Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 22.09.2026

Personalberatung im Personalamt der Stadt Nürnberg

I. Bericht

1. Ausgangssituation

Die Stadtverwaltung befindet sich in einer Phase tiefgreifender Veränderung. Erforderliche Sparmaßnahmen, Personalmangel, Aufgabenkritik, Umstrukturierungen, Digitalisierung und veränderte Anforderungen an Zusammenarbeit und Führung wirken gleichzeitig auf Dienststellen, Teams und einzelne Beschäftigte. Diese Rahmenbedingungen spiegeln sich auch in den Beratungsanliegen wider und bilden vielfach den Hintergrund konkreter Belastungs-, Führungs-, Konflikt- und Veränderungsthemen.

Gerade unter knappen personellen und finanziellen Ressourcen gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, vorhandene Gestaltungsspielräume zu erkennen, Prioritäten zu klären, Konflikte frühzeitig zu bearbeiten und Arbeitsfähigkeit zu sichern. Führungskräfte nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein. Personalberatung setzt deshalb nicht erst bei akuten Krisen an, sondern unterstützt präventiv und entwicklungsorientiert: durch Coaching, Supervision, Konfliktmoderation, Betriebliche Sozialberatung, Beratung im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) sowie zielgruppenspezifische Schulungen.

Das Personalamt bietet diese Unterstützungsleistungen bereits seit 1986 an. Sie richten sich an Mitarbeitende, Führungskräfte aller Hierarchieebenen, Teams, Abteilungen, Einrichtungen und Dienststellen aller Geschäftsbereiche, Referate und Eigenbetriebe. Damit verbindet die Personalberatung individuelle Unterstützung mit Organisations- und Personalentwicklung.

Über die Personalberatung im Personalamt wird dem Personal- und Organisationsausschuss regelmäßig berichtet, zuletzt am 17.09.2024. Der vorliegende Bericht knüpft an diese Berichterstattung an und stellt die wesentlichen Entwicklungen der Jahre 2024 und 2025 sowie die aktuellen Handlungsfelder dar.

2. Struktur, Leistungsprofil und Qualität

Die Personalberatung arbeitet grundsätzlich mit eigenen qualifizierten Fachkräften und gliedert sich in die Bereiche Coaching und Supervision sowie betriebliche Sozialberatung. Der besondere Nutzen interner Beratung liegt in der Verbindung professioneller Beratungskompetenz mit fundierter Kenntnis der Strukturen, Abläufe und Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung. Punktuell werden darüber hinaus Bedarfe durch externe Supervision auf Honorarbasis gedeckt.

Die Personalsituation der Personalberatung (2,88 VK) war erneut von personellen Veränderungen geprägt: Die seit August 2024 vakante Supervisions- und Coachingstelle konnte Anfang 2025 mit zwei Teilzeitkräften wiederbesetzt werden. Ende September 2025 schied jedoch ein erfahrener Mitarbeiter aus. Die Stelle konnte zum 1. September 2026 wieder besetzt werden.

Qualitätssicherung erfolgt über regelmäßige Fachteamsitzungen, Balint- und Intervisionsgruppen, externe Supervision, Fortbildungen und fachliche Vernetzung. Die Personalberatung ist u. a. in der Fachgruppe Interne Supervision der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv), im Netzwerk Betriebliche Sozialberatung im Großraum Nürnberg, am Runden Tisch Betriebliches Eingliederungsmanagement der Metropolregion, in der Gesundheitsregion Plus und im Steuerkreis Gesundheit vernetzt.

Alle Beratungsprozesse, unabhängig davon, ob sie online oder in Präsenz stattfinden, unterliegen professionellen ethischen Standards und der Schweigepflicht. Informationen werden daher nur mit Zustimmung der unmittelbar am Beratungsprozess Beteiligten an Dritte weitergegeben.

3. Bedeutung der Personalberatung für die Stadtverwaltung

Die Personalberatung ist ein zentraler Bestandteil moderner Personal- und Organisationsentwicklung und geht weit über die Unterstützung in Einzelfällen hinaus. Sie schafft eine verlässliche Unterstützungsstruktur für professionelle Führung, Zusammenarbeit und Veränderungsfähigkeit. Ihre Bedeutung zeigt sich insbesondere in fünf Wirkungsfeldern:

Wirkungsfeld	Beitrag der Personalberatung	Nutzen für die Stadtverwaltung
Führung und Rollenklärung	Reflexion konkreter Führungssituationen, Klärung von Rolle und Verantwortung, Vorbereitung schwieriger Gespräche, Umgang mit Belastung und Konflikten	Professionelleres Führungsverhalten, höhere Handlungssicherheit, frühzeitige Problemlösung sowie Stärkung von Bindung und Arbeitszufriedenheit
Arbeitsfähigkeit und psychosoziale Stabilität	Psychosoziale Beratung, BEM-bezogene Unterstützung, Ressourcenaktivierung, Umgang mit persönlichen und beruflichen Krisen	Beitrag zum Erhalt bzw. zur Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit, Vermeidung von Chronifizierung und Stabilisierung des betrieblichen Umfelds
Konflikte und Zusammenarbeit	Konfliktklärung, Moderation/Mediation, Team- und Fallsupervision, Klärung von Kommunikation, Rollen, Erwartungen und Strukturen	Frühzeitige Klärung, Begrenzung von Eskalationen, stabilere Teams und Arbeitsprozesse
Veränderung und Organisationsentwicklung	Begleitung von Veränderungsprozessen, Perspektivwechsel, Szenariodenken, Teamentwicklung, Konzept- und Strategieberatung	Mehr Veränderungsbereitschaft und vorhandener Gestaltungsspielräume auch unter Konsolidierungsdruck
Prävention und Kompetenztransfer	Schulungen, Mitarbeit bei städtischen Leitlinien und Handlungshilfen, Information in Gremien, Suchtprävention und -krankenhilfe	Kompetenzaufbau in der Fläche und frühzeitigere Nutzung unterstützender Angebote
Organisationale Früherkennung und Lernen	Datenschutzkonforme Rückmeldung wiederkehrender, übergreifender Belastungs-, Konflikt- und Strukturmuster an die zuständigen Stellen, ohne Rückschlüsse auf einzelne Beratungsfälle	Frühzeitiges Erkennen organisationaler Risiken, gezieltere Präventionsmaßnahmen und Nutzung von Beratungserfahrungen für die Weiterentwicklung

Die Wirkung der Personalberatung beruht insbesondere auf einem vertraulichen, niedrigschwelligen und fachlich unabhängigen Zugang. Sie verbindet individuelle Unterstützung mit der Bearbeitung teambezogener und organisationaler Ursachen, ohne die Verantwortung der Führungskräfte und zuständigen Fachstellen zu ersetzen.

4. Leistungen der Personalberatung in Zahlen

4.1 Entwicklung 2022 bis 2025

Das Beratungsvolumen der Personalberatung blieb auf hohem Niveau. Im Jahr 2025 wurden 250 Anfragen aus 40 Dienststellen aller Geschäftsbereiche und Referate, aus den Eigenbetrieben und der KVÜ bearbeitet. Gleichzeitig stieg die Zahl der Beratungsleistungen auf 793 und damit auf den höchsten Wert seit 2022. Dass trotz einer geringeren Zahl bearbeiteter Anfragen mehr Beratungsleistungen erbracht wurden, weist auf eine deutlich gestiegene Prozessintensität hin. Nach fachlicher Einschätzung ist dies insbesondere auf die höhere Komplexität vieler Anliegen zurückzuführen, die häufiger mehrere Beratungstermine und eine längerfristige Begleitung erforderten. 2025 entfielen rechnerisch rund 3,2 Beratungsleistungen auf eine bearbeitete Anfrage; 2024 waren es rund 2,0. Die Dauer reichte von ein- bis eineinhalbstündigen Einzelberatungen über zwei- bis dreistündige Treffen mit Teams oder Gruppen bis hin zu ganztägigen Veranstaltungen für ganze Sachgebiete oder Abteilungen.

Entwicklung der bearbeiteten Anfragen und Beratungsleistungen 2022 – 2025

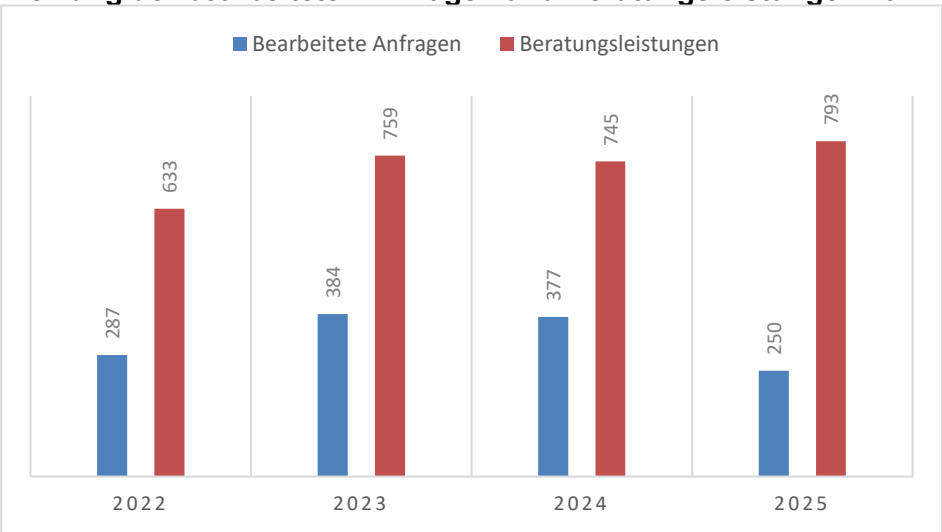


Abbildung 1: Entwicklung der bearbeiteten Anfragen und Beratungsleistungen 2022 - 2025

Eine steigende Inanspruchnahme der Personalberatung ist nicht unmittelbar mit einer Zunahme betrieblicher oder persönlicher Problemlagen gleichzusetzen. Sie kann vielmehr auf eine höhere Bekanntheit und Akzeptanz des Angebots, einen niedrigschwelligeren Zugang sowie eine frühzeitigere und stärker präventiv ausgerichtete Nutzung hinweisen.

Beratungsleistungen je Anfrage 2022 – 2025

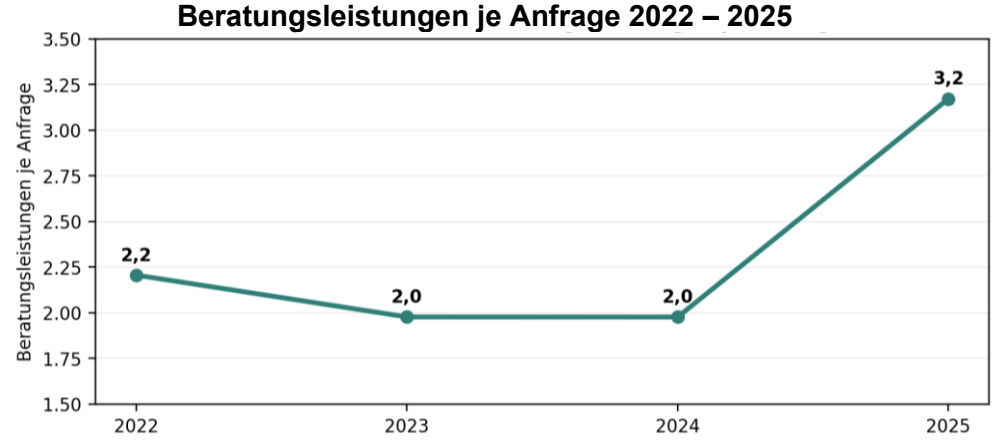


Abbildung 2: Beratungsleistungen je Anfrage 2022 - 2025

4.2 Beratungsleistungen nach Geschäftsbereichen

Die Verteilung der Beratungsleistungen nach Geschäftsbereichen zeigt, dass die Personalberatung in der gesamten Stadtverwaltung nachgefragt wird. Das Referat für Jugend, Familie und Soziales weist dabei weiterhin mit deutlichem Abstand den höchsten Beratungsumfang auf (2024 348 und 2025 324 Beratungen). Supervision und weitere Beratungsformate sind insbesondere in Arbeitsfeldern mit hohen fachlichen, emotionalen und kommunikativen Anforderungen ein wichtiger Bestandteil professioneller Reflexion und Qualitätssicherung. Der prozentual stärkste Anstieg gegenüber 2024 war im Geschäftsbereich der 2. Bürgermeisterin zu verzeichnen, gefolgt vom Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters und dem Direktorium Bürgerservice, Digitales und Recht. Auch bei den Eigenbetrieben und der KVÜ nahm die Nachfrage insgesamt zu, insbesondere bei NürnbergStift und dem Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg. Im Geschäftsbereich des 3. Bürgermeisters, im Schulreferat und im Planungs- und Baureferat lagen die Beratungsleistungen 2025 etwas unter dem Vorjahresniveau; in den übrigen Geschäftsbereichen bewegten sie sich auf einem vergleichbaren Niveau.

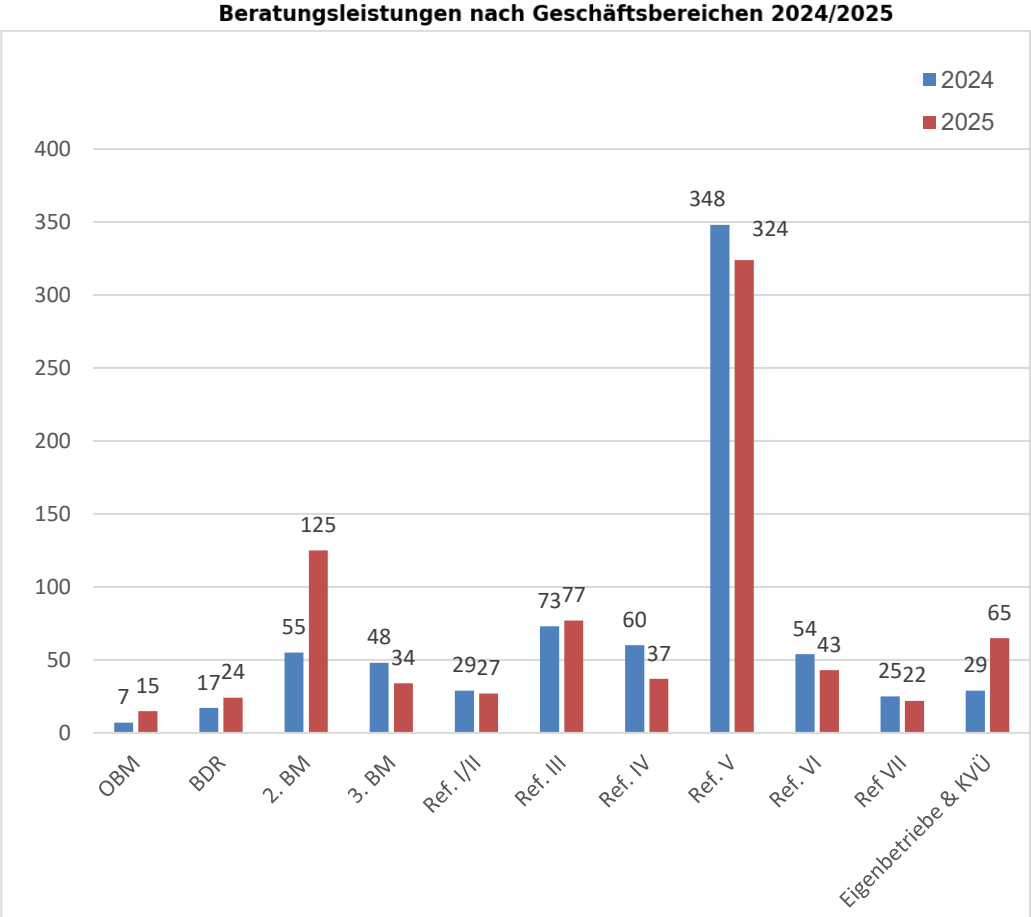


Abbildung 3: Beratungsleistungen nach Geschäftsbereichen 2024/2025

4.3 Beratungsformate

Die einzelnen Beratungsformate verdeutlichen die Breite und Reichweite des Angebots. 2024 wurden 53 Coaching-Prozesse für Führungskräfte aller Hierarchieebenen einschließlich Dienststellenleitungen durchgeführt; 38 Personen nahmen Einzelsupervision in Anspruch. Hinzu kamen drei Gruppensupervisionsprozesse und 19 Teamsupervisionsprozesse für Teams, Sachgebiete oder Kollegien. Die Betriebliche Sozialberatung unterstützte 140 Mitarbeitende bei persönlichen Problemlagen, die sich auf die Leistungsfähigkeit oder

das betriebliche Umfeld auswirkten; weitere 70 Führungskräfte holten fachlichen Rat zum Umgang mit Mitarbeitenden und Teams in schwierigen Situationen ein.

2025 nahm der Umfang nahezu aller dieser Formate deutlich zu: Es fanden 80 Coaching-Prozesse für Führungskräfte und 76 Einzelsupervisionen statt. Mit 14 Gruppen für Fachkräfte und 26 Gruppen für Führungskräfte wurden insgesamt 40 Gruppenprozesse realisiert. Zusätzlich zu den Gruppenprozessen wurden 39 Teams, Abteilungen oder Sachgebiete im Rahmen von Teamsupervisionen, Teamentwicklungen, Klausurtagen oder vergleichbaren Formaten begleitet. Die Betriebliche Sozialberatung beriet 162 Mitarbeitende sowie 83 Führungskräfte. Die Entwicklung bildet sowohl den hohen Unterstützungsbedarf als auch die im ersten Teil des Jahres 2025 verbesserte personelle Möglichkeit ab, insbesondere Gruppen- und Prozessangebote wieder verstärkt durchzuführen.

Ergänzende Betrachtung: Inanspruchnahme nach Geschlecht

Wie bereits in den Vorjahren nutzten Frauen die personenbezogenen Beratungsangebote häufiger als Männer. 2024 waren von den 53 gecoachten Führungskräften 40 Frauen und 13 Männer; bei der Einzelsupervision lag das Verhältnis bei 28 Frauen zu 10 Männern. In der Betrieblichen Sozialberatung wurden 108 Frauen und 32 Männer als Betroffene sowie 50 weibliche und 20 männliche Führungskräfte beraten. Auch 2025 überwog der Frauenanteil: Von den 80 gecoachten Führungskräften waren 58 Frauen und 22 Männer, bei der Einzelsupervision 55 von 76 Personen. Die Betriebliche Sozialberatung wurde von 111 Frauen und 51 Männern als Betroffene sowie von 53 weiblichen und 30 männlichen Führungskräften in Anspruch genommen.

Neben den unmittelbaren fall- und prozessbezogenen Beratungen war die Personalberatung weiterhin konzeptionell, strategisch und präventiv tätig. Dazu gehörten unter anderem die Mitwirkung am Mentoring für Frauen, die Begleitung von Veränderungs- und Digitalisierungsprozessen, die Unterstützung bei komplexen BEM-Verfahren sowie die Weiterentwicklung der Betrieblichen Suchtkrankenhilfe. 2025 war die Betriebliche Sozialberatung zudem an 15 Schulungen beteiligt. In Inhouse-Formaten, bereichsübergreifenden Angeboten und Veranstaltungen der Städteakademie wurden Führungskräfte, Mitarbeitende und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren insbesondere zu BEM, Konfliktbearbeitung, schwierigen Gesprächen sowie zum Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen und Suchtmittelproblemen qualifiziert. Damit wirkt die Personalberatung über den einzelnen Beratungsfall hinaus und stärkt Kompetenzen und Handlungssicherheit in der Stadtverwaltung insgesamt.

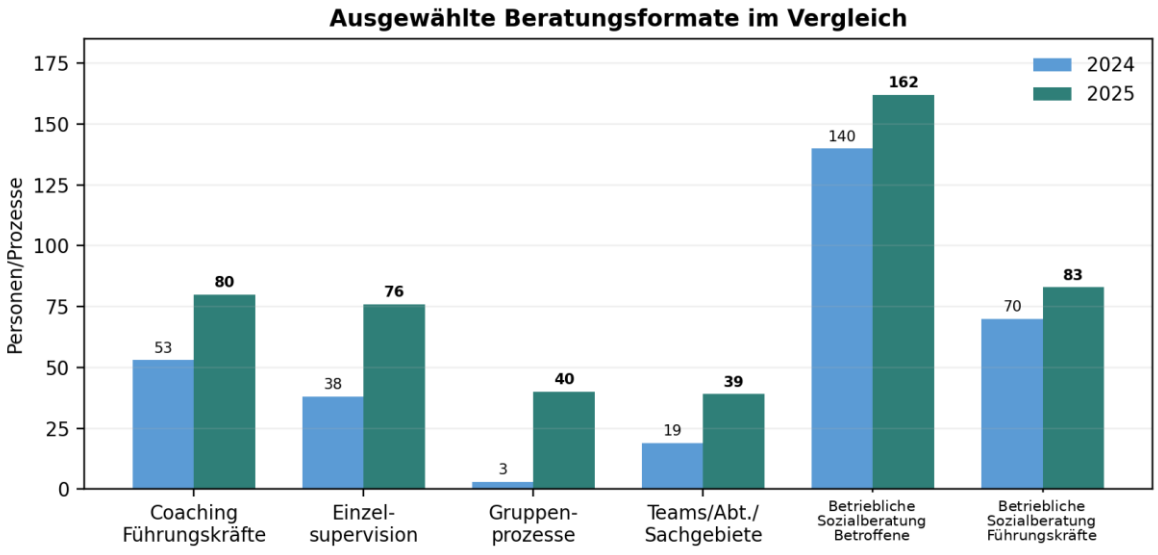


Abbildung 4: Ausgewählte Beratungsformate 2024/2025
(Die Kategorien beruhen je nach Beratungsformat auf unterschiedlichen Zähleinheiten und sind nicht addierbar.)

5. Beratungsanlässe und Entwicklungen der Inanspruchnahme

5.1 Beratungsbereich: Supervision und Coaching

Parallel zur bereits dargestellten Ausweitung der prozessbezogenen Begleitung veränderte sich auch die Verteilung der Beratungsanlässe bei Einzelpersonen einschließlich Führungskräften (insgesamt 2024 91 und 2025 156 Coachings/Einzelsupervisionen). Führungsthemen und die Klärung der eigenen beruflichen Rolle bildeten weiterhin den größten Schwerpunkt. Ihr gemeinsamer Anteil ging von 63 % im Jahr 2024 auf 50 % im Jahr 2025 zurück. Gleichzeitig gewannen Konflikt- und Kommunikationsthemen deutlich an Bedeutung: Ihr Anteil stieg von 9 % auf 22 % und damit auf mehr als verdoppelt. Be- und Überlastung bewegten sich mit 11 % im Jahr 2024 und 9 % im Jahr 2025 auf einem vergleichbaren Niveau. Erstmals gesondert ausgewiesen wurde 2025 der Themenkomplex sexuelle Übergriffe/Stalking mit einem Anteil von 2 %.

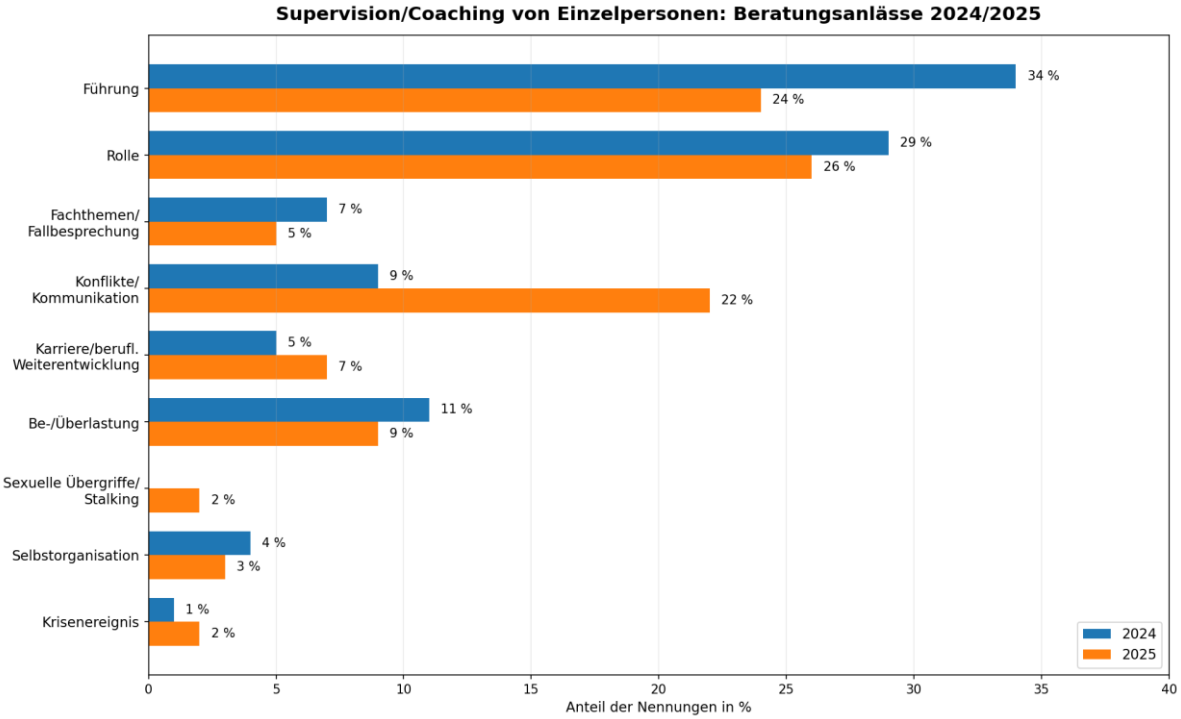


Abbildung 5: Supervision/Coaching von Einzelpersonen (einschl. Führungskräfte): Beratungsanlässe 2024/2025

Auch bei der Beratung von Dienststellen, Abteilungen und Teams blieben Kooperation und Kommunikation, Teamentwicklung, Fachberatung und Konflikte die prägenden Themen. Auffällig ist zugleich die wachsende Bedeutung konzeptioneller und strategischer Fragestellungen: Ihr Anteil stieg von 5 % im Jahr 2024 auf 11 % im Jahr 2025. Diese Entwicklung steht insbesondere im Zusammenhang mit Haushaltskonsolidierung, Aufgabenkritik und Veränderungsprozessen. Leitungsteams nutzen die Personalberatung verstärkt, um Prioritäten zu klären, Zusammenarbeit neu auszurichten und tragfähige Handlungsmöglichkeiten für ihre Organisationseinheiten zu entwickeln. Damit verschiebt sich ein Teil der Beratungsleistung von der reinen Bearbeitung akuter Problemlagen hin zu einer stärker vorausschauenden Begleitung von Veränderung und Organisationsentwicklung.

5.2 Beratungsbereich: Betriebliche Sozialberatung

Die Betriebliche Sozialberatung unterstützt Beschäftigte bei persönlichen, gesundheitlichen und sozialen Problemlagen, die sich auf die Arbeitsfähigkeit oder das betriebliche Umfeld auswirken. Zugleich berät sie Führungskräfte im Umgang mit belasteten Mitarbeitenden und Teams und wird bei komplexen Konflikten sowie BEM-Verfahren einbezogen. Die Beratungsanlässe zeigen damit unmittelbar, an welchen Belastungsfeldern sich Unterstützungsbedarfe in der Stadtverwaltung verdichten.

Bei der Beratung betroffener Mitarbeitender (in der Summe 2024: 140 und 2025: 162) blieb die Verteilung der Beratungsanlässe in beiden Jahren relativ stabil. Die fünf größten Themenfelder waren Konflikte, BEM, psychische Auffälligkeiten bzw. Erkrankungen, Überlastung sowie Krisen und persönliche Probleme. Konflikte gingen von 23 % auf 20 % zurück, während psychische Auffälligkeiten bzw. Erkrankungen von 13 % auf 16 % zunahmen. BEM blieb mit 19 % unverändert, ebenso Überlastung mit 15 %. Krisen und persönliche Probleme lagen in beiden Jahren bei 14 %. Sucht, An- und Übergriffe durch Bürgerinnen und Bürger sowie körperliche Erkrankungen machten jeweils kleinere Anteile aus. Insgesamt wird deutlich, dass insbesondere psychosoziale Belastungen, gesundheitliche Fragestellungen und Konflikte dauerhaft einen großen Teil der Beratung prägen.

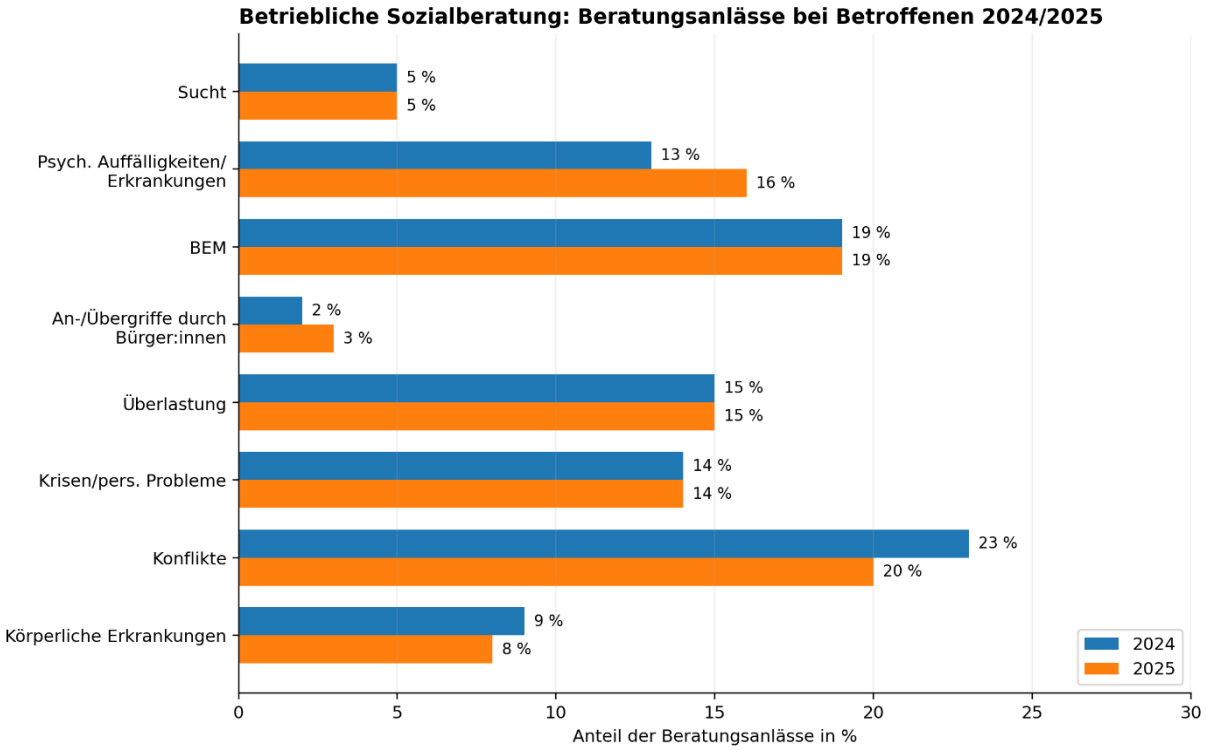


Abbildung 6: Betriebliche Sozialberatung: Beratungsanlässe bei Betroffenen 2024/2025

Auch in der Beratung von Führungskräften blieb die Themenstruktur weitgehend konstant. Im Mittelpunkt standen BEM, Konflikte, psychische Auffälligkeiten bzw. Erkrankungen und Überlastung. 2025 nahmen psychische Auffälligkeiten bzw. Erkrankungen und Überlastung gegenüber 2024 etwas zu, während Konflikte etwas seltener Anlass der Beratung waren. Damit zeigt sich zugleich die wichtige Multiplikatorenfunktion der Betrieblichen Sozialberatung: Führungskräfte erhalten fachliche Orientierung und konkrete Unterstützung, um in schwierigen Situationen frühzeitig und angemessen handeln zu können.

Eine besonders deutliche Veränderung zeigt sich bei der Beratung von Teams und Gremien. Während 2024 die drei Themenbereiche Konflikte, BEM sowie Sucht/psychische Auffälligkeiten jeweils rund ein Drittel der Anlässe ausmachten, entfielen 2025 81 % auf die

Bearbeitung von Konflikten mit mehreren Beteiligten. BEM lag bei 13 % und Sucht/psychische Auffälligkeiten bei 6 %. Die starke Verschiebung unterstreicht die steigende Bedeutung professioneller Konfliktklärung in komplexen Konstellationen. Frühzeitige, fachlich neutrale Unterstützung kann dazu beitragen, Eskalationen zu begrenzen, Zusammenarbeit wiederherzustellen und die Funktionsfähigkeit von Teams zu sichern.

6. Ausblick und Herausforderungen

Personalberatung ist für die Stadtverwaltung wichtig, weil sie dort ansetzt, wo Organisation, Führung und persönliche Belastungen unmittelbar aufeinandertreffen.

Personalberatung trägt wesentlich dazu bei, die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten, Führungskräften und Teams zu erhalten. Sie unterstützt frühzeitig bei Belastungen, Konflikten, Krisen und schwierigen beruflichen Situationen und hilft damit, Eskalationen, längere Ausfälle oder Bindungsverluste zu vermeiden. Gleichzeitig stärkt sie Führung und Zusammenarbeit, indem Coaching, Supervision, Moderation sowie Sozialberatung Orientierung geben und den professionellen Umgang mit Unsicherheit, hoher Arbeitsbelastung und Konflikten fördern.

Gerade angesichts von Digitalisierung, KI, Reorganisationen, Fachkräftemangel und zunehmender Aufgabenkritik gewinnt diese Funktion weiter an Bedeutung, weil Veränderungsprozesse nicht nur fachlich, sondern auch menschlich und sozial bewältigt werden müssen. In Zeiten knapper Personalressourcen wird Personalberatung damit zugleich zu einem Instrument der Personalbindung und Bestandssicherung. Darüber hinaus liefert sie durch wiederkehrende Beratungsanlässe wichtige Hinweise auf strukturelle Belastungen, Führungsprobleme oder organisationale Spannungen und kann so auch präventiv zur Weiterentwicklung der Organisation beitragen.

Dabei ist die begrenzte interne Kapazität zu berücksichtigen: Den über 12.500 Beschäftigten stehen derzeit 2,88 VK in der Personalberatung gegenüber. Rechnerisch entspricht dies etwa einer Vollzeitkapazität je 4.300 Beschäftigte. Ein Teil der Bedarfe kann zwar über externe Coaching-, Supervisions- oder Moderationsaufträge aufgefangen werden. Bei zugleich knapper werdenden finanziellen Ressourcen ist diese Möglichkeit jedoch nur begrenzt ausweitbar. Umso wichtiger ist es, die vorhandene interne Beratungskapazität dauerhaft abzusichern, gezielt einzusetzen und dort zu stärken, wo steigende oder komplexere Beratungsbedarfe dies erforderlich machen.

II. Herrn Ref. I

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. Ref. I-POA

Nürnberg, 18.08.2026
Personalamt

gez. Sembritzki (26 44)
(Unterschrift liegt elektronisch vor.)