



BAYERISCHER INNOVATIONSRING
PILOTPROJEKT „VERWALTUNGSREFORM“
DES BAYERISCHEN LANDKREISTAGS

BAYERISCHER LANDKREISTAG

EMPFEHLUNGEN

ZUR

FÜHRUNGSKRÄFTE- ENTWICKLUNG

IN DEN LANDRATSÄMTERN

2., vollständig überarbeitete Fassung 2012

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de



Vorbemerkung	3
1 Grundsätzliches zur Führungskräfte-Entwicklung	4
1.1 Was ist Führung?	4
1.2 Wer ist Führungskraft?	4
1.3 Was ist Führungskräfte-Entwicklung?	4
1.4 Welche Ziele verfolgt die Führungskräfte-Entwicklung?	5
1.5 Welche Fragen zur Führungskräfte-Entwicklung treten immer wieder auf?	5
2 Eckwerte und Rahmenbedingungen	6
2.1 Welche Werte prägen Führung heute?	6
2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen	6
2.3 Wie gewinne ich Führungskräfte?	7
2.3.1 Interne Besetzung	7
2.3.2 Externe Besetzung	7
2.3.3 Wechselbereitschaft	8
2.4 Dienst- und Tarifrecht	8
2.5 Informationsmanagement	9
3 Prozessgestaltung zur Führungskräfte-Entwicklung	11
3.1 Wie wird für das Thema „Führung“ sensibilisiert?	11
3.2 Wie motiviere ich Führungskräfte, sich mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinanderzusetzen?	12
3.3 Wie wird Führung in die Praxis umgesetzt?	13
3.4 Wer ist Motor der Führungskräfte-Entwicklung?	14
3.5 Wie kann über das Thema „Führungskräfte-Entwicklung“ informiert werden?	14
4 Instrumente zur Führungskräfte-Entwicklung	16
4.1 Das Führungskräfte-Feedback	17
4.2 360°-Feedback	22
4.3 Das Förderseminar mit AC-Methode (Förder-AC)	22
4.4 Ausblick auf Umsetzungs-Instrumente	23
5 Anreizsysteme/Konsequenzen	24
5.1 Anreizsysteme	25
5.2 Konsequenzen	25
Anlagen	27
Anlage 1a: Schaubild Muster-Anforderungsprofil für Führungskräfte an den Landratsämtern	27
Anlage 1b: Muster-Anforderungsprofil für Führungskräfte an den Landratsämtern	28
Anlage 2: Praxisbeispiel in Anlehnung an die Beschreibung der Führungsaufgaben im Landratsamt Erding	31
Anlage 3: Praxisbeispiel Führungsleitlinien des Landratsamts Freising	33
Anlage 4: Praxisbeispiel Führungskräfte-Entwicklungskonzept des Landratsamts Miltenberg	34
Anlage 5: Muster-Fragebogen zum Führungskräfte-Feedback	35
Anlage 6: Empfehlungen zur Durchführung und Nachbereitung des Führungskräfte-Feedbacks	38

Impressum:**Herausgeber:**

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon (089) 286615-0

Telefax (089) 282821

info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Johannes Reile
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Sebastian Weiss OHG
Werftstraße 11
94469 Deggendorf

Vorbemerkung

Im Jahr 2000 hat ein überörtliches Arbeitsteam mit Vertretern der Landratsämter Rottal-Inn, Neustadt a.d. Waldnaab, Schwandorf, Kronach, Bamberg, Nürnberger Land, Roth, Miltenberg und Oberallgäu die 1. Fassung der „Empfehlung zur Führungskräfte-Entwicklung in den Landratsämtern“ erarbeitet. Seither haben zahlreiche Landratsämter diese Empfehlungen aufgegriffen und Elemente daraus umgesetzt.

Die seither vorliegenden Praxiserfahrungen hat die Projektgruppe „Personalentwicklung und Führung“ unter der Leitung von Herrn Landrat Armin Kroder, Landkreis Nürnberger Land, zum Anlass genommen, die „Empfehlung zur Führungskräfte-Entwicklung in den Landratsämtern“ zu überarbeiten und den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Der Projektgruppe gehören die Landkreise Cham, Erding, Freising, Haßberge, Nürnberger Land, Oberallgäu und Würzburg an.

Nachdem bereits die 1. Fassung der Empfehlungen alle Grundlagen für eine gute Führungskräfte-Entwicklung aufgezeigt hat, war keine grundlegende Überarbeitung erforderlich. Vielmehr richtete sich der Fokus der Projektgruppe auf Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele, um die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu erleichtern. Hierzu wurden insbesondere

- die Empfehlungen zum Führungskräfte-Feedback neu gefasst und um ein Fragebogen-Muster ergänzt (Kapitel 4.1 sowie Anlagen 5 und 6),
- das Muster-Anforderungsprofil für Führungskräfte überarbeitet (Anlage 1) und
- Praxisbeispiele für Führungsaufgaben (Anlage 2) sowie für Führungsleitlinien (Anlage 3) beigefügt.

Die geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Neues Dienstrecht) wurden bei der Überarbeitung ebenso berücksichtigt wie der mit Landräteinfo vom 12.03.2008 herausgegebene Mustergeschäftsverteilungsplan für die Landratsämter in Bayern.

Darüber hinaus wurde die Rolle der Führungskräfte auch vor dem Hintergrund beleuchtet, dass sich der Behördenalltag im vergangenen Jahrzehnt grundlegend gewandelt hat. Neue Aufgaben (z.B. SGB II) sind hinzugetreten, Strukturen haben sich geändert (z.B. Einsatz der EDV, Implementierung betriebswirtschaftlicher Ele-

mente) und neues Denken (Stichwort Kundenorientierung) hat Einzug gehalten. In diesem Kontext müssen die Führungskräfte heute größere Einheiten lenken und auch den gestiegenen Erwartungen ihrer zunehmend besser qualifizierten Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf deren Perspektiventwicklung gerecht werden.

Die nunmehr vorliegende 2. Fassung der „Empfehlungen zur Führungskräfte-Entwicklung“ ist – wie die 1. Fassung auch – als Teil der Personalentwicklung im Gesamtkontext der Verwaltungsmodernisierung zu sehen. Führungskräfte nehmen in diesen Reformprozessen eine bedeutende Rolle ein; sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen und die Mitarbeiter/-innen überzeugen und mitnehmen. Es ist daher wichtig, dieses Bewusstsein bei den Führungskräften zu stärken und sie für die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben in besonderer Weise zu qualifizieren. Die „Empfehlungen zur Führungskräfte-Entwicklung“, die je nach Bedarf und Schwerpunkt an die örtlichen Verhältnisse anzupassen sind, dienen hierbei als Hilfestellung.

1 Grundsätzliches zur Führungskräfte-Entwicklung

Vor dem Einstieg in die inhaltliche Darstellung sind die verwendeten Fachbegriffe „Führung“ und „Führungskraft im Landratsamt“ zunächst grundsätzlich zu definieren.

1.1 Was ist Führung?

Führung ist das Verhalten, mit dem zielorientiert auf die MitarbeiterInnen eingewirkt wird, um deren Leistung und Zufriedenheit zu steigern (Wolf/Draf, Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung, S. 58 ff., München, Kommunalverlag, 5. Auflage 1999).

1.2 Wer ist Führungskraft?

Führungskraft ist eine Person, der mindestens ein(e) MitarbeiterIn zugeordnet ist **und** die ...

... organisatorische und personelle Entscheidungen treffen kann

... verantwortlich Anweisungen geben kann

... disziplinarische Entscheidungen treffen kann (z.B. Abmahnungen, Beförderungen, ...)

Für die Einstufung als Führungskraft reicht mindestens eines dieser drei Kriterien.

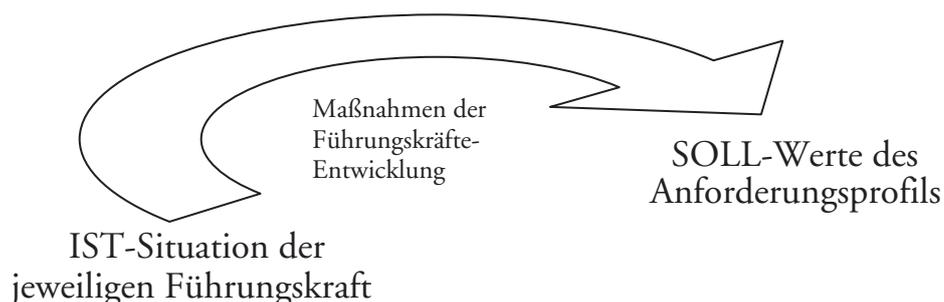
Konkret bedeutet dies für ein Landratsamt, dass in der Regel zum **Kreis der Führungskräfte**

- die Landrätin/der Landrat,
- GeschäftsbereichsleiterInnen (bzw. AbteilungsleiterInnen),
- FachbereichsleiterInnen (bzw. SachgebietsleiterInnen),
- ArbeitsbereichsleiterInnen,
- ggf. weitere Führungskräfte (z.B. Hausmeister)

und jeweils deren StellvertreterInnen zählen. Aus diesem großen Kreis kann jeweils der Kreis der oberen Führungsebene abgeleitet werden.

1.3 Was ist Führungskräfte-Entwicklung?

Die Führungskräfte-Entwicklung mit ihren vielfältigen Maßnahmen stellt den **Weg vom Ist-Zustand zu den Sollwerten**, wie sie im Anforderungsprofil für Führungskräfte definiert werden (vgl. das Muster in Anlage 1), dar:





1.4 Welche Ziele verfolgt die Führungskräfte-Entwicklung?

Die Führungskräfte-Entwicklung orientiert sich an den im Anforderungsprofil enthaltenen Soll-Vorstellungen und strebt als wesentliches Ziel die ständige Verbesserung der Arbeits- und Führungsverhältnisse im Landratsamt an. Sie leistet damit ihren Beitrag bei der Erreichung der generellen Zielsetzungen im Bereich der Führung:

- Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitsleistung (Effektivität und Effizienz)
- Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen

1.5 Welche Fragen zur Führungskräfte-Entwicklung treten immer wieder auf?

Bestimmte **grundsätzliche Fragestellungen** treten immer wieder auf:

- Warum ist Führungskräfte-Entwicklung überhaupt notwendig?
- Was ist Führungskräfte-Entwicklung?
- Wer ist für die Entwicklung eines Führungskräfte-Entwicklungskonzeptes zuständig, wer ist dabei eingebunden?
- Was erwarten wir von diesem Konzept?
- Wie ist der zeitliche Ablauf?
- Wie lange dauert es, bis Erfolge/Veränderungen bei den Führungskräften zu erwarten sind (keine falschen Hoffnungen wecken, dass sich in kürzester Zeit alles verändert)?
- Welche Instrumente (z.B. Führungskräfte-Feedback etc.) werden eingesetzt und wie funktionieren sie?
- Was passiert, wenn Führungskräfte sich nicht ändern können/wollen (Konsequenzen)?

Das Papier will auf die genannten Fragen in diesem und den folgenden Kapiteln Antworten geben.

Empfehlungen:

- Die begleitende Informationsarbeit ist je nach Bedarf und Schwerpunkt an die örtlichen Verhältnisse anzupassen.
- Als ein wesentlicher Faktor für einen erfolgreichen Prozess zur Führungskräfte-Entwicklung ist die aktive Mitwirkung der Landrätin/des Landrats herauszustellen.
- Der Prozess wird in der Regel nicht sofort Erfolge sichtbar machen; ein langer Atem ist notwendig!

2 Eckwerte und Rahmenbedingungen

Eckwerte und Rahmenbedingungen ergeben sich in folgenden **Bereichen**:

- Stellenwert der „Führung“, Kapitel 2.1, S. 6.
- Organisatorische Rahmenbedingungen, Kapitel 2.2, S. 6 f.
- Gewinnung von Führungskräften, Kapitel 2.3, S. 7 f.
- Dienst- und Tarifrecht, Kapitel 2.4, S. 8 f.
- Informationsmanagement, Kapitel 2.5, S. 9 f.

Anhand dieser Eckwerte und Rahmenbedingungen der Führungskräfte-Entwicklung wird der notwendige **Weg vom derzeitigen Ist-Zustand zu den beabsichtigten Sollwerten** deutlich.

2.1 Welche Werte prägen Führung heute?

Ist

Die Führungskraft ist derzeit oft zu stark in die Sachbearbeitung eingebunden, für Führungsaufgaben bleibt oftmals zu wenig Zeit. Dagegen haben viele Mitarbeiterbefragungen gezeigt, dass aus Sicht der MitarbeiterInnen oftmals ein Nachholbedarf bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben besteht.

Hoher Stellenwert

- Fachwissen („ObersachbearbeiterIn“)
- Engagement/ Einsatz
- Kontinuität des Bewährten

Niedriger Stellenwert

- Personalführung („Führung ist Ehrenamt“)
- Zielplanung
- Steuerung
- Abschätzung der Konsequenzen von Entscheidungen
- Wirtschaftlichkeit und Ressourcenplanung
- Delegation

Soll

Die Führungskräfte-Entwicklung (mit den Soll-Anforderungen einer Führungskraft, vergleiche Anlage 1) als Teil der gesamten Personalentwicklung soll der Führung generell einen höheren Stellenwert einräumen. Dies muss von der Landrätin/dem Landrat getragen und vorgelebt werden. Dazu zählt auch, dass die einzelnen Führungskräfte offiziell ausreichend Zeit für Führung erhalten.

2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen

Ist

Derzeit liegt oft eine stark unterschiedliche Leitungsspanne in den Ämtern vor. Leitungs- und Führungsaufgaben sind oft nicht klar definiert.

Soll

Als Soll-Vorstellung muss die Führungskraft die zur Wahrnehmung ihrer Leitungs- und Führungsaufgaben notwendigen Kompetenzen sowie die dazu erforderliche Zeit erhalten. Allgemeingültige Aussagen zu der Frage, wie hoch der



Anteil der Arbeitszeit einer Führungskraft für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben sein sollte, lassen sich nur schwer treffen, da der notwendige Zeitanteil für Führungsaufgaben insbesondere von der

- inhaltlichen Komplexität der Aufgaben,
- der Breite des Aufgabenspektrums,
- der Entscheidungsbefugnisse der unterstellten MitarbeiterInnen,
- der Art der Koordination der unterstellten MitarbeiterInnen (Anweisungen im Einzelfall und/oder standardisiert, z. B. bei Routineaufgaben) und
- dem Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen abhängt.

Als Orientierungsgröße kann jedoch gelten, dass in der Regel nicht mehr als 15 MitarbeiterInnen unmittelbar einer Führungskraft unterstellt sein sollten.

Verbindliche Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sowie eine Definition von Führungsaufgaben (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 2) schaffen klare Voraussetzungen, geben Handlungssicherheit und unterstützen bei der Bemessung der Führungsspanne. Die praktische Umsetzung der Führungsgrundsätze und -aufgaben ist durch (übergeordnete) Vorgesetzte zu begleiten und zu kontrollieren. Um die Qualifizierung der Führungskräfte zu gewährleisten, muss das Thema „Führung“ grundsätzlich als wichtiges Thema der Fortbildung verstanden werden.

2.3 Wie gewinne ich Führungskräfte?

Die Personalgewinnung erfolgt entweder aus dem Haus oder durch externe Besetzungen. Insbesondere bei der internen Besetzung ist die Wechselbereitschaft von Führungskräften zu beleuchten.

2.3.1 Interne Besetzung

Ist

Die Funktion einer Geschäftsbereichs- bzw. Abteilungsleitung wird derzeit, wenn überhaupt, nur bei der Leitung des Geschäftsbereichs bzw. der Abteilung „Zentrale Angelegenheiten“ intern besetzt.

Soll

- Bessere Information und verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten (z.B. Angestelltenlehrgang II, Aufstieg in höhere Qualifikationsebene)
- Auswahl mit geeigneten Instrumenten über das Anforderungsprofil für Führungskräfte (allgemeine Kompetenzen, Sozialkompetenz, Fachkompetenz, vgl. das Muster in Anlage 1) ==> Führungsqualitäten müssen zu den Auswahlkriterien zählen!
- Förderung der vorhandenen MitarbeiterInnen durch Qualifizierung in Sozialkompetenzen und allgemeinen Kompetenzen.

2.3.2 Externe Besetzung

Ist

Herauszuheben ist die bisherige Zuweisung von juristischen Staatsbeamten/-innen durch den Freistaat Bayern, verbunden mit der automatischen (obwohl rechtlich nicht zwingenden) Zuweisung von Führungspositionen unabhängig von den Führungskompetenzen der Person. Dies führt zum Teil zu fehlender Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen und zur Verschwendung von Ressourcen (bei häufigem Wechsel).

Bei der Einstellung von Beamtenanwärtern/-innen kommt der Platzziffer im Ausleseverfahren eine hohe Bedeutung zu; weitere Kriterien spielen oftmals eine untergeordnete Rolle.

Soll

- Kommunalisierung der Staatsbeamten/-innen in den Landratsämtern.
- Bis dorthin: Bessere (auch praktische) Vorbereitung der juristischen Staatsbeamten/-innen.
- Bessere Einarbeitung in Führungsaufgaben (z.B. durch Coaching/Patenschaften am Landratsamt).
- Maßnahmen, um das Image zu verbessern (Vorteile des öffentlichen Dienstes besser darstellen) und Barrieren abzubauen (auch Hemmschwellen des Besoldungs- und Tarifrechts).
- Verstärkte Berücksichtigung weiterer Kriterien neben der Platzziffer bei der Einstellung von Beamtenanwärtern/-innen.

2.3.3 Wechselbereitschaft

Ist

Derzeit werden Organisationseinheiten (z.B. Sachgebiete) oft sehr lange von einer Führungskraft betreut. Freiwillige Angebote zur Rotation werden kaum angenommen. Eine nicht vorhandene Veränderungsbereitschaft führt selten zu Konsequenzen für die Führungskräfte.

Soll

Im Hinblick auf Führungsaufgaben sind als Soll-Vorstellung Erfahrungen in verschiedenen Fachbereichen anzustreben. Insbesondere sind für Querschnittsaufgaben in der Landkreisverwaltung (z.B. Finanzverwaltung, Geschäftsleitung, Hauptverwaltung) vielfältige Erfahrungen der StelleninhaberInnen äußerst empfehlenswert. Die Wechselbereitschaft (z.B. nach der Methode der „job rotation“) sollte zur grundsätzlichen Linie im Haus werden. Die Offenheit von Führungskräften zum Wechsel auf andere Stellen sollte deshalb auch im Anforderungsprofil für Führungskräfte (vgl. das Muster in Anlage 1) enthalten sein.

Durch eine konsequente Ausschreibung aller Stellen können wechselwillige Führungskräfte ihre Veränderungsbereitschaft dokumentieren, was auch in der Beurteilung berücksichtigt werden sollte. Durch die Schaffung einer (Führungs-) Kultur im Landratsamt werden neue Herausforderungen (z.B. die Übernahme anderer Funktionen) eher als Chance gesehen. Dazu müssen grundsätzlich alle Führungspositionen auch revidierbar sein.

2.4 Dienst- und Tarifrecht

Ist

Das jetzige System mit seinen Regelungen u.a. zu Bezahlung, Arbeitszeit, Beförderungen etc. ist gekennzeichnet von vielen Unterschieden für Beamte/-innen und Beschäftigte sowie für Kreis- und Staatspersonal. Als **bestehende Probleme** sind beispielsweise zu nennen:

- Verschiedene Entlohnungssysteme (Besoldung, Vergütung)
Die Höhe richtet sich bei Beschäftigten nach den abstrakten und teilweise veralteten Funktionsmerkmalen der Stelle bzw. bei Beamten/-innen nach der eingeschlagenen Laufbahn und dem Dienstalter.
- Leistungsorientierung
Es bestehen große Unterschiede bei den Systemen zur Gewährung finanzieller Anreize wie Leistungsstufen und Leistungsprämien bei Beamten/-innen von Staat und Kreis sowie dem Leistungsentgelt für die Tarifbeschäftigten der Kommunen. Der für die Beschäftigten der Länder geltende TV-L sieht kein Leistungsentgelt vor.
- Arbeitszeit
Die Arbeitszeiten der Beschäftigten (derzeit 39 Wochenstunden) weicht von der im Beamtenbereich geltenden Wochenarbeitszeit ab (derzeit \geq 40 Wochenstunden). Allerdings wird die Arbeitszeit der Beamten/-innen nun schrittweise wieder auf durchschnittlich 40 Wochenstunden zurückgeführt, sodass die Diskrepanz geringer wird.
- Leistungseinschätzungen
Es besteht eine Beurteilungspflicht bei Beamten/-innen alle 4 Jahre; bei Beschäftigten erfolgt eine Rückmeldung zur Leistung jährlich im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung. Die Kriterien und Vorgaben beider Systeme



sind teilweise sehr unterschiedlich und die Ergebnisse deswegen nicht oder nur schwer vergleichbar, was bei Auswahlentscheidungen große Probleme bereiten kann.

- Urlaubsübertragung
Es bestehen unterschiedliche Fristen für die Urlaubsübertragung nach UrlV und TVöD. Die Möglichkeit, Urlaub über mehrere Jahre anzusparen, steht nur Beamten/-innen offen.
- Auswahlverfahren
Die Auswahl des Beamtennachwuchses der 2. und 3. Qualifikationsebene muss derzeit ganz überwiegend aufgrund der erreichten Platzziffer im LPA-Auswahlverfahren erfolgen; bei der Auswahl von Auszubildenden sind andere Kriterien entscheidend.
- Entlohnung im Krankheitsfall
Beschäftigte erhalten bei Krankheit für 6 Wochen volle Entgeltfortzahlung und anschließend für einen begrenzten Zeitraum ergänzend zum Krankengeld einen Krankengeldzuschuss. Die Dienstbezüge im Beamtenbereich entfallen bei Krankheit erst bei erfolgter Versetzung in den Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit.
- Streikrecht
Ein Streikrecht zur Durchsetzung von Forderungen steht nur Beschäftigten zu.
- Altersgrenze
Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten und Altersgrenzen für den Eintritt in Ruhestand oder Altersteilzeit.
- Versorgung/Rente
Auch hier bestehen Unterschiede bei der Höhe sowie der Steuerpflicht.

Soll

Als **Soll-Vorstellungen** sind zu nennen:

- Eine **Harmonisierung der Personalsysteme** für alle MitarbeiterInnen des öffentlichen Dienstes würde Vieles vereinfachen. Als zusätzlicher, auf Landesebene in Bayern notwendiger Beitrag zur Beseitigung von Ungleichbehandlungen ist die (vom Bayer. Landkreistag und Bayerischen Innovationsring geforderte) Kommunalisierung des staatlichen Personals an den Landratsämtern zu nennen.
- Bisherige Möglichkeiten zur leistungsgerechten Bezahlung werden zu wenig ausgeschöpft. Dazu zählt auch, dass die Vergütung/Besoldung **entsprechend der Leistung konsequent nach oben und nach unten** angepasst wird. Auf die nachfolgend genannten, bereits jetzt **bestehenden Möglichkeiten** wird beispielhaft hingewiesen:
 - Konsequente Anwendung des bestehenden Systems der finanziellen Anreize (Leistungsentgelt und vorzeitiges Vorrücken in die nächste Stufe im Tarifbereich sowie Leistungsstufen und Leistungsprämien bei Beamten/-innen)
 - Bevorzugte bzw. gehemmte Berücksichtigung bei Beförderungen,
 - Zulassung von Beamten/-innen zum Aufstieg sowie Zulassung von Beschäftigten zu Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. AL II),
 - Abmahnungen, Änderungskündigungen, Kündigungen bei Beschäftigten,
 - Einleitung von Disziplinarmaßnahmen bei Beamten/-innen (wenn das Disziplinarrecht dies zulässt und dienstliche Belange dies erfordern).

2.5 Informationsmanagement

Ist

Derzeit herrscht oft selbst innerhalb einer Behörde eine sehr unterschiedliche Praxis im Umgang mit Informationen bzw. bei der Informationsweitergabe.

Die Informationsversorgung erfolgt zum Teil noch bedarfsunabhängig durch Postumlauf von Zeitschriften und Gesetz- und Verwaltungsblättern, durch entsprechende Fachliteratur und durch Anfragen bei anderen Stellen.

Problematisch ist es aufgrund flexibler Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Telearbeit etc.) oftmals, alle MitarbeiterInnen auf dem gleichen Informationsstand zu halten.



Soll

Dem Wissenstransfer ist ein hoher Stellenwert einzuräumen. Die Weitergabe von Wissen erleichtert die Verfolgung gemeinsamer Ziele und bringt eine Entlastung von der sonst unvermeidlichen Informationsflut. Elektronische Medien (E-Mails, zentrale Laufwerke, Dokumentenmanagementsysteme etc.) werden das „Handwerkszeug“, um

- Informationen zeit- und bedarfsgerecht zur Verfügung zu stellen,
- Informations- und Geschäftsabläufe zu beschleunigen (==> Bürger-/Kundenorientierung),
- vernetzte Strukturen (und damit die Grundlage für team- und projektorientiertes Arbeiten) zu schaffen,
- ein aussagekräftiges und adressatenorientiertes Berichtswesen zu ermöglichen (auf der Basis eines optimierten Organisationsmodells mit sinnvollen Hierarchie-Ebenen).

Führungskräfte müssen mit elektronischen Medien effizient umgehen können. Sie fördern ihre MitarbeiterInnen in der Nutzung dieser Medien (auch durch ihre Vorbildwirkung in der praktischen Anwendung). Führungskräfte nehmen den MitarbeiterInnen die Angst, dass die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik versteckte Instrumente der Leistungskontrolle seien.

Regelmäßige Besprechungen in den Organisationseinheiten tragen zum besseren Informationsfluss und -austausch bei. Auch das Mitarbeitergespräch als wichtiger Kommunikationsfaktor des sozialen Miteinanders in der Verwaltung hat hier eine besondere Bedeutung. Der Umgang mit den elektronischen Medien erfordert zwingend begleitende Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen (und einen entsprechenden Fortbildungsetat). Durch organisatorische Vorgaben sind Prozesse zur Weitergabe des erworbenen Wissens abzusichern.



3 Prozessgestaltung zur Führungskräfte-Entwicklung

Die **Prozessgestaltung zur Führungskräfte-Entwicklung** wird anhand der nachfolgenden **Fragen** dargestellt:

- Wie wird für das Thema „Führung“ sensibilisiert?, Kapitel 3.1, S. 11 f.
- Wie motiviere ich die Führungskräfte, sich mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinanderzusetzen?, Kapitel 3.2, S. 12.
- Wie wird Führung in die Praxis umgesetzt?, Kapitel 3.3, S. 13.
- Wer ist Motor zur Führungskräfte-Entwicklung?, Kapitel 3.4, S. 14.
- Wie kann über das Thema „Führungskräfte-Entwicklung“ informiert werden?, Kapitel 3.5, S. 14 f.

3.1 Wie wird für das Thema „Führung“ sensibilisiert ?

➤ **Leitbild**

- Ziele, Visionen wirken grundsätzlich sensibilisierend und regen zum Nachdenken an.
- Die Leitbilderstellung ist ein sensibilisierender Prozess für Handlungsfelder im Bereich der „Führung“.
- Das Leitbild für das gesamte Landratsamt muss täglich „gelebt“ und regelmäßig ins Bewusstsein gerufen werden (z.B. bei Personalversammlungen).
- Abwehrgargumente gegen ein Leitbild (z.B. „Wozu brauchen wir überhaupt ein Leitbild“?) beleben die Diskussion.

➤ **Führungsgrundsätze/-leitlinien**

- Leiten sich aus dem Leitbild ab und konkretisieren dieses für den Bereich der Führung.
- Führungsgrundsätze/-leitlinien enthalten grundlegende Hinweise zum Selbstverständnis einer Führungskraft und stellen Richtlinien für das Führungsverhalten dar (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 3)
- Auch die Führungsgrundsätze/-leitlinien müssen täglich „gelebt“ und regelmäßig ins Bewusstsein gerufen werden (z.B. bei Führungskräftebesprechungen)

➤ **Vorbildfunktion der Landrätin/ des Landrats**

- Impulse der Behördenleitung, die das Führungsverhalten den MitarbeiterInnen bewusst machen.
- Anstoßfunktion bereitet die Änderung im Führungsverhalten weiterer Führungskräfte vor.

➤ **Instrumente der Führungskräfteentwicklung**

- Mitarbeitergespräch
- Führungskräfte-Feedback
- 360°-Feedback
- Förderseminare mit Assessment Center-Methode
- Potenzialanalyse (= Stärken- und Schwächenprofil) wird Motiv zur Verbesserung
- Mitarbeiterbefragung
- Erkenntnisse über Stärken und Schwächen im Führungsverhalten werden Antrieb zur Verbesserung.

➤ **Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte**

- Fortbildungsveranstaltungen helfen Ängste und Vorbehalte abzubauen.
- Die Vorteile solcher Veranstaltungen sind erkennbar zu machen (bessere Motivation der MitarbeiterInnen, Entlastung der Vorgesetzten, Konzentration auf das Wesentliche, Verbesserung des Betriebsklimas etc.).
- Inhalte von Fortbildungsveranstaltungen sollten Ergebnisse der verschiedenen Instrumente der Führungskräfteentwicklung (soweit zulässig) aufgreifen.
- Inhouse-Seminare sollten die Regel sein. Denn sie sparen Zeit, Kosten, sind familienfreundlich und können sich daher positiv auf die Auswahl an Fortbildungsangeboten und die Bereitschaft zur Teilnahme auswirken.



➤ **Bewusste Auswahl von Führungskräften**

- Transparentes Verfahren bei der Auswahl von Führungskräften.
- Auswahlentscheidung orientiert sich am Anforderungsprofil für Führungskräfte (vgl. das Muster in Anlage 1). Förderseminare mit Assessment Center-Methode und Potenzialanalysen (= Stärken- und Schwächenprofil) können die Auswahlentscheidung unterstützen.

3.2 **Wie motiviere ich Führungskräfte, sich mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinanderzusetzen?**

Ziel der genannten Aspekte bzw. Maßnahmen muss es sein, dass Führungskräfte ihre Rolle als Führungskraft annehmen.

➤ **Motivation durch**

- Lobkultur (Loben für gute Führung):
 - o Bisherige Leistungen als Vorgesetzte(r) sind anzuerkennen (Neues erreichen zu wollen, bedeutet nicht, dass bisher alles falsch gemacht wurde!).
 - o Auch bisher geleistete Schritte im Veränderungsprozess sind anzuerkennen.
- Vorbildhaftes/ verantwortungsbewusstes Verhalten.
- Aufbau von Vertrauen („Vertrauenskultur“).
- Reden über Führung (Dialog zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie zwischen Führungskräften untereinander).
- Einbindung des Führungsverhaltens als wichtiges Kriterium bei der Stellenbesetzung und bei der Beurteilung.
- Unterstützende Maßnahmen:
 - o Beratungsangebote (durch Haupt-, Personalverwaltung, PersonalentwicklerIn, Personalrat, Externe).
 - o Versuch und Irrtum zulassen (==> Fehler als Grundlagen der Verbesserung begreifen).
 - o Seminare und Schulungen.
 - o Spezielle Beratung für Führungskräfte in Form von Supervision und Coaching.
 - o Bessere Vorbereitung für neue/ zukünftige Führungskräfte.
- Erweiterte Handlungsspielräume für Führungskräfte.
- Möglichkeit, eigene Ziele vereinbaren zu können (im Mitarbeitergespräch mit dem eigenen Vorgesetzten).
- Finanzielle Anreize (z.B. im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung).

Empfehlung:

Trotz der vielen genannten Aspekte ist zu bedenken, dass Befürchtungen und Kritik der betroffenen Führungskräfte (und auch der MitarbeiterInnen) grundsätzlich ernst zu nehmen sind (Neues ist zunächst unbekannt und wird deshalb zunächst skeptisch betrachtet).



3.3 Wie wird Führung in die Praxis umgesetzt?

➤ Leitbild, Führungsgrundsätze/-leitlinien

- Im Leitbild sind Aussagen zur Führung notwendig.
- Im Prozess der Entstehung von Führungsgrundsätzen/-leitlinien sind alle Gruppen einzubeziehen (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 3).
- Maßnahmenkataloge sind zur Umsetzung des Leitbilds unerlässlich.

➤ Konzept zur Führungskräfte-Entwicklung

- Anforderungsprofil für Führungskräfte
 - Zusammenstellung aller Kompetenzen, über welche Führungskräfte in der heutigen Verwaltung verfügen sollten.
 - Nicht alle Kompetenzen sind bei jeder Führungskraft in gleichem Maß erforderlich.
 - Anforderungsprofil ist eine Orientierungshilfe für die Führungskräfte und dient als Grundlage bei Auswahlentscheidungen sowie für die Führungskräfte-Entwicklung (vgl. das Muster in Anlage 1).
- Aufgaben einer Führungskraft
 - Dient der Konkretisierung von Aufgaben und Kompetenzen der Führungskräfte auf den jeweiligen Ebenen
 - Schafft Transparenz und Sicherheit über die Führungsaufgaben
 - In Anlage 2 ist ein Praxisbeispiel für eine solche Aufgabendefinition beigelegt, das jedoch zwingend für das jeweilige Landratsamt angepasst werden muss.
- Analyseinstrumente.
- Unterstützungsangebote für Führungskräfte (Seminare, Coaching, Supervision etc.)
- Aussagen zur Besetzung von Führungspositionen.
- Erfolgskontrolle.

Die als Anlage 4 beigelegte Übersicht aus dem Landratsamt Miltenberg zeigt anschaulich die Inhalte und Wirkung eines Führungskräfte-Entwicklungskonzeptes.

➤ Wie ist der Prozess „Führung“ organisierbar?

- Wahl einer angemessenen Leitungsspanne (==> Zeit für Führungsaufgaben), s. Kapitel 2.2, S. 6 f.
- Beschreibung der Aufgaben einer Führungskraft (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 2) ==> Klarheit über die Leitungs- und Führungsaufgaben einschließlich der Kompetenzen.
- Durchgängiger und gleichlautender Informationsfluss in beide Richtungen (von oben nach unten und umgekehrt).
- Regelmäßige Erfolgskontrolle der Maßnahmen zur Führungskräfte-Entwicklung.

➤ Anreizsysteme / Konsequenzen

Mögliche Anreizsysteme für gutes Führungsverhalten bzw. Konsequenzen bei nicht vorhandenem bzw. unzureichendem Führungsverhalten sind in Kapitel 5, S. 24 ff. dargestellt.

Empfehlungen:

- Auf eine eindeutige Linie im Haus ist zu achten!
- Anreizsysteme / Konsequenzen müssen von oben nach unten (top- down) vorgelebt werden. Die Landrätin/ der Landrat und die übrigen Führungskräfte müssen sich überlegen, was dafür getan werden kann.

3.4 Wer ist Motor der Führungskräfte-Entwicklung?

Folgende Personen/ Gremien haben Einfluss auf die Führungskräfte-Entwicklung:

- Die oberste Führungsebene (Vorbildfunktion und strategische Funktion).
- Unmittelbare Vorgesetzte.
- Personalstelle.
- Besonders engagierte MitarbeiterInnen („Sternträger“) in den Reihen der weiteren Führungskräfte und MitarbeiterInnen.
- Konstruktiv-kritische MitarbeiterInnen, die ihren Vorgesetzten Feedback über deren Führungsverhalten geben.
- Weitere Gruppen:
 - Personalrat
 - Ausbildungsleitung
 - Gleichstellungsbeauftragte/r
 - Arbeitskreise, Projektgruppen usw.

Besonders herausgestellt werden soll nachfolgend nochmals die Rolle der/ des unmittelbaren Vorgesetzten sowie der Personalstelle:

- Unmittelbare(r) Vorgesetzte(r)
 - Unmittelbare Vorgesetzte sind für die MitarbeiterInnen die ersten PersonalentwicklerInnen vor Ort. Sie nehmen die Arbeitsleistung und Arbeitsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters direkt wahr. Führungsgrundsätze/-leitlinien sollten auf diese besonders wichtige Funktion ausdrücklich hinweisen.
 - Wahrnehmung vorhandener Führungsqualitäten (Weitergabe der Information; kein „Ressort- Egoismus“).
- Personalstelle
 - Organisatorische Umsetzung des Führungskräfte-Entwicklungskonzepts
 - Sammeln und Koordinieren der eingehenden Informationen (Vertrauen ist wichtig!).
 - Weitere Förderung potenzieller Führungskräfte.
 - Vorschlag für die Besetzung von Führungspositionen als Maßnahme der Personalentwicklung.

3.5 Wie kann über das Thema „Führungskräfte-Entwicklung“ informiert werden?

Der **Informationsfluss bei der Führungskräfte-Entwicklung** darf nicht losgelöst vom allgemeinen Informationsfluss der Behörde insgesamt betrachtet werden. Nur durch die Beachtung allgemeiner Grundsätze und den Einsatz allgemeiner Informationsmedien kann **Transparenz** und in einem weiteren Schritt **Akzeptanz bei allen Beteiligten** erreicht werden.

Zur besonderen Informationsarbeit im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung gehören:

- Beteiligung des Personalrates, der/des Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung.
- Personalversammlung/Hauszeitung/Intranet/„Schwarzes Brett“:
Das gesamte Personal wird regelmäßig in Personalversammlungen, in der Hauszeitung, über das Intranet und/ oder über Aushänge am „Schwarzen Brett“ über den aktuellen Stand des Prozesses der Führungskräfte-Entwicklung informiert.
- Klausurtagung mit Führungskräften über Inhalte der Führungskräfte-Entwicklung (ggf. mit externer Unterstützung)
- Regelmäßige Information und ggf. auch Diskussion in Geschäftsbereichs- und Fachbereichsbesprechungen (bzw. Abteilungs- und Sachgebietsbesprechungen).
- Etablierung von Diskussionsrunden auf Geschäftsbereichs- und Fachbereichsebene (bzw. Abteilungs- und Sachgebietssebene) zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.
- Freigabe des Konzeptes zur Führungskräfte-Entwicklung (Inhalte) für das gesamte Personal.

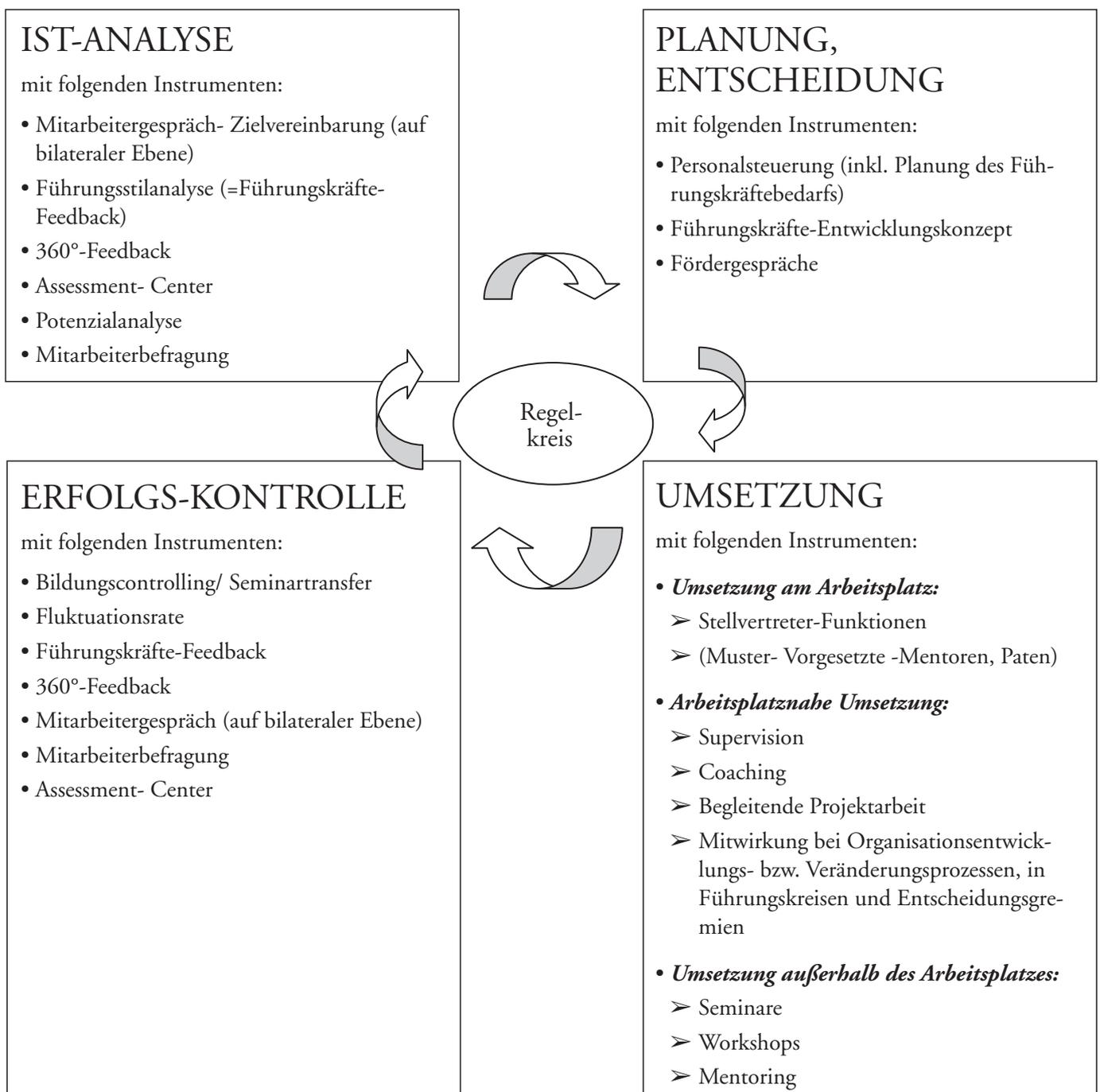


Empfehlungen:

- Als wesentlich wird es angesehen, nicht nur auf einen **prozessbegleitenden Informationsfluss** zu achten, sondern auch die regelmäßige **Abstimmung mit den Betroffenen** herbeizuführen!
- Die Information muss rechtzeitig erfolgen, nicht erst wenn die „Gerüchteküche brodelte“. Dies bedeutet:
 - Information zu Beginn über das, was geplant ist.
 - Information immer dann, wenn wieder konkrete Einzelschritte feststehen.
- Die MitarbeiterInnen müssen wissen, wo und wie sie Informationen erhalten (im Intranet, der Hauszeitung, am „schwarzen Brett“ etc.).
- Generell gilt: Die richtige Information
 - in der richtigen Form
 - zur rechten Zeit
 - am richtigen Ort
 - an die richtige Person!

4 Instrumente zur Führungskräfte-Entwicklung

Instrumentarien zur Führungskräfte-Entwicklung bauen auf dem **Anforderungsprofil für Führungskräfte** (vgl. das Muster in Anlage 1) sowie der **Definition der Führungsaufgaben** (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 2) auf und sind in allen Phasen des **Management-Regelkreises** verfügbar. Aus der Logik dieses Modells empfiehlt es sich, beim Einstieg in die Führungskräfte-Entwicklung mit der **Ausgangssituation** und der **Definition angestrebter Ziele** zu beginnen. Daher werden Instrumente der Ist-Analyse grundsätzlich am Anfang stehen. Mit den Methoden der Planung ergeben sich Alternativen bzw. Maßnahmen, deren Umsetzung danach entschieden werden muss. Nach der erfolgten Umsetzung am Arbeitsplatz, arbeitsplatznah und/oder außerhalb des Arbeitsplatzes messen Analyse-Instrumente in der Folge wieder den Erfolg. Daraus ergeben sich weitere Planungen, die erneut umgesetzt werden usw. (==> Regelkreis).





Im Folgenden sollen mit dem **Führungskräfte-Feedback**, dem **360°-Feedback** und dem Förderseminar mit Assessment Center-Methode drei **Analyse-Instrumentarien** vorgestellt werden. Zum **360°-Feedback** und dem **Förderseminar mit Assessment Center-Methode** liegen bislang noch wenige Praxiserfahrungen vor; deshalb wurde insoweit auf konkrete Handlungsempfehlungen verzichtet.

Bei der **Einführung solcher Instrumente** ist **Behutsamkeit**, Fingerspitzengefühl und Fachkompetenz (ggf. durch externe Beratung) hilfreich, da **sensible Bereiche** angegangen werden und erfahrungsgemäß durchaus kontroverse Diskussionen zu erwarten sind. Es wird daher empfohlen, dass die Einführung solcher Instrumente von erfahrenen externen Coaches begleitet wird, wenn im Landratsamt keine entsprechend ausgebildeten MitarbeiterInnen vorhanden sind. Um die für das externe Coaching anfallenden Kosten zu reduzieren, könnten die an der Einführung eines der o.g. Analyse-Instrumente interessierten Landratsämter gemeinschaftlich einen Partner (z.B. die BVS oder die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management) hierfür organisieren. Dieses Vorgehen wurde bereits bei der Mitarbeiterbefragung erfolgreich angewandt.

Wenn erste Erfahrungen mit den o.g. Analyse-Instrumenten vorliegen, können auch MitarbeiterInnen des Landratsamts zu Coaches ausgebildet werden, sodass für die Zukunft kein externer Coach mehr nötig ist. Diese MitarbeiterInnen bilden einen internen „Coach-Pool“, auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Falls der Wunsch hierfür besteht, können diese Coaches auch zwischen Landratsämtern, die entsprechende Instrumente einführen wollen/ eingeführt haben, ausgetauscht werden.

Die Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sind mit einem **hohen Arbeitsaufwand** verbunden. Dieser rechtfertigt sich jedoch durch die **positiven Erfahrungen**, die aus verschiedenen Organisationen über Jahre hinweg berichtet werden.

4.1 Das Führungskräfte-Feedback

Vorbemerkung:

Die Einführung des Führungskräfte-Feedbacks baut auf zahlreichen Elementen der Führungskräfte-Entwicklung auf und erfordert eine entsprechende Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeiterschaft. Folgende Elemente sollten vorher eingeführt worden sein:

- Leitbild mit Zielvorstellungen zum Bereich der „Führung“,
- Führungsgrundsätze bzw. -leitlinien (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 3),
- Anforderungsprofil für Führungskräfte (vgl. das Muster in Anlage 1),
- Aufgabenbeschreibung für Führungskräfte (vgl. das Praxisbeispiel in Anlage 2).

Zudem sollten die betreffenden Führungskräfte bereits durch Fortbildungsveranstaltungen aus dem Themenbereich „Führung“ entsprechend qualifiziert worden sein.

Die MitarbeiterInnen haben mit diesem Instrument die Möglichkeit, ihrer **unmittelbaren Führungskraft** das von ihnen erlebte Führungsverhalten strukturiert zurückzumelden. Am Führungskräfte-Feedback können nur Führungskräfte und MitarbeiterInnen teilnehmen, die die Führungsfunktion in der betreffenden Organisationseinheit seit mindestens ½ Jahr ausüben bzw. der Organisationseinheit mindestens ½ Jahr angehören.

Das Führungskräfte-Feedback nutzt einen Fragebogen (vgl. das Muster in Anlage 5), der die wesentlichen Aspekte aus den Führungsgrundsätzen/-leitlinien und dem Anforderungsprofil für Führungskräfte an den Landratsämtern (vgl. das Muster in Anlage 1) enthält. Beim Führungskräfte-Feedback kommt es entscheidend auf die Wahrung der Anonymität der MitarbeiterInnen an. Das Führungskräfte-Feedback sollte deshalb nur bei Führungskräften mit mindestens drei MitarbeiterInnen zum Einsatz kommen, damit auf Einzelne keine Rückschlüsse gezogen werden können.

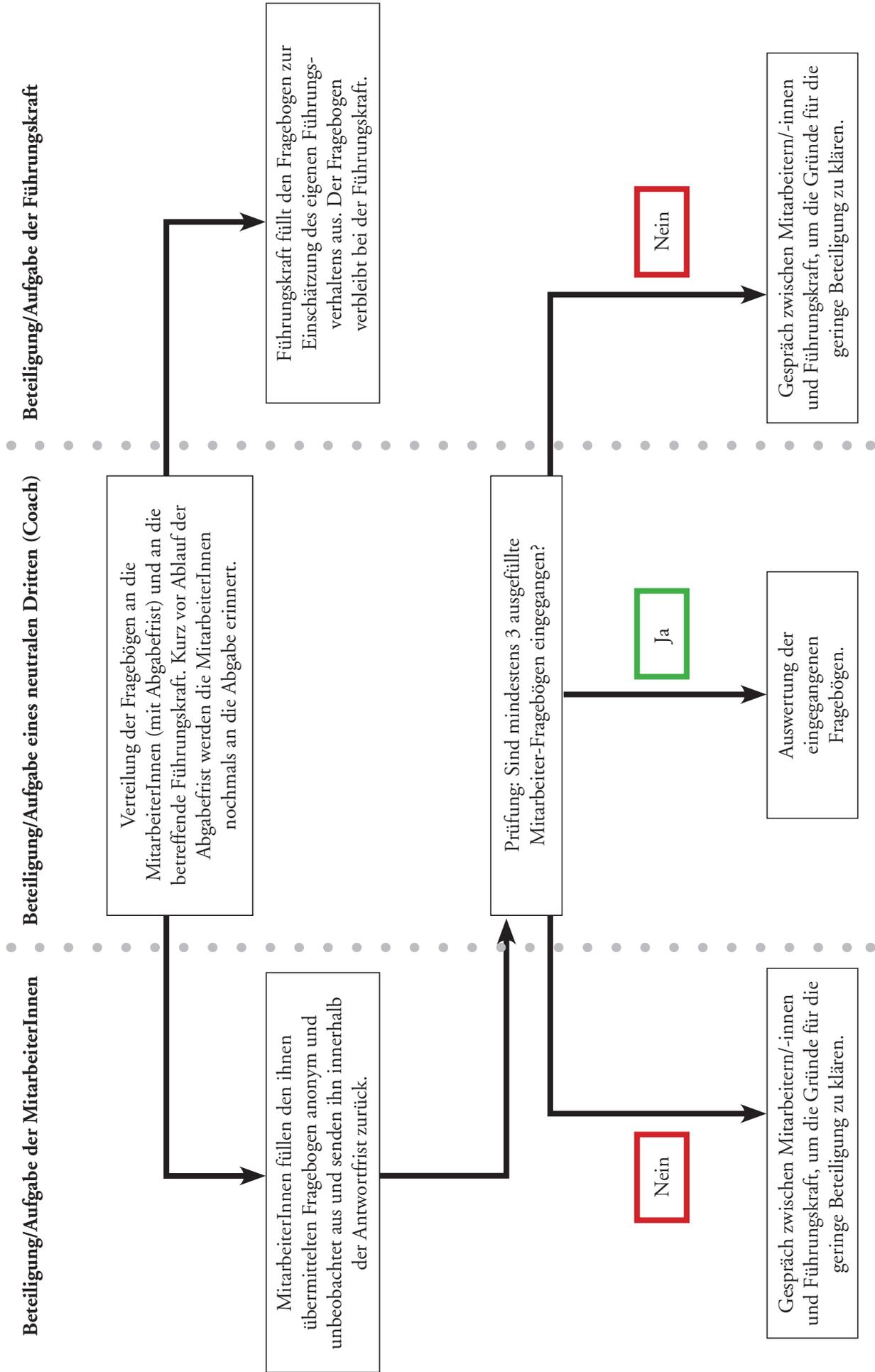
Es geht beim Führungskräfte-Feedback nicht darum, die Eignung, Befähigung und Leistung der Führungskraft zu bewerten oder diese in „gute“ und „schlechte“ Führungskräfte einzuteilen; das Führungskräfte-Feedback ist keine „Vorgesetztenbeurteilung“. Das Führungskräfte-Feedback soll vielmehr unterschiedliche Wahrnehmungen über das Führungsverhalten (Selbstbild der Führungskraft, Fremdbild der Mitarbeiter) transparent machen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Es ist deshalb eine Grundlage für eine kontinuierliche Führungskräfte-Entwicklung (z.B. Teilnahme an geeigneten Fortbildungsmaßnahmen).

Einführung des Führungskräfte-Feedbacks

Wie bereits in der Vorbemerkung erwähnt, sollte das Führungskräfte-Feedback erst zum Ende der Umsetzung eines Führungskräfte-Entwicklungskonzepts eingeführt werden. Wesentliche Elemente zu seiner Einführung sind:

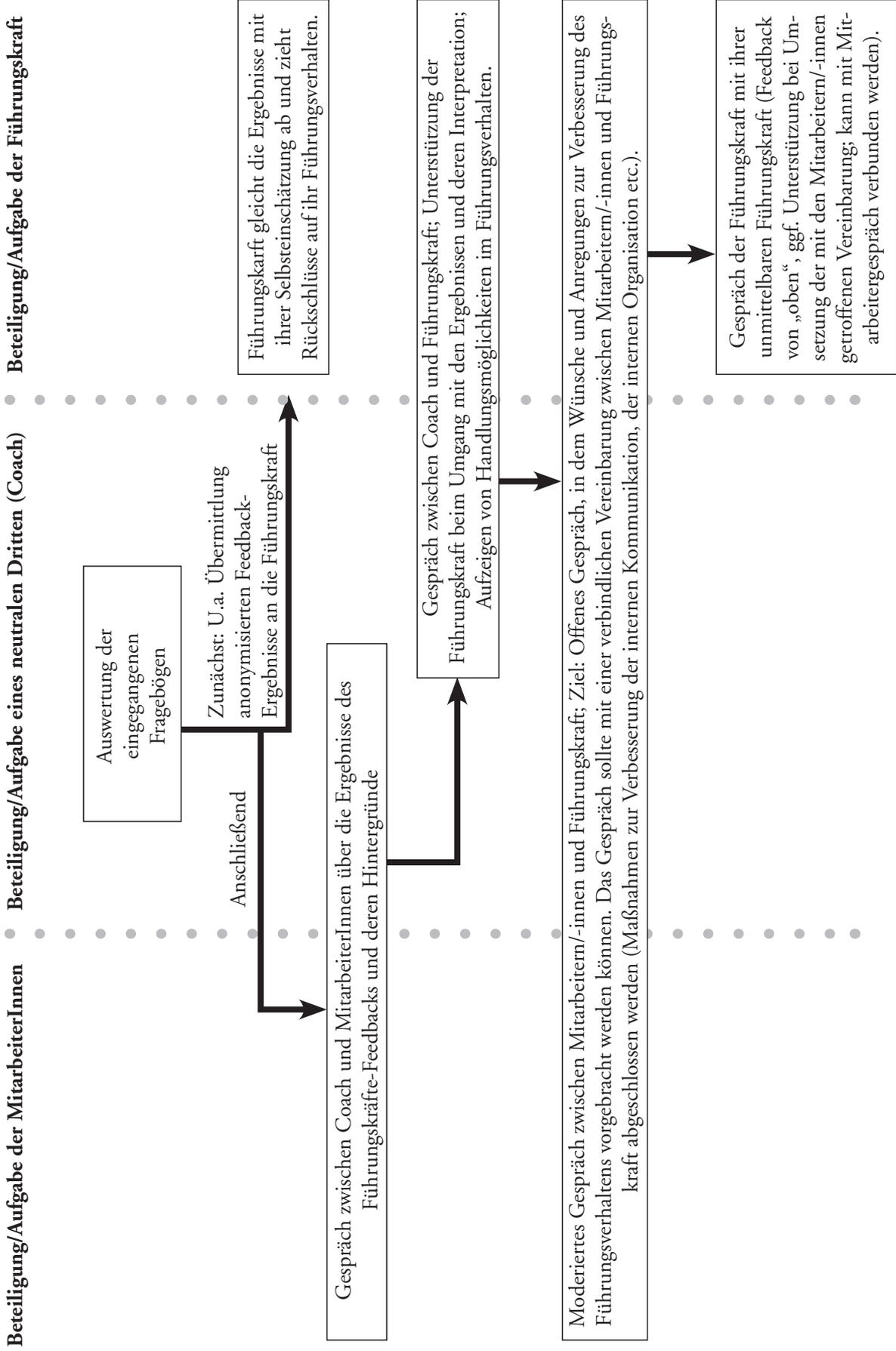
- **Erarbeitung eines Einführungskonzepts** gemeinsam mit Führungskräften und dem Personalrat (mit Feedback-Fragebogen): Dies trägt zur notwendigen Akzeptanz des Führungskräfte-Feedbacks bei und gibt Sicherheit bei der Anwendung. Das in Anlage 5 beigefügte Fragebogen-Muster sowie die Empfehlungen zur Durchführung und Nachbereitung des Führungskräfte-Feedbacks (Anlage 6) dienen hierbei als Hilfestellung.
- **Präsentation des Einführungskonzepts** (mit Feedback-Fragebogen) bei Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen: Bei der Veranstaltung sollten die Vorteile des Führungskräfte-Feedbacks herausgearbeitet werden und es sollte klargestellt werden, was mit dem Führungskräfte-Feedback erreicht werden soll – und was nicht: Das Führungskräfte-Feedback dient nicht dazu, Eignung, Befähigung und Leistung der Führungskraft zu bewerten bzw. zu beurteilen, sondern das erlebte Führungsverhalten strukturiert und subjektiv zurückzumelden und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Bei den Informationsveranstaltungen können zudem offene Fragen geklärt und Befürchtungen abgebaut werden. Das Konzept mit dem Fragebogen sollte anschließend allen Führungskräften und MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden (z.B. im Intranet).
- **Sukzessive Umsetzung des Einführungskonzepts** (nicht alle Führungskräfte auf einmal). Am besten sollte mit Führungskräften begonnen werden, bei denen mit guten Ergebnissen zu rechnen ist und/oder von deren Teilnahme eine Signalwirkung für das übrige Landratsamt ausgeht. Es kann zunächst auch ein Pilotversuch durchgeführt werden, um die Vorteile des Führungskräfte-Feedbacks aufzuzeigen und Ängsten und Befürchtungen entgegenzuwirken.

Die einzelnen Schritte zur Durchführung und Nachbereitung des Führungskräfte-Feedbacks sind in den folgenden Schaubildern anhand von zwei Varianten schematisch dargestellt; in Anlage 6 sind diese ausführlich beschrieben.





Variante 2 (nur mit Zustimmung der Führungskraft):



Wie geht es nach dem Führungskräfte-Feedback weiter?

Das Führungskräfte-Feedback sollte nach angemessener Zeit (Vorschlag: 2 Jahre, spätestens alle 3 Jahre) wiederholt werden, um die Wirksamkeit und die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen und – im Sinne einer Führungskräfte-Entwicklung – Vergleiche mit früheren Ergebnissen zu ermöglichen. Bei langjährigen Führungskräften, die das Feedback bereits zum 4. oder 5. Mal durchlaufen haben, kann sich für künftige Feedbacks auch ein längerer Wiederholungszeitraum empfehlen (Vorschlag: 4 Jahre, spätestens alle 5 Jahre). Denn in der Praxis hat sich gezeigt, dass sich die Ergebnisse nach mehreren Wiederholungen nicht mehr gravierend voneinander unterscheiden.

Aufbewahrung und die Einsichtnahme der Feedback-Unterlagen:

Die abgegebenen Fragebögen einschließlich etwaiger Beiblätter werden von der auswertenden Stelle spätestens einen Monat nach dem abschließenden Gespräch vernichtet. Die Aufbewahrung bis zu diesem Zeitpunkt dient der Klärung von ggf. noch auftretenden Rückfragen.

Die besprochenen Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks, eventuelle Besprechungsprotokolle sowie getroffene Vereinbarungen sollen verwertbar aufbewahrt werden, um Entwicklungstendenzen zu dokumentieren. Die vorgenannten Unterlagen sollten in einen besonderen Beakt zum Personalakt der Führungskraft genommen werden, der vertraulich geführt wird. Der Beakt wird der Führungskraft auf Wunsch ausgehändigt oder vernichtet, wenn das Beschäftigungsverhältnis der Führungskraft beim Landratsamt endet. Der Beakt darf während der aktiven Dienstzeit der Führungskraft das Landratsamt nicht verlassen.

Hinsichtlich der Rechte der Führungskraft an diesem Beakt gelten die Regelungen für Personalakten uneingeschränkt. Unterlagen dürfen erst dann in diesen Beakt aufgenommen werden, wenn diese der Führungskraft jeweils vorher zur Kenntnis gegeben worden sind.

Im Übrigen gelangen zum Hauptpersonalakt nur die „Teilnahmebescheinigungen“ für Maßnahmen der Führungskräfte-Entwicklung.

4.2 360°-Feedback

Im 360°-Feedback wird der Grundgedanke des Führungskräfte-Feedbacks aufgegriffen. Insofern gelten für die Einführung dieses Analyse-Instruments dieselben Voraussetzungen wie in der Vorbemerkung zum Führungskräfte-Feedback beschrieben. Das 360°-Feedback besteht aus einem standardisierten Fragebogen, der Beschreibungen von wichtigen Komponenten des Führungsverhaltens beinhaltet. Im **Unterschied** zum Führungskräfte-Feedback erfolgen die Rückmeldungen aber durch einen **erweiterten Personenkreis**, der neben den MitarbeiterInnen auch Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen als Personen mit unmittelbarem persönlichen Kontakt einschließt.

Analog zum Führungskräfte-Feedback werden in einem Ergebnisbericht die gesammelten Daten zusammengefasst und von der Führungskraft und einer neutralen Person (z.B. Coach, Personalentwickler usw.) - mit Selbst- und Fremdsicht - ausgewertet. Nach der Analyse werden wiederum konkrete Verhaltensziele und Strategien zur Zielerreichung festgelegt, die Entwicklung des Führungsverhaltens konkret geplant, terminlich fixiert und von der „neutralen Person“ begleitet.



4.3 Das Förderseminar mit AC-Methode (Förder-AC)

Förderseminare mit Assessment Center-Methode sind eine vielseitige und effektive Methode zur Führungskräfte-Entwicklung. Sie sind **Analyseinstrument** (to assess = einschätzen, bewerten) und **Trainingsverfahren** (durch Übungen und Feedback) in einem. Es wird empfohlen, die ersten Seminare mit externer Unterstützung durchzuführen, wenn im Landratsamt keine entsprechend ausgebildeten MitarbeiterInnen vorhanden sind.

Charakteristisch für ein Förder-AC sind:

- mehrere TeilnehmerInnen (Empfehlung: weniger als 10 TeilnehmerInnen),
- mehrere geschulte **BeobachterInnen** (in der Regel im Verhältnis 2 Teilnehmer - 1 BeobachterIn),
- mehrere unterschiedliche **Praxissimulationen/Übungen**,
- längerer Zeitraum (1-2 Tage),
- Basis der Beobachtung sind die **Kriterien eines definierten Anforderungsprofiles**.

Typische Übungen in einem Förder-AC sind:

- **Präsentationen:** Die TeilnehmerInnen bearbeiten Fragestellungen und stellen ihre Ergebnisse (meist im Plenum) den Beobachtern/-innen vor.
- **Einzelgespräche:** Simulation von Einzelgesprächen zwischen TeilnehmerInnen und Beobachter/-innen (z.B. Mitarbeitergespräche mit den Rollen Vorgesetzte/r bzw. MitarbeiterIn).
- **Gruppendiskussionen:** Alle TeilnehmerInnen diskutieren gemeinsam über ein Thema und finden gemeinsame Lösungen

Grundsätzlich erhalten die TeilnehmerInnen jeweils eine Vorbereitungszeit für die einzelnen Übungen. Definierte Beobachterregeln sollten den TeilnehmerInnen vorab bekannt sein (Höchstmaß an **Objektivität**).

Die Teilnahme an einem Förder-AC sollte für alle Führungskräfte verpflichtend sein.

Was passiert im Anschluss an das Förder-AC?

- In einer **Beobachterkonferenz** nach der Veranstaltung werden die gesammelten Eindrücke zusammengeführt. Für jede(n) TeilnehmerIn werden **Stärken und Entwicklungsfelder** zusammengefasst und mögliche **Fördermaßnahmen abgeleitet**.
- In einem **Feedbackgespräch** zwischen der Teilnehmerin/dem Teilnehmer und der Moderatorin/dem Moderator des Förder-AC (= in der Regel die für die Personalentwicklung zuständige Stelle) wird das Ergebnis zeitnah im Vier-Augen-Gespräch vorgestellt und diskutiert.
- In einem weiteren **Fördergespräch** gemeinsam mit der/dem Vorgesetzten der Teilnehmerin/des Teilnehmers werden konkrete Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung geplant (auch der zeitliche Rahmen für die Umsetzung) und in einem **individuellen Entwicklungsplan** schriftlich fixiert. Handlungsinstrumente (z.B. Seminare, Trainings etc.) sollen anschließend die Vorgaben des Entwicklungsplans für die einzelne Führungskraft umsetzen.

4.4 Ausblick auf Umsetzungs-Instrumente

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der geplanten Maßnahmen sind einerseits die Bereitschaft der Führungskräfte, ihr bisheriges und aktuelles Führungsverhalten zu reflektieren und sich auch gegebenenfalls zu verändern. Daneben benötigen sie allerdings auch von ihren Dienstherren und Arbeitgebern als Rahmenbedingung genügend Freiräume, um das Gelernte in die Praxis zu übertragen und auszuprobieren.

5 Anreizsysteme/Konsequenzen

Voraussetzung für Anreize und Konsequenzen ist eine genaue Festlegung, was im Rahmen ihrer Führungsaufgaben von den Führungskräften erwartet wird (z.B. Anforderungsprofil, Definition von Führungsaufgaben) und das Bewusstsein, dass "Führen" einen bzw. den wesentlichen Teil ihrer Tätigkeit darstellt. Die Bereitschaft zur Aus- und Weiterbildung bei einer Führungskraft ist in diesem Zusammenhang als selbstverständlich anzusehen.

Es muss allen Führungskräften klar sein, dass seitens der Amtsleitung auf die Art und Weise der Wahrnehmung der Führungsaufgabe geachtet und "gutes" Führen positive Auswirkungen hat bzw. "schlechtes" Führen sanktioniert wird. Der Umgang mit nicht/nicht richtig Führenden muss dabei in ein System gestellt werden, welches für alle transparent und nachvollziehbar ist. Es sollte größtmögliches Einvernehmen im gesamten Landratsamt über diesen Umgang hergestellt werden.

Das regelmäßige Gespräch miteinander ist das wichtigste Arbeitsmittel, um positives oder negatives Führungsverhalten zu verstärken bzw. zu ändern. Bei mangelnder Führung bzw. Nicht-Führung ist daher selbstverständlich rechtzeitig das Gespräch mit den Betroffenen zu suchen. Aber auch die Führungskraft selbst kann und soll eventuelle Schwierigkeiten bei der/dem eigenen Vorgesetzten, der Geschäftsleitung oder der Landrätin/dem Landrat ansprechen. Unabhängig davon sollten die Führungskräfte regelmäßig eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten erhalten (z.B. im Mitarbeitergespräch sowohl von der höheren Führungsebene als auch von den MitarbeiterInnen oder durch sonstige Gespräche mit der/dem nächsthöheren Vorgesetzten, Geschäftsleitung oder Landrätin/Landrat). Umgekehrt ergibt sich daraus die Pflicht, durchgehend durch die hierarchische Struktur bis hin zur Landrätin/zum Landrat, sich regelmäßig ein Bild von der Führungsqualität der unterstellten Führungskräfte zu machen.

Hinweise auf mangelnde Führung oder Führungsfehler können aber auch von jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter, die davon betroffen ist, gegeben werden, wobei sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hier natürlich zuerst an die/den Vorgesetzte(n) direkt wenden sollte. Erst wenn dies erfolglos ist oder Ängste bestehen, sich direkt an die Führungskraft zu wenden, wäre Kontakt z.B. mit der Personalverwaltung, der/dem nächsthöheren Vorgesetzten oder dem Personalrat aufzunehmen. Diese entscheiden dann im Einzelfall, wie weiter vorgegangen wird, wobei natürlich hier ebenfalls in erster Linie das Gespräch mit der/dem direkt Betroffenen zu suchen ist.

Eine Kommunalisierung aller Staatsbeamten/-innen in den Landratsämtern ist ein Erfolgsfaktor bzw. schafft die Voraussetzungen, positiv oder negativ auf gutes bzw. schlechtes Führungsverhalten zu reagieren. Die Einleitung von Konsequenzen ist somit ein weiteres Argument für die Kommunalisierung.

Im nachfolgenden Katalog sind in einer zusammenfassenden Darstellung die **Möglichkeiten** aufgelistet, wie ein **gutes Führungsverhalten belohnt** bzw. ein **nicht vorhandenes oder unzureichendes Führungsverhalten sanktioniert** werden kann.

Selbstverständlich muss jedes Landratsamt für sich selbst entscheiden, welche Maßnahmen in Frage kommen.



5.1 Anreizsysteme

Lob

Lob für gutes Führungsverhalten

- im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs
- im Einzelgespräch/täglichen Gespräch durch die/den Vorgesetzte(n), Geschäftsleitung oder Landrätin/Landrat
- im Rahmen einer Besprechung der GeschäftsbereichsleiterInnen (bzw. AbteilungsleiterInnen), der FachbereichsleiterInnen (bzw. SachgebietsleiterInnen), Führungszirkel etc.

Eine positive Rückmeldung kann sowohl im Rahmen eines Zweiergesprächs erfolgen als auch vor anderen. Wichtig: auch Lob durch höchste Führungsebene.

Besondere Anerkennungen

z.B. Dienstbefreiungen, Teilnahme an Veranstaltungen und Fortbildungsmaßnahmen, etc.

Berücksichtigung bei Sonderaufgaben

Übertragung von besonderen Funktionen z.B. Leitung einer Projektgruppe etc.

==> Steigerung des Ansehens, Prestige und Erfahrungsgewinn.

Monetäre Anerkennung

Gewährung einer Leistungsstufe bzw. von Leistungszulagen/-prämien für Führungskräfte, die laufend hervorragende Leistung erbringen.

Berücksichtigung bei Beurteilung und Beförderungen

Beförderung; positive Beurteilung (Führungsqualitäten werden herausgestellt)

==> kürzere Beförderungswartezeiten.

Übertragung einer anderen Aufgabe

Übertragung anspruchsvollerer Führungsaufgaben (z.B. Leitung eines "größeren" Sachgebietes).

Aufstieg in die nächsthöhere Qualifikationsebene

Ggf. Prüfung von Aufstiegsmöglichkeiten, z.B. Aufstieg von Beamten/-innen in die nächsthöhere Qualifikationsebene.

5.2 Konsequenzen

Kritik

Kritik anhand des Anforderungsprofils und Analyse

- im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs
- im Rahmen eines sonstigen Zweiergesprächs mit der/dem Vorgesetzten, Geschäftsleitung oder Landrätin bzw. Landrat

Wenn die Führungskraft weiterhin eine Führungsfunktion wahrnehmen will und bereit ist, sich weiterzuentwickeln, sollte hier zunächst Hilfe angeboten werden, z.B. in Form zusätzlicher Schulungen oder weiterer Gespräche. Insbesondere im Rahmen des Mitarbeitergesprächs sind auch Zielvereinbarungen zum Führungsverhalten denkbar. Die betroffene Führungskraft sollte anschließend regelmäßig Rückmeldung über ihre Weiterentwicklung erhalten.

Erst wenn feststeht, dass sich die Führungskraft nicht weiterentwickeln kann oder will, sollten weitere Konsequenzen folgen.



Für ggf. erforderliche Schulungsmaßnahmen sollten in jedem Fall Mittel vorhanden sein.

Berücksichtigung bei Beurteilung und Beförderungen

Keine Beförderung; schlechte Beurteilung ==> längere Beförderungswartezeiten.

Rückstufung

Ggf. Rückgruppierung oder Rückstufung (z.B. bei der Übertragung eines anderen, auch geringwertigeren Amtes, wenn die Anforderungen an das jetzige Amt nicht mehr erfüllt werden).

Umsetzung/Übertragung einer anderen Aufgabe

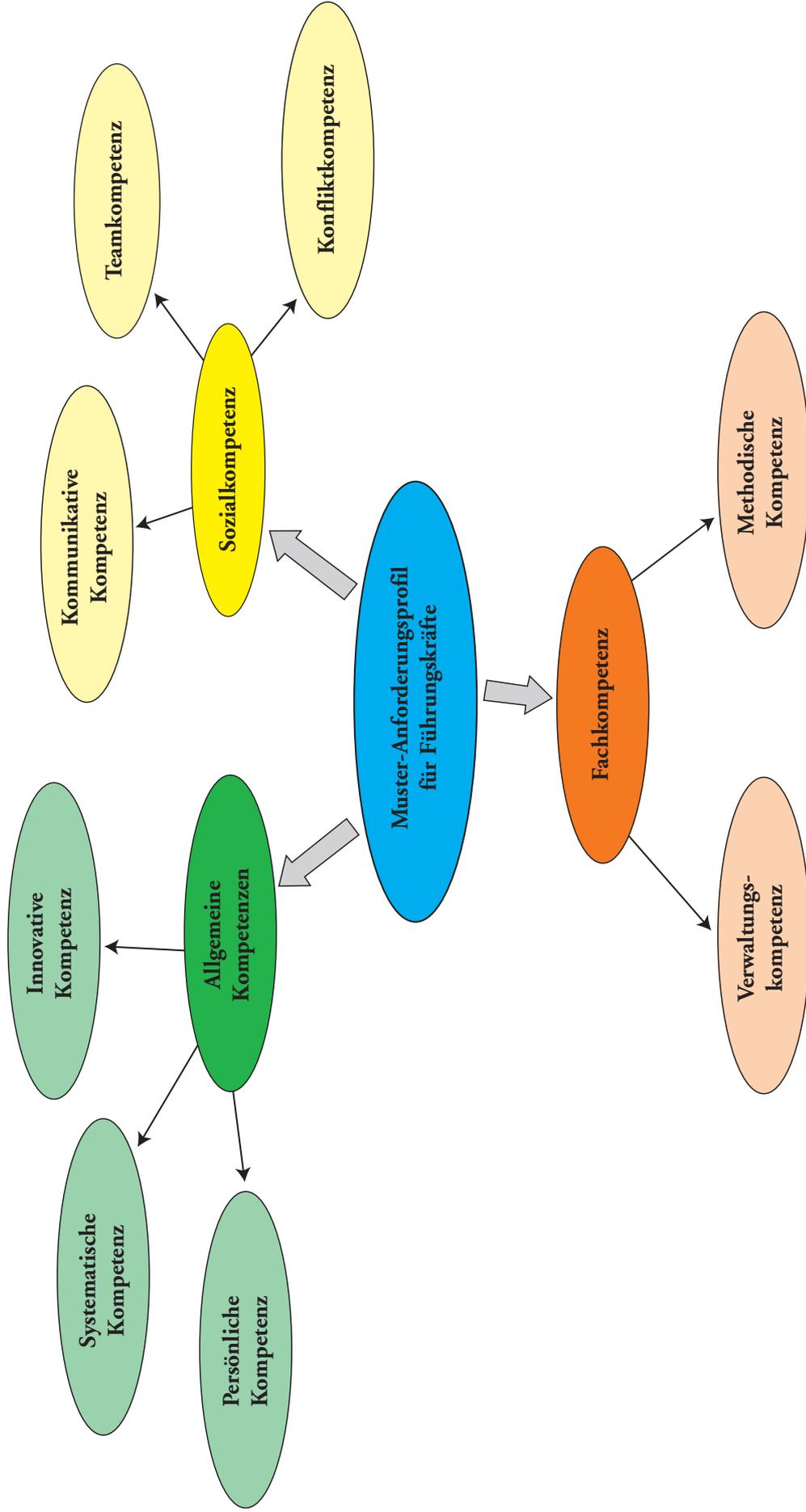
- Wenn jemand nicht führen kann oder schlecht führt, ansonsten aber motiviert ist und sich engagiert:
 - Umsetzung in eine kleinere Organisationseinheit (kleinere Führungsspanne),
 - Entbindung von der Führungsaufgabe und Übertragung einer Fachaufgabe mit hohem Anspruch, damit kein Verlust des Ansehens erfolgt. Es sollte jedoch bei positiver Weiterentwicklung die Möglichkeit bestehen, in eine Position mit Führungsaufgaben zurückzukehren, wenn entsprechende Stellen frei werden/sind.
- Wenn jemand nicht bereit ist, sein Führungsverhalten zu ändern:
 - Umsetzung ==> normale Sachbearbeitungstätigkeit --> Statusverlust.

Anwendung des Disziplinarrechts

Das Disziplinarrecht sollte (bei Vorliegen der rechtlichen Voraussetzungen) erst dann mit voller Konsequenz eingesetzt werden, wenn dienstliche Belange dies erfordern und alle anderen Wege gescheitert sind.

Anlagen

Anlage 1a: Schaubild Muster-Anforderungsprofil für Führungskräfte an den Landkreisämtern



Anlage 1b: Muster-Anforderungsprofil für Führungskräfte an den Landratsämtern

Das Muster-Anforderungsprofil ist eine Zusammenstellung aller Kompetenzen, über die Führungskräfte in der heutigen Verwaltung verfügen sollten. Natürlich sind nicht alle Kompetenzen bei jeder Führungskraft in gleichem Maß erforderlich. Dieses Profil dient deshalb lediglich als Orientierungshilfe für die Führungskräfte sowie als Grundlage bei Auswahlentscheidungen und für die Führungskräfteentwicklung.

In diesem Anforderungsprofil werden in 3 Kategorien (I. Allgemeine Kompetenzen, II. Sozialkompetenz, III. Fachkompetenz) in der linken Spalte jeweils Kompetenzen genannt, die in der rechten Spalte konkretisiert werden. Die Kompetenzen beinhalten jeweils die erforderliche Qualifikation, aber auch die nötige Motivation der einzelnen Führungskraft.

I. Allgemeine Kompetenzen

1. Persönliche Kompetenz

Engagement	<ul style="list-style-type: none">• Über das Normalmaß hinausgehende Tätigkeiten annehmen• Initiative ergreifen und sich aktiv einbringen
Lernfähigkeit – persönliche Veränderungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none">• Aktiv und eigenverantwortlich an sich arbeiten• Feedback einholen und konstruktiv nutzen
Vorbildwirkung	<ul style="list-style-type: none">• Als Vorbild für Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte und Kunden wirken• Glaubwürdig sein• Über ein hohes Maß an Sicherheit verfügen und diese übertragen
Loyalität	<ul style="list-style-type: none">• Ziele der Amtsspitze aktiv unterstützen und MitarbeiterInnen „mitnehmen“• Entscheidungen und Beschlüsse nach innen und außen vertreten• Verständnis haben für die Probleme und Bedürfnisse anderer (z.B. auch im Bezug auf Personaleinsatz)• Bestehende Systeme/Vorgaben anwenden (z.B. Dienstvereinbarungen, KLR etc.)
Identifikation	<ul style="list-style-type: none">• Selbst-Identifikation mit dem Landratsamt, dem Team und den Zielen• Übernahme von Verantwortung über den eigenen Fachbereich hinaus• Sensibel für die eigene Wirkung sein



2. Systematische Kompetenz

Analytische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Zusammenhänge aufgliedern • Probleme erkennen und überschaubar machen
Strategisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen und Risiken sehen und gegeneinander abwägen • Strategien entwickeln, vermitteln und konkretisieren
Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsfreude	<ul style="list-style-type: none"> • Zügig Entscheidungen treffen im Bewusstsein möglicher Konsequenzen
Organisations- und Delegationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragen von Aufgaben und Kompetenz mit klaren Anweisungen und Kontrolle dessen • Prioritäten setzen • Hohe Selbstorganisation

3. Innovative Kompetenz

Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Wege suchen, vielfältige Lösungen und Alternativen anbieten • Wechselbereitschaft
Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Offen sein für Neuerungen, Entwicklungen und deren Umsetzung • Neuerungen als Chance nutzen – Lösungschancen in den Vordergrund stellen • Aus Erfahrungen lernen
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Ideen entwickeln • Bereitschaft, eingefahrene Bahnen zu verlassen
Fertigkeit im Umgang mit neuen Techniken	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante EDV-Programme anwenden können • Effizienter Umgang mit neuen Medien

II. Sozialkompetenz

1. Kommunikative Kompetenz

Kommunikations- und Informationsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Zuhören, Einholen und Weitergeben von Informationen • Fördern von Meinungs austausch
Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> • Anliegen der MitarbeiterInnen ernst nehmen und Verständnis entwickeln • Wertschätzender Umgang • Diskretion und Vertraulichkeit
Überzeugungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentieren und andere Meinungen akzeptieren • Kompromisse finden • Durchsetzungsvermögen
Beratungsgeschick	<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnen und Kunden/-innen umfassend, sachgerecht und lösungsorientiert beraten

2. Teamkompetenz

Förderung von MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnen unterstützen und coachend begleiten • MitarbeiterInnen an Verantwortung beteiligen • Für klare Anforderungen und Erfolgskontrolle sorgen • Steuernde Rückmeldung geben • Konsequentes und klares Handeln • Anwendung von Führungsinstrumenten
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammengehörigkeit und Identifikation im Team schaffen • Ideen gemeinsam mit anderen entwickeln und Lösungen suchen
Motivationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungskultur entwickeln und fördern • Begeistern, anerkennen und konstruktiv kritisieren • Vertrauen schaffen und vertrauen

3. Konfliktkompetenz

Belastbarkeit und Stressfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ruhe und Konzentration auch bei längerer Anspannung bewahren • Sich nicht provozieren lassen
Kritikfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kritik offen und sachlich üben • Kritik annehmen
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte wahrnehmen, ansprechen und lösen • Nicht nachtragend sein

III. Fachkompetenz

1. Verwaltungskompetenz

Verwaltungswissen	Grundlegende Kenntnisse im Verwaltungsrecht
Individuelles Fachwissen des jeweiligen Fachbereichs	z.B. Gesundheit, Technik, Umwelt oder Sozialpädagogik
Wirtschaftlicher Sachverstand	Verständnis für betriebswirtschaftliche Elemente, volkswirtschaftliche Hintergründe

2. Methodische Kompetenz

Moderation und Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstbesprechungen und Teamsitzungen moderieren • Neuerungen übersichtlich und prägnant darstellen können
Ziele vereinbaren und überwachen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele klar formulieren • Konkrete und erreichbare Ziele setzen • Erfolgskontrolle: Ergebnismessung und -betrachtung
EDV Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigkeit und Umgang mit modernen Medien

Anlage 2: Praxisbeispiel in Anlehnung an die Beschreibung der Führungsaufgaben im Landratsamt Erding

Vorbemerkung:

Die Bezeichnung der Organisationseinheiten erfolgt entsprechend dem mit Landräteinfo vom 12.03.2008, Az. I-040-2/st, herausgegebenen Mustergeschäftsverteilungsplan für die Landratsämter in Bayern (insbesondere „Geschäftsbereiche“ statt „Abteilungen“, „Fachbereiche“ statt „Sachgebiete“).

Landrätin/Landrat

- Leitung des Landratsamtes als Kommunal- und Staatsbehörde
- Letztendliche Entscheidung über Aufbau- und Ablauforganisation
- Letztendliche Entscheidung über die Geschäftsverteilung
- Vorgabe strategischer Ziele
- Definition der Führungsgrundsätze
- Letztendliche Entscheidung über die Öffentlichkeitsarbeit
- Vorgabe von Grundsätzen für die Öffentlichkeitsarbeit
- Weitergabe von Informationen
- Koordination und Entscheidung bei abteilungsübergreifenden Angelegenheiten
- Persönliche/r AnsprechpartnerIn für die Geschäftsbereichsleitung und Stabsstellenleitungen in personalrechtlichen Angelegenheiten (u. a. Urlaub, Mitarbeitergespräche, Beurteilung, Leistungsentgelt)
- Letztendliche Entscheidungsbefugnis in Personalangelegenheiten
- Wahrnehmung der Delegationsmöglichkeiten

GeschäftsbereichsleiterIn

- Lenkung, Koordination und Betreuung der Fachbereiche des Geschäftsbereichs, einschließlich Fachaufsicht sowie insbesondere fachliche Weisungsbefugnis
- Erarbeitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Geschäftsbereichs und der Fachbereiche
- Koordination der Ablauforganisation zwischen den einzelnen Organisationseinheiten des Geschäftsbereichs
- Umsetzung strategischer Ziele und Führungsgrundsätze der Landrätin/des Landrats
- Weitergabe von Informationen an die Fachbereiche und an die Landrätin/den Landrat
- Vertretung des Geschäftsbereichs und der Fachbereiche, intern und extern (u. a. gegenüber dem Landrat und den Kreisgremien)
- Führung und Unterstützung der FachbereichsleiterInnen
- Persönliche/r AnsprechpartnerIn für die Fachbereichsleitungen in Angelegenheiten ihrer Arbeits-/Dienstverhältnisse (u. a. Urlaub, Mitarbeitergespräche, Beurteilung, Leistungsentgelt, Konfliktlösung)
- Beteiligung bei Personalentscheidungen; Mitwirkung bei Vorstellungsgesprächen
- Entscheidungsbefugnis in wichtigen Angelegenheiten, soweit nicht der nächst höheren Ebene vorbehalten
- Recht zur Delegation und zum Entzug von Aufgaben und Kompetenzen, im Rahmen des Zuständigkeitsbereiches

FachbereichsleiterIn

- Lenkung, Koordination und Betreuung des Fachbereiches, einschließlich Fachaufsicht sowie insbesondere fachliche Weisungsbefugnis
- Vertretung des Fachbereichs, intern und extern (u.a. gegenüber dem Landrat und den Kreisgremien), soweit nicht einer anderen Hierarchie-Ebene vorbehalten
- Weitergabe von Informationen an die Arbeitsbereiche, an die Geschäftsbereichsleitung und an die Landrätin/den Landrat
- Erarbeitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches
- Verteilung der Geschäfte im Fachbereich, in Abstimmung mit dem Geschäftsbereich „Zentrale Angelegenheiten“ und der Geschäftsbereichsleitung
- Prozessoptimierung, Effektivitätssteigerung innerhalb des Fachbereiches, Organisation der Aufgaben
- Organisation fachbereichsinterner Verwaltungsabläufe in Absprache mit der Geschäftsbereichsleitung
- Mitwirkung bei der Koordination fachbereichsübergreifender Prozessabläufe
- Entscheidungsbefugnis, soweit nicht einer höheren Ebene vorbehalten
- Recht zur Delegation und zum Entzug von Aufgaben und Kompetenzen, im Rahmen des Zuständigkeitsbereiches
- Vorgabe von Standards (z.B. jeder Antrag muss innerhalb von 3 Wochen bearbeitet sein) und ermessenslenkenden Richtlinien, sowie Entscheidung in Grundsatzfragen, in Absprache mit der Arbeitsbereichsleitung und der Geschäftsbereichsleitung
- Umsetzung strategischer Ziele und Führungsgrundsätze der Landrätin/des Landrats
- Schnittstelle zwischen Arbeitsbereich und Controlling, Prüfung der gemeldeten Produkte und Fallzahlen und Vergleich mit Arbeitsplatzbeschreibungen
- Haushaltsplanung und Haushaltsverantwortung für den Fachbereich (in Absprache mit den einzelnen Sachbearbeitern bzw. der Arbeitsbereichsleitung) = Leiter/in der wirtschaftlichen Einheit
- Führung und Unterstützung der Mitarbeiter im Fachbereich
- Persönliche/r AnsprechpartnerIn für die MitarbeiterInnen im Fachbereich, in Angelegenheiten ihrer Arbeits-/Dienstverhältnisse (u. a. Urlaub, Mitarbeitergespräche, Beurteilung, Leistungsentgelt, Dienstreisen, Konfliktlösung)
- Kontrolle der MitarbeiterInnen
- Beteiligung bei Personalentscheidungen; Mitwirkung bei Vorstellungsgesprächen
- Gewährleistung der Betreuung der dem Fachbereich zugeteilten Auszubildenden und AnwärterInnen
- Unterstützung der Arbeitsbereichsleitungen

ArbeitsbereichsleiterIn (nur bei größeren Fachbereichen – bei kleinen Fachbereichen werden diese Aufgaben von der Fachbereichsleitung erledigt)

- Fachliche Aufsicht über den Arbeitsbereich
- AnsprechpartnerIn für schwierige Sachverhalte und Problemfälle
- Entscheidungsbefugnis anstelle der/des Sachbearbeiters/-in in Einzelfällen
- Mitverantwortung für die Zielerreichung und die Einhaltung vorgegebener Standards
- Fachliche Weisungsbefugnis im Arbeitsbereich
- Mitwirkung bei der Ausarbeitung von Standards und ermessenslenkenden Richtlinien
- Urlaubs- und FZA-Planung der MitarbeiterInnen des Arbeitsbereichs und Weiterleitung zur endgültigen Genehmigung an die Fachbereichsleitung
- Entgegennahme der telefonischen Krankmeldungen des Arbeitsbereichs
- Verantwortung für die Aufgabenerfüllung im Arbeitsbereich
- Mitwirkung bei Beurteilungen (Leistungsentgelt, Beamtenbeurteilung)
- Beteiligung an Vorstellungsgesprächen
- Sicherstellung der Erreichbarkeit und des Dienstbetriebes des Arbeitsbereichs

Anlage 3: Praxisbeispiel Führungsleitlinien des Landratsamts Freising

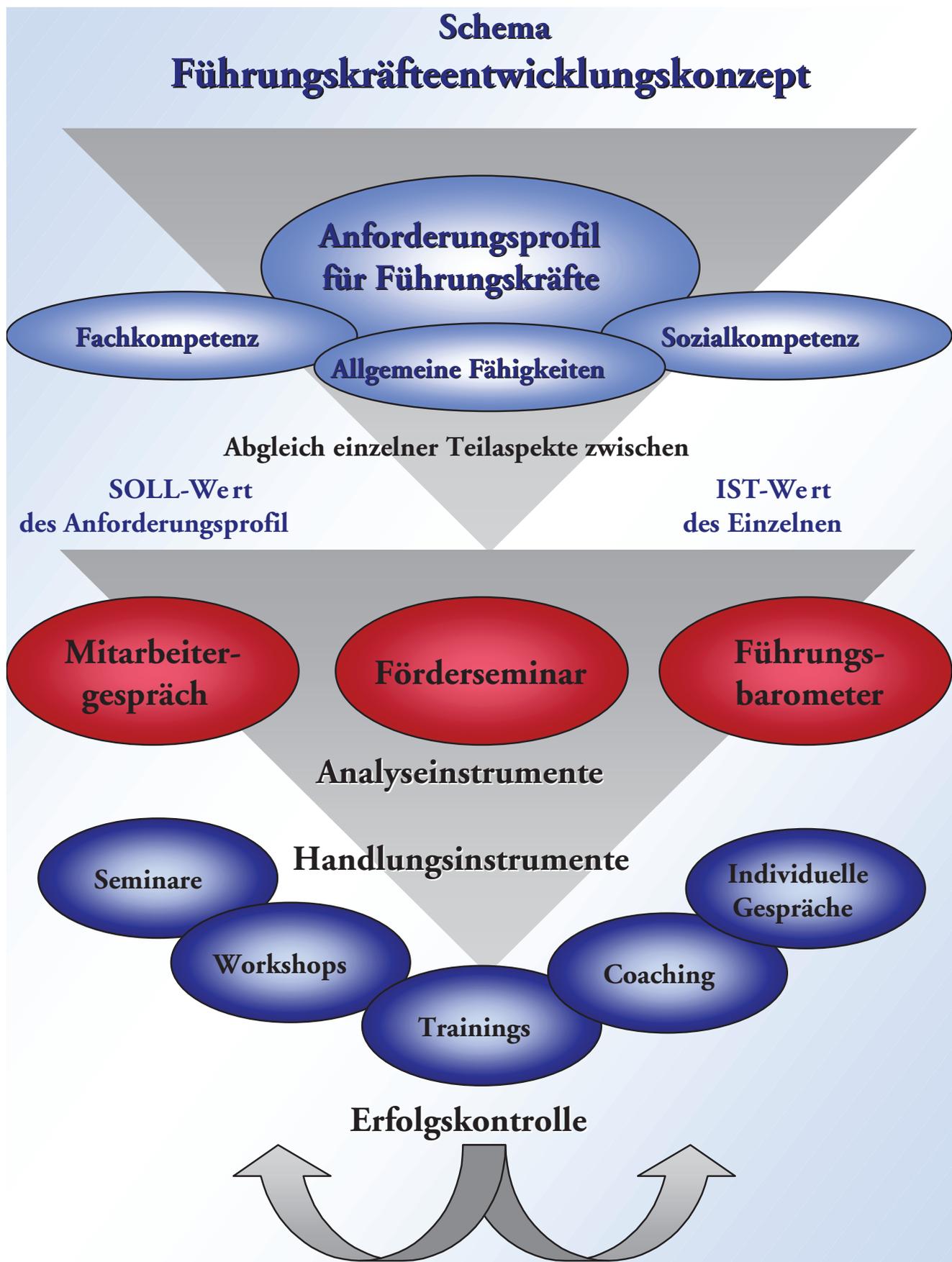
Unsere Führungsleitlinien

Führungskräfte sind durch ihre Einstellung, ihre Leistung und ihr Verhalten Vorbild, sie nehmen ihre Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenz wahr.

Im Spannungsfeld zwischen Bürgerorientierung, Allgemeinwohl, Mitarbeiterzufriedenheit und Kosteneffizienz sorgen sie für bestmögliche Entscheidungen.

1. Wir setzen uns sachlich und engagiert für die Bürger ein. Wir sind hilfsbereit, informieren und beraten umfassend.
2. Wir betrachten das Gemeinwohl als Ziel und Handlungsrahmen unserer Arbeit.
3. Wir legen Wert auf einen menschlichen, kooperativen Führungsstil. Wir sind uns unserer Vorbildfunktion bewusst.
4. Wir behandeln unsere MitarbeiterInnen gleich. Wir nehmen uns Zeit für unsere MitarbeiterInnen und sorgen für ein vertrauensvolles Klima, in dem es allen möglich ist, ihre Meinung offen auszusprechen sowie Lob und Kritik zu äußern.
5. Wir informieren regelmäßig und offen. Wir sorgen für Transparenz und Nachvollziehbarkeit unserer Entscheidungen.
6. Wir motivieren, indem wir Verantwortung abgeben und unsere MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse einbinden. Getroffene Entscheidungen setzen wir konsequent um.
7. Wir legen mit unseren MitarbeiterInnen Ziele fest. Um einen hohen Qualitätsanspruch zu verwirklichen, fördern und fordern wir Leistung.
8. Wir führen fach- und sozialkompetent sowie selbstkritisch.
9. Wir fördern Teamgeist und Gemeinschaftssinn in unserer Einheit und im gesamten Amt. Dies fordert auch abteilungsübergreifendes Denken und Handeln.
10. Wir sind loyal bezüglich der Ziele der Gesamtverwaltung.
Wir verstehen uns als Repräsentanten des Landratsamts.
Wir nehmen dabei auch Arbeitgeberinteressen wahr.
11. Wir verbessern unsere Fähigkeiten und unterstützen die Entwicklung unserer MitarbeiterInnen. Führen bedeutet nicht status quo verwalten, sondern Entwicklungen antizipieren, Veränderungen initiieren und gestalten.
12. Wir denken wirtschaftlich und setzen unsere Ressourcen effizient ein.

Anlage 4: Praxisbeispiel Führungskräfte-Entwicklungskonzept des Landratsamts Miltenberg





Anlage 5: Muster-Fragebogen zum Führungskräfte-Feedback

zur Einschätzung des Führungsverhaltens

1. Kommunikation mit Mitarbeitern/-innen

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...informiert regelmäßig über notwendige Dinge						
...informiert rechtzeitig						
...bindet mich in Entscheidungen ein, die meinen Arbeitsbereich betreffen						
...gibt regelmäßig Rückmeldung zu meiner Arbeit						
...nimmt sich Zeit für meine Fragen und Probleme						
...gibt mir Hilfestellung bei schwierigen fachlichen Problemen						
...hält Zusagen ein						
...sorgt für ein gutes Klima im Arbeitsbereich						
...lobt gute Leistungen						

2. Kommunikation mit anderen Personen oder Organisationseinheiten

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...achtet auf eine gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten im Haus						
...berücksichtigt bei Entscheidungen auch die Interessen anderer						
...stimmt Aufgaben und Zuständigkeiten mit anderen Bereichen klar ab						



3. Organisation und Delegation

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...weiß über meine Aufgaben und Arbeitsabläufe Bescheid						
...bemüht sich um eine optimale Aufgabenverteilung						
...delegiert in angemessenem Umfang Aufgaben und Verantwortung						
...lässt mich selbständig arbeiten						
...kann meine Arbeitsleistung gut einschätzen						
...ist entscheidungsfreudig						
...führt regelmäßig Besprechungen zu Themen des Arbeitsbereichs durch						
...hat meine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar mit mir abgesprochen						
...reagiert, wenn einzelne Mitarbeiter über- oder unterfordert sind						

4. Umgang mit Problemen und Konflikten

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...bemerkt Spannungen zwischen den Mitarbeiter/-innen						
...spricht Probleme und Konflikte offen an						
...trägt zur Lösung von Konflikten bei						
...bleibt auch in kritischen Situationen freundlich						
...bemüht sich um einen Interessenausgleich						
...nimmt meine Anliegen ernst						
...kann mit Kritik umgehen						
...ist in der Lage, sachliche und persönliche Ebene auseinander zu halten						
...ist nicht nachtragend						



5. Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...geht mit gutem Beispiel voran						
...vertritt Entscheidungen nach außen						
...geht wertschätzend mit meinen Vorschlägen/Lösungen um						
...argumentiert nachvollziehbar						
...setzt klare Grenzen						
...kontrolliert Ergebnisse						
...ist in seinem Verhalten überzeugend						

6. Methodische Kompetenzen

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...trifft Entscheidungen zeitnah						
...trifft nachvollziehbare Entscheidungen						
...führt mindestens 1 Mal im Jahr ein Mitarbeitergespräch mit mir						
...hat ein gutes Zeitmanagement						
...nimmt Termine pünktlich wahr						
...bleibt auch unter Druck ruhig						
...stimmt klare Ziele ab						
...gibt Rückmeldungen						
...setzt bestehende Systeme um (z.B. Dienstvereinbarungen)						

7. Führungspersönlichkeit

Mein/e Vorgesetzte/r...	nein	eher nein	teils teils	eher ja	ja	keine Antwort möglich
Punkte	1	2	3	4	5	
...geht wertschätzend mit den Mitarbeitern/innen um						
...ist veränderungsbereit						
...genießt das Vertrauen seiner/ihrer MitarbeiterInnen						
...ist glaubwürdig						
...interessiert sich für meine berufliche Zufriedenheit						
...setzt sich für mein berufliches Fortkommen ein						
...fördert meine persönliche Entwicklung						

Vielen Dank fürs Mitmachen!

Anlage 6: Empfehlungen zur Durchführung und Nachbereitung des Führungskräfte-Feedbacks

1. Durchführung des Führungskräfte-Feedbacks

Beteiligung der Führungskräfte

Zur flächendeckenden Umsetzung des Einführungskonzepts (s. Kapitel 4.1, S. 17 ff.) müssen die Führungskräfte zur Teilnahme am Führungskräfte-Feedback verpflichtet werden.

Mit der Verteilung der Fragebögen an die MitarbeiterInnen erhält auch die Führungskraft einen Fragebogen, den diese vor der Einholung der Meinung der MitarbeiterInnen ausfüllt. Diese Selbsteinschätzung dient der Führungskraft dazu, sich über die gestellten Fragen bewusst zu werden und das eigene Führungsverhalten zu reflektieren.

Befragung der MitarbeiterInnen

Bei der Durchführung des Führungskräfte-Feedbacks muss für absolute Anonymität gesorgt werden. Das Führungskräfte-Feedback sollte deshalb nur bei Führungskräften mit mindestens drei Mitarbeiter/-innen zum Einsatz kommen, damit auf Einzelne keine Rückschlüsse gezogen werden können. Die MitarbeiterInnen sollten zudem – im Gegensatz zu den Führungskräften – nicht zur Teilnahme am Führungskräfte-Feedback verpflichtet werden; sie sollten aber zur Teilnahme motiviert werden, da eine hohe Teilnahmequote die Aussagekraft des Feedbacks erhöht.

Die MitarbeiterInnen füllen den ihnen übermittelten Fragebogen innerhalb der ihnen gesetzten Antwortfrist anonym und unbeobachtet aus. Kurz vor Ablauf der Antwortfrist werden die MitarbeiterInnen nochmals (z.B. per E-Mail) an die Abgabe der Fragebögen erinnert. Die Antworten sollten sich dabei auf den gesamten Feedbackzeitraum beziehen (Empfehlung für den Feedbackzeitraum bei erstmaliger Durchführung: Dauer seit der Übernahme der Führungsfunktion, bei langjährigen Führungskräften die letzten zwei, max. drei Jahre; bei bereits durchgeführtem Führungskräfte-Feedback der Zeitraum seit der letzten Durchführung des Feedbacks).

Den ausgefüllten Fragebogen senden die MitarbeiterInnen in einem verschlossenen Umschlag und anonym an die für die Auswertung zuständige Stelle zurück. Kranke MitarbeiterInnen bzw. MitarbeiterInnen im Urlaub werden ggf. privat angeschrieben, die Antwortfrist wird für diese entsprechend verlängert.

2. Auswertung und Nachbereitung des Führungskräfte-Feedbacks

Eine Auswertung der anonym eingegangenen Fragebögen findet nur dann statt, wenn mindestens drei ausgefüllte Fragebögen eingegangen sind. Sind trotz einer Erinnerung kurz vor Ablauf der Antwortfrist (s.o. „Befragung der MitarbeiterInnen“) weniger als drei ausgefüllte Fragebögen eingegangen, wird zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter/-innen ein Gespräch durchgeführt, um die Hintergründe für die geringe Teilnahme zu klären.

Sind mindestens drei ausgefüllte Fragebögen eingegangen, werden zur Auswertung Mittelwerte aus den einzelnen Antworten gebildet, um Rückschlüsse auf einzelne MitarbeiterInnen zu verhindern. Nach der Auswertung der abgegebenen Fragebögen leitet die auswertende Stelle die anonymisierten Ergebnisse des Feedbacks der Führungskraft zu. Die Führungskraft erhält von der Personalstelle (sofern nicht identisch mit der auswertenden Stelle) zudem folgende Zusatzinformationen:

- Hinweis auf bestimmte Auffälligkeiten (z.B. durchweg schlechte Bewertungen durch einzelne Mitarbeiter); die Anonymität der MitarbeiterInnen muss dabei gewahrt bleiben.
- Ab dem 2. Durchlauf: Ergebnisse des bzw. der vorangegangenen Führungskräfte-Feedbacks.



➤ Gesamtergebnis der Führungskräfte-Feedbacks im Landratsamt:

- Beim ersten Durchlauf: Übermittlung des Gesamtergebnisses erst, wenn es aussagekräftig ist (ca. die Hälfte der Führungskräfte haben das Feedback durchlaufen). Führungskräften aus der „ersten Hälfte“, die zunächst noch kein Gesamtergebnis erhalten, sollte es nachgereicht werden.
- Bei Folgedurchläufen: Liegt vom aktuellen (Folge-)Durchlauf noch kein aussagekräftiges Gesamtergebnis vor (ca. weniger als die Hälfte der Führungskräfte haben das Feedback durchlaufen), kann auch das Gesamtergebnis des vorherigen Durchlaufs übermittelt werden. Auch hier sollte das aktuelle Gesamtergebnis nachgereicht werden.

Anhand der Ergebnisse des aktuellen Führungskräfte-Feedbacks, der übermittelten Zusatzinformationen sowie durch einen Abgleich des selbst ausgefüllten Fragebogens (Selbstbild) mit dem Feedback der MitarbeiterInnen (Fremdbild) kann die Führungskraft Rückschlüsse auf ihr Führungsverhalten, wie es von den Mitarbeitern/-innen wahrgenommen wird, ziehen. Die sich hieran anschließende weitere Auswertung und Nachbereitung wird mit der Führungskraft abgestimmt. Nachfolgend werden hierzu zwei Varianten vorgestellt, die aus Sicht der Führungskraft als gleichwertig anzusehen sind. Gemeinsam ist den Varianten, dass das Führungskräfte-Feedback mit einer verbindlichen Vereinbarung abgeschlossen wird, um die Führungskraft bei ihrer Entwicklung besser begleiten und unterstützen zu können.

Variante 1:

In einem Gespräch zwischen der Führungskraft und der/dem Vorgesetzten werden die Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks ausgewertet und daraus Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens abgeleitet. Die Maßnahmen werden in einer für die Führungskraft verbindlichen Vereinbarung festgehalten.

Auf Wunsch der Führungskraft wird diese vor dem Gespräch mit der/dem Vorgesetzten beim Umgang mit den Ergebnissen und deren Interpretation von einem neutralen Dritten (Coach) unterstützt. Der Coach kann auch zur Moderation des Gesprächs zwischen der Führungskraft und der/dem Vorgesetzten hinzugezogen werden.

Variante 2 (nur mit Zustimmung der Führungskraft):

Zur weiteren Auswertung und Nachbereitung des Führungskräfte-Feedbacks werden Gespräche mit den Mitarbeitern/-innen und der Führungskraft durchgeführt. Eine gute Gesprächsführung ist dabei besonders wichtig. Die Gespräche sollten daher von einer/ einem neutralen Dritten (Coach) geleitet bzw. moderiert werden; auch geeignete und in der Gesprächsführung geschulte MitarbeiterInnen des Landratsamts kommen hierfür in Frage. Der Coach erhält von der auswertenden Stelle nach erfolgter Auswertung der Feedbackergebnisse alle Fragebögen zur Vorbereitung der Gespräche (nicht nur die anonymisierte Auswertung) und wird hierzu vorab zur Verschwiegenheit verpflichtet (die Führungskraft erhält diese Fragebögen nicht).

Anschließend vereinbart der Coach einen Gesprächstermin mit den Mitarbeitern/-innen und diskutiert mit diesen die Ergebnisse des Feedbacks, um sich ein Bild über die Hintergründe der einzelnen Bewertungen machen zu können.

Danach bespricht sich der Coach mit der Führungskraft und unterstützt diese beim Umgang mit den Ergebnissen und deren Interpretation. Der Coach zeigt der Führungskraft darüber hinaus mögliche Handlungsfelder im Führungsverhalten auf und gibt ihr so die Möglichkeit, ihr Führungsverhalten zu verbessern.

Im Anschluss werden die Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks in einem moderierten Gespräch zwischen den Mitarbeitern/-innen und der Führungskraft gemeinsam besprochen. Ziel sollte ein offenes Gespräch sein, in dem Wünsche und Anregungen zur Verbesserung des Führungsverhaltens vorgebracht werden können und das mit einer verbindlichen Vereinbarung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern/-innen abgeschlossen werden sollte. Gegenstand der Vereinbarung können insbesondere die Arbeitsabläufe innerhalb der betreffenden Organisationseinheit, die interne Kommunikation oder der interne Informationsfluss sein. Die Führungskraft ist für die Umsetzung der Vereinbarung verantwortlich, kann sich hierbei jedoch von ihrer vorgesetzten Führungskraft und der für die Führungskräfte-Entwicklung zuständigen Stelle unterstützen lassen.

Abschließend sollte die Führungskraft die Ergebnisse mit ihrer vorgesetzten Führungskraft besprechen, um auch von „oben“ ein Feedback einzuholen. Dieses Gespräch kann auch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs geführt werden.



Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Verband der bayerischen Bezirke. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Kreisverwaltungen

Der Bayerische Innovationsring erarbeitet unter dem Dach des Bayerischen Landkreistags Handlungsempfehlungen für die Modernisierung der Kreisverwaltungen. Dem Bayerischen Innovationsring gehören derzeit 21 Landkreise an, die die thematischen Schwerpunkte in den vier Projektgruppen Personal und Führung, Betriebswirtschaft, Organisation/eGovernment sowie Service- und Kundenorientierung in Angriff nehmen.



Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de