

## **Überarbeitung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 11116**

Anlage

Überarbeitete Fassung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

### **Bekanntgabe im Verwaltungs- und Personalausschuss vom 18.04.2018**

Öffentliche Sitzung

#### **I. Vortrag des Referenten**

##### **1. Ausgangslage und Anlass**

Die gültige Grundlage unserer Führungskultur und unseres Verständnisses von Zusammenarbeit sind die „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“. In dem Grundsatzbeschluss „Wege zur Personalentwicklung“ vom 12./26.10.1994 wurden, basierend auf dem Neuen Steuerungsmodell der KGSt, die Weichen zur Entwicklung einer neuen Verwaltungskultur gestellt und den Führungskräften eine besonders wichtige Funktion zugewiesen.

Auf der Grundlage dieses Beschlusses wurden die „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ 1997 eingeführt mit dem Ziel, dass sie für alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich gelten und gleichzeitig Richtschnur und Ausgangslage für Mitarbeitergespräche, Führungsdialoge, dienstliche Beurteilungen, Personalauswahlentscheidungen und die Führungskräftefortbildung sind. Sie haben eine zentrale Bedeutung für das städtische Personalentwicklungskonzept.

Ausgelöst durch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung Great Place To Work hat sich das Personal- und Organisationsreferat mit verschiedenen Handlungsfeldern beschäftigt. Eines davon betraf das Thema Führung. Im Beschluss „Steigerung der Führungsqualität – Verbesserung der Führungskultur“ vom 04./11.05.2016 wurden eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen, um die Führungsleistung bei der LHM zu verbessern. Ein Handlungsfeld betraf die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, die in ihren Kernaussagen nach wie vor zutreffen, dennoch, nach 20 Jahren, sich in den Anforderungen und Erwartungen an gute Führung verändert haben und deshalb aktualisiert und an heutige und zukünftige Gegebenheiten der Stadtverwaltung angepasst werden mussten.

## 2. Überarbeitung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

### 2.1 Grundsätzliche Vorgehensweise

Von Anfang an wurden bei der Überarbeitung der Grundsätze verschiedene Aspekte wie Leitlinien und Führungsgrundsätze der Referate, Eigenbetriebe und der Privatwirtschaft, das Kompetenzmodell, Ergebnisse aus der Befragung Great Place To Work, sowie neuere Erkenntnisse moderner Führung berücksichtigt. Im Personal- und Organisationsreferat wurde daher eine Arbeitsgruppe installiert, die mit der Erstellung eines Grobentwurfs betraut war, der als Basis für Workshops mit stadtweiter Beteiligung diente.

### 2.2 Beteiligungsprozess

Es folgten umfangreiche Beteiligungsprozesse. Die Beschäftigten aller Ebenen und aus allen Bereichen der Stadtverwaltung konnten sich in größeren Workshops mit mehreren hundert Teilnehmenden, aber auch in kleineren Personenkreisen austauschen, miteinander diskutieren und Rückmeldung zum Entwurf der Arbeitsgruppe geben. So ergaben sich wichtige und wertvolle Hinweise und Anregungen, die soweit als möglich Berücksichtigung fanden und in einer außerordentlichen Geschäftsleitertagung mit den Referaten und Eigenbetrieben diskutiert wurden.

Die nun überarbeiteten Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sind das Ergebnis verschiedener Entwicklungsstufen an denen Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte sämtlicher Hierarchieebenen aus allen Bereichen, Vertreterinnen und Vertreter der dezentralen Geschäftsstellen, die Personalvertretung und die Gleichstellungsstelle für Frauen mitgearbeitet haben.

### 2.3 Verzahnung zum Kompetenzmodell

Die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sind auch die Grundlage der Personalentwicklungsinstrumente wie z.B. Mitarbeitergespräch, Führungsdialog, dienstliche Beurteilungen etc.

Die Erwartungen an Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden künftig konkret auf der Verhaltensebene im Kompetenzmodell, das Grundlage für das Münchner Kompetenzmanagement (MKM, Beschluss vom 13.04.2016) ist, abgebildet. Bei der Überarbeitung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit wurde deshalb darauf geachtet, dass die Erwartungen an Führungskräfte und an Mitarbeitende den grundlegenden Erwartungen im Kompetenzmodell entsprechen. Die weiteren Personalentwicklungsinstrumente werden in einem nächsten Schritt den überarbeiteten Grundsätzen angepasst.

In der folgenden Grafik wird die Vernetzung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit mit dem MKM und den Personalentwicklungsinstrumenten dargestellt.



#### 2.4 Grundidee/Leitgedanke der überarbeiteten Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

Aus der Mitarbeiterbefragung Great Place To Work ging unter anderem hervor, dass das Thema Wertschätzung für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Schwerpunkt im Bereich der Mitarbeiterführung ist. In den verschiedenen Diskussionsrunden und Beteiligungsworkshops wurde dies bestätigt und daher als zentraler Leitgedanke aufgenommen. Daneben gibt es sechs Grundsätze, in denen die Erwartungen sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlicher als bisher formuliert werden. Darüber hinaus werden übergreifende Richtlinien an die Zusammenarbeit beschrieben (siehe Anlage 1).

#### 3. Prozess der Einführung

Mittels Führungskräftenewsletter, Videobotschaft, Broschüre, Flyer und ggf. Erklärfilm werden die überarbeiteten Grundsätze den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt. Dies sind nur erste, beispielhafte Maßnahmen zur Einführung. Ziel ist es, die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit mit Leben zu füllen. Dies

wird nicht von heute auf morgen möglich sein. Der Umsetzungsprozess wird in der täglichen Arbeit und im Umgang miteinander erfolgen, aber auch in der Umsetzung der Personalentwicklungsinstrumente. Das Personal- und Organisationsreferat wird diesen Prozess weiter begleiten und unterstützen.

4. Dem Gesamtpersonalrat wurden die überarbeiteten Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit im Vorfeld zugeleitet. Der GPR stimmte der überarbeiteten Fassung zu.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger und dem zuständigen Verwaltungsbeirat, Herrn Stadtrat Vorländer, ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

## **II. Bekanntgegeben**

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in  
Ehrenamtliche/-r Stadtrat/rätin

Dr. Dietrich  
Berufsmäßiger Stadtrat

## **III. Abdruck von I. mit II.** über D-II-V-Stadtratsprotokolle an das Direktorium – Dokumentationsstelle an das Revisionsamt

zur Kenntnis

#### **IV. Wv. Personal- und Organisationsreferat, P5.101**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
  
2. An das Personal- und Organisationsreferat  
An das Baureferat  
An das Direktorium  
An das Kommunalreferat  
An das Kreisverwaltungsreferat  
An das Kulturreferat  
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft  
An das Referat für Bildung und Sport  
An das Referat für Gesundheit und Umwelt  
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung  
An das Sozialreferat  
An die Stadtkämmerei  
An das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik  
An die Münchner Stadtentwässerung  
An den Abfallwirtschaftsbetrieb München  
An die Markthallen München  
An die Münchner Kammerspiele  
An die Münchner Philharmoniker  
An die Landwirtschaftlichen Betriebe  
An das Jobcenter München  
An [IT@M](#)  
An die Gleichstellungsstelle für Frauen  
An den Gesamtpersonlrat

zur Kenntnis

Am