

The background of the cover is a close-up photograph of a wooden puzzle. Most of the puzzle pieces are white, but one central piece is a vibrant red. The lighting creates soft shadows, highlighting the texture of the wood and the interlocking shapes of the puzzle pieces.

Bielefeld

**Bericht zum PE-Konzept
2014**

**Aktivitäten 2014
Rückblick 2013**

**Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen
– Personalentwicklung –**

Bericht zum Personalentwicklungskonzept der Stadt Bielefeld 2014

Alle Aktivitäten der Personalentwicklung (PE) der Stadt Bielefeld ergeben sich aus ihrem umfassenden PE-Konzept, das erstmalig zum 01.12.2003 aufgestellt wurde und jährlich fortgeschrieben wird. Es stellt die Richtschnur für eine zielorientierte Ausrichtung im vielschichtigen Themenspektrum der PE dar und gewährleistet die erforderliche Kontinuität und Nachhaltigkeit der Arbeit. Der vorliegende Bericht zum PE-Konzept gibt als „Managementfassung“ einen kompakten Überblick über die Zielsetzungen und aktuellen Arbeitsschwerpunkte der PE der Stadt Bielefeld in den Jahren 2013 und 2014.

PE im Spagat zwischen neuen Herausforderungen und knappen Finanzen

Die aktuellen Zielsetzungen und Arbeitsschwerpunkte stehen unter der Überschrift „PE im Spagat zwischen neuen Herausforderungen und knappen Finanzen“.

Eingeschränkte finanzielle Spielräume sind für den öffentlichen Dienst nichts Neues. Doch Begriffe wie Demografie, Diversität u. ä. waren vor einigen Jahren noch Fremdwörter. Heute dominieren sie förmlich das Alltags- bzw. Personalgeschäft und stellen die Kommunen vor neue große Herausforderungen. Langfristig ist davon auszugehen, dass mit immer weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Durchschnittsalter steigt, immer vielfältigere Aufgaben zu bewältigen sein werden. Die Verwaltung muss also aktiv werden, das geeignete Personal finden und auch in ihr Personal investieren, um sich hierauf rechtzeitig einzustellen. Aber wie ist dies möglich, da aufgrund der angespannten Haushaltslage in der Regel auch immer mehr gespart werden muss?

Allen Beteiligten ist in dieser Situation deutlich zu machen, dass der Schlüssel zu höherer Leistungsfähigkeit PE heißt und dass die Beschäftigten zukünftig eine gut aufgestellte PE nicht nur erwarten, sondern auch brauchen. Denn in der Praxis zeigt sich immer wieder, wie bedeutend eine professionelle PE ist, wenn man die Effizienz der Arbeit in der Verwaltung sichern will. Dabei geht es zum einen um kurzfristige „Erfolge“, die z. B. mit konkreten Seminarangeboten zu erzielen sind; vor allem sind aber die langfristigen Wirkungen von PE-Maßnahmen für die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu beachten.

Aktuelle Anforderungen an die PE

PE muss präsent sein, auf die Bedarfe der Beschäftigten eingehen, sie aber auch „ins Boot holen“.

Wie sich bereits in den Vorjahren gezeigt hat, nimmt die Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktuell einen bedeutenden Raum ein. Die bisher unterbreiteten Angebote stießen auf eine gute Resonanz und machen deutlich, dass der eingeschlagene Weg fortgesetzt werden muss. Der Dienstherr bzw. Arbeitgeber kann hier wichtige Impulse und Motivationsanreize setzen; es kommt letztlich aber auf die Eigeninitiative der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters an, ihre bzw. seine Gesundheit bis zum Ende der Arbeitszeit zu erhalten. Dies gilt auch für das Wissensmanagement. Hierzu muss erhaltenswertes Wissen zunächst identifiziert werden. Dann müssen die betr. Wissensträgerinnen und –träger jedoch bereit sein, dieses an die „nachrückende Generation“ weiterzugeben und müssen auch noch neues Wissen aufnehmen wollen.

PE muss die Führungskräfte stärken.

In fast allen Handlungsfeldern der PE kommt den Führungskräften eine wichtige Funktion zu, bei der sie durch geeignete Angebote unterstützt werden müssen. Sie befinden sich oft selbst in einer Situation der Mehrfachbelastung und müssen gleichzeitig für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da sein.

PE muss die Belange besonderer Personengruppen berücksichtigen und nach innen und außen wirken.

Dies gilt u. a. für die Fortsetzung der Maßnahmen zur Frauenförderung und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Z. T. werden hier konkrete Qualifizierungsangebote unterbreitet; wichtiger ist jedoch die Verankerung dieser Grundsätze in der Verwaltungskultur. Auch die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund sowie die Inklusion von schwerbehinderten Personen gehören seit langem zu den Anforderungen an eine integrativ wirkende PE. Dabei geht es sowohl um das bei der Stadt Bielefeld bereits beschäftigte Personal als auch um neu zu gewinnende Fachkräfte.

PE muss begonnene Prozesse konsequent fortsetzen und teilweise auch neue Wege einschlagen.

Im Hinblick auf eine nachhaltige PE müssen bereits eingeführte Instrumente gelegentlich „wiederbelebt“ werden (z. B. das Förder- und Beratungsgespräch), die Einführung neuer Instrumente muss zum Abschluss gebracht werden (z. B. das Führungsfeedback). Weiterhin ist hierbei auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen und anderen Verwaltungen zu setzen; es sind aber auch Netzwerke innerhalb der eigenen Verwaltung zu etablieren.

Fazit ist, dass PE den Spagat zwischen neuen Herausforderungen und knappen Finanzen schaffen kann, aber nur, wenn es nicht um Sparen um jeden Preis geht, sich PE nach wie vor strategisch ausrichten kann und sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer eigenen Verantwortung bewusst sind.

Die Arbeitsschwerpunkte der PE

In den folgenden Handlungsfeldern liegen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der PE der Stadt Bielefeld. Dargestellt sind jeweils die Aktivitäten des Jahres 2013 und die Planungen für das Jahr 2014.

Führungsfeedback mit weiteren Maßnahmen zur Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit

Das von einer Projektgruppe konzipierte Führungsfeedback, für das der Stadt Bielefeld Fördermittel des Bundes und der EU bewilligt wurden, wurde im Jahr 2013 erstmals verwaltungsweit durchgeführt. Die Befragung der Feedbackgeberinnen und -geber erfolgte soweit dies möglich war online. Nach Auswertung der Ergebnisse für die einzelne Führungskraft wurde anschließend das Feedbackgespräch in der Gruppe geführt. Die Feedbackgespräche wurden (fremd-) moderiert, wenn mehr als 50 % der Feedbackgeberinnen und -geber und/oder die Führungskraft dies wünschten. Zu diesem Zweck wurden 50 Mitarbeiter/innen zu Moderatorinnen und Moderatoren geschult.

Im Frühjahr 2014 wird die Evaluation dieses Projekts, die durch die Universität Paderborn in Kooperation mit der Universität St. Gallen erfolgt, abgeschlossen sein. Aufgrund der Ergebnisse der Evaluation ist zu entscheiden, ob und ggf. mit welchen Modifikationen das Führungsfeedback zu einem festen Bestandteil der PE der Stadt Bielefeld werden wird.

Ausgehend von den Ergebnissen des Führungsfeedbacks sind ggf. weitere Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte bzw. für bestimmte Hierarchieebenen zu konzipieren. Bereits jetzt zeichnet sich eine steigende Nachfrage nach Maßnahmen zur Prozessbegleitung ab, mit denen sehr gezielt auf die vor Ort bestehenden Bedarfe zur Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit eingegangen werden kann.

Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung

Im Rahmen der konzeptionellen Überlegungen zum Aufbau eines demografieorientierten Personalmanagements wurde entschieden, in einem ersten Schritt die Planung auf ein Pilotamt zu konzentrieren. Für die Pilotierung wurde das Amt für Verkehr ausgewählt. Ausgehend von der planbaren Personalfuktuation wird für dieses Amt die künftige Aufgabenentwicklung prognostiziert, um daraus Szenarien für organisatorische Veränderungen abzuleiten. Diese bestimmen dann den zu deckenden zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf, der in die konkreten Personalbedarfsplanungen einfließt. Weitere Themen sind der Wissenstransfer, mögliche Nachfolgeplanungen, der Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten, Strategien der Personalgewinnung, Integration etc. Die Arbeitsgruppe, der Vertreterinnen und Vertreter des Stabes des Dezernates 4, des Amtes 660, des Personalrates, des Amtes 110 und die Demografiebeauftragte angehören, wird ihre Arbeitsergebnisse im ersten Quartal 2014 vorlegen.

Personalmarketing

Im Bericht zum PE-Konzept 2013 wurden die Aktivitäten des Ausbildungsmarketings besonders herausgestellt, mit denen junge Menschen für die Verwaltung interessiert werden sollen und die auch Menschen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung umfassen (Tag der Ausbildung, Internetauftritt, Betriebserkundungen, Ausbildungsmessen, Facebookauftritt). Schülerinnen und Schüler sollen darüber hinaus künftig verstärkt durch attraktive Praktika für eine Ausbildung gewonnen werden. Positive Erfahrungen aus dem eigenen Praktikum wirken durch ihren Multiplikatoreneffekt auch bei anderen Schülerinnen und Schülern nachhaltig, weil sie das Image der Verwaltung als leistungsfähiger Ausbildungsbetrieb herausstellen. Das Personalmarketing ist aber auch für die Wiederbesetzung frei werdender Stellen in ausgewählten Fachrichtungen mit Bewerbermangel (z.B. Elektrotechnik, Arztberufe) zu intensivieren. Angestrebt wird eine starke Öffnung der Verwaltung für Studierende in technischen Berufen durch studienbegleitende Tätigkeiten (z.B. Projekte, Praktika, Bachelorarbeiten), um so gezielt das Interesse von Hochschulabsolventinnen und -absolventen für eine spätere Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken. Sämtliche Aktivitäten des Personalmarketings haben sich am Diversity Management auszurichten.

Frauenförderung

Die Aktivitäten zur stärkeren Vernetzung von Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen bei der Stadt Bielefeld werden auch im Jahr 2014 fortgeführt, um auf diese Weise einen zusätzlichen Beitrag zur Frauenförderung zu leisten. Es sind weitere Veranstaltungen im Hinblick auf die Etablierung eines Netzwerks vorgesehen. Auf der Datengrundlage 30.06.2013 ist ein Abschlussbericht zum Frauenförderplan zu fertigen und ein neuer Frauenförderplan nach den Bestimmungen des Landesgleichstellungsgesetzes aufzustellen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Sowohl bei der Betreuung von Kindern als auch bei der Pflege von Angehörigen tragen Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten wesentlich zu einer Entlastung bei. Hierzu gibt es bereits verschiedene Regelungen bei der Stadt Bielefeld. Ausgehend von einer Bedarfserhebung im Rahmen des sog. MuT-Projekts zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wird aktuell in zwei Fällen die Heimarbeit erprobt. Nach Auswertung der Pilotierung ist zu prüfen, ob dieses Instrument auch in anderen geeigneten Fällen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Einsatz kommen wird. Darüber hinaus sind im Jahr 2014 die weiteren von der Projektgruppe „Pflege und Beruf“ erarbeiteten Handlungsempfehlungen umzusetzen. Dazu gehört u. a. die Durchführung von Informationsveranstaltungen zu bestimmten pflegerelevanten Themen für die Beschäftigten der Stadt Bielefeld.

Förder- und Beratungsgespräch

Das zum 01.01.2006 bei der Stadt Bielefeld eingeführte Förder- und Beratungsgespräch ist ein regelmäßiges – in der Regel jährlich zu führendes – Gespräch zwischen Führungskraft und einzelner Mitarbeiterin/einzelnen Mitarbeiter über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken. Die Gespräche werden vertraulich geführt; der jeweiligen Amts- und Betriebsleitung ist von der/dem jeweiligen Vorgesetzten lediglich über einen Vordruck mitzuteilen, mit wem wann das Gespräch geführt wurde.

In vielen Organisationseinheiten der Stadt Bielefeld hat sich das Förder- und Beratungsgespräch als festes Instrument der individuellen PE etabliert. In anderen Organisationseinheiten werden die Gespräche dagegen gar nicht oder nicht mehr regelmäßig geführt. In Anbetracht der Bedeutung dieses Gespräches wird es in 2014 Aktivitäten geben, um das Förder- und Beratungsgespräch wieder stärker präsent zu halten (z. B. im Rahmen der Führungskräfteentwicklung, über gesonderte Informationen u. ä.). Hierbei – wie auch bei anderen Aktivitäten der PE – ist organisationspezifischen Besonderheiten (z. B. der Betriebe) Rechnung zu tragen.

Personaleinsatz

Bei den Personalauswahlverfahren sind Modifizierungen erforderlich, nachdem in mehreren Fällen Konkurrentenklagen gegen Auswahlentscheidungen eingereicht wurden und die Arbeits- und Verwaltungsgerichte in ihren Beschlüssen Hinweise zum Verfahrensablauf gegeben haben. Die Veränderungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die umfassende Berücksichtigung von dienstlichen Beurteilungen, die künftig auch anlassbezogen für tariflich Beschäftigte einzuholen sind, sowie auf die Dokumentation des Entscheidungsprozesses.

Die Integration von leistungsgewandelten Beschäftigten wird seit dem Jahr 2008 im Fallmanagement begleitet und unterstützt. Regelmäßige Fallkonferenzen sichern den engen Austausch zwischen den Bereichen Personaleinsatz, Personalverwaltung und Betriebliche Sozialberatung. Mit den im Jahr 2012 eingerichteten 25 Verfügungsstellen ist es möglich, leistungsgewandelte Beschäftigte in Sonderstellen zu führen und so wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Die positiven Ansätze sind weiterzuentwickeln. Im Ausbildungsbereich ist die von Herrn Oberbürgermeister Clausen initiierte Ausbildungsoffensive umzusetzen, die eine deutliche Steigerung der Zahl der Auszubildenden von 130 auf 180 vorsieht. Auch hierbei ist der Charta der Vielfalt Rechnung zu tragen.

Gesundheitsförderung

Ein Schwerpunkt der Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung war im Jahr 2013 die Mitarbeiterbefragung bei den rd. 750 Beschäftigten aus dem Sozial- und Erziehungsdienst. In Gesundheitszirkeln wurden die Ergebnisse der Befragung ausgewertet und Maßnahmenvorschläge entwickelt. Im nächsten Schritt ist über die Umsetzung dieser Vorschläge zu entscheiden.

Neben den Seminaren zur Gesundheitsförderung hat sich auch der jährliche Gesundheitstag als festes Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung etabliert. Darüber hinaus wird im Jahr 2014 die „Gesunde Führung“ im Fokus stehen, für die von den Führungsnachwuchskräften im Rahmen ihres Qualifizierungsprogramms Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden.

Weiterbildung

Auch im Jahr 2014 wird sich verstärkt ein Qualifizierungsbedarf in Fällen der beruflichen Neuorientierung von Beschäftigten aus gesundheitlichen Gründen ergeben. Konkrete Umsetzungswünsche sind insbesondere ein Ergebnis der Mitarbeiterbefragung im Sozial- und Erziehungsdienst. Das Konzept zum Wechsel von Erzieherinnen in den Verwaltungsdienst wird 2014 endgültig abgestimmt werden.

Das PE-Konzept der Stadt Bielefeld (Inhaltsverzeichnis)

I. Personalentwicklung als Erfolgsfaktor

II. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

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

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

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

IV. Verzeichnis weiterer Materialien

Hinweis:

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

Herausgeber:

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

verantwortlich:

Doris Schürmann
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