Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 17.09.2024

Personalberatung im Personalamt der Stadt Nürnberg

I. Bericht

1. Ausgangssituation

Unsicherheit und Wandel prägen unsere Zeit. Technologische Entwicklungen schreiten rasant voran, während soziale und ökologische Herausforderungen immer drängender werden. In diesem Spannungsfeld stehen auch die Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg vor der Aufgabe, sich kontinuierlich anzupassen, Flexibilität zu beweisen und Resilienz zu entwickeln. Die Fähigkeit, mit Unvorhersehbarkeit umzugehen und in komplexen, dynamischen Kontexten handlungsfähig zu bleiben, ist heute wichtiger denn je.

Diese Entwicklungen und erforderliche Sparmaßnahmen führen zu einer weiter wachsenden Belastung der Mitarbeitenden und Führungskräfte in nahezu allen Geschäftsbereichen. Der Fachkräftemangel verstärkt die angespannte Situation zusätzlich, da es immer schwieriger wird, die durch den Ruhestand der „Babyboomer"-Generation entstehenden Lücken schnell und adäquat zu füllen. Die Herausforderung eine generationenübergreifende Zusammenarbeit zu entwickeln und neue Mitarbeitende effektiv einzuarbeiten, wird zunehmend spürbar.

Um die diversen Problemlagen im Berufsalltag zu bewältigen, bietet das Personalamt bereits seit 1986 den Beschäftigten Unterstützung durch Coaching, Supervision, Moderation, Konfliktmanagement und Betriebliche Sozialberatung an. Diese Leistungen der Personalberatung richten sich an Mitarbeitende aller Geschäftsbereiche, Referate und Eigenbetriebe, ebenso wie an Teams, Abteilungen, Einrichtungen und Dienststellen sowie an Führungskräfte aller Hierarchieebenen. Die Personalentwicklungs-Bausteine sind mit Ausnahme der Leistungen für die Eigenbetriebe, das Jobcenter und das Staatstheater Nürnberg kostenfrei.

Über die Personalberatung im Personalamt der Stadt Nürnberg wurde bereits berichtet. Es wird insoweit auf die letzten beiden Berichte vom 05.06.2018 und 14.09.2021 verwiesen.

2. Struktur der Personalberatung

Die Personalberatungen werden bei der Stadt Nürnberg in der Regel mit eigenen qualifizierten Fachkräften durchgeführt, die über umfassende Kenntnisse der internen Strukturen und Prozesse der Stadtverwaltung sowie über eine breite Palette geeigneter Methoden verfügen. Punktuell werden darüber hinaus Bedarfe durch externe Honorar-Supervision gedeckt.

Das Team der Personalberatung besteht aktuell aus einem Supervisor und zwei Betrieblichen Sozialberaterinnen, die jeweils in Teilzeit arbeiten. Von den 2,87 Vollkraft-Stellen (1,77 Stellen Schwerpunkt Supervision/Coaching und 1,10 Stellen Schwerpunkt Betriebliche Sozialberatung/Case Management) sind derzeit 1,87 VK-Stellen besetzt. Die Stelle einer langjährigen Supervisorin, die im Mai 2023 in den Ruhestand trat, musste auf Grund der Haushaltskonsolidierung unbesetzt bleiben. Eine weitere langjährige Supervisorin ging im Juli

dieses Jahr in Rente. So dass derzeit eine VK-Stelle im Bereich Supervision/Coaching ausgeschrieben ist und versucht wird, eine qualifizierte Fachkraft zu gewinnen. Hierbei wird - wie in der Vergangenheit - besonderer Wert daraufgelegt, dass der/die Nachfolger/in die Qualifikation „Supervisor/in nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv)“ bzw. ein vergleichbares Zertifikat besitzt.

Um die fachliche Qualität der Arbeit und das Einhalten professioneller Standards zu gewährleisten, nehmen die Teammitglieder der Personalberatung regelmäßig an fachspezifischen Qualifikationen, Balint- und Intervisionsgruppen teil und führen Fachteamsitzungen durch.

3. Bedeutung und Schwerpunkte der Personalberatung

Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Herausforderungen konzentriert sich die Personalberatung zunehmend auf die Stärkung der Professionalität und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die Förderung der Veränderungsbereitschaft und die Identifikation sowie Nutzung von Gestaltungsspielräumen. Mit ihren vielfältigen Angeboten stellt sie einen wichtigen Bestandteil der Personalentwicklung dar, um die Mitarbeitenden darin zu unterstützen, ihre Aufgaben leistungsorientiert und bürgernah erfüllen zu können. Da die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden und die konkrete Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen entscheidend für die Qualität der Arbeit ist, unterstützt die Personalberatung in schwierigen beruflichen Kontexten u. a. durch Reflexion und damit verbundenem Erzeugen eines hilfreichen Perspektivwechsels. Häufig werden Teamfindungsprozesse nach einer Umstrukturierung unterstützt, Konflikte gelöst oder Hilfestellungen bei persönlichen und gesundheitlichen Problemen geboten.

Nach einer eingehenden Auftragsklärung reichen die Formate (Online oder in Präsenz) von Einzelgesprächen über moderierte Teambesprechungen bis zu zeitlich länger strukturierten Beratungsprozessen mit einer größeren Zahl an Beteiligten.

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.

3.1 Leistungen der Personalberatung in Zahlen

Leistungsart	2021	2022	2023
Beratungen/Sitzungen	845	633	759
Moderation von Klausurtagungen	0	8	4
Bearbeitete Anfragen/Fälle	397	287	384
davon:			
Coachingprozesse für Führungskräfte	81	63	68
Supervision von Einzelpersonen	115	56	52
Gruppensupervisionsprozesse	20	18	7
Supervision von Teams/Abteilungen/Dienststellen	19	18	47
Betriebliche Sozialberatung (Case Management)	162	132	210

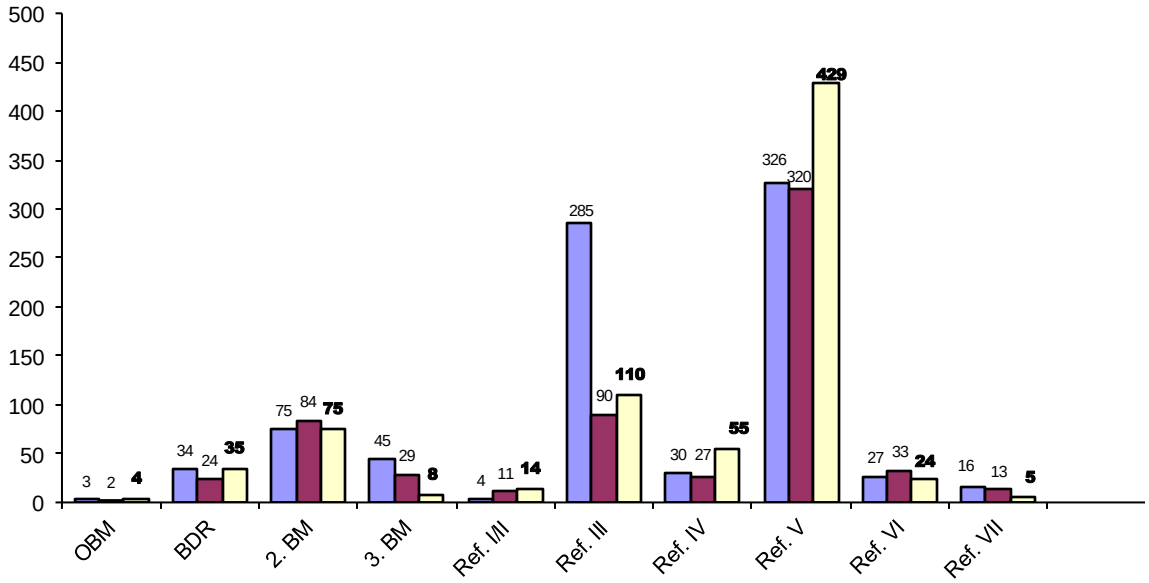
Trotz der anhaltenden Herausforderungen durch die Corona-Pandemie in den Jahren 2021 und 2022 konnten die Beratungsleistungen kontinuierlich und auf hohem Niveau aufrechterhalten werden. Es wurde flexibel auf die sich wechselnden Bedingungen reagiert, um den Bedürfnissen der Ratsuchenden auch in dieser schwierigen Zeit gerecht zu werden. Im Jahr 2022 sank die Anzahl an Beratungen der Personalberatung um ca. ein Viertel gegenüber dem Vorjahr. Grund dafür waren mehrere Langzeiterkrankungen im Team. Erfreulicherweise stieg dann im Jahr 2023 die Beratungsleistung deutlich gegenüber dem Vorjahr. Das Personalberatungs-Team bearbeitete insgesamt 384 Anfragen aus 36 Dienststellen aller Geschäftsbereiche und Referate, aus den Eigenbetrieben, dem Jobcenter (JCN) und dem Zweckverband Kommunale Verkehrsüberwachung (KVÜ). 759mal führten die Fachkräfte der Personalberatung Sitzungen in unterschiedlichen Formaten (Präsenz und Online) durch. Die Dauer reichte von ein bis eineinhalb Stunden bei Einzelberatungen, über zwei- bis dreistündige Treffen bei Teams oder Gruppen bis hin zu ganztägigen Klausuren für ganze Sachgebiete oder Abteilungen.

Nach wie vor bleibt der Anteil der Frauen, die Beratung anfragen, auf konstant hohem Niveau. Beim Coaching von Führungskräften liegt das Verhältnis der Frauen zu den Männern bei 74 % zu 26 %, bei der Supervision von Einzelpersonen bei 71 % zu 29 %, bei der Betrieblichen Sozialberatung fällt der Männeranteil mit 41 % höher aus.

Die konzeptionelle und strategische Arbeit in und mit Dienststellen sowie die Arbeit an gesamtstädtischen Themen, wie z. B. Führungsleitbild/Infobox, Digitales Lernen, Personalentwicklungskonzepte, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Mentoring für Frauen und die Leitung von Workshops war auch im Jahr 2023 Bestandteil der Arbeit der Personalberatung.

Leistungen nach Geschäftsbereichen

(blau: 2021, violett: 2022, gelb: 2023)



Die Verteilung der Leistungen nach Geschäftsbereichen verdeutlicht, dass Personalberatung von allen Bereichen der Stadt Nürnberg nachgefragt wird. Besonders hervorzuheben ist der steigende Bedarf aus dem Referat für Jugend, Familie und Soziales (Ref. V), das

wie in den Vorjahren den größten Bedarf aufweist. Supervision stellt für Mitarbeitende im Sozialbereich einen integralen Bestandteil der Qualifizierungen und Evaluation von Prozessen dar. Auch im Referatsbereich für Schule und Sport (Ref. IV) gab es im Jahr 2023 einen deutlichen Anstieg der Nachfrage an Beratungen.

3.2 Veränderte Beratungsleistungen und –anlässe

Die Personalberatung legt als ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung großen Wert darauf, ihre Angebote eng mit anderen zentralen und dezentralen Instrumenten sowie Maßnahmen der Personalentwicklung zu vernetzen. So sind Mentoring, Kollegiale Beratung und Coaching integrale Bestandteile der Führungskräfteentwicklungsprogramme.

Die Leistungen konzentrieren sich auf Führungskräfte, da diese als Multiplikatoren und Vorbilder eine zentrale Rolle in Veränderungsprozessen einnehmen. Insbesondere Coaching wird als Lernform genutzt, bei der die konkrete berufliche Situation der Führungskraft im Vordergrund steht. Durch die aktive Mitwirkung der Führungskraft wird der erfolgreiche Transfer des Erlernten in die Praxis sichergestellt.

Insbesondere Coaching wird als Lernform genutzt, bei der die ergebnisorientierte Reflexion konkreter beruflicher Situationen der Führungskraft im Vordergrund steht. Durch die aktive Mitwirkung der Führungskraft wird der erfolgreiche Transfer neugewonnener Perspektiven in die Praxis sichergestellt.

In den letzten Jahren haben sich die Anlässe für Coaching und Supervision von Einzelpersonen gering verändert. Im Jahr 2023 standen die Themen Belastung und Überlastung sowie der Wunsch nach besserer Selbstorganisation häufiger im Fokus der Beratung. Bei der Beratung von Dienststellen, Abteilungen und Teams dominierten hingegen Themen wie Kooperation und Kommunikation, Teamentwicklung und Fachberatung. Auffällig war auch eine leichte Zunahme von Konflikten als Beratungsanlass – eine positive Entwicklung, da diese nun vermehrt aktiv bearbeitet werden, anstatt ungelöst weiterzubestehen.

Im Bereich der Betrieblichen Sozialberatung waren im Jahr 2023 vor allem Konflikte, Krisen und psychische Erkrankungen die häufigsten Beratungsthemen. Auffällig ist die Verdopplung der Anzahl von Führungskräften, die Unterstützung im Umgang mit persönlichen Problemlagen suchten, im Vergleich zum Vorjahr. Auch die Anfragen zur Beratung bei Suchtproblematiken nahmen zu, was die Entwicklung des Podcast „tüchtigsüchtig“ zur Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitenden erforderlich machte. Dagegen blieb die Anzahl der Anfragen im Bereich des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) mit einem Anteil von 20 % der Beratungen konstant.

Die Veränderungen der Beratungsanlässe liefern wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung.

4. Ausblick

Für die Stadt Nürnberg hat die Personalberatung als ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung hohe Bedeutung, denn sie trägt zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit zum erfolgreichen Wirken der Stadt bei. Die Mitarbeitenden und die Führungskräfte erfahren in verschiedensten schwierigen Situationen individuelle Unterstützung.

Neben der Deckung der Beratungsbedarfe, ist die Neuaufstellung einer (ehrenamtlichen) Betrieblichen Suchtkrankenhilfe geplant. Diese würde eine wichtige Unterstützung für suchtgefährdete Mitarbeitende bieten und dazu beitragen, deren Leistungsfähigkeit und Gesundheit langfristig zu sichern.

Darüber hinaus soll im Bereich des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) das erfolgreiche Format des „Runden Tisches BEM“, welches neu konzipiert und dieses Jahr erstmalig durchgeführt wurde, fortgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Der interdisziplinäre Austausch an diesem runden Tisch gewährleistet die Handlungssicherheit der BEM-Akteuren/innen und erhöht die Effizienz und Qualität der BEM-Verfahren.

In der Öffentlichkeitsarbeit beabsichtigt die Personalberatung neue Formate zu entwickeln, um die Angebote der Beratung gezielt und wirkungsvoll zu kommunizieren. Dies schließt sowohl klassische als auch digitale Kommunikationskanäle ein, um alle Zielgruppen bestmöglich zu erreichen.

Darüber hinaus werden weiterhin themenspezifische (Inhouse-)Schulungen für Führungskräfte auf Anfrage angeboten. Diese Schulungen haben sich als wertvolles Instrument zur Stärkung von Führungskompetenzen in spezifischen, oft sensiblen Bereichen erwiesen und werden flexibel auf die individuellen Bedarfe der Dienststellen zugeschnitten.

Die Personalberatung trägt dazu bei, die Attraktivität der Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin zu fördern, und sie ist nach wie vor ein wichtiges Instrument, um die Beschäftigten und Führungskräfte in verschiedensten Herausforderungen zu unterstützen, um den sich wandelnden Bedürfnissen gerecht zu werden.

II. Herrn Ref. I/II

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. Ref. I/II-POA

Nürnberg, 23.08.2024
Personalamt

(26 44)