

Bielefeld

Personalentwicklungskonzept 6. Fortschreibung



Herausgeber:

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

verantwortlich:

Doris Schürmann
Kai Lehmkuhler
Daniela Franz

☎ 0521/51-6224
☎ 0521/51-2105
☎ 0521/51-3025

💻 doris.schuermann@bielefeld.de
💻 kai.lehmkuehler@bielefeld.de
💻 daniela.franz@bielefeld.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort zur Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts der Stadt Bielefeld zum 01.01.2010.....	3
I. Jahresbericht 2009 und Ausblick 2010	4
II. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld	11
1. Aufgabe und Inhalt der Personalentwicklung.....	11
2. Ziele und Leitsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld	11
3. Träger der Personalentwicklung	12
4. Standortbestimmung für die Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld	12
5. Eckpunkte des Personalentwicklungskonzepts für die Stadt Bielefeld.....	13
6. Aufbau des Personalentwicklungskonzepts.....	13
III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld	14
1. Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung	15
2. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz.....	16
2.1 Personalplanung	17
2.2 Personalauswahlverfahren	18
3. Anforderungsprofile	19
4. Frauenförderung	20
5. Ausbildung.....	21
6. Förder- und Beratungsgespräch	22
7. Qualifizierung	23
7.1 Bildungsbedarfsanalyse.....	24
7.2 Bedarfsorientierte (Einzel-)Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	25
7.3 Maßnahmen der Prozessbegleitung; (u.a.) Moderationen	26
7.4 Kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung, Umschulungen	27
7.5 Fortbildungscontrolling.....	28
8. Führungskräfteentwicklung	29
8.1 Führungsleitbild.....	30
8.2 Qualifizierung neuer Führungskräfte	31
8.3 Qualifizierung erfahrener Führungskräfte	32
8.4 Qualifizierung ambitionierter Führungskräfte.....	33
8.5 Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften.....	34
8.6 Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung	35
9. Integration	36

9.1 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund	37
9.2 Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	38
9.3 Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung	39
9.4 Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle	40
10. Betriebliche Gesundheitsförderung.....	41
11. Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung).....	42
12. Zielvereinbarungssystem	43
13. Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte	44
14. Führungsfeedback	45
15. Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	46
IV. Verzeichnis der Anlagen	47

Vorwort zur Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts der Stadt Bielefeld zum 01.01.2010

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

zum 01.12.2003 wurde das erste mittel- und langfristige Personalentwicklungskonzept (PE-Konzept) der Stadt Bielefeld verabschiedet, das inzwischen zum sechsten Mal fortgeschrieben wird. Dabei wird wieder ein Resümee gezogen: Welche Aktivitäten gab es im Jahr 2009 zur Umsetzung des PE-Konzepts und wie erfolgreich waren sie? In welchen Handlungsfeldern gab es keine oder nur eingeschränkte Aktivitäten und worauf ist dies ggf. zurückzuführen? Ist das Konzept um weitere Bausteine zu ergänzen oder sind andere Bausteine aus dem Konzept herauszunehmen? Was ist für die Zukunft zu beachten?

Personalentwicklung ist auch – vielleicht sogar gerade – in schlechten Haushaltszeiten erforderlich. Denn Personalentwicklung ist eine Planung über den Tag hinaus, durch die erreicht werden soll, dass die oder der richtige Mitarbeiterin oder Mitarbeiter zur rechten Zeit an der richtigen Stelle eingesetzt wird. Ich bin davon überzeugt, dass wir es uns eben nicht leisten können, Personal und seinen Einsatz nur unter kurzfristigen Kostengesichtspunkten zu betrachten.

In der nahen und fernen Zukunft werden sich neue Schwerpunkte durch übergreifende Themenstellungen ergeben, die auch an der Personalentwicklung der Stadt Bielefeld nicht spurlos vorübergehen werden: Themen wie Gesundheitsförderung, Demografie und Migration werden für die Personalentwicklung in den nächsten Jahren einige Herausforderungen mit sich bringen, die sich auf verschiedene Handlungsfelder auswirken werden und für die wir frühzeitig die Weichen stellen müssen. Dabei will ich an bereits Vorhandenem anknüpfen und auf bewährte Maßnahmen aufbauen.

Sicherlich wird insofern bei der Personalentwicklung für Führungskräfte anzusetzen sein, die bereits in der Vergangenheit sehr zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert ausgestaltet wurde. Denn die Führungskräfte gehören nun einmal zu den Zielgruppen mit Schlüsselfunktion, die als Motoren und Multiplikatoren Ansätze für Neuerungen in die einzelnen Bereiche hineintragen können und sollen. Von ihren Einstellungen, von ihrer Veränderungsbereitschaft und ihrer Kompetenz, Veränderungen zu fördern und zu steuern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierbei „mitzunehmen“, wird es wesentlich abhängen, wie neue Herausforderungen bewältigt werden. Ich möchte die Führungskräfte hierbei nicht „im Regen stehen“ lassen. Vielmehr möchte ich sie weiterhin durch gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützen.

Aber auch Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für das Gelingen einer wirksamen Personalentwicklung mitverantwortlich. Deshalb sollten auch Sie sich einbringen, um die entsprechenden Prozesse bei der Stadt Bielefeld weiterhin voranzutreiben. Durch eine gute Personalentwicklungsarbeit, die von allen Beteiligten unterstützt wird, wird letzten Endes die Attraktivität „Ihrer“ Stadtverwaltung erhöht.

In der Vergangenheit hat sich der eingeschlagene Weg, möglichst alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen, Neues mit Bewährtem zu verknüpfen und Theorie und Praxis eng zu verzahnen, durchaus bewährt. Ich möchte ihn deshalb konsequent fortsetzen. Denn eine Personalentwicklungsarbeit ohne Strategie und Vernetzung verliert sich leicht in den Problemen vor Ort. Und Personalentwicklungsarbeit, die nur plant und nicht die konkrete Umsetzung im Auge hat, ist häufig von der Basis zu abgehoben und geht an den konkreten Bedarfslagen vor Ort vorbei. Konzipierung und Umsetzung sollen deshalb auch im Jahr 2010 wieder ineinandergreifen, um eine wirksame Personalentwicklung betreiben zu können, die insbesondere in Anbetracht der derzeitigen Haushaltslage eine wichtige Unterstützung leistet.

Ihr



Pit Clausen
Oberbürgermeister

I. Jahresbericht 2009 und Ausblick 2010

Im Jahr 2009 wurden wieder in verschiedenen Handlungsfeldern des PE-Konzepts neue Akzente gesetzt und vorhandene Ansätze weiterentwickelt. Auch ergab sich aufgrund verwaltungsübergreifender Entwicklungen die Notwendigkeit, neue Bausteine in das PE-Konzept aufzunehmen, die perspektivisch anzugehen sind. Andere Handlungsfelder wurden hingegen als eigenständige Bausteine nicht mehr aufgeführt.

Die Fortschreibung dieses PE-Konzepts steht insgesamt unter dem Eindruck der negativen Entwicklung der Haushaltslage der Stadt Bielefeld. Bei der Planung der Handlungsfelder war zu berücksichtigen, dass in den kommenden Jahren nur eingeschränkte finanzielle Spielräume für personalwirtschaftliche Aktivitäten bestehen werden. Andererseits sind die Erwartungen an die Personalentwicklung (PE), positive Impulse zu geben und hierdurch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, gerade in schwierigen Zeiten besonders hoch.

Neu in das PE-Konzept aufgenommen wurde das Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung. Ein strategisches demografiebewusstes Personalmanagement wird zunehmend erforderlich angesichts der systematischen Alterung in den Personalkörpern der Kommunen, die auch die Stadt Bielefeld betrifft. Da von den Auswirkungen der demografischen Entwicklung verschiedene Handlungsfelder und Akteure betroffen sind, ist langfristig über die Einrichtung eines gesamtstädtischen Projekts zu entscheiden. Außerdem sind bereits vorhandene Instrumente der PE (z.B. das Mentoring) im Hinblick auf die Erfordernisse des demografischen Wandels - insbesondere bezüglich der Weitergabe von Erfahrungswissen - zu überprüfen und ggf. zu erweitern. Anfang 2010 soll das Thema zunächst im Rahmen eines Führungskräfteforums für Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter thematisiert werden, da den Führungskräften bei der Bewältigung der Aufgaben des demografischen Wandels eine besondere Rolle zukommt.

Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung wurden bisher bereits im Rahmen der Personalplanung berücksichtigt. Sie waren insbesondere Gegenstand der langfristigen Personalentwicklungsplanung und der strategischen Personalplanung für Führungsstellen. Im Jahr 2010 wird schwerpunktmäßig die im Jahr 2009 begonnene Personalentwicklungsplanung für den technischen Dienst fortgeführt werden, wobei das Problem frei werdender Stellen in ausgewählten Fachrichtungen mit Bewerbermangel im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen wird. Darüber hinaus soll in 2010 neben den ohnehin jährlich durchzuführenden Personalbedarfsberechnungen für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst der für den Sozialdienst laufende Planungsprozess abgeschlossen werden.

Personalplanung, -gewinnung und -einsatz Personalplanung

Bei den Personalauswahlverfahren, für die die Personalplanung die Grundlage bildet, wurden einige Optimierungsmöglichkeiten in Erwägung gezogen. Diese betreffen vor allem die Themenfelder Anpassung des Stellenbesetzungsverfahrens, Online-Bewerbungen, Einführung von Profiling, AC-Verfahren sowie die Bewerbervorauswahl und sollen ab 2010 sukzessive umgesetzt werden.

Personalauswahlverfahren

Für eine qualifizierte Personalauswahl wie auch für andere Maßnahmen der PE (z.B. Bildungsbedarfsanalyse) werden Anforderungsprofile benötigt. Diese basieren auf Kriterienkatalogen, in denen die Anforderungsmerkmale von Stellen für die verschiedenen Kompetenzfelder definiert sind. Inzwischen wurden für Führungsstellen Anforderungsprofile entwickelt, die für die Potenzialanalyse benötigt werden. Die

Anforderungsprofile

Anforderungsprofile werden im Rahmen der verschiedenen Qualifizierungsprogramme auf ihre Vollständigkeit und Praxistauglichkeit erprobt und ggf. weiter optimiert, um sie anschließend auch für die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenausschreibungen sowie für Auswahlentscheidungen nutzen zu können. Für das Jahr 2010 ist geplant, die systematische Erarbeitung von Anforderungsprofilen fortzuführen.

Im Jahr 2009 fanden zwei Treffen im Rahmen des Netzwerks für Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen bei der Stadt Bielefeld statt. Neben einem Fachvortrag einer externen Referentin stand der anschließende Austausch der Frauen untereinander im Mittelpunkt der Veranstaltungen. Wegen der großen Resonanz sollen diese Treffen zukünftig fortgesetzt werden. Zur Vertiefung des Themas wurde außerdem ein Tagesseminar „Netze knüpfen: Frauen führen zusammen“ in das städtische Fortbildungsprogramm 2010 aufgenommen.

Zum Frauenförderplan wurde auf der Datengrundlage 30.06.2009 ein Zwischenbericht erstellt; dieser soll Anfang 2010 der AG PE, dem Verwaltungsvorstand und dem Finanz- und Personalausschuss zur Kenntnis gegeben werden, bevor anschließend eine Information der Gesamtverwaltung erfolgt. Zum Ende des Berichtszeitraums des Frauenförderplans ist dann auf der Datengrundlage 30.06.2010 ein Abschlussbericht zu fertigen und ein neuer Frauenförderplan aufzustellen.

Seit dem 01.01.2004 wird ein Ausbildungscontrolling bei der Stadt Bielefeld praktiziert, verbunden mit einer umfangreichen qualitativen und quantitativen Bestandsaufnahme in Bezug auf die einzelnen für die Ausbildung bei der Stadt Bielefeld definierten Zielsetzungen. Das Konzept zum Ausbildungscontrolling soll weiterhin regelmäßig fortgeschrieben werden. Dabei wird geprüft, inwieweit die o.a. Ziele für die Ausbildung bei der Stadt Bielefeld noch Gültigkeit besitzen und welcher Handlungsbedarf in Bezug auf die einzelnen Zielsetzungen gegeben ist. Neu aufgenommen wurde eine Zielsetzung, die junge Menschen mit Migrationshintergrund betrifft.

Zum 01.01.2006 wurde bei der Stadt Bielefeld das Förder- und Beratungsgespräch als vertrauliches Mitarbeiterjahresgespräch eingeführt, das sich inzwischen als Instrument der individuellen PE in vielen Organisationseinheiten etabliert hat. Da auch im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems jährliche Mitarbeitergespräche zu führen sein werden, ist in dem Konzept „Zielvereinbarungssystem“ vorgesehen, das Förder- und Beratungsgespräch mit dem Zielvereinbarungsgespräch zu einem Mitarbeiterjahresgespräch zu verbinden. Für dieses Mitarbeiterjahresgespräch wurde von der AG „Zielvereinbarungssystem“ ein Gesprächsleitfaden entwickelt, dessen Anwendbarkeit im Rahmen der Erprobung des Zielvereinbarungssystems in ausgewählten Pilotbereichen im Jahr 2010 festgestellt werden soll.

Seit Jahren wird bei der fachübergreifenden Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bielefeld ein sehr nachfrageorientierter Ansatz verfolgt, der auf einer Bildungsbedarfsanalyse basiert. Zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs vor Ort gibt es bereits verschiedene Ansätze/Maßnahmen (Verfahren zur Potenzialanalyse, über dienstliche Beurteilungen und Förder- und Beratungsgespräche, Anfragen bei den Bildungsreferentinnen und –referenten der Dezernate, Rückmeldungen zu besuchten Seminaren), die kontinuierlich fortentwickelt und ausgebaut werden. Dies gilt insbesondere für die Verfahren zur Potenzialanalyse für die Personengruppen, für die spezielle

Frauenförderung

Ausbildung

Förder- und Beratungsgespräch

Qualifizierung

Bildungsbedarfsanalyse

Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen sind. Eine systematische Bildungsbedarfsanalyse ist analog zum Vorhandensein von Anforderungsprofilen sukzessive einzuführen.

Auf der Basis der Bedarfserhebungen werden Seminarangebote zur persönlichen, Sozial- und Methodenkompetenz konzipiert und im städtischen Fortbildungsprogramm veröffentlicht. Im Fortbildungsprogramm 2009 wurde ein neues TUI-Fortbildungskonzept umgesetzt, das neben klassischen Seminaren zur Vermittlung von Grundlagenwissen vermehrt Angebote in Form von Workshops enthält, in denen an konkreten Fragestellungen gearbeitet werden kann. Dieses neue Konzept wird fortlaufend evaluiert und weiterentwickelt. Entsprechendes gilt für das Seminarangebot zum Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF), das – in Fortführung des Projekts – neu in das Fortbildungsprogramm 2010 aufgenommen wurde (Rubrik „Steuerung und Finanzen“).

Neben den v.g. (Einzel-)Seminaren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthält das städtische Fortbildungsprogramm auch ein Angebot an Maßnahmen der Prozessbegleitung. Die Besonderheit dieser Maßnahmen besteht darin, dass sie sich nicht auf die Vermittlung eines allgemein gültigen Grundlagenwissens beschränken, sondern die Gegebenheiten berücksichtigen, die in der Praxis angetroffen werden. Zum bedarfsorientierten Angebot an Maßnahmen der Prozessbegleitung gehören schon seit langem Teamentwicklungsmaßnahmen, Supervisionen und Maßnahmen der Konfliktbewältigung (Mediationen), Strategieworkshops für Organisationseinheiten sowie Einzel- und Gruppencoachings für Führungskräfte. Dieser Maßnahmenkatalog wird im Jahr 2010 noch ergänzt um die Moderation der Sitzungen von Arbeits- und Projektgruppen, wobei auf einen internen Pool von Moderatorinnen und Moderatoren zurückgegriffen werden soll. Für die übrigen Maßnahmen der Prozessbegleitung, deren Notwendigkeit sich häufig erst im Laufe eines Jahres ergibt, ist – ausgehend von Erfahrungswerten und sich ggf. abzeichnenden Bedarfe – weiterhin ein Teil des Fortbildungsbudgets vorzuhalten.

Maßnahmen zur Anpassungsqualifizierung werden gelegentlich erforderlich, wenn Beschäftigte aus personalwirtschaftlichen Gründen in Aufgabenbereiche umgesetzt werden, für die sie nicht die erforderliche Vorbildung besitzen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Umschulungen und gezielten Trainingsmaßnahmen, wobei Umschulungen wegen ihres hohen zeitlichen und finanziellen Aufwandes nur in besonderen Einzelfällen in Betracht zu ziehen sind. Die vorhandenen Ansätze für interne Umschulungsmaßnahmen und umfassende Anpassungsqualifizierungen sind künftig in Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten zu konkretisieren; neue Ansätze für Qualifizierungsmaßnahmen sollen frühzeitig aufgezeigt werden. Bereits geregelt ist die Förderung zur Teilnahme an einem nebenberuflichen Studium.

Ein Fortbildungscontrolling dient dazu, Transparenz im Fortbildungsbereich zu schaffen und die für diesen Bereich Verantwortlichen in die Lage zu versetzen, ihre Steuerungsaufgabe noch gezielter wahrnehmen zu können. Bei der Stadt Bielefeld existieren bereits verschiedene Ansätze für ein Fortbildungscontrolling (z.B. über die Seminarbeurteilung, durch die differenzierte Erfassung von Fortbildungskosten). Diese Ansätze sind sukzessive fortzuentwickeln. Insbesondere sind die bereits existierenden Ansätze eines PE-Controllings im Tätigkeitsfeld fortzuführen. Für die fachliche Fortbildung sollen auf Dezernats-ebene Ansätze eines Kostencontrollings etabliert werden.

Auch im Jahr 2009 wurde ein besonderer Fokus auf die Führungskräfteentwicklung gelegt und der in den Vorjahren implementierte ziel-

Bedarfsorientierte (Einzel-)Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Maßnahmen der Prozessbegleitung; (u.a.) Moderationen

Kompakte Maßnahmen zur Anpassungsqualifizierung, Umschulungen

Fortbildungscontrolling

Führungskräfteentwicklung

gruppenspezifische und bedarfsorientierte Ansatz weiter verfolgt.

Die Grundlage für die PE für Führungskräfte bildet nach wie vor das Führungsleitbild der Stadt Bielefeld, das zum 01.02.04 in Kraft getreten ist. Durch gezielte Maßnahmen – auch im Rahmen der sonstigen PE - muss es laufend präsent gehalten werden. Zukünftig soll eine Einschätzung zur Umsetzung der Führungsgrundsätze auch durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein sog. Führungsfeedback erfolgen.

Führungsleitbild

Die Qualifizierungsreihe für neue Führungskräfte, zu der sich auch stellvertretende Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stabsfunktionen sowie erfahrene Führungskräfte anmelden können, zielt darauf ab, diesen Personen Grundlagenkenntnisse zum Thema „Führung“ zu vermitteln und sie zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in ihrer – neuen – Stelle zu befähigen. Das Qualifizierungskonzept wurde zusammen mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern entwickelt und wird seit 2005 umgesetzt. Für 2010 ist ein gemeinsamer Workshop mit den Trainerinnen und Trainern geplant, um zu prüfen, in welchen Punkten das Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung ggf. zu überarbeiten bzw. zu ergänzen ist.

Qualifizierung neuer Führungskräfte

Den Schwerpunkt der Qualifizierung erfahrener Führungskräfte auf der Amts- und Betriebsleitungsebene bilden die sog. Führungskräfteforen. Im Jahr 2009 fand – u.a. aufgrund des Wechsels an der Verwaltungsspitze - kein Führungskräfteforum statt. Für 2010 sind zwei Foren vorgesehen. Außerdem wird angestrebt, die erfahrenen Führungskräfte in die Konzipierung und Umsetzung weiterer Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung (z.B. Mentoring) stärker einzubeziehen.

Qualifizierung erfahrener Führungskräfte

Die erste Qualifizierungsreihe für ambitionierte Führungskräfte, die Ende 2007 ausgeschrieben wurde und Anfang 2008 startete, wird im Frühjahr 2010 mit zwei gemeinsamen Maßnahmen (Führungswerkstatt und Abschlussveranstaltung) zu Ende geführt werden. Anschließend wird die Evaluation vorgenommen. Anfang 2009 wurde die zweite Qualifizierungsreihe ausgeschrieben. Diese richtete sich auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stäben und sonstigen herausgehobenen Funktionen. Für die ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden inzwischen aufgrund der Ergebnisse der Potenzialanalyse Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart, mit deren Umsetzung im Jahr 2010 begonnen wird. Außerdem sollen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Ende 2010 Gespräche zur Zwischenbilanz geführt werden.

Qualifizierung ambitionierter Führungskräfte

Angesichts der Tatsache, dass bis zum Jahr 2020 viele Führungsstellen durch altersbedingtes Ausscheiden neu zu besetzen sein werden, wurde im Jahr 2009 auch für Führungsnachwuchskräfte (Personen, die aktuell noch keine Führungsfunktion ausüben, hierauf aber gezielt vorbereitet werden sollen) ein eigenes Qualifizierungskonzept entwickelt und in der AG PE verabschiedet. Das Qualifizierungsprogramm soll bis zum 31.03.2010 verwaltungsweit ausgeschrieben werden. Auch für die für dieses Programm ausgewählten 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird anschließend eine Potenzialanalyse durchgeführt, auf deren Grundlage anschließend die Qualifizierungsmaßnahmen zu planen sind.

Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften

Für die v.g. Qualifizierungsprogramme, aber auch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung insgesamt, gewinnen zunehmend sog. Learning-on-the-job-Angebote wie Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung an Bedeutung, da sie stärker den Grundprinzipien der Individualisierung entsprechen und eine stärkere Eigenbeteiligung der bzw. des Einzelnen erfordern. Während die ambitionierteren Führungskräfte stärker auf das Coaching zur Weiterentwicklung ihrer persönlichen Kompetenz zurückgreifen, soll bei der Führungsnachwuchskräfteentwicklung ein besonderer Fokus auf das Mentoring durch eine

Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung

erfahrene Führungskraft (auf einer unteren Hierarchieebene) gelegt werden. Das Modell der kollegialen Beratung kommt bei den beiden v.g. Qualifizierungsprogrammen zum Einsatz; die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen hierdurch in die Lage versetzt werden, bereits während des Programmverlaufs das eigene berufliche Handeln zusammen mit anderen zu reflektieren, die gleiche oder ähnliche Funktionen ausüben.

Die Maßnahmen zur Integration zielen schwerpunktmäßig darauf ab, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Gefüge einer Organisationseinheit einzugliedern, damit sie eine optimale Arbeitsleistung erbringen können.

Neu aufgenommen in das PE-Konzept wurden in diesem Jahr Maßnahmen zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Hier geht es vornehmlich darum, die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erhöhen, wobei allerdings auch den Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes Rechnung zu tragen ist. Neben Maßnahmen, die auf eine verstärkte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet sind, sind weitere PE-Maßnahmen zu planen, die insbesondere den Bereich der Qualifizierung der Beschäftigten betreffen werden.

Integrationshilfen sind darüber hinaus für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, die neu oder nach einer längeren Beurlaubung wieder ein Beschäftigungsverhältnis bei der Stadt Bielefeld aufnehmen oder die innerhalb der Stadtverwaltung auf einen anderen Arbeitsplatz wechseln. Zur Steigerung der Einarbeitungsqualität gibt es bereits seit einiger Zeit ein Einarbeitungskonzept (mit einer Checkliste für Vorgesetzte), dessen Praktikabilität durch eine Befragung auf Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiter- und Vorgesetztenenebene nachgehalten wurde. Aufgrund der Befragungen wurde die Checkliste im Jahr 2009 um einige allgemeine Hinweise ergänzt, und es wurden Maßnahmen zur weiteren Implementierung veranlasst. Um die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Verwaltungsausbildung zu unterstützen, wird ihnen im Rahmen des Fortbildungsprogramms 2010 eine 4-modulige Qualifizierungsreihe zum Erwerb von Grundlagenkenntnissen im Allgemeinen Verwaltungsrecht, Kommunalrecht, Kommunalen Finanzwesen und in der Organisation angeboten.

Aktuell werden – in Ausführung einer im Jahr 2005 erstellten Maßnahmenliste – den beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen E-Mail-Verteiler die Verwaltungsmitteilungen, das Fortbildungsprogramm, eine Übersicht über die Betriebssportangebote sowie sonstige Informationen der Stadt Bielefeld zur Verfügung gestellt. Durch einen direkten Zugriff der Beurlaubten auf das städtische Intranet könnte der Informationsfluss verbessert und auf den Versand der Infopost zukünftig verzichtet werden. Die Frage der Erteilung von Zugangsberechtigungen an Beurlaubte wird mit dem Informatikbetrieb Anfang 2010 geklärt. Darüber hinaus ist der Bedarf an speziellen Qualifizierungsmaßnahmen für langfristig Beurlaubte zu ermitteln und ggf. in entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen.

Das Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle, die insbesondere aus Stellenreduzierungen, Leistungsminderung oder Erkrankungen resultieren, wurde im Jahr 2008 sukzessive aufgebaut und hat sich seitdem als fester Bestandteil der Personalarbeit etabliert. Es wird einzelfallbezogen bereits erfolgreich praktiziert; in regelmäßig stattfindenden vertraulichen Fallkonferenzen findet ein enger Austausch zwischen den Bereichen Personaleinsatz, Personalverwaltung und Betriebliche Sozialberatung statt. Zukünftig soll auch die konzeptionelle Arbeit intensiviert werden.

Integration

Integration von Menschen mit Migrationshintergrund

Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung

Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle

Die Stadt Bielefeld ist auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung bereits seit vielen Jahren aktiv. Mit der Koordinierung und besseren Verzahnung der Maßnahmen der Gesundheitsförderung ist seit Sommer 2009 eine Gesundheitsmanagerin befasst. Derzeit beschäftigt sich eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Stabes des Dezernates 1 mit der Neuausrichtung und -gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei der Stadt Bielefeld, für das eine Dienstvereinbarung letztlich den verbindlichen Rahmen bilden soll. Im Jahr 2010 sollen diese Aktivitäten fortgesetzt werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Für das Jahr 2009 wurde die Dienstvereinbarung zur Zahlung von Leistungsentgelten aufgrund von Systematischen Leistungsbewertungen verlängert. Aufgrund einer gesetzlichen Neuregelung konnten in diese Dienstvereinbarung auch wieder die Beamtinnen und Beamten einbezogen werden. Für das Jahr 2010 ist eine Regelung für die tariflich Beschäftigten zu treffen, da insofern eine tarifliche Verpflichtung besteht. Für Beamtinnen und Beamte ist eine Überprüfung der Zulässigkeit der freiwilligen Leistung nach dem „Nothaushaltsrecht“ notwendig.

Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung)

Daneben sind auch die bei der Stadt Bielefeld vorhandenen immateriellen Leistungsanreize, die sehr unterschiedlicher Art sind, aufrecht zu erhalten.

Von einer Projektgruppe, die vom Oberbürgermeister im Jahr 2007 eingerichtet wurde, wurde zunächst ein Konzept für ein Integriertes Zielvereinbarungsmanagement entwickelt, das die bei der Stadt Bielefeld bereits vorhandenen sowie die noch zu entwickelnden Zielsysteme beschreibt und die zwischen den Zielsystemen bestehenden Zusammenhänge und Abhängigkeiten verdeutlicht. Anschließend wurde ein Konzept „Zielvereinbarungssystem“ erarbeitet, das Regelungen trifft zu den Inhalten und zum Abschluss von Zielvereinbarungen, zur Feststellung und Bewertung der Zielerreichung u.ä. Das Zielvereinbarungssystem soll im Jahr 2010 in ausgewählten Pilotbereichen erprobt werden. Bewusst soll dabei die Gewährung von Leistungsentgelten keine Rolle spielen.

Zielvereinbarungssystem

Da die mit einer Überarbeitung der Beurteilungsrichtlinien intendierten Ziele hinsichtlich eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes nicht erreicht werden konnten, wurde der ursprüngliche Regelbeurteilungszeitraum um 1 ½ Jahre verlängert und als neuer Stichtag der 30.04.2010 festgelegt. Von einer Arbeitsgruppe, die paritätisch mit Mitgliedern des Personalrates und des Amtes 110 besetzt ist, soll zwischenzeitlich ein Lösungsvorschlag erarbeitet werden, wie verwaltungsweit ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab erreicht werden kann. Darüber hinaus soll sich die Arbeitsgruppe mit den gesetzlichen Neuregelungen zu den Probezeitbeurteilungen beschäftigen und deren Umsetzung vorbereiten.

Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte

Durch ein Führungsfeedback geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Führungskräften eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten. Außerdem kann durch ein solches Aufwärts-Feedback nachgehalten werden, wie das Führungsleitbild in der Praxis gelebt wird. Auf der Grundlage einer zu diesem Thema verfassten Diplomarbeit wurden von der AG PE im Jahr 2009 verschiedene Eckpunkte zur formalen Ausgestaltung des Feedbackinstruments festgelegt. Diese Eckpunkte sollen Anfang 2010 dem Verwaltungsvorstand vorgelegt werden. Anschließend soll eine Projektgruppe eingerichtet werden, mit dem Auftrag, ausgehend von den Eckpunkten ein Führungsfeedback für die Stadt Bielefeld zu konzipieren und seine Einführung zu begleiten.

Führungsfeedback

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird aktuell bereits durch verschiedene Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung und zur Arbeitszeitflexibilisierung gefördert. Im Rahmen des Frauenförderplans wird beobachtet, inwieweit die Zielvorgaben zur Ausweitung der Teilzeitquote in bestimmten Bereichen erreicht wurden. Als weitere Maßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in einer Mitarbeiterbefragung der Bedarf für eine Betriebskindertagesstätte festgestellt. Mit einer Teilnahme an einem vom Land NW geförderten Projekt möchte die Stadt Bielefeld gezielt alle Beschäftigten unterstützen, die pflegebedürftige Angehörige betreuen. Die Ergebnisse dieser in 2009 initiierten Maßnahmen bilden den Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten in diesem Feld im Jahr 2010.

In der 5. Fortschreibung des PE-Konzepts zum 01.01.2009 gab es noch das Handlungsfeld „Bildungsreferentinnen und –referenten in den Dezernaten“. Da sich die Bildungsreferentinnen und –referenten inzwischen als Träger der PE etabliert haben und sich in diesem Handlungsfeld grundsätzlich keine neuen Aktivitäten mehr ergeben, wurde bei der 6. Fortschreibung des PE-Konzepts auf ein entsprechendes Handlungsfeld verzichtet.

Auch das Konfliktmanagement wurde im Rahmen der 6. Fortschreibung nicht mehr als eigenständiges Handlungsfeld aufgeführt. Maßnahmen des Konfliktmanagements finden sich jetzt in dem Bereich „Qualifizierung“ und hier insbesondere bei den Maßnahmen der Prozessbegleitung.

Nach wie vor zeigt sich bei den verschiedenen Aktivitäten, dass bedingt durch die Größe und Heterogenität der Stadtverwaltung die Umsetzung von Maßnahmen häufig sehr zeitintensiv und kompliziert ist, da verschiedene, oft nicht vorhersehbare Besonderheiten zu berücksichtigen sind. Hinzu kommt, dass eine Verwaltung für bestimmte neue Entwicklungen „reif“ sein muss und nicht mit zu umfangreichen Neuerungen „überrannt“ werden darf. Vorhandene Instrumente müssen zunächst etabliert sein, bevor wieder neue Instrumente „ins Leben gerufen“ werden.

Über aktuelle Maßnahmen bei den verschiedenen Handlungsfeldern der PE wird jeweils in der Mitarbeiterzeitung „VMitt Plus“ berichtet. Außerdem wurde im Jahr 2009 der Intranetauftritt für die PE überarbeitet. Darüber hinaus versucht die PE, ihre Aktivitäten auch auf andere Weise in den Organisationseinheiten publik zu machen, um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „vor Ort“ zu erreichen.

Das Interesse anderer Kommunen und Behörden am PE-Konzept der Stadt Bielefeld ist weiterhin recht groß. Es werden sogar konkrete Beratungsanfragen an die Stadt Bielefeld herangetragen.

Insofern als bei jeder Fortschreibung des PE-Konzepts ein Resümee gezogen wird, was in dem abgelaufenen Jahr an konkreten Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern durchgeführt wurde und was ggf. nicht umgesetzt werden konnte, findet schon ein Controlling statt. Auch im Rahmen der Teilprojekte erfolgt regelmäßig eine Evaluation, um rechtzeitig die Weichen für ggf. erforderliche Neuausrichtungen zu stellen. Für das Jahr 2010 ist vorgesehen, das PE-Konzept als solches einer ganzheitlichen Wirkungsanalyse zu unterziehen. Diese Wirkungsanalyse wird in Zusammenarbeit mit der FH Bielefeld – Fachbereich Wirtschaft – erfolgen, zu der ein enger Kontakt besteht und durch die bestimmte Themen bereits in der Vergangenheit wissenschaftlich begleitet wurden.

II. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

1. Aufgabe und Inhalt der Personalentwicklung

Durch die vielfältigen Anforderungen an eine leistungsstarke, flexible, kostengünstige und bürgerorientierte Verwaltung gewinnt die zielgerichtete Förderung der in der Verwaltung tätigen Menschen eine zentrale Bedeutung. Hierfür ist eine Reihe sorgfältig aufeinander abgestimmter Instrumente und Maßnahmen erforderlich, die der PE zuzuordnen sind.

Diese bezeichnet nach einer Definition der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) einen - überwiegend langfristig ausgerichteten - Prozess, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern; das heißt, dass die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit wie möglich mit den Organisationszielen und Interessen der Verwaltung in Übereinstimmung zu bringen sind.

PE steht damit im Spannungsfeld zwischen

- den Leistungsanforderungen und -zielen der Verwaltung und Politik einerseits sowie
- den Erwartungen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Potenzialen der Beschäftigten andererseits.

Beides muss miteinander in Einklang gebracht werden, um PE systematisch und zielgerichtet betreiben zu können.

2. Ziele und Leitsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

Die Arbeit der PE muss immer der Umsetzung zuvor festzulegender PE-Ziele dienen, die sich ihrerseits aus den strategischen Verwaltungszielen ableiten müssen. Da strategische Verwaltungsziele für die Stadt Bielefeld bisher nicht definiert wurden, wurde im Rahmen dieses PE-Konzepts davon ausgegangen, dass die bisherigen Ziele der Verwaltungsmodernisierung (Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität der Leistungserbringung) nach wie vor Gültigkeit besitzen.

Die PE bei der Stadt Bielefeld ist von folgenden Leitsätzen geprägt:

- PE ist eine Aufgabe, die langfristig und strategisch angegangen werden muss.
 - PE muss sich mit zukünftigen Entwicklungen und Erfordernissen im Personalbereich, die sich sowohl aus der bestehenden Beschäftigtenstruktur wie auch aus demografischen und sonstigen übergreifenden Entwicklungen ergeben, auseinandersetzen und Lösungsansätze aufzeigen.
 - PE ist eingebettet in den organisatorischen Veränderungsprozess der Stadt Bielefeld. Sie muss mit eingeleiteten und beabsichtigten Prozessen der Organisationsentwicklung in engem Zusammenhang stehen; denn Kommunen lassen sich nicht verändern, indem man „nur“ die Strukturen verändert. Erforderlich ist vielmehr eine Anpassung der Einstellungen und der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die veränderten Bedingungen.
 - PE betrifft alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bielefeld.
 - PE trägt durch systematische Weiterqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bei, deren individuelle Entwicklungschancen zu verbessern und erfordert Eigeninitiative der Beschäftigten.
 - Integrativer Bestandteil der PE ist die Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau.
 - Der Ausbildung von Nachwuchskräften ist ein besonderer Stellenwert einzuräumen, da hierdurch die zukünftige Beschäftigtenstruktur nachhaltig geprägt wird.
 - PE ist eine Daueraufgabe, die ständiger Evaluierung bedarf.
- Im Rahmen eines PE-Controllings ist Transparenz hinsichtlich der PE-Aktivitäten zu erreichen, die Umsetzung sicherzustellen, und es sind die jeweils Verantwortlichen bei der Wahrnehmung ihrer Steuerungsaufgabe zu unterstützen.

3. Träger der Personalentwicklung

PE fällt auf verschiedenen Ebenen der Verwaltung an und bewegt sich zugleich im Spannungsfeld zwischen dezentraler und zentraler Verantwortung. In einer dezentralisierten Verwaltung ist PE prinzipiell dezentral zu gestalten; im Gegenzug bedarf es einer zentralen Steuerung und Koordinierung der einzelnen Vorhaben mit anderen übergreifenden Planungen.

Für PE verantwortlich sind:

- die unmittelbaren Vorgesetzten.
Es obliegt den Führungskräften „vor Ort“, individuelle Stärken und Schwächen „ihrer“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, den konkreten Qualifizierungsbedarf festzustellen und zu transportieren.
- die Amts- und Betriebsleitungen.
Ihnen kommt eine Koordinierungsfunktion zu, da hier u.a. die Budgetverantwortung für die fachliche Qualifizierung angesiedelt ist. Außerdem haben sie die Rahmenbedingungen für die PE vor Ort zu gestalten.
- die Verwaltungsführung (Oberbürgermeister und Beigeordnete - Verwaltungsvorstand).
Sie ist für das Gelingen einer strategisch ausgerichteten PE verantwortlich, da von hier die Verwaltungsziele vorzugeben sind, an denen sich sämtliche Aktivitäten der PE zu orientieren haben.
- Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung.
Sie haben die Verantwortung, auf eine angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen und besonderen Interessen der einzelnen Beschäftigtengruppen zu achten, sowohl hinsichtlich der Auswahl der Zielgruppen als auch bezogen auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen.
- die Gleichstellungsstelle.
Ihr obliegt die Mitwirkung an der Umsetzung des gesetzlichen Auftrags der Frauenförderung.
- die Bildungsreferentinnen und -referenten in den Dezernaten.
Bildungsreferentinnen und -referenten sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Stabsfunktion, die in den Dezernaten für Fragen der PE zuständig sind und als Ansprechpartnerinnen und -partner für die zentrale PE und die Führungskräfte vor Ort fungieren.
- die zentrale PE.
Ihr kommt die Koordinierungsfunktion zu. Sie unterstützt, berät und qualifiziert (mit Unterstützung von außen) die unterschiedlichen Personengruppen in Fragen der PE und entwickelt Konzepte und Programme, die für die Gesamtverwaltung von Bedeutung sind.
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst.
Sie tragen Eigenverantwortung im Hinblick auf die Befriedigung ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs.

4. Standortbestimmung für die Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

Die KGSt hat vor einiger Zeit unter ihren Mitgliedskommunen eine Standortbestimmung zum Thema „PE“ anhand eines 4-Phasen-Rasters durchgeführt.

Phase 1: PE wird überwiegend mit Fortbildung gleichgesetzt.

Phase 2: Es wird eine Arbeits- und Projektgruppe eingerichtet, um Vorschläge oder ein Konzept zu entwickeln.

Phase 3: Das Thema „PE“ wird als Daueraufgabe installiert, z.B. durch eine Stelle oder durch Stellenanteile.

Phase 4: Neben der zentralen Aktivität der Stelle werden gleichzeitig eine Dezentralisierung und eine strategische Vernetzung angestrebt.

Bei der Stadt Bielefeld gibt es PE in systematisierter Form schon seit Jahren, und zwar in Form einer eigenen Stelle im Bereich des Amtes für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen.

Bis zum Jahr 2003 wurde der Schwerpunkt der Aktivitäten auf die Konzipierung und Umsetzung einzelner PE-Bausteine (z.B. die Führungskräfteentwicklung) gelegt, die immer auf die aktuellen und geplanten Entwicklungen in der Stadt Bielefeld ausgerichtet, d.h. sehr bedarfsorientiert angelegt waren.

Im Jahr 2003 wurden sodann u.a. durch die Verabschiedung des mittel- und langfristigen PE-Konzepts für die Stadt Bielefeld weitere Schritte in Richtung einer leitbildorientierten und vernetzten PE realisiert, sodass inzwischen - nach mehrfach erfolgter Fortschreibung und Umsetzung des Konzepts - die letzte Phase des o.a. Rasters erreicht sein dürfte.

5. Eckpunkte des Personalentwicklungskonzepts für die Stadt Bielefeld

Ein mittel- und langfristiges PE-Konzept ist vor dem unter 1. geschilderten Hintergrund zur mittel- und langfristigen Ausrichtung von PE sinnvoll bzw. erforderlich.

Eckpunkte eines solchen PE-Konzepts müssen sein:

- Es muss auf einer zumindest ansatzweise durchgeführten Bildungsbedarfsanalyse basieren, um den tatsächlichen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festzustellen.
- Es muss sich um ein Rahmenkonzept handeln, um die notwendige Flexibilität bei Einzelprojekten zu gewährleisten; für die Einzelprojekte sind ggf. gesonderte Konzepte erforderlich.
- Es kann sich nicht um ein abgeschlossenes Konzept handeln, da sich aufgrund tatsächlicher Erfordernisse immer wieder neue Bausteine ergeben können.
- Es ist laufend zu überprüfen und an neue Entwicklungen anzupassen.
Aus diesem Grund wird das PE-Konzept der Stadt Bielefeld jährlich fortgeschrieben.
- Es muss mit der jeweiligen Verwaltungskultur im Einklang stehen, d.h. die in Aussicht genommenen Maßnahmen der PE müssen zu der jeweiligen Verwaltung passen und können nicht ohne Weiteres von anderen Organisationen adaptiert werden.
- Vorgesehene neue Maßnahmen müssen zu den bereits vorhandenen Instrumenten passen. Ggf. sind vorhandene Instrumente zu überarbeiten, um die erforderliche Kompatibilität der Instrumente zu gewährleisten.

6. Aufbau des Personalentwicklungskonzepts

Ausgehend von den vorstehend beschriebenen Leitsätzen und Eckpunkten werden unter III. die konkreten Handlungsfelder und Instrumente der PE bei der Stadt Bielefeld mit ihrem aktuellen Bearbeitungsstand dargestellt. Bei den einzelnen Bausteinen wird zunächst eine Zielsetzung definiert. Sodann wird über eine Bestandsaufnahme bzw. Darstellung der bisherigen Aktivitäten der Ist-Zustand analysiert, um hieraus den weiteren Handlungsbedarf ableiten zu können. Abschließend werden im Rahmen einer Maßnahmenplanung die konkret einzuleitenden Schritte - soweit möglich - mit zeitlichen Vorgaben skizziert.

Unter IV. sind Anlagen zu einzelnen PE-Projekten zusammengestellt.

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

Die PE bei der Stadt Bielefeld umfasst verschiedene Handlungsfelder und Instrumente, die überwiegend miteinander verzahnt sind. Einige Handlungsfelder wurden in Workshops und Arbeitsgruppen im Rahmen des Projekts „PE im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung“ definiert; bei anderen Bausteinen gibt es bereits seit Jahren verfestigte Aktivitäten (z.B. im Feld der Führungskräfteentwicklung). Und wieder andere Bausteine sind aufgrund eines aktuellen Bedarfs in das PE-Konzept aufgenommen worden.

Die dargestellten Handlungsfelder betreffen verschiedene Ebenen, auf denen PE grundsätzlich stattfindet. Elemente wie die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Führen von Förder- und Beratungsgesprächen betreffen die individuelle PE, wohingegen organisations- bzw. bereichsspezifische Maßnahmen der gruppenbezogenen PE und Maßnahmen zur Steigerung der Führungsqualität sogar der gesamtverwaltungsbezogenen PE zuzuordnen sind. Alle drei Ebenen werden durch dieses Konzept abgedeckt, wobei immer die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ebenen berücksichtigt werden müssen.

Bei jedem der nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder ist der aktuelle Bearbeitungsstand optisch dargestellt. Drei verschiedene Stadien der Bearbeitung sind zu unterscheiden:



Bei den „geplanten“ Maßnahmen beschränken sich die Aktivitäten auf erste Vorüberlegungen oder das Sammeln von Informationen.

„In Bearbeitung“ sind Handlungsfelder, die sich in der Konzeptions- oder Umsetzungsphase befinden. Hier liegen aktuelle Schwerpunkte der konzeptionellen Arbeit der PE.

Bei den „umgesetzten“ Handlungsfeldern ist der Einführungsprozess bereits abgeschlossen. Es handelt sich um laufende Aufgaben der PE, wobei die Maßnahmen im Hinblick auf einen etwaigen Anpassungs- und Änderungsbedarf weiterhin intensiv beobachtet werden.

1. Zielsetzung

Die systematische Alterung in den Personalkörpern der Kommunen ist ein Thema, das die Handlungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt berührt und verschiedene Akteure betrifft. Erforderlich ist deshalb ein strategisches demografiebewusstes Personalmanagement, das sich soweit wie möglich an den jeweiligen individuellen Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichtet.

2. Bisherige Aktivitäten

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung wurden bisher bereits im Rahmen der Personalplanung (2.1) berücksichtigt. Entsprechende Daten fließen sowohl in die mittelfristige Personalbedarfsberechnung (vgl. Altersabgänge) als auch in die langfristige Personalentwicklungsplanung ein.

3. Handlungsbedarf

Über die Personalplanung hinaus muss sich ein ganzheitliches Personalmanagement auch inhaltlich mit der demografischen Entwicklung auseinandersetzen. Das Eingehen auf die demografische Entwicklung erfordert einen Kulturwandel und eine Veränderung in den Denkansätzen in der Verwaltung. Letztlich geht es um den Aufbau einer intergenerativen Verwaltungskultur, in der sich die Leistungsprofile aller Altersgruppen positiv ergänzen. Auch muss das in der Organisation vorhandene Wissen auf Dauer gesichert werden, wozu insbesondere die Weitergabe von Erfahrungswissen nach einem strukturierten Verfahren gehört. Hierzu kann u.a. auch das für die Stadt Bielefeld bereits entwickelte Mentoringkonzept genutzt werden.

4. Maßnahmenplanung

Da den Führungskräften bei der Bewältigung der Aufgaben des demografischen Wandels eine besondere Rolle zukommt, soll das Thema des Personalmanagements Anfang 2010 zunächst im Rahmen eines Führungskräfteforums für Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter erörtert werden. Anschließend ist über die Einrichtung eines gesamtstädtischen Projekts zu entscheiden, um die unterschiedlichen Ansätze in den Organisationseinheiten im Sinne einer Gesamtstrategie zu bündeln. Außerdem sind bereits vorhandene Instrumente der PE (z.B. Mentoring) im Hinblick auf die Erfordernisse des demografischen Wandels – insbesondere die Weitergabe von Erfahrungswissen – zu überprüfen und ggf. zu erweitern.

2. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz

Für einen großen Arbeitgeber wie die Stadt Bielefeld ist die vorausschauende Personalplanung (2.1) ein unverzichtbarer Baustein der Personalsteuerung und -entwicklung. Unterschieden wird zwischen der mittelfristigen Personalbedarfsberechnung und der langfristigen Personalentwicklungsplanung.

Die mittelfristige Personalbedarfsberechnung umfasst einen Planungszeitraum von 3 bis 5 Jahren. Sie zielt auf die Berufsgruppen ab, in denen die Stadt Bielefeld vorrangig Personal durch die eigene Ausbildung von Nachwuchskräften gewinnt, weil kein ausreichendes externes Bewerberpotenzial verfügbar ist (z.B. Verwaltungsdienst, Berufsfeuerwehr). Auch die strategische Personalplanung für Führungsstellen bezieht sich in der Regel auf den v.g. Zeitraum.

Prognosen über diesen Planungszeitraum hinaus ermöglicht die langfristige Personalentwicklungsplanung. Sie betrachtet den Planungshorizont der nächsten 5 bis 15 Jahre und verfolgt das Ziel, personalwirtschaftlichen Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken. Hierbei sind verstärkt auch die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Personalbereich zu berücksichtigen.

Personalgewinnung und Personaleinsatz besitzen in jedem Unternehmen einen besonders hohen Stellenwert, da unterschiedliche Interessenlagen und Erwartungen des Arbeitgebers, der Beschäftigten und der Personalvertretung aufeinandertreffen. Die Personalauswahlverfahren (2.2) müssen daher kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden. Nur durch eine hohe Professionalität der Verfahren kann personellen Fehlentscheidungen wirksam begegnet werden.

Für das Jahr 2010 zeichnet sich aufgrund der negativen Entwicklung der Finanzlage ab, dass ein genehmigungsfähiger Haushalt nicht verabschiedet werden kann. Damit wird es für die Dauer der Übergangswirtschaft nach § 82 GO NRW erneut zu erheblichen Einschränkungen bei den Stellenbesetzungsverfahren kommen (Stellenbesetzungsverfahren im „Nothaushalt“).

1. Zielsetzung

Mit Hilfe der mittelfristigen Personalbedarfsberechnung wird sichergestellt, dass die Stadt Bielefeld kontinuierlich über die im Stellenplan ausgewiesenen Personalkapazitäten verfügt.

Perspektivische Veränderungen in der Aufgaben- und Personalstruktur, die sich insbesondere durch die demografische Entwicklung abzeichnen, werden im Rahmen der langfristigen Personalentwicklungsplanung frühzeitig erkannt und gezielt bei der Personalbeschaffung und der PE berücksichtigt.

Die strategische Personalplanung für Führungsstellen sichert die Besetzung von Schlüsselfunktionen.

2. Bisherige Aktivitäten

Der Fokus der Personalplanung liegt seit vielen Jahren auf der mittelfristigen Personalbedarfsberechnung (Planungszeitraum bis 5 Jahre) für die Laufbahnen des mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes (Anlage; s. IV.), des bautechnischen Dienstes, des vermessungstechnischen Dienstes und des feuerwehrtechnischen Dienstes. Sie zielt vornehmlich darauf ab, bedarfsgerecht eigene Nachwuchskräfte auszubilden. Die Bedarfsberechnungen berücksichtigen Daten über Altersabgänge, Personalfluktuations, Beurlaubungen, Stellenplanveränderungen, Sonderbedarfe und Arbeitszeitänderungen. Auswirkungen des demografischen Wandels fließen in die Berechnungen bei den Altersabgängen und bei den konkreten Änderungen im Personalbedarf ein.

Die Intensivierung der Personalplanung hin zu einer langfristigen Personalentwicklungsplanung erhielt mit der dramatischen Verschlechterung der städtischen Finanzlage, die in ein HSK mündete, eine erhöhte Bedeutung. Neue Dimensionen eröffneten sich der langfristigen Personalentwicklungsplanung auch durch die Prognosen zur demografischen Entwicklung und die fortschreitende Technisierung der Verwaltung. Im ersten umfassenden Personalentwicklungskonzept vom 01.12.2003 bildete der Aufbau einer langfristigen Personalentwicklungsplanung daher auch ein Schwerpunktthema. Bei der Umsetzung des Konzepts hat sich aber gezeigt, dass der Arbeitsaufwand für die Erstellung der Personalentwicklungsplanung sehr hoch ist. Da sich die relevanten Einflussfaktoren nur langsam verändern, erschien eine jährliche Fortschreibung der Personalentwicklungsplanung im Verhältnis zu den konkret verwertbaren Ergebnissen als zu arbeitsaufwändig. Es wurde daher beschlossen, keine umfassende Planung für alle Berufsgruppen, sondern ab dem Jahr 2007 im jährlichen Wechsel eine intensive Planung für einzelne Berufsgruppen vorzunehmen. Im Jahr 2008 wurden für die Datenverarbeitung sowie für den Vorzimmer- und Schreibdienst differenzierte Planungen durchgeführt. Eine Planung für den Sozialdienst wurde 2009 erstellt und befindet sich im Abstimmungsverfahren mit dem Fachdezernat.

Ansätze einer strategischen Personalplanung für Führungsstellen werden seit einigen Jahren im Bereich des höheren Dienstes praktiziert, indem jährlich alle mittelfristigen Altersabgänge analysiert und mit konkreten Planungen zur Nachbesetzung verbunden werden.

3. Handlungsbedarf

Im Jahr 2010 wird die im Jahr 2009 begonnene Personalentwicklungsplanung für den Technischen Dienst (Dipl.-Ing.) fortgeführt. Dabei wird das Problem der Wiederbesetzung frei werdender Stellen in ausgewählten Fachrichtungen mit Bewerbermangel (z.B. Elektrotechnik) im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Für den Sozialdienst ist der laufende Planungsprozess abzuschließen.

4. Maßnahmenplanung

Die für das Jahr 2010 geplanten Maßnahmen für die mittelfristige Personalbedarfsberechnung, die langfristige Personalentwicklungsplanung und die strategische Personalplanung für Führungsstellen sind umzusetzen.

1. Zielsetzung

Durch effiziente Methoden und abgestimmte Verfahren der Personalgewinnung und des Personaleinsatzes, die laufend an veränderte Entwicklungen angepasst werden, sichert die Stadt Bielefeld ihren Personalbedarf auf qualitativ hohem Niveau. Die praktizierten Regelungen für Auswahlverfahren sind dokumentiert und verwaltungsintern bekannt. Entscheidungsprozesse werden hierdurch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar und transparent, was zu einer hohen Akzeptanz von Besetzungsentscheidungen führt.

2. Bisherige Aktivitäten

Im Bereich der Personalgewinnung und des Personaleinsatzes hat sich eine langjährige Verwaltungspraxis entwickelt, die kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen angepasst wird. Dabei waren seit dem Jahr 2002 Einschränkungen des Haushaltssicherungskonzepts (HSK) zu beachten und in die Verfahren zu implementieren.

Nachdem das HSK 2003 von der Bezirksregierung nicht genehmigt worden war, befand sich die Stadt Bielefeld im sogenannten „Nothaushalt“ und besaß damit nur noch sehr eingeschränkte personalwirtschaftliche Gestaltungsspielräume. Es wurde ein neues „Stellenbesetzungsverfahren im Nothaushalt“ konzipiert, das die bisherigen Regelungen zum Personaleinsatz ersetzte. Zum 01.01.05 wurde das Verfahren in einzelnen Punkten nochmals modifiziert. Nach Genehmigung des HSK 2006 - 2010 konnte das Stellenbesetzungsverfahren an die veränderte Rechtslage angepasst und im Verfahrensablauf wieder vereinfacht werden (Rundschreiben vom 23.08.06, siehe Anlage, IV.). Im Intranet der Stadt Bielefeld werden die Beschäftigten über das Verfahren informiert.

3. Handlungsbedarf

Mit Beginn des Jahres 2010 wird die Stadt Bielefeld sich wieder bis auf Weiteres im „Nothaushalt“ befinden. Dies erfordert eine erneute Anpassung des Stellenbesetzungsverfahrens an die gesetzlichen Vorgaben des § 82 GO NRW.

Neue Möglichkeiten zur weiteren Professionalisierung und Optimierung der Personalauswahlverfahren werden fortlaufend geprüft und sukzessive umgesetzt. Der Umweltbetrieb hat die Einführung von „Profiling“ (onlinegestütztes Testverfahren) als zusätzliches Instrument bei Auswahlverfahren vorgeschlagen.

Bei externen Bewerbungen könnte der Erfassungsaufwand für Bewerberdaten durch die Einführung eines Online-Verfahrens im Internetportal der Stadt Bielefeld reduziert werden. Zunächst bietet sich für einen Einstieg in ein neues Verfahren der Ausbildungsbereich an. Möglichkeiten zur Realisierung werden derzeit mit dem Informatikbetrieb abgestimmt.

Bei den Personalauswahlverfahren liegen Handlungsbedarfe in dem häufigeren Einsatz von AC-Verfahren bei Führungsstellen und einer Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Personaleinsatz und den Fachämtern bei der Bewerbervorauswahl.

4. Maßnahmenplanung

Die aufgezeigten Optimierungsmöglichkeiten bei Personalauswahlverfahren (Anpassung des Stellenbesetzungsverfahrens, Online-Bewerbungen, Einführung von Profiling, AC-Verfahren, Bewerbervorauswahl) werden sukzessive geprüft und ggf. umgesetzt.

1. Zielsetzung

Ausgehend von den vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibungen werden für alle Stellen bei der Stadt Bielefeld Anforderungsprofile systematisch erarbeitet. Die Grundlage für die Anforderungsprofile bilden Kriterienkataloge, in denen die Anforderungsmerkmale von Stellen für die verschiedenen Kompetenzfelder (Führungskompetenz, Fachkompetenz, persönliche Kompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz) definiert sind.

2. Bisherige Aktivitäten

Grundlage jeder systematischen PE sind Anforderungsprofile. Sie werden insbesondere für eine qualifizierte Personalauswahl sowie die systematische Bildungsbedarfsanalyse benötigt, bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten aber auch eine Basis für die individuelle PE der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Auf der Grundlage der vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibungen werden derzeit bei Stellenausschreibungen die von der künftigen Stelleninhaberin/dem künftigen Stelleninhaber zu erfüllenden Anforderungen in Abstimmung mit dem Fachamt individuell definiert und beschrieben. Die zentrale Zuständigkeit des Amtes für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen für Stellenausschreibungen ermöglicht zwar einen allgemeinen Standard für die Formulierung der Anforderungsprofile; es existiert aber noch kein Katalog mit Anforderungsmerkmalen für die verschiedenen Kompetenzfelder, aus dem das jeweilige Anforderungsprofil erstellt wird.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurden auf der Grundlage des Führungsleitbildes Anforderungsprofile für Führungskräfte sowie für Führungsnachwuchskräfte erstellt. Die Anforderungsprofile bilden jetzt den Maßstab für Entscheidungen über die Zulassung von Beschäftigten zu Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sowie für die Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs.

3. Handlungsbedarf

Die erarbeiteten Anforderungsprofile sind zunächst im Rahmen der Programme zur Führungskräfteentwicklung auf ihre Vollständigkeit und Praxistauglichkeit hin zu erproben und weiter zu optimieren.

Im nächsten Schritt können sie dann bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen, der Formulierung von Stellenausschreibungen und bei Auswahlentscheidungen genutzt werden.

4. Maßnahmenplanung

Entsprechend dem aufgezeigten Handlungsbedarf wird die systematische Erarbeitung von Anforderungsprofilen im Jahr 2010 fortgeführt.

1. Zielsetzung

Frauenförderung, der Abbau bestehender Benachteiligungen von Frauen und Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf (s. auch Handlungsfeld 15) sind integraler Bestandteil der PE und werden zentral sowie dezentral wahrgenommen.

2. Bisherige Aktivitäten

Der Rat der Stadt Bielefeld hat am 20.11.2008 die zweite Fortschreibung des Frauenförderplans verabschiedet. Gleichzeitig hat er den Abschlussbericht über die Umsetzung der Maßnahmen zur Frauenförderung in den zurückliegenden drei Jahren zur Kenntnis genommen (Anlage, s. IV.).

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass sich die Frauenförderung bei der Stadt Bielefeld insgesamt positiv entwickelt hat. Allerdings sind Frauen in einigen Berufen und Hierarchiestufen immer noch deutlich unterrepräsentiert. Für diese Bereiche enthält der Frauenförderplan Zielquoten, die sich auf das Ende des Berichtszeitraumes (30.06.2010) beziehen. Gleichzeitig wurden Prognosen und Maßnahmen zur Zielerreichung festgeschrieben. Auf der Datengrundlage 30.06.2009 wurde ein Zwischenbericht erstellt, der gezeigt hat, dass die Ziele des Frauenförderplans erreicht werden können. Ergänzende Maßnahmen sind danach zunächst nicht einzuleiten.

Da Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Positionen auch bei der Stadt Bielefeld noch in der Minderheit sind, wurde zur Stärkung der eigenen Führungsrolle vielfach der Wunsch nach Austausch mit anderen Frauen in ähnlichen Situationen geäußert. Für diese Vernetzung von Frauen in Führungsfunktionen wurden von der Gleichstellungsstelle und der PE am 30.06. und 04.11.2009 die ersten Treffen zur Einrichtung eines Netzwerkes für Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen in der Stadtverwaltung Bielefeld durchgeführt. Nach einem Fachvortrag einer externen Referentin stand insbesondere der anschließende Austausch der Frauen untereinander im Mittelpunkt der Veranstaltungen. Es ist geplant, derartige Frauenforen etwa 2mal jährlich stattfinden zu lassen. Zur Vertiefung dieses Themas wurde außerdem das Tagesseminar „Netze knüpfen: Frauen führen zusammen“ in das Fortbildungsprogramm 2010 aufgenommen.

3. Handlungsbedarf

Der Zwischenbericht zum Frauenförderplan ist der AG PE, dem Verwaltungsvorstand und dem Finanz- und Personalausschuss zur Kenntnis zu geben.

Die Arbeiten zur stärkeren Vernetzung von Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen bei der Stadt Bielefeld sind fortzuführen, um auf diese Weise einen zusätzlichen Beitrag zur Frauenförderung zu leisten.

4. Maßnahmenplanung

Der Zwischenbericht zum Frauenförderplan ist der AG PE, dem Verwaltungsvorstand und dem Finanz- und Personalausschuss Anfang 2010 zur Kenntnis zu geben. Die Gesamtverwaltung wird anschließend über einen Bericht im Intranet und in der VMittplus informiert. Zum Ende des Berichtszeitraums des Frauenförderplans ist ein Abschlussbericht (auf der Datengrundlage 30.06.2010) zu fertigen und ein neuer Frauenförderplan aufzustellen.

Im Jahr 2010 sind weitere Veranstaltungen für Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen im Hinblick auf die Etablierung eines Netzwerkes zu planen und durchzuführen.

1. Zielsetzung

Ziel 1:

Durch die fachlich fundierte Ausbildung von Nachwuchskräften für die verschiedenen bei der Stadt Bielefeld vertretenen Berufsfelder wird sichergestellt, dass kontinuierlich qualifiziertes Fachpersonal im erforderlichen Umfang vorhanden ist, um die von der Stadt für ihre Bürgerinnen und Bürger wahrzunehmenden Aufgaben fachlich kompetent, wirtschaftlich und zeitnah erfüllen zu können.

- Die Ausbildungsplätze können entsprechend den Planungen der Ausbildungskapazitäten qualifiziert besetzt werden.
- Die praktische und theoretische Ausbildung weist eine hohe Qualität auf.
- Die Zahl der Ausbildungsabbrüche ist rückläufig.
- Die Auszubildenden bestehen - zumindest im Wiederholungsfall - die Abschlussprüfung.

Ziel 2:

Die Stadt Bielefeld bietet befähigten Beamtinnen und Beamten des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes die Möglichkeit des Aufstiegs in die Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes.

Ziel 3:

In den Berufen nach dem Berufsbildungsgesetz, in denen die Stadt Bielefeld ausbildet, erfolgen Einstellungen auch über den eigenen Bedarf der Stadt hinaus, um einen Beitrag zur Entlastung der schwierigen Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt zu leisten.

Ziel 4:

Die Zielsetzungen des Frauenförderplans der Stadt Bielefeld, die sich auf den Bereich der Ausbildung auswirken, sowie die sich aus gesetzlichen Regelungen (z.B. Schwerbehindertengesetz, Soldatenversorgungsgesetz) ergebenden Anforderungen werden beachtet.

Ziel 5:

Junge Menschen mit Migrationshintergrund bewerben sich um Ausbildungsplätze bei der Stadt Bielefeld und werden bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen verstärkt berücksichtigt.

2. Bisherige Aktivitäten

Das Ausbildungscontrolling wurde erstmalig zum 01.01.2004 im Hinblick auf die o.a. Zielsetzungen bei der Stadt Bielefeld durchgeführt. Im Rahmen des ersten Controllingberichts wurde in Bezug auf die einzelnen Zielsetzungen eine umfangreiche Bestandsaufnahme in qualitativer und quantitativer Hinsicht durchgeführt. Der Bericht ist als Anlage zum PE-Konzept (s. IV.) veröffentlicht. Hierauf wird an dieser Stelle verwiesen.

3. Handlungsbedarf

Die Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund ist als gesellschaftliche Aufgabe erkannt worden und als neues Teilziel für die Ausbildungsaktivitäten der Stadt Bielefeld zu einem wichtigen Handlungsfeld geworden. Zu konkreten Maßnahmen enthält das Handlungsfeld 9 (Integration) weitere Informationen.

Auf der Grundlage des vorliegenden Datenmaterials ist die Fortschreibung des Ausbildungscontrollings vorzunehmen und etwaiger Handlungsbedarf im Hinblick auf die Zielerreichung aufzuzeigen. Die Erkenntnisse aus dem Ausbildungscontrolling sind in geeigneter Weise zu kommunizieren und notwendige Maßnahmen zur Erreichung der einzelnen Zielsetzungen einzuleiten.

4. Maßnahmenplanung

Das Konzept zum Ausbildungscontrolling ist regelmäßig fortzuschreiben. Dabei ist zu prüfen, inwieweit die Ziele für die Ausbildung bei der Stadt Bielefeld noch Gültigkeit besitzen und welcher Handlungsbedarf in Bezug auf die einzelnen Zielsetzungen gegeben ist.

1. Zielsetzung

Das Förder- und Beratungsgespräch stellt ein Instrument eines umfassenden und regelmäßigen Dialogs zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der/dem Vorgesetzten über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken, dar. Durch jährliche Förder- und Beratungsgespräche werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an „ihrer“ PE beteiligt. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass der/dem Vorgesetzten ein Feedback zu ihrem/seinem Führungsverhalten gegeben wird. Ebenfalls wird dem Erfordernis des § 5 Abs. 4 TVöD-V Rechnung getragen, der einen Anspruch der/des tariflich Beschäftigten auf ein regelmäßiges – grundsätzlich jährlich zu führendes – Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft hinsichtlich des jeweils bestehenden Qualifizierungsbedarfs normiert.

2. Bisherige Aktivitäten

Nach der erfolgreichen Pilotierung der Förder- und Beratungsgespräche im Verwaltungs- und Kernbereich des Immobilienservicebetriebes (ISB) wurde dieses Instrument der PE zum 01.01.2006 bei der Stadt Bielefeld eingeführt. Für die Vorgesetzten fanden Schulungsveranstaltungen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationsveranstaltungen statt; diese Einführungsveranstaltungen, in denen insbesondere auch der von der Projektgruppe entwickelte Gesprächsleitfaden (Anlage; s. IV.) thematisiert wurde, wurden überwiegend in der 2. Jahreshälfte 2006 abgeschlossen.

Inzwischen hat sich das Förder- und Beratungsgespräch als Instrument der individuellen PE in vielen Organisationseinheiten der Stadt Bielefeld etabliert. Die Gespräche werden vertraulich geführt; der Amts- und Betriebsleitung, die letzten Endes das Führen der Förder- und Beratungsgespräche in der jeweiligen Organisationseinheit nachzuhalten hat, ist lediglich über einen Vordruck von der/dem jeweiligen Vorgesetzten mitzuteilen, mit wem wann ein Förder- und Beratungsgespräch geführt wurde.

3. Handlungsbedarf

Da auch im Rahmen des Zielvereinbarungssystems (Handlungsfeld 12) jährliche Mitarbeitergespräche zu führen sein werden, ist in dem Konzept „Zielvereinbarungssystem“ vorgesehen, das Förder- und Beratungsgespräch mit dem Zielvereinbarungsgespräch zu einem Mitarbeiterjahresgespräch zu verbinden. Von der Projektgruppe „Zielvereinbarungssystem“ wurde für das Mitarbeiterjahresgespräch bereits ein Gesprächsleitfaden entwickelt, dessen Anwendbarkeit im Rahmen der Erprobung des Zielvereinbarungssystems in ausgewählten Pilotbereichen im Jahr 2010 festgestellt werden soll.

4. Maßnahmenplanung

In den Schulungs- und Informationsveranstaltungen im Rahmen der Pilotierung eines evtl. Zielvereinbarungssystems ist auf das neue Mitarbeiterjahresgespräch und seine Systematik gesondert einzugehen. Insbesondere sind die Vorgesetzten mit dem Instrument des Mitarbeiterjahresgesprächs vertraut zu machen, da sie die Verantwortung für die Gesprächsführung tragen. Der von der Projektgruppe „Zielvereinbarungssystem“ entwickelte Gesprächsleitfaden ist im Rahmen der Pilotierung zu erproben.

In allen anderen Bereichen sind bis zur verwaltungsweiten Einführung des Zielvereinbarungssystems weiterhin die Förder- und Beratungsgespräche zu führen.

7. Qualifizierung

Durch den zum 01.10.2005 in Kraft getretenen TVöD-V hat auch die Qualifizierung der Beschäftigten eine neue Dimension gewonnen. Es wird ausdrücklich festgeschrieben, dass ein hohes Qualifizierungsniveau und lebenslanges Lernen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgeber liegen. Die Qualifizierungsmaßnahmen i.S. des Tarifvertrags reichen dabei von der Erhaltungsqualifizierung über die Fort- und Weiterbildung, die Qualifizierung für eine andere Tätigkeit bis zur Wiedereinstiegsqualifizierung (vgl. § 5 Abs. 3 TVöD-V).

Um eine zielgenaue, nachfrageorientierte Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen zu können, ist zunächst deren Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Dies wird durch eine Bildungsbedarfsanalyse (7.1), die unterschiedlich ausgestaltet sein kann, erreicht.

Ausgehend von deren Ergebnissen sind bedarfsorientierte Seminare für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (7.2) in verschiedenen Kompetenzfeldern zu konzipieren, die in Bezug auf fachübergreifende Qualifikationen im jährlich erscheinenden Fortbildungsprogramm veröffentlicht werden. Diese Seminarmaßnahmen werden ergänzt durch Maßnahmen der Prozessbegleitung (z.B. Coachings), zu denen inzwischen auch Gruppenmoderationen durch Moderatorinnen und Moderatoren des städtischen Moderatorenpools gehören (7.3).

Gelegentlich werden auch kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung (7.4) bis hin zu Umschulungen erforderlich, wenn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter auf einen anderen Arbeitsplatz wechselt oder gezielt für eine höherwertige Tätigkeit qualifiziert werden soll.

Durch ein Fortbildungscontrolling (7.5) soll letztlich Transparenz hinsichtlich der Fortbildungsaktivitäten geschaffen und der Erfolg der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen nachgehalten und gesichert werden.

1. Zielsetzung

Der exakte Bildungsbedarf aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nach einheitlichen Kriterien ermittelt.

2. Bisherige Aktivitäten

Von ihrem klassischen Ansatz her erfordert die Bildungsbedarfsanalyse eine systematische Herangehensweise. Es handelt sich hierbei um eine Ist-Analyse, die auf der Erstellung eines Anforderungs- und eines Eignungsprofils basiert; ein Profilvergleich gibt Aufschluss über die Eignungslücken und Stärken und damit über den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Voraussetzung für eine systematische Bildungsbedarfsanalyse ist das Vorhandensein von Anforderungsprofilen, die allerdings noch nicht für alle Stellen der Stadt Bielefeld vorliegen. Aus diesem Grund ist die Durchführung einer umfassenden Bildungsbedarfsanalyse mit einer längerfristigen Priorität zu versehen. Im Rahmen der Qualifizierungsprogramme für ambitionierte Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte wird allerdings bereits der Bildungsbedarf jeder Teilnehmerin bzw. jedes Teilnehmers ermittelt. Hierzu wird mit Hilfe spezieller Verfahren zur Potenzialanalyse festgestellt, inwieweit das individuelle Befähigungsprofil der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit dem Anforderungsprofil für Führungsstellen, das auf dem Führungsleitbild der Stadt Bielefeld basiert, übereinstimmt. Auf der Grundlage des Profilvergleichs werden sodann gezielte Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart.

Im Übrigen erfolgt z.Zt. die Ermittlung des Bildungsbedarfs der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters im Rahmen der dienstlichen Beurteilungen und der Förder- und Beratungsgespräche, in denen die individuellen Stärken und Entwicklungspotenziale thematisiert und im Bedarfsfall an das Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen weitergegeben werden.

Daneben gibt es weitere Möglichkeiten der Bedarfsermittlung. So wird vor Erstellung des Fortbildungsprogramms für das nächste Jahr der fachübergreifende Qualifizierungsbedarf in den einzelnen Dezernaten von den Bildungsreferentinnen und -referenten erfragt und der zentralen Fortbildung mitgeteilt. Darüber hinaus ergeben sich Qualifizierungsbedarfe z.T. aus den Feedbacks zu bereits durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen; in dem Feedbackbogen wird ausdrücklich nach Seminaren gefragt, die bisher im Fortbildungsprogramm nicht enthalten sind.

In einer Access-Datenbank werden die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den letzten Jahren besuchten Fortbildungsveranstaltungen, die dem Erwerb von Schlüsselqualifikationen dienen, erfasst, u.a. auch deshalb, um hieraus bestimmte Tendenzen im Hinblick auf Qualifizierungsbedarfe ableiten zu können.

3. Handlungsbedarf

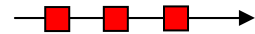
Die vorhandenen Ansätze zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs vor Ort sind auszubauen.

4. Maßnahmenplanung

Der Bedarf an fachübergreifenden Qualifikationen ist im Hinblick auf die Erstellung des Fortbildungsprogramms 2011 von den Bildungsreferentinnen und -referenten rechtzeitig dem Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen mitzuteilen.

Die dargestellten weiteren Maßnahmen zur Bedarfsermittlung sind konsequent fortzuentwickeln. Dies gilt insbesondere für die Verfahren zur Potenzialanalyse für die Personengruppen, für die spezielle Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen sind.

Eine systematische Bildungsbedarfsanalyse ist analog zum Vorhandensein von Anforderungsprofilen sukzessive einzuführen.



1. Zielsetzung

Durch bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelfall, die hauptsächlich in Form von Seminarveranstaltungen angeboten werden, sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, den an ihren Arbeitsplätzen bestehenden Anforderungen umfassend und auf einem qualitativ hohen Niveau gerecht zu werden.

2. Bisherige Aktivitäten

Die fachliche Fortbildung ist seit Jahren dezentralisiert und fällt in den Zuständigkeitsbereich der einzelnen Organisationseinheiten. Zentral vom Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen werden im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms (Anlage; s. IV.) Seminare zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen (auf den Feldern der persönlichen, Sozial- und Methodenkompetenz) und übergreifenden Kenntnissen (z.B. im TUI-Bereich) angeboten. Dabei wird seit langem die Tendenz „Weg von der Angebotsorientierung - Hin zur Bedarfs- bzw. Nachfrageorientierung“ verfolgt, die auch bundesweit festzustellen ist. Das Fortbildungsprogramm bzw. -budget für das folgende Jahr wird von der zentralen Fortbildung aufgrund der vorliegenden Bedarfe konzipiert bzw. kalkuliert. Bei dieser Planung, die in jedem Jahr dem Verwaltungsvorstand vorgelegt wird, werden Synergie- und Bündelungseffekte genutzt. Außerdem wird der Bedarf mit den finanziellen Möglichkeiten abgestimmt, wobei ggf. Priorisierungen vorzunehmen sind.

Für die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) zum 01.01.2009 wurde im Rahmen des Teilprojekts „Qualifizierung und Kommunikation“ ein eigenes Qualifizierungskonzept erarbeitet. Dieses bildete die Grundlage der vielfältigen Qualifizierungsmaßnahmen, die in den Jahren 2006 – 2009 verwaltungsweit durchgeführt wurden und schwerpunktmäßig den Bereich Haushaltsplanung und –bewirtschaftung betrafen. In Ergänzung dieser Maßnahmen wurde in das Fortbildungsprogramm 2010 ein Seminarangebot zum NKF aufgenommen, das sich auf verschiedene Einzelseminare verteilt und der Rubrik „Steuerung und Finanzen“ zugeordnet ist.

Im Bereich der Datenverarbeitung wurden im Jahr 2007 erste Vorarbeiten durchgeführt, um diese Fortbildungen bedarfsgerechter und zielgruppenspezifischer zu gestalten. Das neue TUI-Fortbildungskonzept wurde im Jahr 2008 fertig gestellt und im Fortbildungsprogramm 2009 umgesetzt. Neben den klassischen Seminaren zur Vermittlung von Grundlagenwissen enthält es vermehrt Angebote in Form von Workshops, in denen an konkreten Fragestellungen gearbeitet werden kann. Nach den Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat sich das neue Konzept bewährt, sodass es im Fortbildungsprogramm 2010 fortgeführt wird.

3. Handlungsbedarf

Die Tendenz „Weg von der Angebotsorientierung - Hin zur Bedarfs- bzw. Nachfrageorientierung“ ist bei der Konzipierung der Qualifizierungsmaßnahmen weiterhin zu verfolgen.

4. Maßnahmenplanung

Die jährlich durchzuführenden Seminare, die den Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an fachübergreifenden Qualifikationen abdecken sollen, sind jeweils bis zum 31.10. eines Jahres zu planen.

Die Seminarangebote sind fortlaufend zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Dies gilt insbesondere für das neue Konzept zur TUI-Fortbildung. Auch im Bereich „Steuerung und Finanzen“ ist nachzuhalten, inwieweit die angebotenen Seminare den tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Fortbildungen zum NKF abdecken.

1. Zielsetzung

Unter dem Begriff „Prozessbegleitung“ wird die Unterstützung von Optimierungsprozessen in Organisationseinheiten unterschiedlicher Art und Größe und die Begleitung individueller Entwicklungsprozesse bei Führungskräften verstanden. Durch diese unterstützenden Maßnahmen sollen u.a. organisatorische Veränderungen begleitet werden, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen.

2. Bisherige Aktivitäten

Zum bedarfsorientierten Angebot der Stadt Bielefeld an Maßnahmen der Prozessbegleitung gehören schon seit langem Teamentwicklungsmaßnahmen, Supervisionen und Maßnahmen der Konfliktbewältigung (z.B. Mediationen), Strategieworkshops für Organisationseinheiten sowie Einzel- und Gruppencoachings für Führungskräfte. Dieser Maßnahmenkatalog wird im Jahr 2010 noch ergänzt um die Moderation von Sitzungen von Arbeits- und Projektgruppen, wobei auf einen internen Pool an Moderatorinnen und Moderatoren zurückgegriffen werden soll.

Seit dem Jahr 2007 werden den Organisationseinheiten darüber hinaus gezielte Maßnahmen im Bereich Kundenorientierung/Selbstmarketing angeboten. Auch fällt das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ in den Bereich der Prozessbegleitung; mit diesem Angebot werden insbesondere Organisationseinheiten mit häufigem Kundenkontakt angesprochen.

Die Besonderheit der Maßnahmen zur Prozessbegleitung besteht darin, dass sie sich nicht auf die Vermittlung eines allgemein gültigen Wissens beschränken, sondern die Gegebenheiten berücksichtigen, die in der Praxis angetroffen werden. Es handelt sich also um Maßnahmen, die sehr stark auf den konkreten Bedarf vor Ort zugeschnitten sind und jeweils im Einzelfall zusammen mit den ausgewählten Trainerinnen und Trainern konzipiert werden. Durch ihren hohen Praxisbezug sind diese Maßnahmen in der Regel sehr effizient und ergänzen wirksam die im Rahmen des Fortbildungsprogramms angebotenen Seminare. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Konfliktmanagements. So wurde von der PE/Fortbildung dem in den letzten Jahren gestiegenen Bedarf an Kenntnissen des Konfliktmanagements u.a. dadurch Rechnung getragen, dass sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechende Seminarangebote konzipiert wurden. Wenn es allerdings um die konkrete Konfliktbewältigung in Einzelfällen geht, werden häufig organisations- oder personenspezifische Maßnahmen zusätzlich in Betracht gezogen, die oftmals durch Aktivitäten der Betrieblichen Sozialberatung ergänzt wurden.

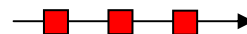
Die Notwendigkeit von Maßnahmen der Prozessbegleitung zeichnet sich in der Regel erst im Laufe eines Jahres ab. Oftmals ergibt sich ein akuter Bedarf an Maßnahmen, auf den umgehend zu reagieren ist. Deshalb wird für Maßnahmen der Prozessbegleitung - ausgehend von Erfahrungswerten und sich bei Aufstellung des Fortbildungsprogramms ggf. bereits abzeichnender Bedarfe – immer ein Teil des Fortbildungsbudgets vorgehalten.

3. Handlungsbedarf

Auch zukünftig ist ein Angebot an Maßnahmen der Prozessbegleitung vorzuhalten, das im Hinblick auf seine Effizienz und Nachhaltigkeit sehr bedarfs- und nachfrageorientiert auszugestalten ist.

4. Maßnahmenplanung

Für Maßnahmen der Prozessbegleitung, die im Laufe eines Jahres erforderlich werden, ist - ausgehend von Erfahrungswerten und sich ggf. abzeichnender Bedarfe - weiterhin ein Teil des Fortbildungsbudgets vorzuhalten.



1. Zielsetzung

Wenn Beschäftigte aus personalwirtschaftlichen Gründen in Aufgabenbereiche umgesetzt werden, für die sie nicht die erforderliche Vorbildung besitzen, wird durch eine intensive Anpassungsqualifizierung oder eine umfassende Umschulung die notwendige Befähigung für die neue Tätigkeit vermittelt.

2. Bisherige Aktivitäten

Insbesondere im Zusammenhang mit internen Veränderungsprozessen ergab sich in der Vergangenheit in Einzelfällen der Bedarf für Anpassungsqualifizierungen, deren Umfang über den üblichen Rahmen bedarfsorientierter Einzelmaßnahmen hinausging. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Umschulungen und gezielten Trainingsmaßnahmen.

Umschulungen sind ein sehr aufwändiges Mittel der Qualifizierung. Sie sind betriebswirtschaftlich nur sinnvoll, wenn es darum geht, Personalüberhänge durch gezielte Umsetzungen in expandierende Arbeitsbereiche abzubauen. Darüber hinaus kommen Umschulungen in Betracht, wenn der Arbeitsmarkt kein ausreichendes Bewerberpotenzial bereitstellt. Unter diesen Aspekten ergaben sich Umschulungen vorrangig in folgenden Fällen:

- Wechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den allgemeinen Verwaltungsdienst in Verbindung mit dem berufsbegleitenden Besuch eines Angestellten-Lehrgangs
Ausgangspunkt hierfür waren absehbarer Personalabbau (z.B. Schwimmmeister) und gesundheitlich bedingter Umsetzungsbedarf junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Qualifizierung von Verwaltungskräften für den Informatikbetrieb wegen fehlender Potenziale auf dem externen Arbeitsmarkt
- Fortbildung eines Elektrikers zum Elektromeister im Rahmen der Personalbedarfsplanung.

Der zeitliche und finanzielle Aufwand für Trainingsprogramme ist erheblich geringer als der für Umschulungsmaßnahmen. Konkret ermittelter Schulungsbedarf wird hier durch gezielte Einzelseminare und bedarfsorientierte Trainingsprogramme abgedeckt. In folgenden Fällen wurden Umsetzungen durch Trainingsprogramme begleitet:

- Wechsel einer Schulhausmeisterin in eine Stelle als Schulsekretärin
- Qualifizierungen für den Einsatz von fachfremdem Personal im Kindertagesstättenbereich und zur Übernahme von Bürotätigkeiten.

Besonders geregelt ist die Förderung zur Teilnahme an einem nebenberuflichen Studium. Da in der Regel nicht personalwirtschaftliche Aspekte, sondern das persönliche Interesse der Beschäftigten an einer Zusatzqualifikation im Vordergrund steht, wird die Teilnahme nicht finanziell, sondern ausschließlich durch die Gewährung von Dienstbefreiung für Präsenzveranstaltungen (5 Arbeitstage) unterstützt.

3. Handlungsbedarf

Stelleneinsparungen werden derzeit mit der altersbedingten Personalfluktuations verbunden (vgl. Einsparvorgabe 75 % der Personalfluktuations). Aus Stelleneinsparungen ist daher kein absehbarer Bedarf für Umschulungsmaßnahmen zu erwarten.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten werden gezielte Zusatzausbildungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten stehen (z.B. Meisterausbildung), wenn sich aus der Personalplanung konkrete Ansätze ergeben. Hierfür ist weiterhin eine enge Zusammenarbeit über die Bildungsreferentinnen und -referenten mit den Organisationseinheiten erforderlich.

4. Maßnahmenplanung

Die vorhandenen Ansätze für interne Umschulungsmaßnahmen und umfassende Anpassungsqualifizierungen sind in Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten zu konkretisieren. Neue Ansätze für Qualifizierungsmaßnahmen werden frühzeitig aufgezeigt.

1. Zielsetzung

Durch die Einführung eines Fortbildungscontrollings soll Transparenz im Fortbildungsbereich geschaffen werden, um die für diesen Bereich Verantwortlichen in die Lage zu versetzen, ihre Steuerungsaufgabe noch gezielter wahrnehmen zu können.

2. Bisherige Aktivitäten

Das Thema „Bildungscontrolling“ stellte bereits ein Handlungsfeld des Projekts „PE im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung“ dar. Es wurde von der AG PE als B-Priorität eingestuft, da ein umfassendes Bildungscontrolling bei der Stadt Bielefeld kurzfristig nicht eingeführt werden kann. Denn ein Bildungscontrolling wäre eng mit einem allgemeinen Personalcontrolling zu verknüpfen; außerdem stellt die exakte Erfassung des Bildungsbedarfs i.S. einer Bildungsbedarfsanalyse eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung eines Bildungscontrollings dar. Beide Felder sind allerdings noch nicht abschließend bearbeitet. Entsprechendes gilt für ein Zielvereinbarungssystem, das ebenfalls erst zukünftig bei der Stadt Bielefeld eingeführt werden wird.

Ansätze für ein Fortbildungscontrolling existieren jedoch bereits bei der Stadt Bielefeld:

- Es besteht Transparenz hinsichtlich der Fortbildungsaktivitäten durch das - auch im Intranet der Stadt Bielefeld veröffentlichte - Fortbildungsprogramm. Über das jährliche Fortbildungsprogramm erfolgt eine Beschlussfassung im Verwaltungsvorstand, sodass hierdurch eine Definition/Akzeptanz von Bildungszielen durch die Verwaltungsleitung erfolgt.
- Die mit den einzelnen Fortbildungsmaßnahmen im Feld der fachübergreifenden Qualifikationen verbundenen Kosten, einschließlich der Kosten von Maßnahmen der Prozessbegleitung, werden im Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen differenziert erfasst.
- In jedem Personal- und Organisationsbericht, der dem Finanz- und Personalausschuss vorgelegt wird, wird ausführlich auf die fachspezifischen und fachübergreifenden Fortbildungsaktivitäten im Berichtszeitraum eingegangen. Es wird dargestellt, wie sich bestimmte Messgrößen über mehrere Jahre hinweg entwickelt haben und worin Ursachen für bestimmte Entwicklungen liegen können.
- Die Bildungsreferentinnen und -referenten haben in ihr Aufgabenprofil die Durchführung eines Fortbildungskostencontrollings in Bezug auf die in den Ämtern und Betrieben verauslagten Mittel für die fachliche Fortbildung aufgenommen. Auch ist in der AG „Bildungsreferentinnen und -referenten“ bereits diskutiert worden, die - dezentral organisierten - fachspezifischen Fortbildungen dezidiert zu erfassen.
- Für die fachübergreifende Fortbildung findet durch eine Seminarbeurteilung nach der Maßnahme ein sog. PE-Controlling im Lernfeld statt.
- Bei Maßnahmen der Prozessbegleitung, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, erfolgt in Zusammenarbeit mit den Trainerinnen und Trainern und den betreffenden Organisationseinheiten eine laufende Anpassung des Konzepts.
- Im Rahmen des Fortbildungsprogramms und während der Seminare werden gezielte Hinweise zur nachhaltigen Sicherung des Seminarerfolgs im Sinne eines erfolgreichen Praxistransfers gegeben.

3. Handlungsbedarf

Die bei der Stadt Bielefeld für die Einführung eines Fortbildungscontrollings vorhandenen Ansätze sind sukzessive fortzuentwickeln. Insbesondere sind die Führungskräfte in den Schulungsveranstaltungen zur Führungskräfteentwicklung auf ihre Aufgabe als Personalentwicklerinnen und Personalentwickler vor Ort hinzuweisen, die u.a. den durch Seminare erzielten Lernerfolg nachhalten sollten.

4. Maßnahmenplanung

Die bereits existierenden Ansätze eines PE-Controllings im Tätigkeitsfeld sind fortzuführen. Für die fachliche Fortbildung sind auf Dezernatsebene Ansätze eines Fortbildungskostencontrollings zu etablieren.

8. Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte sind wichtige Trägerinnen und Träger der PE vor Ort, sodass ihre Kompetenz durch gezielte Maßnahmen der PE zu stärken ist. Auch kommt der Vernetzung von Führungskräften eine immer größere Bedeutung zu. Die Maßnahmen der PE sollen deshalb auch den Netzwerkgedanken unterstützen.

Vor einigen Jahren wurde bereits festgestellt, dass sich ein angestrebtes Führungsverhalten besser kommunizieren lässt, wenn es in einem Führungsleitbild (8.1) oder in Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit niedergelegt ist; sowohl Selbstverständnis als auch Umsetzung können dadurch gestärkt werden.

Das Führungsleitbild bildet seinerseits die Grundlage für die PE für Führungskräfte, wobei zwischen vier verschiedenen Zielgruppen unterschieden wird, die in unterschiedlicher Weise und Intensität durch Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden sollen. Für **neue Führungskräfte** (8.2) und **erfahrene Führungskräfte** (8.3) zielt die PE vorrangig darauf ab, sie zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der aktuellen Stelle zu befähigen bzw. ihre Befähigung zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in ihrer Stelle zu erhöhen. Bei **ambitionierten Führungskräften** (8.4) sowie **Führungsnachwuchskräften** (8.5) steht dagegen die Vorbereitung auf die Übernahme einer höherwertigen Führungsfunktion oder die erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion im Vordergrund der Aktivitäten.

Wenn es um eine stärkere nachfrage- bzw. bedarfsorientierte Qualifizierung geht, gewinnen zunehmend sog. Learning-on-the-job-Angebote wie Coaching, kollegiale Beratung und Mentoring (8.6) an Bedeutung, die stärker den Grundprinzipien der Individualisierung entsprechen und eine stärkere Eigenbeteiligung der bzw. des Einzelnen erfordern.

1. Zielsetzung

Mit der Einführung und Implementierung eines Führungsleitbildes wird das Führungsverständnis bei der Stadt Bielefeld einheitlicher.

Das Führungsleitbild wird von allen Führungskräften als verbindlicher Maßstab akzeptiert und für das Führungsverhalten „verinnerlicht“, d.h. in der Praxis „gelebt“. Es macht Führung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparenter und wirkt dadurch vertrauensfördernd.

Da sich aus dem Führungsleitbild die an die einzelne Führungskraft zu stellenden Anforderungen ableiten lassen, bildet es auch die Grundlage weiterer PE-Maßnahmen für diesen Personenkreis.

2. Bisherige Aktivitäten

Die Entwicklung und Implementierung eines Führungsleitbildes für die Stadt Bielefeld wurde im Rahmen des Projekts „PE im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung“ als Handlungsfeld der PE festgelegt. Von einer Projektgruppe, in der neben dem Personalrat und der Gleichstellungsstelle alle Hierarchieebenen und Dezernate vertreten waren, wurde ein Führungsleitbild erarbeitet (Anlage; s. IV.), das zum 01.02.2004 in Kraft getreten ist. Es wurde als Folder an alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bielefeld verteilt.

Zur Unterstützung des Einführungsprozesses wurden für die Führungskräfte ½-tägige bereichsspezifische Workshops durchgeführt, durch die ein konkreter und direkter Austausch zu den einzelnen Führungsgrundsätzen ermöglicht und ein gemeinsames Grundverständnis von Führung auf der Basis des Führungsleitbildes initiiert werden sollte. Anschließend war zur Fortführung des Implementierungsprozesses vorgesehen, dass jeder Dezernent zusammen mit seinen Amtsleiterinnen und Amtsleitern in dezernatsinternen Workshops Strategien zur Umsetzung des Führungsleitbildes erarbeitet. Ebenfalls beschäftigte sich der Verwaltungsvorstand in einer moderierten Klausurtagung im Januar 2005 noch einmal gesondert mit dem Thema „Führungsleitbild“.

Zur nachhaltigeren Implementierung des Führungsleitbildes wurde es mit anderen Bausteinen des PE-Konzepts verknüpft: Es wird in der Führungskräfteentwicklung und bei Stellenbesetzungsverfahren thematisiert. Außerdem wurde es in das Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte integriert und bei der Konzipierung des Förder- und Beratungsgesprächs berücksichtigt.

Im Hinblick auf die vom Verwaltungsvorstand beschlossene Erfolgskontrolle wurde im Jahr 2006 bei den Dezernenten und Amts- und Betriebsleiterinnen und -leitern eine Befragung zur Umsetzung der einzelnen Führungsgrundsätze durchgeführt. Ebenfalls erfolgte eine Auswertung der Regelbeurteilungen in Bezug auf das Führungsverhalten. Nach den Ergebnissen der Befragung und der Auswertung der Regelbeurteilungen ist davon auszugehen, dass das Führungsleitbild von der überwiegenden Mehrzahl der Führungskräfte gelebt wird. Dies gilt insbesondere für die Führungsgrundsätze „Partnerschaftlich sein“ und „Informieren und Kommunizieren“. Zu den Führungsgrundsätzen „Vorbild sein“ und „Entscheidungen treffen und Verantwortung teilen“ wurden von der zentralen PE noch konkrete Umsetzungshilfen gegeben.

3. Handlungsbedarf

Die Implementierung des Führungsleitbildes ist ständig nachzuhalten, da es sich auf verschiedene andere Handlungsfelder der PE auswirkt und insbesondere die gelebte Vorbildfunktion eine fundamentale Bedeutung für die gesamte Führungs- und Verwaltungskultur besitzt.

4. Maßnahmenplanung

Das Führungsleitbild muss laufend durch gezielte Maßnahmen im Rahmen der sonstigen PE für Führungskräfte (z.B. bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für Führungsstellen) präsent gehalten werden.

Zukünftig soll eine Einschätzung zur Umsetzung der Führungsgrundsätze auch durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein Führungsfeedback (Handlungsfeld 14) erfolgen.

1. Zielsetzung

Durch die fünf Module umfassende Führungskräfteentwicklung soll ein Zuwachs in der persönlichen Kompetenz der Führungskräfte, die erstmals eine Führungsfunktion übernommen haben, erreicht werden, sodass sie in der Lage sind, ihre vielschichtige Führungsaufgabe wahrzunehmen.

2. Bisherige Aktivitäten

U.a. aufgrund der Einführung des Führungsleitbildes bei der Stadt Bielefeld wurde im Jahr 2004 das Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung überarbeitet. Die Überarbeitung beschränkte sich allerdings nicht nur auf die inhaltliche Berücksichtigung des Führungsleitbildes bei den Schulungsveranstaltungen. Vielmehr sollte durch eine andere Strukturierung der Seminarreihe sowie durch eine Erweiterung um das Modul „Konfliktmanagement“ ein Angebot geschaffen werden, das die wesentlichen Kenntnisse in Bezug auf das Thema „Führung“ vermitteln soll.

Das zusammen mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern erarbeitete Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung, das seit 2005 umgesetzt wird, umfasst folgende Module:

1. Als Führungskraft sich selbst führen. 2. Als Führungskraft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ergebnis führen. 3. Als Führungskraft das Team führen. 4. Als Führungskraft Konflikte managen. 5. Abschlussveranstaltung. Die Qualifizierungsreihe wird jeweils von einer Kerntainerin/einem Kerntainer begleitet, die/der die Module 1, 3 und 5 durchführt; in den Modulen 2 und 4 wird jeweils eine andere Trainerin/ein anderer Trainer eingesetzt.

Neue Führungskräfte werden zu der Qualifizierungsreihe automatisch eingeladen. Gezielt anmelden können sich erfahrene und stellvertretende Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stabsfunktionen. Bei den Führungskräften, die bisher an der Qualifizierung teilgenommen haben, findet diese eine sehr positive Resonanz; die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nahezu übereinstimmend der Ansicht, gute Werkzeuge für die Praxis erhalten zu haben und konnten trotz klar strukturierter Inhaltsvorgaben auch eigene Themen und Belange in die Schulung einbringen. Auch aus Sicht der beteiligten Trainerinnen und Trainer hat sich das Konzept bewährt, und nach einem Evaluations-Workshop brauchten nur geringfügige inhaltliche Modifikationen vorgenommen zu werden.

Ergänzt wird das Grundkonzept zur Führungskräftequalifizierung durch

- Maßnahmen der ämter- bzw. organisationsspezifischen Führungskräfteentwicklung, die sich an den speziellen Notwendigkeiten vor Ort orientieren (7.3)
- Praxisberatung i.S.v. Gruppen- oder Einzelcoaching, Mentoring oder kollegialer Beratung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens (8.6)
- Seminare zu speziellen Einzelthemen, die im Fortbildungsprogramm angeboten werden: Dienst- und Fachaufsicht, Störungen am Arbeitsplatz, Möglichkeiten der Korruptionsvorbeugung, Besprechungen erfolgreich leiten, Respektvolle Konfrontation, Emotionale Intelligenz in der Führung, Motivation – Mehr als nur ein Mythos?, Netze knüpfen – Frauen führen zusammen.

3. Handlungsbedarf

Das Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung ist laufend zu überprüfen und ggf. bedarfsorientiert anzupassen.

4. Maßnahmenplanung

Im Jahr 2010 soll in einem gemeinsamen Workshop mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern festgestellt werden, in welchen Punkten das Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung ggf. zu überarbeiten bzw. zu ergänzen ist.

1. Zielsetzung

Durch geeignete Maßnahmen sollen die individuelle Befähigung zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben in der aktuellen Stelle gestärkt und erweitert sowie der Erfahrungsaustausch untereinander unterstützt werden.

2. Bisherige Aktivitäten

In der Vergangenheit wurde festgestellt, dass Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter nur in geringem Umfang die Seminarangebote des Fortbildungsprogramms der Stadt Bielefeld nutzen. Angesichts ihrer vielfältigen Funktionen und der Komplexität der Herausforderungen auf der Spitzenleitungsebene müssen jedoch auch sie in den Lern- und Entwicklungsprozess involviert werden und einmal erworbenes Führungswissen ständig aktualisieren und weiterentwickeln. Daneben muss die Möglichkeit bestehen, einen kollegialen Austausch zu Führungsfragen und übergreifenden Themenstellungen zu führen, um ein einheitliches Führungsverständnis auf dieser Hierarchieebene zu erreichen.

Im Rahmen einer „kleinen“ Bildungsbedarfsanalyse, die mit Unterstützung der Bildungsreferentinnen und -referenten der Dezernate durchgeführt wurde, wurden die Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter befragt, welche konkreten Themen sie als Leitung von Organisationseinheiten interessierten und in welcher Form und unter welchen Rahmenbedingungen die Themen aufbereitet werden sollten.

Dabei wurden von den Amts- und Betriebsleiterinnen und -leitern vielfach Themen angegeben, für die das Fortbildungsprogramm auch Seminarangebote enthält. Darüber hinaus wurden übergreifende Themen benannt, zu denen man sich austauschen möchte.

Auf dieser Grundlage wurde folgendes Qualifizierungskonzept entwickelt:

- Auch die Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter sollten sich zu den im Fortbildungsprogramm enthaltenen Seminaren anmelden. Falls genügend Anmeldungen aus diesem Personenkreis zu bestimmten Seminaren vorliegen, könnten im Bedarfsfall auch eigene Veranstaltungen durchgeführt werden.
- Wenn bestimmte fachübergreifende Themen - zunächst - auf Amts-/Betriebs- bzw. Dezernatsebene erörtert werden sollen, können von der zentralen PE organisationsspezifische Maßnahmen (etwa als Strategieworkshop) organisiert werden.
- Hinsichtlich der übergreifenden Themen finden - etwa zweimal jährlich - neben den Amtsleiterkonferenzen sog. dezernatsübergreifende Führungskräfteforen für Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter statt. Auf diesen Foren wird ein für alle Beteiligten aktuelles Querschnittsthema oder ein Fachthema von allgemeiner Bedeutung von einer/einem externen Referentin/Referenten aufbereitet. Im Anschluss findet dann ein moderierter Erfahrungsaustausch statt, der in einer lockeren Runde fortgesetzt werden kann. Zu den Führungskräfteforen werden auch der Oberbürgermeister und die Beigeordneten eingeladen.

Das erste Führungskräfteforum fand am 17.12.08 zum Thema „(Neue) Führungsrollen“ statt. Die Veranstaltung fand bei den Eingeladenen einen regen Zuspruch. Um rechtzeitig ggf. erforderliche Weichenstellungen und Veränderungen für die Zukunft vornehmen zu können, wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Feedback zu der Veranstaltung eingeholt. Hieraus konnte als Fazit gezogen werden, dass die Durchführung von Führungskräfteforen dem ausdrücklichen Wunsch der Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter nach Vernetzung untereinander entspricht und an der grundsätzlichen Struktur der Veranstaltung festgehalten werden soll.

Das nächste Forum ist für Anfang 2010 geplant und wird sich mit Fragen des Personalmanagements im Rahmen der demografischen Entwicklung beschäftigen.

3. Handlungsbedarf

Die in dem Qualifizierungskonzept für Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter enthaltenen Maßnahmen sind umzusetzen. Auf längere Sicht sollten interessierte Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter in die Vorbereitung der Führungskräfteforen einbezogen werden.

4. Maßnahmenplanung

Im Jahr 2010 sollen zwei Führungskräfteforen stattfinden.

Bei der Konzipierung und Umsetzung weiterer Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung (z.B. Mentoring) sind bedarfsgerecht auch die Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter einzubeziehen.

1. Zielsetzung

Durch ein gezieltes Qualifizierungsprogramm, das sich an den individuellen Stärken und Entwicklungspotenzialen orientiert, sollen ambitionierte Führungskräfte bedarfsorientiert auf die Übernahme einer höherwertigen Führungsfunktion vorbereitet werden. Ein Anspruch auf Zuerkennung einer höherwertigen Führungsstelle ist mit der Teilnahme an dem Qualifizierungsprogramm jedoch nicht automatisch verbunden.

2. Bisherige Aktivitäten

Für Führungskräfte ab einer bestimmten Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe, die herausragende oder ausgezeichnete Leistungen erbringen, wurde im Jahr 2007 ein Qualifizierungsangebot erarbeitet, das darauf abzielt, diese Personen bedarfsorientiert und personenspezifisch auf die Übernahme einer höherwertigen Führungsfunktion vorzubereiten. Das Qualifizierungsprogramm, das sich über einen Zeitraum von ca. 2 Jahren erstreckt, wurde erstmals Ende 2007 und erneut Anfang 2009 ausgeschrieben, wobei sich die zweite Ausschreibung auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stabs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen richtete.

Für die ausgewählten Personen wurde zusammen mit Bildung und Beratung Bethel und der Fachhochschule des Mittelstandes eine Potenzialanalyse durchgeführt. Über eine Selbsteinschätzung und ein Assessmentcenter erfolgte ein Abgleich des individuellen Befähigungsprofils mit dem Anforderungsprofil für Führungskräfte, um die individuellen Entwicklungspotenziale der Teilnehmerin/des Teilnehmers zu ermitteln.

Ausgehend von den Ergebnissen der Potenzialanalyse werden konkrete Entwicklungsmaßnahmen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vereinbart. Die Qualifizierungsmaßnahmen untergliedern sich in gemeinsame Maßnahmen für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer und personenbezogene Einzelmaßnahmen, wobei die Einzelmaßnahmen sehr unterschiedlicher Natur sein können. Sie reichen von der Teilnahme an einem Seminar des Fortbildungsprogramms oder anderer Bildungsträger (z.B. Studieninstitut) über ein Mentoring und Coaching bis zur Hospitation bei einem Projekt der Verwaltung oder einem Praktikum in der Privatwirtschaft. Die gemeinsamen Veranstaltungen sollen den Zusammenhalt in der Gruppe festigen und den Netzwerkgedanken fördern. U.a. wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Seminar zur kollegialen Beratung angeboten, um sie in die Lage zu versetzen, dieses Instrument bereits während des Qualifizierungsprogramms für sich anzuwenden und in gemeinsamen Treffen bestimmte Führungsthemen zu besprechen.

Die Durchführung bzw. Inanspruchnahme der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen liegt in der Eigeninitiative der/des einzelnen Teilnehmerin/Teilnehmers, wobei die PE zur Beratung und Unterstützung bereit steht. Die/der einzelne Teilnehmerin/Teilnehmer ist gehalten, den Verlauf ihres/seines Qualifizierungsprozesses im Einzelnen zu dokumentieren. Nach etwa einem Jahr und auch zum Abschluss des Qualifizierungsprogramms finden Auswertungsgespräche zwischen der PE und der Teilnehmerin/dem Teilnehmer statt, in denen der Verlauf und ggf. die Erfolge der Qualifizierung nachgehalten werden. Zum Abschluss des Qualifizierungsprogramms wird außerdem eine Gesamtevaluation vorgenommen.

3. Handlungsbedarf

Die aktuell laufenden beiden Qualifizierungsprogramme für ambitionierte Führungskräfte sind fortzuführen. Nach Abschluss der Programme ist ihr Erfolg nachzuhalten.

Eine erneute Ausschreibung des Qualifizierungsprogramms für ambitionierte Führungskräfte hat sich an der strategischen Personalbedarfsplanung für höherwertige Führungsstellen zu orientieren.

4. Maßnahmenplanung

Die erste Qualifizierungsreihe für ambitionierte Führungskräfte wird Anfang 2010 mit zwei gemeinsamen Maßnahmen (Führungswerkstatt und Abschlussveranstaltung) zu Ende geführt. Anschließend ist eine Evaluation vorzunehmen.

Die mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der zweiten Qualifizierungsreihe für das Jahr 2010 vereinbarten Maßnahmen werden umgesetzt. Außerdem sind etwa Ende 2010 Gespräche zur Zwischenbilanz zu führen.

1. Zielsetzung

Führungsnachwuchskräfte sind Personen, die aktuell noch keine Führungsfunktion ausüben, dies aber in Aussicht stehen könnte. Die Stadt Bielefeld bereitet diesen Personenkreis auf die angestrebte erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion frühzeitig mit einem gezielten Qualifizierungsangebot vor.

2. Bisherige Aktivitäten

In den vergangenen Jahren konzentrierten sich die Aktivitäten der Stadt Bielefeld im Bereich der Führungskräfteentwicklung auf die Vermittlung von Kompetenzen im Hinblick auf die aktuell ausgeübte Führungstätigkeit. Angesichts der Tatsache, dass bis zum Jahr 2020 insgesamt mehr als 100 Führungsstellen durch altersbedingtes Ausscheiden neu zu besetzen sind, muss künftig auch ein besonderes Augenmerk auf die personelle Nachfolge gerichtet werden. Dies betrifft nicht nur leitende Führungsfunktionen, auf deren Wahrnehmung (ambitionierte) Führungskräfte gezielt vorbereitet werden sollen, sondern gilt auch für die erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion durch geeignete Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter (sog. Führungsnachwuchskräfte).

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2009 auch für Führungsnachwuchskräfte ein eigenes Qualifizierungskonzept entwickelt und in der AG PE abgestimmt. Das Qualifizierungsprogramm, das für etwa 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgesehen ist, soll dazu dienen, durch die Identifizierung individueller Entwicklungspotenziale i.S.v. Führungspotenzialen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielter auf die erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion vorzubereiten. Ausgangspunkt der Qualifizierung wird auch hier eine Potenzialanalyse unter externer Beteiligung sein, die allerdings in vereinfachter Form durchgeführt wird und bereits mit dem Auswahlgespräch gekoppelt sein soll. Der festgestellte Qualifizierungsbedarf soll schwerpunktmäßig durch Seminarangebote des Fortbildungsprogramms der Stadt Bielefeld abgedeckt werden. Außerdem soll das Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft aus der ersten Hierarchieebene einen festen Bestandteil der Qualifizierung darstellen. Als gemeinsame Maßnahme für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist ein 2-tägiges Grundlagenseminar zum Thema „Führung – Die ersten 100 Tage“ vorgesehen. Außerdem sollen gemeinsame Seminare zu Themen durchgeführt werden, hinsichtlich derer sich bei mehreren Teilnehmerinnen und Teilnehmern in der Potenzialanalyse ein Bedarf ergeben hat. Insgesamt soll sich das Programm über einen Zeitraum von 1 Jahr erstrecken.

Daneben wird interessierten Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern seit 2008 im Fortbildungsprogramm ein Seminar mit dem Titel „Führung – Eine Aufgabe für mich?“ angeboten. In diesem 1-tägigen Seminar sollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Inhalte der Führungsaufgabe verdeutlicht werden, um sie in die Lage zu versetzen, später eine bewusste Entscheidung für oder gegen eine Führungsfunktion treffen zu können. Bestandteil dieses Seminars ist u.a. ein Persönlichkeitstest, der in einem Vier-Augen-Gespräch mit der Trainerin ausgewertet wird und Ansätze für die persönliche Weiterentwicklung vermittelt.

3. Handlungsbedarf

Das von der AG PE bereits verabschiedete Qualifizierungskonzept für Führungsnachwuchskräfte ist umzusetzen.

Auch nach der Ausschreibung des Qualifizierungsprogramms ist an dem Seminar „Führung – Eine Aufgabe für mich?“ festzuhalten, weil es als Vorstufe des Qualifizierungsprogramms angesehen werden kann; die Teilnahme an diesem Seminar stellt aber keine Bewerbungsvoraussetzung für die Führungsnachwuchskräfteentwicklung dar.

4. Maßnahmenplanung

Bis zum 31.03.2010 ist das Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte verwaltungsweit auszuschreiben. Für die für die Teilnahme an diesem Qualifizierungsprogramm ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Verfahren zur Potenzialanalyse durchzuführen, anhand dessen die Qualifizierungsmaßnahmen zu konzipieren sind.

1. Zielsetzung

Durch eine stärkere Implementierung sog. Learning-on-the-job-Angebote wie Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung sollen die PE-Maßnahmen für Führungskräfte noch individueller und flexibler ausgestaltet werden, um ihre Nachhaltigkeit zu erhöhen.

2. Bisherige Aktivitäten

Coaching beschreibt einen personenbezogenen Entwicklungsprozess durch eine professionelle externe Beraterin/einen professionellen externen Berater, durch den individuelles Führungsverhalten kritisch überprüft und optimiert werden soll. Coaching wird den Führungskräften der Stadt Bielefeld als sog. prozessbegleitende Maßnahme bereits seit langem im Rahmen des Fortbildungsprogramms angeboten. Es hat sich inzwischen als festes Angebot etabliert. Außerdem zeichnet sich ab, dass es gut im Rahmen des Qualifizierungsprogramms für ambitionierte Führungskräfte eingesetzt werden kann, weil es dem individuell-bedarfsorientierten Ansatz folgt.

Mentoring bedeutet „Lernen am Vorbild“. Durch das Mentoring soll die berufliche und persönliche Entwicklung einer weniger erfahrenen Person, der Mentee, durch eine berufserfahrene Person (Mentorin/Mentor) im Rahmen einer Tandembeziehung außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung gefördert werden. Außerdem hat das Mentoring eine wichtige Funktion für die Bildung von Netzwerken.

In den Jahren 2005 und 2006 beteiligte sich die Stadt Bielefeld an einem Mentoringprojekt, das vom Studieninstitut Westfalen-Lippe in Kooperation mit den Kommunalen Gleichstellungsbeauftragten Ostwestfalen-Lippe und dem Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel, durchgeführt wurde. Parallel wurde das Thema „Mentoring“ im Rahmen eines Projektstudiums von Studierenden der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) bearbeitet. Das Projekt, das im Oktober 2007 startete und im Januar 2008 abgeschlossen wurde, hatte zum Ziel, verschiedene Mentoringmodelle zu untersuchen und festzustellen, unter welchen Voraussetzungen welches Modell bei der Stadt Bielefeld eingesetzt werden könnte. Aufgrund der Ergebnisse dieser Projekte wurde ein Mentoringkonzept für die Stadt Bielefeld erarbeitet, das Aussagen trifft zum grundsätzlichen Nutzen für die Organisation, zu Einsatzmöglichkeiten des Mentoring sowie zu seinen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Außerdem enthält das Konzept einen Leitfaden zur Ausgestaltung der Mentoringbeziehung, in dem u.a. auf die Definition der verschiedenen Rollen in der Mentoringbeziehung, die Zieldefinition des konkreten Mentoringprozesses sowie auf Art, Häufigkeit und Inhalte der Treffen eingegangen wird. Das Mentoringkonzept wurde inzwischen in Einzelfällen bereits umgesetzt und soll insbesondere in der Führungsnachwuchskräfteentwicklung eine wesentliche Rolle spielen.

Die **kollegiale Beratung** ist schließlich die regelmäßige kritische Reflexion des eigenen beruflichen Handelns gemeinsam mit anderen, die gleiche oder ähnliche Aufgaben haben. Das Modell wird u.a. in dem Abschlussmodul der Führungskräfteentwicklung für neue Führungskräfte thematisiert. Den ambitionierten Führungskräften wird zu Beginn der Qualifizierungsreihe ein 1-tägiges Seminar zur kollegialen Beratung angeboten, damit dieses Instrument bereits während des Verlaufs der Maßnahme zur Lösung konkreter Führungsfragen genutzt werden kann.

3. Handlungsbedarf

Die Learning-on-the-job-Angebote des Coaching, Mentoring sowie der kollegialen Beratung sind in die speziellen Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte einzubeziehen. Darüber hinaus sind alle Führungskräfte der Stadt Bielefeld mit diesen Angeboten vertraut zu machen.

4. Maßnahmenplanung

Zu Beginn der Qualifizierungsprogramme für ambitionierte Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte sind den Teilnehmerinnen und Teilnehmern insbesondere das Modell der kollegialen Beratung sowie das Mentoring vorzustellen. Das Coaching wird weiterhin allen Führungskräften im Rahmen des Fortbildungsprogramms als personenbezogene Entwicklungsmaßnahme angeboten und kommt insbesondere für ambitionierte Führungskräfte in Betracht.

9. Integration

Nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in das Gefüge einer Organisationseinheit integriert sind, können eine volle Arbeitsleistung erbringen.

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund (9.1) hat durch den Beschluss des Finanz- und Personalausschuss vom 20.05.2008 mit dem Ziel, die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erhöhen, einen neuen Stellenwert erhalten. Seit März 2009 erarbeitet das dazu neu gegründete Integrationsprojekt für Bielefeld ein Integrationskonzept mit konkreten Handlungsempfehlungen, die vom Rat der Stadt beschlossen werden sollen.

Integrationshilfen sind aber nicht nur wichtig für Personen mit Migrationshintergrund, sondern für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu ein Beschäftigungsverhältnis bei der Stadt Bielefeld aufnehmen oder innerhalb der Stadtverwaltung auf einen anderen Arbeitsplatz wechseln (9.2), sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach einer längeren Beurlaubungsphase ihren Dienst bei der Stadt Bielefeld wieder aufnehmen (9.3).

Auch bei Beschäftigten, die ohne vorherige Stellenausschreibung aus besonderen personalwirtschaftlichen Gründen innerhalb der Stadtverwaltung auf einen neuen Arbeitsplatz umgesetzt werden, handelt es sich vorrangig um Integrationshilfen, um diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder dauerhaft in den Arbeitsprozess einzugliedern und arbeits- bzw. dienstrechtliche Konsequenzen zu vermeiden. Das seit Anfang 2008 praktizierte Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle (9.4) hat durch eine Intensivierung der Vermittlungsbemühungen bereits eine positive Wirkung erzielt, indem z. B. Wechsel in neue Einsatzbereiche beschleunigt wurden.

1. Zielsetzung

Im Zuge der Intensivierung aller gesellschaftlichen Bemühungen um die erfolgreiche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund gelingt es auch der Stadt Bielefeld, im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund kontinuierlich zu erhöhen, so dass er perspektivisch ihrem Anteil an der Bevölkerung Bielefelds entspricht.

2. Bisherige Aktivitäten

Bei der Besetzung von Stellen richtet sich die Stadt Bielefeld nach den gesetzlichen Vorgaben des Art. 33 Grundgesetz und des § 7 Landesbeamtengesetz NRW, die öffentliche Arbeitgeber verpflichten, einen gleichen Zugang zum öffentlichen Dienst zu ermöglichen und dabei allein nach den Auswahlkriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen, Herkunft oder Beziehungen zu entscheiden.

Besondere Maßnahmen, die auf eine verstärkte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet sind, gab es bisher nicht. Da aufgrund des AGG die Frage des Migrationshintergrundes bei Stellenbesetzungen nicht relevant ist, werden bei Neueinstellungen entsprechende Daten auch nicht erfragt. Aus diesem Grund war die Ermittlung des Anteils der Beschäftigten der Stadt Bielefeld mit Migrationshintergrund nicht möglich.

3. Handlungsbedarf

Um Aussagen darüber treffen zu können, wie attraktiv die Stadt Bielefeld für Menschen mit Migrationshintergrund als Arbeitgeberin ist und in welchem Maße sie sich bei Auswahlverfahren durchsetzen können, werden künftig die dafür erforderlichen Daten erhoben. Dabei wird von der Definition des Zuwanderungsbegriffs ausgegangen, der den statistischen Daten des Amtes für Stadtforschung, Statistik und Wahlen zugrunde liegt. Danach werden nur Personen berücksichtigt, die (auch) eine ausländische Staatsangehörigkeit besitzen oder im Ausland geboren sind. Die Herkunft der Eltern oder Großeltern wird nicht berücksichtigt.

Die Daten zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund sind jährlich im Rahmen des Personal- und Organisationsberichts darzustellen. Aus den statistischen Daten werden konkrete Maßnahmen entwickelt, mit denen die o.g. Zielsetzung erreicht wird.

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund ist darüber hinaus flankierend durch interne Qualifizierungsangebote zu unterstützen, mit denen die interkulturelle Kompetenz der Führungskräfte sowie der Beschäftigten verbessert wird.

4. Maßnahmenplanung

Ausgehend von dem Ergebnis der Bestandaufnahme zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund sind auf der Grundlage des Integrationsprojekts konkrete Maßnahmen zu initiieren.

1. Zielsetzung

Die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einen neuen Arbeitsbereich wird intensiv begleitet und unterstützt. Dies ermöglicht eine schnellere Integration der Beschäftigten und führt zu größerer Motivation und höherer Leistungsfähigkeit.

2. Bisherige Aktivitäten

Zur Steigerung der Einarbeitungsqualität bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die neu eingestellt wurden, intern die Stelle gewechselt haben oder die nach einer längeren Beurlaubung ihren Dienst bei der Stadt Bielefeld wieder aufgenommen haben, wurde Anfang 2006 ein Einarbeitungskonzept mit einer Checkliste für Vorgesetzte (Anlage; s. IV.) erstellt. Die Checkliste soll sicherstellen, dass wesentliche Punkte bei der Einarbeitung nicht in Vergessenheit geraten und dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller integriert werden können.

Mit Hilfe einer Befragung auf Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiter- und Vorgesetztenebene wurde der Erfolg dieser Maßnahme inzwischen nachgehalten.

Die Ergebnisse waren insgesamt positiv: Aus Sicht der Personen, die für die Einarbeitung verantwortlich waren, wurden insgesamt 87 % der Einarbeitungsfälle mit gut oder sehr gut bewertet. Aus Sicht der eingearbeiteten Personen hielten 65 % ihren Einarbeitungsverlauf für gut oder sehr gut. Die Auswertung hat aber auch dazu geführt, dass die Checkliste um einige allgemeine Hinweise ergänzt und Maßnahmen zur weiteren Implementierung eingeleitet wurden. Zukünftig werden die Organisationseinheiten z. B. bereits mit der Entscheidung für eine neue Mitarbeiterin oder einen neuen Mitarbeiter durch einen Hinweis auf der Umsetzungs- bzw. Einstellungsverfügung auf die Checkliste hingewiesen. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf die Notwendigkeit ihrer aktiven Mitarbeit und ihres Engagements für eine erfolgreiche Einarbeitung aufmerksam gemacht. Über die Ergebnisse der Befragungen wurden die Leitungen der Ämter und Betriebe informiert. Außerdem wurde im Intranet und in der VMittplus über die Ergebnisse und Maßnahmen berichtet.

Um die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne klassische Verwaltungsausbildung (nach dem Quereinstieg) zu unterstützen, wird im Rahmen des Fortbildungsprogramms 2010 erstmals eine Seminarreihe zum Erwerb eines fundierten Grundwissens zum Funktionieren der Verwaltung angeboten. Die vier Module zu den Themen „Allgemeines Verwaltungsrecht“, „Kommunalrecht“, „Kommunales Finanzwesen“ und „Organisation“ können auch einzeln je nach Bedarf gebucht werden.

3. Handlungsbedarf

Die neue Seminarreihe für Verwaltungsquereinsteigerinnen und -quereinsteiger ist zu evaluieren. Langfristig sind das Einarbeitungskonzept und die Checkliste zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten.

4. Maßnahmenplanung

Anhand der Anmeldezahlen und Feedback-Bögen ist Ende 2010 zu prüfen, ob die neue Modulreihe für Verwaltungsquereinsteigerinnen und -quereinsteiger bedarfsgerecht konzipiert wurde.

1. Zielsetzung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nach längerer Beurlaubungsphase den Dienst bei der Stadt Bielefeld wieder aufnehmen, wird durch gezielte Maßnahmen der Wiedereinstieg in das Berufsleben erleichtert.

2. Bisherige Aktivitäten

Auf der Grundlage einer Befragung bei Beurlaubungsrückkehrerinnen und -rückkehrern wurden im Jahr 2005 die im Hinblick auf eine Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung bereits praktizierten Maßnahmen in einem Konzept zusammengefasst (Anlage; s. IV.) und Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Daraus wurde eine Maßnahmenliste für die rund 300 vom aktiven Dienst beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bielefeld erstellt.

Wichtigster Bestandteil ist ein E-Mail-Verteiler, über den die Beurlaubten regelmäßig die Verwaltungsmitteilungen mit allen wichtigen Informationen über die Stadt Bielefeld, das Fortbildungsprogramm, die Betriebssportangebote usw. erhalten können. Dieses Angebot nimmt ca. ein Drittel der beurlaubten Kolleginnen und Kollegen in Anspruch.

Durch einen direkten Zugang der Beurlaubten zum städtischen Intranet könnte der Informationsfluss verbessert und auf den Versand der Infopost zukünftig verzichtet werden. Die notwendigen technischen Voraussetzungen werden nach Einschätzung des Informatikbetriebes Mitte 2010 vorliegen.

Die Befragung zur Überprüfung der Einarbeitungsqualität wurde auch unter dem Aspekt der Beurlaubungsrückkehrerinnen und -rückkehrer ausgewertet (vgl. 9.2). Neue Maßnahmen speziell für diesen Personenkreis konnten daraus nicht abgeleitet werden. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass es insbesondere bei langfristig Beurlaubten teilweise erhebliche Probleme bei der Wiederaufnahme des Dienstes gab, weil Beurlaubungsrückkehrerinnen und -rückkehrer auf die Anforderungen des beruflichen Alltags nicht vorbereitet waren. Dabei waren es insbesondere Defizite im Bereich der PC-Anwendungen, die erst durch umfangreiche und kostensintensive Schulungen teilweise kompensiert werden konnten. Durch die Entwicklung geeigneter Maßnahmen könnten die Integrationsmöglichkeiten weiter verbessert werden.

3. Handlungsbedarf

Vom Informatikbetrieb ist ein Angebot für die Erteilung von Zugangsberechtigungen zum städtischen Intranet für Beurlaubte einzuholen und anschließend eine Entscheidung über die Einführung herbeizuführen.

Der Bedarf an speziellen Qualifizierungsmaßnahmen für langfristig Beurlaubte ist zu ermitteln und daran anknüpfend sind entsprechende Maßnahmen zu konzipieren.

4. Maßnahmenplanung

Anfang 2010 ist beim Informatikbetrieb ein Angebot für die Erteilung von Zugangsberechtigungen zum städtischen Intranet für Beurlaubte einzuholen und eine Entscheidung über die Einführung dieser Maßnahmen von der AG PE herbeizuführen.

Der Bedarf an speziellen Qualifizierungsmaßnahmen für langfristig Beurlaubte ist zu ermitteln. Dabei sind sowohl die Erfahrungen aus Sicht der Stadt Bielefeld (110.21) als auch der beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen. Die ursprünglich erstellte Maßnahmenliste im Rahmen des Konzepts zu Erleichterung des Wiedereinstiegs von Beurlaubungsrückkehrerinnen und -rückkehrern (s. o.) ist zu überprüfen und ggf. zu ergänzen. Orientiert am ermittelten Bedarf sind entsprechende Maßnahmen zu konzipieren und von der AG PE zu beschließen.

1. Zielsetzung

Der Umgang mit besonderen personalwirtschaftlichen Fällen, die insbesondere aus Stellenreduzierungen, Leistungsminderung oder Erkrankungen resultieren, wird durch ein Fallmanagement zielgerichtet unterstützt und lösungsorientiert gesteuert.

2. Bisherige Aktivitäten

Aufbauend auf dem Abschlussbericht der Betrieblichen Sozialberatung aus dem Jahr 2003 wurde vom Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen der Entwurf für einen umfassenden Handlungsrahmen zum Umgang mit personen- bzw. verhaltensbedingter Leistungsminderung erstellt. Auf Anregung des Personalrates wurde die Ausarbeitung zu rechtlichen Möglichkeiten bei verhaltensbedingter Schlechtleistung aus dem Konzeptentwurf herausgelöst. Dieser Teilaspekt wird nun im Rahmen des Seminars „Dienst- und Fachaufsicht“ behandelt.

Parallel zu dem Konzeptentwurf zum Umgang mit Leistungsminderung wurde eine Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX erarbeitet. Diese Dienstvereinbarung, die inhaltlich eng mit dem Thema Leistungsminderung verbunden ist, trat zum 01.04.2006 in Kraft.

Die Erfahrungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement sollten zunächst abgewartet werden, bevor an der Umsetzung des Konzepts zum Umgang mit Leistungsminderung weitergearbeitet wird. Für Vorgesetzte wurde ein Merkblatt (Handout) zum Umgang mit Veränderungen in der Arbeitsleistung bzw. dem Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt, um ihnen einen Überblick über das vielfältige Instrumentarium zu vermitteln.

Zwischenzeitlich wurde die Notwendigkeit erkannt, die personalwirtschaftliche Lösung besonderer Personalfälle durch ein Fallmanagement (Anlage; s. IV.) gezielt zu unterstützen. 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.

3. Handlungsbedarf

Über die einzelfallbezogene Arbeit hinaus sind im Rahmen des Fallmanagements künftig auch verstärkt konzeptionelle Impulse für den Umgang mit besonderen personalwirtschaftlichen Fällen zu geben.

Die Rahmenbedingungen für den internen Wechsel der Betroffenen in neue Arbeitsbereiche müssen verbessert werden, damit neue berufliche Perspektiven gegeben werden können. Dies kann nur im Dialog mit den Organisationseinheiten geschehen.

4. Maßnahmenplanung

Das Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle wird fortgeführt. Die konzeptionelle Arbeit als Grundlage für die Lösung besonderer personalwirtschaftlicher Fälle ist zu intensivieren.

1. Zielsetzung

Es ist das gemeinsame Ziel des Arbeitgebers Stadt Bielefeld, des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern¹. Gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verursachen geringere Krankheitskosten und leisten mehr. Die betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Bielefeld ist auf diese Zielsetzung optimal ausgerichtet und setzt positive Akzente.

2. Bisherige Aktivitäten

Die Stadt Bielefeld ist auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung seit vielen Jahren aktiv. Der betriebliche Gesundheitsschutz, der den Arbeitsmedizinischen Dienst, den Arbeitssicherheitstechnischen Dienst und die Betriebliche Sozialberatung umfasst, wird in einer eigenständigen Organisationseinheit wahrgenommen.

Mit dem Arbeitsschutzausschuss, der Arbeitsgruppe Gebäudeschadstoffe, dem Arbeitskreis Gesundheitsförderung, Sozial- und Suchtberatung, dem Integrationsgremium zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement und der Arbeitsgruppe Betriebssport sind eine Vielzahl von Gremien mit Fragen der Gesundheitsförderung betraut.

Um die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung besser zu verzahnen und aufeinander abzustimmen, wurde im Sommer 2009 die Funktion einer Gesundheitsmanagerin/eines Gesundheitsmanagers neu geschaffen, die/der alle Maßnahmen der Gesundheitsförderung koordiniert.

3. Handlungsbedarf

Nachdem die Stelle der Gesundheitsmanagerin/des Gesundheitsmanagers zwischenzeitlich personell besetzt wurde, sind im nächsten Schritt die konzeptionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Neuausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu schaffen.

Derzeit arbeitet eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Stabes des Dezernats 1 an der konkreten Ausgestaltung des BGM. Neben der Festlegung von Zielen und Aufgaben des BGM befasst sich die Arbeitsgruppe auch mit der künftigen Struktur der Gremien, deren Anzahl gegenüber dem bisherigen Stand reduziert werden soll. Eine Dienstvereinbarung soll einen verbindlichen Rahmen für das BGM bilden.

4. Maßnahmenplanung

Die weitere Neuausrichtung der Gesundheitsförderung bei der Stadt Bielefeld ist im Jahr 2010 umzusetzen.

¹ s. Präambel d. Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX vom 26.01.06 (Anlage; s. IV.)

1. Zielsetzung

Durch Anreizsysteme materieller und immaterieller Art wird die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert, damit diese in einem noch stärkeren Maße zum Erfolg der Stadt Bielefeld beitragen.

2. Bisherige Aktivitäten

Durch den zum 01.10.2005 in Kraft getretenen TVöD-V wurde die leistungsorientierte Bezahlung für tariflich Beschäftigte eingeführt. Zur Umsetzung der Regelung des § 18 TVöD-V wurde im Dezember 2006 zwischen dem Oberbürgermeister und dem Personalrat eine Dienstvereinbarung abgeschlossen (Anlage, s. IV.), die für eine Übergangszeit die Durchführung von Systematischen Leistungsbewertungen und ab einem späteren Zeitpunkt die Einführung eines Zielvereinbarungssystems (vgl. Handlungsfeld 12) als Grundlage für die Gewährung einer Leistungsprämie vorsieht.

Zur Vorbereitung auf die Systematischen Leistungsbewertungen wurden alle Führungskräfte der Stadt Bielefeld (rund 400) in ca. 2 ½-stündigen Veranstaltungen geschult. Außerdem wurden auf Wunsch vertiefende Schulungen durchgeführt.

In die Regelungen zur Zahlung von Leistungsprämien wurden auf freiwilliger Basis zunächst auch die Beamtinnen und Beamten einbezogen. Da für diesen Personenkreis jedoch andere Rechtsgrundlagen anzuwenden waren (30 %-Quote, Erfordernis der herausragenden Leistungen), war das Ergebnis nicht zufriedenstellend. Für das Jahr 2008 wurde die Dienstanweisung für die Beamtinnen und Beamten deshalb außer Kraft gesetzt.

Für das Jahr 2009 wurde die Dienstvereinbarung zur Zahlung der Leistungsentgelte aufgrund von Systematischen Leistungsbewertungen verlängert. Aufgrund der neuen Regelung des § 6 Landesbesoldungsgesetz konnten in diese Dienstvereinbarung auch wieder die Beamtinnen und Beamten einbezogen werden.

Neben den v.g. materiellen Leistungsanreizen gibt es bei der Stadt Bielefeld eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen und Regelungen, die dazu beitragen, die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken, das Betriebsklima zu verbessern und dadurch auch Fehlzeiten zu reduzieren. Diese Instrumente wurden in einer Aufstellung komprimiert dargestellt (Anlage, s. IV.).

3. Handlungsbedarf

Für die weitere Zahlung der Leistungsentgelte im Jahr 2010 sind Regelungen in einer Dienstvereinbarung zu treffen. Ob die Dienstvereinbarung neben der Umsetzung des Rechtsanspruchs der tariflich Beschäftigten nach § 18 TVöD-V auch ein Leistungsentgelt für die Beamtinnen und Beamten vorsehen wird, ist von den rechtlichen Beschränkungen im Nothaushaltsrecht abhängig und nach abschließender juristischer Prüfung noch zu entscheiden.

4. Maßnahmenplanung

Auch für das Jahr 2010 ist im Rahmen einer Dienstvereinbarung eine Regelung zur Zahlung einer Leistungsprämie für die tariflich Beschäftigten der Stadt Bielefeld zu treffen.

1. Zielsetzung

Die Ziele der Stadt Bielefeld werden für die verschiedenen Ebenen konkretisiert. Sie werden erreicht und akzeptiert. Außerdem ist die Zielerreichung durch geeignete Maßnahmen der Zielkontrolle festzustellen.

2. Bisherige Aktivitäten

Beim Führen durch Zielvereinbarungen werden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen Leistungsvereinbarungen getroffen. Die Zielvereinbarungen bilden damit die Brücke von den Gesamtzielen der Verwaltung bis zum einzelnen Arbeitsplatz. Durch sie erfolgt ein Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften über quantitative und qualitative Leistungsstandards.

Vom Oberbürgermeister wurde im April 2007 eine Projektgruppe eingerichtet, mit dem Auftrag, zunächst ein Konzept für ein Integriertes Zielvereinbarungsmanagement und darauf aufbauend für ein Zielvereinbarungssystem bei der Stadt Bielefeld zu entwickeln. Während das 2007 erarbeitete Konzept für das Integrierte Zielvereinbarungsmanagement die bei der Stadt Bielefeld bereits vorhandenen sowie noch zu entwickelnden Zielsysteme beschreibt und die zwischen den Zielsystemen bestehenden Zusammenhänge und Abhängigkeiten verdeutlicht, werden in dem Konzept „Zielvereinbarungssystem“ (einschließlich der Anlagen) u.a. Regelungen zu den Inhalten und zum Abschluss von Zielvereinbarungen, zur Struktur der Mitarbeiterjahresgespräche, zur Feststellung und Bewertung der Zielerreichung sowie zur Einführung des Systems getroffen. Die beiden Konzepte wurden mit der Verwaltungsleitung abgestimmt.

3. Handlungsbedarf

Vor einer evtl. verwaltungsweiten Einführung des Zielvereinbarungssystems soll es im Jahr 2010 zunächst in ausgewählten Pilotbereichen erprobt werden. In diesem Zusammenhang werden in den Pilotbereichen Workshops – ggf. mit externer Begleitung - stattfinden.

4. Maßnahmenplanung

Die für das Jahr 2010 vorgesehenen Schritte zur Erprobung des Systems in ausgewählten Pilotbereichen sind durchzuführen.

1. Zielsetzung

Dienstliche Beurteilungen sind ein wichtiges Instrument, die Leistungen der Beamtinnen und Beamten zu dokumentieren. Sie sind Grundlage für Personalentscheidungen, insbesondere im Hinblick auf die dienstliche Verwendung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

2. Bisherige Aktivitäten

Im Februar 2000 wurde vom Oberbürgermeister der Projektauftrag erteilt, ein neues Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte zu erarbeiten. Hintergrund hierfür war, dass die aus dem Jahr 1979 stammenden Beurteilungsrichtlinien nicht mehr den aktuellen Anforderungen und Wertvorstellungen entsprachen und die Leistungsstufenverordnung in Kraft getreten war, für deren Anwendung neue und einheitliche Bewertungskriterien geschaffen werden mussten. Auch hatte sich über die Jahre schleichend eine Tendenz zur guten bis sehr guten Beurteilung entwickelt, mit der Folge, dass die Beurteilungen wegen der geringen Differenzierungsbreite im Hinblick auf die o.a. Zielsetzungen nicht mehr aussagefähig waren.

Das von einer Projektgruppe entwickelte neue Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte (Anlage; s. IV.) trat zum 01.02.2004 in Kraft. Zum 30.04.2005 wurden erstmals die Regelbeurteilungen nach dem neuen System erstellt und anschließend ausgewertet. Die Auswertung ergab, dass die wesentlichen Ziele, die mit der Einführung des neuen Beurteilungssystems verbunden waren, erreicht wurden. Allerdings zeigte sich im gesamtstädtischen Vergleich, dass kein einheitlicher Bewertungsmaßstab angewendet wurde. Aus diesem Grund erfolgte im Hinblick auf die zum 31.10.2008 anstehenden Regelbeurteilungen eine Überarbeitung der Richtlinie zur Beurteilung der Beamtinnen und Beamten. Dabei wurden mit der Bildung von ämterübergreifenden Vergleichsgruppen, der Einführung von Richtsätzen für die Bestnoten sowie mit der Überwachung der Einhaltung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs auf Dezernatsebene Instrumente eingeführt, mit denen die zuvor erkannten Schwachstellen ausgeräumt werden sollten. Bei einer Auswertung der Entwürfe der Regelbeurteilungen zeigte sich allerdings, dass die mit den v.g. Änderungen intendierten Ziele nicht erreicht worden waren; dezernatsübergreifend wurden die vorgeschriebenen Richtsätze in den meisten Vergleichsgruppen deutlich überschritten.

Vom Oberbürgermeister wurde daraufhin entschieden, dass der ursprüngliche Regelbeurteilungszeitraum um 1 ½ Jahre verlängert wird (neuer Stichtag: 30.04.2010) und eine Arbeitsgruppe einen Lösungsvorschlag erarbeitet, wie stadtweit ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab erreicht werden kann. Hierunter könnte auch eine Modifizierung der Beurteilungsrichtlinie fallen. Darüber hinaus soll sich die Arbeitsgruppe mit der Umsetzung der Neuregelungen des § 14 LBG NRW und § 7 Laufbahnverordnung (LVO) zu den Probezeitbeurteilungen beschäftigen. Nach diesen Regelungen sollen Beamtinnen und Beamte in der 3jährigen Probezeit mindestens zweimal anhand eines strengen Maßstabs hinsichtlich ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung beurteilt werden. U.a. ist dabei zu klären, ob die neuen Probezeitbeurteilungen in das reguläre Beurteilungssystem eingebunden werden oder ob eher ein eigenständiges Verfahren entwickelt werden sollte.

3. Handlungsbedarf

Von der Arbeitsgruppe ist für die Verwaltungsleitung ein Lösungsvorschlag zu erarbeiten, wie erreicht werden kann, dass bei den Regelbeurteilungen für Beamtinnen und Beamte ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab durch die Beurteilerinnen und Beurteiler eingehalten wird. Außerdem ist zu klären, wie mit den neuen Probezeitbeurteilungen nach § 14 LBG NRW, § 7 LVO verfahren werden soll.

4. Maßnahmenplanung

Von der Arbeitsgruppe, die paritätisch mit Mitgliedern des Personalrates und des Amtes für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen besetzt ist, wird bis zum 31.03.2010 ein Lösungsvorschlag zum Erreichen eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes bei den Regelbeurteilungen für Beamtinnen und Beamte sowie zur Umsetzung der Neuregelungen zu den Probezeitbeurteilungen entwickelt. Anschließend ist über das weitere Vorgehen zu entscheiden,

1. Zielsetzung

Der Führungskraft wird durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Feedback zu ihrem Führungsverhalten gegeben, um dieses weiter optimieren bzw. vorhandene Defizite gezielt abbauen zu können. Der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird gefördert. Außerdem wird festgestellt, wie das Führungsleitbild tatsächlich in der Praxis gelebt wird.

2. Bisherige Aktivitäten

Die Führungsgrundsätze, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt worden sind, wurden u.a. in das Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte integriert, um ihre Einhaltung überprüfen zu können. Allerdings wird im Rahmen dieser dienstlichen Beurteilung die jeweilige Führungskraft „nur“ durch die nächst höhere Führungskraft beurteilt, die das Führungsverhalten häufig nicht unmittelbar miterlebt. Auch gilt das neue Beurteilungssystem z.Zt. nur für die Führungskräfte, die Beamtinnen oder Beamte sind.

Es muss deshalb ein Instrument geschaffen werden, um das Führungsverhalten besser und umfassender einschätzen zu können und der Führungskraft ein Feedback zu geben, wie ihr Führungsverhalten tatsächlich erlebt wird. Ein solches Instrument stellt die Vorgesetztenbeurteilung/das Führungsfeedback als sog. Aufwärts-Feedback dar, bei der/dem der Führungskraft eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben wird.

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde von einer Studentin der Fachhochschule Bielefeld – Fachbereich Wirtschaft – festgestellt, welches Feedbackinstrument sich für die Stadt Bielefeld am besten eignete (Führungsfeedback) und in welcher konkreten Ausprägung es eingeführt werden könnte. Außerdem wurden in der Diplomarbeit bereits die Voraussetzungen geklärt, die für eine erfolgreiche Einführung des Instruments vorliegen müssen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse sowie der Erfahrungen anderer Institutionen mit dem Feedbackinstrument wurden von der AG PE im August 2009 verschiedene Eckpunkte zur formalen Ausgestaltung eines Führungsfeedbacks bei der Stadt Bielefeld festgelegt. Diese Eckpunkte betreffen die Häufigkeit der Durchführung, die Verbindlichkeit der Teilnahme, die Richtung des Feedbacks bzw. die Feedbackgeberinnen und -geber, Elemente des Feedbacks, die Anonymität sowie Sonderregelungen. Die konkrete Ausgestaltung des Instruments und seine Einführung sollen von einer Projektgruppe erarbeitet bzw. begleitet werden. Für die Arbeit der Projektgruppe sollen die von der AG PE festgelegten Eckpunkte den Rahmen bilden.

3. Handlungsbedarf

Nach endgültiger verwaltungsinterner Abstimmung ist vom Oberbürgermeister eine Projektgruppe einzuberufen, mit dem Auftrag, auf der Grundlage der von der AG PE festgelegten Eckpunkte Regelungen für die konkrete Ausgestaltung des Führungsfeedbacks zu erarbeiten und die Einführung des Feedbackinstruments bei der Stadt Bielefeld zu begleiten.

4. Maßnahmenplanung

Die von der AG PE für die formale Ausgestaltung des Führungsfeedbacks festgelegten Eckpunkte sind Anfang 2010 dem Verwaltungsvorstand vorzulegen. Anschließend ist die weitere zeitliche Planung vorzunehmen und eine Projektgruppe einzurichten, mit dem Auftrag, ein Führungsfeedback für die Stadt Bielefeld zu konzipieren und seine Einführung zu begleiten.

1. Zielsetzung

Als familienfreundliches Unternehmen fördert die Stadt Bielefeld durch geeignete Maßnahmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie nutzt dabei die arbeits- und beamtenrechtlichen Möglichkeiten von Teilzeitbeschäftigung und strebt an, Teilzeitarbeit als anerkannten Bestandteil des Dienstleistungsunternehmens zu etablieren und dadurch die Chancengleichheit von Vollzeit- und Teilzeitkräften zu sichern. Bei der Arbeitszeitgestaltung wird die kapazitätsorientierte Arbeitszeit bei größtmöglicher Arbeitszeitflexibilität für die Beschäftigten angestrebt.

2. Bisherige Aktivitäten

Zum 01.03.1999 ist die Dienstvereinbarung „Teilzeitarbeit bei der Stadt Bielefeld“ (Anlage; s. IV.) in Kraft getreten. Sie regelt das Verfahren zur Bearbeitung und Entscheidung über Teilzeitanträge und gibt einen weiten Rahmen für die vielfältigen Möglichkeiten von Teilzeitarbeit bei der Stadt Bielefeld vor.

Von den Möglichkeiten der Teilzeitarbeit wird umfassend Gebrauch gemacht. Rund 36 % der Beschäftigten sind Teilzeitkräfte. Allerdings könnte die Teilzeitarbeit in bestimmten Bereichen (bei Männern, in Führungsfunktionen und in höheren Besoldungs-/Entgeltgruppen) noch intensiviert werden.

Für die Gestaltung der Arbeitszeit sind die Dienstanweisung und die Dienstvereinbarung „Arbeitszeitflexibilisierung und elektronische Zeiterfassung“ maßgeblich. In einem Bericht des Amtes für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen zur Arbeitszeitflexibilisierung vom April 2005 wurde die Frage untersucht, ob die bestehenden Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung im Sinne eines wirtschaftlichen Personaleinsatzes ausreichend genutzt werden und die existierenden Spielräume ggf. ausgeweitet werden müssen. Auf Empfehlung des Berichts wurde das Thema Arbeitszeitflexibilisierung in die bestehenden Module der Führungskräfteentwicklung aufgenommen.

3. Handlungsbedarf

Der Frauenförderplan der Stadt Bielefeld formuliert Zielvorgaben, die zur Ausweitung der Teilzeitquote in bestimmten Bereichen führen sollen. Diese Zielvorgaben sind bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten vom Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen und von den Organisationseinheiten zu berücksichtigen. Die Dienstvereinbarung „Teilzeitarbeit bei der Stadt Bielefeld“ hat sich in der Praxis bewährt; die Zielerreichung wird im Rahmen des Frauenförderplans beobachtet.

Im Hinblick auf eine Optimierung der Arbeitszeitflexibilisierung prüft der Geschäftsbereich Organisation (110.1) derzeit die Möglichkeit zur Einführung von Jahresarbeitszeitkonten.

Als weitere Maßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird aktuell im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung der Bedarf für eine Betriebskindertagesstätte festgestellt.

Mit der Teilnahme an einem vom Land NRW geförderten Projekt möchte die Stadt Bielefeld alle Beschäftigten gezielt unterstützen, die Angehörige pflegen.

4. Maßnahmenplanung

Die Ergebnisse zu Veränderungen im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung und zu den geplanten Maßnahmen für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bleiben abzuwarten. Sie bilden den Ausgangspunkt für evtl. weitere Aktivitäten im Jahr 2010.

IV. Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1	Personalbedarfsberechnung gehobener Verwaltungsdienst
Anlage 2	Personalbedarfsberechnung mittlerer Verwaltungsdienst
Anlage 3	Frauenförderplan der Stadt Bielefeld
Anlage 4	Ausbildungscontrolling
Anlage 5	Gesprächsleitfaden zum Förder- und Beratungsgespräch
Anlage 6	Fortbildungsprogramm der Stadt Bielefeld
Anlage 7	Führungsleitbild
Anlage 8	Einarbeitungskonzept mit Checkliste
Anlage 9	Konzept zur Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung
Anlage 10	Fallmanagement
Anlage 11	Dienstvereinbarung Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX
Anlage 12	Richtlinien für die systematische Leistungsbewertung nach § 18 TVöD-V
Anlage 13	Übersicht über die Regelungen bei der Stadt Bielefeld, die zu einem leistungsmotivierenden Arbeitsumfeld beitragen und besondere Leistungen honorieren.
Anlage 14	Richtlinien für die regelmäßige Beurteilung der Beamtinnen und Beamten
Anlage 15	Dienstvereinbarung Teilzeitarbeit

Hinweis:

Die Anlagen sind in der Kurzfassung des Personalentwicklungskonzepts nicht abgedruckt und können bei Bedarf gesondert angefordert werden.