

## **Bericht der Fachstelle Personalentwicklung und Fortbildung soziale Berufe (PEF:SB)**

### **1. Einleitung**

Seit der letzten Berichterstattung im Jugendhilfeausschuss im Juli 2017 haben sich die Bedingungen der Mitarbeitenden sozialer Berufe noch verschärft. Nach wie vor herrscht insbesondere im Pflege- und Erzieherbereich Fachkräftemangel. Hier investiert die Stadtverwaltung über die entsprechenden Fachbereiche intensiv in Ausbildung, auch für Quereinsteiger. Zugleich wurden das dazugehörige Personalentwicklungsangebot, Einarbeitungskonzepte mit passgenauen Schulungen und Ressourcen für eine Ausbilderstelle beispielsweise im Jugendamt erweitert. Alleine im Rahmen von Optiprax zählt das Jugendamt mittlerweile 100 Auszubildende. In den unterschiedlichen Bereichen sozialer Berufe werden gezielt Fachkräfte gesucht, die Verantwortung in Führungstätigkeiten übernehmen wollen und entsprechende Kompetenzen mitbringen.

Mitarbeitende sind mit ständigen strukturellen und fachlichen Veränderungen konfrontiert. Das Thema Digitalisierung schreitet rasant voran, radikalisierte Tendenzen in der Gesellschaft, demographischer Wandel, politische und gesellschaftliche Veränderungen vor Ort, aber auch gesetzliche Änderungen, beispielsweise im Bildungs- und Teilhabebereich, stellen zusätzliche Herausforderungen dar.

#### **1.1 Entwicklung und Profil der Fachstelle PEF:SB**

„Kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik muss sich an den Herausforderungen einer zukünftigen Gesellschaft orientieren. Sie darf nicht nur auf Alltagserfordernisse reagieren, sondern muss in Generationenfolgen gedacht und konzipiert sein. Ihr Hauptziel ist es, "social inclusion", also soziale Integration und Teilhabe, zu ermöglichen. Das ist die zentrale Voraussetzung für eine solidarische Stadtgesellschaft.“ (Orientierungsrahmen des Referats für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg). Diese Leitgedanken umzusetzen ist Aufgabe aller Mitarbeitenden im Geschäftsbereich des Referats V.

Das Profil der Fachstelle PEF:SB hat sich seit Beginn 2013 schrittweise entwickelt. Neben der Verfolgung der grundlegenden Zielsetzungen (vgl. Internetseite, JHA Bericht) ist das Angebotsportfolio der Fachstelle PEF:SB inhaltlich und qualitativ gewachsen und orientiert sich dabei an den aktuellen Herausforderungen und Bedarfen der Kunden. Dies gelingt zum einen durch die Anbindung an das Referat für Jugend, Familie und Soziales (Sozialreferat) sowie durch die enge Zusammenarbeit mit den Dienststellen im Geschäftsbereich. Ein jährlich laufender Bedarfserhebungsprozess erreicht nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die einzelnen Mitarbeitenden/Fachkräfte, so dass ein passgenaues Portfolio im Bereich der Personalentwicklung und Fortbildung für soziale Berufe entsteht.

Das mittlerweile sehr gut etablierte und jetzt im Herbst für das Jahr 2020 wieder neu erschienene Fortbildungsprogramm ist eine zentrale Säule der Fachstelle. Es finden sich hier unterschiedlichste Formate, wie beispielsweise Qualifizierungsreihen, Fortbildungen, Workshops, Coachings, Fachdialoge oder Fachtage. Ergänzt werden diese Formate „out off“ bzw. „near the job“ mit Maßnahmen „on the job“, bei denen Mitarbeitende Gelerntes im Berufsalltag anwenden (bspw. in Projekten) oder Gelerntes in der Praxis kennenlernen (bspw. bei Hospitationen). Bei Bedarf werden die Formate auch als individuelle Inhouseveranstaltung/en konzipiert und organisiert.

Wie bereits im JHA berichtet, konzentrierte sich der Bereich Personalentwicklung der Fachstelle in den ersten Jahren auf Personalentwicklungsprojekte für einzelne Organisationseinheiten. Seit 2017 verfolgt dieser Bereich auch strategische, konzeptionelle Ansätze der Personalentwicklung. Dabei steht die Zielsetzung, ein nachhaltiges

Nachfolgemangement<sup>1</sup> für den Geschäftsbereich zu entwickeln und zu implementieren, im Mittelpunkt.

Ergänzt wird das Angebotsspektrum, indem die Mitarbeitenden der Fachstelle PEF:SB ihren Kunden auch beratend und unterstützend zur Seite stehen.

Das Portfolio der Fachstelle PEF:SB soll der Verbesserung der Arbeitsqualität in den unterschiedlichen Einsatzfeldern Sozialer Arbeit, der Erhöhung von Handlungssicherheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden dienen. Durch ein, im Regelprozess verankertes Qualitätscontrolling verwertet das Team der Fachstelle die Rückmeldungen von Teilnehmenden, Referenten und Planungsverantwortlichen regelmäßig und nimmt bei Bedarf Anpassungen vor.

Bei allen Themen, die die Fachstelle PEF:SB behandelt, sind gut gepflegte Schnittstellen sowie die internen und externen Kooperationspartner zentrale Erfolgsfaktoren: beispielsweise die Einbindung in die gesamtstädtische Personalentwicklung der Stadt Nürnberg des Personalamtes, die regelmäßige Abstimmung mit Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie fachlichen Expertinnen und Experten (Personen oder Institutionen).

## **2. Bilanz der Fachstelle PEF:SB**

### **2.1 Handlungsbereich Personalentwicklung (PE-Projekte)**

Der Handlungsbereich orientiert sich an einem weiten Verständnis von Personalentwicklung (PE), das „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2013) umfasst. Personalentwicklung in der Fachstelle PEF:SB ist folglich ziel-, prozess- und bedarfsorientiert ausgerichtet sowie immer eng verzahnt mit dem Handlungsbereich Fortbildung.

In strategischer Perspektive versucht PEF:SB einen nachhaltigen Beitrag zu einer „berufsgruppenbezogenen Strategie zur Bewältigung des demografischen Wandels“ (Sozialkodex der Stadt Nürnberg) zu leisten und Fach- sowie Führungskräfte in sozialen Berufen bei der effizienten und erfolgreichen Bewältigung ihrer Arbeitsaufträge bzw. der Ermöglichung sozialer Integration und Teilhabe durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Mitarbeitende sollen dabei entsprechend ihrer aktuellen Lebens- bzw. Berufsphase in ihren Fähigkeiten und Potenzialen wahrgenommen, gestärkt und gefördert werden.

Die Arbeitsweise der Fachstelle ist neben der beschriebenen mehrperspektivischen Zielorientierung gekennzeichnet von einer systematischen Herangehensweise und ist in der Umsetzung daher eng an dem Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, einem Phasenmodell von Becker, orientiert: *„Bedarfsanalyse, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Realisieren, Erfolgskontrolle und Transfersicherung sind die einzelnen Phasen systematischer Personalentwicklung“* (Becker 2013).

#### **2.1.1 Zwischenbericht Projekt Nachfolgemangement – Weg hin zur strategischen PE**

Ziel dieses Projekts ist es u.a., sich auf den in den kommenden Jahren absehbaren, umfangreichen Personalwechsel im Bereich der Schlüsselpositionen des Sozialreferats vorzubereiten, für Mitarbeitende systematisch Entwicklungswege zu ermöglichen und somit auch dem weiter bestehenden Fachkräftemangel in sozialen Berufen zu begegnen.

Vor diesem kurz skizzierten Hintergrund führte die Fachstelle PEF:SB 2017 eine Bestands- und Bedarfsanalyse für den Geschäftsbereich Referat V (GB Ref. V) durch. Bearbeitet wurden vor allem folgende drei Aspekte:

- die berufs- und bereichsspezifische Altersstruktur der Mitarbeitenden des GB Ref. V
- eine Ermittlung und Auswertung zentraler Schlüsselpositionen im GB Ref. V
- sowie eine Erhebung der bestehenden PE-Instrumente und -Maßnahmen anhand von zehn teilstandardisierten Interviews im GB Ref. V und mit dem Personalamt.

---

<sup>1</sup> Unter einem Nachfolgemangement versteht man die Aufgabe, freiwerdende oder neu zu schaffende Schlüsselpositionen eines Unternehmens rechtzeitig durch geeignete Nachfolgekandidaten zu besetzen (vgl. Schneider, 2014, S. 94).

Aus den differenzierten Analyse- und Recherche-Ergebnissen entwickelte die Fachstelle im Frühjahr 2018 ein Modell zu einem „Systematischen Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im GB Ref. V“ (vgl. Anlage 2.2) mit fünf konzeptionellen Bausteinen: Ermittlung von Schlüsselpositionen, Ermittlung und Beschreibung von Anforderungsprofilen zu diesen Positionen, Identifikation und Gewinnung von Potenzialträger/-innen, deren Entwicklung hin zu und schließlich Platzierung auf Schlüsselpositionen. Erfolgsfaktor für ein gelingendes Nachfolgemanagement ist dabei eine gut abgestimmte Beteiligungs-, Kommunikations- und Zeitstruktur.

Im Juli 2018 starteten in der Folge zwei Pilotprojekte, beginnend mit der Erprobung des Instruments Nachfolgekonferenzen (vgl. *Kienbaum 2014*, S. 95, bzw. Anlage 2.2) im Referat V/SenA (Dienststelle) sowie im Jugendamt, mit dem Pilotbereich Kindertagesstätten. Diese werden jährlich in einem aufeinander abgestimmten Mehr-Ebenen-Modell durchlaufen, während zugleich gezielt Entwicklungspfade und -maßnahmen für PotenzialträgerInnen geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Zwei erste Veranstaltungen sind entwickelt und durchgeführt: „Zukunftstag – Leiten und Führen von Kindertageseinrichtungen“ soll einen Beitrag dazu leisten, dass die stadtinternen Bewerberzahlen für Schlüsselpositionen (Leitungen) im Bereich Kindertagesstätten steigen. Insgesamt wurden 181 Mitarbeitende überkommene Stellenangebote, Voraussetzungen für und Erwartungen an eine Leitung sowie das Bewerbungsverfahren und Unterstützungsangebote informiert, 83 Mitarbeitenden haben im Anschluss ihr Interesse an einer Leitungstätigkeit bekundet. Aktuell werden an die Zukunftstage anschließende Maßnahmen (bspw. Qualifizierung Blickpunkt Karriere, Feedbackgespräche) entwickelt, durchgeführt und evaluiert, sowie weitere Bausteine (Kompetenzprofile für Leitungen von Kindertageseinrichtungen) eines systematischen Nachfolgemanagements entwickelt. Für die Weiterentwicklung des Prozesses der Nachfolgekonferenzen wird auch zukünftig die Schnittstelle zu den Entwicklungen im Personalamt sehr wichtig sein.

## **2.1. 2 Zwischenbericht PE Projekt ASD**

2016 wurde ein Personalentwicklungs-Prozess im Allgemeinen Sozialdienst (ASD) der Stadt Nürnberg mit der Fachstelle PEF:SB initiiert. Primär geht es in diesem Projekt darum, eine nachhaltige Struktur für ein systematisches Rahmenkonzept zur Personalentwicklung im ASD der Stadt Nürnberg zu entwickeln und zu erproben. Übergreifendes, zentrales Ziel ist die Erhaltung und Erhöhung der Kompetenzen, der Arbeitsqualität und -zufriedenheit aller Mitarbeitenden im ASD.

Der aktuelle PE-Prozess greift Ergebnisse eines durch den Europäischen Sozialfond (ESF) geförderten PE-Projekts auf, das von 2012-2014 im ASD bzw. FUD der Städte Nürnberg und Schwabach in Kooperation mit dem Personalamt zur Verbesserung der Arbeitssituation und Gesundheitsprävention durchgeführt wurde. In der Bestandsanalyse wurden darüber hinaus die Mitarbeitenden im ASD befragt. Ausgehend von diesen beiden Analyse-Ergebnissen sowie von den Einschätzungen der Leitungskräfte wurden Schwerpunktthemen (Führungskräfteentwicklung, Fachspezifische Qualifizierung und Entwicklung, Einarbeitung) und Querschnittsthemen (Wissensmanagement und Gesunderhaltung der Mitarbeitenden) für Personalentwicklung im ASD identifiziert sowie jeweils eine differenzierte Zieleplanung zu diesen Themen erstellt.

In der Planung und Umsetzung von Maßnahmen werden aktuell vor allem drei zentrale Bausteine auf dem Weg hin zu einer systematischen Personalentwicklung im ASD bearbeitet: im Themenfeld Führungskräfteentwicklung wurden und werden verschiedenen Maßnahmen...

- ... für Mitarbeitende auf dem Weg hin zu einer Führungskraft (Führung auf Probe)
- ... für Mitarbeitenden, die neu in Führung sind (Führungskräfte-Coachings)
- ... zur Entwicklung gemeinsamer Führungskräftestandards und Visionen für den ASD 2024 geplant, umgesetzt und evaluiert.

Für den Aufbau eines Rahmenkonzepts ist die Stärkung der Führungskräfte ebenso zentral wie die 2018 fertig gestellten Kompetenzprofile für alle Mitarbeitendengruppen im ASD. Diese Profile werden als Reflexions- und Entwicklungsinstrument im ASD implementiert, wozu seit Anfang des Jahres 2019 ein entsprechend konzipiertes Verfahren im Rahmen einer Pilotphase erprobt und ausgewertet wird.

Um bei stetigen Entwicklungen zu Personal-, Qualitäts- und Wissensfragen im ASD nachhaltig die Arbeitsqualität und -zufriedenheit sicher zu stellen, wird neben den beschriebenen Maßnahmen zu Bildung und Förderung der Mitarbeitenden, gegenwärtig eine geeignete, neue Umsetzungs- und Kommunikationsstruktur entwickelt. Themen und Aufgabenstellungen werden künftig in Handlungsfeldern und Qualitätszirkeln von Mitarbeitenden und Leitungen bearbeitet und über Arbeitsgruppen in einer zentralen Regiestelle gebündelt. Die neue Struktur wird ab 2020 im Rahmen einer Pilotphase eingeführt, erprobt und schließlich evaluiert. Die drei beschriebenen Bausteine bilden letztlich das Gerüst für ein systematisches PE-Rahmenkonzept für den ASD, in dem PEF:SB Schnittstellen- und Kooperationspartner für Themen der Personalentwicklung und Fortbildung ist.

## **2.2 Handlungsbereich Fortbildung**

Basis für diesen Handlungsbereich ist u.a. die Anwendung des für die Fachstelle angepassten PE-Zyklus nach Becker. Jährlich findet ein partizipativer Bedarfserhebungsprozess (Top Down – Bottom Up) statt, der sich insbesondere in den Dienststellen etabliert hat. Dabei sammeln Fachansprechpartner in den unterschiedlichen Bereichen Fortbildungs- und Personalentwicklungsbedarfe mit beschriebenen Themen, konkreten Zielen und Inhalten, sowie den visierten Zielgruppen. Diese Bedarfssammlung wird schließlich ergänzt und abgeglichen mit den jeweiligen Unternehmenszielen, sowie externen Einflussfaktoren, wie Gesetzesänderungen, Arbeitsmarktbewegungen, sozialpolitischen und gesellschaftlichen Veränderungen usw.. Mit einer entsprechenden Priorisierung entstehen final u.a. die PE-Maßnahmen und Bildungsprogrammangebote. Bei der konkreten Konzeptionierung und Planung der PE-Maßnahmen unterstützen die Fachansprechpartner sowie weitere stadtinterne und externen Kooperationspartner und Experten.

Das Bildungsprogramm besteht aus vielfältigen Fortbildungs- und Veranstaltungsthemen, untergliedert in 18 verschiedene Themenbereiche. Neben Angeboten zur Einarbeitung, Führung und Arbeitssicherheit bietet das Programm Querschnittsthemen, die für die gesamte Zielgruppe relevant sind, wie Angebote zu Kommunikation und Gesundheit.

Im Bereich Inklusion findet z.B. seit 2015 eine vielfach nachgefragte „Qualifizierungsreihe zum Umgang mit auffälligen Kindern in Horten“ statt. Hier erhalten die Teilnehmenden Input zu Wahrnehmungsstörungen, Dyskalkulie, Rechenschwäche, Legasthenie, LRS, AD(H)S, Autismus, Epilepsie, geistiger Behinderung, Minderbegabung und Trauma. Ein besonderer Fokus liegt neben der Vermittlung von Fachwissen vor allem auf dem Kompetenzerwerb durch Selbsterfahrung. Ebenso am konkreten Bedarf entstanden ist die „Kompakte Krippenqualifikation - Bausteine zur Qualität in den Krippen“, die 2017/18 zunächst zweimal für freie Träger angeboten wurde (29 Teilnehmende). Um ebenso den Mitarbeitenden der städtischen Krippen ein passgenaues Angebot vorhalten zu können, wurde 2018 eine entsprechende Qualifizierungsreihe konzipiert. Ziel der Reihe war es, durch fachlichen Experten-Input sowie Erfahrungswissen der pädagogischen Mitarbeitenden gemeinsame Qualitätsstandards für die städtischen Krippen zu definieren und in die Praxis zu transferieren. Insgesamt konnten seit 2017 59 städtische Mitarbeitende (Leitungen und Mitarbeitende je im Tandem) qualifiziert werden. Ab Herbst 2019 findet regelmäßig eine Krippenqualifizierung sowohl für städtische als auch für Mitarbeitende freier Träger statt. Mit Blick in die nahe Vergangenheit lässt sich noch ein erstmals erprobtes Format herausgreifen, was zum einen sehr kurzfristig entstanden ist, zum anderen auch eine fachbereichsübergreifende Zielgruppe (150 Teilnehmende) mit einem gemeinsamen Schnittstellenthema erreichte. Für den Kinofilm „Systemsprenger“ wurden in Kooperation mit dem Jugendamt zwei Filmvorführungen mit anschließenden Fachdialogen mit Experten organisiert. Etabliert, sehr gut nachgefragt und jährlich mit unterschiedlichen eingeladenen Experten neu gestaltet ist die Veranstaltung „Sozialrecht aktuell“. Sie wird seit 2015 von der Fachstelle in Kooperation mit dem Sozialamt konzipiert und organisiert.

Um die Vielfalt, Aktualität und Qualität des Bildungsprogramms aufrechtzuerhalten legt die Fachstelle PEF:SB besonderen Wert auf Kooperationen und Netzwerke. Neben den bereits bekannten Kooperationen mit den Dienststellen Jugendamt, Sozialamt sowie Personalamt arbeitet die Fachstelle unter anderem mit dem Gesundheitsamt, dem Sportservice, dem Menschenrechtsbüro, der Frauenbeauftragten, IPSN und dem Bildungszentrum zusammen,

um einige stadtinterne Partner zu benennen. Es bestehen auch zahlreiche Kooperationsstrukturen mit externen Partnern, wie beispielsweise im Rahmen der AG 78 „Hilfen zur Erziehung“ und AG 78 „Kindertageseinrichtungen“. Die Fachstelle PEF:SB beteiligt sich beispielsweise mit dem Jugend- und dem Gesundheitsamt der Stadt Nürnberg sowie weiteren Kommunen und auch freien Trägern aus Bayern an dem Projekt der Qualitätsdialoge Frühe Hilfen. Der Themenschwerpunkt für die im November stattfindende Qualitätswerkstatt lautet „Interprofessionelles Lernen und Qualifizierung“.

Die Bilanz für den Bereich Fortbildungen fällt, wie auch in der letzten Berichterstattung, sehr positiv aus. Um zu den statistischen Zusammenhängen einen genaueren Eindruck zu bekommen, sei an dieser Stelle auch auf den Anhang 2.3 verwiesen. Die Veranstaltungsanzahlen (im Durchschnitt ca. 337 pro Jahr) bzw. Durchführungsquoten (im Durchschnitt ca. 85%) sind stabil mit kleiner Wachstumstendenz. Die erreichte Zielgruppe konzentriert sich auf Nürnberg und die Städteachse, vereinzelt aber auch darüber hinaus. Unterschiedliche externe (im Durchschnitt 25%) und interne Fachkräfte nutzen die unterschiedlichen Angebote. Beim Ausdifferenzieren der erreichten Trägerstruktur fällt auf, dass auch kleine Träger erreicht werden. Konzeptionell war das von Beginn an von der Fachstelle PEF:SB beabsichtigt.

### **3. Optimierung der Arbeitsprozesse/strukturelle Anpassungen**

Seit Januar 2019 ist der personelle Aufbau der Fachstelle abgeschlossen. Somit stehen derzeit zur Durchführung der Aufgaben 3,5 VZ fachliche Mitarbeitende sowie zwei VZ Verwaltungsfachkräfte zur Verfügung.

Mit Veröffentlichung des Bildungsprogramms 2020 ist eine Anmeldung auch online möglich. Dies erweitert die digitalen Optionen für Kunden und optimiert und vereinfacht gleichermaßen die Prozesse innerhalb der Verwaltungsstrukturen.

Ein elektronisches Auswertungstool wird noch in 2019 zur Anwendung kommen.

### **4. Ausblick**

Die im Bericht erwähnten Themen, insbesondere das systematische Nachfolgemanagement, die Einführung von Kompetenzprofilen beim ASD über die Pilotphase hinaus, Wissenstransfer und -sicherung sowie das Thema Gesunderhaltung werden weiter zentrale Aufgabenfelder der Fachstelle bleiben. Daneben geht es um die strukturelle Ausweitung des Angebotskatalogs für die Pflegeberufe, wo sich bereits erste inhaltliche Schnittstellen entwickelt haben. Insbesondere wird auch das Megathema Digitalisierung die sozialen Dienste erreichen und stellt damit auch die Fachstelle vor neue inhaltliche und konzeptionelle Aufgaben. In diesem Zusammenhang gilt es, die Entwicklung digitaler Kompetenzen bei Mitarbeitenden verstärkt zu fördern und die Formate beruflichen Lernens und individueller Weiterentwicklung neu zu gestalten, um die Arbeitsfelder insgesamt auf diese Herausforderung vorzubereiten.

Migration und demographische Entwicklung, die Lage am Arbeitsmarkt und die Gestaltung von Zugängen für Benachteiligtengruppen wird sich auch im Arbeitsprogramm der Fachstelle maßgeblich abbilden. Im Fokus stehen darüber hinaus die Themen Armutsentwicklung und Teilhabe sowie die Entwicklung von Kompetenzen auf den Wegen hin zu einer inklusiven Stadtgesellschaft. Aus all diesen sozialpolitischen Herausforderungen werden auch bedeutsame strategische Aufgaben für die Weiterentwicklung der Fachstelle im Kontext von Personalentwicklung und Fortbildung entstehen. Diese Weiterentwicklung muss schließlich gut synchronisiert sein mit den gesamtstädtischen Strategien und Maßnahmen, die derzeit im Geschäftsbereich des Referates I/II entwickelt und implementiert werden. Dazu finden sehr kooperative und konstruktive Abstimmungsprozesse zwischen der Fachstelle, dem Personalamt und perspektivisch weiteren Bereichen der Querschnittsverwaltung und den betroffenen Fachbereichen statt.