

SEESTADT BREMERHAVEN



# Personalentwicklung

*„Mit Führung Orientierung geben!“*

1. Phase

**2014 - 2016**

*Entwurf; Stand: August 2014*

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



## Inhalt

1.	Einleitung.....	2
2.	Personalentwicklung beim Magistrat der Stadt Bremerhaven .....	3
3.	Bausteine des PE-Konzeptes .....	6
3.1.	Funktionsbeschreibungen / Anforderungsprofile.....	6
3.2.	Auswahlverfahren .....	7
3.3.	Einarbeitung / Einführung.....	8
3.4.	Mitarbeiter/-innengespräch.....	8
3.5.	Karriere- / Nachfolgeplanung.....	8
3.5.1.	Aus- / Weiterbildung .....	8
3.5.2.	Dienstliche Beurteilung .....	9
3.5.3.	Förderung für / in Führungspositionen .....	9
3.6.	Bildungsmaßnahmen / Bereichsbetreuung.....	10
4.	Gelebte Personalentwicklung.....	11
5.	Ausblick .....	12
6.	Handlungsfelder – Ziele – Maßnahmen .....	12

*„Gedacht ist noch nicht gesagt,  
gesagt ist noch nicht gehört,  
gehört ist noch nicht verstanden,  
verstanden ist noch nicht einverstanden,  
einverstanden ist noch nicht angewendet,  
und angewendet ist noch nicht beibehalten.“*  
Konrad Lorenz

## **1. Einleitung**

Mit seinen ca. 4.800 Beschäftigten ist der Magistrat der größte Arbeitgeber in Bremerhaven und Umgebung. Ein Arbeitgeber, der so vielfältige Arbeitsbereiche und somit auch Einsatzgebiete unter einem Dach vereint, wie kein zweites Unternehmen weit und breit. Die Steuerung eines solchen Unternehmens stellt eine ganz besondere Herausforderung dar. Jede/r Beschäftigte soll an seinem/ihrem Arbeitsplatz engagiert arbeiten und benötigt dafür entsprechende Rahmenbedingungen, alle für diese Tätigkeit notwendigen Kompetenzen und ein Umfeld, in dem es Freude macht, Leistung zu zeigen und Innovationen einzubringen.

Eine strukturierte Personalentwicklung trägt dazu bei, dass die richtige Person am richtigen Platz sitzt und mit den benötigten Kompetenzen ausgestattet ist. Sie soll sinnstiftend sowohl für die Person als auch für die Organisation sein. In ihrer höchsten Ausprägung trägt Personalentwicklung dafür Sorge, eine lernende Organisation zu werden und den Anforderungen der Unternehmensumwelt gerecht zu werden. Vorgesetzte nehmen eine Schlüsselfunktion ein. Sie sind Vorbild und stellen den Transfer zwischen dem gelebten sowie geforderten und gewünschten Verhalten sicher. Eine der Person angepasste und den Anforderungen der Organisation folgende Karriereentwicklung unterstützt sowohl die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit wie auch der des Unternehmens. Personalentwicklung geht alle Beschäftigten an und erfordert das Engagement aller Beteiligten. Nur im Zusammenspiel mit allen Mitarbeiter/innen können Vorgesetzte mit ihren Teams die gesteckten Ziele erreichen.

Im Frühjahr 2013 wurde ein erster Workshop zu dem Thema „Personalentwicklung“ durchgeführt, an dem Vertreterinnen des Personalamtes, der Interessenvertretungen und der Magistratsdirektor, der sich, neben dem Oberbürgermeister, für das Konzept verantwortlich zeigt, teilgenommen haben. Nach einer ersten Bestandsaufnahme wurde deutlich, dass der Magistrat bereits über sehr viele gute Konzepte verfügt, die aber zum einen zu wenig ineinandergreifen und zum anderen nicht durchgängig in allen Bereichen und Ämtern präsent sind, in manchen Bereichen sogar gar nicht gelebt werden. Ganz offensichtlich wurde schon zu diesem Zeitpunkt, dass sowohl der Slogan der Führungsleitlinien „Mit Führung Orientierung geben“ wie auch die entwickelten Inhalte nach wie vor sehr erstrebenswert, im täglichen Arbeitsalltag aber zu wenig präsent sind. Daraus folgte die Entscheidung, die Amtsleitungen für die Idee eines Personalentwicklungskonzeptes zu gewinnen und im ersten Schritt die 2009 verabschiedeten Führungsleitlinien mit Leben zu füllen.

In der Folge wurden fünf Workshops mit den Amtsleitungen durchgeführt, in denen die aktuellen Bedarfe sehr deutlich formuliert wurden. Neben den Themen wie „Nachwuchsgewinnung“, „Personalverknappung“, „Umgang mit Stress“ und dem Wunsch nach einer verbesserten Kommunikation, sowie nach mehr Transparenz, wurden auch Wünsche dahingehend geäußert, Instrumente wie Kollegiale Beratung, Coaching und Supervision fest zu implementieren. Fortbildungen sollen sich noch mehr an den Bedarfen der Ämter und Einrichtungen orientieren. Deutlich wurde auch, dass das Instrument zur Durchführung der Mitarbeiter/-innengespräche überarbeitet werden soll. Die Ideen und Wünsche aus diesen Workshops haben die Grundlage für die erste Auflage dieses Personalentwicklungskonzeptes geliefert.

## **2. Personalentwicklung beim Magistrat der Stadt Bremerhaven**

Personalentwicklung ist ein Prozess, der sich über das ganze Arbeitsleben erstreckt und ist als originäre Führungsaufgabe zu verstehen.

Aufgrund der Altersstruktur und der wegen des demografischen Wandels zurückgehenden Ausbildungszahlen droht dem Magistrat ein Mangel an qualifiziertem Nachwuchs und Fachkräften. In diesem Zusammenhang gewinnen insbesondere Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter/innen - verbunden mit der Potenzialerkennung und -förderung immer weiter an Bedeutung. Laut Personalbericht 2012 beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten 46 Jahre. Ein besonderes Augenmerk gilt somit auch der Generation 50+. Zum einen ist, auch wegen zunehmender Arbeitsdichte, diesem Umstand prinzipiell Rechnung zu tragen und es sind perspektivisch weitere Maßnahmen zu ergreifen, um am Arbeitsplatz gesund zu bleiben. Zum anderen geht es darum, das Wissen der erfahrenen Beschäftigten im Unternehmen zu halten und weiterzugeben.

Die Wertvorstellungen der Beschäftigten haben sich geändert. Der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz spielt nach wie vor eine große Rolle, hat aber nicht mehr die entscheidende Bedeutung. In den Vordergrund treten, statt einseitiger Karriereplanung, eine abwechslungsreiche Arbeit, Wertschätzung, moderne Technik und Kommunikation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, altersgerechte Aufgaben, Leistungszulagen und ganz entscheidend, eine fördernde sowie beteiligende Führungs- und Teamkultur<sup>1</sup>. Diesen Anforderungen stellt der Magistrat sich gerne.

Der Magistrat hat in den vergangenen Jahren viele Meilensteine für den Bereich der Personalentwicklung definiert. Neben dem Leitbild existieren Führungsleitlinien, wurden Mitarbeiter/-innengespräche etabliert und greifen an vielen Stellen schon die Zielvereinbarungen aus dem Audit „berufundfamilie“. In der nachfolgenden Abbildung 1 „Einflüsse auf die PE“ sind die Einflussgrößen dargestellt. Bei genauerem Hinsehen und einer Überprüfung der Praxis wird allerdings auch deutlich, dass festgeschriebene Vereinbarungen nicht flächendeckend zur Anwendung kommen oder noch nicht miteinander vernetzt sind. So werden z.B. die Mitarbeitergespräche noch nicht in allen Bereichen selbstverständlich eingesetzt. Auch auf einheitliche Einarbeitungskonzepte kann noch nicht zurückgegriffen werden.

---

<sup>1</sup> „Generation Y“, Anders Parment, Springer-Verlag

Die Querschnittsthemen „Interkulturelle Integration“ und „Gender Mainstreaming“ ziehen sich wie ein roter Faden durch die gesamte Personalentwicklung. Das am 25. April 2013 von der Stadtverordnetenversammlung beschlossene Integrationskonzept greift schon an vielen Stellen, wie z.B. bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der gezielten Ansprache von potentiellen Auszubildenden. So führen die Anwärterinnen und Anwärter des Studienganges „Public Administration“ an der Hochschule Bremen derzeit ein Praxisprojekt zum Thema „Wie können vermehrt junge Migrantinnen und Migranten für eine Ausbildung beim Magistrat der Stadt Bremerhaven gewonnen werden“ durch. Dabei ist mittelfristig die Weiterentwicklung und Verstetigung des Projektes unter Beteiligung der Auszubildenden zum/zur Verwaltungsfachangestellten geplant. Zudem soll auch geklärt werden, ob kulturelle Besonderheiten bei der Ausbildungsakquise zu beachten sind und ob es zusätzliche Ansprechmöglichkeiten über den Rat ausländischer Mitbürger, die verschiedenen Kulturvereine oder das Demokratische Migrantenforum geben kann.

Des Weiteren hat die Ausbildungsabteilung des Personalamtes den weltweiten Diversity Day am 03.06.2014 genutzt, um im Rahmen der Ausbildungsakquise auf die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten beim Magistrat hinzuweisen. Auch wird das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ durch regelmäßige Veranstaltungen im internen Fortbildungsprogramm weiter etabliert.

Im Juli 2014 wurde in der Stadtverordnetenversammlung beschlossen, die Strategie des Prinzips Gender Mainstreaming zu verstetigen. In allen in den Handlungsfeldern benannten Fortbildungsmaßnahmen findet das Prinzip Berücksichtigung. Zudem werden spezielle Maßnahmen in einem gesonderten Handlungsfeld abgebildet.

**Das vorgelegte Konzept ist als Einstieg in eine systematische Personalentwicklung beim Magistrat zu verstehen. Es bezieht sich auf den Zeitraum Mitte 2014 bis Mitte 2016 und wird nach der Evaluation, auch auf Grundlage einer Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Zielerreichungsgrades der Handlungsfelder (ab Seite 12), für jeweils zwei weitere Jahre fortgeschrieben.**

# Einflüsse auf die Personalentwicklung / Ist-Stand beim Magistrat der Stadt Bremerhaven

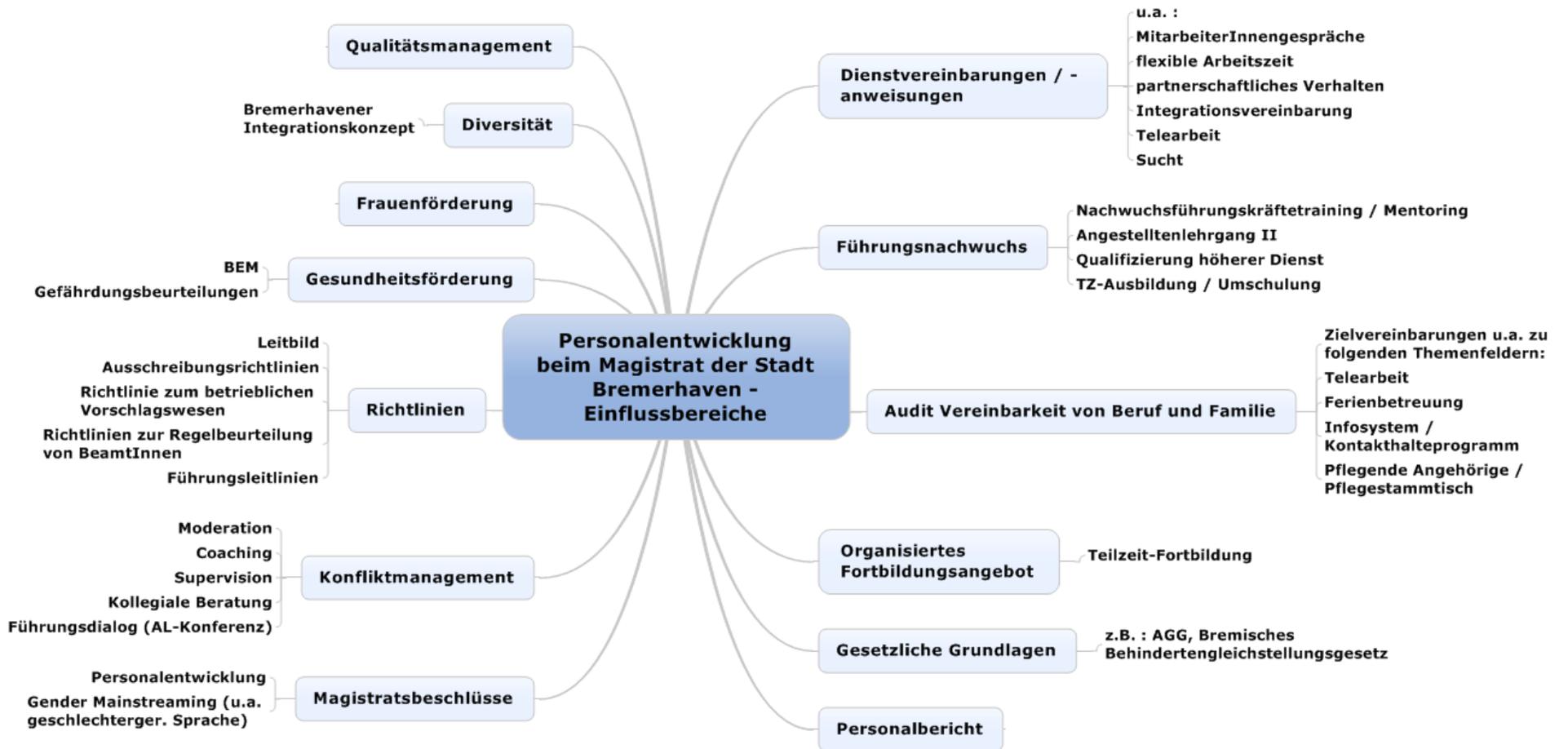


Abbildung 1

### 3. Bausteine des PE-Konzeptes

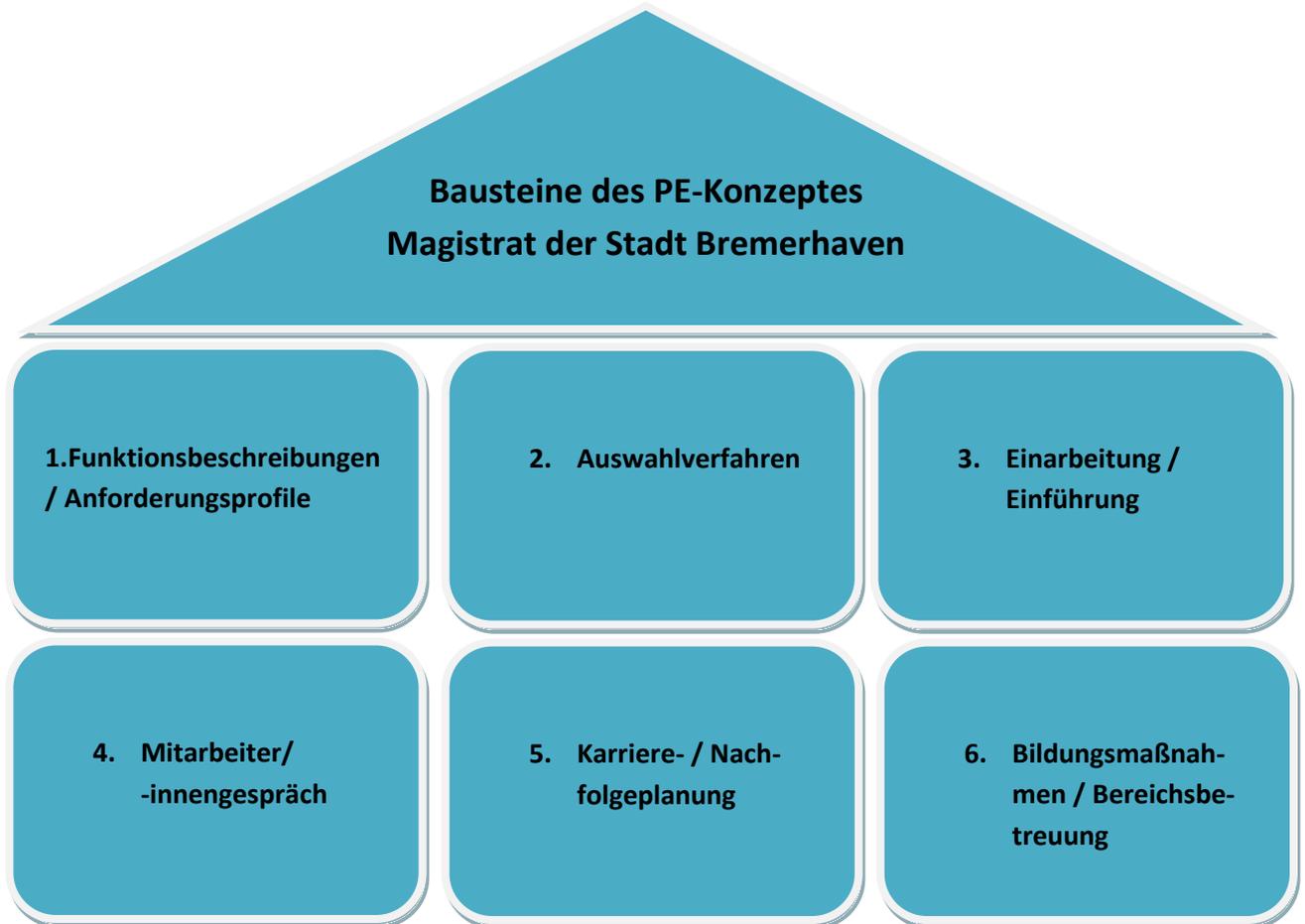


Abbildung 2

Unter dem Dach der Personalentwicklung des Magistrates finden sich sechs Bausteine (Abbildung 2), die im Folgenden erläutert werden.

#### 3.1. Funktionsbeschreibungen / Anforderungsprofile

Nicht nur Fachkompetenz ist gefragt beim Magistrat der Stadt Bremerhaven. Die im Leitbild beschriebene Kunden- und Einwohnerorientierung erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Wirtschaftliches Denken bildet zudem eine weitere Grundlage für ein verantwortungsbewusstes Handeln im Sinne einer prozessorientierten Zusammenarbeit.

Die jeweiligen Stellenbeschreibungen legen die Aufgaben fest. Daneben zeichnen die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter des Magistrats folgende Eigenschaften aus:

- Kunden- /Bürgerorientierung
- Identifikation mit den Werten des Magistrats (bspw. Leitbild)
- Teamfähigkeit

- Kostenbewusstsein
- Innovationsfähigkeit
- Bereichs-/Ämterübergreifendes Denken
- Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung

An seine Führungskräfte hat der Magistrat ganz besondere Anforderungen formuliert. Die knapper werdenden Ressourcen müssen zielgerichtet eingesetzt und Nachwuchs soll angeworben werden. Das bedeutet für Vorgesetzte, dass sie noch mehr ihre Verantwortung als erste Personalentwickler wahrnehmen. Wichtige Aufgaben sind dabei u. a., das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter/innen zu erkennen und zu fördern, und zwar unter Berücksichtigung der individuellen Lebens- und Alterslagen. Eine kontinuierliche Aufgabe besteht darin, sie für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen am Arbeitsplatz zu qualifizieren und zu unterstützen. Die zielgerichtete Delegation von Aufgaben setzt zudem voraus, dass jede/jeder Beschäftigte mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet ist, um die Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich wahrnehmen zu können und eigene Handlungsspielräume zu nutzen.

Führungskräfte beim Magistrat fördern, fordern und beteiligen ihre Mitarbeiter/innen, unterstützen die Arbeit im Team, sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und verstehen Personalentwicklung als Führungsaufgabe!

Aus den **Führungsleitlinien** der Stadtverwaltung Bremerhaven „Mit Führung Orientierung geben“ ergeben sich folgende Führungsaufgaben:

- Mit Zielen führen
- Aufgaben und Verantwortung delegieren
- Kommunikation fördern
- Für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen
- Fort- und Weiterbildung unterstützen
- Führungsverantwortung wahrnehmen
- Entscheidungen treffen

### **3.2. Auswahlverfahren**

Inzwischen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nicht mehr ausreicht, Bewerber/innen nur nach den fachlichen Fähigkeiten zu bemessen. Ebenso wichtig sind Faktoren wie Engagement, soziale Verantwortung, Leistungs- und Lernbereitschaft, Überzeugungskraft, Flexibilität, Team- und Kooperationsfähigkeit sowie methodische Fähigkeiten. Diese Kriterien sind daher in die Beurteilungsmerkmale für die Regelbeurteilungen (vgl. 3.5.2) eingeflossen.

Beim Magistrat werden Stellen grundsätzlich im Wettbewerb besetzt. Der Wettbewerb wird durch interne und externe Stellenausschreibungen eröffnet. Das Verfahren ist durch Ausschreibungsrichtlinien geregelt.

### **3.3. Einarbeitung / Einführung**

Die systematische und effiziente Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen, Wiedereinsteiger/innen sowie umgesetzten Mitarbeiter/innen ist Grundvoraussetzung für ein dauerhaftes, vertrauensvolles und erfolgreiches Zusammenarbeiten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen.

Bislang wird die Einarbeitung beim Magistrat lediglich in Teilbereichen einheitlich gehandhabt. Die Entwicklung eines Einarbeitungskonzeptes wird ein eigenständiges Projekt im Rahmen des PE-Konzeptes sein.

### **3.4. Mitarbeiter/-innengespräch**

Die Dienstvereinbarung zum Führen von Mitarbeiter/-innengesprächen trat nach einer mehrjährigen Einführungsphase zum 01.03.2011 in Kraft. Das Mitarbeitergespräch hat sich als konkreter Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen bewährt. Es bietet die Möglichkeit, Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte zum Ausdruck zu bringen und Themen wie Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld, Arbeitszufriedenheit, Leistungsverhalten, Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen zu erörtern.

Die während der Einführungsphase durchgeführte Evaluation hat ergeben, dass überwiegend ein offener Austausch zwischen den Gesprächspartnern stattfindet; es werden wichtige Themen angesprochen, und die Einstellung gegenüber dem Gespräch ist positiv. Es sind noch Verbesserungen hinsichtlich der Durchführungsquote erforderlich, da einige Ämter zum Zeitpunkt der Evaluation aus den unterschiedlichsten Gründen noch keine Mitarbeitergespräche führten. Des Weiteren sollen die Mitarbeiter/innen dafür sensibilisiert werden, die Gespräche mehr für die eigenen Belange zu nutzen. Die verlässliche Durchführung der MA-Gespräche sind ein Schwerpunkt des PE-Konzeptes für das Jahr 2014.

### **3.5. Karriere- / Nachfolgeplanung**

#### **3.5.1. Aus- / Weiterbildung**

Die Ausbildung muss sich am Bedarf und den betrieblichen Anforderungen orientieren. Der Magistrat hat wegen der angespannten Ausbildungssituation jahrelang über Bedarf ausgebildet ohne eine Übernahmegarantie nach Beendigung der Ausbildung. Es wurden jeweils nur einige wenige Verwaltungsfachangestellte nach ihrer Ausbildung im Rahmen eines Springerpools zunächst befristet für zwei Jahre eingestellt. Inzwischen zeigt sich gerade im Verwaltungsbereich, dass freiwerdende Stellen sowohl im Bereich des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 1 als auch im ersten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 nicht ohne weiteres besetzt werden können. Der früher für „Notfälle“ (z. B. Krankheitsvertretungen) vorgehaltene Springerpool mit überplanmäßigen Stadtangestellten steht nicht mehr zur Verfügung, weil alle Kräfte verplant oder bereits auf freigewordenen Stellen eingesetzt sind. Vergleichbare Nachwuchsprobleme zeichnen sich auch bei einigen anderen Berufsgruppen beim Magistrat ab.

Gerade im Hinblick auf die Altersstruktur und die in den nächsten Jahren absehbaren umfangreichen Altersabgänge ist es immens wichtig, ausreichend Nachwuchskräfte auszubilden und auch weiter zu beschäftigen. So besteht seit dem Einstellungsjahrgang 2013 unter bestimmten Voraussetzungen (gute und sehr gute Leistungen in Berufsschule und Praxis, mindestens gute Abschlussprüfung) erstmals seit Jahren wieder eine Übernahmegarantie für die Auszubildenden zum/zur Verwaltungsfachangestellten. Die Prüfung weiterer Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der beim Magistrat angebotenen Ausbildungsberufe ist eine Daueraufgabe. Hier ist auch den Spezifika der jeweiligen Nachfragesituation sowie der sich ändernden Rahmenbedingungen (z. B. bei der Feuerwehr) Rechnung zu tragen.

Für die Tarifbeschäftigten besteht die Möglichkeit, im Rahmen einer Weiterbildungsmaßnahme den Angestelltenlehrgang II zu besuchen und damit die Qualifikation zum Verwaltungsfachwirt/zur Verwaltungsfachwirtin zu erwerben. Zudem werden seit 2008 im Rahmen eines dualen Studiums jährlich vier Verwaltungsinspektoranwärter/innen für das erste Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 ausgebildet. Diese rekrutieren sich seit einigen Jahren überwiegend aus den Ausbildungsgängen der Verwaltungsfachangestellten.

Sonstige Möglichkeiten der Weiterbildung orientieren sich an den jeweiligen Rahmenbedingungen, die für die verschiedenen beim Magistrat vertretenen Berufsgruppen bestehen. Im Einzelnen können Fachhochschulstudien in Frage kommen, ebenso gibt es spezielle Maßnahmen, wie sie beispielsweise beim Wirtschaftsbetrieb Seestadt Immobilien für Reinigungskräfte initiiert wurden, die auf einen Wechsel zu einem Büroarbeitsplatz abzielen. Die Handlungsspielräume sind insgesamt auf diesem Gebiet gleichwohl noch nicht ausgeschöpft.

### **3.5.2. Dienstliche Beurteilung**

Seit 2012 gibt es beim Magistrat einheitliche Richtlinien für die Beurteilung von Verwaltungsbeamten. Wie schon bei Polizei- und Feuerwehrbeamten erfolgen jetzt auch im Verwaltungsbereich in regelmäßigen Abständen (alle 3 Jahre) sogenannte Regelbeurteilungen.

Die dienstliche Beurteilung gliedert sich in eine Leistungsbeurteilung, in der 12 Beurteilungsmerkmale (ohne Führungsverhalten) bzw. 16 Beurteilungsmerkmale (mit Führungsverhalten) zu beurteilen sind und in eine Eignungs- und Befähigungsprognose. Neben den regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen sollen auch diese Ergebnisse als Grundlage für die weitere Karriereentwicklung genutzt werden.

Die Regelbeurteilung konnte im Verwaltungsbereich nicht zu dem vorgesehenen Zeitpunkt (erster Regelbeurteilungstichtag sollte der 01.12.2013 sein) eingeführt werden und findet sich als Handlungsfeld im PE-Konzept wieder.

### **3.5.3. Förderung für / in Führungspositionen**

2008 wurde erstmals wieder nach Jahren ein Nachwuchsführungskräftetraining aufgelegt. Zwölf Teilnehmer/innen mit dem Abschluss Verwaltungsfachwirt/in oder Dip-

lom - Verwaltungswirt/in bekamen die Möglichkeit, das Nachwuchsführungskräftetraining zu absolvieren und ein Abschlusszertifikat zu erwerben.

Zukünftig sollen Führungskräfte der mittleren Ebene (z.B. Abteilungsleitungen) systematisch auf ihre zukünftige, bzw. gerade eingenommene Position, vorbereitet werden. Führungswechsel sollen langfristig geplant und könnten im Einzelfall durch ein Mentoringprogramm unterstützt werden, damit das wertvolle Erfahrungswissen der ausscheidenden Führungskräfte auch zukünftig wertschöpfend genutzt werden kann. Ebenfalls werden für Vorgesetzte, die sich schon seit längerem in einer Führungsposition befinden, spezielle Module z. B. zur Unterstützung bei der Umsetzung von Führungsgrundsätzen oder der Mitarbeiterführung, ggf. verpflichtend, angeboten.

### **3.6. Bildungsmaßnahmen / Bereichsbetreuung**

Eine Aufgabe der Führungskräfte ist es, das Leistungs- und Entwicklungspotential ihrer Mitarbeiter/innen zu erkennen, zu erhalten und zu fördern und gemeinsam mit ihnen den Fortbildungsbedarf zu ermitteln. Im Rahmen des Mitarbeitergespräches sollen regelmäßig alle zwei Jahre die Fortbildungswünsche und Bedarfe festgestellt und im Anschluss an das Personalamt gemeldet werden, damit das Fortbildungsprogramm entsprechend gestaltet wird.

Ein weiterer Beitrag, die Wirksamkeit der Fortbildung zu erhöhen, kann der verstärkte Einsatz arbeitsplatznaher Lernformen sein, wie z. B. „Kollegiales Lernen“, „Coaching“, „Supervision“ oder „Lernzirkel“. Auch ein E – Learning - Angebot zur Nachbereitung, Wiederholung oder das gezielte Lernen einzelner Themen am Arbeitsplatz bspw. über das Intranet könnte dazu beitragen.

Zur stärkeren Betonung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen könnte über eine zeitliche Eigenbeteiligung zu bestimmten Fortbildungsthemen nachgedacht werden. Im Bereich des zuletzt durchgeführten Nachwuchsführungskräftetrainings erfolgte beispielsweise eine zeitliche Beteiligung der Teilnehmer/innen durch das Einbringen von Bildungsurlaub und Freizeit (die Module fanden jeweils von Donnerstag bis Samstag statt, Dienstbefreiung wurde nur für zwei Tage gewährt).

Neben den Themen, die übergreifend für alle Ämter und Bereiche im Rahmen des Fortbildungsprogrammes angeboten werden, besteht zudem die Möglichkeit, ganz gezielt in einzelnen Bereichen durch Trainings oder auch Coaching zu unterstützen.

#### 4. Gelebte Personalentwicklung

Von einer systematischen Personalentwicklung profitieren alle. Als sinnstiftendes Werkzeug sowohl für die Organisation wie auch für alle Beschäftigten unterstützt sie in allen Arbeitsbereichen reibungslose Abläufe und konstruktive Zusammenarbeit.

Die Ziele und Maßnahmen für die nächsten zwei Jahre leiten sich von den aktuellen Bedarfen, also den Ergebnissen der Workshops und der letzten Mitarbeiterbefragung ab. Im 3. Quartal 2015 werden die Ergebnisse, auch mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung, evaluiert und im Sinne des Funktionszyklus der PE die nächsten Schritte geplant.

Eine gelebte Personalentwicklung ist nie beendet. Sind die gesteckten Ziele erreicht, beginnt der Zyklus (siehe Abbildung 3) erneut mit der Bedarfsanalyse, aus der sich die nächsten Ziele ergeben.



Abbildung 3  
nach Prof. Dr. M. Becker

## 5. Ausblick

Für die Jahre 2014 bis 2016 wurde der Schwerpunkt auf die Führungskräfteentwicklung gelegt, weil Führungskräfte Schlüsselpositionen innehaben und den größten Teil der geplanten Veränderungsprozesse vor Ort steuern können. Ein weiterer Schwerpunkt ist und bleibt das Gesundheitsmanagement. Die bis jetzt auf den Weg gebrachten Maßnahmen werden um die Themen „Resilienzförderung (Burnout-Prophylaxe)“ und „Berücksichtigung des demografischen Wandels bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen“ ergänzt. Das fortzuschreibende Personalentwicklungskonzept ab 2016 wird sich zum einen an den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung, wie auch an den Rückläufen der Fort- und Weiterbildungswünsche auf Grundlage der Mitarbeitergespräche bemessen.

## 6. Handlungsfelder – Ziele – Maßnahmen

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>1. Führungsleitlinien werden gelebt</p> <p>Verbesserung der Führungskompetenz</p>	<p>Führungsverhalten wird durchgängig im Sinne der Führungsleitlinien gelebt</p> <p><b>Messkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Punkte zum Thema Führung werden in der Mitarbeiterbefragung 2016 mit mindestens 50% bewertet, zur Zeit höher bewertete Kriterien bleiben bestehen, bzw. werden übertroffen (siehe Mitarbeiterbefragung 2007)</li> <li>• Führungskräfte treffen sich regelmäßig (kollegiale Beratung, kollegialer Austausch, Kaminabende)</li> </ul>	<p>Grundlagenschulungen (z. B. Konfliktmanagement) für Führungskräfte der mittleren Ebene, zur Vorbereitung auf eine neue Position und/oder zur Unterstützung in der Führungsrolle</p> <p>Trainings für Fortgeschrittene zu den Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resilienz</li> <li>• Kollegiale Beratung</li> <li>• Führen mit Persönlichkeit (Persolog)</li> </ul> <p>2x jährlich „Kaminabende“ zu Führungsthemen für Amtsleitungen</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>2. Verbesserung der Kommunikation (auch benannt in der Zielvereinbarung „berufundfamilie“, Handlungsfeld 4) bezogen auf die Führungsleitlinien, Ziele des Magistrats und der Personalentwicklung</p> <p>Verbesserte Kommunikation über die Stärken als attraktiver Arbeitgeber intern und extern (siehe auch „berufundfamilie“)</p>	<p>Jeder verfügt über die für seinen Arbeitsbereich notwendigen Informationen. Entscheidungen sind transparent und nachvollziehbar.</p> <p><b>Messkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In allen Bereichen finden regelmäßig Team- bzw. Abteilungsbesprechungen statt, die ggf. dokumentiert werden.</li> <li>• Die Amtsleitungen werden verpflichtet an der Amtsleiterrunde teilzunehmen (Anwesenheitsliste wird geführt; Fehlen wird mit Magistratsdirektor rückgekoppelt).</li> <li>• Laut Mitarbeiterbefragung 2016 fühlen sich 60 % der Befragten durch ihre Vorgesetzten gut informiert (Mitarbeiterbefragung 2007: 38%)</li> <li>• Führungskräfte nutzen kollegialen Austausch und Beratung, kommen mit Lösungsvorschlag und haben Kolleginnen / Kollegen konsultiert → Rückgang operativer Aufgaben für die nächste Hierarchieebene</li> <li>• Anstieg der Nutzung von Beratungsunterlagen zur Gesprächsvorbereitung</li> </ul>	<p>Einrichtung einer Projektgruppe, (5-6 Amtsleitungen) die sich mit der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes (intern/extern) befasst. Inhalte können unter anderem sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechungskultur analysieren und etablieren (inkl. entsprechender allgemeingültiger Formulare, z. B. Besprechungsprotokolle)</li> <li>• U. a. Intranet als Plattform nutzen</li> <li>• Stellenausschreibungen ansprechender gestalten</li> </ul> <p>Für die Führungskräfte werden „Kaminabende“ installiert, Methodentraining zur kollegialen Beratung angeboten</p>

Handlungsfeld	Ziel	Maßnahme
<p>3. Mitarbeitergespräche (siehe auch „berufundfamilie, Handlungsfeld 6)</p>	<p>Die Dienstvereinbarung-Mitarbeitergespräche wird umgesetzt. Jede Mitarbeiterin / jeder Mitarbeiter führt binnen 2 Jahren ein Mitarbeitergespräch.</p> <p><b>Messkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückmeldung an das Personalamt über die Anzahl der geführten Mitarbeitergespräche und zu den Fortbildungswünschen</li> <li>• Laut Mitarbeiterbefragung 2016 erfahren 50% der Beschäftigten Anerkennung für ihre Arbeit (Mitarbeiterbefragung 2007: 33%) (Konkreter Verhaltensanker: Führungskraft nimmt sich Zeit für mich. Führungskraft führt Aufgabenkritik durch)</li> <li>• Laut Mitarbeiterbefragung 2016 wird das Wissen der Mitarbeiter/innen zu 55% genutzt (Mitarbeiterbefragung 2007: 44%)</li> </ul>	<p>Das Personalamt berichtet halbjährlich über den Umsetzungsstand in der Amtsleiterunde.</p> <p>Einrichtung einer Projektgruppe (5-6 Amtsleitungen), die sich mit der Überarbeitung des Leitfadens / Fragebogens und Möglichkeiten der Verbindlichkeit befasst.</p> <p>Vorstellung im Rahmen der Amtsleiterrunde und anschließend in allen Team- / Abteilungsbesprechungen</p> <p>Bei Bedarf werden entsprechende Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen angeboten.</p> <p>Führungskräfte werden in Gesprächsführung und speziell zu dem Thema geschult.</p>

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Ziel</b>	<b>Maßnahme</b>
<p>4. Gesundheitsförderung – insbesondere Umgang mit Stress (auch als Zielvereinbarung im Audit „berufundfamilie“ definiert, Handlungsfeld 2)</p>	<p>Vorgesetzte können sich und ihre Mitarbeiter/innen gut selbst steuern, wenden Methoden aus dem Resilienztraining selber an und ermutigen die Beschäftigten die Methoden zu erlernen und anzuwenden</p> <p><b>Messkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede Führungskraft verbessert das eigene Wohlbefinden bzw. die Selbststeuerung und setzt ein persönliches Ziel aus den Resilienztrainings und Coachings um.</li> <li>• Führungskräfte beteiligen Mitarbeiter/innen an Entscheidungen und/oder Umsetzungen. (Gegenstand der Mitarbeiterbefragung 2016)</li> <li>• Laut Mitarbeiterbefragung 2016 geben nur noch 40 % der Mitarbeiter/innen an, dass der Stress auf der Arbeit in den letzten fünf Jahren zugenommen hat (2007 waren es 54%)</li> </ul>	<p>Resilienztrainings für Führungskräfte und Beschäftigte.</p> <p>Implementierung von kollegialer Beratung, Supervision und Coaching</p>

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Ziel</b>	<b>Maßnahme</b>
5. Verbesserung der Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse	<p>In den Arbeitsbereichen findet eine kontinuierliche Aufgabenkritik statt.</p> <p><b>Messkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung 2016: 50 % der Mitarbeiter/innen geben an, dass Arbeitsabläufe kontinuierlich überprüft und verbessert werden. (Mitarbeiterbefragung 2007: 36%)</li> <li>• 2016: 40% der Mitarbeiter/innen geben an, dass die Organisation flexibel ist und schnell auf Veränderungen reagiert (2007: 20%)</li> <li>• Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge im innerbetrieblichen Vorschlagswesen steigt um 50 %</li> </ul>	<p>Das Thema „Aufgabenkritik / Verbesserungsvorschläge für die Zusammenarbeit“ ist ein fester Tagesordnungspunkt für Team- / Abteilungsbesprechungen</p> <p>In möglichst vielen Ämtern wird ein Projekt zu der Thematik „Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitsprozesse“ durchgeführt.</p> <p>(z.B. Einarbeitungskonzept, Umgang mit Regeln, Vereinfachung von Arbeitsabläufen, Umgang mit Verbesserungsvorschlägen, Effizienter Informationsfluss, Kundenorientierung, Schnittstellenmanagement usw.)</p>

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Ziel</b>	<b>Maßnahme</b>
<p>6. Gezieltes Fortbildungsangebot auf Grundlage von Mitarbeitergesprächen und der spezifischen Bedürfnissen der Organisation</p>	<p>In Mitarbeitergesprächen werden, neben den fachspezifischen Fortbildungen, weitere Fortbildungsbedarfe ermittelt, an das Personalamt weitergeleitet und dort im Fortbildungsprogramm berücksichtigt. Im Rahmen der Personalentwicklung werden Themen wie z.B. „Resilienztraining“ &amp; „Mitarbeitergespräche“ mehrmals im Jahr angeboten, um eine breite Durchdringung zu gewährleisten</p> <p><b>Messkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auch das Fortbildungsangebot ist Gegenstand der nächsten Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Die Fortbildungen entsprechen dem Bedarf.</li> <li>• Teilnehmeranzahl</li> <li>• Abgleich der Anforderungen aus den Ämtern/Abteilungen mit dem Programm am Ende eines jeden Jahres</li> </ul>	<p>In der Personalentwicklung aufgerufene Themen werden mehrmals im Jahr und für verschiedene Zielgruppen angeboten.</p> <p>Anforderungen aus den Mitarbeitergesprächen werden systematisch erfasst und als Grundlage für die Programmherstellung genutzt.</p>

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Ziel</b>	<b>Maßnahme</b>
7. Dienstliche Beurteilungen	<p>Regelbeurteilungen werden, entsprechend der Richtlinie, für alle Verwaltungsbeamten erstellt.</p> <p><b>Messkriterium:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Verwaltungsbeamten wurden bis zum 30.11.2015 unter Anwendung des Beurteilungsmaßstabs beurteilt.</li> </ul>	<p>Im Jahr 2014 werden weitere Fortbildungen zu dem Thema „Dienstliche Beurteilung“ für Führungskräfte durchgeführt.</p> <p>In der Amtsleiterrunde wurde die Aufhebung des Beurteilungsstichtages 01.12.2013 und zukünftige Anforderungen an das Beurteilungsverfahren sowie den Beurteilungsmaßstab thematisiert.</p>

