



Bielefeld

Bericht zum PE-Konzept
2013

Aktivitäten 2012
Planungen 2013

Bericht zum Personalentwicklungskonzept der Stadt Bielefeld 2013

Alle Aktivitäten der Personalentwicklung (PE) der Stadt Bielefeld ergeben sich aus ihrem umfassenden PE-Konzept, das erstmalig zum 01.12.2003 aufgestellt wurde und jährlich fortgeschrieben wird. Es bildet die Richtschnur für eine zielorientierte Arbeit der Stadt Bielefeld im vielschichtigen Themenspektrum der PE und gewährleistet die erforderliche Kontinuität und Nachhaltigkeit der Arbeit. Der vorliegende Bericht zum PE-Konzept 2013 gibt als „Managementfassung“ einen kompakten Überblick über die Zielsetzungen und die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der PE der Stadt Bielefeld.

PE als Erfolgsfaktor

Personalentwicklung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, um die derzeitige Arbeitssituation zu meistern und auch für die Zukunft vorzusorgen. Denn es ist erwiesen, dass hinsichtlich des operativen Erfolgs Unternehmen, die auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen setzen, am besten abschneiden. Damit gewinnt eine zielorientierte Personalentwicklung zusätzlich an Bedeutung, da durch sie Weichen in der aktuellen Situation für die Zukunft gestellt werden können; auf der anderen Seite werden aber auch die Anforderungen an die Personalentwicklung als solche immer höher. Damit Personalentwicklung zum nachhaltigen Erfolgsfaktor werden kann, muss sie sich strategisch aufstellen und von der Verwaltungsleitung unterstützt werden. Sie muss möglichst effektiv gestaltet werden und wirkungsorientiert arbeiten. Dabei müssen gelegentlich eingefahrene Geleise verlassen und es muss nach neuen Wegen gesucht werden.

PE muss die Beschäftigten mitnehmen

Die Sicherung der Liquidität genießt sicherlich höchste Priorität. Sie ist aber nicht ausreichend. Vielmehr muss über die aktuelle Situation hinaus geplant und nach langfristigen Lösungen gesucht werden, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch der Verwaltung dauerhaft zu sichern. Diese Herausforderung kann dabei sogar als Auslöser neuer Entwicklungsprozesse gesehen werden, indem bei den Beschäftigten die Bereitschaft geweckt wird, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Hierbei wirkt Personalentwicklung unterstützend. Sie muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemacht sein und diese „mitnehmen“. Es ist darauf zu achten, dass von den Qualifizierungsmaßnahmen möglichst viele Beschäftigte profitieren, wobei das Training der sog. weichen Faktoren einen hohen Stellenwert erhält. U. a. geht es darum, den Teamgedanken zu stärken, ein Klima des Wandels und des sozialen Verhaltens aufzubauen und die intrinsische Motivation zu stärken. Betroffene sind zu aktiven Beteiligten zu machen, um auf diese Weise die Bindung an „ihre“ Organisation zu steigern. Auch der „Blick über den eigenen Tellerrand“ trägt maßgeblich dazu bei, sich weiterhin motiviert für die Stadt Bielefeld zu engagieren. Deshalb ist es sehr zu begrüßen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben ihrem originären Tätigkeitsbereich z. B. als Moderatorin/Moderator bei den Feedbackgesprächen zum Führungsfeedback betätigen. Die hierbei erworbenen Fähigkeiten können auch in dem originären Tätigkeitsbereich eingesetzt werden und dienen zudem der Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenz der bzw. des Einzelnen. Insgesamt sind Prozesse zu entwickeln, die Innovationen und Ideen transportieren und die auch die anschließende Anerkennung und Wertschätzung prozessual verankern. Dabei gewinnen neue Lernformen, bei denen Reflexion und Lernprozesse einen zentralen Stellenwert haben (z. B. Coaching, Mentoring, kollegiale Beratung), zunehmend an Bedeutung. Auch das selbstorganisierte Lernen, z. B. über Lernwelten, wird wichtiger.

Bedeutung der Führungskräfte

Nach wie vor ist ein besonderes Augenmerk auf die Personalentwicklung für Führungskräfte zu legen, die die eigentlichen Personalentwicklerinnen und -entwickler vor Ort sind und durch ihre Führungskompetenz das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. Es sind Personen gefragt, die motivieren und die Beschäftigten in die Veränderungsprozesse einbeziehen, an die auf der anderen Seite aber immer höhere Anforderungen gestellt werden. Sie brauchen deshalb Unterstützung, diese vielfältigen Aufgaben zu erfüllen.

Letztlich sind auch die Beschäftigten selbst gefragt, ihre eigene Personalentwicklung in die Hand zu nehmen, aber auch zur Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit aktiv beizutragen. So haben sie die Chance, mit Hilfe des Führungsfeedbacks „ihrer“ Führungskraft eine Rückmeldung zu dem von ihnen unmittelbar erlebten Führungsverhalten zu geben, um Führung und Zusammenarbeit anschließend gemeinsam zu verbessern. Und diese Chance gilt es zu nutzen, was ebenso für andere Unterstützungsangebote der Fall ist.

Die Arbeitsschwerpunkte der PE

In den folgenden Handlungsfeldern liegen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der PE der Stadt Bielefeld. Dargestellt sind jeweils die Aktivitäten des Jahres 2012 und die Planungen für das Jahr 2013.

Führungsfeedback

Die Implementierung eines Führungsfeedbacks ist das Schwerpunktthema der PE in den Jahren 2012 und 2013, welches erhebliche zeitliche Ressourcen bindet. Die Konzipierung und Einführung wird von einer Projektgruppe unter Leitung von Herrn Beigeordneten Löseke gesteuert, die extern von Herrn Prof. Dr. Herzig von der FH Bielefeld moderiert wird. Finanziert wird die Einführung und Erprobung des Führungsfeedbacks aus Mitteln des Bundes und der EU im Volumen von rd. 228.000 €. Mit dem Führungsfeedback soll ein Instrument geschaffen werden, mit dem die Führungskräfte ihr Führungsverhalten besser und umfassender einschätzen können und ein Feedback erhalten, wie ihr Führungsverhalten tatsächlich ankommt. Die konzeptionelle Arbeit zum Führungsfeedback wurde im Jahr 2012 abgeschlossen. Nach der Abstimmung des Konzepts in der AG PE und im Verwaltungsvorstand sowie der Durchführung des Mitbestimmungsverfahrens erfolgte zunächst eine Pilotierung des Instruments auf verschiedenen Führungsebenen in ausgewählten Organisationseinheiten. Ab März 2013 wird das Führungsfeedback stufenweise verwaltungsweit eingeführt. Im nächsten Schritt steht dann die Evaluierung des Instruments an.

Gesundheitsförderung

Am 26. und 27.09.2012 wurden für die Beschäftigten der Stadt Bielefeld erstmals Gesundheitstage angeboten, um das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und sie auf Angebote zur Gesundheitsförderung aufmerksam zu machen. Die Veranstaltung stieß bei den rd. 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf eine sehr positive Resonanz. Auch für das Jahr 2013 ist ein Gesundheitstag für den Herbst in Planung. Darüber hinaus sollen die von der AG BGM im Jahr 2012 vereinbarten Maßnahmen sukzessive umgesetzt werden. Einen weiteren Schwerpunkt der Gesundheitsförderung bildet die von der Betrieblichen Kommission (BK) zum Gesundheitsschutz im Sozial- und Erziehungsdienst in Kooperation mit zwei Krankenkassen durchgeführte Mitarbeiterbefragung. Nachdem die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Jahr 2012 ausgewertet wurden, steht für das Jahr 2013 die Erarbeitung von Maßnahmen durch mehrere Gesundheitszirkel und deren sukzessive Umsetzung auf dem Programm.

Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften

Das auf ein Jahr ausgelegte Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte wurde im April 2012 zum zweiten Mal ausgeschrieben. Mehrere Bewerberinnen und Bewerber nahmen an einem mehrteiligen Auswahlverfahren teil, das von einer externen Beraterin begleitet wurde und das gleichzeitig auch der Potenzialanalyse (Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung) der Teilnehmerinnen und Teilnehmer diente. Mit der „Kick-off-Veranstaltung“ am 12.12.2012 sind sieben Frauen und ein Mann in das Programm gestartet. Neben der Teilnahme an Seminaren stehen für das Jahr 2013 auch ein Mentoring sowie eine Projektarbeit zum Thema „Gesunde Führung“ auf der Agenda.

Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung

Die konzeptionellen Überlegungen zum Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung („Wir werden weniger, älter, bunter.“) wurden im Februar 2012 im Rahmen eines Workshops Vertreterinnen und Vertretern der Organisationseinheiten vorgestellt. Die hier diskutierten Anregungen wurden für die AG PE aufbereitet, und anschließend wurde über das weitere Vorgehen entschieden. Danach wird jetzt für das Amt für Verkehr von einer Arbeitsgruppe modellhaft ein demografieorientiertes Personalmanagement konzipiert. Die Arbeitsgruppe hat im April 2013 ihre Arbeit aufgenommen und wird u. a. die Themen Wissenstransfer, Integration, Frauenförderung, Ausbildung und Personalplanung behandeln.

Ausbildungsmarketing

Auch im Jahr 2012 wurde das Ausbildungsmarketing weiter intensiviert, um zusätzliches Bewerberpotenzial für die Stadt Bielefeld anzusprechen. Neben dem Tag der Ausbildung am 05.05.2012 wurde ein In-

ternetauftritt der Ausbildung der Stadt Bielefeld bei Facebook realisiert. Durch alle Aktivitäten des Ausbildungsmarketings sollen auch junge Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderung erreicht werden. Die Verbesserung der Qualität der Ausbildung ist das Ziel einer Arbeitsgruppe, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Amtes für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen und des Personalrates (einschließlich der Jugend- und Auszubildendenvertretung) zusammensetzt.

Die Marketingaktivitäten werden auch im Jahr 2013 fortgesetzt. So fand am 04.05.2013 zum 3. Mal der Tag der Ausbildung statt, an dem sich die Stadt Bielefeld als attraktiver Ausbildungsbetrieb präsentierte.

Frauenförderung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Auf Basis der Personaldaten vom 30.06.2012 wurde im Zwischenbericht zum Frauenförderplan die Erreichung der Zielquoten des Frauenförderplans überprüft. Die Analyse zeigt in fast allen Bereichen, in denen Zielquoten gebildet wurden, deutliche Steigerungen gegenüber dem Jahr 2010. Insgesamt hat sich die Frauenquote positiv entwickelt. Aus heutiger Sicht sind die im Frauenförderplan ausgewiesenen Maßnahmen geeignet, die festgelegten Ziele zu erreichen. Ergänzende Aktivitäten sind daher nicht erforderlich.

Von einer Projektgruppe wurden im Rahmen des Projekts „Mobilisieren und Tun“ verschiedene Handlungsvorschläge zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erarbeitet, deren Umsetzung in die Wege geleitet ist. Derzeit wird in zwei Fällen die Unterstützung pflegender Angehöriger durch Teleheimarbeit erprobt. Bei erfolgreichem Verlauf der Pilotphase ist der Abschluss einer Dienstvereinbarung mit dem Personalrat vorgesehen.

Personalauswahlverfahren

Bei den Personalauswahlverfahren sind Modifizierungen erforderlich, nachdem drei Beamte Konkurrenzklagen gegen Auswahlentscheidungen eingereicht haben und das Verwaltungsgericht in seinen Beschlüssen Hinweise zum Verfahrensablauf gegeben hat. Die Veränderungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die differenzierte Bewertung von dienstlichen Beurteilungen und die Dokumentation des Entscheidungsprozesses. Konkrete Veränderungen sind vom Ausgang der noch laufenden Verfahren abhängig,

Maßnahmen der Prozessbegleitung

Zum bedarfsorientierten Angebot der Stadt Bielefeld an Maßnahmen der Prozessbegleitung gehören schon seit langem Teamentwicklungsmaßnahmen und Maßnahmen der Konfliktbewältigung (Mediationen), Strategieworkshops für Organisationseinheiten sowie Einzel- und Gruppencoachings für Führungskräfte. Die Angebote werden sehr gut nachgefragt. Das Interesse von Führungskräften am Coaching hat sich kontinuierlich erhöht. Im Zusammenhang mit der Einführung des Führungsfeedbacks hat sich auch der Bedarf an Moderatoren deutlich gesteigert. Ein eigener Moderatorenpool wurde eingerichtet.

Weiterbildung

Verstärkter Qualifizierungsbedarf wird sich in Fällen der beruflichen Neuorientierung von Beschäftigten aus gesundheitlichen Gründen ergeben. Konkrete Umsetzungswünsche sind ein Ergebnis der Mitarbeiterbefragung im Sozial- und Erziehungsdienst. Derzeit wird ein Konzept für den Wechsel von Erzieherinnen in den Verwaltungsdienst erarbeitet.

Fallmanagement

Das Fallmanagement wurde im Jahr 2008 sukzessive aufgebaut und hat sich seitdem als fester Baustein der Personalarbeit etabliert. Zentrales Element des Fallmanagements sind vertrauliche Fallkonferenzen, die regelmäßig im Rhythmus von zwei Monaten stattfinden und in denen der enge Austausch über besondere personalwirtschaftliche Fälle zwischen den Bereichen Personaleinsatz, Personalverwaltung und Betriebliche Sozialberatung im Mittelpunkt steht.

Im Stellenplan 2012 wurden auf Initiative des Fallmanagements für den Einsatz von leistungsgewandelten Beschäftigten 25 Verfügungsstellen eingerichtet. Für diese wurden Bewirtschaftungsregeln aufgestellt und abgestimmt. Auf der Grundlage der Bewirtschaftungsregeln werden die Verfügungsstellen besetzt.

Das PE-Konzept der Stadt Bielefeld (Inhaltsverzeichnis)

I. Personalentwicklung als Erfolgsfaktor

II. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

1. Aufgabe und Inhalt der Personalentwicklung
2. Ziele und Leitsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld
3. Träger der Personalentwicklung
4. Standortbestimmung für die Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld (PE-Konzept)

1. Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung
2. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz
 - 2.1 Personalplanung
 - 2.2 Personalauswahlverfahren
 - 2.3 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
3. Anforderungsprofile
4. Frauenförderung
5. Inklusion von Menschen mit Behinderung
6. Ausbildung
7. Förder- und Beratungsgespräch
8. Qualifizierung
 - 8.1 Bildungsbedarfsanalyse
 - 8.2 Bedarfsorientierte (Einzel-)Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - 8.3 Maßnahmen der Prozessbegleitung; (u.a.) Moderationen
 - 8.4 Kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung, Umschulungen
 - 8.5 Fortbildungscontrolling
9. Wissensmanagement
10. Führungskräfteentwicklung
 - 10.1 Führungsleitbild
 - 10.2 Qualifizierung neuer Führungskräfte
 - 10.3 Qualifizierung erfahrener Führungskräfte
 - 10.4 Qualifizierung ambitionierter Führungskräfte
 - 10.5 Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften
 - 10.6 Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung
11. Eingliederung von Beschäftigten in den Arbeitsprozess
 - 11.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - 11.2 Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung
 - 11.3 Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle
12. Betriebliche Gesundheitsförderung
13. Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung)
14. Zielvereinbarungssystem
15. Neues Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte
16. Führungsfeedback
17. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

IV. Verzeichnis weiterer Materialien

Hinweis:

Das Personalentwicklungskonzept und die weiteren Materialien zur Personalentwicklung finden Sie als pdf-Dokumente auf der Homepage der Stadt Bielefeld unter www.bielefeld.de.

Herausgeber:

Stadt Bielefeld
Der Oberbürgermeister
Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen
33597 Bielefeld

verantwortlich:

Doris Schürmann	(0521/51-6224	: doris.schuermann@bielefeld.de
Kai Lehmkuhler	(0521/51-2105	: kai.lehmkuehler@bielefeld.de
Daniela Franz	(0521/51-3025	: daniela.franz@bielefeld.de