schlussfolgerungen der Projektgruppe	Seite	12
Leitbild-Diagramm	Seite	14
Impressum	Seite	15

# Vorwort des Oberbürgermeisters

Der Erfolg und das Ansehen unserer Verwaltung wird entscheidend von den Fähigkeiten und Leistungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt. Diese zu erhalten und zu fördern, ist eine wichtige Aufgabe unserer Führungskräfte. Hierzu zählen alle, die dauerhaft oder befristet Führungsaufgaben in Form von Personal-, Sach- oder Projektverantwortung wahrnehmen oder künftig wahrnehmen sollen. Da niemand als ideale Führungskraft geboren wird, ist ein Orientierungsrahmen mit der Festschreibung von Zielen hilfreich. Seine Vorgaben sollten nicht verordnet, sondern von den Beschäftigten selbst entwickelt werden.

Aus diesem Grunde hat sich eine Projektgruppe mit der Aufgabe beschäftigt, ein Leitbild für Führungskräfte zu erarbeiten. Sie hat im Sommer 2005 ihre Arbeit erfolgreich abgeschlossen. Mitgewirkt haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen der Verwaltung, der Personalrat und die Frauenbeauftragte. Externe Unterstützung erhielt die Arbeitsgruppe in einzelnen Sitzungen durch Dr. Dieter Beck von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Mit der Vorlage dieser Leitlinien haben wir unserem Konzept zur Verwaltungsmodernisierung einen weiteren wichtigen Baustein hinzugefügt. Es gilt jetzt, dieses Leitbild mit Leben zu füllen und in die Praxis umzusetzen. Dabei setzte ich darauf, dass künftig diese Richtlinien für Personalentscheidungen herangezogen werden. Außerdem kann dieses Leitbild praktische Hilfestellung für den Umgang mit den Beschäftigten geben.

Mein Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die durch Anregungen und konstruktive Kritik zur Erarbeitung dieses Leitbildes beigetragen haben.



Werner Schineller

## A. Präambel der Projektgruppe

Das Leitbild für Führungskräfte dient als Maßstab bei der Beurteilung und Auswahl von Führungskräften der Stadtverwaltung.

Maßstab

Der Einstieg in das Neue Steuerungsmodell stellte für die Stadtverwaltung Speyer den Aufbruch in den Umbau der klassischen Verwaltung in ein modernes öffentliches Unternehmen dar. Dazu gehört auch der Abbau unzeitgemäßer Hierarchiestrukturen früherer Amtsstuben.

Dies gelingt nur mit motivierten, leistungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich als wichtige Mitglieder dieses Unternehmens begreifen und deren Kompetenzen systematisch zu entwickeln sind. Führungskräfte müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein.

Vorbildfunktion

Mit der Fortschreibung des Personalentwicklungsplanes wurden die Weichen in Richtung eines mitarbeiterorientierten Personalmanagements gestellt. Das Leitbild für Führungskräfte wurde als Orientierung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt, die Führungsaufgaben wahrnehmen. Bei der Entwicklung dieses Leitbildes wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vom Juli 2003 mit berücksichtigt.

Von modernen Führungskräften werden, unter Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,

Kompetenzen

**Kompetenzen auf  
persönlicher, sozialer, fachlicher und methodischer Ebene**

erwartet.

Besondere Bedeutung hat auch die **Gender-Kompetenz** für die Umsetzung des Gleichstellungsgedankens zu finden.

Gender-Aspekt

Im Zusammenspiel mit den individuellen Merkmalen der einzelnen Führungskräfte soll das Leitbild die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung verbessern und dadurch zur Umsetzung der Grundidee des Neuen Steuerungsmodells beitragen. Ein weitgehend konfliktfreier innerbetrieblicher Ablauf führt nach außen zu einem bürgerorientierten, kundenfreundlichen Erscheinungsbild der Stadtverwaltung, das gegenseitige Zufriedenheit schafft.

Ziel:  
Kundenorientiertes  
Erscheinungsbild

## B. Kompetenzkriterien

### I. Persönliche Kompetenz

Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter/innen bewusst und sind ihnen gegenüber Vorbilder, an denen diese sich orientieren können. Sie schaffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch Übereinstimmung von eigenem Denken, Sprechen und Handeln und prägen in allem, was sie tun, die Einstellung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Sie verhalten sich dabei offen und fair in ihren Entscheidungen.

Führungskräfte können überzeugen und sind bereit, sich überzeugen zu lassen; sie können motivieren und die Arbeitszufriedenheit steigern. Sie sind auch fähig und bereit zur Selbstkritik.

Glaubwürdigkeit  
Vorbild  
Selbstkritik

### II. Soziale Kompetenz

Führungskräfte müssen Lob und Kritik unter Wahrung der Wertschätzung der Mitarbeiter/innen äußern. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, mit Fehlern, Konflikten und Kritik konstruktiv umzugehen. Dabei ermutigen und unterstützen sie ihre Mitarbeiter/innen, die Aufgaben eigenverantwortlich, selbständig und wirtschaftlich zu erfüllen. Als Personen mit Führungsverantwortung haben sie die Aufgabe, durch Kommunikation und Information ein Arbeitsklima zu schaffen, das die vertrauensvolle Zusammenarbeit fördert. Ebenso unterstützen und fördern sie die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit den Aufgaben der Verwaltung als Voraussetzung für gelebte Loyalität. Sie berücksichtigen nicht nur die berufliche Situation ihrer Mitarbeiter/innen, sondern auch deren persönliche Lebensumstände sowie die Unterschiedlichkeit der Geschlechter.

Lob und Kritik  
Kommunikation  
Loyalität

### III. Fachliche Kompetenz

Führungskräfte sollen über ein fundiertes Fachwissen in ihrem Bereich verfügen. Dabei ist nicht umfassendes Fach- und Detailwissen gefordert, sondern ein breites Basiswissen über die Vorgänge und Zusammenhänge im Aufgabengebiet. Weiterhin muss eine Führungskraft auch die Organisationsstrukturen kennen. Dies gilt für den eigenen Verantwortungsbereich ebenso wie für die anderen Aufgabenfelder innerhalb der Stadtverwaltung Speyer - und deren personelle Besetzung ("wer macht was?"). Das persönliche Wissen muss die Führungskraft dazu befähigen, fachliche Entscheidungen treffen zu können.

Fachwissen  
Zusammenhänge  
Entscheidungen treffen

### IV. Methodische Kompetenz

#### Zieldefinitionen

Eine Führungskraft muss die Ziele ihrer Verwaltungseinheit klar definieren und Aufgaben konkret zuweisen können. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss eindeutig erkennbar sein, welche Anforderungen der/die Vorgesetzte stellt. Dazu ist es unerlässlich, dass für alle Beschäftigten eine jeweils aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung erstellt und fortgeschrieben wird.

Arbeitsplatz  
beschreiben

Vorgesetzte müssen dabei durch ein kontinuierliches Qualitätsmanagement die Erfüllung der Aufgaben begleiten. Das heißt, dass im Team mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeitsabläufe zunächst **definiert**, im Prozess regelmäßig **kontrolliert** und ggf. **korrigiert** werden. Vorgehensweise und Ergebnisse sollen

Aufgabenerfüllung  
konstruktiv begleiten

**dokumentiert** werden. Das Gleiche gilt für die Vereinbarung neuer Ziele und Aufgaben innerhalb der Verwaltungseinheit.

## Personalführung

Ein wichtiges Instrument der Personalführung ist der ständige Informationsfluss zwischen den Beteiligten einer Verwaltungseinheit. Führungskräfte aller Verwaltungsebenen sollen möglichst regelmäßige Dienstbesprechungen durchführen, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planbar und verbindlich sind. Über das Ergebnis der Besprechung ist eine Dokumentation zu fertigen, die allen Angehörigen der Verwaltungseinheit zugänglich zu machen ist.

Dienstbesprechung

Allgemein müssen Informationen, die die Arbeitsabläufe im nachgeordneten Bereich beeinflussen können, von der Führungskraft weitergegeben werden; sowohl in Richtung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch in Richtung des übergeordneten Bereiches. Zurückhalten oder selektive Weitergabe solcher Informationen sind zutiefst unkollegial.

Informationsweitergabe

Wo immer möglich, sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Führungskraft in den Prozess eingebunden werden und ihr Sachverstand in Entscheidungen einfließen. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass das Personal möglichst entsprechend der jeweils persönlichen Eignung und Neigung im Arbeitsablauf eingesetzt wird. Dies setzt voraus, dass die Führungskraft die individuellen Stärken und Schwächen der Kolleginnen und Kollegen kennt.

Prozesseinbindung

Vorgesetzte müssen Vertrauen in die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Ein Vertrauensvorschuss wirkt motivierend, setzt aber voraus, dass der nachgeordnete Bereich auch befähigt

Vertrauensvorschuss



wird, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Kontrolle bis ins Detail und gängelnder Führungsstil hingegen wirken demotivierend und lähmen den Arbeitsprozess. Eine Rückmeldung der Arbeitsergebnisse ist ein wichtiges Arbeitsinstrument für Vorgesetzte. Dazu gehören insbesondere Lob und ggf. konstruktive Kritik.

## Methodik

Führung erfordert auch Methodenkompetenz im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Führungskräfte müssen über ein Repertoire verfügen, **wie** Situationen optimal zu moderieren sind und dieses auch einsetzen. Gesprächsführung, Strukturierung von Diskussionen - auch in der Konfliktlösung, Zielfindung, Aufgabenverteilung, Zusammenfassung von Ergebnissen, Präsentation - einschließlich geeigneter Visualisierungsmöglichkeiten sind dafür beispielhafte Einsatzgebiete.

Methodenkompetenzen

## V. Genderkompetenz

Genderkompetenz bedeutet, bei allen Planungen und Arbeitsabläufen die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.

Frauen sind anders,  
Männer auch!

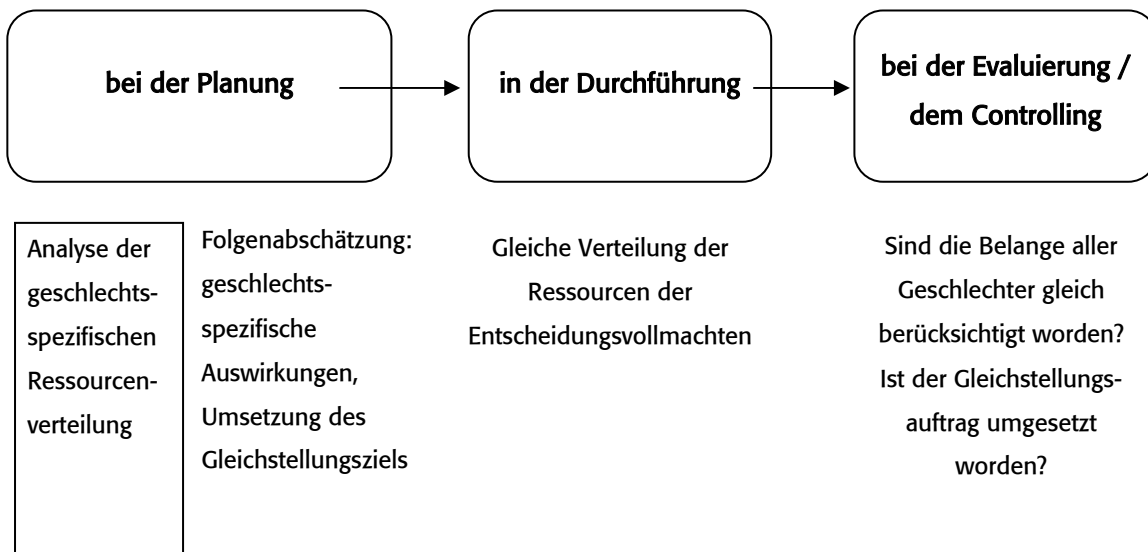
Besonders für die Führungskräfte gilt es, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln sowie eingefahrene Denkstrukturen und Rollenmuster gegebenenfalls zu verlassen.

Dieses „neue Denken“ soll die Führungskräfte befähigen, geschlechtsspezifische Auswirkungen ihres Handelns zu erkennen und in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

Auswirkungen  
erkennen

Ziel ist, dass die Führungskraft, nachdem sie die Situation von Frauen und Männern in den vielen verschiedenen Zielgruppen der Verwaltung in den Blick genommen hat, dort ansetzt, wo es erkennbare Nachteile für ein Geschlecht gibt. Dies gilt sowohl für die internen wie auch für die externen Aufgabenbereiche.

**Gender Mainstreaming in allen  
Politik- und Handlungsfeldern**



## C. Mitarbeiterbefragung

Die, ebenfalls aus dem Personalentwicklungsplan abgeleitete, Mitarbeiterbefragung erschien der Projektgruppe im Zusammenhang mit der Ausarbeitung dieses Leitbildes als ausgezeichnetes Werkzeug, um innerhalb der Stadtverwaltung einen Soll-Ist-Vergleich abzufragen, wie die herausgearbeiteten Kompetenzbereiche in der Praxis von den Beschäftigten beurteilt werden.

Soll-Ist-Zustand  
Führung

Das Ergebnis der Befragung vom Sommer 2003 zeichnet bei 417 abgegebenen Fragebögen insgesamt ein recht positives Bild zum Thema Führungsverhalten in der Verwaltung. 59 % der Befragten äußerten sich insgesamt positiv, davon zufrieden (33 %) bzw. eher zufrieden (26 %). Dabei wurde vor allem hervorgehoben, dass die/der unmittelbare Vorgesetzte immer ansprechbar ist, die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schätzen weiß, die Erwartungen und Arbeitsziele gut verdeutlichen kann und Verantwortung überträgt, wo dies möglich ist. Auch die Bereiche eigenständige Entscheidungsspielräume, Informationsfluss und persönliche Rückendeckung wurden allgemein überdurchschnittlich positiv beurteilt.

Überwiegend  
positiv

Am wenigsten ausgeprägt sind die Einschätzungen zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das eigene Engagement der Führungskräfte, die Beteiligung an wichtigen Entscheidungen und der unmittelbare Einbezug in wichtigen externen Besprechungen.

Fehlendes Engagement

Die qualitative Auswertung des Fragebogens, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **in eigenen Worten als freier Text** zum Thema "Stadtverwaltung Speyer - Heute und in Zukunft" äußern konnten, zeigt jedoch mit 97 Anmerkungen zum Bereich "Führung" bei 84 negativen Rückmeldungen bezüglich des Führungsverhaltens

Defizite im  
Führungsverhalten

der Vorgesetzten in der Auswertung auch, dass aus der Sicht eines Teils der nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenbar doch noch Defizite auf der Führungsebene gesehen werden.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass dort neben einer allgemeinen Unzufriedenheit mit den Führungskräften vor allem die unmittelbare Einflussnahme der politischen Ebene genannt wird. Aus Sicht der Projektgruppe bleibt jedoch auch festzustellen, dass vor allem eine fehlende klare Führungslinie, die mangelnde Rückendeckung durch die Vorgesetzten und die mangelhafte Anerkennung der eigenen Arbeit von diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hier als Kritikpunkte genannt werden.

Politische  
Einflussnahme

In der Zufriedenheitsstatistik zeigte sich, dass jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (< 25 Jahre) zufriedener sind als ältere. Gleiches gilt für befristet Beschäftigte gegenüber den unbefristet Beschäftigten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mehr als 15 Jahre in einer Abteilung arbeiten, zeigen die geringste Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten.

In der Sekundäranalyse der Mitarbeiterbefragung, die durch das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften unter Leitung von Herrn Priv. Doz. Dr. Beck unter Gender-Mainstream-Aspekten im Dezember 2003 durchgeführt wurde, zeigten sich insgesamt hinsichtlich der Zufriedenheit des Personals der Stadtverwaltung Speyer mit den Vorgesetzten keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, wobei durchweg unter den weiblichen Beschäftigten etwas bessere Werte ausgewiesen sind. Erwähnenswert sind dabei die Bereiche Lob bei guter Arbeit, Einbeziehung in die Arbeitsplanung und Kontinuität bei getroffenen Absprachen, in denen weibliche Beschäftigte doch deutlich zufriedener sind als ihre männlichen Kollegen. Insgesamt liegt die Zufriedenheit aller Bediensteten im Bereich von 3,6 (m) bzw. 3,7 (w) auf einer Skala von maximal 5 erreichbaren Punkten (4 = eher zufrieden)

Geschlechtsspezifisch  
geringe Abweichungen

## D. Schlussfolgerungen

Der Projektgruppe ist bewusst, dass es nicht genügt, ein Leitbild lediglich auszuarbeiten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Hand zu geben. Es muss auch angewendet und gelebt werden, um die bei der Mitarbeiterbefragung aufgezeigten Defizite zu korrigieren und damit zu einer Verbesserung der Führungsqualität im Unternehmen Stadt zu führen.

Leitbild leben!

Deshalb ist es wichtig, dieses Leitbild innerhalb des Beurteilungswesens als wesentliches Element einfließen zu lassen. Ein beruflicher Aufstieg von Führungskräften sollte konsequenterweise nur möglich sein, wenn diese den aufgestellten Kriterien gerecht werden.

Beurteilungselement

Somit ist auch bei externen und internen Stellenbesetzungen mit Führungsverantwortung das Leitbild wesentlicher Bestandteil des Anforderungsprofils. Im Hinblick auf die bevorstehenden Novellierungen des Tarif- und des Beamtenrechts kommt den Kriterien zunehmende Bedeutung zu.

Stellenbesetzungen

Ferner dient dieses Leitbild als Instrument für Führungskräfte und solche, die es werden wollen, um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und den Stand der persönlichen Entwicklung selbst einordnen zu können.

Selbsteinschätzung

Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Führungsverantwortung wird eine kontinuierliche Weiterbildung erwartet. Neben der fachlichen Qualifizierung sind auch methodisch-didaktische und fachbereichsübergreifende Fortbildungsthemen wichtig, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Darüber hinaus sollte auch die allgemeine gesellschaftliche Bildung forciert und gefördert werden.

Weiterbildung als Führungsauftrag

Die Teilnahme an hausinternen und externen Weiterbildungsmaßnahmen muss für alle Führungspersonen verbindlich sein. Sie müssen dabei eine initiative Haltung zeigen und sich aktiv für die Informationsgewinnung interessieren.

Für die Projektgruppe ist die Feststellung wichtig, dass das vorliegende Leitbild für Führungskräfte Gültigkeit für alle Leitungsebenen in der Verwaltung, bis hin zu den politischen Verantwortungsträgern, haben soll.

Verbindlichkeit

# Leitbild Führungskräfte

## Präambel

- Unternehmensgedanke Stadt - Neue Steuerung
- Mitarbeiterorientiertes Personalmanagement
- Kompetenzbereiche
- Maßstab für Beurteilung und Auswahl von FK

## Soziale Kompetenz

- Lob - Kritik unter Wahrung der Person
- Unterstützen und Ermutigen
- Arbeitsklima schaffen
- Identifikation fördern

## Persönliche Kompetenz

- Glaubwürdigkeit - Vorbildfunktion
- offen und fair in Entscheidungen
- persönliche Lebensumstände erkennen / Geschlecht
- Überzeugung / Selbstkritik vermitteln

## Fachliche Kompetenz

- umfassendes Basic-Wissen
- Kenntnis der Organisationsstruktur
- "Entscheider" sein / werden

## Methodische Kompetenz

- Klare Aufgabenzuordnung / Arbeitsplatzbeschreibung
- Controlling (im Team)
- Besprechungen
- Informationsfluss
- Mitarbeiter/innen in Prozess einbinden
- Vertrauen in Mitarbeiter/innen
- Methodikrepertoire haben / anwenden

## Gender-Kompetenz

- Folgenabschätzung: geschlechtsspezifische Auswirkungen, Umsetzung des Gleichstellungsziels

Ergebnis der  
Mitarbeiter-  
befragung 2003

**Soll** = Idealvorstellung  
Leitbild-Kompetenzkriterien der PG  
**Ist** = Beurteilung  
Lage aus Sicht der Mitarbeiter/innen

## Führungskräfteleitbild =

- wesentliches Element des Beurteilungswesens
- Maßstab für berufliches Weiterkommen
- Bestandteil des Anforderungsprofils bei Stellenbesetzungen
- Instrument der Selbsteinschätzung
- Verpflichtung zur aktiven, kontinuierlichen Fortbildung
- Verbindlichkeit für alle Leitungsebenen

## **Impressum:**

**Herausgegeben von der**

Stadtverwaltung Speyer  
Maximilianstraße 100  
67346 Speyer

**Mitglieder der Projektgruppe**

Ute Brommer  
Martin Flörchinger  
Reinhold Gehres  
Christel Hamleser-Kunz  
Sabine Knutas  
Ernst Müller  
Thomas Zander

**Ferner wirkten mit**

Inge Trageser-Glaser

Petra Berzel  
Robert Heidt  
Patrizia Holländer  
Volker Klein  
Katrin Somburg

**Druck**

Hausdruckerei der  
Stadtverwaltung Speyer

**Redaktionsstand**

Mai 2005