

120-15-80  
120-15-81/0

## Personalberatungskonzept der Stadt Nürnberg

### I. Bericht

#### 1 Ziel des Berichtes

Seit mehr als 20 Jahren bietet die Stadtverwaltung Nürnberg ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betriebsinterne Beratungs- und Qualifizierungsangebote in Form von Supervision und Betrieblicher Sozialarbeit an. Die Bandbreite reicht von Einzelgesprächen über moderierte Teambesprechungen bis zu längeren strukturierten Beratungsprozessen mit einer Vielzahl von Beteiligten.

Die **Supervision** als eigenes Sachgebiet ist seit 1986 Teil der Abteilung für Personalentwicklung im Personalamt.

Die **Betriebliche Sozialarbeit** wurde 1986 vom Gesamtpersonalrat als zusätzliche Beratungsform für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeregt und vom Stadtrat genehmigt. Die Stellen wurden dem damaligen Hauptverwaltungsamt zugeordnet.

Auf Beschluss des Stadtrates wurden die Leistungen der Supervision und der Betrieblichen Sozialarbeit seit 01. 01. 2004 unter dem Begriff „**Personalberatung**“ zusammengefasst und der Abteilung Personalentwicklung zugeordnet.

Das beigefügte Personalberatungskonzept informiert über die Fortentwicklung der Angebote und Arbeitsformen der Personalberatung und stellt Schwerpunkte und Herausforderungen der derzeitigen und zukünftigen Zusammenarbeit dar.

#### 2 Struktur der Personalberatung

Im Gegensatz zu vielen anderen Kommunen gestaltet die Stadt Nürnberg die Beratungsleistungen mit eigenen qualifizierten Kräften, die sich im Gefüge und in den Gepflogenheiten der Stadtverwaltung auskennen und die über eine breite Palette geeigneter Methoden verfügen. Der Personalberatung stehen 3,40 Vollkraft-Stellen zur Verfügung.

Stellenplan-Nr.	Stellenanteil	Funktionsbezeichnung	Bes.Gr./EGr.
120.1310	1,00	Personalberater/in, Schwerpunkt Supervision	BGr. A 14, ku VGr. IVa/III bzw. EGr. 11 TVöD

120.1320	1,00	Personalberater/in, Schwerpunkt Supervision	VGr. II ku IVa/III bzw. EGr. 11 TVöD
120.1340	0,78	Personalberater/in, Schwerpunkt Betriebliche Sozialberatung	EGr. 10 TVöD
120.1350	0,60	Personalberater/in, Schwerpunkt Betriebliche Sozialberatung	EGr. 10 TVöD

### 3 Bedeutung der Personalberatung und Schwerpunkte der Arbeit

Die Personalberatung mit ihren vielfältigen Angeboten ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre Aufgaben leistungsorientiert und bürgernah erfüllen können.

Die Leistungen der internen Personalberatung unterstützen die Dienststellen sowohl bei der Einleitung als auch bei der konkreten Umsetzung von **Veränderungsprozessen**. Im Rahmen der Qualifizierung von Führungskräften wird die Vermittlung von Führungswissen und das Training von Führungsverhalten durch praxisnahe Begleitung und Unterstützung („**Training am Arbeitsplatz**“) intensiviert. Der sog. „Praxistransfer“ wird erleichtert. Weitere Einsatzbereiche der Personalberatung sind im beigefügten Konzept dargestellt.

Zwei Schwerpunkte werden die Arbeit der Personalberatung weiterhin besonders beeinflussen:

Die **Qualifizierung von Führungskräften** stellt ein wesentliches Element der Personalentwicklungsaktivitäten dar. 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 der Personalberatung wird vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an Führung immer wichtiger.

Die **Betriebliche Gesundheitsförderung** gewinnt eine immer größere Bedeutung. Krank machende Faktoren des Arbeitsumfeldes zu vermeiden oder, soweit dies nicht möglich ist, auf geeignete Weise zu minimieren und 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 hat eine wirksame Gesundheitsvorsorge auch ganz erhebliche wirtschaftliche Bedeutung. Neben der Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen derzeit Gesundheitsprojekte in ausgewählten Dienststellen im Vordergrund. Das Ziel besteht darin, in Zusammenarbeit mit den

beteiligten Dienststellen bedarfsorientierte Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu initiieren, zu begleiten und deren Erfolg zu überprüfen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung bildet einen Aufgabenschwerpunkt des Personalamtes in diesem Jahr.

## II. Ref. I/POA

Nürnberg, 17.06.2008  
Referat für Allgemeine Verwaltung

(2364)

### Anlage:

Konzept der Personalberatung bei der Stadt Nürnberg

### Abdruck je an:

GPR

Fb

GSBV

# Konzept der Personalberatung bei der Stadt Nürnberg

vorgelegt von

Christine Winkelmann

im Oktober 2007  
(überarbeitet im Juni 2008)

# Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>1. Vorbemerkung</b>	<b>3</b>
<b>2. Personalberatung in der Stadtverwaltung</b>	<b>4</b>
2.1. Zuordnung der Personalberatung	<b>4</b>
2.2. Definition „Personalberatung“	<b>5</b>
2.3. Auftrag der Personalberatung	<b>5</b>
2.4. Zielgruppe der Personalberatung	<b>6</b>
2.5. Ziel der Personalberatung	<b>6</b>
2.6. Voraussetzungen für Inanspruchnahme der Personalberatung	<b>6</b>
2.7. Evaluation von Maßnahmen der Personalberatung	<b>7</b>
<b>3. Betriebliche Sozialberatung als Teil der Personalberatung</b>	<b>7</b>
3.1. Definition „Betriebliche Sozialberatung“	<b>7</b>
3.2. Auftrag der Betrieblichen Sozialberatung	<b>7</b>
<b>4. Supervision/Coaching als Teil der Personalberatung</b>	<b>8</b>
4.1. Definition von Supervision	<b>8</b>
4.2. Auftrag der Supervision	<b>9</b>
<b>5. Angebote der Personalberatung</b>	<b>9</b>
<b>6. Arbeitsformen der Personalberatung</b>	<b>13</b>
<b>7. Zugangswege zu den Angeboten der Personalberatung</b>	<b>15</b>
<b>8. Koordination der Dienstleistung</b>	<b>16</b>
<b>9. Interne Zusammenarbeit</b>	<b>17</b>
<b>10. Kooperationspartner der Personalberatung</b>	<b>18</b>
<b>11. Mitarbeit in Gremien und Arbeitsgruppen</b>	<b>19</b>
<b>12. Qualifikationen der Beraterinnen</b>	<b>19</b>
<b>13. Herausforderungen der Zukunft</b>	<b>19</b>

# 1. Vorbemerkung

Seit mehr als 20 Jahren bietet die Stadtverwaltung Nürnberg ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betriebsinterne Beratungs- und Qualifizierungsangebote in Form von Supervision und Betrieblicher Sozialarbeit an.

**Supervision** als eigenes Sachgebiet ist seit 1986 Teil der Abteilung für Personalentwicklung im Personalamt. Supervisorinnen und Supervisoren haben die Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Berufsgruppen, Funktionen und Hierarchieebenen durch Praxisberatung und andere Maßnahmen für die beruflichen Anforderungen zu qualifizieren, Neuerungen im Arbeitsprozess nachhaltig zu verankern, Veränderungsprozesse zu begleiten und Impulse für Weiterentwicklungen zu geben. Der Begriff „Supervision“ steht in der Stadtverwaltung Nürnberg für eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen. Coaching für Führungskräfte, Moderationen von Dienstbesprechungen, fachliche Fortbildungen, Projektberatung, Begleitung von Veränderungsprozessen sind hier beispielhaft zu nennen. Das „Sachgebiet Supervision“ galt und gilt nach wie vor als Modell für viele andere Städte Deutschlands.

**Betriebliche Sozialarbeit** wurde 1986 vom Gesamtpersonalrat als zusätzliche Beratungsform für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeregt und vom Stadtrat genehmigt. Die Stellen wurden dem damaligen Hauptverwaltungsamt zugeordnet. Schwerpunkt war zunächst, Beschäftigte in persönlichen Notlagen professionell zu beraten. Heute besteht die Aufgabe darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Berufsgruppen und Hierarchieebenen professionelle Beratung bei Problemen, die Auswirkungen auf den beruflichen Kontext haben, anzubieten und in der Stadtverwaltung im Vorfeld präventiv zu wirken. Die Umbenennung in „Betriebliche Sozialberatung“ ist Ausdruck der Weiterentwicklung dieses Arbeitsfeldes. Seit 2004 ist sie Teil der Abteilung Personalentwicklung im Personalamt. Für die Erweiterung des Aufgabengebietes sei beispielhaft die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch verschiedene Projekte und Veranstaltungen (z.B. Fortbildungen zum Thema Mobbing, Stressbewältigung, Organisation des Arbeitsalltags) genannt. Darüber hinaus werden auch aktuelle Themen, wie z. B. Gender Mainstreaming und die Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings für Nachwuchskräfte aufgegriffen.

Beide Beratungsformen mit ihren vielfältigen Angeboten sind wichtige Bestandteile der Personalentwicklung im Personalamt, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre Aufgaben leistungsorientiert und bürgernah erfüllen können. Auf Beschluss des Stadtrates wurden die Leistungen der Supervision und der Betrieblichen Sozialarbeit seit 01. 01. 2004 unter dem Begriff „**Personalberatung**“ zusammengefasst und weiterhin der Abteilung Personalentwicklung zugeordnet. Diesen neuen Voraussetzungen, geben Anlass dazu, bisher bestehende Konzepte zu prüfen und den Anforderungen anzupassen.

Das vorliegenden Konzept dient allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung Nürnberg als Orientierung und Anregung.

## 2. Personalberatung in der Stadtverwaltung

### 2.1. Zuordnung der Personalberatung

### 2.2. Definition „Personalberatung“

Personalberatung ist als Teil der Personalentwicklung ein Beratungsangebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Personalberatung bezieht sich auf den beruflichen Alltag unter besonderer Berücksichtigung der handelnden Persönlichkeit im Kontext der institutionellen und kommunalen Gegebenheiten.

Personalberatung bei der Stadt Nürnberg beinhaltet verschiedene Beratungsformate und Themenschwerpunkte in Form von Supervision und Betrieblicher Sozialarbeit und qualifiziert und unterstützt damit die Beschäftigten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

### 2.3. Auftrag der Personalberatung

Personalberatung bei der Stadtverwaltung Nürnberg hat den Auftrag,

- **Kompetenter Ansprechpartner** für Fragen des beruflichen Alltags in seiner gesamten Breite zu sein
- **Qualifizierung und Unterstützung** von Führungskräften und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit entsprechenden Maßnahmen zu leisten
- **Orientierung und Hilfe** bei Burn-out, Stressbelastung, Konflikten am Arbeitsplatz, Mobbing, Suchtproblemen, psychischen Erkrankungen und Gesundheitsförderung zu geben
- **Konzepte für Gesundheitsprävention** zu entwickeln

- im betrieblichen **Eingliederungsmanagement** mitzuwirken

Alle Maßnahmen und Beratungsformate orientieren sich an den Anforderungen und Aufgaben der jeweiligen Zielgruppe. Grundsätzlich dienen sie dem Erhalt und der Erweiterung der Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz sowie der persönlichen Kompetenz, zusammenfassend als Handlungskompetenz bezeichnet. Die Ideen und Gedanken des Gender-Mainstreaming für Organisationen findet dabei Berücksichtigung.

Weitere Grundlagen für den Auftrag und die Tätigkeit der Personalberatung bilden die gesetzlichen Verankerungen in

- § 72, Abs. 3 KJHG und Art. 17, Abs. 5 Bay. Schwangeren Beratungsgesetz
- §§ 3 und 4 des Arbeitsschutzgesetzes (Grundpflichten zur Gestaltung der sozialen Beziehungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer)
- Art. 86 Bayer. Beamtenengesetz (Fürsorgepflicht)
- § 611 Bürgerliches Gesetzbuch (Nebenpflichten, arbeitsvertragliche Fürsorgepflichten)



sowie stadtinterne Vorgaben, z. B.

- Allgemeine Dienstordnung der Stadt Nürnberg (ADON)
- Leitbild der Stadt Nürnberg
- Dienstvereinbarungen „Konflikte am Arbeitsplatz- Konfliktvermeidung und Konfliktbewältigung
- Eingliederungsmanagement
- Leitlinie Suchtprobleme
- Krankenrückkehrgespräche

## **2.4. Zielgruppe der Personalberatung**

Zielgruppe der Personalberatung sind alle Beschäftigten der Stadt Nürnberg mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Professionen, in ihren unterschiedlichen Funktionen, auf allen Hierarchieebenen.

## **2.5. Ziel der Personalberatung**

Die Personalberatung orientiert sich an den Bedürfnissen der sich weiterentwickelnden, lernenden Organisation der Stadtverwaltung Nürnberg und ihrer Beschäftigten. Oberstes Ziel ist es, den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Nürnberg ein kundenfreundliches Dienstleistungsangebot zu bieten. Personalberatung unterstützt zeitnah, unbürokratisch, und bedarfsorientiert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie bietet z.B.:

- Begleitung und Unterstützung bei Veränderungsprozessen
- Entwicklung von Konzepten gemeinsam mit den Beschäftigten
- Training von Fähigkeiten zur Erfüllung der Aufgaben
- Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften bei ihren vielfältigen Aufgaben
- Beratung bei der Entwicklung von Projekten
- Gestaltung des Informationsflusses zwischen Kooperationspartnern
- Impulse zur Lösung von Konflikten im Berufsalltag
- Beratung der Beschäftigten in schwierigen Lebenssituationen
- Reflexion bisheriger Prozesse

## **2.6. Voraussetzungen für Inanspruchnahme der Personalberatung**

- Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung haben die Möglichkeit, Leistungen der Personalberatung in Anspruch zu nehmen.
- Alle Qualifizierungen, die hier durchgeführt werden, erfolgen in der Dienstzeit.
- Beratungen sind nicht vom Vorgesetzten genehmigungspflichtig.
- Abwesenheitszeiten sind mit dem Vorgesetzten abzustimmen.
- Für die Beraterinnen gilt nach StGB § 203 die Schweigepflicht. Informationen an Dritte können nur mittels gegenseitiger Absprachen und Vereinbarungen der am Beratungsprozess unmittelbar beteiligten weitergegeben werden.

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Beraterinnen und den Beschäftigten ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches und nachhaltiges Gelingen.

## **2.7. Evaluation von Maßnahmen der Personalberatung**

Grundsätzlich wird bei den Angeboten der Personalberatung eine Erfolgs- und Wirksamkeitsmessung vorgenommen. Art und Umfang der Evaluierung ist abhängig von dem in Anspruch genommenen Beratungsformat. Sie erfolgen:

- mündlich oder schriftlich
- in standardisierter oder narrativer Form
- Umfang und Auftrag entsprechend werden sie unmittelbar nach einer Maßnahme und/oder nach einer vereinbarten Zeit (z. B. ¼ Jahr bis zu einem Jahr später) erneut durchgeführt. Wesentlicher Bestandteil der Angebote der Personalberatung ist neben der Transferleistung des Erlernten in die Praxis die Überprüfung der Nachhaltigkeit.

## **3. Betriebliche Sozialberatung als Teil der Personalberatung**

### **3.1. Definition „Betriebliche Sozialberatung“**

Betriebliche Sozialberatung „...kennzeichnet einen breiten Katalog von Aufgaben und Maßnahmen, den i. d. R. große Unternehmen, Behörden und vergleichbar strukturierte Organisationen ihren Beschäftigten als freiwillige Sozialleistungen zur Verfügung stellen. Damit wird dem interdependenten Prozess Rechnung getragen, in dem körperliche, psychische und soziale Befindlichkeit, Leistungsfähigkeit, -bereitschaft und Arbeitsbedingungen zueinander stehen.“ (s. Fachlexikon der sozialen Arbeit 2002, H.-J. Appelt)

Die betriebliche Sozialberatung orientiert sich am Bedarf des betrieblichen Kontextes, der einem ständigen Wandel unterliegt. Das Ziel besteht in der Vermittlung von interner Fachkompetenz für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie dient der Verwirklichung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik.

### **3.2. Auftrag der Betrieblichen Sozialberatung**

Die Betriebliche Sozialberatung ist eine innerbetriebliche Fachberatungsstelle mit der Aufgabe, Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch persönliche Belastungen gebunden sind und die Möglichkeiten der Beschäftigten beeinträchtigen, wieder verfügbar zu machen.

Die Aufgabengebiete der Betrieblichen Sozialberatung umfassen:

Individuelle Beratung

- bei zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz,
- bei persönlichen, sozialen und psychischen Problemen
- bei Suchtverhalten und Erschließung inner- wie außerbetrieblicher Hilfen
- bei Wiedereingliederungsmaßnahmen
- von Führungskräften zu Führungsfragen im Zusammenhang mit Sucht, Konflikten und psychischen Erkrankungen

## Personalentwicklungsmaßnahmen

- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften
- Initiieren von Projekten zur Gesundheitsförderung im Betrieb und dazu Begleitung von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen
- Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings für Nachwuchskräfte
- Mitarbeit an interkommunalen Förder-Assessment-Centern für Nachwuchskräfte
- Unterstützung bei der Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die Beratungspraxis der letzten Jahre hat gezeigt, dass durch die Zusammenarbeit und Koordination mit den beteiligten Stellen (z. B. Führungskräfte, berufliches Umfeld, Personalwirtschaft, Interessensvertretungen, Betriebsärztlicher Dienst, Arbeitssicherheit) für alle Beteiligten sachgerechte Lösungen erzielt werden konnten.

## 4. Supervision/Coaching als Teil der Personalberatung

Im Folgenden wird Supervision und Coaching in Anlehnung an die neuen Entwicklungen in der Beratungsbranche analog verwendet. Korrekterweise gilt Coaching allerdings als eine spezialisierte Beratungsform, die auch ein Teil von Supervision ist. Dabei wird Coaching als eine spezifische Methode für Führungskräfte und Teams verstanden, die mit Elementen des Trainings arbeitet. Supervision berücksichtigt zudem die Hintergründe und Beweggründe der handelnden Person.

### 4.1. Definition von Supervision

„Supervision ist ein durch Kontrakt verbindliches geregeltes Lehr - und Lernverfahren, das durch Erfahrungslernen die Fachlichkeit und die Persönlichkeit der Supervisanden sowie die Koordinationsfähigkeit von Arbeitsgruppen kontrolliert und entwickelt, mit dem Ziel einer Steigerung der Effektivität ihrer Arbeit. Supervision ist somit eine systematische Reflexion des beruflichen Handelns und zielt auf Veränderungen im Erleben und Handeln ab.“

(Fachlexikon für soziale Arbeit 2003, H. Retaiski; vergl. hierzu R. John und H. Fallner, *Handlungsmodell-Supervision* 1980)

Supervision ist eine Beratungsform, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität der beruflichen Arbeit eingesetzt wird. Sie bezieht sich auf psychische, soziale und institutionelle Anteile und unterstützt:

- die Entwicklung von Konzepten
- die Begleitung von Strukturveränderungen
- die Entwicklung der Berufsrolle

(vergl. hierzu Veröffentlichung der DGsV 1986 S. 11)

Supervision ist eine Beratungsform, bei der eine nicht an den Prozessen des zu Beratenen involvierte, ausgebildete Supervisorin, einzelne Personen, Gruppen oder Organisations-einheiten bei der Reflexion ihrer Arbeit anleitet und unterstützt.

## 4.2. Auftrag der Supervision

Supervision in der Stadtverwaltung Nürnberg hat den Auftrag, die Beschäftigten in ihrer Tätigkeit fachlich und persönlich zu unterstützen. Supervision begleitet Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse bei Einzelpersonen, Gruppen, Teams in Organisationen und Projekte. Sie ist Bindeglied zwischen Stabilität und Wandel in Arbeit und Beruf. Die Reflexion personeller und institutioneller Ebenen bilden die Grundlage in der Beratung.

Supervision soll:

- motivierend wirken
- Impulse für neue Entwicklungen geben
- Orientierungshilfe bei Umstrukturierungen und damit verbundenen Veränderungen geben
- Instrumente und Methoden sollen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den zu behandelnden Sachverhalten entsprechend eingesetzt werden
- Führungskräfte in ihrer Position stärken und in ihrer Rollengestaltung und Rollenhandeln unterstützen.

## 5. Angebote der Personalberatung

Die Angebote der Personalberatung richten sich an:

- einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Teams
- Projektgruppen
- Sachgebiete
- Abteilungen
- Dienststellen
- Interessensvertretungen
- Referate

Nachfolgende **Schwerpunkte** zeichnen das Angebot der Personalberatung aus:

### **betriebliche Gesundheitsförderung/Gesundheitsprävention**

- Information und Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Durchführung Betrieblicher Gesundheitstage)
- Coaching/Beratung der Führungskräfte
- Durchführung und Erfolgskontrolle von bedarfsgerechten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in einzelnen Organisationseinheiten (z.B. Gesundheitszirkel)
- Mitarbeit im Arbeitssicherheitsausschuss

### **Coaching/Leistungsberatung**

- Einzelnen oder in einer Gruppe zu Führungs- und Leitungsthemen des Berufsalltags einer Führungskraft aller Hierarchieebenen

- Beispiele: Erkennung und Ausführung von Führungsaufgaben, Vermittlung von Führungstechniken, Reflexion der persönlichen Leitungsphilosophie, Präsentation als Führungskraft im Sinne einer Vorbildfunktion

### **Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision**

- für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu allen Themen des beruflichen Alltags
- für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe zusammen arbeiten

### **Gender Mainstreaming/Interkulturelle Kompetenz/Diversity**

- Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle von Qualifizierungsmaßnahmen für Nachwuchskräfte
- Mitarbeit in städtischen Arbeitsgruppen zur Umsetzung des Stadtratsbeschlusses Gender Mainstreaming

### **dienststellenspezifische Qualifizierungen**

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Seminaren/Workshops, die sich aus den jeweiligen Qualifizierungsbedarfen der einzelnen Organisationseinheiten ergeben
- mögliche Themen: Führung, Zusammenarbeit im Team, Verbesserung der Bürgerorientierung, Förderung der Methodenkompetenz, Gesundheit, Sucht, psychische Erkrankungen, Selbstvertrauen und soziale Kompetenz, Stressbewältigung

### **Beratungsleistungen zu dem Themenkomplex „körperliche und psychische Erkrankungen“**

- Beratung von betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Führungskräften
- Zusammenarbeit mit städtischen Dienststellen/Abteilungen sowie externen Kooperationspartnern
- Vermittlung weiterführender ambulanter und stationärer Hilfen
- Berufliche Wiedereingliederung nach Krankheit

### **Moderierte Besprechungen**

- für Teams, Abteilungen, Ämter (z. B. Dienstbesprechungen)
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalberatung treten als Moderatorinnen bzw. Moderatoren auf, die durch entsprechende Methoden den Informationsfluss gewährleisten, fachlich methodisches Wissen einbringen, Ergebnisse bündeln und sichern.
- Die Leitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren somit eine Entlastung. Ihnen wird es erleichtert, inhaltlich mitzudiskutieren.

## **Projektberatung**

- Beratungsleistungen für Projektleitungen , Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter
- Einem Arbeitsteam oder einer Projektgruppe, die aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Teams bestehen kann, werden Hilfen zur Planung, Gestaltung und Begleitung eines Projektes angeboten.
- Die Beratungsanfrage kann sich auf die Lösung eines akuten Problems beziehen oder eine längerfristige Begleitung von Veränderungsprozessen beabsichtigen. In den Prozess der Beratung werden soweit möglich alle Beteiligten und Betroffenen und die relevanten Entscheidungsträger einbezogen. Beratung kann ein kurzer überschaubarer Prozess in einer Organisationseinheit sein.

## **Klausurtagungen /Teamtage**

- Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle von Klausurtagungen bzw. Teamtagen

## **Mediation/Konflikte am Arbeitsplatz/Mobbing**

- Beratungsleistungen für Teams, Abteilungen, Dienststellen bei Konfliktfällen
- Mediation bei Konflikten
- auf Anfrage werden Mediatorinnen und Mediatoren vermittelt
- Mitwirkung bei der Gestaltung von Dienstvereinbarungen
- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

**Folgende Angebote der Personalberatung  
stehen den Beschäftigten neben dem Fortbildungsangebot der  
Städteakademie zur Verfügung:**

## 6. Arbeitsformen der Personalberatung

Die Arbeitsformen der Personalberatung richten sich nach den jeweiligen Arbeitsthemen, den Fragestellungen, der Situation und den Rahmenbedingungen der Auftraggeber.

Das Methodenrepertoire umfasst sowohl Arbeit mit Einzelnen, Kleingruppen (z. B. Sachgebiete, Tagesstätten) und Großgruppen (Abteilungen und Ämter).

Die Beraterinnen und Berater halten ihre Kenntnisse auf den aktuellen Stand und berücksichtigen sowohl die Bedürfnisse der zu Beratenden als auch die der Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin. Sie arbeiten hauptsächlich innerhalb von Orientierungs-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen.

Eine exemplarische Auswahl soll einen Überblick der einzelnen Arbeitsformen vermitteln:

- **professionelle Beratung einzelner** Beschäftigter (z.B. Coaching)
- **Mediationsmethoden bei Konflikten:**  
Eine neutrale Vermittlerin legt mit den freiwillig beteiligten Konfliktpartnern Konfliktpunkte offen, strukturiert und hilft den Betroffenen, ihre gegensätzlichen Meinungen auszutauschen. Das Ziel besteht darin, Alternativen zu finden, die für beide Seiten Vorteile ergeben. Gemeinsam soll ein einvernehmliches, eigenverantwortliches, tragfähiges Ergebnis gefunden werden.
- **Optimierungsmethoden**  
z. B. innerhalb eines Teams oder Kooperationen zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen.  
Wesentlich ist hier der Blick auf die Analyse der bisherigen Zusammenarbeit, um festzustellen, welche Ebene der Kooperation optimierungsbedürftig ist z.B.:
  - sind die Aufgaben klar?
  - sind die Arbeitsabläufe klar?
  - ist der Informationsfluss gesichert?
  - sind die zwischenmenschlichen Beziehungen arbeitsfördernd?
  - sind die Entscheidungswege erfolgsorientiert?
  - werden Funktionen wahr genommen?Nach dieser Analyse richtet sich dann das weitere Beratungsinstrumentarium; z.B. die Beratung Einzelner (Supervision, Coaching).
- **Kreative Lösungssuche**  
Diese Arbeitsform wird bei Veränderungen im Arbeitsbereich eingesetzt. Mit den Methoden der Zukunftswerkstatt oder Open Space können die Ressourcen aller Beschäftigten mit einbezogen werden. Es werden Lösungen erarbeitet, an die zuvor nicht gedacht wurden.
- **Methoden der Teamentwicklung**  
Diese richten sich nach den konkreten Themen des jeweiligen Teams, der dort vorherrschenden Arbeitskultur und deren Rahmenbedingungen. Die Bandbreite reicht von moderierten Dienstbesprechungen, bis hin zu Trainingseinheiten mit Methoden aus dem **Indoor-** und/oder **Outdoor-Bereich**. Sie können im Arbeitsfeld selbst, innerhalb von Seminarräumen bis hin zu Orten statt finden, die außerhalb klassischer Beratungssettings liegen.



- **Zukunftswerkstatt / Zukunftskonferenz**

Beide Methoden sind Verfahren aus der Arbeit mit Großgruppen. Sie können aber auch gut bei kleineren Einheiten angewendet werden.

Dabei werden fünf Arbeitsphasen durchlaufen, die unterschiedliche Blickwinkel berücksichtigen, Entwürfe, Konsensbildungen und konkrete Maßnahmen beinhalten:

1. Blick in die Vergangenheit (z.B. wo kommen wir her?)
2. Blick in die Gegenwart (z.B. welche externen Trends kommen? Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir?)
3. Entwurf einer wünschenswerten Zukunft (z.B. was wollen wir?)
4. Konsensbildung ( z.B. worin stimmen wir überein?)
5. Entwicklung von Maßnahmen ( z.B. was kann getan werden?)

Die Arbeit wechselt zwischen Einzel-Kleingruppen- und Großgruppenarbeit und zwischen Präsentationen und Diskussionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

- **Forum für vernetztes Denken**

Wenn es bei einer zu lösenden Aufgabe um ein komplexes Problem geht, ist „Vernetztes Denken“ eine Alternative, um zu einer Lösung zu gelangen.

Das Ziel besteht darin, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Wechselwirkung zwischen Einflüssen und der daraus folgenden Dynamik erfassen.

Folgende Arbeitsabschnitte zeichnen diese Methode aus:

1. Sammlung der Zielgrößen und Einflussfaktoren.
2. Bestimmung des Netzwerkes von Einflussfaktoren und Zielgrößen, Einflussfaktoren und Wirkungsrichtungen.
3. Bestimmung der Beziehungsarten und Wechselwirkungen zwischen Einflussfaktoren.
4. Analyse des Zeitverhaltens im Netzwerk.
5. Erfassung der Intensität der Beziehungen.
6. Entwicklung der Lenkungsmodelle.
7. Zukunftsbilder für die nichtlenkbaren Einflussfaktoren.
8. Lösungsideen in Bezug auf die lenkbaren Aspekte
9. Definition von Kriterien/Frühwarnindikatoren zur Überwachung der Problemsituation.

### **Moderationstechniken**

Moderationstechniken werden beispielsweise bei Dienstbesprechungen und Veranstaltungen eingesetzt und beinhalten den Einsatz von verbalen, visuellen oder szenischen Mitteln.

## 7. Zugangswege zu den Angeboten der Personalberatung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Nürnberg haben einen raschen, unbürokratischen Zugang zu den Leistungen der Personalberatung.

- Die Beschäftigten wenden sich per Telefon, Mail oder Fax direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalberatung.
- Termine für eine Beratung oder ein Informationsgespräch werden direkt vereinbart.

► Wenn das Thema klar ist, werden weitere Maßnahmen und Möglichkeiten erörtert.

**Die aktuellen Ansprechpartnerinnen sind:**

<b>Beraterin</b>	<b>Telefon</b>	<b>FAX</b>	<b>MAIL</b>	<b>Adresse</b>
<b>Frau Holzberger</b>	231- 38 54	231- 47 37	renate.holzberger@stadt.nuernberg.de	Hans-Sachs-Platz 2, 1. Stock
<b>Frau Winkelmann</b>	231- 23 97	231- 47 37	christine.winkelmann@stadt.nuernberg.de	Hans-Sachs-Platz 2; 1. Stock
<b>Frau Sondershaus</b>	231- 29 48	231- 81 62	ingrid.sondershaus@stadt.nuernberg.de	Kirchenweg 56 4. Stock
<b>Frau Weinzierl</b>	231- 51 97	231- 81 62	elisabeth.weinzierl@stadt.nuernberg.de	Kirchenweg 56 4. Stock  Fünfer-Platz 2 4. Stock

## **8. Koordination der Dienstleistung**

Jede Beraterin kann zunächst Ansprechpartnerin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Das primäre Ziel besteht darin, möglichst unbürokratisch und zeitnah den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passgenaue Maßnahmen für ihre jeweiligen Qualifizierungsbedarfe anzubieten.

## 9. Interne Zusammenarbeit

Innerhalb der Abteilung Personalentwicklung bilden die Beraterinnen und Berater der Personalberatung ein Fachteam (siehe Organigramm 2.1.).

Dienstbesprechungen sind dabei ein wichtiges Informationsmittel, um die Dienstleistung für die Beschäftigten zu optimieren. Dies geschieht in der Dienstbesprechung der Abteilung Personalentwicklung und in der Dienstbesprechung des Fachteams Personalberatung.

### 1. Dienstbesprechung der Abteilung Personalentwicklung

Die Dienstbesprechung der Abteilung Personalentwicklung findet alle zwei Monate statt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung nehmen daran teil. Hier ist Gelegenheit für

- kollegialen, interprofessionellen Austausch von Informationen
- Informationen zu aktuellen Arbeitsthemen
- Planung zukünftiger Qualifizierungsbedarfe
- Austausch über Anforderungen innerhalb der Abteilung Personalentwicklung

Diese Informationen fließen in die Planung der Arbeit des Fachteams Personalberatung mit ein. Umgekehrt kann die Personalberatung den anderen Arbeitsbereichen der Abteilung Impulse geben. Die Dienstbesprechung bildet damit eine wesentliche Plattform für die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung. Die Verschwiegenheit hinsichtlich namentlicher Nennung von Kunden und ihrer Beratungsanliegen wird gewahrt.

### 2. Dienstbesprechung des Fachteams Personalberatung

Die Dienstbesprechung des Fachteams Personalberatung findet regelmäßig statt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fachteams nehmen daran teil. Die Abteilungsleitung nimmt in vereinbarten, regelmäßigen Abständen und nach Bedarf teil. Kolleginnen und Kollegen der Abteilung oder Interessensgruppen können nach Bedarf dazu eingeladen werden.

Inhalte der Dienstbesprechung des Fachteams sind beispielsweise:

- Informationen über derzeitige Arbeitsthemen
- Informationen über Anfragen
- Koordination der Anfragen
- Kollegiale Beratung zum fachlichen Vorgehen
- Sichtung zukünftiger Anforderungen
- Abstimmung der Angebote
- Information und Beratung über Kooperationsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Personalamts
- Austausch über neue Erkenntnisse der Fachgebiete Supervision und Betriebliche Sozialberatung
- Information über Beratungsfortschritte und Erledigtes
- Rückmeldungen über besondere und große Veranstaltungen und Projekte

- Austausch über Fortbildungsangebote für das Fachteam
- Planung der Kontrollsupervision und eigener Fortbildungsbedarf

Ein Ergebnisprotokoll stellt die Ergebnisse der Dienstbesprechung sicher. Die Festlegung der Gesprächsführung und des Protokolls erfolgen nach Absprache. Absprachen und Informationen sind wichtige Voraussetzung für die fließende Zusammenarbeit der häufig an unterschiedlichen Einsatzorten tätigen Beraterinnen.

Für die tägliche Zusammenarbeit bildet das Leitbild der Stadt Nürnberg und die ADON die Grundlage.

## **10. Kooperationspartner der Personalberatung**

Die Personalberatung legt großen Wert auf eine kooperative Zusammenarbeit:

- Innerhalb der Abteilung Personalentwicklung

Im Kontakt mit den zuständigen Kolleginnen und Kollegen wird die Vernetzung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Führungskräftelehrgang und Coaching) sichergestellt. Darüber hinaus können z.B. Kostenfragen für Maßnahmen geklärt und Seminarräume reserviert werden.

- Innerhalb des Personalamts

Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen können gemeinsam mit den anfragenden Beschäftigten Möglichkeiten erörtern, wenn es um Veränderungen des Arbeitsplatzes geht.

- Mit den Interessensvertretungen

Die Frauenbeauftragte, der Gesamtpersonalrat, die örtlichen Personalvertretungen, die Gesamtschwerbehindertenvertretung und die Jugendvertretung sind wichtige Kooperationspartner.

Ziel ist es, Qualifizierungs-, Unterstützungs- und Beratungsbedarfe aus Sicht der Interessensvertretungen zu ermitteln. Der Austausch soll wechselseitigen Anstoß und Impulse für mögliche Kooperationen und weitere Arbeitsplanung gegeben. Die Kontaktpflege soll regelmäßig, mindestens jedoch einmal im Jahr erfolgen.

- Innerhalb der gesamten Stadtverwaltung

Kontakte zu Amtsleitungen (insbesondere Dienststellenleitungen, die diese Aufgabe neu übernommen haben) sollen gepflegt werden. Ziel dabei ist, in anonymisierter Form über die Tätigkeit der Personalberatung zu informieren, Informationen aus Sicht der Amtsleitungen zu erhalten, um zukünftig anstehende Bedarfe in die Arbeit mit einzubeziehen.

- Mit externen Kooperationspartnerinnen und Partnern

Externe Beratungsfachkräfte arbeiten auf Honorarbasis mit der Personalberatung zusammen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn diese über spezielles

Wissen verfügen, das im angefragten Fall gebraucht wird oder bestimmte Arbeitsbedingungen dies notwendig machen. Der Einsatz geschieht in aller Regel gemeinsam mit einer Mitarbeiterin der Personalberatung. Die Aufgabe der Personalberatung besteht in diesen Fällen darin, Maßnahmen zu koordinieren und

den Praxistransfer weiter zur Sicherung der Nachhaltigkeit zu begleiten. Die Möglichkeit des Einsatzes externer Fachkräfte hängt u.a. von den vorhandenen Haushaltsmitteln ab.

## **11. Mitarbeit in Gremien und Arbeitsgruppen**

Die Beraterinnen und Berater des Fachteams nehmen bei Bedarf zur Erfüllung ihrer Aufgaben an entsprechenden Arbeitsgruppen/Gremien teil. Als Beispiel wären der Arbeitssicherheitsausschuss oder die Initiative Betriebliche Gesundheitsförderung zu nennen.

## **12. Qualifikationen der Beraterinnen**

Folgende Qualifikationen sind Voraussetzung für die Tätigkeit in der Personalberatung:

- Abgeschlossenes Fachhochschulstudium der Sozialpädagogik oder vergleichbare Ausbildung
- Mehrjährige Praxiserfahrung in einem sozialpädagogischen Arbeitsfeld
- Für die Tätigkeit der Supervision ist eine durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGsV) anerkannte Ausbildung und eine möglichst mehrjährige Leitungstätigkeit Voraussetzung.
- Für die Tätigkeit der Mediation ist eine fachlich qualifizierte Zusatzausbildung erforderlich.
- Weiterbildungen im Praxisfeld Beratung und Personalentwicklung werden erwartet.
- Kontrollsupervision und Teilnahme an fachspezifischen Fortbildungen und Tagungen sind für die Beraterinnen wichtige Instrumente, um auf dem aktuellen Stand innerhalb ihres Fachgebietes zu sein.

Die vor Ort tätigen Beraterinnen und Berater verfügen über diese Voraussetzungen und darüber hinaus über mehrjährige Erfahrung im Bereich der Personalberatung.

## **13. Herausforderungen der Zukunft für die Personalberatung**

Knappe finanzielle und personelle Ressourcen führen dazu, dass für die tägliche Arbeit in der Personalberatung Schwerpunkte zu setzen sind, die im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen hinterfragt und angepasst werden müssen.

Folgende Punkte stellen zukünftig besondere Herausforderungen für die Stadtverwaltung und letztlich für die Personalberatung dar:

- Führungskräftequalifizierung/Coaching für Führungskräfte/  
Einarbeitung neuer Führungskräfte

Die Funktion von Führungskräften und deren Qualifizierung trägt wesentlich zum Gelingen von Veränderungsprozessen bei. Unsere Führungskräfte werden zukünftig mehr gefordert werden; das aktuelle Projekt „Führung und Personalentwicklung für Führungskräfte“ trägt dieser Tatsache Rechnung.

- Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung gewinnt immer größere Bedeutung, nicht zuletzt auch wegen der gesetzlich verlängerten Lebensarbeitszeit.

- Demographischer Wandel

Der Mangel an jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern prägt schon heute die Personalsituation der Stadtverwaltung. In einigen Bereichen wird es in den nächsten Jahren, bedingt durch die Alterstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu einem erheblichen Wandel kommen.

- Wettbewerb mit privaten Anbietern

Eine Reihe von Dienstleistungen der Stadtverwaltung stehen im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren müssen dabei aber auch die vorhandenen personellen Fakten mit berücksichtigt werden.

- Identifikation mit der Stadt Nürnberg

Die Identifikation mit der Tätigkeit und dem Unternehmen Stadt, das Selbstverständnis, dass jeder Leistungsträger ist, wird wesentlich die Dienstleistungen des Unternehmens „Stadt Nürnberg“ fördern und erfordert eine entsprechende Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- Gender Mainstreaming/Diversity/Interkulturelle Kompetenz

Hier gilt es, die bereits initiierten Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. interkulturelle Qualifizierung von Nachwuchskräften) nachhaltig zu unterstützen und zu ergänzen.

- Mediation/Konflikte am Arbeitsplatz

Die Personalberaterinnen werden verstärkt daran arbeiten, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mediatorinnen und Mediatoren zu qualifizieren, um so einen Pool interner Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für dieses Themenfeld zu etablieren.

Bei entsprechenden personellen, strukturellen und finanziellen Voraussetzungen wird die Personalberatung wie bisher integrativ mitwirken. Sie leistet wesentliche Beiträge, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung fachlich zu unterstützen und zu beraten, um damit die Dienstleistungen der Stadtverwaltung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Nürnberg entsprechend den jeweiligen Anforderungen zu gestalten.