Stadt Bielefeld

Bericht zur Personalentwicklung 2017

www.bielefeld.de

Aktivitäten 2017
Rückblick 2016

Vorwort

Der Begriff „Diversität“ oder besser „Vielfalt“ ist aktuell in aller Munde. Umgang mit Vielfalt heißt nicht nur, die individuelle Verschiedenartigkeit der Menschen zu akzeptieren, Diskriminierungen zu verhindern und Chancengleichheit zu verbessern. Vielfalt ist vielmehr im Sinne einer positiven Wertschätzung zu verstehen.
Im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten wird dies die Stadt Bielefeld bei ihren Aktivitäten des Personalmanagements künftig noch stärker als bisher berücksichtigen, und zwar sowohl in Bezug auf das eigene Personal als auch in Bezug auf Bewerberinnen und Bewerber „von außen“. Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnen Chancen für die notwendige kontinuierliche Weiterentwicklung der Stadt Bielefeld als kommunale Dienstleisterin, deren Leistungsfähigkeit angesichts der derzeitigen Herausforderungen aufrechterhalten und gestärkt werden muss.

Dass die bzw. der einzelne Beschäftigte persönliche und fachliche Kompetenzen bedarfsgerecht erweitern kann, ist Aufgabe der Personalentwicklung. Dabei sind der Blick in die Zukunft und eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung heute wichtiger denn je. So ist aufgrund der demographischen Entwicklung langfristig davon auszugehen, dass mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Durchschnittsalter steigt, immer vielfältigere Aufgaben zu bewältigen sein werden. Hier gilt es, neben kurzfristig wirkenden Maßnahmen (z. B. zur Gesundheitsförderung) eine abgestimmte Zukunftsstrategie zu entwickeln, die verschiedene Handlungsfelder betrifft und unterschiedliche Maßnahmen umfasst.

Die Instrumente und Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Aufgaben der Zukunft mit qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigen zu können, sind gewissermaßen unter einem Dach im Personalentwicklungskonzept der Stadt Bielefeld zusammengestellt. Das Konzept wird jährlich fortgeschrieben und an aktuelle Anforderungen angepasst, sodass es immer auf dem Laufenden gehalten wird.

Aber Personalentwicklung kann nicht ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst stattfinden. Dies wäre bereits ein Widerspruch in sich. Die Beschäftigten einer Organisation wissen am besten über ihre Fähigkeiten und Potenziale Bescheid, die häufig noch „im Verborgenen schlummern“.
Ich kann deshalb nur dazu auffordern, die verschiedenen Instrumente der Personalentwicklung aktiv zu unterstützen – zum eigenen Nutzen und zum Nutzen der Stadt Bielefeld.

Rainer Kaschel
Beigeordneter

Die Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung

In den folgenden Handlungsfeldern liegen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung (PE) der Stadt Bielefeld. Dargestellt sind jeweils die Aktivitäten des Jahres 2016 und die Planungen für das Jahr 2017.

Personalplanung, -gewinnung und -einsatz

Den Schwerpunkt der personalwirtschaftlichen Aktivitäten bildete im Jahr 2016 die Einstellung von Personal für die Betreuung und Versorgung geflüchteter Menschen. In mehreren Stufen wurden bedarfsgerecht die benötigten Fachkräfte eingestellt. Insgesamt waren zum Ende des Jahres 2016 vollzeitverrechnet 113,6 überplanmäßige Einsätze zu verzeichnen. Im Jahr 2017 ist zu prüfen und zu entscheiden, für welche dieser zunächst auf zwei Jahre befristeten Beschäftigungsverhältnisse ein weitergehender Bedarf besteht.

Im Zuge des demographischen Wandels werden bis zum Jahr 2025 die Altersabgänge kontinuierlich zunehmen. Diese Zunahme wird bei der Personalplanung und den daraus resultierenden Maßnahmen der Personalbeschaffung schon seit mehreren Jahren berücksichtigt. So wurde die Zahl der Nachwuchskräfte im Verwaltungsdienst für den Einstellungsjahrgang 2017 in den Laufbahngruppen 1 und 2 auf insgesamt 50 erhöht. Für die Laufbahngruppe 2 (ehemals gehobener und höherer Dienst) steht die Einstellung und Qualifizierung von beruflichen Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern im Mittelpunkt der Aktivitäten der Personalgewinnung und –entwicklung im Jahr 2017.

Mit der altersbedingten Fluktuation von Führungskräften hat sich der Verwaltungsvorstand im Jahr 2016 strategisch befasst. Im Jahr 2017 wird dieser Prozess fortgesetzt.

Praktika

Als kommunaler Dienstleisterin muss es der Stadt Bielefeld gelingen, engagierte und motivierte junge Menschen aus der Region für eine Tätigkeit in der Stadtverwaltung zu gewinnen. Dies gelingt nur dann, wenn den Schülerinnen und Schülern ein positives Image vermittelt wird und sie die Stadt Bielefeld als attraktiven Ausbildungsbetrieb kennenlernen. Ein wichtiges Instrument hierfür sind interessant gestaltete Praktika. Die Quantität und Qualität von Praktika soll im Jahr 2017 weiter gesteigert werden.

Beim Ausbau von Praktika gilt ein besonderes Augenmerk den Studierenden in technischen Berufen, weil hier die Bewerberlage bei Stellenausschreibungen oft hinter den Erwartungen zurückbleibt. Im Jahr 2016 wurde entschieden, Praktika von Studierenden in Mangelberufen zu vergüten. Hierdurch soll das Interesse an einem Praktikum und einer späteren Berufstätigkeit bei der Stadt Bielefeld erhöht werden.

Wissensmanagement

Wissen und Erfahrung ihrer Beschäftigten sind die Basis für die Leistungsfähigkeit der Stadt Bielefeld. Es gibt verschiedene Auslöser, durch die der Stadt Wissen verloren geht. Aufgrund der demographischen Entwicklung und der systematischen Alterung im eigenen Personalkörper erhält das Thema aktuell eine neue Dimension.

Unter dem Titel „Erfahrungen sichern und Potenziale nutzen“ wurde Anfang 2016 ein Konzept zum Wissensmanagement für die Stadt Bielefeld erarbeitet. Es verdeutlicht Bedeutung, Inhalt und Zielsetzungen des Wissensmanagements und definiert Eckpunkte und Rahmenbedingungen für die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements bei der Stadt Bielefeld. Den Schwerpunkt des Konzepts bildet ein Handlungsleitfaden, der unterschiedliche Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Wissenstransfers vor Ort zusammenfasst. U. a. wurden Kriterien zur Identifizierung von sog. exklusivem Wissen sowie Leitfragen zur Wissensweitergabe entwickelt.

Basierend auf dem Konzept zum Wissensmanagement finden bereits jetzt organisationsspezifische Maßnahmen in Form von Workshops statt. Diese sollen 2017 fortgesetzt werden. Außerdem wird Führungskräften im Jahr 2017 ein Seminar zum Wissensmanagement angeboten.

Führungskräfteentwicklung

Für neue wie auch für erfahrene Führungskräfte zielt die Personalentwicklung vorrangig darauf ab, sie zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der aktuellen Stelle zu befähigen bzw. ihre Kompetenzen zu erweitern.

Neue Führungskräfte werden automatisch zu einer mehrere Module umfassenden Qualifizierungsreihe eingeladen, die 2016 zusammen mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern weiterentwickelt wurde. Das neue Konzept wird 2017 zum ersten Mal umgesetzt.

Führungskräfte, die bereits seit längerem eine Führungsfunktion bekleiden (erfahrene Führungskräfte), können sich zu den verschiedenen im Fortbildungsprogramm angebotenen Seminaren anmelden, die zum Teil gruppen- oder hierarchiespezifisch ausgestaltet sind. Außerdem können sie Praxisberatung zur Optimierung ihres individuellen Führungsverhaltens in Anspruch nehmen. Diese Angebote, die sich eng am Bedarf der Führungskräfte orientieren, werden im Jahr 2017 fortgesetzt. Daneben soll eine Strategie erarbeitet werden, die darauf abzielt, die Motivation erfahrener Führungskräfte zur Nutzung der Qualifizierungsangebote zu fördern.

Ein besonderer Fokus wird 2017 auch auf der bedarfsgerechten Qualifizierung extern eingestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungsfunktionen liegen.

Führungsnachwuchskräfteentwicklung

Nach einem Assessmentcenterverfahren, das neben der Auswahl auch der Potenzialanalyse der Bewerberinnen und Bewerber diente, sind am 19.05.2016 neun Frauen und vier Männer in den dritten Durchgang des Qualifizierungsprogramms für Führungsnachwuchskräfte gestartet.
Den Schwerpunkt bilden gemeinsame Seminare zu Themen, die für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer relevant sind, z. B. Kommunikation, Präsentation und Gesundheitsförderung. Hierdurch soll auch die Vernetzung unter den Führungsnachwuchskräften gefördert werden. Außerdem arbeitet die Gruppe an dem Projektthema „Weiß ich alles, was ich wissen muss als Führungskraft bei der Stadt Bielefeld?“. Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines „Handbuches“ für die Tätigkeit als Führungskraft bei der Stadt Bielefeld. Darüber hinaus bildet das Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft einen wichtigen Baustein des Qualifizierungsprogramms.
Im Rahmen einer offiziellen Abschlussveranstaltung am 07.06.2017 werden u. a. die Ergebnisse der Projektarbeit vorgestellt. Anschließend wird das Programm evaluiert.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das bisherige Verfahren zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) wurde von einer neuen Dienstvereinbarung zum 01.04.2016 abgelöst. Die Betriebliche Sozialberatung schreibt die betroffenen Beschäftigten nun direkt an und führt - wenn von den Betroffenen gewünscht - die Erstberatung durch. Ein Zwischenbericht zur quantitativen und qualitativen Auswertung wird zu Beginn des Jahres 2017 erstellt.
Die Nutzung des Gesundheitsraumes, der von den Beschäftigten inzwischen gut angenommen wird, soll durch verschiedene Maßnahmen (Seminare, VHS-Kurse und Eigennutzung) weiter gesteigert werden. Ende März 2017 ist eine Gesundheitswoche mit verschiedenen Veranstaltungen im Rathaus geplant. Am 23.03.2017 soll der zweite Gesundheitstag für Auszubildende stattfinden.
Des Weiteren wird ein neuer Gesundheitsbericht erstellt, der rückblickend für die Jahre 2015 und 2016 die aktuellen Zahlen und Statistiken ausführlich darstellen wird.

Führungsfeedback

2013 wurde erstmals verwaltungsweit ein Führungsfeedback durchgeführt, bei dem der direkten Führungskraft von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Rückmeldung zu dem von ihnen erlebten Führungsverhalten gegeben wurde. Aufgrund der Evaluationsergebnisse soll das Feedback nach einer Überarbeitung des Konzepts erneut durchgeführt werden. Von der 2016 eingerichteten Arbeitsgruppe wurden bereits die Handlungsfelder festgelegt, die einer Überarbeitung bedürfen.

Im Reinigungsbereich konnte das Führungsfeedback aufgrund der vorliegenden Führungsstrukturen nicht durchgeführt werden. Von Studierenden der FH Bielefeld (Studiengang Wirtschaftspsychologie) erfolgte hier im Rahmen einer Projektarbeit eine Befragung der Vertrauensfrauen, in der neben Fragen der Zusammenarbeit auch Gesundheitsthemen angesprochen wurden. Auf der Grundlage der Interviewergebnisse wurden von einer AG weitere Maßnahmen erarbeitet, die insbesondere die Bereiche Arbeitsbedingungen, Führung, Wertschätzung und Gesundheitsförderung betreffen und die z. T. bereits 2016 umgesetzt wurden. Die Umsetzung der Maßnahmen wird 2017 zum Abschluss gebracht.

Jahresgespräch

In vielen Organisationseinheiten hat sich das Mitarbeiterjahresgespräch als festes Instrument der individuellen PE etabliert; in anderen Organisationseinheiten werden die Gespräche – wie auch eine Abfrage der Bildungsreferentinnen und -referenten in den Dezernaten ergab – gar nicht oder nicht mehr regelmäßig geführt. Auf der Grundlage der von der AG PE vorgegebenen Eckpunkte wurde zusammen mit den Bildungsreferentinnen und -referenten eine Strategie zur Reaktivierung des Förder- und Beratungsgespräches als Jahresgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter erarbeitet. Die Maßnahmen sollen 2017 umgesetzt werden.

Frauenförderplan bzw. Gleichstellungsplan

Die vierte Fortschreibung des Frauenförderplans der Stadt Bielefeld enthält für die Bereiche, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Zielquoten, die sich auf das Ende des Berichtszeitraums (30.06.2016) beziehen. Gleichzeitig wurden Prognosen und Maßnahmen zur Zielerreichung festgeschrieben. Am 06.12.16 wurde das Gesetz zur Neuregelung des Gleichstellungsrechts durch den Landtag NW beschlossen, dessen Regelungen im Feld der Frauenförderung umzusetzen sind.
Auf der Datengrundlage 30.06.2016 ist Anfang 2017 der Abschlussbericht zum abgelaufenen Frauenförderplan zu erstellen. Anschließend ist ein neuer Frauenförderplan bzw. Gleichstellungsplan (s. § 5 LGG i. d. F. der Änderung vom 06.12.2016) aufzustellen.

Die Maßnahmen zur Frauenförderung, insbesondere die von der Gleichstellungsstelle und der Personalentwicklung organisierten Veranstaltungen für Frauen in Führungsfunktionen (Führungsfrauennetzwerk), werden fortgesetzt.

Diversity

Im Jahr 2009 hat sich der Rat der Stadt zur Charta der Vielfalt bekannt und die Verwaltung zu deren Unterzeichnung aufgefordert. Hierbei handelt es sich um eine Unternehmensinitiative, die ein freiwilliges Selbstbekenntnis für Vielfalt, Toleranz, Fairness und Wertschätzung im Unternehmen formuliert und dabei insbesondere auf Menschen mit Zuwanderungsgeschichte gerichtet ist.

Neben der Charta der Vielfalt kann die Stadt Bielefeld zahlreiche weitere Aktivitäten aufweisen, die unter dem Oberbegriff „Diversity“ eine Unternehmenskultur fördern, die von gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Beispielhaft hierfür sind Arbeitsschwerpunkte und Projekte in den Themenfeldern Gleichstellung, Gleichbehandlung, Integration und Inklusion zu nennen.

Die PE wird bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen auch zukünftig den Diversity-Ansatz im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten berücksichtigen und in diesem Sinne eine Unternehmenskultur der Vielfalt aktiv fördern.

Personalentwicklungskonzept 2017
Inhaltsverzeichnis

I. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

II. Aktuelle übergreifende Schwerpunktthemen des Personalmanagements

1. Beratung und Betreuung Geflüchteter
2. Umsetzung des HSK
3. Demographische Entwicklung
4. Umgang mit Diversity

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

1. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz
   - 1.1 Personalplanung
   - 1.2 Personalauswahlverfahren
   - 1.3 Personalgewinnung in Mangelberufen
   - 1.4 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
   - 1.5 Anforderungsprofile
2. Inklusion von Menschen mit Behinderung
3. Frauenförderung
4. Ausbildung und Praktika
5. Jahresgespräch
6. Qualifizierung und Prozessbegleitung
   - 6.1 Bildungsbedarfsanalyse
   - 6.2 Bedarfsorientierte Seminare und Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
   - 6.3 Maßnahmen der Prozessbegleitung; u. a. Moderationen
   - 6.4 Fortbildungscontrolling
7. Berufliche Weiterbildung
   - 7.1 Angestelltenlehrgänge I und II
   - 7.2 Aufstieg in den Beamtenlaufbahnen
   - 7.3 Kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung; berufliche Neuorientierung
8. Wissensmanagement
9. Führungskräfteentwicklung
   - 9.1 Führungsleitbild
   - 9.2 Qualifizierung neuer Führungskräfte sowie besonderer Gruppen in führungsähnlichen Situationen,
   - 9.3 Qualifizierung erfahrener Führungskräfte
   - 9.4 Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften
   - 9.5 Praxisberatung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens
10. Eingliederung von Beschäftigten in den Arbeitsprozess
    - 10.1 Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
    - 10.2 Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle
    - 10.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement
11. Betriebliches Gesundheitsmanagement
12. Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung)
13. Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte
14. Führungsfeedback
15. Vereinbarkeit von Familie und Beruf; u.a. Alternierende Telearbeit

IV. Verzeichnis weiterer Materialien

Impressum
Herausgeber:

Stadt Bielefeld
Amt für Personal, Organisation und
Zentrale Leistungen

Verantwortlich für den Inhalt: Karl-Heinz Voßhans

Redaktion:
Doris Schürmann
Telefon: 0521 51–6224
E-Mail: doris.schuermann@bielefeld.de

Kai Lehmkühler
Telefon: 0521 51–2105
E-Mail: kai.lehmkuehler@bielefeld.de

Daniela Franz
Telefon: 0521 51–3025
E-Mail: daniela.franz@bielefeld.de