Personalmanagement - Wir machen das einfach!

Präsentation für die
4. Damper Werkstattgespräche
am 21. Oktober 2005

Stadt Seelze
Erster Stadtrat Karsten Balzer
05137 / 828-106
karsten.balzer@stadt-seelze.de

Die Stadt Seelze

- Teil der Region Hannover
- 34.000 Einwohner – 11 Ortsteile
- Defizitär seit 1996 - Operatives Defizit 2004: 7 Mio. € (12%)
- Die Verwaltung
  - 370 MitarbeiterInnen (140 im Rathaus)
    + Personalkosten 11 Mio. € (7 Mio €)
  - Vielfältige Einrichtungen
    + 13 städtische KiTas
    + 2 Jugendzentren
    + 2 Hallenbäder
    + Betriebshof
    + Gebäudewirtschaftsbetrieb

Unsere Überzeugungen …

seelze
Stadt mit Schwung

Unser Organisationsbild

- Eine Stadt ohne Verwaltung ist denkbar – eine Stadt ohne BürgerInnen nicht!
- Wir sind **der** Dienstleister für die Stadt!
  - Wir bieten Serviceleistungen
  - Wir sind Ermöglicher
  - Wir sind Mediator und Moderator
  - Wir garantieren Rechtsstaats-, Sozialstaats- und Gleichheitsgebot
- Wir wollen wirtschaftlich arbeiten
- Wir (re)agieren zielorientiert
- Die Verwaltung lebt – wir sind mehr als die Summe aller MitarbeiterInnen

Unser Menschenbild

- Alle MA sind die wertvollste „Ressource“
- Vertrauen ist der Anfang von Allem
- MA können und wollen Verantwortung tragen, sie wollen gerne arbeiten
- MA sind die besten Spezialisten in ihrem Verantwortungsbereich
- MA- und Kundenorientierung sind zwei Seiten einer Medaille
- Emanzipierte Kunden und Bürger brauchen emanzipierte MA als Partner
- Es gibt keine demotivierten MA, sondern nur solche, die nicht durch ihre Aufgaben motiviert sind!
- Reden, reden, reden! Konsensprinzip

Wir machen das einfach!

Wir haben die besten Leute, die wir haben!

… deshalb …

seelze
Stadt mit Schwung

- Verwaltungsmodernisierung **ist** Personalmanagement!

=

- Das Personal entwickelt die Organisation und umgekehrt!

Delegation durch den Rat

seelze
Stadt mit Schwung

- Erster (einstimmiger) Ratsbeschluss im April 1995
  - NSM mit Produkten einführen
  - Festlegung der Prozessorganisation
  - ständige Unterrichtung der Gremien
  - großer Handlungsspielraum für die Verwaltung
- Zweiter (einmütiger) Beschluss im Januar 1997
  - Festlegung des Produktkataloges (Produktbuch)
  - Umorganisation von Verwaltungs- und Ratsarbeit zum 1.6.97
  - Komplett deckungsfähige Zuschussbudgets
  - Neue Kompetenzverteilung, z.B.:
    + Auftragsbefugnis bis 250.000 DM
    + Personalentscheidungen außer bei Führungspositionen
  - Umfassendes Berichtswesen
- Dritter (einstimmiger) Beschluss im März 2000
  - Unveränderte Weiterarbeit mit dem Produktbuch

Delegation in der Verwaltung

Frau Brenner (Mitarbeiterin der Abt. Planung und Umwelt)

- Eingang beim Beschwerdemanagement – Jugendliche lärmen auf dem Bolzplatz
- Reaktion binnen 24 Stunden – Anruf und Ortstermin bei der Beschwerdeführerin
- B. organisiert weiteren Termin mit Beschwerdeführerin, Nachbarn, Jugendlichen, Polizei, Ortsrat
- Ergebnis:
  - Vereinbarungen zu gegenseitigem Verhalten
  - B. setzt aus ihrem Budget Lärm mindernde technische Maßnahmen um
- Grundlagen:
  - Arbeit nach Zielen
    - 6 Oberziele der Stadt
    - Produktbuch als Hauptkontrakt
    - Zielvereinbarungen mit der Vorgesetzten
  - Delegation
    - Entscheidungskompetenz bis 125.000 €
    - Eingangspost geht direkt zur Sachbearbeiterin
    - Es gibt kein „Im Auftrage“ mehr

Die Rolle der Führungskraft

seelze
Stadt mit Schwung

Frau Winkler (Abteilungsleiterin Planung und Umwelt)

- hat mit der Angelegenheit nichts zu tun (außer Information)
- hat „reine“ Führungsaufgaben – ist das „Schmiermittel“ ihres Verantwortungsbereichs
- schließt Zielvereinbarungen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs
- „lebt“ die 6 Führungsgrundsätze
- hat ihre Position im Zuge eines zweitägigen Assessment-Center-Verfahrens erhalten
- Stellt sich einem jährlichen Führungsfeedback

Wo kommen solche MitarbeiterInnen her?

seelze
Stadt mit Schwung

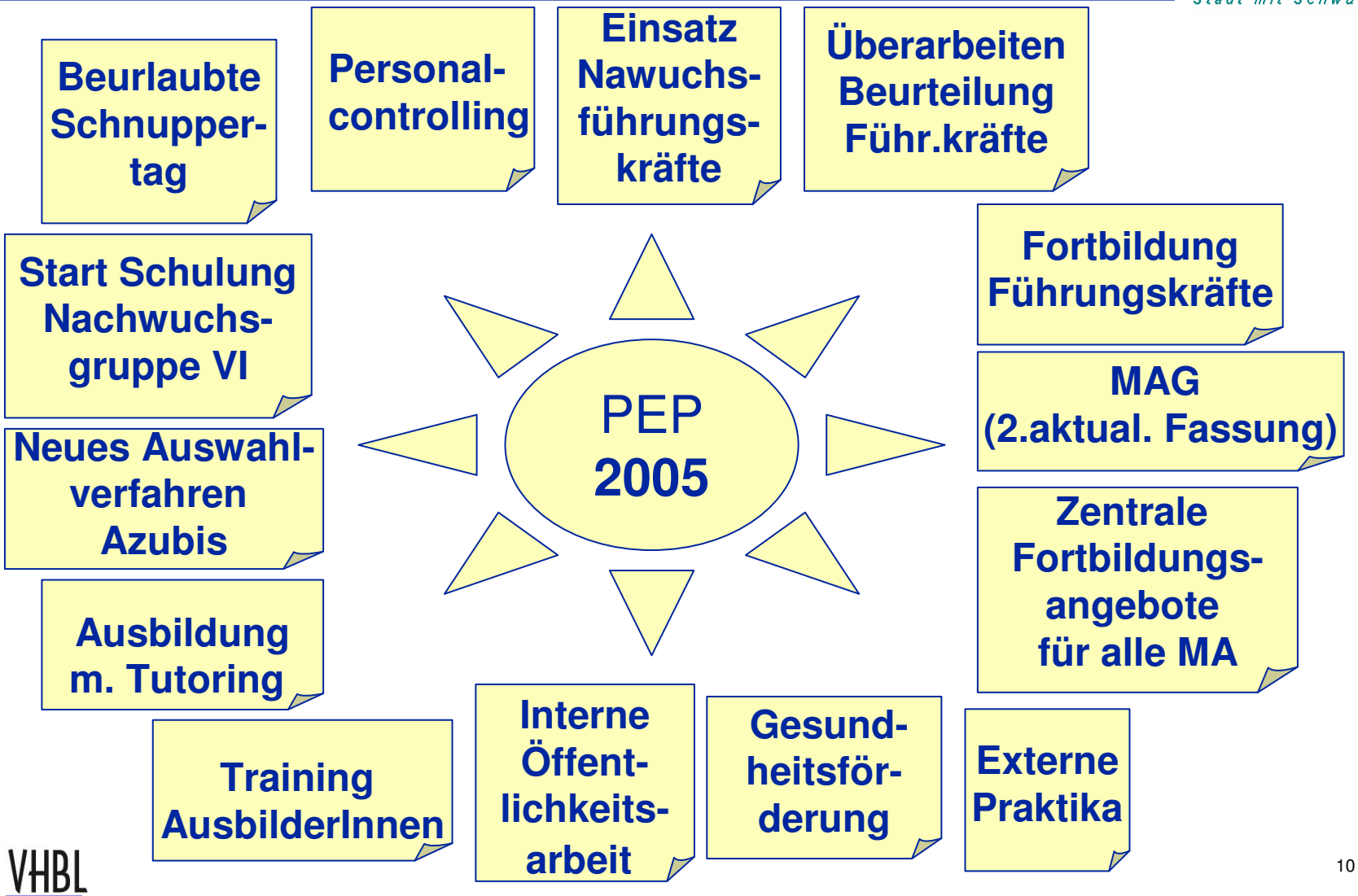
- Grundüberzeugung: MA „sind so“!
- Einbindung in den Veränderungsprozess
- Schwerpunkt: Fortbildung zum Erwerb von Sozial- und Führungskompetenz
  - Elemente:
    + Situative Führung
    + Kommunikation, Gesprächsführung
    + Präsentations- und Vortragstechniken
    + Moderationstechniken
    + Selbst- und Zeitmanagement
    + Geschäftsprozessoptimierung
  - TeilnehmerInnen:
    + Führungskräfte
    + Führungsnachwuchsgruppen / Mentoring
    + Alle MA des gehobenen Dienstes / Teile mittlerer Dienst

PE als Gemeinschaftsaufgabe

seelze
Stadt mit Schwung

- Modellkommission und Steuerungsgruppe
- Zentrale und dezentrale Fortbildung(smittel)
- Ausbilderrunde
- Auswahl von Azubis
- Vereinbarungen zur PE als Teil des MAG
- Beispiel: Gesundheitstag
- Beispiel: Führungs- als Servicekräfte
- Personalentwicklungsprogramm (PEP)

Personalentwicklungsprogramm



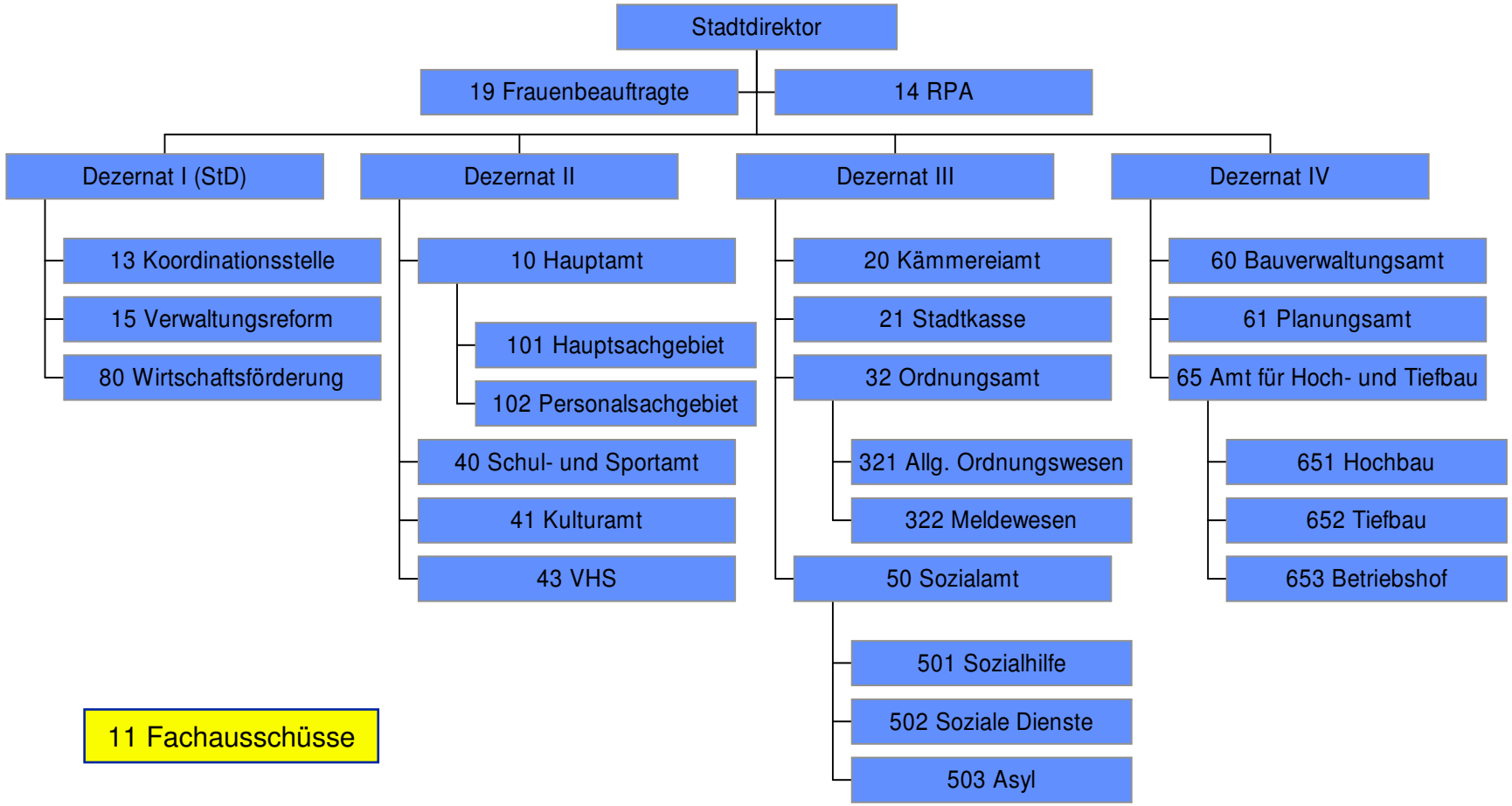
Nutzen …

… für die BürgerInnen
- Kompetente, freundliche und selbstbewusste MitarbeiterInnen (Kundenbefragungen)
- Beschwerdemanagement
- Beteiligungsprozesse werden möglich
- Rationalisierung wird möglich (Vorschläge des PR!)

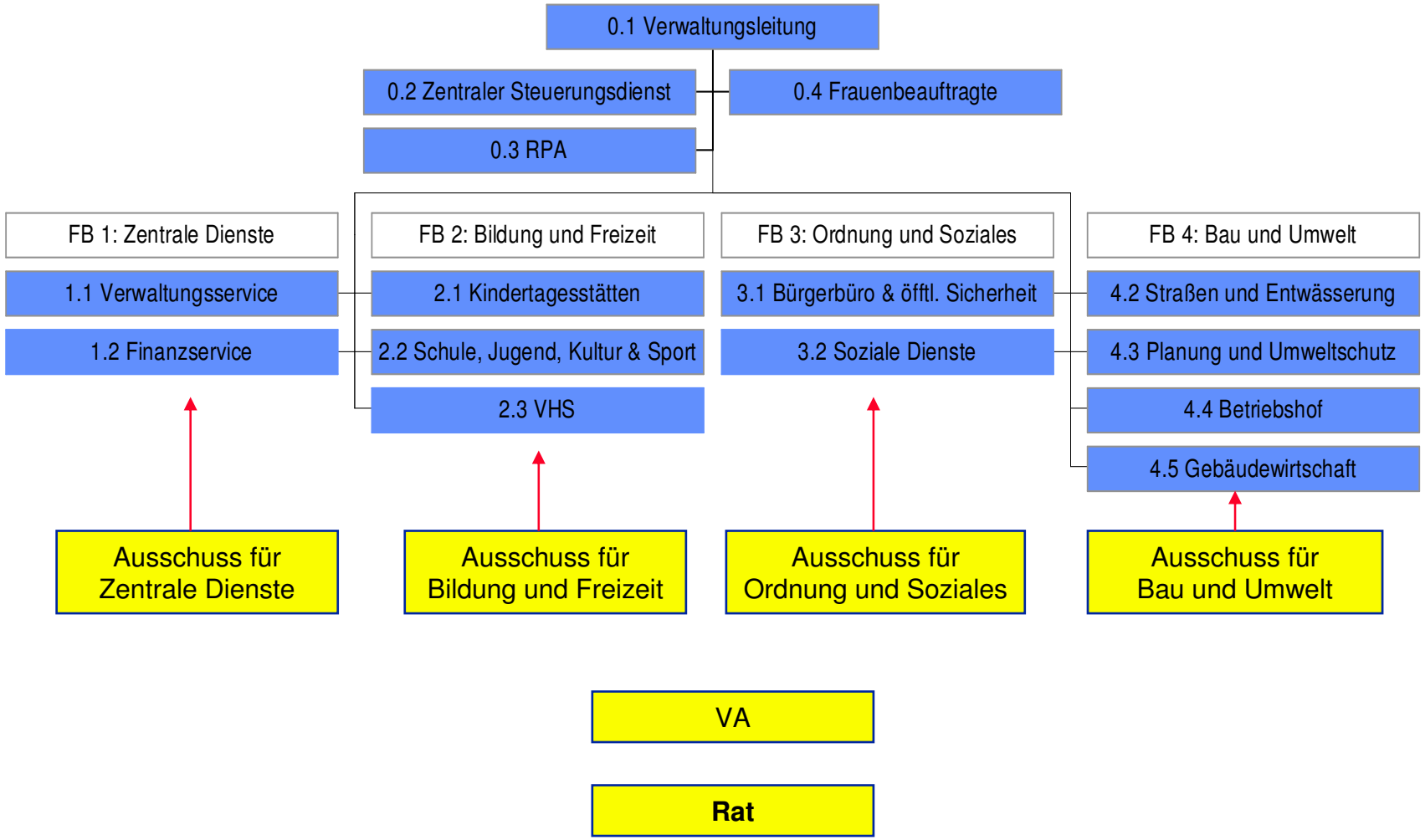
… für die MitarbeiterInnen
- Motivation durch Identifikation
- Spaß an der Arbeit
- Teilnahme an Vergleichsringen

… Wirtschaftlichkeit
- um 1.100.000 € p.a. niedrigere Personalkosten
- Rationalisierung wird möglich
- Aufgabenkritik wird möglich

Organigramm bis zum 31.05.1997

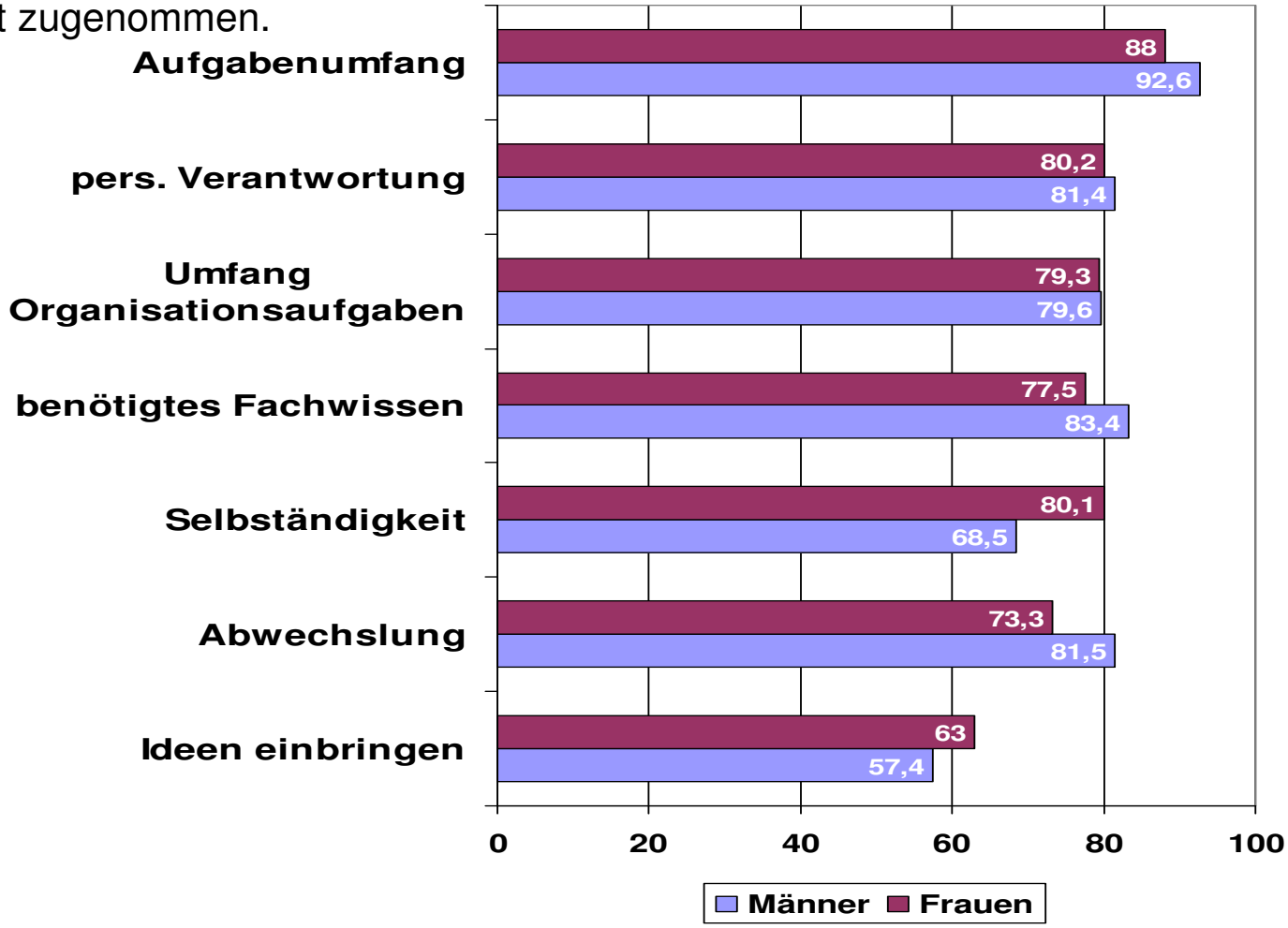


Organigramm heute



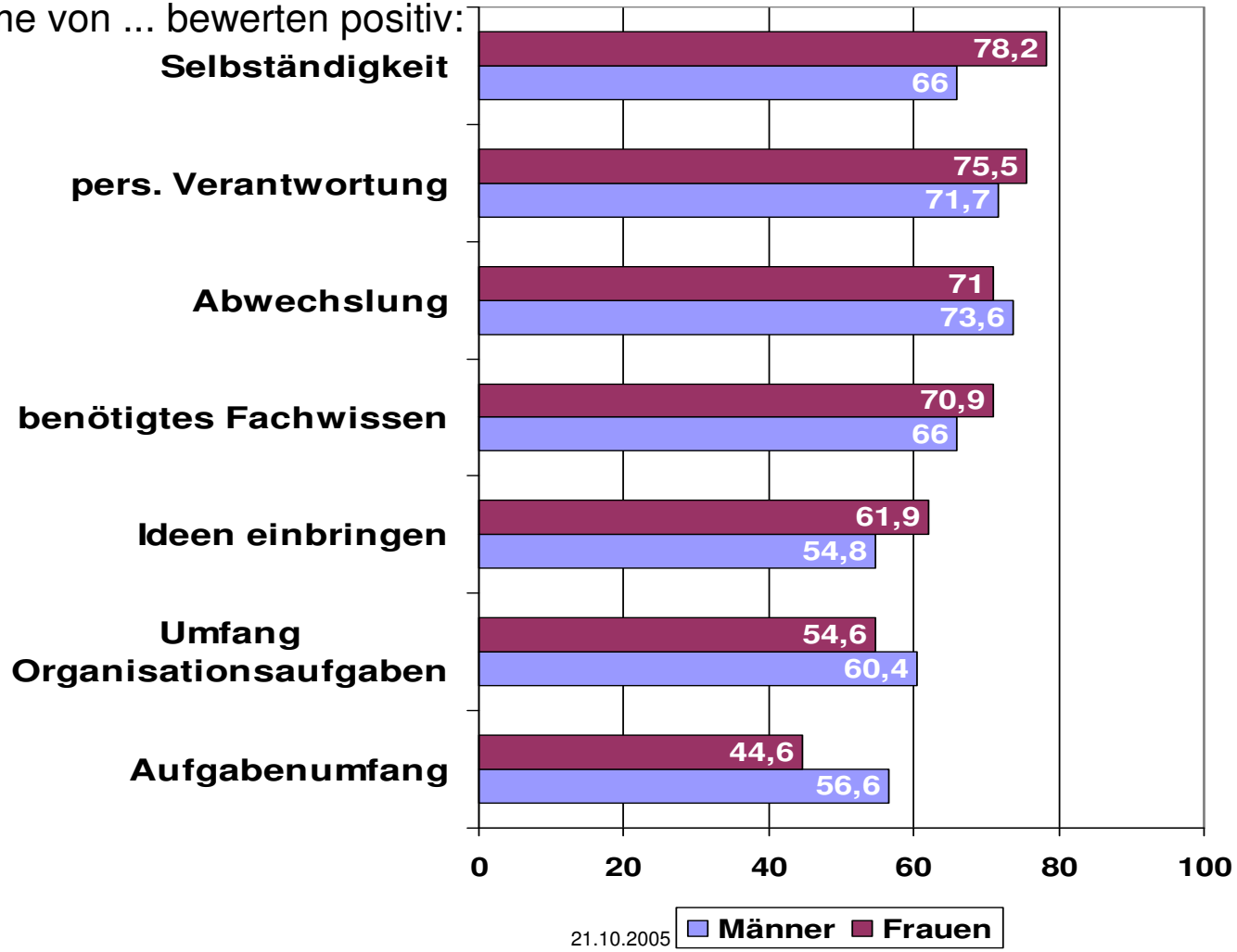
Veränderung der Arbeitssituation für die MitarbeiterInnen

Mein ... hat zugenommen.



Bewertung der Veränderungen

Die Zunahme von ... bewerten positiv:



Gemeinsam zur neuen Verwaltungsorganisation

seelze
Stadt mit Schwung

- 10/96: Workshop der Führungskräfte zur Bildung der Fachbereiche durch Zuordnung der Produktgruppen
- 11/96: Klausurtagung des VA
- 03/97: Workshops der MitarbeiterInnen zur Bildung der Abteilungen durch Zuordnung der Produkte
- 01 - 04/97: Auswahl der Führungskräfte durch Assessment-Center
- 05/97: Stellenneubildung und Zuordnung der MitarbeiterInnen für alle (!) Stellen im Rathaus

Der TVöD kommt!

- 3 Elemente leistungsorientierter Vergütung
  - Führung auf Probe, Führung auf Zeit (jetzt schon möglich!)
  - Bewegung in den Entgeltstufen (jetzt schon möglich)
  - Leistungs- und Erfolgsprämien, Leistungszulagen (zunächst 1% der Lohnsumme, ab 2007)
    + DV zwingend – Konsenszwang, faktisch bis zum 31.12.2006!
      - Zielvereinbarungen
      - Systematische Leistungsbewertung
      - Ansonsten: Gießkanne!
- Folgerung für Personalmanagement
  - Der TVöD sollte Anlass, nicht Grund für die Einführung von ZV sein
  - Mit ZV zu arbeiten heißt, eine neue Verwaltungs- und Führungskultur zu schaffen!!!

Erfolgsfaktoren

seelze
Stadt mit Schwung

- „Wirkliche“ Delegation
- Vertrauen statt Misstrauen
- Konsensprinzip
- Fehlertoleranz – Mut zum Risiko
- Die 51%-Mentalität
- Beschäftigungssicherung
- Das Bewusstsein, dass die Reform nie zu Ende ist
- Trennung von Modernisierung und Konsolidierung – ABER: Modernisierung ist kein Selbstzweck!