

Kreisstadt Bergheim Der Bürgermeister		Vorlage Nr.: 235/2026 öffentlich			
		Mitzeichnungen			
Dezernat: I FBL: Frau Bergmoser AbtL: Herr Bell Verfasser/in: Frau Bergmoser					
Vorgesehene Beratungsfolge					
Gremium					Datum
Haupt-, Personal-, Wirtschaftsförderungs- und Strukturwandelausschuss					02.06.2026

TOP	Personalentwicklung bei der Kreisstadt Bergheim
------------	--

Beschlussvorschlag

entfällt

Erläuterungen:

1. Zielsetzung

Information des Haupt-, Personal-, Wirtschaftsförderungs- und Strukturwandelausschusses über die durchgeführten Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung bei der Kreisstadt Bergheim.

2. Sachverhalt

Die Anforderungen an die Stadtverwaltung Bergheim unterliegen einem stetigen Wandel. Sie muss sich zunehmend komplexen Aufgaben stellen, die sich aus gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen ergeben. Themen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, steigende Bürgererwartungen sowie die Notwendigkeit effizienter Verwaltungsprozesse stellen hohe Anforderungen an die Organisation und insbesondere an deren Führungskräfte. Diese tragen maßgeblich dazu bei,

- strategische Ziele in operative Maßnahmen zu übersetzen,
- Mitarbeitende zu motivieren und zu binden,
- Veränderungsprozesse zu gestalten sowie
- die Qualität und Effizienz der Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung ist somit unmittelbar von der Qualifikation, dem Führungsverhalten und der Entwicklungskompetenz ihrer Führungskräfte abhängig.

Die Personalentwicklung von Führungskräften ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung. Nur durch qualifizierte, motivierte und zukunftsorientiert handelnde Führungskräfte kann die Verwaltung den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden. Eine gezielte und nachhaltige Förderung dieser Zielgruppe ist somit nicht nur sinnvoll, sondern zwingend erforderlich.

Im November 2023 wurde der Ausschuss über die Durchführung eines **360-Grad-Führungskräfte-feedbacks** informiert (Vorlage Nr. 421/2023). Dabei handelt es sich um ein Instrument der Personalentwicklung, das darauf abzielt, ein umfassendes und differenziertes Bild der Führungskompetenzen zu erhalten. Im Gegensatz zu klassischen Beurteilungsverfahren bezieht es Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven ein –von Vorgesetzten, Mitarbeitenden und der Führungskraft selbst.

Die Ziele eines 360-Grad-Führungskräftefeedbacks sind:

- Erfassung des Führungsverhaltens aus unterschiedlichen Blickwinkeln, um ein realistisches Selbst- und Fremdbild zu ermöglichen.
- Führungskräfte werden angeregt, ihr eigenes Verhalten kritisch zu hinterfragen und Entwicklungspotenziale zu erkennen.
- Identifikation individueller Stärken und Entwicklungsfelder als Grundlage für gezielte Qualifizierungsmaßnahmen.
- Förderung eines offenen und konstruktiven Feedbackverständnisses innerhalb der Organisation.
- Unterstützung bei der Weiterentwicklung moderner Führungsansätze
- Besser qualifizierte Führungskräfte führen zu effizienteren Abläufen und besseren Ergebnissen.
- Früherkennung von Problemen: Konflikte oder strukturelle Schwächen können frühzeitig erkannt und

adressiert werden.

Das 360-Grad-Führungskräftefeedback ist somit ein wirkungsvolles Instrument zur systematischen Weiterentwicklung von Führungskompetenzen. Es verbindet individuelle Lernprozesse mit organisatorischer Entwicklung und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Stärkung der Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Verwaltung.

Dieses ist mittlerweile soweit erst einmal abgeschlossen. Neue Führungskräfte haben nach ca. 9-12 Monaten ebenfalls die Möglichkeit, sich einem Feedback zu stellen. Mittelfristig sollte das gesamte Feedback-Verfahren wiederholt werden, um herauszufinden, ob es Veränderungen in der Führung gegeben hat.

Aus den Erkenntnissen des Führungskräftefeedbacks entstanden weitere, speziell auf die Bergheimer Führungskräfte zugeschnittene, Personalentwicklungsmaßnahmen.

So werden z. B. zu folgenden, führungstypischen Themen **Führungskräfte-Trainings** durchgeführt:

- Führungskompetenzen im Wandel der Zeit
- Kommunikationsstrategien für Führungskräfte - Souverän kommunizieren, überzeugen und wirken
- Konfliktmanagement für Führungskräfte - Konflikte erkennen, lösen und vorbeugen
- Selbstmanagement und Stressprävention

Führungskräfte-Trainings leisten einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung von Führung. Sie stärken sowohl die individuelle Handlungskompetenz als auch die organisatorische Leistungsfähigkeit und tragen damit nachhaltig zu einer effizienten, resilienten und bürgerorientierten Verwaltung bei.

Darüber hinaus erhalten neue Führungskräfte -gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden- eine Unterstützung in der Form eines **Teamtages „FührungsWechsel: Startklar – der Kick-off für den Führungserfolg“**. Dieser Teamtag unterstützt die neue Führungskraft bei der strategischen Ausrichtung ihrer Arbeit und ihrer Führungsaufgaben. Ein zentraler Bestandteil ist die Typologie-Analyse, die das gegenseitige Verständnis im Team nachhaltig verbessert. Dadurch verfügt die Führungskraft über ein Werkzeug, womit sie Verhaltenstendenzen erkennen und einordnen kann. Neben der Stärkung der Zusammenarbeit dient der Tag auch dazu, klare gemeinsame Ziele zu entwickeln und die Basis für eine produktive Teamkultur zu schaffen.

Für diverse Sachgebiete, Abteilungen bzw. Dezernate wurden **Strategietage** organisiert und durchgeführt. Solche Strategietage stellen ein bewährtes Instrument dar, um die Weiterentwicklung von Organisationseinheiten gezielt und bedarfsorientiert zu unterstützen. Ihr besonderer Mehrwert liegt darin, dass die Inhalte nicht standardisiert vermittelt, sondern unter Berücksichtigung der Gesamtstrategie individuell auf die spezifischen Herausforderungen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisationseinheit zugeschnitten werden.

Im Mittelpunkt steht dabei eine enge Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft im Vorfeld der Strategietage. Auf dieser Grundlage werden Themenfelder definiert, die für die konkrete Arbeitssituation von besonderer Relevanz sind. Dies können beispielsweise Fragen der Zusammenarbeit im Team, der Umgang mit Veränderungsprozessen, die Optimierung von Arbeitsabläufen oder die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten sein.

Durch diese passgenaue Ausrichtung wird sichergestellt, dass die Strategietage einen hohen Praxisbezug aufweisen und unmittelbar an den tatsächlichen Bedarfen ansetzen. Die Führungskraft wird aktiv in die inhaltliche Gestaltung einbezogen und übernimmt eine zentrale Rolle im Entwicklungsprozess der Organisationseinheit. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden in die Erarbeitung von Lösungen eingebunden, wodurch Akzeptanz, Transparenz und nachhaltige Umsetzung gefördert werden.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil liegt in der Möglichkeit, abseits des Tagesgeschäfts Raum für Reflexion, Austausch und strategische Ausrichtung zu schaffen. Herausforderungen können strukturiert analysiert, gemeinsame Ziele definiert und konkrete Maßnahmen erarbeitet werden. Dies stärkt nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb der Organisationseinheit, sondern trägt auch zur Klarheit in der Ausrichtung und Prioritätensetzung bei.

Insgesamt leisten individuell abgestimmte Strategietage einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und zur nachhaltigen Entwicklung von Organisationseinheiten. Durch die konsequente Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen vor Ort wird eine hohe Wirksamkeit erzielt und die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen geschaffen.

Zur gezielten Unterstützung von Führungskräften in herausfordernden beruflichen Situationen wurden **Einzelcoachings** durchgeführt. Sie bieten einen geschützten Rahmen, in dem individuelle Fragestellungen vertraulich reflektiert und lösungsorientiert bearbeitet werden können.

Die Durchführung von Einzelcoachings erfolgt in der Regel auf freiwilliger Basis und orientiert sich konsequent an den spezifischen Bedürfnissen, Zielen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Führungskraft. Zu Beginn des Coachingprozesses werden in einem Auftragsklärungsgespräch die Zielsetzung, die inhaltlichen Schwerpunkte sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen abgestimmt. Typische Themenfelder umfassen beispielsweise Führungsverhalten, Kommunikation, Konfliktmanagement, Entscheidungsfindung, Rollenklärung oder den Umgang mit Veränderungsprozessen.

Die Führungskraft wird dabei unterstützt, eigene Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren, neue Perspektiven zu entwickeln und konkrete Lösungsansätze zu erarbeiten. Dabei steht die Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund: Ziel ist es, die Eigenverantwortung und Handlungskompetenz der Führungskraft nachhaltig zu stärken.

Die Vertraulichkeit der Inhalte ist eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg des Coachings. Sie schafft die notwendige Offenheit, um auch sensible Themen anzusprechen und zu bearbeiten. Gleichzeitig ermöglicht das Coaching eine gezielte und praxisnahe Weiterentwicklung, da die erarbeiteten Ansätze unmittelbar im beruflichen Alltag erprobt und weiterentwickelt werden können.

Neben diesen Personalentwicklungsmaßnahmen ist zur Stärkung der Führungskräfte und damit die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung eine starke und gelebte **Unternehmenskultur** erforderlich. Diese schafft Orientierung, Handlungssicherheit, Rückhalt und Akzeptanz und ermöglicht effektives Führen, erleichtert die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen und fördert die Fähigkeit, Teams motiviert, resilient und zielorientiert zu führen.

Die Unternehmenskultur bildet das Fundament jeder Organisation und prägt das Verhalten, die Zusammenarbeit und die Entscheidungsprozesse innerhalb der Stadtverwaltung. Sie umfasst die gemeinsamen Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen, die das Miteinander und die Arbeitsweise der Mitarbeitenden bestimmen. Eine positive, werteorientierte Kultur ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten sowie für die Qualität der Dienstleistungen gegenüber Bürgerinnen und Bürgern.

Zu einer Unternehmenskultur gehören eine Leitstrategie („Richtung – Wo wollen wir hin?“), Unternehmenswerte („Wer sind wir – wofür stehen wir?“) und Führungsleitlinien („Wie möchten wir miteinander umgehen?“).

Nachdem der Haupt-, Personal-, Wirtschaftsförderungs- und Strukturwandelausschuss In seiner Sitzung am 05.11.2024 die neue Leitstrategie 2045 sowie die begleitende Standortmarketing-Kampagne für die Kreisstadt Bergheim einstimmig beschlossen hat, wurde im Mai 2025 das Projekt „Neue Unternehmenswerte und Führungsleitlinien“ bei der Kreisstadt Bergheim gestartet. Unter Beteiligung von ca. 100 Mitarbeitenden aus sämtlichen Organisationseinheiten der Stadt wurde in einem strukturierten Prozess erarbeitet, was den Mitarbeitenden im Kontext der Aufgabenerfüllung wichtig ist, womit sie sich identifizieren und wie sie sich eine Zusammenarbeit wünschen. Daraus sind 7 Unternehmenswerte und 19 Führungsleitlinien entstanden. Die Unternehmenskultur entsteht jedoch nicht allein durch formale, niedergeschriebene Regelungen, sondern wird durch gelebtes Verhalten und Vorbildwirkung der Führungskräfte aktiv geprägt. Um die Werte und Leitlinien „zum Leben zu erwecken“ wurden in Kleingruppen mit allen Führungskräften und weiteren mit Personalangelegenheiten betrauten Personengruppen (z. B. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeitende der Personalabteilung etc.) Workshops durchgeführt.

Weitere Schritte zur Verstetigung der Unternehmenskultur nach innen und nach außen werden sukzessive angegangen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass eine systematische Personalentwicklung von Führungskräften auch zukünftig unverzichtbar bleibt. Daher ist es erforderlich, bestehende Personalentwicklungskonzepte regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln, bedarfsgerechte Fortbildungsangebote für Führungskräfte auszubauen, verbindliche Standards für Führung und Zusammenarbeit zu etablieren sowie die strategische Bedeutung der Führungskräfteentwicklung stärker im Verwaltungshandeln zu verankern.

Hierzu, zu den anderen hier genannten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen und zu zukünftigen Projekten wird Frau Marion Masholder (Unternehmensberatung Marion Masholder), die die Prozesse engmaschig begleitet und durchgeführt hat, in der Sitzung vortragen.

3. Alternativen/Einsparpotenziale (Prüfung einer kostengünstigeren Aufgabenerledigung einschl. der Möglichkeit der interkommunalen Zusammenarbeit)

Zur Förderung der Personalentwicklung gibt es kaum echte Alternativen oder Einsparpotenziale, weil sie eine zentrale Voraussetzung für den langfristigen Erfolg der Kreisstadt Bergheim ist. Einsparungen bei der Personalentwicklung wirken kurzfristig attraktiv, verursachen aber mittel- und langfristig höhere Kosten und Risiken.

4. Darstellung der Auswirkungen auf den Ergebnisplan, den Finanzplan und die Bilanz (lfd. Haushaltsjahr und Folgejahre, inkl. Folgekosten bei Investitionen)

Die Kosten für die Personalentwicklungsmaßnahmen laufen überwiegend über das Konto 010.120.54113400 „Fachbereichsübergreifende Fortbildung, Personalentwicklung“ mit einem derzeit jährlichen Ansatz von 60.000,00 €. Hierüber werden jedoch auch die Kosten für weitere Fortbildungen, wie z. B. Angestelltenlehrgänge, modulare Qualifizierungen etc. beglichen.

5. Darstellung der klimaschutzrelevanten Auswirkungen (ab 1. Quartal 2021)

entfällt

6. Bürgerbeteiligung

entfällt

7. Überprüfung der Zielerreichung (Messinstrumente und –zeitpunkt)

Es sind in regelmäßigen Abständen Evaluationen erforderlich, um den Fortschritt darstellen zu können und weitere Schwachstellen entdecken zu können.