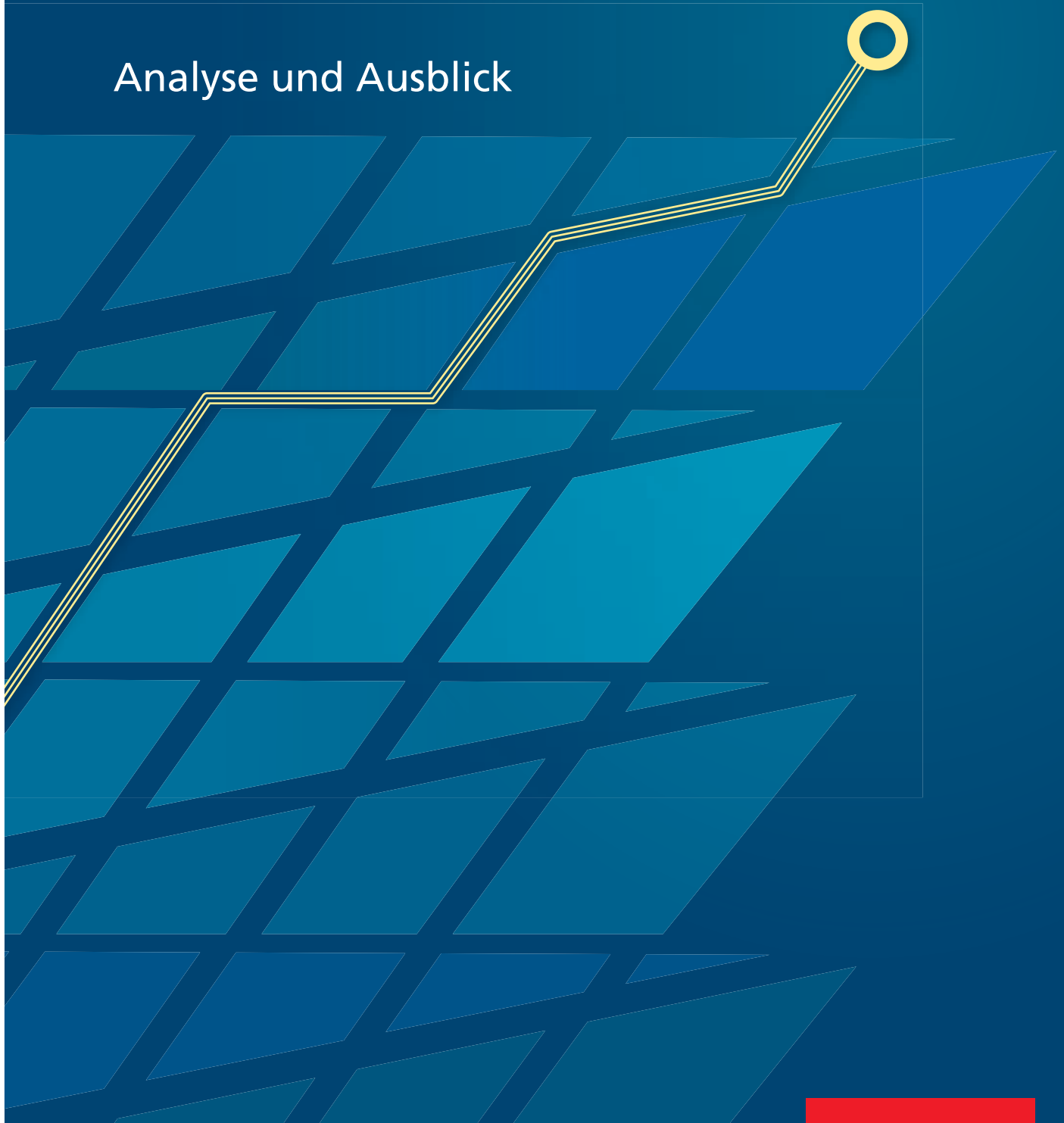


Personalentwicklung

in der Stadtverwaltung Nürnberg

Analyse und Ausblick



Inhalt

	Seite		Seite
A Vorwort	4		
B Einleitung	5		
C Vorbereitet sein auf künftige Anforderungen	6	G Ausblick	
D Grundsätze und Ziele	6	1. Workshop Personalentwicklung und Arbeitsgruppe Personalentwicklung	18
E Handlungsfelder	6	2. Evaluation des Personalentwicklungsprogramms für Führungskräfte	19
1. Personalgewinnung	7	3. Demografische Veränderungen	21
1.1 Anforderungsprofile	7	4. Mitarbeiter/innenbefragung	21
1.2 Einstellung von Personal (Auswahlverfahren)	7	5. Elektronische Arbeitszeiterfassung	21
1.3 Ausbildung	7	6. Evaluation aufbauen und entwickeln	22
2. Qualifizierung	8	7. Personalentwicklungskonzept	22
2.1 Einarbeitung	8	H Stichwortverzeichnis	23
2.2 Wissensmanagement	8		
2.3 Fortbildung	9		
2.4 Modulare Qualifizierung	9		
2.5 Führungskräftequalifizierung	10		
3. Berufliche Perspektiven	11		
3.1 Mitarbeiter/innengespräch	11		
3.2 Beurteilungen	11		
3.3 Leistungsentgelt und Leistungsprämien	11		
3.4 Personalauswahl, Assessment Center	11		
3.5 ESF-Projekt Potenzialanalysen	12		
F Zusätzliche Maßnahmen zur weiteren Entwicklung	13		
1. Arbeitszeitflexibilisierung	13		
2. Förderung der Integration von Migrantinnen und Migranten, interkulturelle Kompetenz	13		
3. Gender Mainstreaming und Gleichstellungsaktionsplan	13		
4. Personalberatung	14		
5. Integration von schwerbehinderten Menschen und Integrationsberatung	15		
6. Gesundheitsprävention	15		
7. Suchtprävention	15		
8. Rückkehrgespräche, Betriebliches Eingliederungsmanagement	15		
9. Dienstvereinbarung Konflikte	16		
10. ESF-Projekt „Verbesserte Arbeitssituation und Gesundheitsprävention - Personalentwicklung im ASD und FUD“	16		
11. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Beurlaubung, Telearbeit	16		
12. Kinderbetreuung	17		
13. Hospitation: Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den IZ-Städten	17		

A | Vorwort

Personalentwicklung ist eine ständige Aufgabe, bei der wir uns immer wieder neuen oder geänderten Anforderungen und Rahmenbedingungen gegenüber sehen. Ein Beispiel ist die sich wandelnde Altersstruktur unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aus der sich Handlungsbedarf ergibt.

Als großer kommunaler Arbeitgeber und Dienstherr hat die Stadt Nürnberg umfangreiche eigene Kompetenz im Bereich der Personalentwicklung, die wir in verschiedensten Handlungsfeldern einsetzen. In diesem Bericht geben wir einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten der Stadtverwaltung, zeigen aktuelle Entwicklungen und Perspektiven auf.

B | Einleitung

Zentrales Ziel der Personalentwicklung ist es, verlässliche Rahmenbedingungen für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte zu schaffen, die es ermöglichen, dauerhaft gute Arbeit für die Bürgerinnen und Bürger zu erbringen. Die Personalentwicklung hat eine wichtige Funktion bei der Modernisierung der Kommunalverwaltung und steht in den Spannungsfeldern zwischen Verwaltungsreform und Sparrunden, Dienstleistungs- und Eingriffsverwaltung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung sind dabei zugleich Zielgruppe, um die wir uns intensiv kümmern, und wichtige Akteure, die selbst aktiv werden müssen.

Dabei ist die Struktur der Zielgruppe wesentlich differenzierter als in Wirtschaftsunternehmen vergleichbarer Größenordnung. Zwischen den Beamtinnen und Beamten bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gibt es teilweise deutliche Unterschiede hinsichtlich der dienst- bzw. tarif- und arbeitsrechtlichen Konditionen und Gestaltungsmöglichkeiten. Das Spektrum der Berufe, die es in der Stadtverwaltung gibt, spiegelt die Vielfalt der kommunalen Aufgaben buchstäblich von A wie Abwasserbeseitigung bis Z wie Zentrale Dienste wider. Es gibt Arbeitsbereiche z.B. in hoheitlichen Funktionen, in denen die Stadt quasi Monopol-Anbieter ist, in anderen stehen wir in Konkurrenz zu anderen Verwaltungen und / oder Privatunternehmen. Das erfordert angemessene und angepasste, jeweils spezifisch zielorientierte Ansätze für Personalentwicklung.

Anfang 2010 wurde der Entwurf eines Personalentwicklungskonzepts vorgelegt, das in Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Dr. Wilbers vom Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung an der Universität Erlangen-Nürnberg entstanden ist. Dabei hat sich gezeigt, dass die Stadtverwaltung gut aufgestellt ist und dass Ergänzungsbedarf lediglich bei der Verstetigung und Evaluation der Personalentwicklung besteht. In dem Konzept werden folgende Leitlinien für die Personalarbeit der Stadt Nürnberg formuliert:

- Wir fördern die zukunftsorientierte Entwicklung der Stadtverwaltung und unterstützen Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozesse.
- Wir fördern und fordern das Leistungs- und Lernpotential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Aufgaben gegenüber dem Bürger kosten- und dienstleistungsorientiert bewältigen zu können.
- Wir werden den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich gerecht und sind ein sozialer Arbeitgeber.
- Wir fördern ein von Vertrauen zwischen allen Akteuren geprägtes Miteinander.
- Wir gestalten Personalarbeit wettbewerblich und stellen uns dem Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern.
- Wir unterstützen und erwarten die Eigenverantwortlichkeit der Dienststellen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Wir gestalten die Personalarbeit transparent, flexibel und vorausschauend.

C | Vorbereitet sein auf künftige Anforderungen

Wichtige zukunftsorientierte Handlungsfelder der Personalentwicklung sind die Gesundheitsförderung, der Umgang mit dem demografischen Wandel und die Stärkung der Vielfalt. Hier steht neben den heutigen Anforderungen ganz besonders die wachsende künftige Bedeutung dieser Themen im Vordergrund und verlangt nach Schwerpunktsetzungen. Auch

die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, die Haushaltskonsolidierung, die Ausbildung und die elektronische Arbeitszeiterfassung dienen dazu, die Beschäftigungsfähigkeit der Stadtverwaltung zu sichern und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Bewerbermarkt zu erscheinen.

D | 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“ aus dem Leitbild der Stadt Nürnberg optimal zu erreichen. Sie zielt auf Verbesserung der Dienstleistungs- und Kundenorientierung, der Qualitäts- und Verantwortungskompetenzen der Beschäftigten und ihre Lern- und Problemlösungsfähigkeit. Zugleich hat sie das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer individuellen beruflichen Entwicklung im Fokus, bestärkt ihre Motivation und unterstützt ihre Bereitschaft, sich aktiv für zukunftsorientierte Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes und ihrer eigenen beruflichen Situation einzusetzen. Hierzu stehen neben Standardthemen wie Aus- und Fortbildung auch die Zielgruppe Führungskräfte sowie einzelne Instrumente wie Beurteilungen, Integration von Migrantinnen und Migranten oder Gesundheitsprävention im Blickfeld. Hinzu kommen neue Anforderungen, wie sie sich z.B. aus den Änderungen des Laufbahnrechts der Beamtinnen und Beamten ergeben.

Dienststellenübergreifende Personalentwicklungsaufgaben sind beim Personalamt in den Abteilungen PA/1 und PA/2 konzentriert.

Personalentwicklung ist auch Aufgabe jeder Führungskraft in den Dienststellen und erfordert aktives Mitwirken jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters.

Begleitet, gefordert und gefördert wird Personalentwicklung auch von den Personal- und Schwerbehindertenvertretungen sowie von der Frauenbeauftragten.

Zu den strategischen Zielsetzungen gehört es, die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, auf Diversity und Chancengleichheit zu achten und die Kommunikation zu verbessern. Dabei sind auch die technische Modernisierung und die Mitarbeiterbeteiligung wichtig.

E | Handlungsfelder

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 ein zielgerichteter

Prozess und befindet sich immer im Fluss. Es sind geeignete Instrumente auszuwählen und miteinander zu verknüpfen, 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. Dieses Papier gibt deshalb einen Überblick als Momentaufnahme und einen Ausblick auf die nächste Zukunft. Der Vergleich mit anderen öffentlichen Verwaltungen und der Privatwirtschaft zeigt, dass wir gut dastehen.

1. Personalgewinnung

1.1 Anforderungsprofile

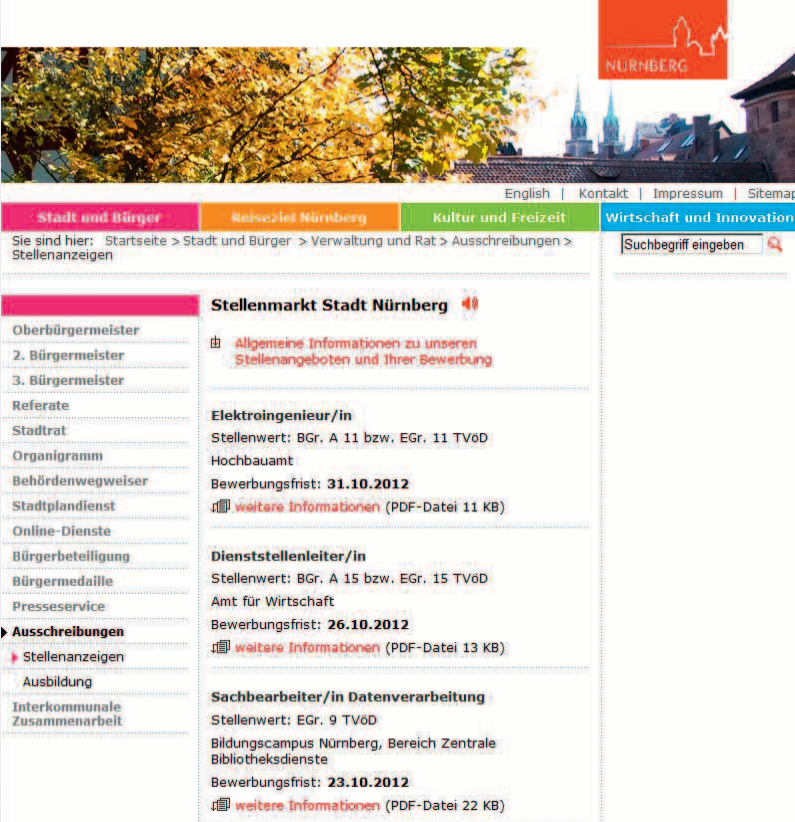
Zur passgenauen Besetzung von Stellen sind Grundlage für die qualitativen Anforderungen, die die Bewerberinnen und Bewerber erfüllen müssen, aktuelle Anforderungsprofile der zu besetzenden Arbeitsplätze bzw. der Ausbildungsberufe. Im Anforderungsprofil werden

- formale Voraussetzungen, beispielsweise ein Berufsabschluss oder eine Laufbahnbefähigung,
- die erforderlichen fachlichen 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.

1.2 Einstellung von Personal (Auswahlverfahren)

Die Besetzung von Stellen erfolgt im Wettbewerb. Deshalb 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). Verbindliche Grundlage der Ausschreibung und des Auswahlverfahrens ist das beschriebene Anforderungsprofil. Zu beachten sind auch die Vorgaben, die sich aus Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz und der Rechtsprechung dazu



für die Besetzung von Stellen im öffentlichen Dienst ergeben. Die Auswahlverfahren sind so zu gestalten, dass sie für eine Entscheidung auf der Grundlage von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung die erforderlichen Informationen liefern.

1.3 Ausbildung

Im Ausbildungsbereich werden Nachwuchskräfte sowohl in verwaltungsspezifischen Berufen (Beamtinnen und Beamte in der Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen, 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 vorhandene Ausbildungskapazität genutzt. Mehr als 400 vorwiegend junge Menschen befinden sich in der Stadtverwaltung(ohne „Konzerntöchter“) in ihrer Berufsausbildung. Jährlich werden über 100 Ausbildungsplätze (zuzüglich Praktika und

Verbundausbildung, siehe unten) neu besetzt. Die Prüfungsergebnisse unserer Auszubildenden, Beamtenanwärterinnen und -anwärter dokumentieren die hohe Qualität unserer Ausbildung und belegen auch, dass die „Ausbilderinnen und Ausbilder“ 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. 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 Erzieherinnen und Erziehern, indem sie 60 Plätze für Vorpraktikantinnen und Vorpraktikanten bereitstellt. Zudem haben jeweils 80 Studierende der Bachelor-Studiengänge für Sozialpädagogik die Möglichkeit, ihr praktisches Studiensemester in städtischen Einrichtungen abzuleisten. Dadurch machen wir frühzeitig mit dem Arbeitgeber Stadt Nürnberg bekannt und erhöhen die Chance, gutes Personal zu gewinnen.

Zum Bewerbermarketing gehört die verstärkte Akquise an Schulen und Hochschulen, auf Bewerbermessen und bei anderen geeigneten Veranstaltungen. Wir sprechen auch gezielt Menschen mit Migrationshintergrund an und betonen dort, wo wir in besonders ausgeprägter Konkurrenz zu Wirtschaftsunternehmen stehen, die Vorteile einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst, speziell im kommunalen Bereich.

2. Qualifizierung

2.1 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

die 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. Die Einhaltung dieser Vorgaben, 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.

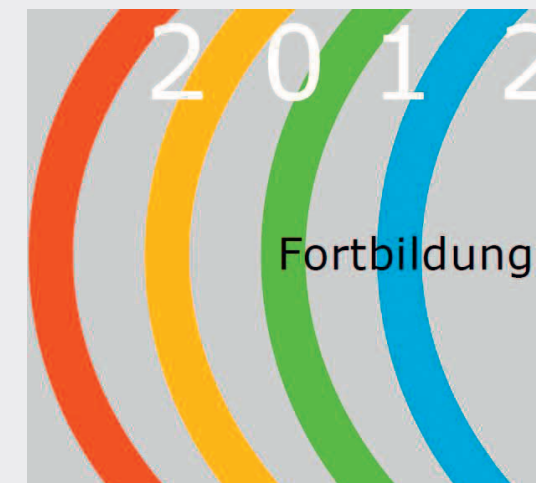
Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gehobenen und höheren Funktionsbereich bieten wir bereits seit 1990 jährlich ein zweiwöchiges Einführungspraktikum an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben Gelegenheit, in Gesprächen mit leitenden Führungskräften sowie bei Besuchen in ausgewählten Dienststellen 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.

2.2 Wissensmanagement

Voraussetzung für eine erfolgreiche Einarbeitung, aber auch langfristiger Kompetenzspeicher für wichtige Informationen, kann ein systematisches Wissensmanagement sein. Als Anlässe für Wissensmanagement haben wir den Eintritt von Wissensträgerinnen und -trägern in den Ruhestand, die Notwendigkeit für einen einheitlichen Wissensstand bei der Teamarbeit und die Systematisierung von derzeit ungeordnetem Wissen herausgearbeitet. Sehr wichtig ist dabei ein gelebtes Ordnungssystem anstelle der Schaffung von „Datenfriedhöfen“. Auf Anregung der Fachdienststellen wird dazu ein Handlungsleitfaden mit Vorgehensweise, Methodenauswahl, Muster-Checklisten und Interviewleitfäden entwickelt. Passende IT-Unterstützung kann sich ergeben, wenn im

Zuge der Einführung von DMS Wissensdatenbanken aufgebaut werden. Fallweise wird auch externe Unterstützung, z.B. Moderation, erforderlich sein.

Dieses Thema wurde auch auf den Arbeits-tagen der Dienststellen- und Schulleiterinnen und -leiter sowie auf dem Workshop Personalentwicklung im Januar 2012 intensiv bearbeitet. Um Erfahrungen zu sammeln und eigene Methodenkompetenz zu gewinnen, wurden bereits mehrere Wissensmanagement-Prozesse mit externer Unterstützung durchgeführt.



2.3 Fortbildung

Wir haben im Rahmen der Interkommunalen Zusammenarbeit (IZ) unsere eigene Fortbildung in der „Städteakademie Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach“ verstetigt. Durchschnittlich mehr als ein Drittel der städtischen Beschäftigten nimmt jährlich die Qualifizierungsangebote der Städteakademie in Anspruch. 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 gemeinsam mit den drei Partnerstädten aufmerksam die Bedarfsentwicklung, auch was neue Themen betrifft.

Die Nachfrage nach Qualifizierungsmaßnahmen ist hoch. Die Umsetzung verschiedener Beschlüsse zur Haushaltskonsolidierung sowie Einsparvorgaben aus der interkommunalen

Zusammenarbeit reduzierten im Bereich Qualifizierung die finanziellen Ressourcen der Personalentwicklung. Dennoch werden mit den begrenzten Haushaltsmitteln qualitativ hochwertige und praxisorientierte Angebote gewährleistet. Die Auswertung der Seminarbewertungsbögen, die zuletzt 2010 durchgeführte Mitarbeiter/innenbefragung und das Controlling stellen der Qualität unserer Fortbildung ein sehr gutes Zeugnis aus.

2.4 Modulare Qualifizierung

Durch das Gesetz zum Neuen Dienstrecht in Bayern wurde ab 2011 ein grundsätzlich neues Laufbahnsystem geschaffen. Die bisher vier Laufbahngruppen wurden durch eine Leistungs-laufbahn ersetzt, die in vier Qualifikationsebenen gegliedert ist. Eine Absicht des bayerischen Gesetzgebers war es, die Durchlässigkeit nach „oben“ für besonders befähigte Beamtinnen und Beamte zu erhöhen. Zu diesem Zweck tritt die modulare Qualifizierung an die Stelle des bisherigen Verwendungsaufstiegs vom mittleren in den gehobenen Dienst und des Aufstiegs vom gehobenen in den höheren Dienst. Ausgehend von den Kenntnissen und Fähigkeiten der Beamtinnen und Beamten, die sie aufgrund ihrer Qualifikation (Vor- und Ausbildung) und in der beruflichen Tätigkeit erworben haben, sollen die Maßnahmen der modularen Qualifizierung passgenau und zeitgerecht auf die erhöhten Anforderungen der nächsthöheren Qualifikationsebene vorbereiten und eine entsprechende Qualifikation vermitteln (Art. 20 Abs. 1 Leistungs-laufbahngesetz - LlbG).

Wir haben reagiert und zeitnah im Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat Systeme der modularen Qualifizierung entwickelt. Die vom Personal- und Organisationsausschuss des Stadtrates beschlossenen und vom Landespersonalausschuss genehmigten Konzepte ermöglichen bei hoher Qualität die Fortentwicklung geeigneter Personen.

Für die dritte Qualifikationsebene sind mindestens drei Module mit einer Gesamtdauer zwischen 15 und 20 Tagen vorgesehen, für die vierte Qualifikationsebene vier Module mit insgesamt zwischen 20 und 25 Tagen (§ 4 Abs. 2 ModQV).

Eines dieser drei bzw. vier Module schließt mit einer mündlichen Prüfung ab, die übrigen mit einer Bescheinigung der erfolgreichen Teilnahme (§ 5 ModQV).

In den Modulen werden Inhalte sowohl im fachlichen Bereich als auch im Bereich Führungs- und Sozialkompetenz bearbeitet. Dies sind beispielsweise im nichttechnischen Verwaltungsdienst Staats- und Europarecht, Verwaltungsrecht sowie Personal- und Finanzmanagement, Grundlagen der Führung, Kommunikationstraining und Arbeitstechniken. Im Prüfungsmodul steht die Rechtsanwendung in der kommunalen Praxis im Mittelpunkt. Für die vierte Qualifikationsebene sind außerdem Kompetenzen im Bereich Verwaltungsmanagement vorgesehen. In sog. Systemen der modularen Qualifizierung, die jeweils der Genehmigung durch den Landespersonalausschuss unterliegen, nutzen wir den im Gesetz vorgesehenen Gestaltungsspielraum, um spezifisch für unsere Stadtverwaltung nähere Voraussetzungen für die Zulassung (gute Beurteilung, mehrjährige Erfahrung, Erreichung eines Beförderungsamtes, Feststellungsvermerk und erfolgreiche Teilnahme an einem Potenzialtag) festzulegen und geeignete Fortbildungserichtungen (z.B. BVS oder FHVR) auszuwählen.

Daneben besteht für Mitarbeiter/innen in der zweiten Qualifikationsebene auch künftig die jetzt als Ausbildungsqualifizierung bezeichnete Möglichkeit, sich nach erfolgreicher Teilnahme am Ausbildungs- und Prüfungsverfahren für die dritte Qualifikationsebene durch das Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern beruflich weiter zu entwickeln (unter gleichzeitiger Freistellung unter Bezügefortzahlung).

2.5 Führungskräftequalifizierung

Die Stadtverwaltung passt ihre Qualifikationsangebote 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 oder Entgeltgruppe 10 bzw. S 15 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. Zwischenzeitlich haben 238 Führungskräfte, davon 95 Frauen, in teils herausgehobenen Funktionen teilgenommen.

Daneben gibt es für vorhandene Führungskräfte und solche, die nicht zur Zielgruppe des Lehrgangs gehören, 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. Durch die Einteilung der Qualifizierungsmaßnahmen in ein Drei-Stufen-System wird die Wahl geeigneter Angebote erleichtert. Differenziert wird nach Qualifizierungsmaßnahmen, die auf eine künftige Führungsfunktion vorbereiten, solche für neue Führungskräfte sowie für jene, die schon längere Zeit Führungsaufgaben wahrnehmen und ihre Kompetenz weiterentwickeln wollen.

Aufbauend auf den bisherigen Erfahrungen hat der Personal- und Organisationsausschuss im Januar 2010 ein differenziertes Maßnahmenpaket beschlossen, das sich neben Qualifizierungsmaßnahmen u.a. auch mit den Anforderungsprofilen, Auswahlverfahren und der Reaktion auf Defizite im Führungsverhalten befasst. Im Schulbereich wurde 2011 ein Personalentwicklungskonzept für die dortigen Führungskräfte eingeführt, dessen Schwerpunkt auf maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten in Kooperation des Instituts für Pädagogik und Schulpsychologie und des Personalamts liegt. Eigenständige, fachspezifische Führungskräftequalifizierung gibt es u.a. bei der Feuerwehr und im NürnbergStift. Die Konzepte werden evaluiert und weiter

entwickelt, um aktuell zu bleiben und auch künftig den neuen bzw. geänderten Anforderungen zu entsprechen.

3. Berufliche Perspektiven

3.1 Mitarbeiter/innengespräch

Wir haben bereits Ende 1996 mit der schrittweisen Einführung des Mitarbeiter/innengesprächs begonnen. Heute ist das „MAG“ in der gesamten Stadtverwaltung ein anerkannt wichtiges und flächendeckend genutztes Führungs- und Personalentwicklungsinstrument. 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. Dies spiegelt auch die Mitarbeiter/innenbefragung 2010, in der 73 % der Beschäftigten angeben, dass ihre Führungskraft das Gespräch stets oder fast immer in den vorgeschriebenen Zeitabständen führt.

3.2 Beurteilungen

Unser Konzept der gesetzlich vorgeschriebenen Beurteilung der Beamtinnen und Beamten weicht entsprechend unseren Anforderungen von den bisherigen staatlichen Vorgaben ab, es wird auf Grund einer Ausnahmegenehmigung des Bayer. Staatsministeriums des Inneren auf das sog. Gesamturteil verzichtet. In der bayer. Staatsverwaltung besteht diese Möglichkeit inzwischen auch. Damit kann bei Personalauswahlentscheidungen jedes Einzelmerkmal gezielt mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle verglichen werden. Das erlaubt eine differenzierte Bewertung, die bei vorrangiger Verwendung zusammenfassender Gesamturteile nicht möglich wäre. Die Beurteilung ist auch für leistungsbezogene Elemente der Beamtenbesoldung maßgebend.

Im Zusammenhang mit den Veränderungen im Aufstiegsverfahren für Beamtinnen und Beamte haben wir schnell reagiert und es ist

geplant, bereits die erstmalige Vergabe eines sog. Feststellungsvermerks, der den Weg in die modulare bzw. Ausbildungs-Qualifizierung eröffnet, von der erfolgreichen Teilnahme an einem Assessment Center abhängig zu machen. 3.3 Leistungsentgelt und Leistungsprämien Seit Abschluss unserer Dienstvereinbarung im Jahr 2009 können Tarifbeschäftigte, für deren Arbeitsverhältnis der TVöD gilt, als leistungsabhängiges Entgelt eine Prämie erhalten. Der auszuschüttende Gesamtbetrag ergibt sich aus einem tarifvertraglich geregelten Prozentsatz der Summe aller ständigen Monatsentgelte und bestimmter unregelmäßiger Zahlungen an Tarifbeschäftigte. In unserer Dienstvereinbarung ist für den Bereich der Stadt Nürnberg festgelegt, dass dieses Leistungsentgelt in ein Basis- und ein Zusatzleistungsentgelt aufgeteilt ist. Für ersteres werden 70 % der verfügbaren Mittel verwendet. Bei ungenügenden Leistungen bzw. längeren Abwesenheitszeiten wird das Basisleistungsentgelt gestrichen bzw. gekürzt. Zusatzleistungsentgelt für überdurchschnittliche Leistungen erhalten je Dienststelle, Eigenbetrieb und Schule höchstens 15 % (bei Teamprämien maximal 20 %) der Tarifbeschäftigten.

Eine Öffnungsklausel im Leistungslaufbahngesetz ermöglicht es, dass die Regelung seit 2011 auch für Beamtinnen und Beamte angewendet wird.

Der verfügbare Betrag liegt derzeit bei zusammen ca. 2,7 Mio. EUR (Stand 2012) und ermöglicht ein Basisleistungsentgelt von 461,72 EUR bzw. einen Basisleistungsbezug (im Beamtenbereich) von 286,36 EUR, d.h. durchaus spürbare Beträge.

Seit dem Jahr 2000, also lange vor der Einführung eines Leistungsbezahlungssystems durch den TVöD, hat es die Stadtverwaltung allen Referaten und Dienststellen ermöglicht, Leistungsprämien an Tarifbeschäftigte, Beamtinnen und Beamte zu zahlen. Die Finanzierung der Leistungsprämien erfolgt aus Budgetüberschüssen der Dienststellen.

3.4 Personalauswahl, Assessment Center

Im System der Bestenauslese setzen wir geeignete, bewährte Auswahlinstrumente ein. Unter anderem wird das Verfahren zur Besetzung von Dienststellen- und Schulleitungspositionen, einer

F | Zusätzliche Maßnahmen zur weiteren Entwicklung

Verfahrensoption im Leistungslaufbahngesetz folgend, im Regelfall durch ein Assessment Center unterstützt. Dessen Ergebnis dient dem Stadtrat als zusätzliche Informationsgrundlage für die Stellenbesetzungsentscheidung.

Assessment Center werden im Ausbildungsbereich regelmäßig für die Auswahl von Nachwuchskräften in den Verwaltungsberufen sowie für die Zulassung von Beamtinnen und Beamten zur Ausbildungsqualifizierung bzw. zur modularen Qualifizierung für die vierte Qualifikationsebene 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 gesonder-tes Auswahlverfahren im damaligen mittleren und gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst (heute Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen, fachlicher Schwerpunkt nichttechnischer Verwaltungsdienst). In anderen Auswahlverfahren außerhalb der Ausbildung werden situativ einzelne Assessment Center-Elemente, z.B. Präsentationsaufgaben, zur Ergänzung der Informationsgespräche eingesetzt.

3.5 ESF-Projekt Potenzialanalysen

Auf Grund hoher Belastung, Arbeitsverdichtung und der Steigerung von Anforderungen stellen wir seit geraumer Zeit eine steigende Zahl an leistungsgewandelten bzw. leistungsveränderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fest, die aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen unterschiedlichster Natur – auffällig ist dabei auch die zunehmende Fallzahl von psychischen Erkrankungen – die ihnen übertragenen Tätigkeiten nicht mehr in vollem Umfang wahrnehmen können. Trotz bisheriger präventiver und begleitender Aktivitäten erscheint es notwendig, mittels Potenzialanalysen passgenauere Verwendungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der in einer Stadtverwaltung vorhandenen Arbeitsplätze für leistungsgewandelte/leistungsveränderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuloten. Gleichgelagerte Interessen der Städte Erlangen und Fürth sowie Fördermöglichkeiten aus EU-Mitteln ließen den Gedanken an ein gemeinsames Projekt entstehen. Zu diesem Zweck wurde eine Steuerungsgruppe installiert, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der drei Personalämter sowie der Personal- und

Schwerbehindertenvertretungen und einer Koordinatorin bzw. einem Koordinator zusammensetzt. Das Projekt hat nach Genehmigung des ESF-Fördermittel-Antrages im Juni 2012 begonnen und läuft bis Ende 2014.

In einem ersten Schritt ist es vorgesehen, ein an den Anforderungen der drei Städte orientiertes System zur Potenzialanalyse zu konzipieren. Im zweiten Schritt werden die leistungsgewandelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Potenzialanalysen teilnehmen. Das Ergebnis dieses Personalentwicklungsinstrumentes liefert ein Leistungsprofil jedes Mitarbeiters bzw. jeder Mitarbeiterin und ist der Ausgangspunkt für bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen dieser Zielgruppe.

Den Schwerpunkt des Projektes bildet die Durchführung der Potenzialanalysen für 120 leistungsgewandelte bzw. leistungsverminderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalämter zur Handhabung dieses Verfahrens. In allen drei Städten sollen eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so qualifiziert werden, dass sie nach Projektende regelmäßig Potenzialanalysen, ggf. auch für andere Zielgruppen (z.B. Identifizierung von zukünftigen Führungskräften) ohne externe Unterstützung planen und durchführen können.

1. Arbeitszeitflexibilisierung

Nach intensiver Förderung können wir Teilzeitwünschen weitgehend nachkommen. Inzwischen ist knapp ein Drittel der städtischen Beschäftigten teilzeitbeschäftigt. Zur Teilzeit zählen die „klassische“ Form mit z.B. auf die Hälfte reduzierter Wochenstundenzahl ebenso wie geringfügige Arbeitszeitverkürzungen, Sabbatjahr- und 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. Die Zeiterfassung soll künftig auf elektronischem Weg erfolgen.

2. Förderung der Integration von Migrantinnen und Migranten, interkulturelle Kompetenz

Sowohl die Förderung der beruflichen Integration von Nachwuchskräften und anderen neu eingestellten Beschäftigten mit Migrationshintergrund als auch die Aufgeschlossenheit, mit der städtische Beschäftigte Migrantinnen und Migranten begegnen, sind uns wichtige Anliegen. Zu dem Maßnahmenbündel, das diesem Ziel dient, gehören

- gezielte Informations- und Werbemaßnahmen bei den Ausbildungsangeboten, so z.B. an Hauptschulen mit hohem Anteil von Migrantinnen und Migranten und die Teilnahme an Berufsmessen,
- themenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen, die von speziell zu diesem Zweck geschulten Trainerinnen und Trainern durchgeführt werden,
- Verortung bei der Amtsleitung des Personalamtes
- Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat

Darüber hinaus nimmt das Personalamt am Projekt „Programm zur Interkulturellen Öffnung der Kommunen (XENOS PIK)“ im Rahmen der 2. Förderrunde des Programmes XENOS - Integration und Vielfalt teil. Das Bundesprogramm XENOS integriert Aktivitäten gegen Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit und

Rechtsextremismus in arbeitsmarktbezogene Maßnahmen an der Schnittstelle zwischen (Berufs-)Schule, Ausbildung und Arbeitswelt. XENOS ist Teil des Nationalen Integrationsplans der Bundesregierung und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Weitere Beteiligte des Projektes sind die Firma MP Plus GmbH, die Stadt Erlangen, das Pädagogische Institut und Schulpsychologie und die Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg/Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Die Projektkoordination und -steuerung liegt bei der Firma MP Plus GmbH. Das Projekt startete im März 2012 und läuft bis zum 31.12.2014.

Die Beteiligung des Personalamtes konzentriert sich auf das Teilprojekt „Kompetenzbasiertes interkulturelles Training für Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte und Rekrutierungskonzept zur Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltungen mit Migrationserfahrung“.

Das Institut für Pädagogik und Schulpsychologie bearbeitet als Projektpartner die Themenstellungen „Interkulturelle Öffnung des Schulwesens mit den drei Schwerpunkten Entwicklung einer schulischen Willkommenskultur, Gewinnen von Lehrkräften mit Migrationshintergrund und interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung“.

Ein weiteres Teilprojekt zielt auf die Etablierung einer Willkommenskultur für neu hinzugezogenen Bürgerinnen und Bürger der Stadt Erlangen.

Zum XENOS PIK-Projekt ist ein gesonderter Bericht in der Kommission für Integration vorgesehen.

3. Gender Mainstreaming und Gleichstellungsaktionsplan

Die Stadtverwaltung hat sich mit der Unterzeichnung der Europäischen Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene verpflichtet, den Gleichstellungsgrundsatz umzusetzen und die dafür notwendigen konkreten Zielsetzungen und Maßnahmen

in einem Gleichstellungsaktionsplan festzuschreiben. Der erste Gleichstellungsaktionsplan wurde im Februar 2012 vom Stadtrat beschlossen. In Ergänzung und Fortführung bisheriger Maßnahmen soll u.a. die Darstellung und Präsentation unserer Ausbildungsberufe verbessert werden, um einer geschlechterspezifischen Berufswahl entgegenzuwirken. Ein Mentoringprogramm soll dabei helfen, mehr Frauen für Führungsposition zu bringen. Parallel dazu sollen auch für die Mentoren und Mentorinnen Begleitseminare angeboten werden, um beispielsweise mehr Gender- und Interkulturelle Kompetenz zu vermitteln. Es sollen Rahmenbedingungen entwickelt werden, um Führen in Teilzeit leichter umzusetzen, zugleich sollen die Führungskräfte auch stärker dafür sensibilisiert werden.

Im Rahmen des EU-Programms PROGRESS, das die Mitgliedsstaaten bei der Erfüllung ihrer Verpflichtungen, die sich aus den europäischen Gleichbehandlungsrichtlinien ergeben, unterstützt, führte die Antidiskriminierungsstelle des Bundes das Projekt „Chancen gleich(heit) prüfen - Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“ durch. Dabei geht es um die Fragestellung, welche Maßnahmen gut geeignet sind, um Chancengleichheit in und durch Verwaltungen zu fördern.

Bislang ist die verwaltungspolitische Praxis vornehmlich von einem Fokus auf einzelne Diskriminierungsmerkmale und damit einhergehend von zielgruppenspezifischen Maßnahmen und von-einander getrennten Zuständigkeiten gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund europäischer und nationaler Impulse für eine umfassendere Verankerung von Chancengleichheit stellt sich die Frage, wie bestehende Einzelmaßnahmen und Strategien besser in ein Gesamtkonzept integriert werden können. Diversity Mainstreaming ist - ähnlich wie Gender Mainstreaming - ein mögliches Instrument zur Herstellung von Chancengleichheit. Die Besonderheit von Diversity Mainstreaming liegt darin, dass das Recht auf Chancengleichheit über die Merkmale Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion / Weltanschauung sowie sexuelle Identität hinweg umfassend adressiert wird. Die Umsetzungs-

möglichkeiten von Diversity Mainstreaming, als in Deutschland noch relativ jungem und innovativem Konzept, werden jüngst auch im Kontext öffentlicher Verwaltungen diskutiert.

Die Stadt Nürnberg beteiligte sich im Jahr 2011 an diesem Projekt. Weitere Projektpartner waren die Landesstelle für Chancengleichheit Brandenburg, die Referatsgruppe Gleichstellung und Antidiskriminierung in der Behörde für Justiz und Gleichstellung Hamburg und die Landeshauptstadt Stuttgart.

Die ersten Ergebnisse des Projektes (allgemeine Handreichungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes) wurden von der Antidiskriminierungsstelle Anfang 2012 veröffentlicht¹. Die detaillierte Auswertung aller Projektergebnisse durch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes wird nicht vor Anfang 2013 vorliegen. Das Personalamt betrachtet die Integration von interkulturellen und Gender - Aspekten unter den Obergriff Vielfalt/Diversity als zukunftsweisendes Konzept.

4. Personalberatung

In den unterschiedlichsten Bedarfslagen bieten wir Dienststellen, Arbeitsteams, Führungskräften und anderen Beschäftigten Unterstützung, um die berufliche Zusammenarbeit zu verbessern, Reibungsverluste zu vermeiden, Organisationsentwicklungsprozesse sinnvoll anzulegen 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. Die Bedarfe decken wir durch eigene wie durch externe Beraterinnen und Berater.

5. Integration von schwerbehinderten Menschen und Integrationsberatung

Die Stadtverwaltung beschäftigt einen höheren Anteil schwerbehinderter Menschen (9,88 %), als dies nach den gesetzlichen Verpflichtungen (5 %) erforderlich wäre. Dies gelingt uns, weil wir frei werdende Arbeits- und Ausbildungsplätze mit geeigneten schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern besetzen, und zwar sowohl bei internen Stellenausschreibungen als auch bei externen Einstellungen. Schulungs- und Informationsveranstaltungen u.a. mit dem Integrationsamt dienen dazu, die Dienststellen und Führungskräfte zu beraten, Möglichkeiten zur Anpassung der Arbeitsplätze und ggf. der Arbeitsplatzausstattung zu finden sowie finanzielle Fördermöglichkeiten zu erschließen.

6. Gesundheitsprävention

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. Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung sind dabei beteiligt. Je nach Situation können schon mit verhältnismäßig geringem Aufwand deutliche Verbesserungen erreicht werden.

Angesichts der langen Betriebszugehörigkeit vieler Beschäftigter und der demografischen Veränderungen 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. In den

letzten Jahren hat die Stadtverwaltung ihre Präventionsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit Krankenkassen weiter intensiviert. Planend und koordinierend ist der Steuerkreis Gesundheit tätig, der auch auf die Evaluation der Maßnahmen achtet. Durch die Projektpartner wurden eine kontinuierliche zentrale Koordination und konzeptionelle Weiterentwicklung zu einem strategischen Gesundheitsmanagement für die komplette Stadtverwaltung als wichtige künftige Grundlage für einen effektiven Einsatz der begrenzten Mittel und den Erfolg der betrieblichen Gesundheitsförderung angeraten. Im Jahr 2012 wurde für diesen Zweck eine Stelle im Bereich Personalentwicklung geschaffen und Verfügungsmittel zur Verfügung gestellt. Ferner ist eine Dienstvereinbarung angestrebt, über die Verhandlungen laufen, denn wir halten eine Verstetigung der präventiven Aktivitäten für erforderlich.

7. Suchtprävention

Alkohol und andere Stoffe mit Suchtpotenzial stellen für die Stadtverwaltung wie für jeden anderen Betrieb nach wie vor 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. Im Einzelfall bietet die Personalberatung den Führungskräften, aber auch den Betroffenen fachlich kompetente Unterstützung.

8. 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 neben dem gesetzlich vorgeschriebenen

¹ Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, Februar 2012

betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 SGB IX ein fester Bestandteil unserer Führungsinstrumente geworden (Anordnung des Oberbürgermeisters vom 05.10.2004). Eine Vereinbarung zwischen dem Personalamt und dem Gesamtpersonalrat steht vor dem Abschluss.

9. 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 Konflikten 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 (Dienstvereinbarung „Konflikte am Arbeitsplatz – Konfliktvermeidung / Konfliktbewältigung“ vom 20.12.2004).

10. ESF-Projekt „Verbesserte Arbeitssituation und Gesundheitsprävention - Personalentwicklung im ASD und FUD“

Dieses seit Juni 2012 bis Ende 2014 laufende gemeinsame Projekt der Städte Nürnberg und Schwabach sieht die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen und die Entwicklung von Personalentwicklungsinstrumenten vor, um die ca. 130 Beschäftigten längerfristig im Allgemeinen Sozialdienst (Stadt Nürnberg) und Familienunterstützenden Dienst (Stadt Schwabach) beschäftigen zu können. Die Qualifizierungsmaßnahmen zur Aktivierung von Bewältigungsressourcen, zur Optimierung des Wissensmanagements und zur Förderung der Teamarbeitsstrukturen zielen auf eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Dazu gehören u.a. auch Potenzialtage zum Thema Führungseignung, um mehr Beschäftigten als bisher die Chance zu eröffnen, höherwertigere Aufgaben wahrzunehmen.

Das Gesamtkonzept zur Personalentwicklung wird in Modulen aufgebaut sein, die zu einem späteren Zeitpunkt bereichsübergreifend, also auch in anderen Handlungsfeldern der Jugendhilfe zur Anwendung kommen können. Die Ergebnisse und Erfahrungen sollen nach Projektende interkommunal anderen interessierten Verwaltungen (z.B. den Nachbarstädten Erlangen und Fürth und den Partnern der Metropolregion Nürnberg) zur Verfügung gestellt werden.



11. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Beurlaubung, Telearbeit

Zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf bietet die Stadt Nürnberg ihren Beschäftigten auch die Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeit nach dem Familienpflegezeitgesetz. Dieses Gesetz gewährt den Beschäftigten keinen Rechtsanspruch auf Familienpflegezeit. Die Stadt Nürnberg setzt jedoch schon seit Jahren mit ihrer Personalpolitik auf Familienfreundlichkeit. Insoweit ist es nur konsequent, wenn wir – auch wenn das Gesetz im Vollzug sehr aufwändig ist – pflegenden Angehörigen diese Option zur Wahl stellen. Wir sehen darin ein weiteres Angebot an die pflegenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, um sie dabei zu unterstützen im Beruf weiter zu arbeiten, dabei ihre Kenntnisse und Fähigkeiten

einzubringen und zu erhalten und gleichzeitig dem Wunsch nach Hilfe für pflegebedürftige Angehörige gerecht zu werden.

Von großer Bedeutung, auch als besonderer Attraktivitätsfaktor des öffentlichen Dienstes, sind die gesetzlich und tarifvertraglich vorgesehenen Beurlaubungsmöglichkeiten für Beschäftigte, die mit ihrer beruflichen Tätigkeit aus familiären Gründen zeitweise aussetzen wollen oder müssen. Die spätere Rückkehr in das aktive Arbeitsleben wird durch Informationsangebote während der Beurlaubung sowie durch Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet und unterstützt. Nähere Informationen bieten die Broschüre „Vereinbarkeit von Familie & Beruf“, die das Referat für Allgemeine Verwaltung herausgegeben hat (erhältlich über das Personalamt), sowie die individuelle Beratung durch das Personalamt.

Seit Juli 2012 besteht die Möglichkeit zu alternierender Telearbeit. Dabei bleibt der bisherige Arbeitsplatz weiterhin bestehen. Die Stadt Nürnberg stellt einen Laptop und erforderliche Software zur wechselseitigen Nutzung am häuslichen Arbeitsplatz und in der Beschäftigungsdienststelle zur Verfügung und trägt dafür die Kosten. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter stellt einen häuslichen, hinsichtlich Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz geeigneten Arbeitsplatz mit der erforderlichen Hardware sowie eine DSL-Verbindung zur Verfügung. Telearbeit erfolgt auf freiwilliger Basis, ein Anspruch auf Telearbeit besteht nicht. Der Modellversuch dauert zwei Jahre. Darin werden bis zu 50 mögliche Telearbeitsplätze einbezogen (Bericht im Personal- und Organisationsausschuss des Stadtrates vom 18.10.2011, Mitteilung aus dem Personalbereich vom 08.02.2012).

12. Kinderbetreuung

Die Stadt Nürnberg unternimmt große Anstrengungen, um gemeinsam mit den freien Trägern das Betreuungsangebot im Stadtgebiet insgesamt bedarfsgerecht zu erhöhen. Sollte dies weitgehend gelingen, erscheint es möglich, bei Inbetriebnahme der Kindertagesstätte am Cramer-Klett-Park zunächst ein Platzkontingent von bis zu 5 Kinderkrippen- und Kindergartenplätzen zu reservieren, ohne dass ein Interessenskonflikt für die Stadt Nürnberg als Anbieterin von Kinderbetreuungsplätzen

für alle Familien sowie als Arbeitgeberin mit entsprechendem Engagement für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht. Im Einzelfall stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jugendamtes und des Personalservice gerne zur Verfügung.

Am Buß- und Bettag 2012 findet in Zusammenarbeit mit dem Bündnis für Familie erstmals ein Kindermitbringtag statt. Der Buß- und Bettag ist in Bayern Arbeitstag, aber die Schulen haben geschlossen. Städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre schulpflichtigen Kinder ins Rathaus mitbringen, wo für die Betreuung des Nachwuchses gesorgt ist und den Eltern ein attraktives Rahmenprogramm angeboten wird.

13. Hospitation: Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den IZ-Städten

In der Sitzung der Lenkungsgruppe zur Interkommunalen Zusammenarbeit (IZ) der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach vom 20.10.2011 wurde einstimmig beschlossen, dass der Austausch von Beschäftigten stärker gefördert werden soll. Hier kommt der zeitlich befristete Einsatz von ausgewählten Experten ebenso in Frage wie Hospitationen in den Nachbarstädten. Die Nutzung der Angebote ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig.

Mit dem Programm soll generell die Möglichkeit des intensiveren Wissens-Austauschs durch den Besuch von Beschäftigten über die innerstädtischen Grenzen hinweg gefördert werden. Informationsnetzwerke werden neu geschaffen, bestehende Kooperationen gestärkt. Der gegenseitige Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt sowohl bei den entsendenden Städten als auch bei den aufnehmenden Städten zu einem Wissensaustausch, der zu einer Optimierung der Prozesse führen kann. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet selbst ein kurzer Austausch einen wertvollen Perspektivwechsel, der zu einer Erhöhung der Motivation führen kann.

Grundsätzlich sind alle denkbaren inhaltlichen und zeitlichen Formen möglich: z.B. kurzfristige Informationsaufenthalte, ein- bis

G | Ausblick

mehrtägige Hospitationen oder Mentoring-Programme über die Stadtgrenzen hinaus. Der Austausch kann einige Tage bis zu mehreren Monaten dauern. Die Entscheidung über den Austausch treffen die Dienststellenleitungen der entsendenden und aufnehmenden Städte. Die entsendete Mitarbeiterin/der entsendete Mitarbeiter muss sich ausdrücklich einverstanden erklären. Das Ziel des Austauschs ist ausdrücklich festzulegen. Während des Austauschprogrammes bleibt das Dienstherren- bzw. Arbeitsverhältnis bestehen, die Bezüge werden vom entsendenden Dienstherren/Arbeitgeber weiter gezahlt (Flyer „Darf ich mal vorbeikommen“ der Städte Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach vom August 2012, erhältlich beim Personalamt).

Aktuell und in nächster Zukunft sind wir in weiteren Handlungsfeldern aktiv:



1. Workshop Personalentwicklung und Arbeitsgruppe Personalentwicklung

Es ist uns sehr wichtig, auch die Erfahrungen, Anregungen und Wünsche aus den Dienststellen, Schulen und Eigenbetrieben in die weiteren Planungen der Personalentwicklung einzubeziehen. Dazu fand im Januar 2012 ein Workshop statt, bei dem die vom Personalamt, der Frauenbeauftragten, den Dienststellen und dem Gesamtpersonalrat als wichtig und behandlungsbedürftig erkannten Themenfelder Wissensmanagement (Wissenstransfer und Einarbeitung), Demografie und Gesundheitsprävention sowie Gestaltung von Veränderungsprozessen bearbeitet wurden. Ziel des Workshops war es, Grundlagen für künftige Schwerpunktsetzungen in der Personalentwicklung zu erarbeiten. Außerdem wurden Anstöße gegeben, was Fachdienststellen, Vorgesetzte und Querschnittsbereiche im jeweils eigenen Verantwortungsbereich tun können und wie die Zusammenarbeit optimiert werden kann.

Vorbereitet und ausgewertet wurde dieser Workshop von der Arbeitsgruppe Personalentwicklung unter Beteiligung des Referates für Allgemeine Verwaltung, des Personalamtes, der Frauenbeauftragten, der Gesamtschwerbehindertenvertretung und des Gesamtpersonalrates, die seit Frühjahr 2011 besteht.

Der aus dem Workshop entstandene Vorschlag Grundstandards zum Change Management in Form einer Handreichung zu erarbeiten, wurde positiv aufgenommen. Der Entwurf liegt mittlerweile vor.

Verdeutlicht wurde auch, dass es wichtig ist, bei Veränderungsprozessen die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen und darauf zu achten, dass die Zielsetzung von Projekten klar sein muss (z.B. mit Hilfe eines Projektsteckbriefs). Hierauf werden das Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste sowie das Personalamt achten, sobald Veränderungsprozesse eingeleitet werden.

Zum Thema Wissensmanagement wurde seitens der Arbeitsgruppe vorgeschlagen, das Thema in die Referentenrunde einzubringen. Den Dienststellen sollten Best-Practice Beispiele und ein Leitfaden bzw. eine Hand-

reichung zur Verfügung gestellt werden. Als technische Möglichkeiten wurden beispielsweise Wikis² für bestimmte Zielgruppen und kollegiale Beratung vorgeschlagen. Nach wie vor wird das Personalamt bei entsprechenden Anfragen unterstützen und beraten.

2. Evaluation des Personalentwicklungsprogramms für Führungskräfte

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 Leistungsbeziehung und die damit zusammenhängende Leistungsbewertung nur ein Beispiel ist, genügt es hier nicht, sich auf das bereits Erreichte wie den Führungskräftelehrgang zu beschränken. Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung hat die Umsetzung des Personalentwicklungsprogrammes für Führungskräfte aus dem Jahr 2010 evaluiert. Dabei wurde festgestellt, dass in der Stadtverwaltung weder das Programm als solches

noch die einzelnen Elemente genügend wahrgenommen werden. Deshalb wurde vorgeschlagen, dass künftig in die Stellenausschreibungen ein allgemeiner Hinweis auf den Besuch von Führungskräfte-Qualifizierungen aufgenommen werden soll. Dies ist im Schulbereich bereits realisiert. Ergänzend dazu ist es erforderlich im Programm der Städteakademie die drei Stufen (Angebote vor Eintritt in eine Führungsfunktion, zur Unterstützung der Einarbeitung und für erfahrene Führungskräfte) und die jeweils dazu gehörenden Qualifizierungsmaßnahmen wesentlich übersichtlicher als bisher darzustellen. Erfahrene Führungskräfte müssen darauf achten, ihre Kompetenz auf dem Laufenden zu halten. Um diese Zielgruppe zu erreichen und den Stellenwert von Führung zu betonen, soll ein „Newsletter“ konzipiert werden.

Die Arbeitsgruppe stellte fest, dass weniger die Personalauswahlinstrumente veränderungsbedürftig sind, sondern dass die Beobachterinnen und Beobachter an Auswahlverfahren ausreichend qualifiziert werden müssen.



² Ein Wiki ist ein Hypertext-System für Webseiten, deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online direkt im Browser geändert werden können.

Förderungsbedarf besteht. Hier wäre eine gezielt darauf ausgerichtete Einarbeitung sinnvoll. Auch durch systematisches Führungs-Feedback (wird z.B. in den Stadtverwaltungen Erlangen und München eingesetzt) könnten Hinweise auf den Stand der Einarbeitung gewonnen werden.

Die im Intranet zu findende Aufstellung der Aufgaben städtischer Führungskräfte und Hinweise auf weiter führende Informationsmöglichkeiten ließ sich nur schwer finden. Zudem war die Auflistung nicht mehr aktuell. Deshalb hat das Personalamt die betreffenden Informationen ergänzt und auf den neuesten Stand gebracht sowie die Führungskräfte informiert, dass es diese Zusammenstellung gibt.

Kompetenzdefizite bestehen aus Sicht der Arbeitsgruppe Personalentwicklung beim Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement und bei der Förderung von schwerbehinderten Menschen. Die heutigen innerstädtischen Beratungsangebote für Führungskräfte und Dienststellen z.B. zu Bezuschussungsmöglichkeiten sind zu verbessern. Wir werden dazu Vorschläge erarbeiten. Dazu gehört ein Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, den den Führungskräften ausführliche Hinweise und Handlungsempfehlungen gibt.

Dienstvereinbarung Gesundheit aufgegriffen werden sollen.

Nach einer längeren Unterbrechung wurde 2010 wieder eine Befragung aller Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung durchgeführt. In Zusammenarbeit des Personalamtes mit dem Amt für Stadtforschung und Statistik, begleitet durch die Personalvertretung und den Datenschutzbeauftragten, entstand eine qualifizierte Datengrundlage, die Rückschlüsse auf das Meinungsbild, auf Stärken und Schwächen zulässt und sowohl für Maßnahmen, die die gesamte Stadtverwaltung betreffen, wie auch für einzelne Dienststellen wichtig ist. Selbstverständlich wurden dabei alle Aspekte des Datenschutzes beachtet, auch wenn dies Grenzen der Auswertungsmöglichkeiten bedingte. Die Beteiligungsquote betrug ca. 50 %, was für Umfragen dieser Art einen hohen Wert darstellt.

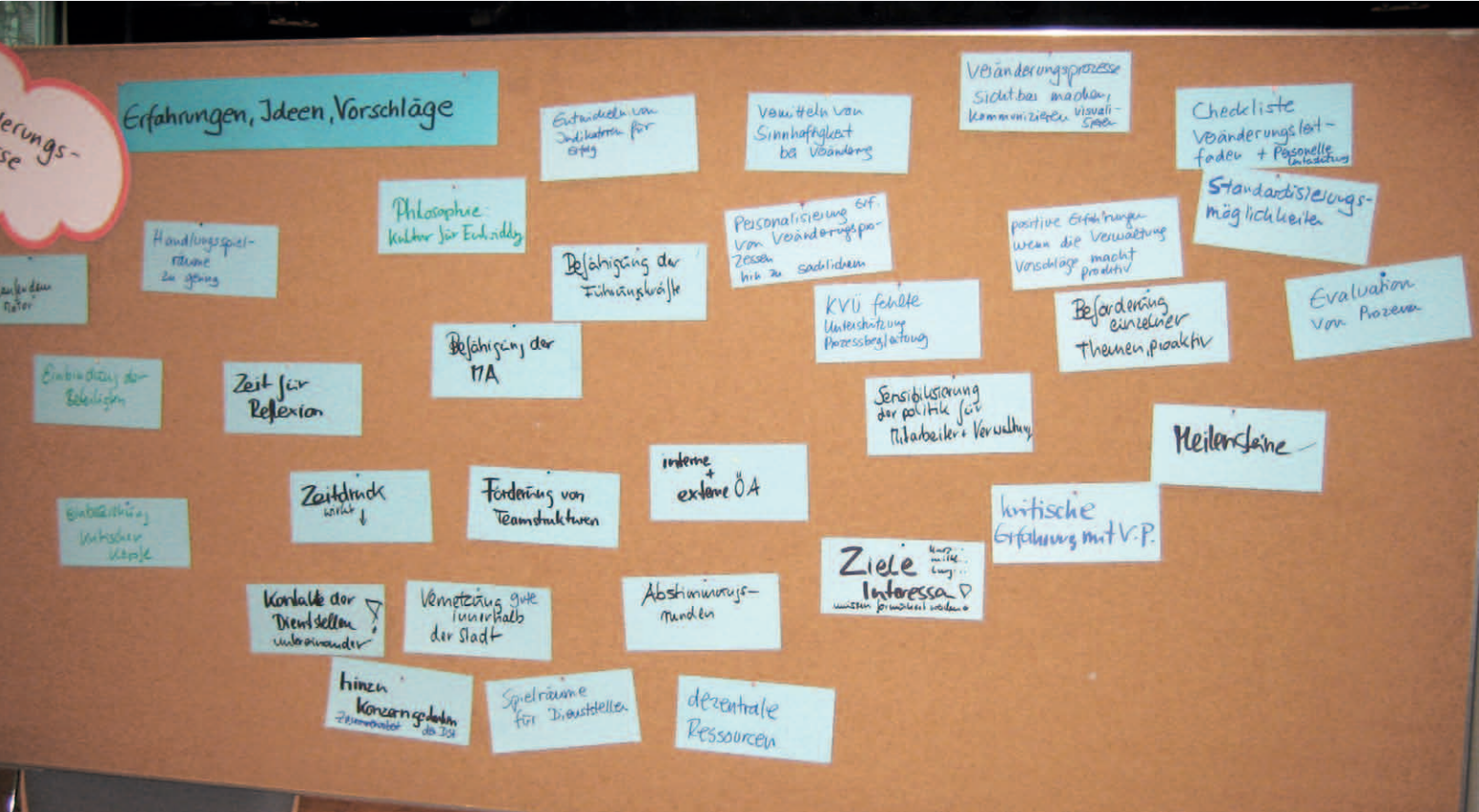
Die Ergebnisse wurden u.a. in Referentenbesprechungen behandelt. Von den Referenten wurden Rückmeldungen zu konkret getroffenen Maßnahmen eingeholt. Die städtischen Dienststellen haben entsprechend reagiert, etwaige Probleme werden vor Ort angegangen. Es ist geplant, im Abstand von jeweils einigen Jahren weitere Mitarbeiter/innenbefragungen durchzuführen und hierzu konkret auf problematische Bereiche einzugehen.

Die Stadt Nürnberg bietet einem großen Teil ihrer Beschäftigten seit mehreren Jahrzehnten die Möglichkeiten der gleitenden Arbeitszeit. Vorrang hat dabei, dass der Dienstbetrieb sichergestellt ist und die Belange der Bürgerinnen und Bürger, auch hinsichtlich der Gestaltung von Öffnungszeiten und der Terminvergabe außerhalb davon, gewährleistet sind. Die Arbeitszeit wird derzeit individuell ohne technische Überwachung erfasst und die Eintragungen werden dienstaufsichtlich von den Führungskräften geprüft. Dies geschah in den Anfangsjahren ausschließlich mit Arbeitszeitkarten und manuellen Berechnungen. Seit ca. 15 Jahren steht an allen APC-Arbeitsplätzen ein geeignetes Erfassungsprogramm zum Selbsteintrag zur Verfügung, das auch die Berechnungen automatisch und fehlerfrei über-

Gesetzgeberische Maßnahmen wie z.B. die Anhebung des Renten-Eintrittsalters beeinflussen den künftigen Altersaufbau der Beschäftigten. Dies ist aber nur einer der Einflussfaktoren. In manchen Dienststellen und Berufen macht sich deutlich bemerkbar, dass über viele Jahre hinweg Stellen abgebaut, demzufolge weniger junge Beschäftigte eingestellt wurden. Andererseits gehen Beschäftigte, die in früheren Jahren auf zusätzlich geschaffene Stellen eingestellt wurden, häufig fast zeitgleich in Ruhestand und nehmen wertvolles Erfahrungswissen mit. Im Ausbildungsbereich ist zu erwarten, dass sich die geburtenschwächeren Jahrgänge bemerkbar machen. Die Suche nach qualifizierten Nachwuchskräften, attraktive Arbeits- und Bezahlungsbedingungen für vorhandene Beschäftigte, Nachfolgeplanungen insbesondere für Führungs- und Spezialisten-Funktionen sowie rechtzeitiger, systematischer Wissenstransfer haben schon heute und künftig noch mehr elementare Bedeutung.

Maßnahmen zur Gesundheitsprävention und die dargestellten ESF-Projekte dienen auch dazu, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter physisch und psychisch gesund zu erhalten, sie bei etwaigen gesundheitlichen Einschränkungen, aber auch mit ihrer wertvollen langjährigen Berufserfahrung adäquat einsetzen zu können und die reibungslose Zusammenarbeit über mehrere Alters-Generationen hinweg zu gewährleisten. Möglichkeiten, um den Umgang mit psychisch erkrankten Beschäftigten weiter zu verbessern und die Führungskräfte dabei zu unterstützen, werden von einer Projektgruppe der Abteilung Personalervice des Personalamtes erarbeitet. Die Vielfalt unter den Beschäftigten, ihre individuellen Unterschiede und Stärken bewusst zu erschließen fördert z.B. auch die Integration von schwerbehinderten Menschen oder Beschäftigten mit Migrationshintergrund.

Hier liegt Potenzial und Handlungsbedarf für die Zukunft, die u.a. im Rahmen der künftigen



nimmt. Dadurch wurde der Aufwand wesentlich reduziert. Künftig soll das Betreten und Verlassen der Dienststelle bzw. des Arbeitsplatzes, wie bei anderen Arbeitgebern längst üblich, technisch unterstützt festgestellt, in ein Zeiterfassungssystem eingespeist und mit dem Personalabrechnungssystem verknüpft werden, um den Aufwand für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu reduzieren, gesonderten Erfassungsaufwand auf Ausnahmesituationen wie Dienstgänge und –reisen, Fortbildungsveranstaltungen außerhalb des Dienstgebäudes, Überstunden, Bereitschaftszeiten, Krankheit, Urlaub und technisch bedingte Systemdeaktivierungen zu beschränken. Dadurch werden auch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben gewährleistet, die Aufgabenwahrnehmung der Vorgesetzten erleichtert und die Transparenz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert.

6. Evaluation aufbauen und entwickeln

Qualitative und quantitative Daten werden genutzt, um Kosten und Wirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu bewerten und künftige Aktivitäten noch präziser steuern zu können. Dazu gehören beispielsweise die seit vielen Jahren üblichen standardisierten Rückmeldungen zu Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch die Bewertung der Ausbildungsqualität in den einzelnen Stationen ihrer berufspraktischen Ausbildung durch die Auszubildenden, Beamtenanwärterinnen und -anwärter. Eine Verbesserung der Evaluationssysteme mit vertretbarem Aufwand ist uns ein wichtiges Anliegen. Wir beabsichtigen, dazu gemeinsam mit der Personalvertretung weiterführende Überlegungen anzustellen.

7. Personalentwicklungskonzept

Die dargestellten Maßnahmen und Handlungsfelder der Personalentwicklung sollten in eine übergreifende, schriftlich fixierte Gesamtkonzeption münden. Es ist unser Wunsch, ein solches Konzept zusammen mit der Personalvertretung zu entwerfen, um der demografischen Entwicklung und der Realisierung der Verwaltungsziele sowie der Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser gerecht zu werden.

H | Stichwortverzeichnis

Anforderungsprofil	7	Integration von schwerbehinderten Menschen	15, 21
Arbeitsgruppe Personalentwicklung	18	Interkulturelle Kompetenz	13
Arbeitszeiterfassung	21	Kindermitbringtag	17
Arbeitszeitflexibilisierung	13, 21	Konflikte	
Assessment Center	11, 20	Dienstvereinbarung	16
Ausbildung	7	Unterstützung durch Personalberatung	14
Ausbildungsqualifizierung	10	Konzepte der modularen Qualifizierung	9
Auswahlverfahren	7		
		Leistungsabhängige Bezahlung	11
Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	11, 21	Leistungsbezug für Beamtinnen und Beamte	11
Betriebliches Eingliederungsmanagement	15, 20	Leistungsentgelt für Tarifbeschäftigte	11
Beurlaubung	16	Leistungsprämien, budgetfinanziert	11
Bewerbermarketing	8	Leistungsgewandelte Beschäftigte	12
Coaching für Führungskräfte	14	Mitarbeiter/innenbefragung	11, 21
		Mitarbeiter/innengespräch	11
Demografische Veränderungen	21	Modulare Qualifizierung	9
Dienstvereinbarung Konflikte	16		
Diversity Mainstreaming	14	Personalauswahl	11, 19
Drei-Stufen-System der Führungskräftequalifizierung	10	Personalberatung	14
		Personalentwicklungskonzept	22
Einarbeitung	8	Entwurf von 2010	5
von Führungskräften, Evaluation	20	für Führungskräfte	10, 19
Einführungspraktikum	8	für Leitungs- und Funktionsstellen im Schulbereich	10
Elektronische Arbeitszeiterfassung	21	Potenzialanalysen	12
ESF-Projekt Arbeitssituation und Gesundheitsprävention im ASD	16	Praktika	8
ESF-Projekt Potenzialanalysen	12		
Europäische Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern	13	Rückkehrgespräch	15
Evaluation	22		
des Personalentwicklungskonzepts für Führungskräfte	19	Schwerbehinderte Menschen	15, 20
Fortbildung	9	Städteakademie Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach	9
Führungskräftelehrgang	10	Steuerkreis Gesundheit	15
Führungskräftequalifizierung	10	Suchtprävention	15
		Systeme der modularen Qualifizierung	9
Gender Mainstreaming	1		
Gesundheitsmanagement	15	Teilzeit	13
Gesundheitsprävention	15, 21	Telearbeit	17
Gleichstellungsaktionsplan	13		
		Verbundausbildung	8
Hospitation		Vereinbarkeit von Familie und Beruf	16
Austausch zwischen den IZ-Städten	17	Kinderbetreuung	17
Institut für Pädagogik und Schulpsychologie	10, 13	Wissensmanagement	8
Integration von Migrantinnen und Migranten	13, 21	Workshop Personalentwicklung	18
		XENOS PIK	13
		Ziel der Personalentwicklung	5, 6
		Zielgruppen der Personalentwicklung	5

Impressum:

Herausgeber:
Stadt Nürnberg
Referat für Allgemeine Verwaltung
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Druck:
Werkstatt für Behinderte gGmbH
Dorfäckerstr. 37, 90427 Nürnberg