



Stadt Bielefeld

Bericht zur Personalentwicklung 2019

 www.bielefeld.de

Aktivitäten 2019
Rückblick 2018



Vorwort

Wir leben gewissermaßen im 3D-Zeitalter. **D**iversität, **D**emographie und **D**igitalisierung prägen unseren Alltag und auch unsere Kultur des Umgangs miteinander.

Angesichts der damit verbundenen Herausforderungen ist Mut gefragt, sich auf Neues einzulassen.

Dieser Appell richtet sich an alle Beschäftigten der Stadt Bielefeld. Ihre Aufgaben verändern sich und es werden neue Kompetenzfelder aufgetan. Diese betreffen nicht nur die Fach- und Medienkompetenz, sondern auch die Sozialkompetenz. Letztlich geht es nicht mehr so sehr um Verwalten, sondern um Gestalten.

Die Personalentwicklung muss die Rahmenbedingungen für die Kulturveränderungen schaffen, wobei es keine allgemeingültigen Rezepte gibt. Immer muss aber der Mensch im Mittelpunkt bleiben.

Für die Personalentwicklung geht es darum, einer steigenden Veränderungsdynamik zu folgen, veränderte Wege zur Rekrutierung des Personals zu gehen, in einem „bunter“ werdenden Personalkörper den einzelnen Beschäftigtengruppen die für sie geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, neue Qualifizierungsformate zu erproben, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorzuhalten und die Kolleginnen und Kollegen zu einem Wissenstransfer im Sinne eines Lernens voneinander zu motivieren. Im Hinblick auf die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen müssen auch Arbeitszeit, Arbeitsplatz und Arbeitsort flexibel gestaltet werden können.

Bei aller Technisierung bleibt die direkte Kommunikation „von Mensch zu Mensch“ unerlässlich, sei es bei der Weitergabe von Erfahrungswissen oder bei Gesprächen mit der Führungskraft, zum Beispiel im Jahresgespräch. Überhaupt müssen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Wandel vorzubereiten und sie anschließend auch zu begleiten.

Nutzen Sie die Chance, die neuen Anforderungen mitzugestalten und aktiv zu unterstützen!



Rainer Kaschel
Beigeordneter

Die Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung

In den folgenden Handlungsfeldern liegen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung (PE) der Stadt Bielefeld. Dargestellt sind jeweils die Aktivitäten des Jahres 2018 und die Planungen für das Jahr 2019.

Personalplanung, -gewinnung und -einsatz

Der demographische Wandel erreicht wie erwartet auch die Stadt Bielefeld als Arbeitgeberin und wirkt sich auf die personalwirtschaftlichen Aktivitäten aus. Es gilt, die möglichen Handlungsoptionen zu nutzen und offensiv mit den Veränderungen umzugehen. Hierfür werden im Februar 2019 dem Verwaltungsvorstand die aktuellen Daten zur altersbedingten Fluktuation für die kommenden 10 Jahre vorgestellt und der daraus resultierende vielfältige Handlungsbedarf für die Verwaltung aufgezeigt. Dieser umfasst insbesondere den Wissenstransfer, die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte, die Personalgewinnung in Mangelberufen sowie Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung.

Mit der altersbedingten Fluktuation von Führungskräften setzt sich der Verwaltungsvorstand bereits seit mehreren Jahren intensiv auseinander. Dieser strategisch ausgerichtete Prozess wird kontinuierlich fortgesetzt. Für die anstehenden Stellenbesetzungen ist es so möglich, frühzeitig die erforderlichen Personalentscheidungen anzustoßen.

Für das seit dem Jahr 2011 erfolgreich eingesetzte Online-Bewerbungsverfahren steht im ersten Halbjahr 2019 ein Releasewechsel an, der auch verbesserte Funktionalitäten bieten wird. Damit verbunden ist der Aufbau eines eigenen Karriereportals mit neuen Möglichkeiten zur Werbung für die Stadt Bielefeld als attraktive Arbeitgeberin.

Die Ausweitung des Stellenplans, zahlreiche Wiederbesetzungen von Stellen aufgrund der demographischen Entwicklung und die deutliche Belebung des Stellenmarkts im öffentlichen Dienst machen sich auch bei der Personalgewinnung bemerkbar. So wurden im Jahr 2018 mit insgesamt mehr als 350 Stellenausschreibungen und rund 5.700 externen Bewerbungen neue Höchstzahlen erreicht. Alle aktuellen personalwirtschaftlichen Kennzahlen werden im Personal- und Organisationsbericht 2019 dargestellt, der im ersten Quartal erscheinen wird. Herausforderungen bei der Nachbesetzung von Stellen bestehen weiterhin im ärztlichen Dienst (Psychiatrie, betriebsärztlicher Dienst) und bei herausgehobenen Leitungsstellen des technischen Dienstes.

Bei externen Stellenbesetzungsverfahren in Mangelberufen sind deshalb neue Wege zu beschreiten, wie beispielsweise die Direktansprache von Bewerberinnen und Bewerbern in den führenden Karriereportalen.

Die Einstellung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern mit verwaltungsnahen Ausbildungen und Studienabschlüssen hat sich bewährt und wird fortgesetzt. In der Diskussion befindet sich derzeit die Lockerung der Ausbildungs- und Prüfungspflicht. Es zeichnet sich ab, dass zukünftig Vorkenntnisse berücksichtigt werden können und eine verkürzte modulare Zusatzqualifizierung den Erwerb der Befähigung für Verwaltungstätigkeiten in den Laufbahngruppen 1 und 2 erleichtern wird.

Ausbildung und Praktika

Die Verbesserungen beim Angebot an Praktikumsplätzen für den Verwaltungsdienst waren sehr erfolgreich. Die neuen Formate mit Kurzzeitpraktika von 3 Tagen Dauer zu Beginn der Sommer- und Herbstferien wurden gut nachgefragt und haben dazu geführt, dass sich die Schülerinnen

und Schüler anschließend für Ausbildungsplätze beworben haben. An der qualitativen Verbesserung der Praktika wird auch im Jahr 2019 weiter gearbeitet.

Nach wie vor betrifft das Thema „Ausbildung“ alle Organisationseinheiten der Stadt Bielefeld und stellt sich als wichtige Gemeinschaftsaufgabe dar. Allen Organisationseinheiten ist daran gelegen, auf qualifiziertes Personal zur Erledigung der Aufgaben zurückgreifen zu können. Es wird deshalb erwartet, dass die Organisationseinheiten auch die Aktivitäten im Bereich der Ausbildung in quantitativer und qualitativer Hinsicht unterstützen.

Ergänzend ist geplant, fehlende Plätze im Verwaltungsbereich durch eine „Ausbildungsfirma“ zu kompensieren. Die „Ausbildungsfirma“ wird eigenständig Teilaufgaben aus den Ämtern wahrnehmen (z. B. Antragsbearbeitung im Backoffice) und im Verlauf der Ausbildung einen 3-monatigen Praxisabschnitt abdecken.

Für alle Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter im Beamtenbereich ist die gesetzlich neu eingeführte Verpflichtung zur Qualifizierung als Ausbilderinnen bzw. Ausbilder umzusetzen.

Das Ausbildungsmarketing ist weiter auszubauen, insbesondere in Verbindung mit dem Aufbau des eigenen Karriereportals der Stadt Bielefeld.

Um dem Bewerbermangel in technischen Berufen zu begegnen, wird die Stadt Bielefeld im Wintersemester 2019 erstmals in Zusammenarbeit mit der Hochschule OWL im Studiengang Bauingenieurwesen praxisintegrierte Studiengänge anbieten.

Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung in den öffentlichen Verwaltungen wird zu deutlichen Veränderungen in den Arbeitsprozessen und Arbeitsweisen führen (z. B. Umstellung auf ein Dokumentenmanagementsystem) und neue fachliche Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Sie wird sich aber auch auf die Kommunikations- und Hierarchiestrukturen auswirken. Diese Veränderungen sind durch verschiedene Maßnahmen der PE auf unterschiedlichen Gebieten (z. B. Ausbildung, Personaleinsatz, Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Führungskräfteentwicklung) zu unterstützen und zu begleiten. Denn es gilt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den technischen Wandel vorzubereiten und sie „mitzunehmen“.

Wegen der themenübergreifenden verwaltungsweiten Auswirkungen der Digitalisierung ist ein koordiniertes Vorgehen, insbesondere mit der IT-Steuerung, unerlässlich, um den Handlungsbedarf in den einzelnen Themenfeldern frühzeitig zu erkennen und aufeinander abzustimmen.

Mitarbeiterbindung

Bei der Stadt Bielefeld gibt es verschiedene Instrumente, die zu ihrer Attraktivität als Arbeitgeberin beitragen. Zu nennen sind beispielsweise die Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit sowie zur alternierenden Telearbeit, ein umfassendes Fortbildungsangebot, verschiedene Angebote zur Gesundheitsförderung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aufstiegsmöglichkeiten u. ä.

Allerdings ist auch bei der Stadt Bielefeld in den letzten Jahren vermehrt ein Trend zu beobachten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stadt verlassen, um beispielsweise ortsnäher eine Beschäftigung auszuüben. Im Rahmen eines sog. Trennungsmanagements sollen die Gründe festgestellt werden, warum Kolleginnen und Kollegen die Stadt Bielefeld verlassen. Dieser Frage soll von einer bzw. einem Studierenden der FH Bielefeld im Rahmen einer Bachelorarbeit (ggf. mit einem vorgeschalteten Praktikum) nachgegangen werden. Ausgehend von den Ergeb-

nissen sind weitere Maßnahmen zu konzipieren, die zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Stadt Bielefeld beitragen.

Wissensmanagement

Das 2016 entwickelte Konzept zum Wissensmanagement wurde 2017 in einer größeren Organisationseinheit pilotiert. Es fanden mehrere moderierte Workshops mit den Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen statt, die letztlich in einer gemeinsamen Strategie zum Umgang mit dem Thema mündeten. Aufgrund der gesammelten positiven Erfahrungen soll das organisationsspezifische Vorgehen ausgeweitet werden. 2018 wurde bereits ein Ablaufschema erarbeitet, wie der Wissenstransfer vor Ort ausgestaltet werden kann. Im Jahr 2019 soll auf die Organisationseinheiten zugegangen werden, in denen in den nächsten Jahren altersbedingt viele Beschäftigte (mit Schlüsselfunktionen) ausscheiden werden.

Daneben sollen über eine Teilnahme an einer überregionalen Arbeitsgemeinschaft sowie an einem Berichtsprojekt der KGSt weitere Anregungen gefunden werden, wie das Thema nachhaltig bei der Stadt Bielefeld platziert werden kann und inwieweit der Handlungsleitfaden zukünftig ggf. um weitere bedarfsgerechte Instrumente zum Wissenstransfer zu ergänzen ist.

Führungskräfteentwicklung

Das zusammen mit den beteiligten Trainerinnen und Trainern überarbeitete Konzept zur Qualifizierung neuer Führungskräfte wurde 2018 evaluiert. Das Konzept hat sich im Großen und Ganzen bewährt und wird (vor allem aufgrund übergreifender Entwicklungen) noch punktuell angepasst.

Die ihnen angebotenen Qualifizierungen wurden von Führungskräften, die sich bereits seit längerem in einer Führungsfunktion befinden, bisher nur wenig genutzt. 2018 wurde deshalb ein Strategiepapier mit möglichen weiteren Angeboten erarbeitet, die zu einer Steigerung der Motivation erfahrener Führungskräfte zur Teilnahme an einer Qualifizierung beitragen sollen. Das Strategiepapier knüpft an bewährte Qualifizierungen an (z. B. hierarchiespezifische Workshops), sieht aber auch die Erprobung neuer Qualifizierungsformate vor (z. B. sog. Führungssprechstunden) und soll 2019 sukzessive umgesetzt werden.

Aufgrund der neuen Anforderungen an Führungskräfte (durch Digitalisierung, Diversität u. ä.) ist auch das Führungsleitbild der Stadt Bielefeld zu überarbeiten bzw. zu ergänzen.

Im Jahr 2018 wurden die Regelungen des Leitfadens „Berufliche Entwicklung“ umgesetzt, in dem die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für einen Aufstieg von Beamtinnen und Beamten sowie tariflich Beschäftigten in die Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) geregelt sind. Aktuell nehmen 10 Beschäftigte an der sog. Modularen Qualifizierung teil, die durch das Studieninstitut als Bildungsträger angeboten und abgewickelt wird. Für 2019 ist eine Evaluierung des Konzepts zusammen mit den beteiligten Kommunen vorgesehen. Auch werden 2019 weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Modularen Qualifizierung teilnehmen, die bei der Stadt Bielefeld grundsätzlich an ein Stellenbesetzungsverfahren gekoppelt ist.

Führungsnachwuchskräfteentwicklung

Im Hinblick auf die rechtzeitige Nachbesetzung der insbesondere aus Altersgründen frei werdenden Führungsstellen wurden seit dem Jahr 2010 insgesamt drei jeweils einjährige Qualifizierungsprogramme für Führungsnachwuchskräfte mit insgesamt 41 Personen durchgeführt. Auf der Grundlage der Evaluation des 3. Durchgangs wurde das Qualifizierungsprogramm im Dezember 2018 erneut ausgeschrieben. Es soll im Mai 2019 mit maximal 12 Personen starten.

Für Erzieherinnen und Erzieher soll in Abstimmung mit dem Amt 510 ein ähnliches Maßnahmenpaket entwickelt werden.

Qualifizierung und Prozessbegleitung

Zum Qualifizierungsangebot der Stadt Bielefeld gehören seit langem individuelle Maßnahmen, die sich am konkreten Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Organisationseinheiten ausrichten und deshalb sehr effektiv sind (z. B. Coachings, Teamentwicklungsmaßnahmen, Mediationen etc.). Der Trend zu einer vermehrten Inanspruchnahme dieser Maßnahmen, deren Bedarf sich erst im Laufe eines Jahres feststellen lässt, hat sich 2018 fortgesetzt. Nach wie vor wird ein großer Teil des Fortbildungsbudgets hierfür vorgehalten. Aufgrund der Individualität der Maßnahmen ergeben sich häufig während ihres Verlaufs noch neue Bedarfe bzw. Formate, auf die in enger Absprache mit den eingesetzten Trainerinnen und Trainern einzugehen ist.

Im Jahr 2019 ist von einem weiteren Anstieg individueller Qualifizierungsmaßnahmen auszugehen, der auch mit dem 2018 durchgeführten Führungsfeedback im Zusammenhang stehen wird.

Durch neue Auswertungstools (z. B. questor pro) können für einzelne Seminare, aber auch für ganze Rubriken differenzierte Daten erhoben werden, die ein Bildungscontrolling unterstützen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Herbst 2018 wurde das neue Konzept „BGM aktiv“ erstmals umgesetzt. Das Konzept zielt darauf ab, Fehlentwicklungen bei den Krankenständen möglichst frühzeitig aktiv zu begegnen. Es soll jährlich ein „Vorsorge-Check“ für alle Organisationseinheiten durchgeführt werden, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und durch zielgerichtete Maßnahmen zu korrigieren. Die PE geht gezielt auf die Organisationseinheiten zu, bei denen ein hoher Krankenstand zu beobachten ist.

Die AG BGM hat sich dafür ausgesprochen, den nächsten Gesundheitsbericht im Jahr 2019 in den Personal- und Organisationsbericht zu integrieren, um alle wichtigen Daten und Informationen zeitgleich in einem Bericht zu veröffentlichen und um Synergien zu nutzen.

Studierende der Fachrichtung „Bachelor of Laws“ werden im Rahmen einer Projektarbeit das Thema „Gesundheitsförderung für Auszubildende der Stadt Bielefeld“ bearbeiten.

Führungsfeedback

Im Gegensatz zum Jahresgespräch, bei dem es sich um ein vertrauliches Gespräch zwischen Führungskraft und einzelner Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter handelt, erhält die Führungskraft beim Führungsfeedback von der Gruppe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Einschätzung zu ihrem Führungsverhalten. In dem gemeinsamen Feedbackgespräch als Kernelement des Führungsfeedbacks sollen Vereinbarungen für die Zukunft getroffen werden. Das Führungsfeedback zielt darauf ab, die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verbessern und Führung und Zusammenarbeit weiterzuentwickeln.

2017/2018 wurde zum zweiten Mal ein Führungsfeedback bei der Stadt Bielefeld durchgeführt, nachdem das Konzept, das der erstmaligen Durchführung im Jahr 2013 zugrunde lag, aufgrund der Evaluationsergebnisse in einzelnen Punkten überarbeitet worden war.

Nach Abschluss des Führungsfeedbacks in den einzelnen Dezernaten erfolgte eine quantitative und qualitative Auswertung der Ergebnisse für die Gesamtverwaltung, für die verschiedenen Hierarchieebenen wie auch für die einzelnen Dezernate.

Im Rahmen der 2019 anstehenden Evaluation soll geklärt werden, ob die mit der erneuten Durchführung des Führungsfeedbacks verfolgten Zielsetzungen erreicht wurden und wo ggf. Änderungsbedarf besteht. Die Evaluation wird in Kooperation mit der FH Bielefeld – Studiengang Wirtschaftspsychologie – durchgeführt. 2018 erfolgte bereits eine Befragung aller Feedbacknehmerinnen und -nehmer der Stadt Bielefeld zum Führungsfeedback insgesamt sowie zu seinen verschiedenen Komponenten. Aufgrund der Evaluationsergebnisse wird im Jahr 2019 vom Verwaltungsvorstand zu klären sein, ob, in welcher Form und wann erneut ein Führungsfeedback bei der Stadt Bielefeld durchgeführt werden soll.

Frauenförderung

Auf der Grundlage des Gesetzes zur Neuregelung des Gleichstellungsrechts für das Land Nordrhein-Westfalen und des Abschlussberichts zum abgelaufenen Frauenförderplan hat der Rat der Stadt Bielefeld am 08.11.2017 den Gleichstellungsplan 2017 bis 2020 beschlossen.

Auf Basis der festgelegten Maßnahmenliste ist im ersten Halbjahr 2019 ein Zwischenbericht zum Gleichstellungsplan zu erstellen.

Personalentwicklungskonzept 2019

Inhaltsverzeichnis

I. Rahmenbedingungen und Grundsätze der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

II. Aktuelle übergreifende Schwerpunktthemen des Personalmanagements

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

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Bielefeld

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

IV. Verzeichnis weiterer Materialien

**Impressum
Herausgeber:**



Stadt Bielefeld
Amt für Personal, Organisation,
IT und Zentrale Leistungen

Verantwortlich für den Inhalt: Karl-Heinz Voßhans

Redaktion:

Doris Schürmann

Telefon: 0521 51-6224

E-Mail: doris.schuermann@bielefeld.de

Kai Lehmkühler

Telefon: 0521 51-2105

E-Mail: kai.lehmkuehler@bielefeld.de

Daniela Franz

Telefon: 0521 51-3025

E-Mail: daniela.franz@bielefeld.de