

# Bielefeld

Bericht zum PE-Konzept  
2016

**Aktivitäten 2016**  
**Rückblick 2015**



## Einführung

Ende 2003 wurde das erste Personalentwicklungskonzept (PE-Konzept) der Stadt Bielefeld erarbeitet, das seitdem jährlich fortgeschrieben wird. Das Konzept ist ein Rahmenkonzept und gilt als Richtschnur für alle Aktivitäten der Personalentwicklung (PE). Neben aktuellen übergreifenden Themen des Personalmanagements umfasst es aktuell 16 verschiedene Handlungsfelder, die in einem inhaltlichen Zusammenhang stehen und aufeinander abgestimmt sind.

Der vorliegende Bericht zum PE-Konzept gibt als „Managementfassung“ einen kompakten Überblick über die Arbeitsschwerpunkte der PE der Stadt Bielefeld in den Jahren 2015 und 2016.

Nach wie vor besteht für das Personalmanagement und die PE ein hoher Handlungsdruck aufgrund der Haushaltslage der Stadt Bielefeld, die sich sowohl in den verschiedenen Organisationseinheiten, für die die PE ihre Dienstleistungen erbringt, als auch auf die eigenen Leistungen der PE auswirkt. Hier müssen - orientiert an den aktuellen Anforderungen - Prioritäten gesetzt werden. Außerdem sind Nachhaltigkeit, Effektivität und Effizienz wichtige Schlagworte, an denen sich die PE-Aktivitäten auszurichten haben.

Verstärkt wird der Handlungsdruck durch die derzeitige Flüchtlingssituation, die auch die innere Verwaltung beschäftigt und verschiedene Handlungsfelder der PE tangiert. Zum einen geht es darum, in erheblichem Umfang neues Personal zu rekrutieren und in die Organisation zu integrieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen häufig Qualifizierungen für ihre Tätigkeit und sind in das Aufgabengebiet einzuarbeiten; daneben werden den Organisationseinheiten Maßnahmen der Prozessbegleitung angeboten, um konkrete Unterstützung vor Ort zu leisten.

Parallel zu diesen mehr kurzfristig orientierten, temporären Maßnahmen sind auch längerfristige Strategien erforderlich, die die zukünftige Ausrichtung der Arbeit im Fokus haben. Diese werden von den Beschäftigten gelegentlich unter dem akuten Handlungs- und Arbeitsdruck noch nicht sogleich als notwendig, sondern eher als zusätzliche Belastung angesehen; allerdings sind sie zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung in der Zukunft unerlässlich.

Dies betrifft auch die demographische Entwicklung. Langfristig ist davon auszugehen, dass mit weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Durchschnittsalter steigt, immer vielfältigere Aufgaben zu bewältigen sein werden. Auch hier gilt es, neben kurzfristig orientierten Maßnahmen (z. B. zur Gesundheitsförderung) eine abgestimmte Zukunftsstrategie zu entwickeln, die verschiedene Handlungsfelder betrifft.

Dabei muss PE nach innen und außen wirken. Sie muss in das vorhandene Personal investieren, um dessen Motivation und Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus muss sich die Stadt als attraktive Arbeitgeberin präsentieren, um das geeignete Personal - insbesondere in Mangelberufen - zu finden.

Bei all ihren Aktivitäten muss PE die Anforderungen aus dem Gender Mainstreaming und dem Diversity-Management berücksichtigen. Neben Frauenförderung und der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund gehört die Inklusion von Menschen mit Behinderungen seit langem zu den Anforderungen an eine integrativ wirkende PE.

## **Die Arbeitsschwerpunkte der PE**

In den folgenden Handlungsfeldern liegen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der PE der Stadt Bielefeld. Dargestellt sind jeweils die Aktivitäten des Jahres 2015 und die Planungen für das Jahr 2016.

### **Personalgewinnung und Haushaltskonsolidierung**

Der Zustrom von Flüchtlingen dominiert seit Mitte des vergangenen Jahres in besonderem Maße die personalwirtschaftlichen Aktivitäten. Steigende Fallzahlen führten bei den betroffenen Fachämtern zu einem kontinuierlich wachsenden Arbeitsanfall, der nur durch den Einsatz von Zusatzpersonal zu bewältigen war. So stimmte der Rat der Stadt am 17.09.2015 der befristeten Einstellung von insgesamt 45,1 Kräften für die Flüchtlingsversorgung zu. Für das Jahr 2016 ist die weitere Aufstockung der Personalkapazitäten in Planung. Bei den strategischen Entscheidungen im Personalmanagement ist zu berücksichtigen, dass aktuell alle Kommunen aufgrund der Zuwanderung von Flüchtlingen erheblichen Personalbedarf haben und qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber nur eingeschränkt auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Es ist auch sicherzustellen, dass die unverzichtbare eigene Ausbildung von Nachwuchskräften für die Verwaltungslaufbahnen fortgeführt und nicht wegen des zusätzlichen Bedarfs an Büroarbeitsplätzen zur Flüchtlingsbetreuung zurückgefahren wird.

Neben der Gewinnung von Personal für die Flüchtlingsversorgung sind parallel weiterhin die Vorgaben zu Stelleneinsparungen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung bis zum Jahr 2020 umzusetzen. Problematisch sind Maßnahmen, bei denen die Einsparung der Stelle erst nach interner Umsetzung der bisherigen Stelleninhaberinnen und -inhaber möglich ist. Zur Sicherung der Interessen der Beschäftigten hat der Personalrat mit dem Oberbürgermeister zum 01.01.2016 die „Dienstvereinbarung zur Umsetzung personalwirtschaftlicher Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen in der Stadtverwaltung Bielefeld“ geschlossen, in der auch ausdrücklich betriebsbedingte Kündigungen für den HSK-Zeitraum bis 2020 ausgeschlossen sind.

### **Demographieorientiertes Personalmanagement**

Mit dem Zuzug von Flüchtlingen haben sich auch die Rahmenbedingungen für ein demographieorientiertes Personalmanagement verändert. Statt Aufgabenreduzierungen in Folge des prognostizierten Bevölkerungsrückgangs entstehen jetzt neue Aufgaben zur Integration der zugewanderten Menschen, die künftig bei der Planung zu berücksichtigen sind. Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Beschäftigten wird in den kommenden Jahren die altersbedingte Personalfluktuation sich kontinuierlich erhöhen. Wichtige Themen für das demographieorientierte Personalmanagement sind deshalb der Ausbau der Ausbildungskapazitäten im Verwaltungsbereich, die Steigerung der Attraktivität der Stadt Bielefeld als Arbeitgeberin und die Gewinnung von Personal in den „Mangelberufen“ des technischen und des medizinischen Dienstes. Zur Deckung des künftigen Personalbedarfs sind darüber hinaus neue Konzepte zu entwickeln, wie beispielsweise die Einstellung und berufsbegleitende Qualifizierung von Fachhochschulstudentinnen und -studenten mit verwaltungsfremden Bachelorabschlüssen.

### **Wissensmanagement**

Unter Wissensmanagement ist ein integriertes strategisches Konzept zu verstehen, mit dem eine Organisation ihr relevantes Wissen ganzheitlich ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet. Es fasst verschiedene Kernprozesse zusammen, zu denen die Identifikation, die Bewertung, der Erwerb, die Entwicklung, die Verteilung sowie die Bewahrung von Wissen gehören. Das Wissensmanagement betrifft die Bereiche Mensch, Organisation und Technik, zwischen denen Wechselwirkungen bestehen und die jeweils aufeinander abzustimmen sind.

Um den gezielten Wissenstransfer bei der Stadt Bielefeld zu institutionalisieren, wird z. Zt. an einem übergreifenden Konzept gearbeitet. In diesem Konzept sollen die Zielsetzungen erläutert und wesentliche Rahmenbedingungen/Eckpunkte zur strategischen Ausrichtung des Wissensmanagements festgeschrieben werden. Anschließend sollen den Organisationseinheiten verschiedene Angebote zur Ausgestaltung des Wissenstransfers vor Ort im Sinne eines Handlungsleitfadens an die Hand gegeben werden.

### **Maßnahmen zur Prozessbegleitung und Praxisberatung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens**

Die Besonderheit von Maßnahmen zur Prozessbegleitung (z. B. zur Teamentwicklung) besteht darin, dass sie auf den konkreten Bedarf vor Ort zugeschnitten sind und zusammen mit dem/der jeweils eingesetzten Trainer/in konzipiert werden. Durch ihren hohen Praxisbezug sind diese Maßnahmen in der Regel sehr effektiv und ergänzen wirksam die im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms angebotene-

nen Seminare. Angesichts der zunehmenden Arbeitsbelastung in den Organisationseinheiten haben die Maßnahmen zur Prozessbegleitung nicht nur zahlenmäßig, sondern auch an Komplexität zugenommen. Dies gilt auch für die Praxisberatung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens, die in erster Linie durch ein Coaching erfolgt, aber auch Gegenstand des Mentoring oder der kollegialen Beratung sein kann. Eine individuelle Praxisberatung wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern spezieller Qualifizierungsprogramme angeboten, kann aber auch von allen anderen Führungskräften der Stadt Bielefeld genutzt werden.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Der aktuelle Gesundheitsbericht 2015 gibt einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten der Stadt Bielefeld im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den vergangenen zwei Jahren.

Ein Schwerpunkt der Aktivitäten des Jahres 2015 war die Einrichtung eines Gesundheitsraumes für die Beschäftigten der Stadt Bielefeld. Die Auslastung des Raumes soll durch geeignete Maßnahmen noch gesteigert werden. Neben dem Gesundheitstag für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am 17.11.15 wurde am 03.09.15 erstmals ein Gesundheitstag für alle Nachwuchskräfte mit Erfolg durchgeführt. Damit sich das Konzept nicht „abnutzt“, sind die nächsten Gesundheitstage erst für Ende 2017 vorgesehen. Gleichzeitig sollen aber begonnene Themen (Krebsprävention, Bewegungsangebote, Stressbewältigung usw.) durch Informationsveranstaltungen und Aktionstage im Jahr 2016 fortgeführt werden.

2015 wurde außerdem ein neues Verfahren zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement entwickelt, welches im Jahr 2016 das bisherige Verfahren ablösen wird. Außerdem sind die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Sozial- und Erziehungsdienst weiter umzusetzen.

### **Führungsnachwuchskräfteentwicklung**

Die AG PE hat in ihrer Sitzung am 22.10.15 entschieden, das Programm - unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Evaluation der bisherigen Durchgänge - im Jahr 2016 erneut auszuschreiben und mit maximal zwölf Personen durchzuführen. Dabei sollen möglichst vermehrt jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Fachrichtungen angesprochen und im Rahmen einer Informationsveranstaltung am 28.01.16 zu einer Bewerbung motiviert werden. Die Kick-off-Veranstaltung mit Herrn Oberbürgermeister Clausen ist für den 25.05.16 vorgesehen. Das Programm endet voraussichtlich im September 2017.

### **Förder- und Beratungsgespräch**

Im Jahr 2015 sind in der AG PE bereits Maßnahmen erörtert worden, mit deren Hilfe das Förder- und Beratungsgespräch als regelmäßiges Mitarbeitergespräch wieder stärker präsent gemacht werden kann. Anfang 2016 soll zusammen mit den Bildungsreferentinnen und -referenten der Dezernate eine Strategie zur nachhaltigen Etablierung des Mitarbeitergespräches erarbeitet werden. Dabei wird auch auf die Erfahrungen anderer Kommunen zu diesem wichtigen PE-Instrument zurückgegriffen.

### **Führungsfeedback und Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung**

Aufgrund der Evaluations- und Auswertungsergebnisse des 2013 verwaltungsweit durchgeführten Führungsfeedbacks wurden in das Fortbildungsprogramm 2015 verschiedene neue Seminarangebote für Führungskräfte aufgenommen, zu denen erstmals auch hierarchiespezifische Angebote gehörten. Insbesondere bei den teilnehmenden Führungskräften der oberen Hierarchieebenen erfuhren diese Angebote eine sehr positive Resonanz, weil sie der Auffrischung vorhandener Kenntnisse dienten, gezielt auf ähnlich gelagerte Problemlagen eingegangen werden konnte und die gemeinsame Seminararbeit zu einer Vernetzung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beitrug. Deshalb werden diese Qualifizierungsangebote 2016 fortgesetzt. Die inzwischen sechs Module umfassende Qualifizierungsreihe für neue Führungskräfte wird im Frühjahr 2016 zusammen mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern weiterentwickelt.

### **Befragung im Reinigungsdienst zu Fragen der Zusammenarbeit und Gesundheit**

Im Reinigungsbereich konnte das Führungsfeedback aufgrund der vorliegenden Führungsstrukturen nicht durchgeführt werden. Von Studierenden der FH Bielefeld (Studiengang Wirtschaftspsychologie) erfolgte hier im Rahmen einer Projektarbeit eine Befragung der Vertrauensfrauen. Zu Fragen der Zusammenarbeit und zu Gesundheitsthemen wurden teilstrukturierte Interviews geführt. Auf der Grundlage der Interviewergebnisse werden von einer AG aktuell Handlungsempfehlungen erarbeitet, die insbesondere die Bereiche Arbeitsbedingungen, Führung, Wertschätzung und Gesundheitsförderung betreffen.

## **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**

1. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz
  - 1.1 Personalplanung
  - 1.2 Personalauswahlverfahren
  - 1.3 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
  - 1.4 Personalgewinnung in Mangelberufen
2. Anforderungsprofile
3. Frauenförderung
4. Inklusion von Menschen mit Behinderung
5. Ausbildung und Praktika
6. Förder- und Beratungsgespräch
7. Qualifizierung und Prozessbegleitung
  - 7.1 Bildungsbedarfsanalyse
  - 7.2 Bedarfsorientierte Seminare und Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - 7.3 Maßnahmen der Prozessbegleitung; u.a. Moderationen
  - 7.4 Fortbildungscontrolling
8. Berufliche Weiterbildung
  - 8.1 Angestelltenlehrgänge I und II
  - 8.2 Aufstieg in den Beamtenlaufbahnen
  - 8.3 Kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung; berufliche Neuorientierung
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 von Führungsnachwuchskräften
  - 10.5 Praxisberatung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens
11. Eingliederung von Beschäftigten in den Arbeitsprozess
  - 12.1 Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
  - 12.2 Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle
  - 12.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement
12. Betriebliches Gesundheitsmanagement
13. Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung)
14. Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte
15. Führungsfeedback
16. Vereinbarkeit von Familie und Beruf; u. a. Alternierende Telearbeit

### **IV. Aktuelle übergreifende Schwerpunktthemen des Personalmanagements**

1. Personalkonzept zur Flüchtlingsversorgung
2. Personalwirtschaftliche Umsetzung des HSK
3. Personalmanagement im Hinblick auf die demographische Entwicklung

### **V. 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](http://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](mailto:doris.schuermann@bielefeld.de)  
📧 [kai.lehmkuehler@bielefeld.de](mailto:kai.lehmkuehler@bielefeld.de)  
📧 [daniela.franz@bielefeld.de](mailto:daniela.franz@bielefeld.de)