

## Personalberatung im Personalamt der Stadt Nürnberg

### I. Bericht

#### 1. Ausgangssituation

Unsere Zeit ist geprägt von rasanten Veränderungen, Mitarbeitende verspüren einen steigenden Leistungsdruck und eine zunehmende Arbeitsverdichtung (vgl. MAB 2019). Auch die Anforderungen an Führungskräfte werden stetig vielfältiger. Der schnelle Wandel der Arbeitswelt durch eine zunehmende Diversifikation von Medien und Informationskanälen verursacht zudem häufig Stress. Diese Entwicklungen wurden durch die Corona-Pandemie weiter beschleunigt.

Um die Herausforderungen des Berufsalltags zu meistern bietet das Personalamt bereits seit 1986 den Beschäftigten Unterstützung durch Coaching, Supervision, Moderation, Konfliktmanagement und Betrieblicher Sozialberatung an. Die Leistungen der Personalberatung richten sich an Mitarbeitende aller Geschäftsbereiche, Referate und Eigenbetriebe, an Teams, Abteilungen, Einrichtungen und Dienststellen sowie an Führungskräfte aller Hierarchieebenen. Nach einer eingehenden Auftragsklärung reichen die Formate von Einzelgesprächen über moderierte Teambesprechungen bis zu zeitlich länger strukturierten Beratungsprozessen mit einer größeren Zahl an Beteiligten. Im letzten Jahr wurden die Beratungsleistungen auf Grund der Corona-Pandemie um ein neues Setting, das Online-Format, erweitert. Die Personalentwicklungs-Bausteine sind mit Ausnahme der Leistungen für die Eigenbetriebe, das Jobcenter und das Staatstheater Nürnberg kostenfrei.

Die Personalberatung führt die Stadt Nürnberg in der Regel mit eigenen qualifizierten Kräften durch, die mit den Routinen und Prozessen der Stadtverwaltung vertraut sind und die über eine breite Palette geeigneter Methoden verfügen. Punktuell werden darüber hinaus Bedarfe durch externe Honorar-Supervision gedeckt. Das Team der Personalberatung besteht aktuell aus fünf Beratenden, die in Teilzeit arbeiten, mit 2,59 Vollkraft-Stellen, wobei 1,49 Stellen auf den Schwerpunkt Supervision/Coaching und 1,10 Stellen auf den Schwerpunkt Betriebliche Sozialberatung/Casemanagement entfallen. Der Supervisor und die zwei Supervisorinnen verfügen über die Qualifikation „Supervisor/in nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv)“. Die Teammitglieder der Personalberatung nehmen regelmäßig an fachspezifischen Qualifikationen, Balint- und Interventionsgruppen<sup>1</sup> teil und führen Fachteamsitzungen durch, um die fachliche Qualität der Arbeit und das Einhalten professioneller Standards zu gewährleisten.

Alle Beratungsprozesse sind von ethischen Haltungen getragen und es gilt Schweigepflicht, so dass Informationen an Dritte nur mittels gegenseitiger Absprachen und Vereinbarungen der am Beratungsprozess unmittelbar Beteiligten weitergegeben werden.

Über die Personalberatung im Personalamt der Stadt Nürnberg wurde bereits berichtet. Es wird insoweit auf die letzten beiden Berichte vom 20.09.2016 und 05.06.2018 verwiesen.

---

<sup>1</sup> **Balintgruppen** im klassischen Verständnis sind Arbeitsgruppen von Ärztinnen bzw. Ärzten, die sich unter der Leitung einer klinisch erfahrenen Balintgruppenleitung regelmäßig treffen, um über "Problempatienten" aus ihrer Praxis zu sprechen und um die Behandlungsqualität zu verbessern. Heute wird auch bei anderen Berufen (Führungskräfte, Sozialarbeit, Alten- und Krankenpflege u.a.) Balintgruppenarbeit zur Qualitätssicherung eingesetzt. **Interventionsgruppen** haben im Unterschied zu Balintgruppen keine Leitung; Fallbesprechungen und vor allem die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns zum Ziel der Qualitätssicherung stehen aber auch hier im Mittelpunkt.

## 2. Bedeutung und Schwerpunkte der Personalberatung

Die Personalberatung mit ihren vielfältigen Angeboten stellt einen wichtigen Bestandteil der Personalentwicklung dar, um die Mitarbeitenden darin zu unterstützen, ihre Aufgaben leistungsorientiert und bürgernah erfüllen zu können.

Entscheidend für die Qualität der Arbeit ist die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden und die konkrete Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Hier setzt die Personalberatung an und unterstützt die städtischen Dienststellen, ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden, indem in einem schwierigen beruflichen Kontext durch Reflexion ein hilfreicher Perspektivwechsel erzeugt wird oder Teamfindungsprozesse nach einer Umstrukturierung unterstützt, Konflikte gelöst oder Hilfestellungen bei persönlichen und gesundheitlichen Problemen geboten werden.

Auch und besonders in der Zeit der Pandemie, in der Unsicherheiten und Ängste verbreitet sind, ist das Angebot der Personalberatung besonders wichtig. Im Gesundheitsbereich wurden die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit noch nie dagewesenen Herausforderungen konfrontiert. Die Personalentwicklung des Personalamtes unterstützt deshalb das Gesundheitsamt durch ein gesondertes Beratungskonzept während der Corona-Pandemie (siehe Punkt 2.3).

### 2.1 Leistungen der Personalberatung in Zahlen

	2018	2019	2020
Anfragen/Fälle	420	389	317
Beratungen/Sitzungen	1000	943	631
Moderation von Klausurtagungen	41	21	6
Coachingprozesse für Führungskräfte	158	140	84
Supervision von Einzelpersonen	172	174	166
Betriebliche Sozialberatung (Casemanagement)	104	113	117

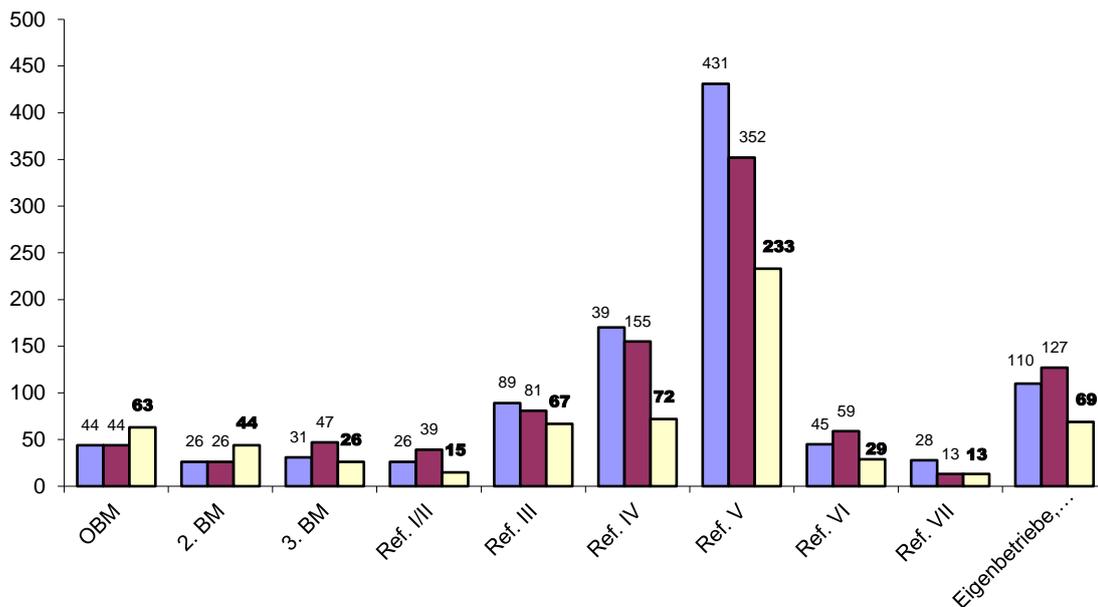
Trotz Lockdown und Umstellung auf Online-Formate wegen Corona bearbeitete das Team der Personalberatung im Jahr 2020 insgesamt 317 Anliegen, Anfragen oder „Fälle“ aus 30 Dienststellen aller Geschäftsbereiche und Referate, aus den Eigenbetrieben und von Personalratsgremien. 631-mal wurde in „klassischen“ Arbeits-Formaten (teilweise Online) wie Einzelberatungen (60 bis 90 Minuten), Gruppenterminen (120 Minuten), Teamveranstaltungen (90 bis 120 Minuten), Workshops (3 bis 6 Stunden) oder Klausuren (½ Tage bis 2 Tage) an den diversen Themen gearbeitet.

Die konzeptionelle und strategische Arbeit in und mit Dienststellen sowie die Arbeit an gesamtstädtischen Themen, wie z. B. Führungsleitbild/Infobox, Digitales Lernen, Personalentwicklungskonzept, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Mentoring für Frauen und Umstellung der Beratungsformate war auch im Jahr 2020 Bestandteil der Arbeit der Personalberatung.

Insgesamt fällt auf, dass der Anteil der Frauen, die Beratung suchen, auf konstant hohem Niveau bleibt. Beim Coaching von Führungskräften liegt das Verhältnis der Frauen zu den Männern bei 81 % zu 19 %, bei der Supervision von Einzelpersonen bei 62 % zu 38 % und bei der Betrieblichen Sozialberatung beträgt der Männeranteil 31 %.

Die Verteilung der Leistungen nach Geschäftsbereichen (Grundlage Organigramm: Stand April 2020) zeigt, dass Personalberatung von allen Bereichen der Stadt Nürnberg nachgefragt wird. Gleichwohl ist aus dem Referat V, wie in den Vorjahren (bei sinkender Tendenz), der größte Bedarf zu verzeichnen. Für Mitarbeitende im Sozialbereich ist Supervision integraler Bestandteil der Qualifizierungen und Evaluation von Prozessen.

**Abb.2: Leistungen nach Geschäftsbereichen**  
(blau: 2018, violett: 2019, gelb: 2020)



## 2.2 Veränderte Beratungsleistungen und -anlässe im Vergleich zum Vorjahr

Die Personalberatung ist ein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Es wird großer Wert daraufgelegt, die Angebote der Personalberatung mit anderen zentralen und dezentralen Personalentwicklungsinstrumenten und -maßnahmen zu vernetzen. So ist Mentoring, Kollegiale Beratung und Coaching durch die Personalberatung Bestandteil der Führungskräfteentwicklungsprogramme.

Die Leistungen konzentrieren sich auf Führungskräfte, weil diese als Multiplikatoren und Vorbilder für notwendige Veränderungsprozesse in der Verantwortung stehen. Insbesondere Coaching stellt eine Lernform dar, bei der die konkrete berufliche Situation der Führungskraft im Vordergrund steht. Die aktive Einbringung der Führungskraft stellt sicher, dass der Transfer des Erlernten in die Praxis gelingt.

Beim Coaching und der Supervision von Einzelpersonen gab es bezüglich der Beratungsanlässe keine signifikanten Veränderungen zum Vorjahr. Allerdings dominierte bei den Führungskräften das Thema „Corona“ und die Auswirkungen auf den beruflichen Kontext. Der Bedarf an Beratung von Dienststellen, Abteilungen und Teams reduzierte sich im Jahr 2020 deutlich im Vergleich zu 2019, dies betraf z. B. Teamentwicklung und Change Begleitung. Hingegen nahmen Beratungen zum Thema Kooperation und Kommunikation (in Zeiten von Corona) zu. Erfreulicherweise spielten die Themen Stalking sowie An- und Übergriffe im Jahr 2020 keine Rolle.

Die Sozialberatung wird zunehmend im Bereich Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) angefragt und tätig, teilweise federführend. So führte sie in Absprache mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) 2019/2020 ein Pilotprojekt zur erfolgreichen Umsetzung des BEM durch. Festgestellt wurde, dass der Bedarf am BEM-Beratungsangebot für Führungskräfte und BEM-Beauftragte in komplexen BEM-Verfahren steigt.

### **2.3 Beratungsleistung zur Unterstützung des Gesundheitsamtes während der Corona Pandemie**

Seit Beginn der Pandemie 2020 sind zur Bewältigung der Nachverfolgung ca. 450 Mitarbeitende beim Gesundheitsamt der Stadt Nürnberg beschäftigt. Um die Zusammenarbeit in den neu gebildeten Außenstellen Lina-Ammon-Straße, Burgstraße und Meistersingerhalle zu fördern und die neuen Mitarbeitenden in kritischen Situationen zu unterstützen, bat das Gesundheitsamt um Unterstützung durch die Personalentwicklung des Personalamtes.

Das daraufhin erstellte Konzept zur Unterstützung sieht Beratungen der Mitarbeitenden in der Nachverfolgung durch die städtische Personalberatung und ein Coaching-Angebot im Führungsbereich (Standort- und Teamleitungen) in den Außenstellen durch externe Beratungsleistung vor. Die Koordination erfolgt durch die Personalentwicklung.

#### Angebot der internen Personalberatung

Die Personalberatung bietet seit Mitte Dezember 2020 vor Ort in den Außenstellen des Gesundheitsamtes Lina-Ammon-Straße (3 Stunden wöchentlich) und Meistersingerhalle (2 - 2,5 Stunden wöchentlich) Entlastungs- und Beratungsgespräche für die Mitarbeitenden in den Contact-Tracing-Teams und der Beratungshotlines zu COVID-19 an. Für die Mitarbeitenden und die Leitungsrunde in der Burgstraße konnten zwischenzeitlich ebenfalls Beratungsangebote durch die Personalberatung starten.

Die Mitarbeitenden sind, durch ständiges Telefonieren sowie den Umgang mit den Ängsten, Sorgen und Schicksalen von Bürgerinnen und Bürger einer hohen psychosozialen Belastung ausgesetzt. Hinzukommt, dass Effekte der Organisationsdynamik Beratungsbedarf bei den Mitarbeitenden hervorruft. Ziel ist es, in vertraulichem Rahmen, sich in Belastungssituationen schnell und unkompliziert Unterstützung und Hilfe zu holen.

Themen der Team - und Einzelgespräche sind u. a.

- Unterstützung im Umgang mit und in der Verarbeitung von Stress und Konfliktsituationen
- Unterstützung beim Einstieg und der Übernahme der neuen Aufgabe/Funktion
- Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die eigene Person und Weiterentwicklung von Ressourcen
- Klärung von Rolle und Funktion, Teamkooperation z. B. als Teamleitung, Containment Scout
- Persönliche Themen, die mit dem beruflichen Handeln direkt oder indirekt in Verbindung stehen, z. B. haben viele Mitarbeitende durch die Pandemie berufsbiografische Brüche erfahren müssen und sind neben der herausfordernden, oft nur befristeten Anstellung damit konfrontiert, ihr Leben neu zu organisieren. Das bedarf der Unterstützung und Perspektivenentwicklung.

Ergänzend werden seit Juni 2021 Beratungen durch die Betriebliche Sozialberatung vor Ort angeboten.

### Externe Beratungsleistung

Bereits ab November 2020 wurden durch eine externe Trainerin nahezu 70 Stunden Coaching zu den Themen Teamentwicklung, Führung und Organisationsentwicklung sowie zehn Führungskräfte-Schulungen durchgeführt. Gegenstand der Schulungen waren Themen wie z. B. Gesprächsführung - das Kritikgespräch, Feedback geben und nehmen, Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, Gruppendynamik im Team und der situative Führungsstil.

### Kooperation

Die externe und interne Beratung wird regelmäßig reflektiert und angepasst. Bei Bedarf wurden und werden zusätzliche Angebote z. B. zu Fragen des Arbeitsrechtes der Arbeitszeiten, etc. kurzfristig durch den Personalservice des Personalamtes angeboten, Möglichkeiten der Unterstützung durch das BGM werden regelmäßig geprüft und einbezogen, sowie weitere Fortbildungsbedarfe z. B. zum Thema Telefontraining mit den Bereichen des Gesundheitsamtes besprochen und ggf. veranlasst.

Sämtliche Vorhaben werden in regelmäßigen Feedbackgesprächen zwischen der Personalentwicklung, dem Gesundheitsamt und dem Referat für Umwelt und Gesundheit verabredet. Eine gute und transparente Absprache zwischen den Aktivitäten der Personalentwicklung und des Personalservice ist stets gegeben.

Die Angebote werden sowohl von den Führungskräften in den Außenstellen, als auch von den Mitarbeitenden des Gesundheitsamtes sehr gut angenommen und damit wird zusammen mit anderen Angeboten des Personalamtes der Stadt Nürnberg eine Stabilisierung des Bereiches, vor allem den neu gegründeten Außenstellen, erreicht.

## **3. Ausblick**

Für die Stadt Nürnberg hat die Personalberatung als ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung hohe Bedeutung, denn sie trägt zum Erhalt und zum Erfolg der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bei. Die Mitarbeitenden und die Führungskräfte erfahren in verschiedensten schwierigen Situationen individuelle Unterstützung. Auch hinsichtlich der Außenwirkung steigert die Personalberatung die Attraktivität der Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin.

Auf Grund der Erfahrungen mit Online-Formaten während der Pandemie wird beabsichtigt, diese neben den Präsenzveranstaltungen zu etablieren und Qualitätsstandards hierfür zu entwickeln, damit die Beratung bedarfsgerecht gestaltet werden kann. Soweit die Pandemiesituation dies erfordert, wird auch die Begleitung der Mitarbeitenden des Gesundheitsamtes fortgeführt. „Nach Corona“ wird die Unterstützung von Teams und Arbeitsgruppen bei der Teamentwicklung eine Herausforderung für die Personalberatung darstellen, da gewachsene Kommunikationsstrukturen weggefallen sind und die Teilung von Teams sowie mobiles Arbeiten Veränderungen bewirkt haben. Des Weiteren sind Coaching-Angebote für neue Dienststellenleitungen geplant.

Gerade die Krisensituation hat gezeigt, dass die Personalberatung weiterhin stark an Bedeutung gewinnen wird.

II. Herrn Ref. I/II

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. Ref. I/II-POA

Nürnberg, 10.08.2021  
Personalamt

(26 44)