



Stadt Bielefeld

Bericht zur Personalentwicklung 2020

 www.bielefeld.de

Aktivitäten 2020
Rückblick 2019



Vorwort

Kontinuierliche Veränderung und Wandel sind gewissermaßen „Daily Business“, sowohl in unserem beruflichen als auch in unserem privaten Umfeld. Zum Teil meinen wir, die Veränderungen nicht direkt beeinflussen zu können und nehmen sie gewissermaßen hin. Wir erkennen keinen unmittelbaren persönlichen Nutzen und sehen uns häufig als kleinen Teil eines großen Räderwerkes.

Sollten wir uns nicht von Anfang an die Frage stellen: Welche Vorteile habe ich durch anstehende Veränderungen?

Bei der Digitalisierung liegt ein persönlicher Nutzen zum Beispiel darin, dass man durch digitalisierte Arbeitsprozesse Zeit gewinnt, sich mit anderen Aufgaben zu beschäftigen. Oder man wird in die Lage versetzt, seine Potenziale noch besser einzusetzen oder durch flexible Arbeitsformen Freizeit und Beruf noch besser zu vereinbaren. Indem ich bereit bin, alte Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten, erweitere ich meinen eigenen Horizont. Wenn ich meine Informationen, mein Wissen und meine Erfahrungen mit Anderen teile, gewinne auch ich neues Wissen und neue Erkenntnisse. Zudem trete ich in Kontakt zu meinen Kolleginnen und Kollegen und intensiviere den Austausch mit ihnen. Ich stehe mit meinen „Problemen“ nicht allein da.

Erkenne ich diese Vorteile und werde aktiv? Oder lehne ich mich zurück, weil ich vermeintlich doch nichts bewirken kann, und verlasse mich auf Andere?

Zur Gestaltung der neuen Arbeitswelt bietet die Personalentwicklung in vielfacher Weise Unterstützung, sei es durch neue Qualifizierungen, neue Arbeitsformen, Begleitung des Wissenstransfers, neue Maßnahmen zur Führungskräftequalifizierung und zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, die insgesamt die Stadt Bielefeld als Arbeitgeberin attraktiv machen.

Ich wünsche mir, dass Sie die anstehenden Veränderungen nicht einfach nur hinnehmen oder „über sich ergehen lassen“. Erkennen Sie Ihre persönlichen Vorteile und nutzen Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten aktiv. Dann profitieren wir alle davon. Denn jede und jeder Einzelne kann nicht so viel bewegen wie wir alle zusammen.



Rainer Kaschel
Beigeordneter

Die Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung

In den folgenden Handlungsfeldern liegen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung der Stadt Bielefeld. Dargestellt sind jeweils die Aktivitäten des Jahres 2019 und die Planungen für das Jahr 2020.

Digitalisierung

Die digitale Transformation wird zu deutlichen Veränderungen in den Arbeitsprozessen und Arbeitsweisen führen (z. B. Umstellung auf ein Dokumentenmanagementsystem, Einführung eines Bürger-Service-Portals) und neue fachliche Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Sie wird sich aber auch auf die Kommunikationsstrukturen auswirken. Wegen der themenübergreifenden verwaltungsweiten Auswirkungen ist ein koordiniertes Vorgehen unerlässlich, um den Handlungsbedarf in den einzelnen Themenfeldern frühzeitig zu erkennen und aufeinander abzustimmen. Z.Zt. wird eine Strategie zur Digitalisierung der Stadtverwaltung erarbeitet. Hiermit wird sich der Verwaltungsvorstand auf einer Klausurtagung im März 2020 beschäftigen.

Der Digitalisierungsprozess bei der Stadt Bielefeld wird durch verschiedene Maßnahmen der Personalentwicklung (z. B. Ausbildung, Personaleinsatz, Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Führungskräfteentwicklung) unterstützt und begleitet. Hierbei werden auch neue Qualifizierungsformate (z. B. e-learning, blended learning) zu prüfen sein.

Personalplanung, -gewinnung und -einsatz

Im Februar 2019 wurden im Verwaltungsvorstand die Daten zur altersbedingten Personalfuktuation vorgestellt und der daraus resultierende Handlungsbedarf für das Personalmanagement aufgezeigt. Zum Stichtag 01.02.2019 waren insgesamt 1.754 Beschäftigte mindestens 55 Jahre alt und werden in den kommenden 10 Jahren aus dem Berufsleben ausscheiden. Diese bevorstehende Personalfuktuation erfordert die konsequente Weiterführung der bereits eingeleiteten Maßnahmen in den Themenfeldern Personalmarketing, Wissenstransfer, Ausbildung eigener Nachwuchskräfte, Personalgewinnung in Mangelberufen und Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung.

Im Zusammenhang mit einem Releasewechsel für das seit dem Jahr 2011 erfolgreich eingesetzte Online-Bewerbungsverfahren wurde ein eigenständiges Karriereportal (karriere.bielefeld.de) aufgebaut, in dem sich die Stadt Bielefeld jetzt in moderner Form als attraktive Arbeitgeberin präsentiert. Das Karriereportal wird monatlich von mehr als 10.000 Benutzerinnen und Benutzern besucht. Es ist möglich, sich über den neuen „Job-Alert“ per E-Mail bei neuen Stellenangeboten benachrichtigen zu lassen. Seit dem 22.08.2019 haben diesen Service bereits über 500 Interessentinnen und Interessenten abonniert. Eine weitere Optimierung des Internetauftritts im Karriereportal ist für das Jahr 2020 vorgesehen.

Die Zahl der Stellenausschreibungen und der externen Bewerbungen hat sich im Jahr 2019 auf dem hohen Niveau des Vorjahres fortgesetzt. Im Jahr 2019 wurden erneut mehr als 350 Stellenausschreibungen veröffentlicht, auf die rund 5.500 externe Bewerbungen eingegangen sind. Schwierig ist weiterhin die Personalgewinnung in den sogenannten Mangelberufen (Ingenieurberufe und ärztlicher Dienst). Nachdem die Beauftragung eines externen Personaldienstleisters zur Besetzung von zwei Führungsstellen im Amt für Verkehr erfolglos verlaufen ist, wird das Amt für Personal bei externen Stellenbesetzungsverfahren in Mangelberufen künftig selbst die Akquise von Bewerberinnen und Bewerbern durch Direktansprache in einem führenden Karriereportal übernehmen.

Ausbildung und Praktika

Die Zahl der Ausbildungsplätze wurde in den vergangenen Jahren kontinuierlich an die Entwicklung des Personalbedarfs angepasst und hat am 31.12.2019 mit 211 Nachwuchskräften einen neuen Höchststand erreicht (Vergleichswerte: 2015 = 135 / 2017 = 175). Deutliche Steigerungen gab es insbesondere in den Verwaltungslaufbahnen und im Bereich der Feuerwehr und des Rettungsdienstes.

Alle Ausbildungsplätze konnten qualifiziert besetzt werden. Eher gering ist weiterhin das Interesse an einigen gewerblich-technischen Ausbildungsberufen, bei denen die Bewerbungsfristen teilweise verlängert werden mussten. Diese Ausbildungsberufe werden beim Ausbildungsmarketing besonders zu betrachten sein.

Die insgesamt gute Bewerberlage im Ausbildungsbereich ist auch auf Verbesserungen beim Angebot an Praktikumsplätzen zurückzuführen. Die neuen Formate mit Kurzzeitpraktika von 3 Tagen Dauer zu Beginn der Sommer- und Herbstferien werden gut nachgefragt und haben auch im Jahr 2019 dazu geführt, dass sich die Schülerinnen und Schüler anschließend für Ausbildungsplätze beworben haben. Die qualitative Verbesserung der Praktika wird im Jahr 2020 fortgeführt.

Die Erhöhung der Ausbildungszahlen bedingt die Einrichtung zusätzlicher Plätze für die praktische Ausbildung in den Fachämtern. Mit Unterstützung des Verwaltungsvorstands wurde in den Organisationseinheiten erfolgreich für die Einrichtung neuer Ausbildungsplätze geworben. Ein Teil der fehlenden Plätze im Verwaltungsbereich wird ab dem 01.06.2020 in einer verwaltungsinernen „Ausbildungsfirma“ bereitgestellt. Zunächst sind 5 Ausbildungsplätze vorgesehen. Ein weiterer Ausbau auf bis zu 15 Plätze ist geplant. Die „Ausbildungsfirma“ wird eigenständig Teilaufgaben aus den Ämtern wahrnehmen (z. B. Antragsbearbeitung im Backoffice) und im Verlauf der Ausbildung einen 3-monatigen Praxisabschnitt abdecken.

Beim weiteren Ausbau des Karriereportals der Stadt Bielefeld sind auch Verbesserungen für das Ausbildungsmarketing vorgesehen, wie beispielsweise zusätzliche Informationen zu den Ausbildungsberufen, Erfahrungsberichte von Auszubildenden und Kurzvideos.

Für studienbegleitende Praktika in Ingenieurberufen wird im Jahr 2020 über eine Dauerausschreibung aktiv im Karriereportal geworben. Das bisher noch eher geringe Interesse von Studierenden am öffentlichen Dienst soll hierdurch geweckt werden.

Onboarding von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Um in Zeiten des Fachkräftemangels neue Beschäftigte frühzeitig bei der Identifikation mit ihrer Arbeitgeberin zu unterstützen und somit die Bindung an die Stadt Bielefeld zu stärken, stellt ein qualifizierter Onboarding-Prozess eine Notwendigkeit dar.

Basierend auf den Ergebnissen einer Befragung zum Onboarding bei der Stadt Bielefeld sollen verschiedene Maßnahmen konzipiert werden (z.B. Erstellung einer „Startermappe“, Aushändigung eines „Infolyers“ vor Beschäftigungsbeginn). Diese sollen besonders extern eingestellte Beschäftigte ohne Verwaltungsausbildung bei der fachlichen Einarbeitung sowie der sozialen Integration in das Arbeitsteam unterstützen.

Bindung von Mitarbeitenden

Die Stadt Bielefeld erbringt für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits verschiedene Leistungen, die zu einer stärkeren Identifikation der Beschäftigten mit der Stadt Bielefeld als Arbeitgeberin beitragen. Hierzu zählen beispielsweise die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung sowie verschiedene Angebote der Gesundheitsförderung.

Allerdings ist auch bei der Stadt Bielefeld in den letzten Jahren vermehrt ein Trend zu beobachten, dass Beschäftigte die Stadt Bielefeld verlassen. Eine Befragung zum Thema Mitarbeitendenbindung zeigte, dass z.B. die Länge des Arbeitsweges, aber auch das Arbeitsklima sowie eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten die Entscheidung zum Weggang beeinflussen.

Aus den Ergebnissen der o.g. Befragung wurden verschiedene Handlungsfelder (z.B. Erhöhung der Transparenz von Entwicklungsmöglichkeiten, Beteiligung an den Fahrtkosten) und Maßnahmen konzipiert, um die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Stadt Bielefeld zu stärken. Die Umsetzung der Maßnahmen ist zeitnah zu initiieren, um zukünftig die Anzahl der Personalabgänge bei der Stadt Bielefeld zu reduzieren.

Wissensmanagement

Im Jahr 2020 soll das organisationsspezifische Vorgehen fortgeführt werden. In einem ersten Schritt soll auf die Organisationseinheiten zugegangen werden, in denen in den nächsten Jahren altersbedingt viele Beschäftigte (mit Schlüsselfunktionen) ausscheiden werden. Den Organisationseinheiten soll ein Nachfolgemanagement in einem mehrstufigen Verfahren vorgestellt werden, das mit einer Identifizierung der relevanten Wissensträgerinnen und Wissensträger beginnt, sich mit der Darstellung des transferrelevanten Wissens fortsetzt und letztlich in einen konkreten Transferplan mündet, der Zeitpunkt und Art des Wissenstransfers (z. B. über ein strukturiertes Interview) festhält. Vorbereitend hierzu wurde eine Checkliste zur Wissensdokumentation erarbeitet, in der die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter nach bestimmten Kategorien das Wissen festhält, das bei einem Verlassen des Arbeitsplatzes nicht verlorengehen darf. Bei Bedarf können die Organisationseinheiten auf eine weitere Begleitung ihres Wissenstransfers zurückgreifen (z. B. in Form moderierter Workshops).

Zur Erstellung der Checkliste und eines konkreten Transferplans zum individuellen Wissenstransfer kann das Jahresgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter genutzt werden. Ein solches Vorgehen wird gleichzeitig zu einer Reaktivierung des Jahresgesprächs beitragen, die ohnehin in 2020 nachgehalten werden soll.

Führungsleitbild

Aus dem seit 2004 existierenden Führungsleitbild lassen sich die Anforderungen der Stadt Bielefeld an ihre Führungskräfte ableiten. Das Leitbild hat eine besondere Bedeutung für die Führungs- und Verwaltungskultur der Stadt Bielefeld und bildet die Grundlage weiterer Maßnahmen der Personalentwicklung. Übergreifende Entwicklungen (z. B. Digitalisierung) stellen neue Anforderungen an die Führungskräfte. Im Jahr 2020 soll sich eine Arbeitsgruppe mit einer Aktualisierung des Führungsleitbildes beschäftigen. In der Arbeitsgruppe werden die verschiedenen Arbeitsbereiche (Verwaltung, technischer Dienst, Soziales) und Hierarchieebenen vertreten sein, um ein möglichst breites Spektrum an Anforderungen bei der Formulierung des Führungsleitbildes berücksichtigen und bündeln zu können.

Führungskräfteentwicklung

2018 wurde ein Strategiepapier zur Qualifizierung erfahrener Führungskräfte bzw. zur Steigerung ihrer Motivation zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen erarbeitet, das auf eine Diversifizierung der Qualifizierungsformate und der Selbststeuerungskompetenz der Führungskräfte ausgerichtet ist. Das Strategiepapier knüpft an bewährte Qualifizierungen an (z. B. hierarchiespezifische Workshops, Coachings), sieht aber auch die Erprobung neuer Formate vor.

2019 wurden den Führungskräften erstmals sog. Führungssprechstunden angeboten, in denen sie in einem Vieraugengespräch konkrete Fragen aus ihrem Führungsalltag mit einer erfahrenen Trainerin bzw. einem erfahrenen Trainer reflektieren können. 2020 sollen Führungskräfte, die vor einigen Jahren die Modulreihe für neue Führungskräfte besucht haben, zu einer Aufbauschulung oder zu einem moderierten Erfahrungsaustausch eingeladen werden; hier können sie Fragen thematisieren, die sich ihnen nach Abschluss der Module in ihrem Führungsalltag gestellt haben. Zur gemeinsamen Reflexion ihrer veränderten Rolle und Funktion soll neuen Amtsleitungen ein moderierter Workshop angeboten werden, der auch gleichzeitig der Vernetzung dienen soll. An weitergehenden Maßnahmen sind Workshops im Sinne einer Führungswerkstatt geplant, in denen u. a. an Fragestellungen zu übergreifenden Themen gearbeitet werden kann.

Im Hinblick auf die rechtzeitige Nachbesetzung der insbesondere aus Altersgründen freiwerdenden Führungsstellen werden seit dem Jahr 2010 Qualifizierungsprogramme für Führungsnachwuchskräfte durchgeführt und ständig weiterentwickelt. Das vierte Programm startete im Mai 2019 und wird im Mai 2020 abgeschlossen sein.

Führungsfeedback

Zur Fortführung des mit dem ersten Führungsfeedback begonnenen Prozesses zur Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit wurde 2017/2018 zum zweiten Mal ein Führungsfeedback bei der Stadt Bielefeld durchgeführt.

Die Evaluation erfolgte 2019 in Kooperation mit der FH Bielefeld (Studiengang Wirtschaftspsychologie). Ergebnis war, voraussichtlich im Jahr 2022 ein erneutes Führungsfeedback durchzuführen, um nachhaltige Erfolge zu erzielen. Die Themen des Feedbackgespräches zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Gruppe sollen allerdings nicht mehr im Rahmen einer individuellen Einschätzung des Führungsverhaltens der einzelnen Führungskraft, sondern durch eine verwaltungsweite Befragung der Mitarbeitenden zu Führung und Zusammenarbeit, die auf dem Verhalten der jeweiligen Führungskraft basiert, festgestellt werden.

Die Auswertungs- und Evaluationsergebnisse des Führungsfeedbacks 2017/2018 werden in vorhandene Qualifizierungsangebote für Führungskräfte integriert.

Qualifizierung und Prozessbegleitung

Das Qualifizierungsangebot der Stadt Bielefeld ist seit langem bedarfsorientiert ausgestaltet. Dies gilt insbesondere für Maßnahmen zur Prozessbegleitung (z. B. Maßnahmen zur Teamentwicklung) und zur individuellen Qualifizierung (z. B. Coachings), die in zunehmenden Maß nachgefragt werden und sehr effektiv sind. Aufgrund der Individualität der Maßnahmen ergeben sich häufig während ihres Verlaufs noch neue Bedarfe bzw. Formate, auf die in enger Absprache mit den eingesetzten Trainerinnen und Trainern und den betr. Organisationseinheiten eingegangen wird.

Der Bedarf an fachübergreifenden Seminaren, die im jährlich erscheinenden Fortbildungsprogramm angeboten werden, wird auf verschiedene Weise erhoben (z. B. aus Feedbacks zu durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen, durch Rückmeldungen der Bildungsreferentinnen und -referenten der Dezernate). Unter Nutzung neuer technischer Möglichkeiten (z. B. Plattformen) sollen die Beschäftigten oder deren Führungskräfte den bestehenden Bildungsbedarf zukünftig noch direkter mit der Personalentwicklung kommunizieren können.

Durch neue Auswertungstools können für einzelne Seminare, aber auch für ganze Rubriken differenzierte Daten erhoben werden, die ein Bildungscontrolling unterstützen.

Die organisatorische Abwicklung der Seminare soll durch die Einführung des SAP-Moduls zum Veranstaltungsmanagement effektiver gestaltet werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der Gesundheitsbericht wurde im Jahr 2019 erstmals in den Personal- und Organisationsbericht integriert, um alle wichtigen Daten und Informationen gebündelt und zeitgleich zu veröffentlichen.

Auf der Grundlage des neuen Konzeptes „BGM aktiv“ wurde gemeinsam mit den betroffenen Organisationseinheiten begonnen, mögliche Ursachen für hohe Fehlzeiten zu analysieren und zielgerichtete Maßnahmen für Verbesserungen zu entwickeln. Aufgrund der positiven Effekte soll dieses Vorgehen im Jahr 2020 fortgesetzt werden.

Für den Spätsommer 2020 sind – anstelle eines Gesundheitstages – verschiedene Gesundheitsaktionen an unterschiedlichen Standorten und für unterschiedliche Zielgruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Bielefeld geplant.

Ausgehend von den Ergebnissen der Projektarbeit der Führungsnachwuchskräfte zum Thema „Notfallplan für berufsbedingte Krisensituationen“ ist nach der Präsentation der Ergebnisse am 06.05.2020 über die Einführung eines „Notfallplans“ zu entscheiden.

In einer weiteren Projektarbeit wurden von Studierenden der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung verschiedene Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für Auszubildende entwickelt (z. B. Bonusheft für die Teilnahme an Veranstaltungen zur Gesundheitsförderung), deren Umsetzung noch verwaltungsintern abzustimmen ist.

Frauenförderung

Der Zwischenbericht zum Gleichstellungsplan 2017-2020 auf der Datengrundlage vom 30.06.2018 hat ergeben, dass sich die Frauenquoten bisher positiv entwickelt haben und die im Gleichstellungsplan festgelegten Maßnahmen geeignet sind, die Ziele zu erreichen. Insbesondere bei den überwiegend mit Frauen besetzten Arbeitsplätzen im Reinigungs- und im Erziehungsdienst wurden bereits Verbesserungen erzielt (z. B. Entfristung von Arbeitsverträgen bei Aushilfskräften im Reinigungsdienst und Vertretungskräften im Erziehungsdienst).

Für die Stadt Bielefeld sind die im Landesgleichstellungsgesetz genannten „wesentlichen Gremien“ zu definieren und deren Zusammensetzung zu ermitteln. Bis zum Jahresende ist auf der Datengrundlage 30.06.2020 ein Abschlussbericht zum Gleichstellungsplan 2017-2020 zu erstellen.

Personalentwicklungskonzept 2020

Inhaltsverzeichnis 16. Fortschreibung

I. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

II. Aktuelle übergreifende Schwerpunktthemen des Personalmanagements

1. Demographische Entwicklung
2. Digitalisierung
3. Umgang mit Diversity

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

1. Personalplanung
2. Personalgewinnung und -einsatz
 - 2.1 Personalauswahlverfahren
 - 2.2 Personalgewinnung in Mangelberufen
 - 2.3 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
 - 2.4 Anforderungsprofile
3. Ausbildung und Praktika
4. Bindung von Mitarbeitenden
5. Inklusion von Menschen mit Behinderung
6. Frauenförderung
7. Jahresgespräch
8. Qualifizierung und Prozessbegleitung
 - 8.1 Bildungsbedarfsanalyse
 - 8.2 Bedarfsorientierte Seminare und Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - 8.3 Maßnahmen der Prozessbegleitung und individuellen Qualifizierung
 - 8.4 Fortbildungscontrolling
9. Berufliche Weiterbildung
 - 9.1 Verwaltungslehrgänge I und II
 - 9.2 Aufstieg in den Beamtenlaufbahnen
 - 9.3 Kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung; berufliche Neuorientierung
10. Wissensmanagement
11. Führungskräfteentwicklung
 - 11.1 Führungsleitbild
 - 11.2 Qualifizierung neuer Führungskräfte sowie besonderer Gruppen in führungsähnlichen Situationen
 - 11.3 Qualifizierung erfahrener Führungskräfte
 - 11.4 Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften
 - 11.5 Praxisberatung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens
12. Eingliederung von Beschäftigten in den Arbeitsprozess
 - 12.1 Onboarding von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
 - 12.2 Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle
 - 12.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement
13. Betriebliches Gesundheitsmanagement
14. Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte
15. Führungsfeedback
16. Life-Domain-Balance: Die Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche

IV. Verzeichnis weiterer Materialien

Impressum
Herausgeber:



Stadt Bielefeld
Amt für Personal

Verantwortlich für den Inhalt: Hartmuth Leisner

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