Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 09.07.2024

Erfahrungsbericht Führungskräftequalifizierungen

I. Bericht

1. Anlass und Hintergrund des Berichtes

Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen, die vom Personal- und Organisationsausschuss im Rahmen des Strategieprojekts Personal beschlossen wurden (siehe Abschlussbericht Strategieprojekt „Personal“ im POA vom 23.07.2019), gehört eine modular aufgebaute Führungskräfteentwicklung (FKE). Sachbearbeitung und Führung sind, auch wenn sie in der gleichen Fachrichtung stattfinden, zwei grundlegend unterschiedliche Aufgabenfelder, für die jeweils eine gesonderte Qualifikation erforderlich ist. Im Personal- und Organisationsausschuss am 20.07.2021 wurde letztmals über die Führungskräfteentwicklung bei der Stadt Nürnberg berichtet.

Das derzeitige Angebot, die Nachfrageentwicklung, die Rückmeldungen und weitere Planungen werden in diesem Bericht beschrieben.

2. derzeitige Programmstruktur und Teilnahmeentwicklung

Aufbauend auf den Anforderungen an Führung und Führungskräfte werden drei Stufen bei der Führungskräfteentwicklung unterschieden.

2.1 Stufe 1 „Interessiert an Führung“

Das Mentoringprogramm für Frauen und das Programm Führungseinblick bilden die Bausteine der Stufe 1. 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), steht das Programm Führungseinblick Männern und Frauen offen.

Alle 40 Absolventinnen und Absolventen (2023-2024) der FKE 1 durchlaufen am Ende des Mentoringprogrammes für Frauen und des Führungseinblicks im Herbst 2024 erstmalig ein Development Center in Form eines eintägigen Potenzialtages. Hier wird anhand anforderungsgerechter Übungen das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungsaufgaben analysiert. An diese Maßnahme schließen sich ein individuelles Rückmeldegespräch, maßgeschneiderte Qualifizierungsempfehlungen und Qualifizierungsberatungen an.

Das Development Center verfolgt mehrere Zielsetzungen. Die Potenziale der Teilnehmenden im Hinblick auf die mögliche Übernahme einer Führungsposition sollen erkannt und gefördert werden. Die Selbstreflexion und die Rückmeldung durch die Personalentwicklung tragen dazu bei, die Entscheidung über eine Bewerbung auf eine Stelle mit Führungsaufgaben zu erleichtern. Die Ergebnisse aller Teilnehmenden ermöglichen dem Personalamt eine Evaluation des Programmangebotes in der Stufe 1 „Interessiert an Führung“. Sollten beispielsweise viele Teilnehmende im Development Center Schwächen im Bereich Kommunikation aufweisen, müssten die Module des Programmangebotes überarbeitet werden.

Die nachfolgende Übersicht stellt die zunehmende Nachfrage nach dem Qualifizierungsangebot der Stufe 1 dar. Beim Programm Führungseinblick 2023-2024 beträgt das Verhältnis von Frauen zu Männern bei den Bewerbungen 65% zu 35%.

Die Auswahl der Teilnehmenden für die Angebote des FKE 1 erfolgte durch die jeweiligen Geschäftsbereiche und Referate.

Jahr	Programm	Anzahl der Bewerbungen	Anzahl der Teilnehmenden	Anzahl der Mitarbeiterinnen	Anzahl der Mitarbeiter
2014-2015	Mentoring-programm für Frauen	37	10	10	0
2016-2018	Mentoring-programm für Frauen	34	11	11	0
2019-2020	Mentoring-programm für Frauen	42	14	14	0
2021-2022	Mentoring-programm für Frauen	47	12	12	0
2021-2022	Führungs-einblick	26	26	13	13
2023-2024	Führungs-einblick	77	26	19	7
2023-2024	Mentoring-programm für Frauen	60	14	14	0

2.2 Stufe 2 „Neu in Führung“

Die Stufe 2 richtet sich an Mitarbeitende, die erstmalig bei der Stadt Nürnberg mit Führungsaufgaben betraut werden. Die 15-monatigen Führungskräftelehrgänge der Stufe 2 bestehen aus einem Methodenmix aus Präsenzseminaren, Selbstlernen und Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen, sowie Netzwerktreffen.

Die Qualifizierung ist in vier jeweils zweitägige Seminare aufgeteilt:
- Führungsgrundlagen
- Professionelle Gesprächsführung
- Führungsverantwortung übernehmen und Teams führen
- Veränderungen managen und Prozesse gestalten

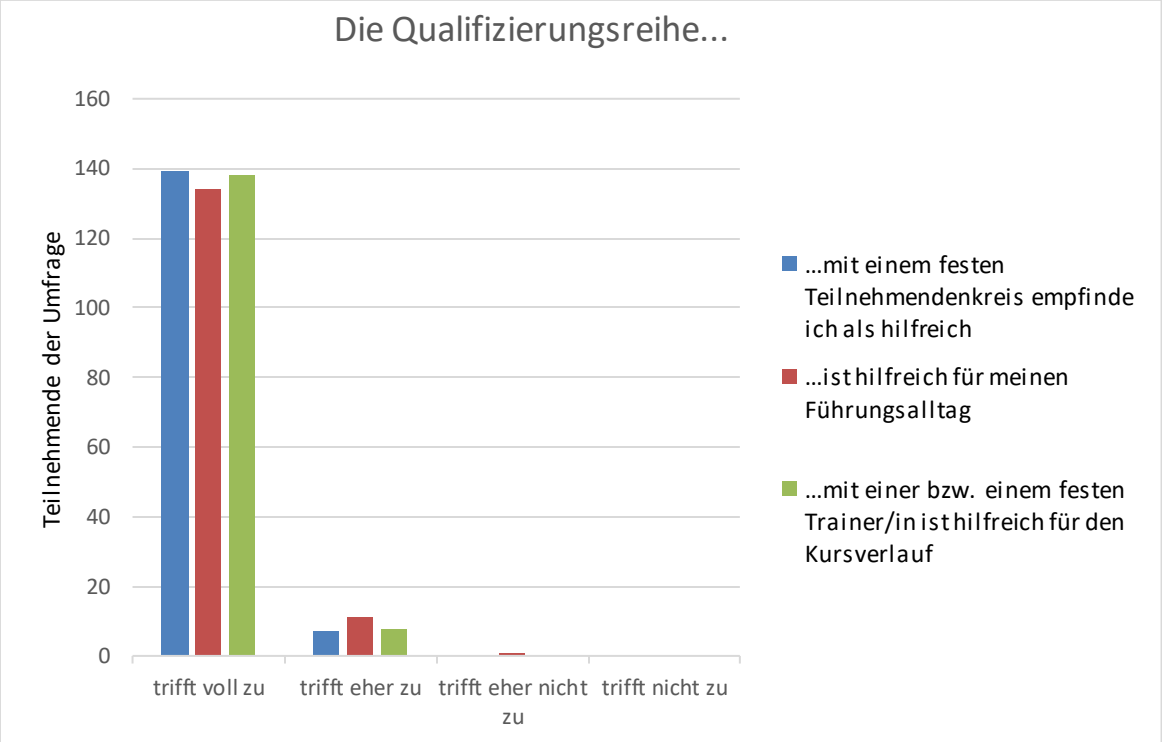
Die Inhalte und Zielsetzungen basieren auf dem Überfachlichen Kompetenzkatalog (ÜKK), der in seiner Grundstruktur dem Aufbau klassischer Kompetenzmodelle folgt sowie dem Führungsleitbild der Stadt Nürnberg.

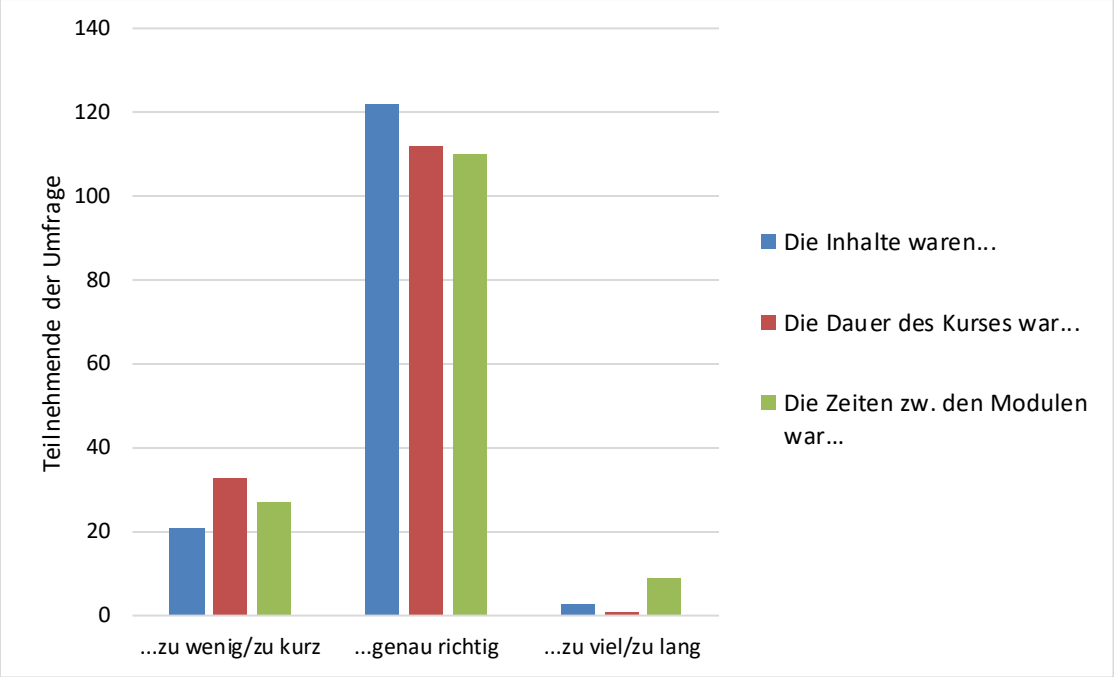
Der FKE 2 bildet den Schwerpunkt des Angebotes in der Führungskräftequalifizierung, um „neue“ Führungskräfte zeitnah für ihre neue Aufgabe zu qualifizieren. In der Regel kann dieser Zielgruppe innerhalb von vier Monaten nach Übernahme einer Führungsfunktion ein Platz in den Lehrgängen zur Verfügung gestellt werden. Seit dem Programmstart 2019 konnten bisher 240 Führungskräfte (131 Frauen und 109 Männer) an 16 Lehrgängen teilnehmen. In der FKE 2 haben sich 2023 mit 100 Teilnahmen gegenüber den Jahren 2021 und 2022 mit jeweils 56 Teilnehmenden die Anmeldungen fast verdoppelt. Daher kann es

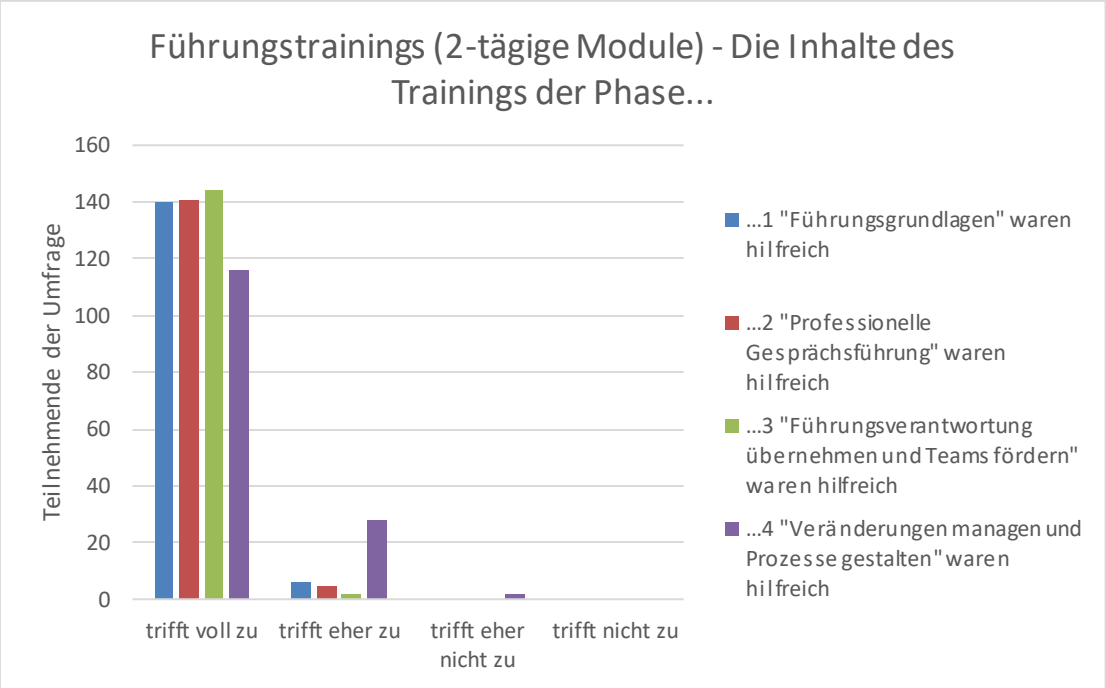
bei einzelnen Führungskräften derzeit einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen, bis ein Platz zur Verfügung gestellt werden kann.

Das Personalamt bietet allen Führungskräfte neben den Programmangeboten der Städteakademie seit dem Jahr 2020 weitere Veranstaltungen zum Thema Führung an. Halbtägige Netzwerkveranstaltungen und die 45- bis 60-minütige Online-Impulsreihe „Führungshäppchen“ greifen unterschiedliche Aspekte der Führung auf. In diesem Jahr geht die fünfteilige Online-Impulsreihe zur Mittagszeit auf das Thema „mit Wertschätzung führen“ ein. Wertschätzung stellt dieses Jahr das Schwerpunktthema des Führungsleitbildes der Stadt Nürnberg dar. Online-Impulsreihen und Netzwerkveranstaltungen wiederholen und vertiefen die Inhalte des FKE 2 und FKE 3. Aber auch für Führungskräfte, die nicht an den Lehrgängen teilnehmen konnten, sind diese Angebote geeignet. Die Netzwerkveranstaltungen für Führungskräfte (z.B. „Führungshäppchen“ in der Mittagspause) werden sehr gut angenommen und haben im Jahr 2023 mit 126 Teilnehmenden gegenüber 90 bis 95 in den Vorjahren einen Höchststand erreicht.

Von elf der bisher 14 abgeschlossenen Führungskräftelehrgänge (zwei Lehrgänge finden aktuell statt) liegen detaillierte Rückmeldungen der Teilnehmenden vor. 146 der 168 Führungskräfte sendeten einen Bewertungsbogen an das Personalamt zurück; die Beteiligungsquote in Höhe von 87% stellt einen erfreulichen Wert dar. Die Evaluation der Lehrgänge zeigt eine hohe Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen, den Inhalten, der Dauer und der externen Dozentin.







2.3 Stufe 3 „Erfahren In Führung“

Für die erfahrenen Führungskräfte in der Stufe 3 (FKE 3) konzipierte das Personalamt ebenfalls ein modulares Kursprogramm in Kleingruppen, das inhaltlich weitgehend der Stufe 2 entspricht. Im Modul Führungsgrundlagen wird in der FKE 3 aufgrund der Rückmeldungen aus dem ersten Lehrgang das Thema Selbstmanagement ausführlicher behandelt. Methodisch-didaktisch werden die Erfahrungen der Führungskräfteentwicklung der Stufe 2 in der Planung berücksichtigt.

Jahr	Programm	Anzahl der Bewerbungen	Anzahl der Teilnehmenden	Anzahl der Mitarbeiterinnen	Anzahl der Mitarbeiter
2020-2021	FKE 3	15	15	4	11
2021-2022	FKE 3	27	15	7	8
2022-2023	FKE 3	26	14	5	9
2023-2024	FKE 3	26	15	9	6

Analog zum Mentoringprogramm für Frauen und dem Führungseinblick können sich interessierte Führungskräfte für eine Teilnahme am FKE 3 bewerben. Die Vergabe erfolgt dezentral in den Geschäftsbereichen und Referaten.

Das Zuteilungsverfahren für den Lehrgang „Erfahren in Führung“ soll beibehalten werden. Für diese Zielgruppe stehen zukünftig neben dem FKE 3 zusätzliche Bausteine für fachliche Aspekte sowie überfachliche Auffrischungs- und Vertiefungsangebote zur Verfügung (siehe Nr. 3). Damit wird auch erfahrenen Führungskräften ein bedarfsgerechtes und hochwertiges Qualifizierungsangebot zur Verfügung stehen.

2.4 Rückmeldungen der Dozentinnen und Dozenten

Von den Dozentinnen der Stufe 1 „Interessiert an Führung“ erhielten wir sehr positive Rückmeldungen. Alle Teilnehmenden arbeiteten in den einzelnen Seminaren mit großem Engagement und Interesse mit. Bei fast allen Teilnehmenden sehen die Dozentinnen nach Abschluss der bisherigen Lehrgänge großes Führungspotenzial. Ein identisches Bild ergibt sich nach den bisherigen Eindrücken der noch nicht abgeschlossenen Lehrgänge 2023-2024 des Mentoringprogrammes für Frauen und des Führungseinblicks. Beide Lehrgänge enden im September bzw. Oktober 2024.

Von Dozentinnen und Dozenten der Lehrgänge „Neu in Führung“ und „Erfahren in Führung“ kam die Rückmeldung, dass die Führungskräfte sehr engagiert an den Modulen und Reflexionstagen teilgenommen haben. Allerdings konnten sich die Führungskräfte der Lehrgänge „Neu in Führung“ und vor allem „Erfahren in Führung“ für die Selbstlernphasen und Tandem-Arbeiten nicht immer ausreichend Zeit nehmen. Hier ist es zielführend, dass deren unmittelbare Führungskräfte den Entwicklungsprozess der Teilnehmenden intensiver begleiten und mitgestalten. Das Mitarbeitendengespräch bietet hierfür eine gute Möglichkeit, den Fortbildungs- und Schulungsbedarf zu identifizieren, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erweitern sowie Karrierewege zu diskutieren und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung aufzuzeigen.

Die Dozentinnen und Dozenten empfehlen für die Teilnehmenden im Anschluss an die Lehrgänge FKE 2 und FKE 3 eine Vertiefung der Kenntnisse in den Themenkomplexen Veränderungsmanagement, Geschäftsprozessmanagement und schwierige bzw. komplexe Gesprächssituationen.

Gesprächsführung bildet den Inhalt des zweiten Moduls im FKE 2 und FKE 3. Hier wäre aus Sicht der Dozentinnen und Dozenten eine regelmäßige Auffrischung und Vertiefung in Bezug auf schwierige Gespräche zu empfehlen. Auch wenn Veränderungsmanagement in beiden Lehrgängen im Modul „Veränderungen managen und Prozesse gestalten“ behandelt wird, sollte in einem Vertiefungsangebot behandelt werden, wie Führungskräfte Veränderungsprozesse in ihren Geschäftsbereichen initiieren und begleiten sollen und wie sie Mitarbeitende in den Veränderungsprozess einbinden und so gemeinsam als Team neue Wege beschreiten können. Ein Einstieg in das Geschäftsprozessmanagement bietet das Modul „Veränderungen managen und Prozesse gestalten“ in den Lehrgängen „Neu in Führung“ und „Erfahren in Führung“. Im Rahmen der gesamtstädtischen Digitalisierungs-

strategie sind die Kenntnisse im Geschäftsprozessmanagement auszubauen, indem ausgewählte Methoden zur Analyse und Verbesserung von Prozessen und zur Messung von Prozessleistungen vermittelt werden sollen.

2.5 Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Mehr- und Ersatzbedarf an Führungskräften

Eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Qualifizierung der Führungskräfte ist enorm wichtig und wird aufgrund des demografischen Wandels noch weiter an Bedeutung gewinnen. Der jährliche Mehr- und Ersatzbedarf bei Führungskräften wird nach Schätzungen der Strategischen Personalbedarfsplanung durch Übergänge in den Ruhestand, freiwillige Abgänge und Mehrbedarfe bei ca. 60 Führungskräften (Dienststellen-, Abteilungs-, Sachgebiets- und Kita-Leitungen sowie vergleichbare Leitungskräfte) pro Jahr liegen. Auf fünf Jahre hochgerechnet liegt der Wert bei ca. 300 Führungskräften. Aufgrund der Altersstruktur der Führungskräfte im Vergleich zu allen Beschäftigten dürfte es sich um eine konservative Einschätzung handeln. Diese Berechnungen sind mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Sobald das Merkmal „Führungskraft“ in den SAP-Daten vorliegt (und alle Führungskräfte richtig zugeordnet sind), können noch verlässlichere Einschätzungen des zukünftigen Führungskräftebedarfs vorgenommen werden.

Die bisherige Entwicklung in den Jahren 2023 und 2024 lässt auf eine Bedarfssteigerung bzw. Nachfrageerhöhung bei der FKE 1, FKE 2, FKE 3 und den Netzwerkveranstaltungen schließen. Dieses stellt im Hinblick auf die steigenden Herausforderungen (Komplexität des Managements, digitale Transformation, Nachhaltigkeit, Anpassungsfähigkeit etc.) an die Führungskräfte eine erfreuliche Entwicklung dar, zeigt es doch, dass bei vielen Mitarbeitenden ein hohes Interesse an der Ausübung einer Führungsaufgabe bei der Stadt Nürnberg besteht.

2.6 Sonder-Referentenrunde „Personal“

In der Sonder-Referentenrunde „Personal“ am 19.01.2024 wurde eine deutliche Ausweitung der Kapazitäten in der Führungskräfteentwicklung, insbesondere in der Stufe 1 „Interessiert an Führung“ angeregt. Allen an der FKE 1 interessierten Mitarbeitenden soll zukünftig zeitnah eine Teilnahme ermöglicht werden. Mitarbeitenden, die neu eine Führungsposition übernehmen, sollen innerhalb von vier Monaten ein Lehrgangsangebot erhalten. Für erfahrene Führungskräfte soll der Lehrgang „Erfahren in Führung“ beibehalten und durch zusätzliche Angebote (z.B. in Form von Netzwerkveranstaltungen, Empfehlungen aus dem Fortbildungsprogramm der Städteakademie oder E-Learning-Angeboten) ergänzt werden, damit diese idealtypisch jährlich mindestens eine Führungskräfte-Qualifizierung besuchen sollen.

Aus der Sicht der Personalentwicklung wird der Vorschlag aus der Sonder-Referentenrunde „Personal“ ausdrücklich begrüßt. Die Umsetzung des Vorschlags würde allein in der FKE 1 zu einer Erhöhung der Teilnehmerzahl von derzeit 40 auf perspektivisch 137 (auf der Basis der Interessenbekundungen aus dem Jahr 2023) und somit zu mehr als einer Verdreifachung des finanziellen und personellen Aufwandes führen.

Die bereits jetzt praktizierte Zulassung aller neuen Führungskräfte zum FKE 2 führte im Jahr 2023 (und wahrscheinlich auch 2024) zu einer Verdopplung des personellen und finanziellen Aufwandes, der durch Leistungsreduktionen in anderen Bereichen der Personalentwicklung kompensiert werden musste.

Die in der Sonder-Referentenrunde „Personal“ angeregte Ausweitung des Programmangebotes ist mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen leider nicht umsetzbar. Um dem Wunsch zu entsprechen, der auch im Interesse der Personalentwicklung

ist, wurden für den Haushalt 2025 eine deutliche Erhöhung der Fortbildungsmittel für Führungskräfte von 198.000 EUR auf 447.500 EUR und Stellenschaffungsanträge in Höhe von zwei Vollkraftstellen beantragt.

3. Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung

3.1 Rückmeldegespräche nach Abschluss der Lehrgänge FKE 2 und FKE 3

Nach Abschluss der Führungskräftelehrgänge „Neu in Führung“ und „Erfahren in Führung“ wird das Personalamt mit den Teilnehmenden ein individuelles Rückmeldegespräch führen, um ergänzend zum Rückmeldebogen aus Sicht der Teilnehmenden Optimierungsvorschläge für die Lehrgänge zu erfahren und bedarfsgerechte Anschluss-Qualifizierungen zu vereinbaren.

Auf der Basis des Überfachlichen Kompetenzkataloges können die Teilnehmenden eine Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen vornehmen. Deren unmittelbare Führungskräfte erhalten zukünftig die Möglichkeit, die Kompetenzen der Teilnehmenden ebenfalls zu bewerten. Selbst- und Fremdbild können dann beispielsweise im nächsten Mitarbeitendengespräch thematisiert werden. Auf diese Weise wird die dezentrale Personalentwicklungsaufgabe der Führungskräfte gestärkt.

3.2 Zusätzliche Bausteine für fachliche Aspekte

Fachliche Inhalte können aus Zeitgründen in den Modulen nur in Grundzügen behandelt werden. Im Modul „Führungsgrundlagen“ wird ein Überblick zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement gegeben und in den ergänzenden Lernmaterialien auf Grundlagen des Arbeits-, Dienst- und Tarifrechtes eingegangen. Gender- und Diversity-Aspekte werden in den Modulen „Professionelle Gesprächsführung“, die Digitalstrategie in den Modulen „Veränderungen gestalten und Prozesse managen“ behandelt.

Fachliche Aspekte, die aus gesamtstädtischem Interesse für Führungskräfte bedeutend sind, werden zukünftig regelmäßig in Form von Netzwerkveranstaltungen (online oder in Präsenz) und/oder digitalen Angeboten die Lehrgänge ergänzen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sollen folgende Themen behandelt werden:
- Digitalstrategie der Stadt Nürnberg
- Grundlagen des Arbeits-, Dienst- und Tarifrechtes
- Dienstaufsichtliche Aspekte der Führung von Mitarbeitenden
- Ausbau der Gender- und Diversity-Kompetenz
- Betriebliches Gesundheitsmanagement/Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Wissensmanagement
- Hilfe nach Gewalterfahrungen und Übergriffen im Dienst

3.3 Auffrischungs- und Vertiefungsangebote

Das modulare Kurskonzept für erfahrende Führungskräfte FKE 3 (siehe Nr. 2.2 und 2.3) wird fortgesetzt, um möglichst vielen Führungskräften ein einheitliches Grundverständnis von Führung vermitteln zu können.

Für Mitarbeitende, die die Lehrgänge „Neu in Führung“ und „Erfahren in Führung“ absolviert haben, stehen zukünftig Auffrischungs- und Vertiefungsangebote zur Verfügung. Diese finden nicht in Form eines Lehrganges statt, sondern setzen sich aus einem Angebot zusammen, das frei gewählt werden kann und die Kenntnis der Führungskräftelehrgänge FKE 2 oder FKE 3 voraussetzen.

Selbstverständlich steht das Angebot auch Führungskräften offen, die diese Lehrgänge nicht besucht haben, aber anderweitig Führungskenntnisse analog zum Niveau des FKE 2 oder FKE 3 erworben haben.

Das Gesamtangebot setzt sich zusammen aus
- Präsenz- und Onlineveranstaltungen im Fortbildungsprogramm der Städteakademie (dort als Auffrischungs- und Vertiefungsangebote gekennzeichnet)
- speziellen vom Personalamt konzipierten Netzwerkveranstaltungen
- Podcasts
- Erklär-Videos
- Bar Camps
- Kollegialem Austausch sowie
- ausgewählten externen Lernangeboten.

Bei den externen Lernangeboten wird aus Kostengründen ein Schwerpunkt auf frei verfügbare, digitale Materialien (sog. Open Educational Resources) gelegt. Letztere werden vom Personalamt kuratiert, um Qualitätsstandards und die Komptabilität zum Führungsleitbild und dem Überfachlichen Kompetenzkatalog zu gewährleisten. Beispielsweise werden die Themen Veränderungsmanagement, Künstliche Intelligenz, Geschäftsprozessmanagement, Konfliktmoderation oder Auftritt vor großen Gruppen in den Auffrischungs- und Vertiefungsangeboten behandelt.

4. Ausblick

Ab dem Jahr 2025 können unter der Voraussetzung ausreichender personeller und finanzieller Mittel alle interessierten Mitarbeitenden zeitnah an den Führungskräftelehrgängen „Interessiert an Führung“ (FKE 1) und „Neu in Führung“ (FKE 2) teilnehmen.

Fachliche Aspekte, die aus gesamtstädtischem Interesse für Führungskräfte wichtig sind, ergänzen ab 2025 die modularen, überfachlichen Lehrgänge FKE 2 und FKE 3.

Absolventinnen und Absolventen des FKE 2 und FKE 3 erhalten ab 2025 die Möglichkeit, Auffrischungs- und Vertiefungsangebote zum Thema Führung zu besuchen.

Das zukünftige Lernmanagement System wird eine zielgerichtete Information der Führungskräfte des Personalamtes über diese Angebote erleichtern.

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

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 14.06.2024
Personalamt

(2364)