

Personalentwicklung in der Stadtverwaltung

I. Bericht

1. Grundsätze und Ziele

2. Personalgewinnung

2.1 Anforderungsprofile

2.2 Einstellung von Personal (Auswahlverfahren)

2.3 Ausbildung

3. Qualifizierung

3.1 Einarbeitung

3.2 Fortbildung

3.3 Förderung von Potenzialträgerinnen und -trägern (siehe unten unter 6.1)

3.4 Führungskräftequalifizierung

4. Berufliche Perspektiven

4.1 Mitarbeiter/innengespräch

4.2 Beurteilungen

4.3 Leistungsprämien und Leistungsstufen

4.4 Personalauswahl, Assessment Center

5. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen

5.1 Arbeitszeitflexibilisierung

5.2 Förderung der Integration von Migrantinnen und Migranten, interkulturelle Kompetenz

5.3 Personalberatung

5.4 Integration von schwerbehinderten Menschen und Integrationsberatung

5.5 Gesundheitsvorsorge

5.6 Suchtprävention

5.7 Rückkehrgespräche, betriebliches Eingliederungsmanagement

5.8 Dienstvereinbarung Konflikte

6. Ausblick

6.1 Förderung von Potenzialträgerinnen und -trägern

6.2 Führung

6.3 Demografische Veränderungen

6.4 Personalmanagementsystem

6.5 Systematische Verknüpfung von Personalentwicklungsaktivitäten

6.6 Schwerpunktsetzung und zeitliche Planung

1. Grundsätze und Ziele

Personalentwicklung dient dem Ziel, Menschen, Teams und Organisationen zur erfolgreichen und effizienten Aufgabenerledigung zu befähigen, um - unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikationen - die „Unternehmensziele“ optimal zu erreichen. Sie fördert die Dienstleistungs- und Kundenorientierung, die Qualitäts- und Verantwortungskompetenzen der Beschäftigten, ihre Lern- und Problemlösungsfähigkeit. Zugleich berücksichtigt sie das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer individuellen beruflichen Entwicklung, bestärkt ihre Motivation und unterstützt ihre Bereitschaft, sich aktiv für zukunftsorientierte Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes und ihrer eigenen beruflichen Situation einzusetzen. In den hierzu entwickelten Personalentwicklungsaktivitäten und -konzepten stehen neben Standardthemen wie Aus- und Fortbildung auch die Zielgruppe Führungskräfte sowie einzelne Instrumente wie Beurteilungen, Mitarbeitergespräch oder Zielvereinbarungen im Blickfeld. Hinzu kommen neue Anforderungen, wie sie sich z.B. aus der Einführung von leistungsabhängigen Bezahlungsbestandteilen ergeben.

Dienststellenübergreifende Personalentwicklungsaufgaben sind beim Personalamt in den Abteilungen PA/1 und PA/2 konzentriert. Personalentwicklung vor Ort ist, quasi an der Basis, Aufgabe jeder Führungskraft in den Dienststellen.

Die Stadt Nürnberg war und ist in einer Vielzahl von Handlungsfeldern aktiv, die thematisch zur Personalentwicklung gehören oder damit in Zusammenhang stehen. Personalentwicklung ist keine statische Ansammlung von Aufgaben, sondern sie ist dynamisch und befindet sich immer im Fluss. Wir sehen Personalentwicklung als einen zielgerichteten Prozess an, bei dem geeignete Instrumente miteinander verknüpft werden, um die Kompetenz und die Motivation der Beschäftigten zu fördern. Das erfordert maßgeschneiderte, häufig individuelle Lösungen, kontinuierliche Anpassung an den Bedarf und flexible Schwerpunktsetzungen. Entscheidend ist, dass die Instrumente aufeinander abgestimmt konzipiert, eingesetzt und laufend aktualisiert werden. Dieser Bericht kann deshalb nur einen Überblick als Momentaufnahme und einen Ausblick auf die nächste Zukunft ermöglichen. Dabei brauchen wir keinen Vergleich mit anderen Stadtverwaltungen zu scheuen.

2. Personalgewinnung

2.1 Anforderungsprofile

Grundlage für die qualitativen Anforderungen, die die Bewerberinnen und Bewerber erfüllen müssen, sind aktuelle Anforderungsprofile der zu besetzenden Arbeitsplätze bzw. der Ausbildungsberufe. Im Anforderungsprofil werden

- formale Voraussetzungen, beispielsweise ein Berufsabschluss oder eine Laufbahnbefähigung,
- die erforderlichen fachliche Kompetenzen,
- methodische und soziale Kompetenzen (z.B. Kommunikationsvermögen) und

- ggf. speziell führungsrelevante Kompetenzen wie Entscheidungs-, Delegations-, Zielsetzungs- und Motivationsfähigkeit, die mit einer Stelle bzw. Funktion verbunden sind, beschrieben und gewichtet. Daraus werden die Kriterien entwickelt, nach denen im Auswahlverfahren, den verfassungsrechtlichen Vorgaben Eignung, Befähigung und fachliche Leistung (Art. 33 Abs. 2 des Grundgesetzes) entsprechend, zu entscheiden ist.

2.2 Einstellung von Personal (Auswahlverfahren)

Im Jahr 2006 hat die Stadtverwaltung ca. 390 neue Beschäftigte eingestellt (die endgültige Zahl lag bis zum Redaktionsschluss dieses Berichts noch nicht vor), 2005 waren es 276. Übernahmen aus Ausbildungsverhältnissen wurden dabei nicht mitgezählt. Die Einstellungszahlen unterliegen Schwankungen (z.B. 2006 wegen der Besetzung zusätzlicher Arbeitsplätze in den Kindertagesstätten), sind aber im Vergleich zu früheren Jahren tendenziell zurückgegangen. Hinzu kommen zahlreiche interne Stellenbesetzungen.

Für die Besetzung von Ausbildungsplätzen und Planstellen, aber auch zur Deckung vorübergehenden Personalbedarfs erfolgen interne, interkommunale und öffentliche Ausschreibungen, die sich nach abgestuften Verfahrensregeln richten. So wird beispielsweise, bevor eine externe Ausschreibung erfolgt, zunächst geklärt, ob geeignete Beschäftigte vorhanden sind, deren bisheriger Arbeitsplatz infolge von Konsolidierungsmaßnahmen entfällt bzw. die von sich aus Umsetzungswünsche haben (Jobbörse, Mobilitätsmanagement).

2.3 Ausbildung

Im Ausbildungsbereich werden Nachwuchskräfte sowohl in verwaltungsspezifischen Berufen (Beamtenlaufbahnen, Verwaltungsfachangestellte) als auch in gewerblichen Handwerks- bzw. Facharbeiterberufen zu den entsprechenden Abschlussprüfungen geführt. Während sich die Einstellungszahlen im verwaltungsspezifischen Bereich am voraussichtlichen Personalbedarf orientieren, weil die Absolventinnen und Absolventen mit ihrer Qualifikation an den öffentlichen Dienst gebunden sind, wird in den arbeitsmarktgängigen Berufen auch über den eigenen Bedarf hinaus jede sich bietende Ausbildungskapazität genutzt, um einen Beitrag gegen die Jugendarbeitslosigkeit und den Ausbildungsstellenmangel zu leisten. Ende 2005 befanden sich in der Stadtverwaltung (ohne „Konzern-töchter“) 426 junge Menschen in ihrer Berufsausbildung. 2006 wurden insgesamt rund 90 Ausbildungsplätze (zuzüglich Praktika und Verbundausbildung, siehe unten) neu besetzt.

Für die ca. 50 Verwaltungsnachwuchskräfte jedes Jahrgangs finden Förder-Assessment Center statt, aus denen wir bedarfsorientierte zusätzliche Ausbildungsmaßnahmen ableiten. Auf Initiative der Stadt Nürnberg wird diese Personalentwicklungsmaßnahme seit mehreren Jahren in Zusammenarbeit mit Erlangen, Fürth und Schwabach konzipiert und durchgeführt. Hier kommt die langjährige, qualitativ anerkannte Erfahrung der Nürnberger Personalentwicklung mit Assessment Center-Verfahren (siehe auch 4.4) zum Tragen.

Die Prüfungsergebnisse unserer Auszubildenden, Beamtenanwärterinnen und -anwärter dokumentieren die hohe Qualität unserer Ausbildung und belegen auch, dass die Anleiterinnen und Anleiter sowohl beim Personalamt als auch in den Fachdienststellen gute Arbeit leisten.

Eine Besonderheit sind die Verbundausbildungen, bei denen die Stadt mit anderen Ausbildungsbetrieben (z.B. NOA, andere öffentliche Verwaltungen) kooperiert, wenn diese in ihrem eigenen Bereich nicht alle fachlichen Inhalte, die nach den Ausbildungsrahmenplänen vorgesehen sind, vermitteln können.

Die Stadt ermöglicht außerdem zahlreichen Schülerinnen, Schülern und Studierenden, freiwillige oder durch die Schul- bzw. Studienordnungen vorgeschriebene Praktika abzuleisten. Sie beteiligt sich an der Ausbildung von Erziehern/innen, indem sie 60 Plätze für Vorpraktikantinnen und Vorpraktikanten bereitstellt. Zudem haben jeweils 80 Studierende der Fachakademie für Sozialpädagogik die Möglichkeit, ihr praktisches Studiensemester in städtischen Einrichtungen abzuleisten.

3. Qualifizierung

3.1 Einarbeitung

Eine schnelle, zeitsparende und wirksame Einarbeitung liegt sowohl im Interesse der Stadtverwaltung als auch der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei beschränkt sich Einarbeitung nicht nur auf die vergleichsweise wenigen Neueinstellungen, sondern ist auch nach jedem internen Arbeitsplatzwechsel von Bedeutung. Um sie zu unterstützen, sind einige Eckpunkte für strukturierte Einarbeitungsprozesse verbindlich vorgegeben.

Dazu gehört u.a., dass Ansprechpartnerinnen und -partner (Mentorinnen und Mentoren) für die Einarbeitung benannt, Einarbeitungspläne aufgestellt und seitens der Vorgesetzten regelmäßige Rückmeldegespräche zum Stand der Einarbeitung geführt werden. Ob diese Vorgaben eingehalten wurden, ist nach Abschluss der Einarbeitung ausdrücklich zu bestätigen. Ergänzend dazu finden Seminare für neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt, in denen kompakt und übersichtlich alle wesentlichen Informationen zur Stadtverwaltung, zu Arbeitsabläufen und zum Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern vermittelt werden.

Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gehobenen und höheren Funktionsbereich bieten wir seit 1990 jährlich ein zweiwöchiges Einführungspraktikum an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben Gelegenheit, in Gesprächen mit leitenden Führungskräften sowie bei Besuchen in ausgewählten Dienststellen und Einrichtungen Einblicke in die Stadtverwaltung zu bekommen und Kontakte zu knüpfen, die für ihre weitere Arbeit wichtig sind. Daraus entsteht ein Netzwerk, das kollegiale Beratung über die Grenzen des eigenen Fachgebietes hinaus ermöglicht und auch nach der eigentlichen Einarbeitungsphase noch von großem Wert ist.

3.2 Fortbildung

Durchschnittlich mehr als ein Drittel der städtischen Beschäftigten nimmt jährlich die Qualifizierungsangebote des Personalamtes in Anspruch. Vom Personalamt wurden 2005 fast 300 Seminarveranstaltungen organisiert, an denen 3375 Beschäftigte teilgenommen haben. Das entspricht einer Teilnahmequote von 35,2 %. Hinzu kommen Qualifizierungsmaßnahmen des Pädagogischen Institutes, des Bildungszentrums und verschiedener Fachdienststellen sowie, aus finanziellen Gründen nur in begrenztem Umfang, die Möglichkeit zur Teilnahme an Qualifizierungen externer Träger. Wir achten auf eine kontinuierliche Evaluation unserer Angebote und verfolgen aufmerksam die Bedarfsentwicklung, auch was neue Themen betrifft. Die Rückmeldungen waren äußerst erfreulich: Mehr als 94 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerteten die Qualifizierungsmaßnahmen des Personalamtes mit „sehr gut“ und „gut“. Die Durchschnittsnote aller Qualifizierungsmaßnahmen beträgt 1,49.

Die Bündelung der Qualifizierungsangebote aus den Personalämtern der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach in der Städteakademie, mit administrativer Unterstützung durch die Volkshochschule Fürth, setzt neue Akzente.

Seit Ende 2006 bietet das Amt für Organisation und Informationsverarbeitung ein Lernprogramm (E-Learning) an, mit dem Anwenderkenntnisse zur PC-Standardsoftware online am eigenen Arbeitsplatz erworben bzw. vertieft werden können. Diese Qualifizierungsmöglichkeit steht allen Beschäftigten offen, die Zugang zu einem PC-Arbeitsplatz mit Intranet-Anschluss haben.

3.3 Förderung von Potenzialträgerinnen und -trägern (siehe unten unter 6.1)

3.4 Führungskräftequalifizierung

Die Stadtverwaltung passt ihre Qualifizierungsangebote für Führungskräfte den jeweils aktuellen bzw. absehbaren künftigen Anforderungen an. Dabei wird berücksichtigt, dass die Führungskräfte aus vielen verschiedenen Fachrichtungen kommen, in unterschiedlichen Hierarchieebenen und Organisationsstrukturen tätig sind und oft einen heterogenen Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen.

Seit 1997 gibt es den Führungskräftelehrgang, der sich an alle Beschäftigten richtet, die neu in Führungsfunktionen ab Besoldungsgruppe A 11 bzw. Entgeltgruppe 10 TVöD gekommen sind. Nach dem heutigen Konzept werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an 16 Seminartagen, verteilt über etwa ein Dreivierteljahr, führungsrelevante Grundkenntnisse und Fertigkeiten, u.a. im kommunikativen Bereich und hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Führungsinstrumente, vermittelt. Je nach individuellem Bedarf können die Lehrgangsthemen durch den Besuch von Einzelseminaren ergänzt werden.

Durch die Lehrgangsstruktur gefördert, bilden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein interdisziplinäres Netzwerk, das über die eigentliche Dauer des Lehrgangs hinaus wirkt.

Für vorhandene Führungskräfte und solche, die nicht zur Zielgruppe des Lehrgangs gehören, gibt es ein breit gefächertes Seminarangebot, das genauso wie der Lehrgang zentral finanziert wird, d.h. für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie ihre Dienststellen ohne Kostenverrechnung verfügbar ist. 2005 gab es seitens des Personalamtes für die Zielgruppe Führungskräfte 45 Qualifizierungsmaßnahmen mit 626 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Im Bereich der Beruflichen Schulen wurde ein Personalentwicklungsprogramm für die dortigen Führungskräfte eingeführt, dessen Schwerpunkt auf maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten in Kooperation von Pädagogischem Institut und Personalamt liegt. Eigenständige, fachspezifische Führungskräftequalifizierung gibt es u.a. bei der Feuerwehr und im NürnbergStift.

4. Berufliche Perspektiven

4.1 Mitarbeiter/innengespräch

Schon Ende 1996 wurde mit der schrittweisen Einführung des Mitarbeiter/innengesprächs begonnen. Heute ist das „MAG“ in der gesamten Stadtverwaltung als wichtiges Führungs- und Personalentwicklungsinstrument verfügbar. Bisher waren nur die Führungskräfte verpflichtet, das Gespräch anzubieten, wogegen die jeweils nachgeordneten Beschäftigten verzichten konnten. Zur Vorbereitung der leistungsabhängigen Bezahlung und des Leistungsbewertungssystems für Tarifbeschäftigte wird das Mitarbeiter/innengespräch ab 2007 verbindlich, d.h. die Verzichtsmöglichkeit wird beseitigt. So wird schon jetzt sichergestellt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, wie ihre Arbeitsleistungen von den Vorgesetzten bewertet werden.

Neben Leistungen und Verhalten geht es im Mitarbeiter/innengespräch um Qualifizierungsbedarf, Veränderungen des Aufgabengebietes, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, eine Rückmeldung zum Führungsverhalten des Vorgesetzten und andere Themen, die für die Zusammenarbeit wichtig sind, aber im Arbeitsalltag erfahrungsgemäß zu kurz kommen. Das Mitarbeiter/innengespräch dient somit der Bilanz des bisher Erreichten, aber auch der Planung für folgende Schritte. Eine solche regelmäßige Gesprächsplattform ist für die Auswahl, Koordination und Evaluation individueller Personalentwicklungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung.

4.2 Beurteilungen

Die gesetzlich vorgeschriebene Beurteilung der Beamt/innen erfolgt in der Stadtverwaltung nach einem Konzept, das von den staatlichen Vorgaben abweicht. Aufgrund einer Ausnah-

megenehmigung des Bayer. Staatsministeriums des Inneren verzichtet die Stadt auf das sog. Gesamturteil. Damit kann bei Personalauswahlentscheidungen ggf. jedes Einzelmerkmal gezielt mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle verglichen werden. Die Beurteilung ist auch für leistungsbezogene Elemente der Beamtenbesoldung maßgebend.

Zu den Überlegungen hinsichtlich einer künftigen Leistungsbewertung für Tarifbeschäftigte wird in diesem POA an anderer Stelle berichtet. Ähnliche Entwicklungen sind ab 2008 auch im Beamtenbereich zu erwarten, wenn der Freistaat Bayern gesetzgeberische Veränderungen realisiert, die hinsichtlich der leistungsabhängigen Besoldung und des beamtenrechtlichen Leistungsbewertungssystems angekündigt wurden.

4.3 Leistungsprämien und Leistungsstufen

Schon lange vor der Einführung eines Leistungsbezahlungssystems durch den TVöD hat es die Stadtverwaltung allen Referaten und Dienststellen ermöglicht, Leistungsprämien (an alle Beschäftigten) sowie Leistungsstufen (an Beamtinnen und Beamte) zu zahlen. Die Finanzierung der Leistungsprämien erfolgt in der Regel aus Budgetüberschüssen der Dienststellen. Von dieser Möglichkeit wird seit dem Jahr 2000 rege Gebrauch gemacht. Im Jahr 2006 haben ca. 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Leistungsprämien in einer Gesamthöhe von rund 200.000 Euro erhalten. Für etwa 200 Beamtinnen und Beamte wurde eine Leistungsstufe festgesetzt.

4.4 Personalauswahl, Assessment Center

Das Verfahren zur Besetzung von Dienststellen- und Schulleitungspositionen wird, soweit es dazu unter Beachtung insbesondere beamtenrechtlicher Vorgaben (Vorrang der Beurteilung als Auswahlkriterium) Spielräume gibt, durch ein Assessment Center unterstützt. Dessen Ergebnis dient dem Stadtrat als zusätzliche Informationsgrundlage für die Stellenbesetzungsentscheidung.

Seitens der Beobachterinnen und Beobachter, auch derjenigen, die bereits aus anderen Verwaltungen und Betrieben Erfahrungen mit AC-Verfahren hatten, wurden die bisher durchgeführten 14 Assessment Center positiv bewertet. Von verschiedenen Bewerberinnen und Bewerbern kam die Rückmeldung, dass sie das städtische AC als anspruchsvoll, aber fair erlebt haben. Ein Teil der Bewerberinnen und Bewerber hat die Möglichkeit genutzt, sich nach Abschluss des Auswahlverfahrens eine Rückmeldung zu den eigenen Leistungen im AC und zu den dabei erkannten Stärken und Schwächen geben zu lassen.

Assessment Center werden im Ausbildungsbereich regelmäßig für die Auswahl von Nachwuchskräften in den Verwaltungsberufen sowie für die Zulassung von Beamtinnen und Beamten zum Aufstieg in den gehobenen bzw. höheren Dienst eingesetzt. Die Stadt Nürnberg erhielt als erste Kommune in Bayern auf der Grundlage der DIN 33430 (Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen) die Genehmigung für ihr ergänzendes Auswahlverfahren im mittleren und gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst. In anderen Auswahlverfahren außerhalb der Ausbil-

dung werden situativ einzelne Assessment Center-Elemente, z.B. Präsentationsaufgaben, zur Ergänzung der Informationsgespräche eingesetzt.

5. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen

5.1 Arbeitszeitflexibilisierung

Fast ein Drittel der städtischen Beschäftigten ist teilzeitbeschäftigt. Ende 2005 hatte die Stadtverwaltung 6.740 voll- und 2.996 teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zur Teilzeit zählen die „klassische“ Form mit auf die Hälfte reduzierter Wochenstundenzahl ebenso wie geringfügige Arbeitszeitverkürzungen, Sabbatjahr- und 745 Altersteilzeit-Regelungen. Die städtischen Arbeitszeitregelungen und eine traditionell sehr teilzeitfreundliche Handhabung tarif- und beamtenrechtlicher Regelungen ermöglichen eine ausgedehnte Bandbreite bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Für einen großen Teil der städtischen Beschäftigten gilt zudem die gleitende Arbeitszeit.

5.2 Förderung der Integration von Migrantinnen und Migranten, interkulturelle Kompetenz

Sowohl die Förderung der beruflichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund als auch die Aufgeschlossenheit, mit der städtische Beschäftigte Migrantinnen und Migranten begegnen, sind uns wichtige Anliegen. Interkulturelle Kompetenz eröffnet u.a. die Möglichkeit, der Sichtweise von Menschen nichtdeutscher Herkunft zu folgen, ihre Potenziale zu erkennen und sich damit den professionellen Zugang zu erleichtern. Aus dem Maßnahmenbündel, das diesem Ziel dient, seien hier nur die gezielten Werbemaßnahmen bei den Ausbildungsangeboten und die themenspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen genannt.

Um die geringe Bewerberzahl von Migrantinnen und Migranten deutlich zu erhöhen, wurde die zielgruppenspezifische Informationsarbeit durch das Personalamt verstärkt. Diese Informationsarbeit ist sinnvoll, um die zahlreichen Berufsbilder der Stadt und die jeweiligen Einstellungsvoraussetzungen bei jungen Migrantinnen und Migranten bekannter zu machen. Auf den Berufsbasaren, an denen das Personalamt teilgenommen hat, wurde gezielt für Migrantinnen und Migranten auf das Ausbildungsangebot hingewiesen. Die städtischen Auszubildenden mit Migrationshintergrund werden in diese Informationsarbeit einbezogen.

Für jeden Einstellungsjahrgang (darunter allein in den Verwaltungsberufen mehr als 50 Nachwuchskräfte) ist jetzt ein intensives interkulturelles Training in die Ausbildung integriert. Ziel des Trainings ist die Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz für den beruflichen Alltag. Vorteilhaft ist bei diesem Konzept, dass sich der Lernprozess auf die gesamte Dauer der jeweiligen Ausbildung erstreckt. Grundlagen der Trainings sind kognitive und affektive Lernprozesse. Durch Übungen werden Selbsterfahrungen ermöglicht und Reflexionsprozesse angeregt. Dazu werden gezielte Theorie-Inputs gegeben.

Alle Beschäftigten haben die Möglichkeit, ihre interkulturelle Kompetenz durch die Teilnahme an Qualifizierungen zu erweitern. Die Maßnahmen sind auf unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten: Trainings für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung, für Verwaltungsnachwuchskräfte, für Führungskräfte und spezielle Angebote für den Schulbereich. Träger der Fortbildungsmaßnahmen sind vorrangig das Personalamt und das Pädagogische Institut. Geeignete städtische Beschäftigte wurden als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren geschult und führen diese Qualifizierungen engagiert, kompetent und kostengünstig durch.

5.3 Personalberatung

In den unterschiedlichsten Bedarfslagen bieten wir Dienststellen, Arbeitsteams, Führungskräften und anderen Beschäftigten Unterstützung, um die berufliche Zusammenarbeit zu verbessern, Reibungsverluste zu vermeiden und bereits aufgetretene Probleme konstruktiv zu lösen. Im Gegensatz zu vielen anderen Kommunen gestalten wir diese Beratungsleistung überwiegend mit qualifizierten eigenen Kräften, die sich im Gefüge und in den Gepflogenheiten der Stadtverwaltung auskennen und die über eine breite Palette geeigneter Methoden verfügen. Die Bandbreite reicht von Einzelgesprächen über moderierte Teambesprechungen bis zu längeren strukturierten Beratungsprozessen mit einer Vielzahl von Beteiligten.

Führungskräfte können im Rahmen von Coaching durch gezielte Förderung ihre Führungskompetenz ausbauen und persönliche Potenziale freisetzen. Coaching ist eine professionelle Form der Managementberatung, bei der „unter vier Augen“ oder in einer Kleingruppe alle die Führungskraft betreffenden Fragestellungen mit einem Coach besprochen werden. Dieses Angebot des Personalamtes wird vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an Führung immer wichtiger.

5.4 Integration von schwerbehinderten Menschen und Integrationsberatung

Die Stadtverwaltung beschäftigt einen höheren Anteil schwerbehinderter Menschen, als dies nach den gesetzlichen Verpflichtungen (5 %) erforderlich wäre. Im Jahresdurchschnitt 2005 lag die Quote bei 7,32 %. Wir versuchen nach wie vor, in höchstmöglichem Umfang frei werdende Arbeitsplätze mit geeigneten schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen, sowohl bei internen Stellenausschreibungen als auch bei externen Einstellungen. 2005 sind 12 schwerbehinderte Menschen neu eingestellt worden, davon 5 auf Ausbildungsplätze.

Um die Dienststellen dementsprechend zu beraten, Möglichkeiten zur Anpassung der Arbeitsplätze und ggf. der Arbeitsplatzausstattung zu finden sowie finanzielle Fördermöglichkeiten zu erschließen, ist beim Personalamt eine Integrationsberaterin (früher: Arbeitsassistentin) für Schwerbehindertenangelegenheiten tätig.

5.5 Gesundheitsvorsorge

Krank machende Faktoren des Arbeitsumfeldes zu minimieren oder, soweit dies nicht möglich ist, auf geeignete Weise zu kompensieren ist ein Ziel der betrieblichen Gesundheitsprävention. In Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsärztlichen Dienst und dem Bereich Arbeitssicherheit beim Referat für Allgemeine Verwaltung, dem Personalamt und den Fachdienststellen werden Arbeitssituationen analysiert und Maßnahmen entwickelt. Dabei sind oft schon mit verhältnismäßig geringem Aufwand deutliche Verbesserungen erreicht worden.

Angesichts der langen Betriebszugehörigkeit vieler Beschäftigter und der demografischen Veränderungen (siehe 6.3) hat eine wirksame Gesundheitsvorsorge auch ganz erhebliche wirtschaftliche Bedeutung. Statistische Auswertungen zeigen auch für die Stadtverwaltung, dass die durchschnittliche Zahl jährlicher Krankheitstage mit zunehmendem Lebensalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt.

5.6 Suchtprävention

Alkohol und andere Stoffe mit Suchtpotenzial stellen für die Stadtverwaltung wie für jeden anderen Betrieb ein ernst zu nehmendes Thema dar. Mit Informationen und präventiven Maßnahmen, z.B. Vorgesetzten-Seminaren oder zielgruppenspezifischen Schulungen für junge Ausbildungskräfte zum Thema Sucht, aber auch mit einem abgestuften, konsequenten Vorgehen im Fall konkreter Beeinträchtigungen durch Suchtmittelkonsum und -abhängigkeit verwirklichen wir seit vielen Jahren ein praxiserprobtes Maßnahmenpaket, das in unserem Suchtpräventionsprogramm verankert ist.

5.7 Rückkehrgespräche, betriebliches Eingliederungsmanagement

Schon bevor es zu entsprechenden gesetzlichen Verpflichtungen kam, haben wir einen regelmäßigen Dialog mit erkrankten Beschäftigten zur Handlungsvorgabe für die Führungskräfte gemacht. Ziel der Rückkehrgespräche ist es, nach krankheitsbedingten Fehlzeiten den Wiedereinstieg in die Arbeit zu erleichtern, aber auch etwaige tätigkeitsbedingte Ursachen für eine Beeinträchtigung des Gesundheitszustandes zu klären und nach Abhilfemöglichkeiten zu suchen. Das Rückkehrgespräch ist inzwischen Teil des gesetzlich vorgeschriebenen betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 SGB IX geworden.

5.8 Dienstvereinbarung Konflikte

Konflikte sind im Berufsleben alltäglich. Durch konstruktive Bearbeitung und Lösung können sie Anstoß für Veränderungen und Verbesserungen sein. Ungelöste Konflikte jedoch stören den Betriebsfrieden, mindern die Qualität der Arbeit und die Arbeitszufriedenheit, verursachen Kosten, treiben zur inneren Kündigung und können Betroffene krank machen.

Ziel dieser Dienstvereinbarung ist es, im Interesse der Beteiligten Konflikte der unterschiedlichsten Art durch geeignete Maßnahmen und konstruktive Konfliktbearbeitung wirkungsvoll begegnen zu können. Dazu sind präventive Maßnahmen, aber auch konkrete Verfahrensvorgaben und Aufgabenzuweisungen für den Umgang mit akuten Konfliktsituationen vorgesehen.

6. Ausblick

In diesem POA wird an anderer Stelle darüber berichtet, mit welchen begleitenden Personalentwicklungsmaßnahmen die Einführung des tariflichen Leistungsentgelts unterstützt werden soll. Dieser Themenkomplex erfordert in nächster Zeit bei uns wie auch in anderen Kommunalverwaltungen große Aufmerksamkeit und bindet viele Kapazitäten. Die Arbeit in anderen Handlungsfeldern wird dennoch nicht vernachlässigt.

6.1 Förderung von Potenzialträgerinnen und -trägern

Zahlreiche Beschäftigte können beruflich mehr, als ihnen in der gegenwärtigen Tätigkeit abverlangt wird, und sind auch bereit, sich weiterzuentwickeln. Dieses Potenzial gezielt zu erschließen und zu fördern ist eine wichtige Aufgabe, zumal künftige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt es auch für die Stadtverwaltung schwieriger werden lassen, qualifizierte Arbeitskräfte zu tarif- bzw. besoldungsrechtlich darstellbaren Bedingungen zu gewinnen. Ein Einstieg in diese Richtung ist das Qualifizierungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohem Leistungspotenzial, das erstmals im Frühjahr 2007 startet. Neben vier Themenbereichen, die für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verpflichtend sind, können je nach individuellem Bedarf zusätzliche Einzelseminare besucht werden. Die Erfahrungen mit diesem Testlauf werden Grundlage für die Fortsetzung des Programms und die Verknüpfung mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen für diese Zielgruppe sein.

Gezielte Potenzialförderung ist außerdem ein wichtiges Element, um die berufliche Entwicklung von Frauen auch bei Teilzeitarbeit oder nach Beurlaubungen zu unterstützen.

6.2 Führung

Die Qualität der Führung und der Führungskräfte ist einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit einer Kommunalverwaltung.

Da die Anforderungen an Führungskräfte laufenden Veränderungen unterliegen, wofür die Leistungsbezahlung und -bewertung nur ein Beispiel ist, genügt es hier nicht, sich auf dem bereits Erreichten auszuruhen. Wie diese Anforderungen aussehen, wie sie sich in überschaubarer Zukunft darstellen werden und wie wir die Stadtverwaltung und die Führungskräfte darauf vorbereiten können, wird eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Personalamtes untersuchen. Zum Themenkomplex gehören neben der Führungskräfteentwick-

lung auch die Personalauswahl, die Bewertung von Führungsleistungen und der Umgang mit Führungsdefiziten. Hier liegt einer unserer Arbeitsschwerpunkte (vgl. 6.6) für die nächste Zukunft.

6.3 Demografische Veränderungen

Gesetzgeberische Maßnahmen wie z.B. die Anhebung des Renten-Eintrittsalters beeinflussen deutlich den künftigen Altersaufbau der Beschäftigten. Schon heute macht sich bemerkbar, dass über viele Jahre hinweg Stellen abgebaut, demzufolge weniger junge Beschäftigte eingestellt wurden.

Wir werden Vorkehrungen treffen müssen, um ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit etwaigen gesundheitlichen Einschränkungen, aber auch mit ihrer wertvollen langjährigen Berufserfahrung adäquat einsetzen zu können und um die reibungslose Zusammenarbeit über mehrere Alters-Generationen hinweg zu gewährleisten.

Zu diesen Themen, die für die Stadt Nürnberg kein Neuland darstellen, bieten wir u.a. in Kooperation mit dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung und der bfz Bildungsforschung in Nürnberg im Jahr 2007 Qualifizierungsmaßnahmen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die tägliche Praxis in der Stadtverwaltung an.

Die Vielfalt unter den Beschäftigten, ihre individuellen Unterschiede und Stärken bewusst zu erschließen (sog. Diversity-Management) fördert z.B. auch die Integration von schwerbehinderten Menschen oder Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Auch das ist eine Führungsaufgabe und wird als solche in der Führungskräftequalifizierung vermittelt.

6.4 Personalmanagementsystem

Die Möglichkeit, aus dem städtischen Personalmanagementsystem über die notwendigen Indikatoren von Personalentwicklung Auskunft zu erhalten, soll bedarfsgerecht im Zuge der Phase II der Einführung von SAP/HR ausgebaut werden. Damit kann das Planen, Bewerten, Entscheiden und Handeln der mit Personalentwicklung befassten Beschäftigten unterstützt, aber nicht ersetzt werden.

6.5 Systematische Verknüpfung von Personalentwicklungsaktivitäten

Personalentwicklung beinhaltet die systematische Verknüpfung von Instrumenten, um zielgerichtete Entwicklungen anzustoßen, zu fördern und ihren Erfolg sicherzustellen. In manchen Darstellungen über Personalentwicklungsaktivitäten von Firmen und Behörden entsteht der Eindruck, dass es darauf angekommen ist, möglichst viele Handlungsfelder als „haben wir auch“ aufzulisten und abzuhaken. Die Frage nach Verknüpfungen bleibt in solchen Darstellungen häufig offen. Jedoch ergibt sich die Wirksamkeit von Personalentwicklung nicht so sehr aus der Addition von Einzelmaßnahmen, sondern aus ihrer

Kombination. Das ist in der Außendarstellung auf den ersten Blick unspektakulär, für den Kundigen aber ein Qualitätsmerkmal für Personalentwicklung.

Die Verknüpfungen laufend weiter zu verbessern steht deshalb an zentraler Stelle der künftigen Arbeit.

6.6 Schwerpunktsetzung und zeitliche Planung

Die Terminvorgaben seitens der Tarifvertragsparteien, aber auch die Komplexität und die quantitativen Größenordnungen des Vorhabens zwingen die Stadt Nürnberg dazu, allen Maßnahmen zur Vorbereitung und Einführung der Leistungsbezahlung für Tarifbeschäftigte höchste Priorität einzuräumen. Dementsprechend wurde von Ref. I bereits im November 2005 entschieden, dass zunächst das TVöD-Leistungsentgelt im Vordergrund steht und anschließend die gleichfalls sehr wichtige Thematik „Führung und Personalentwicklung für Führungskräfte“ zu bearbeiten ist. Dabei findet eine Verzahnung der Themen statt, weil z.B. die künftigen Vorgesetztenschulungen zum Leistungsentgelt bereits ein Teil der Personalentwicklung für Führungskräfte sein werden.

Über den Sachstand zum Thema Leistungsentgelt und die Vorschläge, die von der Arbeitsgruppe „Leistungsentgelt“ formuliert wurden, enthält ein gesonderter Bericht detaillierte Informationen. Wann es zum Abschluss einer Dienstvereinbarung kommt und welche Aufgaben sich daraus für die Personalentwicklung ergeben, ist derzeit noch nicht absehbar. Dies erschwert die Zeitplanung für andere Vorhaben.

Aus heutiger Sicht ist davon auszugehen, dass das Leistungsentgelt maßgebliche Kräfte bindet, sobald die Dienstvereinbarung inhaltlich feststeht. Damit wird in der 2. Jahreshälfte 2007 und bis ins Jahr 2008 nur beschränkt Spielraum für die intensivere Bearbeitung anderer Themen sein. Im Kontext stehende Themen aus dem Bereich Führung sind jedoch anzupassen. Ob und in welchem Umfang anschließend die ersten Erfahrungen mit der Leistungsbezahlung ergänzende konzeptionelle, Qualifizierungs- und Beratungsaktivitäten erfordern, lässt sich heute noch nicht abschätzen.

Die Aufgabenstellung, die zur Bearbeitung des Themenkomplexes Führung geplant ist,

- den Katalog der Anforderungen, die wir an Führung und Zusammenarbeit und an die Führungskräfte stellen, zu aktualisieren,
- zu prüfen, ob und ggf. welche Personalentwicklungsinstrumente in diesem Zusammenhang zu verändern, auszubauen oder neu zu schaffen sind,
- Vorschläge zu erarbeiten, wie diese Instrumente von den verschiedenen Akteuren innerhalb der Stadtverwaltung zielgerichtet miteinander verknüpft werden können,
- und dabei Gender-Gesichtspunkte, die Vorgaben zur interkulturellen Qualifizierung und die Nachhaltigkeit zu berücksichtigen,

erfordert ebenfalls eine intensive Auseinandersetzung und konsequente Umsetzung. Sie steht für 2007 und 2008 auf unserer Agenda.

Die Wirkung dieser Arbeit wird sich teilweise erst nach Jahren voll bemerkbar machen. Sie ist eine entscheidende Grundlage für die künftige Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung.

II. Ref. I/POA

Nürnberg, 05.01.2007

Referat für Allgemeine Verwaltung

W. K. K.

Ru

Abdruck je an

GPR

Fb

GSBV