



Personalentwicklung

„Beschäftigte wertschätzen!“

3. Phase
2018 - 2020

ENTWURF



**Magistrat der Stadt Bremerhaven
Dezernat I
Postfach 21 03 60, 27524 Bremerhaven**



**BREMERHAVEN
MEER ERLEBEN!**

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Personalentwicklung beim Magistrat der Stadt Bremerhaven.....	4
3. Die Handlungsfelder bis 2020.....	5
4. Ausblick	5
5. Handlungsfelder – Ziele – Maßnahmen	7

1. Einleitung

Nachdem im Frühjahr 2018 eine Mitarbeiterbefragung stattgefunden hat, bilden deren Ergebnisse eine wesentliche Grundlage für die vorliegende Fortschreibung. Jede/r zweite Beschäftigte der Verwaltung – ausgenommen waren die Ortspolizeibehörde und die Bremerhavener Schulen – hat sich an der umfassenden Befragung beteiligt. Das Ergebnis gibt wichtige Hinweise sowohl auf Probleme, Sorgen und auf die positiven Aspekte der Arbeitsumgebung und -erledigung. Für die Daueraufgabe Personalentwicklung haben die Beschäftigten aber wichtige Impulse gegeben, die es nun umzusetzen gilt.

Insgesamt betrachtet steht der Magistrat im Vergleich mit anderen Behörden gut da. Bei näherer Betrachtung sind aber deutliche Unterschiede der Mitarbeiterzufriedenheit in den verschiedenen Ämtern und Betrieben deutlich geworden. Daraus ergibt sich für den Magistrat folgende Herausforderung: Wie kann es gelingen, dass zentrale Themen und Verabredungen die ganze Organisation durchdringen?

Der Magistrat stellt sich dieser Herausforderung, indem er den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzt, ihn aber auch um weitere Maßnahmen ergänzt. Das wird schon darin deutlich, dass die amtsbezogenen Ergebnisse der Befragung in allen Ämtern und Betrieben mit den Beschäftigten erörtert werden, damit dort erforderliche Maßnahmen initiiert werden. Bereits dieses Vorgehen gibt einen Hinweis darauf, dass der dezentrale Aspekt der Personalentwicklung noch stärker in den Fokus gerät.

Neu ist auch, dass es zukünftig jeweils eine Stelle „Personalentwicklung“ im Personalamt und im Schulamt geben wird. In der Vergangenheit hat sich der Magistrat zum einen externer Unterstützung bedient, zum anderen haben die Mitglieder der verschiedenen Arbeitsgruppen, neben ihrer originären Tätigkeit, Inhalte erarbeitet und verfolgt. Um aber die Themen in einer solch großen Organisation im Alltag nachzuhalten, bedarf es interner Ressourcen.

Geblichen sind in diesem Konzept die übergreifenden Handlungsfelder, die nach wie vor den Überbau der Thematik bilden und, wie der ganze Prozess, eng mit der Mitbestimmung abgestimmt sind. Auch sie fußen überwiegend auf den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung, so dass eine vollständige Überarbeitung mit einer Reihe zusätzlicher Maßnahmen die Folge ist.

Mit diesen Schritten beschreitet die Verwaltung auch den weiteren Weg, um ihr Image als attraktiver Arbeitgeber zu untermauern und weiterzuentwickeln. In Zeiten des Arbeitskräftemangels, der längst auch den Magistrat erreicht hat, ist den Aspekten der Personalgewinnung und der Personalbindung mehr denn je ein hoher Stellenwert beizumessen. Mit weiteren Fortschritten in der Personalentwicklung, die mit den bisherigen und dem vorliegenden Konzept dokumentiert sind, wird den Anforderungen an eine zeitgemäße Personalführung Rechnung getragen.

2. Personalentwicklung beim Magistrat der Stadt Bremerhaven

2.1. Zentraler Handlungsrahmen

In den ersten beiden Phasen der Personalentwicklung seit 2014 wurde der Rahmen definiert, innerhalb dessen sich der Magistrat in seiner Beschäftigtenorientierung fortentwickeln sollte. Dabei wurde unter Einbeziehung der bereits etablierten Handlungsfelder ein Maßnahmenpaket formuliert, das sich zunächst auf die Führungskräfte der „obersten Ebene“ konzentrierte und im Folgenden auf die weiteren Führungsebenen heruntergebrochen wurde. Insbesondere ein entsprechend differenziertes fokussiertes Fortbildungsangebot sowie die kontinuierliche Evaluation aller Maßnahmen bilden seitdem den wesentlichen Handlungsschwerpunkt aus zentraler Sicht.

Mit den ersten beiden Konzepten „Mit Führung Orientierung geben!“ und „Kommunikation fördern!“ hatte der Magistrat die priorisierten Strategien beschrieben, die auch weiterhin Bestand haben und letztlich als Daueraufgabe der Verwaltungsführung bestehen. Neben der laufenden Anpassung der diesbezüglichen Bedarfe in den Organisationseinheiten muss es das Ziel sein, die Verbindlichkeit der Umsetzung auf allen Seiten nachzuhalten.

2.2. Dezentrale Handlungsschwerpunkte

„Personalentwicklung ist Führungsaufgabe.“ Diese Aussage findet sich schon in der ersten Auflage des Personalentwicklungskonzeptes. In der Zwischenzeit haben viele Führungskräfte trainings stattgefunden, außerdem wurden im Rahmen dieser Trainings Projekte in den Ämtern der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchgeführt. Schon diese Maßnahmen fallen unter die Kategorie „Dezentrale Personalentwicklung“.

Die Auswertung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigt dennoch, dass in den Bereichen eigeninitiativ weitere Anstrengungen zu unternehmen sind. Signifikante Spannbreiten bei den amtsbezogenen Bewertungen beispielsweise zu „Emotionalen Anforderungen“, „Arbeitsumgebung“ oder „Rollenklarheit“ geben einen deutlichen Hinweis darauf, dass unterschiedliche Handlungsbedarfe in einer Vielzahl von Handlungsfeldern bestehen. Im Sinne eines wertschätzenden Umgangs mit bzw. zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen derartige Impulse aus den jeweiligen Organisationseinheiten entwickelt und mit Leben gefüllt werden.

Neben der Verbesserung der Rahmenbedingungen ist auch der individuellen Personalentwicklung eine noch stärkere Rolle zuzuschreiben. Mit den Personalentwicklungsgesprächen ist allen Beteiligten die Gelegenheit gegeben, Fragen des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen kritisch zu erörtern und die beruflichen Perspektiven anzusprechen. Es liegt im Interesse aller, dass diese Gespräche kontinuierlich, und zwar magistratsweit, geführt werden.

2.3. Ressourcen

Personalentwicklung ist ohne zusätzliche Ressourcen nicht dauerhaft realisierbar. Führungskräften fehlt vielfach die Zeit, sich den erforderlichen Strategien und Maßnahmen zu widmen, selbst wenn die Notwendigkeit hierfür von ihnen anerkannt wird. Selbstverständlich mildern die Unterstützungen durch Externe und Instrumente wie

„Kollegiale Beratung“ den Handlungsbedarf. Je höher gleichwohl die Anforderungen an Führung werden, desto intensiver müssen auch die Bemühungen verfolgt werden, eine Lösung für dieses Problem zu finden.

Auch für die zentralen Aufgabenstellungen der Personalentwicklung verbreitert sich das Spektrum zusehends. Das konsequente Nachhalten der Maßnahmen sowie die flächendeckende Sicherstellung der Verbindlichkeit des Gesamtprozesses sind für die Beteiligten mittlerweile nicht mehr ohne zusätzliche Ressourcen verantwortungsvoll leistbar. Diese Notwendigkeit ist zwischenzeitlich auch vom Personal- und Organisationsausschuss bestätigt worden. Mit der Anerkennung des zusätzlichen Personalbedarfs wurden die Weichen für eine Institutionalisierung und Verankerung der Aufgabe im Personaldezernat gestellt; Gleiches gilt für den Schulbereich, der einen eigenen Weg der Personalentwicklung eingeschlagen hat. Somit ist ein weiterer bedeutsamer Baustein zur Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie des Magistrats gelegt.

3. Die Handlungsfelder bis 2020

In den bislang aufgerufenen Handlungsfeldern steckt noch immer ein großer und auch aktueller Bedarf. Abgesehen von einer Ausnahme werden die Themenblöcke fortgeschrieben und die Inhalte unter Einbeziehung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung angepasst und mit neuen Zielen belegt.

Das Handlungsfeld „Verbesserung der Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse“ wird in diesem Jahr nicht wieder aufgegriffen. Das heißt nicht, dass an diesem Thema nicht mehr gearbeitet werden soll, vielmehr haben sich die dort geplanten Projekte, die im Rahmen der Führungskräfte trainings durchgeführt werden, zu einem großen Teil bereits verstetigt. Die Führungskräfte trainings sind gut etabliert und werden fortgeführt. Ein Kern dieser Trainings bleibt die Durchführung eines eigenen Projektes der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich.

Als neues Handlungsfeld wurde der Aspekt Wertschätzung mit einer Reihe von Facetten aufgenommen und mit Zielen und Maßnahmen verknüpft. Es hat sich, unterstrichen durch die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung, die Notwendigkeit bestätigt, die Umgangsformen im täglichen Arbeitsleben prägnant zu formulieren und allen Beteiligten in Erinnerung zu rufen.

4. Ausblick

Mit der vorliegenden Programmatik werden im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt: Einerseits gilt es, die Durchdringung des Personalentwicklungsprozesses noch besser in der Verwaltung zu verankern. Andererseits geben die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung aus dem Frühjahr 2018 notwendige Hinweise, zielgerichtet die Nachholbedarfe aufzugreifen und die positiven Entwicklungen weiter zu etablieren.

Die Verantwortung hierfür trägt in hohem Maße das Personalamt, das durch die personelle Verstärkung deutlich besser in die Lage versetzt wird, ein koordiniertes Vorgehen sicherzustellen. Gleichwohl wird sich mehr denn je bestätigen, dass die dezentralen Prozesse von grundlegender Bedeutung sind. Hier sind die Führungskräfte des Magistrats noch stärker gefordert, die Impulse aus ihren Bereichen aufzunehmen und Defizite abzubauen, sofern sie darauf Einfluss nehmen können und ihnen erforderlichenfalls notwendige Haushaltsmittel zur Verfügung stehen. Insbesondere über die Instrumente Fortbildung, Coaching sowie Mediation wird allen Beteiligten ausdrücklich die Möglichkeit eröffnet, die notwendigen Prozesse zu unterstützen.

Das Personaldezernat hat sich frühzeitig dazu entschlossen, im Jahr 2021 erneut die Beschäftigten zu befragen. Das Ziel, die grundsätzlich guten Ergebnisse der Befragung 2018 zu verstetigen und die vereinzelt Schwachstellen abzubauen, ist klar vorgegeben. Das gemeinsame Bemühen, sich diesem Prozess zu widmen, ist in vielen Teilen der Verwaltung deutlich zu erkennen. Der bevorstehende Zeitabschnitt wird zeigen, wie tragfähig und nachhaltig die konzeptionierten Maßnahmen sind – und das flächendeckend.

5. Handlungsfelder – Ziele – Maßnahmen

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>1. Verbesserung der Führungskompetenz</p>	<p>„Gute Führung braucht Zeit“: Führungskräften wird mehr Zeit für Führung zugebilligt.</p> <p>Es finden dezentrale PE-Maßnahmen statt, für die sich die Amts-/Betriebsleitungen verantwortlich zeigen</p> <p>Es wird eine Feedback-Kultur (Rückmeldung an die Beschäftigten) beim Magistrat implementiert. Messkriterium: Mehr als 45% der Beschäftigten erfahren regelmäßiges Feedback durch ihre/n Vorgesetzte/n.</p> <p>Jede Amts- bzw. Betriebsleitung nimmt an mindestens einer Fortbildungsveranstaltung pro Jahr teil → <i>Messkriterium: Erfüllungsgrad</i></p>	<p>Der Zeitanteil für Führungsarbeit wird (grundsätzlich gestaffelt nach der Anzahl der unterstellten Beschäftigtenzahl) wie folgt festgelegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bis zu 10 unmittelbar unterstellte Beschäftigte = 10% - mehr als 10 unmittelbar unterstellte Beschäftigte = 20% - Abweichende höhere Zeitanteile können auf der Grundlage einer ausführlichen Begründung anerkannt werden. <p>Amts- bzw. Betriebsleitungen entwickeln, auf Grundlage der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung und in Abstimmung mit dem Magistratsdirektor und der Leitung des Personalamtes, Maßnahmen für ihr Amt / für ihren Betrieb</p> <p>Spezielle Coachings für Führungsverantwortliche mit gegenwärtig überdurchschnittlichem Handlungsbedarf.</p> <p>Es werden bedarfsgerechte Angebote entwickelt</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
	<p>Alle Führungsverantwortlichen haben ein internes, modulares Führungskräfte-training absolviert → <i>Messkriterium: Erfüllungsgrad</i></p>	<p>Die Führungskräfte-trainings werden fortgesetzt und für Beschäftigte geöffnet, die die Übernahme von Führungsverantwortung anstreben</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>2. Verbesserung der Kommunikation</p>	<p>Jede/r Beschäftigte/r verfügt über die für seinen Arbeitsbereich notwendigen Informationen. → Messkriterium: Steigerung der Quote der Beschäftigten (ggü. 2018), die regelmäßig an Dienstbesprechungen teilnehmen.</p> <p>Neue Beschäftigte finden sich schnell in den Magistratsstrukturen zurecht und werden in der Anfangsphase begleitet.</p>	<p>In allen Ämtern bzw. Betrieben finden regelmäßig (mindestens monatliche) Dienstbesprechungen statt.</p> <p>Das Intranet wird als Startseite auf allen Rechnern installiert.</p> <p>Zusätzlich wird geprüft, ob ein Messenger-Dienst für Intranet-Informationen entwickelt werden kann.</p> <p>Über die Dienstbesprechungen hinaus haben die Beschäftigten Anspruch auf sog. Teamzeiten (abteilungsintern oder abteilungsübergreifend bzw. auf Führungsebenen bezogen) für einen konzentrierten kollegialen Austausch untereinander.</p> <p>Ein entsprechendes Konzept wird bis Ende 2019 erarbeitet.</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>3. Personalentwicklungsgespräche</p>	<p>Die Dienstvereinbarung-Personalentwicklungsgespräche wird umgesetzt. Jede Mitarbeiterin / jeder Mitarbeiter führt binnen 2 Jahren ein Personalentwicklungsgespräch.</p> <p>→ <i>Messkriterien: Rückmeldung an das Personalamt über die Anzahl der geführten Personalentwicklungsgespräche und zu den Fortbildungswünschen (Evaluation 2020)</i></p>	<p>Laufende Erinnerung an alle Führungskräfte</p> <p>Aktive Erinnerung 2019</p> <p>Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen werden angeboten.</p> <p>Neue Führungskräfte werden in Gesprächsführung und speziell zu dem Thema geschult.</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>4. Gesundheitsförderung/ Gesundheitsmanagement</p>	<p>Verbesserung des Umgangs mit Belastungen, Beanspruchungen und Erkrankungen</p> <p>→ <i>Messkriterien: Senkung der Krankheitstage und Wert aus der Beschäftigtenbefragung 2018 zu „emotionalen Belastungen“ wird gesenkt</i></p>	<p>Gefährdungsbeurteilungen werden flächendeckend erstellt und regelmäßig aktualisiert.</p> <p>Die Beanspruchung und Belastungssituation der Mitarbeiter/innen wird bereichsbezogen analysiert, um daraus passgenaue Maßnahmen und ggf. Gesundheitsprojekte unter Beteiligung externer Dritter abzuleiten und umzusetzen.</p> <p>Zum Thema „psychosoziale Belastungen“ werden Fortbildungen für Führungskräfte durchgeführt.</p> <p>Im Rahmen der Gesundheitsförderung werden regelmäßig präventive Maßnahmen für alle Bereiche zum Thema „Belastungen und Beanspruchungen“ durchgeführt.</p> <p>Den Mitarbeiter/innen und Führungskräften wird für exogen hervorgerufene akute „Krisensituationen“ im Team eine Liste mit fachkundigen Ansprechpartnern zur Verfügung gestellt bzw. im Intranet hinterlegt.</p> <p>Das Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements wird überprüft und ggf. neu konzipiert.</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
5. Gezieltes Fortbildungsangebot	<p>In Personalentwicklungsgesprächen werden, neben den fachspezifischen Fortbildungen, weitere Fortbildungsbedarfe, z. B. aufgrund organisatorischer Veränderungen oder technischer Entwicklungen ermittelt, an das Personalamt weitergeleitet und dort im Fortbildungsprogramm berücksichtigt. Im Rahmen der Personalentwicklung werden Themen wie z.B. zum Konfliktmanagement, „Resilienztraining“ und „Personalentwicklungsgespräche“ mehrmals im Jahr angeboten, um eine breite Durchdringung zu gewährleisten.</p> <p>Externe Fortbildungen werden systematisiert und veröffentlicht.</p>	<p>In der Personalentwicklung aufgerufene Themen werden mehrmals im Jahr und für verschiedene Zielgruppen angeboten. Anforderungen aus den Personalentwicklungsgesprächen werden systematisch erfasst und als Grundlage für die Programmierung genutzt.</p> <p>Es wird eine Übersicht über externe Fortbildungen veröffentlicht</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>6. Gender Mainstreaming</p>	<p>Die Verantwortlichkeit für die Umsetzung des Prinzips wird von den Führungskräften wahrgenommen</p> <p><i>→ Messkriterium: Eine messbare Zielvorgabe ist noch zu entwickeln. Der Magistrat berichtet alle zwei Jahre in der Stadtverordnetenversammlung.</i></p>	<p>In allen im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes beschriebenen Fortbildungsmaßnahmen findet das Gender-Mainstreaming-Prinzip Berücksichtigung. (Auswahl der Trainerinnen und Trainer; regelmäßiger Austausch untereinander und z.T. Doppelbesetzung in den Führungskräfte trainings oder auch den internen Fortbildungsveranstaltungen)</p> <p>Die Beschäftigten werden durch Fortbildungen in die Lage versetzt, die Genderrelevanz von Magistratsvorlagen besser beurteilen zu können</p> <p>Für Nachwuchsführungskräfte wird ein Mentoringprogramm aufgelegt, in dem gegengeschlechtliche Tandems gebildet werden, und auch „typische“ männliche und weibliche Führungsstile thematisiert werden. Das Mentoringprogramm wird mit einem kollegialen Coaching begleitet.</p> <p>Entsprechende Fortbildungsangebote finden sich im Fortbildungsprogramm</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
7. Demografiefitter Magistrat	<p>Beim Magistrat wird Wissens- erhalt und Wissenstransfer systematisiert.</p> <p>Der Magistrat fördert seine Beschäftigten individuell.</p> <p>Die Bedürfnisse an eine at- traktive Ausbildung werden deutlicher akzentuiert.</p>	<p>Ein Konzept für den Magistrat zum Thema „Wissensmanage- ment“ wird erarbeitet.</p> <p>Ein Konzept zur Umsetzung indi- vidueller Personalentwicklungs- maßnahmen wird erarbeitet.</p> <p>Bei Umzügen von Ämtern bzw. Neuordnung von Räumlichkeiten werden durchgängig und verbind- lich Ausbildungs- und Anwärter- plätze mitgeplant.</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
	Der Ausbildung von Nachwuchskräften wird ein höherer Stellenwert beigemessen	<p>In den Stellenbeschreibungen der Ausbildungsstellen wird ein noch festzulegender Zeitanteil berücksichtigt.</p> <p>Beschäftigte, die sich in der Ausbildung von Nachwuchskräften als nebenamtliche Lehrkraft zur Verfügung stellen, erhalten für den damit verbundenen Aufwand einen zusätzlichen Urlaubstag.</p>