

Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen

I. Bericht

1. Anlass und Hintergrund des Berichtes

Vom Personal- und Organisationsausschuss wurde im Oktober 2017 u.a. das Strategieprojekt „Personal“ beschlossen. Einen Schwerpunkt im Teilprojekt 1 „Personalentwicklung und Personalrekrutierung“ bildete die Überarbeitung der gesamtstädtischen Führungskräfteentwicklung. Neben Führungsleitlinien wurde ein Konzept für die Führungskräftequalifizierung erarbeitet, das zukünftige, neue und erfahrene Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen wird.

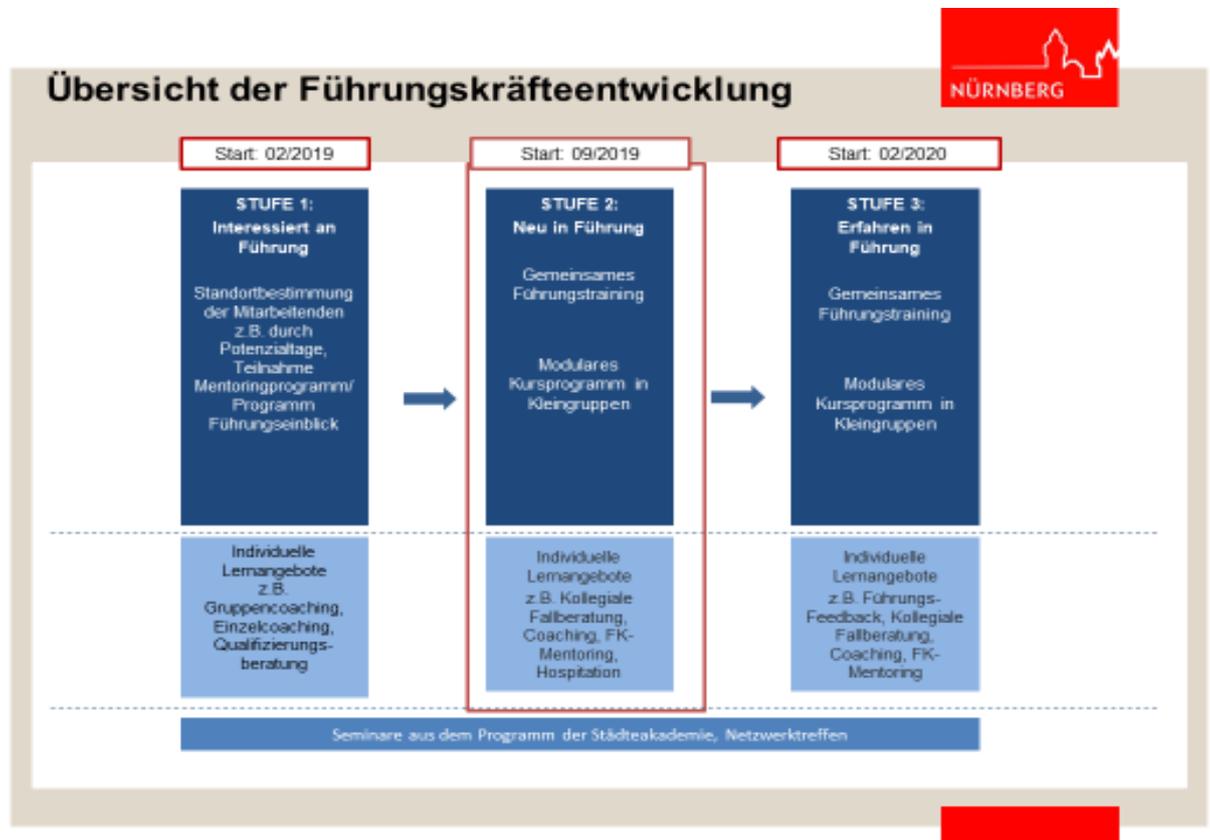


Abbildung 1: Übersicht der städtischen Führungskräftequalifizierung seit 2019

- Im dem dreistufigen System
- Stufe 1: Interessiert an Führung
 - Stufe 2: Erstmals in Führung
 - Stufe 3: Erfahren in Führung

bilden das Mentoringprogramm für Frauen und das Programm Führungseinblick die wesentlichen Bausteine der Stufe 1, die durch Potenzial-Assessment Center für Teilnehmende nach Absolvierung beider Maßnahmen ergänzt werden. Beide Angebote richten sich an Mitarbeitende, die noch keine Führungsaufgaben wahrnehmen, aber perspektivisch

eine Leitungsposition übernehmen wollen. Während sich das Mentoringprogramm an Frauen richtet (vgl. Zielsetzungen des Gleichstellungsaktionsplans 2018-2020), steht das Programm Führungseinblick Männern und Frauen offen.

In der Stufe 2 steht die Neuauflage der Führungskräfteentwicklung (FKE 2) im Mittelpunkt der Maßnahmen. Über einen Zeitraum von zwei Jahren werden Mitarbeitende, die erstmalig bei der Stadt Nürnberg mit Führungsaufgaben betraut werden, systematisch in einem gemeinsamen Kurs qualifiziert. Der erste Kurs begann im Herbst 2019 und setzte sich aus Dienststellen- und Abteilungsleitungen der Stadt zusammen. Im Jahr 2020 wurden zwei weitere Führungskräftelehrgänge für Dienststellen- und Abteilungsleitungen und ein Kurs für Sachgebietsleitungen gestartet. Mit dieser Zielgruppenfestlegung wird eine möglichst große Homogenität der Gruppe gewährleistet. Im Jahr 2021 beginnen im Sommer und Herbst ein neuer Kurs für Dienststellen- und Abteilungsleitungen und zwei Kurse für Sachgebietsleitungen.

Neben klassischen Präsenzveranstaltungen (Seminare und Workshops) bilden arbeitsplatznahe Instrumente wie Coaching und kollegiale Beratung das Grundgerüst der Führungskräfteentwicklung. Innovative Lernorte wie das Erfahrungsfeld zur Entfaltung der Sinne und die Lernwerkstatt JOSEPHS® sollen das Thema Führung erlebbar machen und einen „Blick über den städtischen Tellerrand“ ermöglichen. Die Teilnehmenden erhalten vom Personalamt ergänzende Qualifizierungsempfehlungen für geeignete digitale Lernangebote.

Für die erfahrenen Führungskräfte in der Stufe 3 (FKE 3) konzipierte das Personalamt ebenfalls ein modulares Kursprogramm in Kleingruppen. Methodisch-didaktisch wurden die Erfahrungen der Führungskräfteentwicklung der Stufe 2 in der Planung berücksichtigt. Ein erster Kurs der Stufe 3 startete im Februar 2020. Ein Führungsfeedback, das auf dem Konzept der KGSt beruht, soll die Erfolgswirksamkeit des Kurses prüfen und zusätzliche, individuelle Qualifizierungsbedarfe der Führungskräfte ermitteln. Zudem haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich als Mentorin/Mentor im Mentoringprogramm für Frauen zu beteiligen.

Im Herbst 2021 beginnt der zweite Durchgang in der Stufe 3.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Nachfrage nach Qualifizierungen der Stufen 1 und 3 das verfügbare Angebot übersteigt. Daher sollen weitere Möglichkeiten eröffnet werden, sich auf eine Führungsposition vorzubereiten oder als erfahrene Führungskraft die eigene Führungskompetenz zu aktualisieren und zu erweitern.

2. Anerkennung von Qualifizierungen analog zur Stufe 3 der Führungskräfteentwicklung

Von den ca. 12.000 Mitarbeitenden üben ca. 750 Mitarbeitende Führungsaufgaben aus. Davon wurden ca. 100 Führungskräfte seit dem 01.01.2018 erstmalig mit Führungsaufgaben betraut und zählen zur Zielgruppe des FKE 2. Diese Zielgruppe kann das Personalamt zeitnah mit dem o.g. FKE 2 qualifizieren. Gerade für neue Führungskräfte macht es Sinn, sie einheitlich und systematisch zu qualifizieren.

Bei der großen Mehrheit der Führungskräfte, die schon vor dem 01.01.2018 mit Führungsaufgaben betraut war, können allein aus logistischen Gründen nicht alle erfahrenen Führungskräfte den FKE 3 durchlaufen.

Daher wird die Möglichkeit eröffnet, dass sich ab 01.09.2021 erfahrene Mitarbeitende, die über eine mindestens fünfjährige Führungserfahrung bei der Stadt Nürnberg oder anderen Arbeitgeberinnen verfügen, bereits besuchte Qualifizierungen bei der Stadt Nürnberg oder

anderen Arbeitgeberinnen gemäß dem Standard der Führungskräftequalifizierung der Stufe 3 anerkennen lassen können.

Als Grundlage für die Arbeit der Personalentwicklung wurde ein überfachlicher Kompetenzkatalog (ÜKK) entwickelt, der in seiner Grundstruktur dem Aufbau klassischer Kompetenzmodelle folgt. Als Kompetenzcluster wurden Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Persönliche Kompetenz, Zukunftskompetenz und Werteorientierung identifiziert. Für jedes Kompetenzcluster bestehen Subkompetenzen, die wiederum mit Verhaltensbeschreibungen hinterlegt wurden. Dadurch wird ein Abgleich mit dem persönlichen Verhalten ermöglicht. Der ÜKK stellt ein Hilfsmittel zur Orientierung und Standortbestimmung der Kompetenzanforderungen dar; dadurch können passgenaue Fortbildungs- und Entwicklungsangebote abgeleitet werden.



Abbildung 2: Überfachlicher Kompetenzkatalog

In den Entwicklungsangeboten der Stufen 2 und 3 wird ein Großteil der o.g. Subkompetenzen gezielt gefördert (z.B. Strategische Steuerung, Mitarbeitendenentwicklung, Entscheidungskompetenz oder Förderung einer positiven Fehler- und Entwicklungskultur). Im Fortbildungsprogramm der Städteakademie werden seit dem Jahr 2021 für jedes Seminarangebot die drei wichtigsten Subkompetenzen des Überfachlichen Kompetenzkataloges genannt, die durch den Besuch der Qualifizierung gefördert werden.

Zudem befindet sich im Intranet eine Liste mit Seminarempfehlungen der Städteakademie für diese Zielgruppe:

https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/personalamt/dokumente/intranet/stufe3_empfehlungenfuehrungskraefte_qualifikation.pdf

Somit können sich interessierte Führungskräfte in Eigenregie aus dem Programm der Städteakademie adäquate Qualifizierungen herausuchen. Für die nicht ganz einfache Aufgabe der passgenauen Auswahl der Angebote, auch im Hinblick auf bereits besuchte Qualifizierungen, stehen die Mitarbeitenden der Personalentwicklung beratend zur Verfügung.

Die Anerkennung von alternativ zur FKE 3 besuchten Qualifizierungen wird im Rahmen der vorhandenen personellen Ressourcen zentral durch die Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung erfolgen. Die Anerkennung der besuchten Qualifizierungen erfolgt auf der Grundlage des Überfachlichen Kompetenzkataloges zur Führungskompetenz durch Prüfung der eingereichten Fortbildungsnachweise interner oder externer Anbieter bzw. der Fortbildungsbescheinigungen der Städteakademie. Einen abschließenden Katalog von „geeigneten“, externen Fortbildungsanbietern wird es aufgrund der Vielfalt und Schnelllebigkeit im Bildungsmarkt nicht geben. Das Ergebnis der Prüfung wird entweder die Anerkennung der besuchten Qualifizierungen oder der Hinweis auf noch fehlende überfachliche Kompetenzen sein. Im letzteren Fall werden seitens der Personalentwicklung im Hinblick auf die noch ausstehenden Kompetenzbereiche Empfehlungen für Qualifizierungsmaßnahmen gegeben. Neben Seminarbesuchen bei der Stadt Nürnberg werden analoge und digitale Qualifizierungen (z.B. Supervision/Coaching, Hospitation, Teilnahme als Mentorin/Mentor im Mentoringprogramm für Frauen, Teilnahme an externen Fortbildungen oder an Netzwerktreffen des Personalamtes) für eine Anerkennung akzeptiert.

3. Anerkennung von Qualifizierungen analog zur Stufe 1 der Führungskräfteentwicklung

Bisher fanden vier Ausschreibungen für das Mentoringprogramm für Frauen statt. Die Nachfrage der Mitarbeiterinnen war erfreulich hoch und überstieg das verfügbare Angebot jeweils um das drei- bis vierfache. Für den Kurs Führungseinblick, der ab Herbst 2021 starten wird, wird ebenfalls eine hohe Resonanz erwartet.

Um der hohen Nachfrage von Mitarbeitenden, die sich für die potenzielle Übernahme einer Führungsposition qualifizieren wollen, zu begegnen, können sich interessierte Mitarbeitende in Eigenregie aus dem Programm der Städteakademie adäquate Qualifizierungen aussuchen. Auch für diese Zielgruppe sind im Intranet Seminarempfehlungen aus dem Städteakademieprogramm aufgelistet:

https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/personalamt/dokumente/intranet/stufe1_empfehlungenfuhrungskraefte_qualifikation.pdf

Analog zur Stufe 3 können sich Mitarbeitende ab 01.09.2021 besuchte Qualifizierungen in der Städteakademie oder bei anderen Seminaranbietern als gleichwertig zum Mentoringprogramm für Frauen und dem Kurs Führungseinblick von der Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung anerkennen lassen.

4. Zusammenfassung

Mitarbeitende haben ab dem 01.09.2021 die Möglichkeit, besuchte städtische oder externe Qualifizierungen (z.B. Seminare, Workshops, Hospitationen, Supervision oder Coaching) als gleichwertig zur Absolvierung der Führungskräfteentwicklung der Stufen 1 und 3 anerkennen zu lassen. Die Anerkennung bzw. der Hinweis auf noch fehlende Qualifizierungen erfolgt durch die Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung. Dabei wird der Überfachliche Kompetenzkatalog als Maßstab verwendet.

Für den Besuch der Führungskräftequalifizierung der Stufe 2 soll keine Anerkennung von alternativen Qualifizierungen erfolgen.

II. Herrn Ref. I/II Zeichnung erfolgt in Session

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA/2

PA/1

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 10.06.2021
Personalamt

(2364)