



Vorlage		Vorlage-Nr:	FB 11/0090/WP15
Federführende Dienststelle: Fachbereich Personal und Organisation		Status:	öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n:		AZ:	FB 11
		Datum:	24.04.2006
		Verfasser:	Herr Hammers
Führen auf Zeit - Modell der Kreisverwaltung Aachen sowie Entwicklung bei der Stadt Aachen - PVA vom 08.03.2006			
Beratungsfolge:			TOP: __
Datum	Gremium	Kompetenz	
10.05.2006	PVA	Kenntnisnahme	

Finanzielle Auswirkungen:

keine

Beschlussvorschlag:

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis und wird nach den entsprechenden Entscheidungen im Verwaltungsvorstand im Jahresverlauf über die weitere Entwicklung informiert.

Erläuterungen:

Systematik „Führungskraft auf Zeit“ beim Kreis Aachen

Herr Hartmann, Personal- und Organisationsdezernent Kreis Aachen, hat hierzu im hiesigen Arbeitskreis Personalentwicklung am 20.09.04 folgende Aussagen gemacht:

Seit 1995 werden dort Führungspositionen der Amts- und Arbeitsgruppenleitungen nur noch auf Zeit – jeweils für die Dauer von 3 Jahren – vergeben.

Entscheidungskriterien für die Wiederbestellung von Führungskräften:

1. Leitbild und konkretes Anforderungsprofil für Führungskräfte

Darin sind die Wertvorstellungen und das gewünschte Verhalten der Führungskräfte im Innen- und Außenverhältnis beschrieben sowie die verbindlichen Anforderungen im Führungsalltag. Hieraus sind die Beurteilungsgrundlagen abgeleitet.

2. Beurteilungskriterien für die Wiederbestellung als Führungskraft

- Bewertung des Jahres-Arbeitsprogramms jeder Führungskraft
- Bewertung konkreter Zielvereinbarungen
- dienstliche Beurteilung -von oben nach unten- (je 2 x in 3 Jahren)
- Vorgesetztenbeurteilung -von unten nach oben- (je 2 x in 3 Jahren)

3. Entscheidungsgremium Verwaltungskonferenz

Dort wird alle 3 Jahre anhand der Daten zu 2. ein Ergebnis zum aufgaben-/ ziel-orientierten Führen sowie zur Personalführung dargestellt und mit einem Vorschlag zur Wieder- oder Nichtwiederbestellung eingebracht und entschieden. Die Kriterien beider Führungsfelder müssen mit mindestens „erfüllt“ bewertet werden.

Beratungsumfang: 2 halbe Tage bei ca. 100 Führungskräften insgesamt.

4. Konsequenzen

Bei festgestellten Defiziten gibt es folgende Varianten:

- a) die Führungskraft verzichtet auf diese Führungsfunktion
- b) die VK entbindet von dieser Führungsfunktion

In beiden Fällen erfolgt die Bemühung, ersatzweise andere - auch abgestufte - Führungsaufgaben oder adäquate Sachaufgaben zu finden.

c) die Gespräche mit der Führungskraft ergeben die Möglichkeit und den Willen, Verbesserungen in einem absehbaren Zeitraum zu erzielen.

Dann gibt es ein genau beschriebenes zeitlich abgestuftes Vorgehensverfahren.

In den letzten Jahren seien alle dargestellten Varianten schon vorgekommen und hätten sich auf etwa 5 -10 % der Führungskräfte bezogen.

Sachstand bei der Stadt Aachen

Die Diskussionen um Veränderungen im Beamten- und Tarifrecht, insbesondere bezogen auf deren leistungsabhängige Bestandteile - wie z.B: „Führen auf Zeit“- wurden bei der Stadt Aachen in den letzten Jahren genau verfolgt.

Um in diesem Punkt verantwortungsbewusst und seriös handeln zu können, ist - neben der Beachtung von geltendem Recht - zunächst ein Unternehmenssystem insgesamt gut auf veränderte Zukunftsherausforderungen auszurichten. Primär wurde daher darauf geachtet, dass solide Grundlagen für das Werte- und Leistungsverständnis geschaffen wurden und dass die Instrumentarien der Steuerung und Bewertung von Leistung – also auch der Führungsleistung – alltagstauglich verankert sind. Für eine weitverzweigte Großorganisation wie die Stadtverwaltung Aachen sind solche Prozesse mit mehr Aufwand und Reifezeit verbunden als in kleineren überschaubareren Einheiten. Dies bestätigen auch Erfahrungen in der Wirtschaft.

Im einzelnen sind hier folgende Entwicklungen zu benennen:

- Erstellen eines ersten Anforderungsprofils für Führungskräfte (1998)
- Durchführung von Auswahl-Assessments für Führungskräfte (seit 1998)
- Einführung des jährlichen Mitarbeitergespräches mit Zielvereinbarung (seit 1999)
- Einführung des Führungs-Feedbacks auf freiwilliger Basis (seit 1999)
- Durchlauf eines Führungsnachwuchsprogramms (in 1999/ 2000)
- Längerfristige Qualifizierungsreihen für alle Bereichsleitungen (2003/2005)
- Entwicklung des Leitbildes zur Führung und Zusammenarbeit (in 2004)
- Entwicklung des Selbstverständnisses für das Unternehmen Stadt (in 2004)
- Entwicklung eines neuen Beurteilungssystems (in 2005)
- Überarbeitung des Anforderungsprofils für Führungskräfte (in 2006)

Durch das neue System der Beurteilung gewinnt der Leistungsaspekt noch einmal deutlich an Gewicht und führt bei Führungskräften zu einer eigens ausgewiesenen Bewertung im Hinblick auf das Anforderungsprofil.

Inzwischen ist auch vereinbart, dass sich diesem Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte der Stadt Aachen auch die Bereichsleitungen im Angestelltenverhältnis unterziehen. Damit ist – zumindest auf dieser Ebene – erstmals eine einheitliche Bewertungsbasis geschaffen.

Ende Juni werden alle Beurteilungen vorliegen und der Verwaltungsvorstand wird darüber beraten, welche Schlüsse daraus zu ziehen sind.

Parallel hierzu eröffnet der neue Tarifvertrag im öffentlichen Dienst (seit 01.10.2005 in Kraft) für den Arbeitnehmerbereich neue Handlungsmöglichkeiten zur

- Führungskraft auf Probe

(maximal bis zu 2 Jahren gestaltbar)

- Führungskraft auf Zeit

(grundsätzlich auf 4 Jahre befristet und nach Entgeltstufen gestaffelt bis zu 12 Jahren verlängerbar).

Zu den Auswirkungen und Umsetzungen der leistungsorientierten Elemente des TVöD ist im FB 11 eine Arbeitsgruppe eingerichtet.

Das Beamtenrecht sieht zurzeit folgende gesetzlichen Regelungen vor:

Die Übertragung von **leitenden Positionen auf Zeit** (nach § 25 b des Landesbeamtengesetzes NRW) ist im Kommunalbereich nur für Ämter der Besoldungsordnung B anwendbar, so dass die Bereichsleitungsfunktionen der Stadt (bis max. A 16 BBesG bewertet) danach nicht in Betracht kommen.

Die Übertragung von **leitenden Funktionen auf Probe** (nach § 25 a LBG NRW) ist dagegen für diesen Personenkreis anwendbar, sofern in der Hauptsatzung allgemein für diese Ämter die Übertragung auf Probe bestimmt ist. Die regelmäßige Probezeit beträgt 2 Jahre.

Die bei der Stadt Aachen geltende Überprüfung der Zielerreichung nach 2 Jahren für neu bestellte Fachbereichsleitungen bietet hierzu einen in etwa vergleichbaren Ansatz, jedoch ohne Anspruch auf höhere Besoldung während dieser Zeit.

Im übrigen wird sich das System der Zielvereinbarung und der Zielüberprüfung im Wege des Kontraktmanagements bei der Stadt Aachen noch bedeutungsvoller herausbilden. Mit der Festlegung auf Zielbereiche des strategischen Managements und mit der Einführung von NKF/ Budgetierung ergeben sich neue konkrete Prüffelder für die jeweiligen Führungsebenen. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls zu beantworten sein, mit welchen Folgen führungs- oder managementbedingtes Verfehlen von Zielen verknüpft sein soll.

Nicht zuletzt bedarf es auch mit Bildung der StädteRegion in dieser Hinsicht der Harmonisierung von Regeln. Die Instrumente hierzu sind - ähnlich wie beim Kreis Aachen – bei der Stadt vorhanden und weitgehend erprobt.

Es wird also davon ausgegangen, dass es im Jahresverlauf 2006 wegen der genannten Entwicklungen insgesamt zu einem abgestimmten Regelwerk kommen wird hinsichtlich der Überprüfung von Führungsleistungen und der sich daraus ergebenden Folgen. Es wird auch zu entscheiden sein, bis zu welcher Führungsebene und in welcher Umsetzungsverantwortung ein solches Vorgehens- und Sanktionskonzept ausgerichtet wird.