

# Bielefeld

Personalentwicklungskonzept  
7. Fortschreibung



---

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

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)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>Vorwort zur Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts der Stadt Bielefeld zum 01.01.2011 .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Jahresbericht 2010 und Ausblick 2011 .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld .....</b>	<b>12</b>
1. Aufgabe und Inhalt der Personalentwicklung.....	12
2. Ziele und Leitsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld .....	12
3. Träger der Personalentwicklung .....	13
4. Standortbestimmung für die Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld .....	13
5. Eckpunkte des Personalentwicklungskonzepts für die Stadt Bielefeld.....	14
6. Aufbau des Personalentwicklungskonzepts.....	14
<b>III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld .....</b>	<b>15</b>
1. Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung .....	16
2. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz.....	17
2.1 Personalplanung.....	18
2.2 Personalauswahlverfahren .....	19
3. Anforderungsprofile.....	20
4. Frauenförderung .....	21
5. Ausbildung.....	22
6. Förder- und Beratungsgespräch .....	23
7. Qualifizierung .....	24
7.1 Bildungsbedarfsanalyse.....	25
7.2 Bedarfsorientierte (Einzel-)Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	26
7.3 Maßnahmen der Prozessbegleitung; (u.a.) Moderationen .....	27
7.4 Kompakte Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassungsqualifizierung, Umschulungen .....	28
7.5 Fortbildungscontrolling.....	29
8. Wissensmanagement .....	30
9. Führungskräfteentwicklung .....	31
9.1 Führungsleitbild.....	32
9.2 Qualifizierung neuer Führungskräfte .....	33
9.3 Qualifizierung erfahrener Führungskräfte.....	34
9.4 Qualifizierung ambitionierter Führungskräfte.....	35
9.5 Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften.....	36

9.6 Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung.....	37
10. Integration und Eingliederung .....	38
10.1 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund .....	39
10.2 Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	40
10.3 Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung .....	41
10.4 Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle .....	42
11. Betriebliche Gesundheitsförderung.....	43
12. Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung).....	44
13. Zielvereinbarungssystem .....	45
14. Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte.....	46
15. Führungsfeedback .....	47
16. Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	48
<b>IV. Verzeichnis der Anlagen .....</b>	<b>49</b>

**Vorwort zur 7. Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts der Stadt Bielefeld zum 01.01.2011**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Die Folgen des demographischen Wandels werden in vielen Bereichen unseres Arbeitsalltags spürbar: Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt zu, für Arbeitgeber wird es schwieriger, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren und die Zahl älterer Mitarbeiter in den Betrieben steigt.

Wie die Wirtschaft ist auch die öffentliche Verwaltung von diesen demographischen Trends betroffen. Künftig bildet die Gruppe der über 55-Jährigen den wesentlichen Anteil der Belegschaften in den Rathäusern. Deshalb ist die Leistungsfähigkeit von Verwaltungen in Städten und Gemeinden in Zukunft viel stärker als bisher gekoppelt an die Motivation und Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Diese Entwicklung hat jetzt schon erhebliche Konsequenzen für unsere Personalentwicklung. Das bedeutet, wir müssen in unsere Gedanken über ein aktives demographieorientiertes Management der „Ressource Personal“ das „weniger,- älter- und bunter“- Werden unserer Mitarbeiter einbeziehen. Wir brauchen dringender als bisher flexible Arbeitsorganisationen für die „Rush-hours des Lebens“, also Zeiten für Familiengründung, Kindererziehung oder Pflege älterer Angehöriger. Wir müssen auf das steigende Durchschnittsalter unserer Mitarbeiter reagieren und zum Beispiel ein betriebliches Gesundheitsmanagement entwickeln, das auch am zunehmenden Anteil unserer älteren Mitarbeiter orientiert ist. Ebenso brauchen wir Angebote kontinuierlicher Weiterbildung, damit alle ihr Know-how regelmäßig auffrischen können – gerade in Zeiten rapiden technischen und gesellschaftlichen Wandels. Unsere Personalpolitik muss den steigenden Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund und neue Lebensformen berücksichtigen. Vielfalt – diversity – ist dabei eine Chance für das Arbeitsleben.

Notwendig ist eine strategische demographieorientierte Personalpolitik, die auch die Besonderheiten der Dezernate, Ämter und städtischen Betriebe in den Blick nimmt. Demographieorientierte Personalentwicklung bedeutet, schon heute die personalpolitischen Weichen für übermorgen zu stellen.

Dieser Aufgabe stellen wir uns in nächster Zeit, und dabei brauche ich Ihre Unterstützung. Wenn wir unsere Aufgaben auch weiterhin gut erfüllen wollen, müssen wir sowohl das Erfahrungswissen der Älteren als auch die Dynamik der Jüngeren nutzen. Für unsere Arbeit brauchen wir eine Zusammenarbeit aller Altersgruppen in einem Klima wechselseitigen Respekts und positiver Ergänzung.

Jede und jeder von Ihnen trägt zum Gelingen des Ganzen bei. Ich bitte Sie herzlich um Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichem Gruß

Ihr



Pit Clausen  
Oberbürgermeister

## I. Jahresbericht 2010 und Ausblick 2011

Im Jahr 2010 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 Konzept aufzunehmen, die perspektivisch anzugehen sind. Bei der Planung der Handlungsfelder war zu berücksichtigen, dass in den kommenden Jahren weiterhin 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. Diesen Herausforderungen hat sich die PE nach wie vor zu stellen.

Darüber hinaus gewinnt die interkommunale Zusammenarbeit, die sich auch die PE einbezieht, eine immer größere Bedeutung. Es gibt gemeinsame Aktivitäten im Feld der Interkulturellen Kompetenz (Ausbildung und fachübergreifende Fortbildung) mit den Städten Münster und Hamm und im Bereich der Fortbildung (schwerpunktmäßig fachliche Fortbildung) mit den Städten Paderborn, Detmold, Minden, Herford und Gütersloh. Im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit geht es nicht nur um einen Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Städten; vielmehr sollen durch gemeinsame Angebote und ein abgestimmtes Vorgehen Synergieeffekte geschaffen werden.

Die aktuellen Aktivitäten in den einzelnen Handlungsfeldern der PE stellen sich wie folgt dar:

Angesichts der systematischen Alterung in den Personalkörpern der Kommunen und dem sich abzeichnenden Bevölkerungsrückgang wird zunehmend ein strategisches demografiebewusstes Personalmanagement erforderlich. Langfristig ist dabei ein Kulturwandel in Richtung einer intergenerativen Verwaltungskultur anzustreben. Im Jahr 2010 wurden von der AG PE die verschiedenen Handlungsfelder identifiziert, die im Rahmen des demografieorientierten Personalmanagements zu bearbeiten sind. Auch wurden bereits Maßnahmen durchgeführt. So fand Anfang 2010 ein Führungskräfteforum für Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter statt, das sich mit der demografischen Entwicklung und ihren Anforderungen an die Führungskräfte der Stadt Bielefeld beschäftigte. Mit diesen Anforderungen setzten sich auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Durchgangs des Qualifizierungsprogramms für ambitionierte Führungskräfte in einer Führungswerkstatt auseinander. Für das Jahr 2011 ist geplant, die weiteren identifizierten Handlungsfelder des demografieorientierten Personalmanagements sukzessive umzusetzen.

***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. Der langfristige Planungsprozess für den Sozialdienst konnte im Jahr 2010 weitergeführt werden. Im Jahr 2011 wird schwerpunktmäßig die begonnene Personalentwicklungsplanung für den technischen Dienst fortgeführt werden. Hier wird das Problem frei werdender Stellen in ausgewählten Fachrichtungen mit Bewerbermangel im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Angestrebt wird insofern eine stärkere Öffnung der Verwaltung für Studierende in technischen Berufen durch studienbegleitende Tätigkeiten, um auf diese Weise gezielt das Interesse von (Fach-)Hochschulabsolventinnen und -absolventen für eine spätere Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken.

***Personalplanung, -gewinnung und -einsatz  
Personalplanung***

Neben den langfristigen Planungen werden jährlich die Personalbedarfsberechnungen für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst durchgeführt.

Bei den Personalauswahlverfahren, für die die Personalplanung die Grundlage bildet, werden Optimierungsmöglichkeiten (u.a. in Bezug auf AC-Verfahren oder in Bezug auf die Bewerbervorauswahl) fortlaufend geprüft und sukzessive umgesetzt. Zu Beginn des Jahres 2011 soll der Kontakt zur Universität Bielefeld aufgenommen werden, die für Arbeitgeber einen Wissenstransfer zwischen Lehre und Praxis im Bereich des Personalmanagements (z.B. bei Einstellungsinterviews) anbietet. Für den Beginn der nächsten Auswahlverfahren im Ausbildungsbereich (Sommer 2011) ist eine Umstellung auf Online-Bewerbungen geplant.

*Personalauswahlverfahren*

Da sich die Stadt Bielefeld seit Beginn des Jahres 2010 erneut bis auf Weiteres im sog. Nothaushalt befindet, wurde das Stellenbesetzungsverfahren an die gesetzlichen Vorgaben des § 82 GO NRW angepasst.

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 - allgemeine - Anforderungsprofile entwickelt, die für die Potenzialanalyse wie auch bereits für Auswahlentscheidungen genutzt werden. Die 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 weitere Auswahlentscheidungen nutzen zu können. Im Jahr 2011 soll die systematische Erarbeitung von Anforderungsprofilen fortgeführt werden.

**Anforderungsprofile**

Im Hinblick auf ihre stärkere Vernetzung fand im Jahr 2010 ein weiteres Treffen im Rahmen des Netzwerks für Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen bei der Stadt Bielefeld statt. Zur Vertiefung des hier behandelten Themas („Die Stimme – Meine persönliche Visitenkarte“) wird im Fortbildungsprogramm 2011 ein entsprechendes Seminar angeboten. Im Jahr 2010 wurde ein Tagesseminar zum Thema „Netze knüpfen: Frauen führen zusammen“ durchgeführt. Auch 2011 soll es weitere Veranstaltungen zur stärkeren Vernetzung von Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen geben.

**Frauenförderung**

Auf der Datengrundlage 30.06.2010 ist im Jahr 2011 ein Abschlussbericht zur zweiten Fortschreibung des Frauenförderplans zu erstellen 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. Eine dieser Zielsetzungen betrifft die Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund, die auch im Rahmen des Personal- und Organisationsberichts 2009 als Schwerpunktthema behandelt wurde. Auf der Grundlage des vorliegenden Datenmaterials ist das Ausbildungscontrolling für das Jahr 2011 fortzuschreiben. Im Hinblick auf die einzelnen Zielsetzungen ist etwaiger Handlungsbedarf aufzuzeigen, wozu insbesondere eine Intensivierung des Ausbildungsmarketings gehören wird, wohingegen eine Ausbildung über Bedarf aufgrund der aktuellen Haushaltslage nicht in Betracht kommen wird.

**Ausbildung**

Zum 01.01.2006 wurde bei der Stadt Bielefeld das Förder- und Beratungsgespräch als vertrauliches Mitarbeiterjahresgespräch eingeführt,

**Förder- und Beratungsgespräch**

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 soll im Rahmen der Erprobung des Zielvereinbarungssystems festgestellt werden, der jedoch noch eine Beratung im Verwaltungsvorstand vorausgehen wird.

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 Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen sind. Zukünftig soll auch das Führungsfeedback genutzt werden, um den Qualifizierungsbedarf von Führungskräften bzw. einen ergänzenden Bedarf an Maßnahmen zur Teamentwicklung festzustellen. 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, das bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf eine positive Resonanz stieß, wurde im Rahmen des Fortbildungsprogramms 2010 fortgeführt. Es wird – wie auch das übrige Seminarangebot – laufend evaluiert und weiterentwickelt. In Ergänzung der umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) zum 01.01.2009 wurden bzw. werden in den Fortbildungsprogrammen 2010 und 2011 in der Rubrik „Steuerung und Finanzen“ verschiedene Einzelseminare angeboten, die den noch bestehenden Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abdecken sollen.

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 wurde im Jahr 2010 ergänzt um die Moderation der Sitzungen von Arbeits- und Projektgruppen. Hierbei kann auf einen internen Pool von 10 Moderatorinnen und Moderatoren zurückgegriffen werden, die aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen kommen und die für diese Aufgabe im Jahr 2010 qualifiziert wurden. Für die übrigen Maßnah-

## **Qualifizierung**

### *Bildungsbedarfsanalyse*

### *Bedarfsorientierte (Einzel-)Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

### *Maßnahmen der Prozessbegleitung; (u.a.) Moderationen*

men der Prozessbegleitung, deren Notwendigkeit sich häufig erst im Laufe eines Jahres ergibt, ist – ausgehend von Erfahrungswerten und sich ggf. abzeichnenden Bedarfen – 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 weiterhin in Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten zu konkretisieren; neue Ansätze für Qualifizierungsmaßnahmen sollen frühzeitig aufgezeigt werden. Besonders geregelt ist die Förderung zur Teilnahme an einem nebenberuflichen Studium.

*Kompakte Maßnahmen zur Anpassungsqualifizierung, Umschulungen*

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; hierfür zuständig sind die Bildungsreferentinnen und –referenten in den Dezernaten.

*Fortbildungscontrolling*

Mit der Einführung eines Wissensmanagements ist beabsichtigt, das bei der Stadt Bielefeld vorhandene und zur Aufgabenwahrnehmung erforderliche explizite und implizite Wissen zu sichern und durch neues Wissen zu ergänzen. Der gezielte Wissenstransfer soll bei der Stadt Bielefeld als PE-Prozess institutionalisiert werden. Hierzu sind vorhandene Instrumente (z.B. das Mentoring-Konzept) zu nutzen, aber auch neue Kooperationsformen einzuführen, bei denen die direkte Kommunikation der Beteiligten im Vordergrund steht. Aktuell wird bereits der Wissenstransfer bei einer Neubesetzung von Führungsstellen praktiziert.

*Wissensmanagement*

Auch im Jahr 2010 wurde ein besonderer Fokus auf die Führungskräfteentwicklung gelegt und der in den Vorjahren implementierte zielgruppenspezifische und bedarfsorientierte Ansatz weiter verfolgt.

*Führungskräfteentwicklung*

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 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 zu befähigen. Das Qualifizierungskonzept wurde zusammen mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern entwickelt und wird seit 2005 umgesetzt. Für Anfang 2011 ist ein gemeinsamer Workshop mit den Trainerinnen und Trainern geplant, um zu prüfen, in welchen

*Qualifizierung neuer Führungskräfte*

Punkten das Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung ggf. zu überarbeiten bzw. zu ergänzen ist.

Den Schwerpunkt der Qualifizierung erfahrener Führungskräfte auf der Amts- und Betriebsleitungsebene bilden die sog. Führungskräfteforen, die seit Ende 2008 durchgeführt werden. Im Jahr 2010 fand ein Führungskräfteforum statt, das sich mit Fragen des Personalmanagements im Rahmen der demografischen Entwicklung beschäftigte. Gegenstand eines für Anfang 2011 geplanten Führungskräfteforums werden aktuelle Fragen im Zusammenhang mit den Qualifizierungsprogrammen für ambitionierte Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte sein. Es wird angestrebt, die erfahrenen Führungskräfte in die Vorbereitung der Führungskräfteforen sowie die Umsetzung weiterer Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung (z.B. Mentoring) stärker einzubeziehen.

*Qualifizierung erfahrener  
Führungskräfte*

Die erste Qualifizierungsreihe für ambitionierte Führungskräfte, die Anfang 2008 startete, wurde im Frühjahr 2010 mit zwei gemeinsamen Maßnahmen (Führungswerkstatt und Abschlussveranstaltung) zu Ende geführt. Im Rahmen der Evaluation konnte festgestellt werden, dass sich das Konzept insgesamt bewährt hat. Der in einzelnen Punkten bestehende Verbesserungsbedarf konnte z.T. bei der Planung und Durchführung des zweiten Durchgangs bereits berücksichtigt werden. Dieser startete im Frühsommer 2009 und wird im Jahr 2011 abgeschlossen werden. Im Herbst 2010 wurden mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern individuelle Gespräche zur Zwischenbilanz geführt, in denen der bisherige Verlauf und die weitere Ausrichtung der Qualifizierung nachgehalten wurden. Über den Zeitpunkt einer erneuten Ausschreibung des Qualifizierungsprogramms ist anhand der strategischen Personalbedarfsplanung für höherwertige Führungsstellen zu entscheiden.

*Qualifizierung ambitionierter  
Führungskräfte*

Angesichts der Tatsache, dass bis zum Jahr 2020 viele Führungsstellen durch altersbedingtes Ausscheiden der Stelleninhaberinnen und –inhaber 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. Das einjährige Qualifizierungsprogramm wurde im April 2010 verwaltungsweit ausgeschrieben und wurde mit 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern im September gestartet. Aufgrund der in einer Potenzialanalyse festgestellten Qualifizierungsbedarfe wurden für die Führungsnachwuchskräfte mehrere gemeinsame Seminare konzipiert, die auch die Vernetzung untereinander fördern sollen. Andere Maßnahmen sollen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen ersten Einblick in die Praxis einer Führungskraft geben und ihnen „den Blick über den Tellerrand“ ermöglichen. Nach Abschluss des Qualifizierungsprogramms im Herbst 2011 ist auch hier eine Evaluation vorzunehmen und über den Zeitpunkt und Adressatenkreis einer erneuten Ausschreibung zu entscheiden.

*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 eher auf das Coaching zur Weiterentwicklung ihrer persönlichen Kompetenz zurückgreifen, wird bei der Führungsnachwuchskräfteentwicklung ein besonderer Fokus auf das Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft (auf einer unteren Hierarchieebene) gelegt. Das Modell der kollegialen Beratung kommt bei beiden Qualifizierungsprogrammen wie auch bei der Qualifizierung neuer Führungskräfte zum Einsatz; die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen hier-

*Coaching, Mentoring und  
kollegiale Beratung*

durch in die Lage versetzt werden, bereits während der Qualifizierung 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.

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund wurde bei der 6. Fortschreibung als neues Handlungsfeld in das PE-Konzept aufgenommen. Es soll zunächst eine Bestandsaufnahme zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund erfolgen. Die Daten, die jährlich im Rahmen des Personal- und Organisationsberichts darzustellen sind, werden anschließend analysiert, um hieraus konkrete Maßnahmen herzuleiten. Neben Maßnahmen, die auf eine verstärkte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet sind, werden weitere PE-Maßnahmen zu planen sein, die insbesondere den Bereich der Qualifizierung der Führungskräfte und der Beschäftigten betreffen werden. Hierbei kooperieren die Städte Hamm, Münster und Bielefeld in einem gemeinsamen Projekt, das vom Land NRW gefördert wird.

Integrationshilfen sind darüber hinaus für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, die neu 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. Um die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Verwaltungsausbildung zu unterstützen, wurde ihnen erstmals im Rahmen des Fortbildungsprogramms 2010 eine 4-modulige Qualifizierungsreihe zum Erwerb von Grundlagenkenntnissen im Allgemeinen Verwaltungsrecht, Kommunalrecht, Kommunalen Finanzwesen und in der Organisation angeboten. Diese Qualifizierungsreihe fand eine sehr positive Resonanz, sodass sie auch im Jahr 2011 im Fortbildungsprogramm ausgeschrieben wird. Als weitere Maßnahme zur Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde diesen im Oktober 2010 eine Stadtführung angeboten.

Um ihnen den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erleichtern, werden den beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Bielefeld über einen E-Mail-Verteiler die Verwaltungsmitteilungen, das Fortbildungsprogramm, eine Übersicht über die Betriebssportangebote sowie sonstige Informationen zur Verfügung gestellt. Aktuell wird geprüft, inwieweit den Beurlaubten ein direkter Zugriff auf das städtische Intranet ermöglicht werden kann.

Durch eine enge Zusammenarbeit der PE mit dem Arbeitsbereich Personaleinsatz werden die Fortbildungsbedarfe der Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrer frühzeitig ermittelt, um notwendige Qualifizierungsmaßnahmen bereits vor Wiederaufnahme des Dienstes einzuleiten.

Das Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle, die insbesondere aus Stellenreduzierungen, Erkrankungen und Leistungsminderung resultieren, wurde im Jahr 2008 sukzessive aufgebaut und hat sich seitdem als fester Bestandteil der Personalarbeit etabliert. In regelmäßigen Fallkonferenzen findet ein einzelfallbezogener vertraulicher Austausch zwischen den Bereichen Personaleinsatz, Personalverwaltung und Betriebliche Sozialberatung statt. Als besonderes Schwerpunktthema wurde im Jahr 2010 ein neues Verfahren zur Wiedereingliederung von Beamtinnen und Beamten initiiert. Auch zukünftig soll ein Schwergewicht auf die konzeptionelle Arbeit als

## **Integration**

### *Integration von Menschen mit Migrationshintergrund*

### *Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

### *Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung*

### *Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle*

Grundlage zur Lösung besonderer personalwirtschaftlicher Fälle gelegt werden.

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. Im Jahr 2010 erarbeitete eine Projektgruppe unter Federführung des Stabes des Dezernates 1 die konkrete Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Die Projektgruppe beschäftigte sich dabei mit der Festlegung von Zielen und Aufgaben des BGM sowie mit der künftigen Struktur der Gremien. Die Ergebnisse flossen in die Dienstvereinbarung zum BGM ein, die im Oktober 2010 zwischen dem Oberbürgermeister und dem Personalrat abgeschlossen wurde. Im Jahr 2011 ist diese Dienstvereinbarung umzusetzen. Die Arbeitsgruppe BGM wird ihre Arbeit aufnehmen und als zentrales Steuerungsgremium die Aktivitäten des BGM lenken. Inhaltlich ist als besonderes Schwerpunktthema zunächst der Umgang mit Burnout vorgesehen.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Zur Umsetzung der Regelung des § 18 TVöD-V wurde im Dezember 2006 zwischen dem Oberbürgermeister und dem Personalrat eine Dienstvereinbarung abgeschlossen, die für eine Übergangszeit die Durchführung von Systematischen Leistungsbewertungen und ab einem späteren Zeitpunkt den Abschluss von Zielvereinbarungen als Grundlage für die Gewährung einer Leistungsprämie vorsieht. Die Dienstvereinbarung wurde zwischenzeitlich verlängert und wird aktuell für die tariflich Beschäftigten angewendet. An Beamtinnen und Beamte können aufgrund der rechtlichen Beschränkungen im Nothaushaltsrecht keine Leistungsprämien gezahlt werden; auch können z.Zt. keine Beförderungen vorgenommen werden.

### **Anreizsysteme (einschl. leistungsbezogene Bezahlung)**

Daneben gibt es bei der Stadt Bielefeld eine Vielzahl sog. immaterieller Leistungsanreize, die in einer Aufstellung zusammengefasst wurden. Diese Aufstellung soll im Jahr 2011 überarbeitet und in geeigneter Weise erneut veröffentlicht werden.

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. Vom Verwaltungsvorstand wird im März 2011 über die Einführung von Zielvereinbarungen bei der Stadt Bielefeld beraten. Bei einem positiven Ergebnis sind anschließend zusammen mit den Amts- und Betriebsleiterinnen und -leitern Pilotbereiche für die Erprobung des Zielvereinbarungssystems zu identifizieren.

### **Zielvereinbarungssystem**

Da die mit einer Überarbeitung der Beurteilungsrichtlinien intendierten Ziele nicht vollständig erreicht werden konnten, wurde einer Arbeitsgruppe Anfang 2009 von der Verwaltungsleitung der Auftrag erteilt, einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten, wie verwaltungsweit ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab erreicht werden kann. Darüber hinaus sollte sich die Arbeitsgruppe mit der Umsetzung der Mitte 2009 in Kraft getretenen gesetzlichen Neuregelungen zu den Probezeitbeurteilungen beschäftigen. Von der Arbeitsgruppe wurde daraufhin eine Dienstanweisung erarbeitet, der vom Verwaltungsvorstand und vom Personalrat bereits zugestimmt wurde. Aktuell werden die Arbeitshil-

### **Neues Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte**

fen überarbeitet und Maßnahmen zur Umsetzung der Dienstanzweisung konzipiert. Diese Maßnahmen sollen in der ersten Jahreshälfte 2011 durchgeführt werden.

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, denen Anfang 2010 vom Verwaltungsvorstand zugestimmt wurde. Die konkrete Ausgestaltung des Führungsfeedbacks und seine Einführung sollen von einer Projektgruppe erarbeitet bzw. begleitet werden. Die Projektgruppe kann allerdings erst eingerichtet werden, wenn vom Bundesverwaltungsamt über den Antrag auf Bewilligung von Fördermitteln entschieden worden ist. Hiermit ist Anfang 2011 zu rechnen.

### ***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 wurde in einer Mitarbeiterbefragung der Bedarf für eine Betriebskinderkrippe erhoben. Mit ihrer Teilnahme an einem vom Land NRW geförderten Projekt möchte die Stadt Bielefeld für das Thema „Pflege und Beruf“ sensibilisieren und gezielt alle Beschäftigten unterstützen, die pflegebedürftige Angehörige betreuen. Es wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die auf der Grundlage einer Bedarfserhebung konkrete Handlungsempfehlungen erarbeiten soll.

### ***Vereinbarkeit von Familie und Beruf***

Nach wie vor zeigt sich bei den verschiedenen Aktivitäten der PE, 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 „überraunt“ 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. Gelegentlich 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 war vorgesehen, das PE-Konzept als solches einer ganzheitlichen Wirkungsanalyse zu unterziehen. Diese Wirkungsanalyse soll 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. Im Jahr 2010 scheiterten diese Bemühungen allerdings an den räumlichen Kapazitäten. Jedoch ist geplant, dieses Thema im Jahr 2011 wieder aufzugreifen.

## 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, ihre 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 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.
- 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 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst.  
Sie tragen Eigenverantwortung im Hinblick auf die Befriedigung ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs.
- 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.

### 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 ist.

## **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.

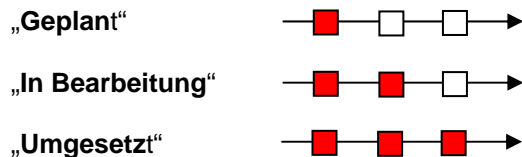
Unter IV. sind Anlagen zu einzelnen PE-Projekten zusammengestellt.

### 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.

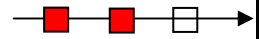
Bei jedem der nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder ist der aktuelle Bearbeitungsstand optisch dargestellt. Drei verschiedene Stadien der Bearbeitung sind zu unterscheiden:



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 und die unterschiedlichen Akteure einbindet.

## 2. Bisherige Aktivitäten

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

Darüber hinaus wurde im Jahr 2010 das Thema „Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung“ in der AG PE diskutiert. Es wurden verschiedene Handlungsfelder identifiziert und in einer Übersicht mit ihren Interdependenzen dargestellt (Anlage; s. IV.). In einigen dieser Handlungsfelder gibt es bereits verschiedene Aktivitäten, die im Hinblick auf den Demografiegedanken noch zu überarbeiten bzw. zu ergänzen sind; andere Handlungsfelder sind noch neu zu bearbeiten.

Anfang 2010 fand ein Führungskräfteforum für Amts- und Betriebsleiterinnen und –leiter der Stadt Bielefeld statt, das sich mit der demografischen Entwicklung und ihren Anforderungen an die Führungskräfte beschäftigte. Mit dieser Veranstaltung war beabsichtigt, erste Impulse für ein demografiebewusstes Personalmanagement zu setzen, einen Kulturwandel bei der Stadt Bielefeld in Richtung einer intergenerativen Verwaltungskultur einzuleiten sowie ein Bewusstsein für die besondere Rolle und Verantwortung der Führungskräfte in diesem Prozess zu schaffen.

Mit den besonderen Anforderungen an Führungskräfte aufgrund der demografischen Entwicklung setzten sich auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms für ambitionierte Führungskräfte in einer eintägigen moderierten Führungswerkstatt auseinander. Die Ergebnisse dieser Führungswerkstatt wurden im Intranet veröffentlicht.

## 3. Handlungsbedarf

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. Hierzu muss es Aktivitäten in verschiedenen Handlungsfeldern geben, die aufeinander abzustimmen sind.

## 4. Maßnahmenplanung

**Die für das Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung bereits identifizierten Handlungsfelder - insbesondere im Bereich der Personalrekrutierung und –bindung, der PE für Führungskräfte, des Wissensmanagements und des Gesundheitsmanagements - sind sukzessive umzusetzen. In die Umsetzung ist jeweils die Demografiebeauftragte einzubinden. Über Umsetzungsergebnisse und weitere Aktivitäten ist in der AG PE und ggf. im Verwaltungsvorstand zu entscheiden.**

## 2. Personalplanung, -gewinnung und -einsatz

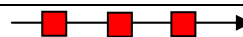
Für einen großen Arbeitgeber wie die Stadt Bielefeld ist die vorausschauende Personalplanung (2.1) ein unverzichtbarer Baustein der Personalsteuerung und -entwicklung. Unterschieden wird zwischen der mittelfristigen Personalbedarfsberechnung und der langfristigen Personalentwicklungsplanung.

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.

Der Doppelhaushalt für die Jahre 2010 und 2011 wird nicht zu einem genehmigungsfähigen Haushalt bzw. Haushaltssicherungskonzept führen. Damit werden für die Dauer der Übergangswirtschaft nach § 82 GO NRW weiterhin die erheblichen Einschränkungen bei den Stellenbesetzungsverfahren bestehen (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 im Jahr 2009 erstellt.

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 der Stellen verbunden werden.

### 3. Handlungsbedarf

Die zunächst bereits für das Jahr 2010 in Aussicht genommene Personalentwicklungsplanung für den technischen Dienst (Dipl.-Ing.) ist jetzt für das Jahr 2011 vorgesehen. Dabei wird das Problem der Wiederbesetzung frei werdender Stellen in ausgewählten Fachrichtungen mit Bewerbermangel (z.B. Elektrotechnik) im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Angestrebt wird eine stärkere Öffnung der Verwaltung für Studierende in technischen Berufen durch studienbegleitende Tätigkeiten (z.B. Projekte, Praktika, Bachelorarbeiten), um so gezielt das Interesse von (Fach-)Hochschulabsolventinnen und -absolventen für eine spätere Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken.

### 4. Maßnahmenplanung

**Die für das Jahr 2011 vorgesehenen Maßnahmen für die mittelfristige Personalbedarfsberechnung (für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst, den vermessungstechnischen Dienst und den feuerwehrtechnischen Dienst), die langfristige Personalentwicklungsplanung (für den technischen Dienst) 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

Seit Beginn des Jahres 2010 befindet sich die Stadt Bielefeld erneut bis auf Weiteres im „Nothaushalt“. Das Stellenbesetzungsverfahren wurde an die gesetzlichen Vorgaben des § 82 GO NRW angepasst.

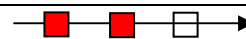
Neue Möglichkeiten zur weiteren Professionalisierung und Optimierung der Personalauswahlverfahren werden fortlaufend geprüft und sukzessive umgesetzt. Angestrebt wird derzeit eine Zusammenarbeit mit der Universität Bielefeld, die für Arbeitgeber einen Wissenstransfer zwischen Lehre und Praxis im Bereich Personalmanagement anbietet. Leider kam ein Workshop der Universität Bielefeld zum Thema „Einstellungsinterviews effektiv führen“ in 2010 wegen zu geringer Nachfrage von anderen Unternehmen nicht zustande. Zu Beginn des Jahres 2011 soll jetzt direkt der Kontakt zur Universität Bielefeld aufgenommen werden.

Bei externen Bewerbungen könnte der Erfassungsaufwand für Bewerberdaten durch die Einführung eines Online-Verfahrens im Internetportal der Stadt Bielefeld reduziert werden. Zunächst ist der Ausbildungsbereich für einen Einstieg in ein neues Verfahren vorgesehen. Möglichkeiten zur Realisierung wurden mit dem Informatikbetrieb abgestimmt. Eine Umstellung des Verfahrens ist für den Beginn der nächsten Auswahlverfahren im Sommer 2011 geplant.

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 Bewerberinnen- und Bewerbervorauswahl.

### 4. Maßnahmenplanung

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



#### 1. Zielsetzung

Ausgehend von den vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibungen werden für alle Stellen 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 für die systematische Bildungsbedarfsanalyse benötigt; sie 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 (Anlage; s. IV.). Die Anforderungsprofile bilden jetzt den Maßstab für Entscheidungen über die Zulassung von Beschäftigten zu Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sowie für die Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

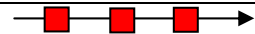
#### 3. Handlungsbedarf

Die erarbeiteten Anforderungsprofile wurden im Rahmen der Programme zur Führungskräfteentwicklung bei den Ausschreibungen, bei Auswahlgesprächen sowie bei der Erhebung des Qualifizierungsbedarfs der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingesetzt. Ausgehend von den hierbei in der Praxis gewonnenen Erkenntnissen sind die Anforderungsprofile im nächsten Schritt zu überprüfen und weiter zu optimieren.

Anschließend können sie bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen, bei der Formulierung von Stellenausschreibungen für Führungsstellen und bei Auswahlentscheidungen genutzt werden.

#### 4. Maßnahmenplanung

**Entsprechend dem aufgezeigten Handlungsbedarf wird die systematische Erarbeitung von Anforderungsprofilen im Jahr 2011 fortgeführt. Schwerpunktmäßig geht es dabei um die Weiterentwicklung der Anforderungsprofile für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte.**



### 1. Zielsetzung

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

### 2. Bisherige Aktivitäten

Der Rat der Stadt Bielefeld verabschiedete am 20.11.2008 die zweite Fortschreibung des Frauenförderplans. Dieser enthält für die Bereiche, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Zielquoten, die sich auf das Ende des Berichtszeitraums (30.06.2010) beziehen. Gleichzeitig werden 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.

Da Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Positionen auch bei der Stadt Bielefeld noch in der Minderheit sind, wurde von der Gleichstellungsstelle und der PE im Jahr 2009 ein Führungsfrauenetzwerk initiiert. Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen werden in der Regel zweimal jährlich zu Netzwerktreffen eingeladen. Zu Beginn dieser Treffen steht jeweils ein Fachvortrag einer externen Referentin zu einem frauenspezifischen Thema. Anschließend haben die Teilnehmerinnen Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und Fragen des beruflichen Alltags miteinander zu besprechen, um dadurch ihre eigene Führungsrolle zu stärken.

Anknüpfend an die Veranstaltungen des Führungsfrauennetzwerks wurde am 16.03.2010 ein Tagesseminar zum Thema „Netze knüpfen: Frauen führen zusammen“ durchgeführt. Im Fortbildungsprogramm 2011 wird für Frauen das Seminar „Die Stimme – Meine persönliche Visitenkarte“ angeboten, das ebenfalls auf einen Fachvortrag im Rahmen des Netzwerks zurückzuführen ist.

Das Seminar „Durchsetzungsstrategien und –taktiken für Frauen“ ist bereits seit mehreren Jahren fester Bestandteil des Fortbildungsprogramms.

### 3. Handlungsbedarf

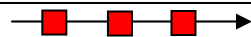
Zur zweiten Fortschreibung des Frauenförderplans ist der Abschlussbericht zu erstellen und gemeinsam mit dem neuen Frauenförderplan dem Rat der Stadt Bielefeld vorzulegen.

Die Aktivitäten 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

**Auf der Datengrundlage 30.06.2010 ist ein Abschlussbericht zur zweiten Fortschreibung des Frauenförderplans zu erstellen und ein neuer Frauenförderplan aufzustellen. Sowohl der Abschlussbericht als auch der neue Frauenförderplan sind von der AG PE, dem Verwaltungsvorstand, dem Finanz- und Personalausschuss und vom Rat der Stadt zu beschließen.**

**Im Jahr 2011 sind weitere Veranstaltungen für Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen im Hinblick auf die Etablierung eines Netzwerks 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. Im Personal- und Organisationsbericht 2009 wurde das Thema „Integration und Ausbildung“ als Schwerpunktthema behandelt und dabei erstmalig die Situation der Beschäftigung von Jugendlichen mit Zuwanderungshintergrund differenziert dargestellt.

### 3. Handlungsbedarf

Die Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund ist als gesellschaftliche Aufgabe erkannt worden und als Teilziel 5 für die Ausbildungsaktivitäten der Stadt Bielefeld zu einer wichtigen Aufgabe geworden. Zu konkreten Maßnahmen enthält das Handlungsfeld „Integration und Eingliederung“ (III. 10.) weitere Informationen. Auf der Grundlage des vorliegenden Datenmaterials ist für das Jahr 2011 eine Fortschreibung des Ausbildungscontrollings vorzunehmen und etwaiger Handlungsbedarf im Hinblick auf die Zielerreichung aufzuzeigen. Der Umsetzung des Teilziels 3 steht im Jahr 2011 das Nothaushaltsrecht entgegen, weil Kommunen im Nothaushalt grundsätzlich nur bedarfsgerecht ausbilden dürfen. Zur Erreichung des Teilziels 1 wird im Jahr 2011 das Ausbildungsmarketing intensiviert werden (Betriebserkundungen, Internetauftritt, Onlinebewerbungen).

### 4. Maßnahmenplanung

**Die aufgezeigten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele im Bereich Ausbildung – insbesondere die qualifizierte Besetzung von Ausbildungsplätzen und die Besetzung von Plätzen mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund - sind umzusetzen.**

### 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 Immobilienservicebetriebs (ISB) wurde dieses PE-Instrument 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 eines Zielvereinbarungssystems (III. 12.) jährliche Mitarbeitergespräche zu führen sind, ist in dem Konzeptentwurf zum 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 einer Erprobung des Zielvereinbarungssystems in ausgewählten Pilotbereichen festgestellt werden soll.

### 4. Maßnahmenplanung

**Die Einführung eines Zielvereinbarungssystems bei der Stadt Bielefeld wird Anfang 2011 im Verwaltungsvorstand beraten. Bei einem positiven Beratungsergebnis wird zunächst die Erprobung des Systems in Pilotbereichen, die mit den Amts- und Betriebsleitungen abzustimmen sind, erfolgen. Im Rahmen der Pilotierung wäre in den Schulungs- und Informationsveranstaltungen auf das neue Mitarbeiterjahresgespräch und seine Systematik gesondert einzugehen. Der von der Projektgruppe Zielvereinbarungssystem entwickelte Gesprächsleitfaden wäre im Rahmen der Pilotierung zu erproben.**

**Bis zur verwaltungsweiten Einführung des Zielvereinbarungssystems sind weiterhin die Förder- und Beratungsgespräche nach dem bisherigen Gesprächsleitfaden 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

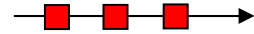
Die vorhandenen Ansätze zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs vor Ort sind auszubauen.

### 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. Darüber hinaus soll auch das Führungsfeedback (III. 14.) genutzt werden, um den Qualifizierungsbedarf von Führungskräften bzw. einen ergänzenden Bedarf an Maßnahmen zur Teamentwicklung zu ermitteln.**

**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 DV-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 wurden bzw. werden in den Fortbildungsprogrammen 2010 und 2011 in der Rubrik „Steuerung und Finanzen“ verschiedene Einzelseminare zum NKF angeboten, mit denen der noch bestehende Qualifizierungsbedarf offensichtlich abgedeckt wird. Im Bereich der Datenverarbeitung wurden im Jahr 2007 erste Vorarbeiten durchgeführt, um diese Fortbildungen bedarfsgerechter und zielgruppenspezifischer zu gestalten. Das neue DV-Fortbildungskonzept wurde im Jahr 2008 fertig gestellt und erstmals im Fortbildungsprogramm 2009 umgesetzt. Neben den klassischen Seminaren zur Vermittlung von Grundlagenwissen enthält es vermehrt Angebote (Module), 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 wurde.

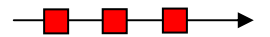
### 3. Handlungsbedarf

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 DV-Fortbildung.**



### 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. 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.

Dieser Maßnahmenkatalog wurde im Jahr 2010 noch ergänzt um die Moderation von Sitzungen von Arbeits- und Projektgruppen. Hierfür wurde ein interner Pool von 10 Moderatorinnen und Moderatoren aufgebaut, der im Bedarfsfall von den Organisationseinheiten in Anspruch genommen werden kann. Die Moderatorinnen und Moderatoren kommen aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen. Sie wurden zunächst durch einen externen Trainer auf ihre Tätigkeit vorbereitet und haben – häufig im Tandem - bereits verschiedene Moderationen durchgeführt.

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 werden.

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.

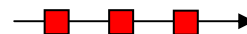
### 3. Handlungsbedarf

Auch zukünftig ist ein Angebot an Maßnahmen der Prozessbegleitung vorzuhalten, das im Hinblick auf seine Effizienz und Nachhaltigkeit sehr bedarfs- und nachfrageorientiert auszugestaltet ist. Für 2011 sind weitere Maßnahmen geplant, um den Moderatorenpool in der Verwaltung noch bekannter zu machen.

### 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.**

**Die Einsatzmöglichkeiten des Moderatorenpools sind in der Verwaltung noch bekannter zu machen.**



### 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 berufs begleitenden Besuch eines Angestellten-Lehrgangs  
Ausgangspunkt hierfür waren absehbarer Personalabbau (z.B. Schwimmmeisterinnen/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 konkreten 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 Personalfuktuation verbunden (vgl. konkrete Stelleneinsparungen im HSK 2010 - 2014). 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. Insbesondere wird es sich hierbei um Zusatzausbildungen im Hinblick auf die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten handeln, sofern ein entsprechender Personalbedarf besteht.**

### 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 noch nicht bei der Stadt Bielefeld eingeführt ist.

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 auf die fachspezifischen und fachübergreifenden Fortbildungsaktivitäten im Berichtszeitraum eingegangen. Dabei 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. Die Feedbacks der Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer werden durch die PE/Fortbildung zusammengestellt und mit der Trainerin/dem Trainer besprochen.
- 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 ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhalten sollten.

### 4. Maßnahmenplanung

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

### 1. Zielsetzung

Durch einen gezielten Wissenstransfer wird das bei der Stadt Bielefeld vorhandene und zur Aufgabewahrnehmung erforderliche Wissen gesichert und durch neues Wissen ergänzt. Langfristig wird eine Kultur der Teilung des Wissens etabliert.

### 2. Bisherige Aktivitäten

Von der AG PE wurden im Jahr 2010 die Handlungsfelder festgelegt, die für das Personalmanagement im Hinblick auf die demografische Entwicklung (III. 1.) von Bedeutung sind. Hierzu gehört u.a. das Wissensmanagement, dessen fundamentale Aufgabe darin besteht, die unterschiedlichen Beteiligten zu einer Weitergabe von relevantem Wissen zu bewegen und den Wissenstransfer als Standard in der Verwaltungskultur zu verankern. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Sicherung vorhandenen Erfahrungswissens, das sich aus explizitem und implizitem Wissen zusammensetzt. Das explizite, deklarative Wissen lässt sich in Worten und Zahlen strukturieren, standardisieren, kommunizieren und vor allem z.B. in Form von Handbüchern, Dokumentationen, Datenbanken, Texten, Formularen speichern und so als Wissensspeicher für einen Zugriff durch Dritte bereitstellen. Demgegenüber umfasst das implizite Wissen insbesondere die im Laufe des (Arbeits-)Lebens erworbenen Erfahrungen sowie kognitives Wissen. Da sich dieses Wissen in der Regel nicht abspeichern oder niederschreiben lässt, geht es oft mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren. Es müssen deshalb mit Hilfe von internen Kooperationslösungen, in denen die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten im Mittelpunkt steht, Gelegenheiten herbeigeführt werden, die auch den Transfer der impliziten Wissensbestandteile ermöglichen. Dabei stellen verschiedene Ausprägungen sog. Tandemmodelle denkbare Ansatzpunkte zur Wissensweitergabe dar. Hierzu ist insbesondere das Mentoring zu zählen, bei dem sich die/der erfahrene Mitarbeiterin/Mitarbeiter als Mentorin/Mentor mit der/dem weniger erfahrenen Mitarbeiterin/Mitarbeiter als Mentee über das im Laufe des Arbeitslebens erworbene explizite und implizite Wissen austauscht. Auf der anderen Seite können im Rahmen eines solchen Tandems auch die Funktionen wechseln, indem die/der jüngere Mitarbeiterin/Mitarbeiter ihr/sein neues (Fach-)Wissen sowie ihre/seine Veränderungskompetenz gezielt weitergibt. Hierdurch entwickelt sich letztlich die angestrebte intergenerative Verwaltungskultur. Aber auch im Rahmen von – sonstigen - Netzwerken wird in der Regel informelles Erfahrungswissen ausgetauscht und transportiert. Darüber hinaus dienen diese Netzwerke dazu, das eigene Wissen zu reflektieren bzw. zu bewerten und sich mit neuem Wissen auseinanderzusetzen. Bereits seit einiger Zeit wird bei der Stadt Bielefeld eine Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt, um den Austausch untereinander zu fördern. Eine derartige Zielsetzung wird primär mit den verschiedenen Aktivitäten zur Führungskräfteentwicklung unterstützt. Auch wird auf interkommunaler Ebene der Austausch mit Anderen gepflegt.

Der direkte Wissenstransfer wird aktuell bereits bei der Neubesetzung von Führungsstellen praktiziert. Die betreffenden Führungsstellen werden so frühzeitig ausgeschrieben, dass die/der bisherige Stelleninhaberin/Stelleninhaber ihr bzw. sein Erfahrungswissen bereits vor der Umsetzung an die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger weitergeben kann.

### 3. Handlungsbedarf

Der gezielte Wissenstransfer ist bei der Stadt Bielefeld als PE-Prozess zu institutionalisieren. Hierzu sind vorhandene Instrumente (z.B. das Mentoring-Konzept) zu nutzen, aber auch neue Instrumente einzuführen. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Wissensmanagement sensibilisiert werden, um langfristig eine intergenerative Verwaltungskultur zu etablieren.

### 4. Maßnahmenplanung

**Für das Wissensmanagement ist ein Konzept zu entwickeln, in das bestehende und neue Instrumente zu integrieren sind und das insbesondere auf den Wissenstransfer im Falle eines Personalwechsels einzugehen hat. Das Konzept ist in geeigneter Form in der Verwaltung einzuführen.**

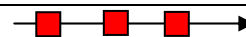
## 9. Führungskräfteentwicklung

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. 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, Mentoring und kollegiale Beratung (8.6) an Bedeutung, die stärker den Grundprinzipien der Individualisierung entsprechen und eine stärkere Eigenbeteiligung der bzw. des Einzelnen erfordern. Die v.g. Maßnahmen werden bei der Stadt Bielefeld den Teilnehmerinnen und Teilnehmern spezieller Qualifizierungsprogramme angeboten, können aber auch von den anderen Führungskräften genutzt werden.



### 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.

Durch das Führungsfeedback soll zukünftig systematisch erhoben werden, wie das Führungsleitbild aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von „ihrer“ Führungskraft gelebt wird, um hieran anknüpfend Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten und das Führungsleitbild noch nachhaltiger zu implementieren.

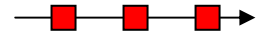
### 3. Handlungsbedarf

Die Implementierung des Führungsleitbildes ist laufend zu überprüfen, 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 (III. 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“ vermittelt.

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 bisher bewährt.

Ergänzt wird das Grundkonzept zur Führungskräftequalifizierung durch

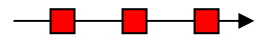
- Maßnahmen der ämter- bzw. organisationsspezifischen Führungskräfteentwicklung, die sich an den speziellen Notwendigkeiten vor Ort orientieren (III. 7.3)
- Praxisberatung i.S.v. Gruppen- oder Einzelcoaching, Mentoring oder kollegialer Beratung zur Optimierung des individuellen Führungsverhaltens (9.6)
- Seminare zu speziellen Einzelthemen, die im Fortbildungsprogramm angeboten werden: Rechte und Pflichten von Führungskräften, Vorgesetztengespräche im Rahmen der betrieblichen Suchtprävention, Möglichkeiten der Korruptionsvorbeugung, Besprechungen erfolgreich leiten, Respektvolle Konfrontation, Emotionale Intelligenz in der Führung, Motivation – Mehr als nur ein Mythos?, Die Systematische Leistungsbewertung im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten.

### 3. Handlungsbedarf

Das Grundkonzept zur Führungskräfteentwicklung ist laufend zu überprüfen und ggf. bedarfsorientiert anzupassen. Die Notwendigkeit hierzu ergibt sich sowohl aus verwaltungsübergreifenden Prozessen als auch aufgrund der Qualifizierungsbedarfe der einzelnen Führungskräfte.

### 4. Maßnahmenplanung

Im Jahr 2011 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 Betriebseiterinnen und -leiter befragt, welche konkreten Themen sie als Leitung von Organisationseinheiten interessieren 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 bereits Seminarangebote enthält. Darüber hinaus wurden verschiedene strategische 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 strategischen 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 erfolgt ein moderierter Erfahrungsaustausch, der in einer lockereren 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 dass an der grundsätzlichen Struktur der Veranstaltung festgehalten werden soll.

Ein weiteres Führungskräfteforum im Februar 2010 beschäftigte sich mit Fragen des Personalmanagements im Rahmen der demografischen Entwicklung. Auch dieses Forum erfuhr eine durchweg positive Resonanz.

Aktuelle Fragen im Zusammenhang mit den Qualifizierungsprogrammen für ambitionierte Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte, die insbesondere die Führungsebene der Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter betreffen, werden Gegenstand eines für Anfang 2011 geplanten Führungskräfteforums sein.

### 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 2011 sollen zwei Führungskräfteforen stattfinden.**

**Daneben sind die Amts- und Betriebsleiterinnen und -leiter – so weit möglich - in weitere Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung einzubinden.**

### 1. Zielsetzung

Durch ein gezieltes Qualifizierungsprogramm, das sich an den individuellen Stärken und Entwicklungspotenzialen orientiert, werden ambitionierte Führungskräfte bedarfsorientiert auf die Übernahme einer höherwertigen Führungsfunktion vorbereitet. 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. zwei 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.

Ausgehend von den Ergebnissen einer Potenzialanalyse werden im Rahmen der Qualifizierungsprogramme konkrete Entwicklungsmaßnahmen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vereinbart. Diese untergliedern sich in gemeinsame Maßnahmen für alle ambitionierten Führungskräfte und personenbezogene Einzelmaßnahmen, die sehr unterschiedlicher Natur sind. Sie reichen von der Teilnahme an einem Seminar des Fortbildungsprogramms oder anderer Bildungsträger (z.B. Studieninstitut) über ein Mentoring und Coaching, der Mitwirkung in einem Projekt der Verwaltung bis zu einem Praktikum in der Privatwirtschaft oder einer anderen Verwaltung. Die gemeinsamen Veranstaltungen sollen vor allem den Zusammenhalt in der Gruppe festigen und den Netzwerkgedanken fördern. U.a. wird den ambitionierten Führungskräften ein Seminar zur kollegialen Beratung angeboten, um sie in die Lage zu versetzen, dieses Instrument bereits während des Qualifizierungsprogramms für sich zu nutzen.

Am 28.04.10 fand für die 11 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Durchgangs des Qualifizierungsprogramms die offizielle Abschlussveranstaltung mit Herrn Oberbürgermeister Clausen statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung erhielten die Führungskräfte ihre Teilnahmebescheinigungen. Außerdem präsentierten sie die Ergebnisse einer Führungswerkstatt zum Thema „Führen in Zukunft – Was sind die Anforderungen an Führungskräfte bei der Stadt Bielefeld in den nächsten 10 Jahren?“, die in die perspektivische Ausrichtung der PE für Führungskräfte einfließen werden.

Zur Evaluation des ersten Durchgangs des Qualifizierungsprogramms wurden mit den Führungskräften individuelle Auswertungsgespräche geführt, die deutlich machten, dass jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer aus der Qualifizierung einen individuellen Nutzen ziehen konnte. Hierzu hat offensichtlich die sehr bedarfsorientierte Ausrichtung des Qualifizierungsprogramms beigetragen. Auch für die PE und die Stadt Bielefeld insgesamt wurde im Rahmen einer Gesamtevaluation festgestellt, dass sich das Konzept bewährt hat. Der in einzelnen Punkten noch bestehende Verbesserungsbedarf konnte z.T. bei der Planung und Durchführung des zweiten Durchgangs bereits berücksichtigt werden.

Mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der zweiten Qualifizierungsreihe wurden im Herbst 2010 individuelle Gespräche zur Zwischenbilanz geführt, in denen der bisherige Verlauf der Qualifizierung nachgehalten und die weitere Ausrichtung der Fortbildung abgestimmt wurde.

### 3. Handlungsbedarf

Die zweite Qualifizierungsreihe für ambitionierte Führungskräfte wird im Jahr 2011 abgeschlossen werden.

Es ist grundsätzlich zu prüfen, ob die Einbindung der Vorgesetzten in das Qualifizierungsprogramm anders ausgestaltet werden soll.

Über den Zeitpunkt einer erneuten Ausschreibung des Qualifizierungsprogramms für ambitionierte Führungskräfte ist anhand der strategischen Personalbedarfsplanung für höherwertige Führungsstellen zu entscheiden.

### 4. Maßnahmenplanung

**Die Maßnahmen zum Abschluss der zweiten Qualifizierungsreihe für ambitionierte Führungskräfte sind Anfang 2011 zu planen. Nach Abschluss des Qualifizierungsprogramms ist über dessen Ergebnisse in der AG PE zu berichten. Von der AG PE ist auch über den Zeitpunkt einer erneuten Ausschreibung zu entscheiden.**

**Die Frage der Einbindung der Vorgesetzten wird Anfang 2011 in einem moderierten Führungskräfteforum diskutiert.**



### 1. Zielsetzung

Die Stadt Bielefeld bereitet einen Kreis von Führungsnachwuchskräften auf die erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion mit einem speziellen Qualifizierungsprogramm gezielt vor, um den personellen Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf Führungsstellen rechtzeitig begegnen zu können. Mit der Teilnahme an dem Qualifizierungsprogramm ist jedoch kein Anspruch auf Zuerkennung einer Führungsfunktion verbunden.

### 2. Bisherige Aktivitäten

Das auf ein Jahr angelegte Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte wurde im April 2010 zum ersten Mal ausgeschrieben. Die Ausschreibung richtete sich an Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter der Besoldungsgruppen A 10 und A 11 BBesG bzw. der Entgeltgruppen 9 und 10 TVöD-V mit mindestens erheblich über den Anforderungen liegenden Leistungen (Stufe 6 der Gesamtbeurteilung), die perspektivisch die Übernahme einer Führungsfunktion bei der Stadt Bielefeld anstreben. Auf die verwaltungsweite Ausschreibung gingen insgesamt 36 Bewerbungen ein. 29 Bewerberinnen und Bewerber erfüllten die formalen Teilnahmevoraussetzungen. Diese Personen nahmen an einem Assessmentcenter mit externer Beratung teil, das sowohl der Auswahl als auch der Potenzialanalyse von 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern diente. Für diese 20 Personen wurden Kurzgutachten erstellt, die die Grundlage für die individuellen Qualifizierungsvereinbarungen bildeten. Mit den Bewerberinnen und Bewerbern, die nicht am Qualifizierungsprogramm teilnehmen konnten, wurden ebenfalls ausführliche Rückmeldegespräche geführt.

Aufgrund der festgestellten Qualifizierungsbedarfe wurden für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms mehrere gemeinsame Seminare konzipiert, die gleichzeitig die Vernetzung untereinander fördern sollen. Daneben werden die Führungsnachwuchskräfte an einzelnen Seminaren des Fortbildungsprogramms teilnehmen.

Ein Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft und die Mitarbeit in einer Projektgruppe sollen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Qualifizierungsprogramms einen ersten Einblick in die Praxis einer Führungskraft geben und ihnen „den Blick über den Tellerrand“ ermöglichen.

Am 03.09.2010 wurde von Herrn Oberbürgermeister Clausen im Rahmen einer „Kick-off-Veranstaltung“ der offizielle Startschuss für die Führungsnachwuchskräfteentwicklung gegeben. Die ersten gemeinsamen Seminare zu den Themen „Die ersten 100 Tage von Führung“ und „Führungskommunikation“ fanden im Oktober und November 2010 statt.

Neben diesem Qualifizierungsprogramm wird interessierten Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern seit 2008 im Fortbildungsprogramm ein Seminar mit dem Titel „Führung – Eine Aufgabe für mich?“ angeboten. In diesem eintägigen 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.

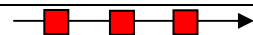
### 3. Handlungsbedarf

Das im Jahr 2010 gestartete Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte ist im Jahr 2011 fortzuführen und zum Abschluss zu bringen. Eine erneute Ausschreibung muss sich auch an Beschäftigte mit höheren Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen (z.B. im technischen Dienst) richten, die im aktuellen Programm aufgrund der Bewerbungsvoraussetzungen nicht berücksichtigt werden konnten. Über den Zeitpunkt einer erneuten Ausschreibung des Qualifizierungsprogramms ist noch zu entscheiden.

Auch an dem Seminar „Führung – Eine Aufgabe für mich?“ ist 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

**Die weiteren gemeinsamen Veranstaltungen im laufenden Qualifizierungsprogramm (Kick-off-Veranstaltung für das Mentoring am 20.01.2011 und weitere gemeinsame Seminare) sind durchzuführen. Für Februar/März 2011 sind individuelle Gespräche zur Zwischenbilanz vorgesehen; die Abschlussgespräche und die Abschlussveranstaltung sollen im Oktober 2011 stattfinden. Anschließend ist die Evaluation vorzunehmen und über den Zeitpunkt einer erneuten Ausschreibung des Qualifizierungsprogramms zu entscheiden.**



### 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 hat sich herausgestellt, dass es gut im Rahmen des Qualifizierungsprogramms für ambitionierte Führungskräfte eingesetzt werden kann, weil es dem diesem zugrunde liegenden individuell-bedarfsorientierten Ansatz folgt. Aktuell wird in Zusammenarbeit mit dem Informatikbetrieb (IBB) und dem Datenschutzbeauftragten geprüft, ob ggf. auch ein Coaching unter Nutzung der neuen Medien durchgeführt werden kann.

**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 spielt aktuell in der Führungsnachwuchskräfteentwicklung eine wesentliche Rolle.

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 eintägiges 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 Führungskräfteentwicklung zu implementieren.

### 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 und den ambitionierten Führungskräften im Rahmen ihres speziellen Qualifizierungsprogramms als personenbezogene Entwicklungsmaßnahme angeboten. Ggf. kann es zukünftig auch unter Nutzung der neuen Medien durchgeführt werden.**

## 10. Integration und Eingliederung

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

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund (10.1) 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. Neue Impulse und Aktivitäten werden sich aus dem vom Rat der Stadt am Bielefeld am 23.09.2010 einstimmig beschlossenen Integrationskonzept ergeben.

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 (10.2), sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach einer längeren Beurlaubungsphase ihren Dienst bei der Stadt Bielefeld wieder aufnehmen (10.3).

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 (10.4) 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, wurden bei Neueinstellungen entsprechende Daten auch nicht erfragt. Aus diesem Grund war die Ermittlung des Anteils der Beschäftigten der Stadt Bielefeld mit Migrationshintergrund bisher 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, sind künftig die dafür erforderlichen Daten zu erheben. Dabei wird weiterhin 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. Die statistischen Daten werden analysiert und es werden daraus konkrete Maßnahmen entwickelt, mit denen die o.g. Zielsetzung erreicht werden kann.

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. Um dies zu erreichen, kooperieren die Städte Hamm, Münster und Bielefeld in einem gemeinsamen Projekt, das vom Land NRW gefördert wird.

### 4. Maßnahmenplanung

**Ausgehend von dem Ergebnis der Bestandsaufnahme zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund sind auf der Grundlage des Integrationskonzepts für Bielefeld sowie der gemeinsamen Projektarbeit mit den Städten Hamm und Münster konkrete Maßnahmen zu initiieren. Diese betreffen die Bereiche Ausbildung und Fortbildung.**



### 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 Vorgesetztenenebene wurde der Erfolg dieser Maßnahme nachgehalten. Die Evaluation wurde im Jahr 2009 abgeschlossen.

Um die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne klassische Verwaltungsausbildung (nach dem Quereinstieg) zu unterstützen, wurde im Rahmen des Fortbildungsprogramms 2010 erstmals eine Seminarreihe zum Erwerb eines fundierten Grundwissens zum Funktionieren der Verwaltung angeboten. An den vier Modulen zu den Themen Allgemeines Verwaltungsrecht, Kommunalrecht, Kommunales Finanzwesen und Organisation, die auch einzeln gebucht werden können, haben in 2010 128 Beschäftigte teilgenommen. Die Rückmeldungen zu den von internen Trainerinnen und Trainern durchgeführten Seminaren waren überwiegend sehr positiv. Aufgrund der großen Nachfrage wurde die neue Seminarreihe auch in das Fortbildungsprogramm 2011 aufgenommen.

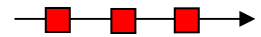
Als eine weitere Maßnahme zur Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde diesen im Oktober 2010 eine Stadtführung angeboten. Acht Personen nutzten die Gelegenheit, die Bielefelder Innenstadt genauer kennen zu lernen und dabei gleichzeitig persönliche Kontakte zu knüpfen.

### 3. Handlungsbedarf

Langfristig sind das Einarbeitungskonzept und die Checkliste zur Einarbeitung zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten.

### 4. Maßnahmenplanung

**Die Maßnahmen zur besseren Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere die Seminare für Verwaltungsquereinsteigerinnen und –quereinsteiger, sind in 2011 fortzuführen.**



### 1. Zielsetzung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nach einer längeren 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 und Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt (Anlage; s. IV.).

Über einen E-Mail-Verteiler können inzwischen alle interessierten Beurlaubten regelmäßig die Verwaltungsmitteilungen mit allen wichtigen Informationen über die Stadt Bielefeld, das Fortbildungsprogramm, die Betriebssportangebote usw. erhalten. Dieses Angebot nimmt ca. ein Drittel der rund 300 beurlaubten Kolleginnen und Kollegen in Anspruch.

Durch einen direkten Zugang der Beurlaubten zum städtischen Intranet könnte der Informationsfluss allerdings verbessert und es könnte auf den Versand der Infopost zukünftig verzichtet werden. Die notwendigen technischen Voraussetzungen werden nach Einschätzung des Informatikbetriebs (IBB) Ende 2010 vorliegen, wobei jedoch weitere Restriktionen eine schnelle Lösung nicht möglich machen werden. Anfang 2011 wird der IBB über die weitere Vorgehensweise und die zeitliche Planung informieren.

Bei langfristig Beurlaubten gab es in der Vergangenheit teilweise erhebliche Probleme bei der Wiederaufnahme des Dienstes, 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.

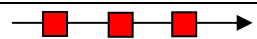
### 3. Handlungsbedarf

Es ist sicherzustellen, dass sich die beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf möglichst einfache Weise mit Informationen über die Stadt Bielefeld versorgen können. Ihr Qualifizierungsbedarf ist zeitnah zur Wiederaufnahme ihrer Beschäftigung zu ermitteln.

### 4. Maßnahmenplanung

**Es ist anzustreben, dass die beurlaubten Beschäftigten einen Zugriff auf das Intranet der Stadt Bielefeld erhalten.**

**Durch eine engere Zusammenarbeit zwischen der PE und dem Arbeitsbereich Personaleinsatz sind die Fortbildungsbedarfe von Beurlaubungsrückkehrerinnen und -rückkehrern frühzeitig zu ermitteln und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen bereits vor der Wiederaufnahme des Dienstes einzuleiten.**



### 1. Zielsetzung

Der Umgang mit besonderen personalwirtschaftlichen Fällen, die insbesondere aus Stellenreduzierungen, Erkrankungen und Leistungsminderung 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 „Rechte und Pflichten von Führungskräften“ 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.

Als besonderes Schwerpunktthema wurde im Jahr 2010 ein neues Verfahren zur Wiedereingliederung von Beamtinnen und Beamten im Rahmen des Fallmanagements initiiert.

### 3. Handlungsbedarf

Über die einzelfallbezogene Arbeit hinaus sind auch künftig im Rahmen des Fallmanagements weitere 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 weiter 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 fördern<sup>1</sup>. 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, der 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. Nach der Besetzung dieser Stelle waren im nächsten Schritt die konzeptionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Neuausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu schaffen. Eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Stabes des Dezernates 1 hat im Jahr 2010 an der konkreten Ausgestaltung des BGM gearbeitet. Neben der Festlegung von Zielen und Aufgaben des BGM hat sich die Arbeitsgruppe auch mit der künftigen Struktur der Gremien auseinandergesetzt. Die Ergebnisse sind in die Dienstvereinbarung zum BGM eingeflossen, die am 25.10.2010 zwischen dem Oberbürgermeister und dem Personalrat abgeschlossen wurde.

### 3. Handlungsbedarf

Im Jahr 2011 ist die Dienstvereinbarung zum BGM umzusetzen. Die Arbeitsgruppe BGM wird ihre Arbeit aufnehmen und als zentrales Steuerungsgremium die Aktivitäten des BGM lenken.

Als besonderes Schwerpunktthema ist der Umgang mit Burnout vorgesehen. Hierzu sollen Seminare für Führungskräfte sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzipiert und angeboten werden.

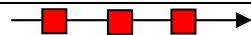
Neu gebildet wurde die tarifvertraglich vorgesehene Betriebliche Kommission zum Gesundheitsschutz im Sozial- und Erziehungsdienst, die jetzt ihre Arbeit aufnehmen wird.

### 4. Maßnahmenplanung

**Die weitere Neuausrichtung der Gesundheitsförderung bei der Stadt Bielefeld ist im Jahr 2011 auf der Grundlage der neuen Dienstvereinbarung zum BGM umzusetzen.**

---

<sup>1</sup> 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 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD-V) wurde die leistungsorientierte Bezahlung für tariflich Beschäftigte ab dem 01.01.2007 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 den Abschluss von Zielvereinbarungen (III. 12.) als Grundlage für die Gewährung einer Leistungsprämie vorsieht. Die Dienstvereinbarung wurde zwischenzeitlich verlängert und wird aktuell für die tariflich Beschäftigten noch angewendet. Dies gilt auch für die Zahlung von Leistungsentgelten an diesen Personenkreis im Jahr 2011.

An Beamtinnen und Beamte können aufgrund der rechtlichen Beschränkungen im Nothaushaltsrecht derzeit keine Leistungsprämien gezahlt werden, da es sich hierbei um freiwillige Leistungen handelt. Auch können z.Zt. keine Beförderungen von Beamtinnen und Beamten vorgenommen 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 der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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.), die innerhalb der Verwaltung aber offensichtlich nicht überall präsent ist.

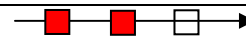
### 3. Handlungsbedarf

Die Weiterzahlung von Leistungsentgelten an tariflich Beschäftigte für das Jahr 2012 ist in 2011 rechtzeitig vorzubereiten.

Die Aufstellung über die bei der Stadt Bielefeld vorhandenen immateriellen Leistungsanreize ist auf ihre Aktualität hin zu überprüfen und noch einmal in der Verwaltung bekannt zu machen.

### 4. Maßnahmenplanung

**Für die Weiterzahlung von Leistungsentgelten an tariflich Beschäftigte im Jahr 2012 sind in 2011 rechtzeitig die Rechtsgrundlagen zu schaffen (ggf. erneute Verlängerung der Dienstvereinbarung). Die Aufstellung über die vorhandenen immateriellen Leistungsanreize ist zu überarbeiten und anschließend in geeigneter Weise erneut zu veröffentlichen.**



### 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.

### 3. Handlungsbedarf

Vom Verwaltungsvorstand wird im Frühjahr 2011 in einer Klausurtagung über die Einführung von Zielvereinbarungen bei der Stadt Bielefeld beraten. Bei einem positiven Ergebnis wird anschließend eine Diskussion mit den Amts- und Betriebsleiterinnen und -leitern stattfinden, mit dem Ziel, Pilotbereiche für die Erprobung des Zielvereinbarungssystems zu identifizieren.

### 4. Maßnahmenplanung

**Wenn die Einführung von Zielvereinbarungen bei der Stadt Bielefeld vom Verwaltungsvorstand befürwortet worden ist und mit den Amts- und Betriebsleiterinnen und -leitern Pilotbereiche identifiziert worden sind, ist das Zielvereinbarungssystem zunächst in diesen Bereichen zu erproben, bevor es in der Gesamtverwaltung eingeführt wird.**



### 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

Mit dem zum 01.01.2004 in Kraft getretenen Beurteilungssystem für Beamtinnen und Beamte, das im Hinblick auf die zum 31.10.2008 anstehenden Regelbeurteilungen nochmals überarbeitet wurde, konnten verwaltungsweit letztlich nicht die intendierten Zielsetzungen erreicht werden.

Einer Arbeitsgruppe „Beurteilungen“ wurde deshalb Anfang 2009 von der Verwaltungsleitung der Arbeitsauftrag erteilt, einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten, wie verwaltungsweit ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab erreicht werden kann. Der Arbeitsauftrag umfasste alle Lösungsmöglichkeiten, insbesondere auch eine Modifizierung der aktuell noch geltenden Beurteilungsrichtlinien. Darüber hinaus sollte sich die Arbeitsgruppe mit der Umsetzung der Neuregelungen des § 14 LBG NRW und des § 7 Laufbahnverordnung (LVO) zu den Probezeitbeurteilungen beschäftigen. Nach diesen Regelungen, die Mitte 2009 in Kraft getreten sind, sollen Beamtinnen und Beamte in der 3jährigen Probezeit mindestens zweimal anhand eines strengen Maßstabs hinsichtlich ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung beurteilt werden. Aufgrund des Sachzusammenhangs mit den Regelbeurteilungen war von der Arbeitsgruppe zu prüfen, ob die Probezeitbeurteilungen in das Beurteilungssystem eingebunden werden sollten oder ob eher ein eigenständiges Verfahren zu entwickeln sei.

Von der Arbeitsgruppe wurde ein Entwurf zur Änderung der Beurteilungsrichtlinien erarbeitet, dem vom Verwaltungsvorstand zugestimmt wurde. Die Dienstanweisung umfasst zwei Teile; Teil 1 betrifft das Regelbeurteilungsverfahren und Teil 2 die Probezeitbeurteilungen (Anlage; s. IV.).

Aktuell werden von der Arbeitsgruppe die Arbeitshilfen überarbeitet. Außerdem wird ein Umsetzungsvorschlag vorbereitet, der insbesondere Aussagen zu Schulungs- und Informationsveranstaltungen sowie zum konkreten Zeitplan trifft.

### 3. Handlungsbedarf

Nachdem die Dienstanweisung – einschließlich Umsetzungsvorschlag – vom Oberbürgermeister unterschrieben worden ist, sind die geänderten Beurteilungsrichtlinien verwaltungsweit einzuführen.

### 4. Maßnahmenplanung

**Die Maßnahmen zur Umsetzung der neuen Dienstanweisung über die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten sind in der ersten Jahreshälfte 2011 durchzuführen.**

### 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 soll 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 ankommt. 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, denen auch vom Verwaltungsvorstand zugestimmt wurde, den Rahmen bilden.

Die Projektgruppe kann allerdings erst eingerichtet werden, wenn vom Bundesverwaltungsamt über den Antrag auf Bewilligung von Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entschieden worden ist. Dieser Antrag wurde – nach einer Überarbeitung der zuvor bei der Initiative „weiter bilden“ eingereichten Interessenbekundung – im Herbst 2010 von der Stadt Bielefeld eingereicht.

### 3. Handlungsbedarf

Nach der Entscheidung über den beim Bundesverwaltungsamt eingereichten Förderantrag 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

**Anfang 2011 ist vom Oberbürgermeister 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.

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

Mit der Teilnahme an einem vom Land NRW geförderten Projekt der REGE möchte die Stadt Bielefeld alle Beschäftigten unterstützen, die Angehörige pflegen. Das Projekt zielt darauf ab, sowohl konkrete Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu realisieren als auch für die Belange der Beschäftigten, die Pflege und Beruf vereinbaren, zu sensibilisieren, eine familienfreundliche Unternehmenskultur weiter zu fördern und diese um das Thema „Vereinbarung von Pflege und Beruf“ zu erweitern. 2010 wurde bei der Stadt Bielefeld eine Projektgruppe mit einem entsprechenden Auftrag eingerichtet.

## 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.

## 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 2011.**

#### IV. Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1	Handlungsfelder des Personalmanagements im Hinblick auf die demografische Entwicklung
Anlage 2	Personalbedarfsberechnung gehobener Verwaltungsdienst
Anlage 3	Personalbedarfsberechnung mittlerer Verwaltungsdienst
Anlage 4	Anforderungsprofile für Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte
Anlage 5	Frauenförderplan der Stadt Bielefeld
Anlage 6	Ausbildungscontrolling
Anlage 7	Gesprächsleitfaden zum Förder- und Beratungsgespräch
Anlage 8	Fortbildungsprogramm der Stadt Bielefeld
Anlage 9	Führungsleitbild
Anlage 10	Einarbeitungskonzept mit Checkliste
Anlage 11	Konzept zur Wiederaufnahme des Dienstes nach Beurlaubung
Anlage 12	Fallmanagement
Anlage 13	Dienstvereinbarung Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX
Anlage 14	Richtlinien für die systematische Leistungsbewertung nach § 18 TVöD-V
Anlage 15	Übersicht über die Regelungen bei der Stadt Bielefeld, die zu einem leistungsmotivierenden Arbeitsumfeld beitragen und besondere Leistungen honorieren.
Anlage 16	Dienstanweisung über die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten
Anlage 17	Dienstvereinbarung Teilzeitarbeit

#### Hinweis:

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