

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Personalwirtschaft und  
Demografie der Stadt  
Schwelm im Jahr 2015*

→ Entwurf

# INHALTSVERZEICHNIS

→ Personalwirtschaft und Demografie	3
Inhalte, Ziele und Methodik	3
Demografische Handlungsfelder	3
Personalmanagement in demografische Ziel- und Maßnahmenplanung einbinden	3
Verwaltungsorganisation optimieren	5
Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln	7
Personalbedarf planen	8
Attraktiver Arbeitgeber sein	9
Personal entwickeln	11
Wissen bewahren und verteilen	11

## → Personalwirtschaft und Demografie

### Inhalte, Ziele und Methodik

Im Handlungsfeld Personalwirtschaft und Demografie prüft die GPA NRW, ob sich die Kommunen aus personalwirtschaftlicher Sicht ausreichend mit den demografischen Folgen beschäftigen. Fraglich ist beispielsweise, ob bereits eine systematische Strategie vorhanden ist, dieses Thema zu bewältigen. Hierzu wertet die GPA NRW ein standardisiertes Interview zu den wesentlichen demografischen Handlungsfeldern des Personalmanagements aus.

### Demografische Handlungsfelder

Personalwirtschaftliches Handeln wirkt im Hinblick auf die demografische Entwicklung in zwei Richtungen:

- nach außen durch Aufgabenanalyse, Aufgabenkritik und Aufgabenorganisation sowie
- nach innen durch Analyse der Verwaltungsorganisation und personalwirtschaftlicher Aspekte.

Auch in der öffentlichen Verwaltung scheidet vermehrt Personal altersbedingt aus, Nachwuchskräfte sind schwieriger zu gewinnen. Außerdem muss das kommunale Leistungsangebot an veränderte Bevölkerungsstrukturen, die durch den demografischen Wandel entstehen, angepasst werden. Die Aufgaben werden sich ändern, entfallen oder neue kommen hinzu. Deshalb ist eine strukturierte Aufgabenanalyse und Aufgabenplanung notwendig. Auf dieser Basis sollten die Kommunen anschließend organisatorische und personalwirtschaftliche Prozesse einleiten. Weitere Aspekte eines erfolgreichen Personalmanagements sind Personalentwicklung, Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte und ein effektives Wissensmanagement.

In diesem Teilbericht betrachtet die GPA NRW die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder im engeren Sinne. Diese Handlungsfelder wurden in einem strukturierten Interview abgefragt. Die Dokumentation des Fragebogens hat die GPA NRW der Stadt Schwelm zur Verfügung gestellt. Aus Sicht der GPA NRW ergeben sich für die Stadt Schwelm folgende Optimierungs- bzw. Handlungsmöglichkeiten:

### Personalmanagement in demografische Ziel- und Maßnahmenplanung einbinden

Die Einwohnerzahl der Stadt Schwelm war in den letzten Jahren rückläufig. Auch für die Zukunft wird ein Rückgang der Bevölkerung prognostiziert.<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um einen Trend, der aufgrund des demografischen Wandels, in vielen Kommunen in Nordrhein-Westfalen zu finden ist.

Gerade wegen dieser Entwicklung ist es besonders wichtig, sich stärker mit dem bevorstehenden Aufgabenportfolio auseinanderzusetzen. Die demografischen Veränderungen haben Aus-

<sup>1</sup> Siehe Kommunalprofil Stadt Schwelm, IT.NRW

wirkungen auf den Leistungskatalog der Kommune. Innerhalb der Stadt Schwelm ist der Anteil der unter-18-Jährigen gemessen an der Gesamtbevölkerung rückläufig, der Anteil der 60- bis 65-Jährigen hingegen ansteigend. Das Aufgabenspektrum der Stadt Schwelm wird sich daher verändern. In den Bereichen Seniorenarbeit, Soziales und Bauen werden die steigenden Anforderungen durch die Einwohner Schwelms besonders spürbar sein. Die Stadt Schwelm wird sich veränderten Ansprüchen, z.B. an die Barrierefreiheit in räumlicher und elektronischer Sicht stellen müssen. Gleichzeitig werden sich Aufgabenveränderungen in den Bereichen ergeben, in denen Leistungen von Bevölkerungsgruppen nachgefragt werden und die Nachfrage durch rückläufige Bevölkerungsgruppen sinken wird (z.B. Kindertagesbetreuung). Hieraus entstehen gleichzeitig veränderte Anforderungen an den Personaleinsatz innerhalb der Stadtverwaltung Schwelm. Es ist daher erforderlich, dass die Stadt Schwelm ihr Handeln an den geänderten Anforderungen ausrichtet und sich organisatorisch entsprechend positioniert.

Die Stadt Schwelm sollte regelmäßig den quantitativen und qualitativen Personalbedarf strukturiert überprüfen und hieraus ggf. notwendige Maßnahmen einleiten. Die Aufgabe des Personalmanagements der Stadt Schwelm ist daher, die bevorstehenden Aufgaben mit personellen Ressourcen in Einklang zu bringen. Dazu sollte die Stadt Schwelm regelmäßig über die gesamte Verwaltung die Aufgaben analysieren. In einem zweiten Schritt sollten die zukünftigen Aufgaben mit der Altersstruktur der Beschäftigten in Einklang gebracht werden. Anschließend sollte das Personalmanagement der Stadt Schwelm prüfen, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen notwendig sind (z.B. Aus- und Weiterbildung, Fortbildungen in Hinblick auf die Stärkung sozialer Kompetenzen im Umgang mit älteren Menschen usw.). So gibt es zwischen der Stadt Schwelm und der Kreisverwaltung des Ennepe-Ruhr-Kreises eine Kooperation im Ausbildungsbereich. Hierdurch wird eine größere Bandbreite der Ausbildungsinhalte ermöglicht.

Die Stadt Schwelm zählt zu den Kommunen in Nordrhein-Westfalen, die pflichtig am Stärkungspakt Stadtfinanzen teilnehmen. Der geringe finanzielle Spielraum der Stadt Schwelm wirkt sich auch gerade durch die notwendigen Konsolidierungsmaßnahmen direkt auf die Ausgestaltung des Personalmanagements aus.

Die Stadt Schwelm verfügt über ein umfangreiches und modernes Personalentwicklungskonzept. Hierin wird als Grundsatz und bei der Zielformulierung der Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels berücksichtigt. Die Stadt Schwelm hat erkannt, dass sich die Personalentwicklung mit den zukünftigen Entwicklungen und Erfordernissen im Personalbereich frühzeitig auseinandersetzen muss. Die strategisch ausgerichteten Lösungsansätze sollten sich an der aktuellen Beschäftigtenstruktur und dem demografischen Wandel orientieren (vgl. hierzu: Personalentwicklungskonzept der Stadt Schwelm, Rahmenbedingungen der Personalentwicklung der Stadt Schwelm, Seite 4).

→ **Feststellung**

Das Personalentwicklungskonzept der Stadt Schwelm berücksichtigt die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement. Durch die Anwendung dieses Konzeptes wird ein positiver Beitrag zu zukunftsorientierter Personalarbeit geleistet.

→ **Empfehlung**

Das vorhandene Personalentwicklungskonzept der Stadt Schwelm sollte mit verbindlichen Maßnahmen zum Personalmanagement unterlegt werden, um konkrete Handlungsperspektiven zu ermöglichen.

Im Haushaltsplan der Stadt Schwelm werden für den Bereich Personal- und Organisationsmanagement die Aufgaben beschrieben und die Auftragsgrundlagen, definierten Ziele und Zielgruppen genannt. Die Ausrichtung der formulierten Ziele der Stadt Schwelm (z.B. „bedarfsgerechte, systematische Fortentwicklung der persönlichen, sozialen, methodischen und medialen Kompetenzen“, „Optimierung des Organisationsablaufs“ oder „Verringerung des Krankenstandes“) entspricht zu großen Teilen den Anforderungen eines modernen und zukunftsorientierten Personalmanagements. Diese Ziele beschreiben einen angestrebten Zustand oder nennen eine Absichtserklärung. Ziele sollen jedoch den sog. „SMART“-Kriterien genügen. Das heißt, dass Wirkungs- und Leistungsziele

- S - spezifisch
- M - messbar
- A - akzeptiert
- R - realistisch
- T - terminiert

sein müssen, um überprüfbar zu sein. Ziele dienen als Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen und stellen häufig Soll-/Ist-Vergleiche dar. Auf diese Weise können sie einen aktiven Beitrag zu Steuerung und Controlling leisten.

Im Vorbericht des Haushaltsplans 2015 der Stadt Schwelm wird die Notwendigkeit dargestellt, dass Ziele und Kennzahlen kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen.

→ **Feststellung**

Die formulierten Ziele des Personal- und Organisationsmanagements wurden in den Haushaltsplänen der Jahre 2013 bis 2015 nicht angepasst.

→ **Empfehlung**

Die formulierten Ziele und Kennzahlen sollten optimiert werden. So kann ein Mehrwert für die Steuerung und das Controlling geschaffen werden.

## **Verwaltungsorganisation optimieren**

Die Verwaltungsorganisation stellt gerade in Zeiten des demografischen Wandels ein bedeutendes Handlungsfeld dar. In Anbetracht der sich abzeichnenden Personalfluktuations ist jede Verwaltung aufgefordert, ablauf- und aufbauorganisatorische Prozesse auf mögliche Optimierungspotenziale zu untersuchen, um die Aufgaben auch in Zukunft effektiv wahrnehmen zu können. Wichtige Bestandteile von Verwaltungs- und Personalmanagement sind daher die Berücksichtigung von Altersfluktuation und eine regelmäßige Aufgabenkritik.

Die Aufgaben der Stadt Schwelm werden an unterschiedlichen Standorten innerhalb des Stadtgebietes erbracht. Die Stadt Schwelm hat in 2012 eine externe Organisationsuntersuchung durchführen lassen, die u.a. die Optimierung der räumlichen Situation zum Ziel hatte. Hier wurden konkrete Handlungsansätze definiert, um durch eine veränderte Unterbringung einzelner Aufgabenbereiche die Abläufe von Geschäftsprozessen zu verbessern.

Die GPA NRW betrachtet in dieser Prüfung die Aufbauorganisation der Stadt Schwelm. Derzeit gibt es bei der Stadt Schwelm zwei Geschäftsbereiche. Der Geschäftsbereich I ist dem Bürgermeister direkt unterstellt. In diesem Geschäftsbereich sind vier Fachbereiche mit jeweils einer Leitung angesiedelt, der dann wiederum einzelne Abteilungen unterstellt sind. Zu großen Teilen gibt es innerhalb dieser Abteilungen auch Leitungsfunktionen. Der Geschäftsbereich II ist dem Ersten Beigeordneten zugeordnet. Auch hier gibt es vier Fachbereiche mit Fachbereichsleitungen oder fachbereichsähnliche Organisationseinheiten. Innerhalb der Fachbereiche sind wie im Geschäftsbereich I nachgeordneten Abteilungen definiert, die wiederum über Leitungsstellen verfügen. Zusätzlich gibt es innerhalb der Stadtverwaltung Schwelm vier Stabstellen, die in den Zuständigkeitsbereich des Bürgermeisters fallen. Die Aufgaben nach dem Zweiten Sozialgesetzbuch werden kreisweit durch das Jobcenter des Ennepe-Ruhr-Kreises wahrgenommen. Für Schwelm wurde eine Regionalstelle in Schwelm mit Beschäftigten der Stadt Schwelm installiert.

Ebenso wie die KGSt hält die GPA NRW grundsätzlich eine Aufbauorganisation mit drei Fachbereichen in der Gliederungsbreite sowie maximal drei Leitungsebenen in der Gliederungstiefe für eine mittlere kreisangehörige Kommune für angemessen.

→ **Feststellung**

Die Gliederungsbreite ist in der Organisationsstruktur der Stadt Schwelm ist sehr groß. Die Gliederungstiefe ist positiv.

Durch die veränderten Anforderungen an das Leistungsspektrum einer Verwaltung, muss häufig die Aufgabenbearbeitung angepasst werden. Dies kann auch Veränderungen innerhalb der Organisationsstruktur einer Verwaltung notwendig machen. Diese Veränderungen geschehen unter anderem durch Aufgabenkritik und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Diese Überlegungen münden in die Aufteilung des Aufgabenportfolios.

→ **Feststellung**

Die Aufbauorganisation der Stadt Schwelm wurde in der Vergangenheit regelmäßig geändert.

In die Überlegungen zu einer optimalen Aufbauorganisation fließen allerdings bislang kaum Aspekte ein, durch den Auf- und Ausbau von Synergien, die hohe Zahl der Fachbereiche zu reduzieren. So wurde in 2015 die Organisationseinheit „Zentrale Vergabestelle“ als eigenständige Einheit auf Ebene der Fachbereiche neu installiert.

→ **Empfehlung**

Um eine geeignete Aufbauorganisation vorzuhalten, sollte die Berücksichtigung von fachlichen Synergien stärker in die Überlegungen zu einer optimalen Organisationsstruktur einfließen.

Bis zum Ende des Jahres 2024 scheidet über 60 Prozent der Beschäftigten der Stadt Schwelm mit Leitungsaufgaben altersbedingt aus (vgl. hierzu auch das Themenfeld „Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln“).

→ **Empfehlung**

Die altersbedingten Fluktuationen in der Leitungsebene sollten genutzt werden, Synergien zwischen Fachbereichen auf- und auszubauen. Auf diese Weise kann die Balance zwischen einer geeigneten Gliederungstiefe und angemessenen Gliederungsbreite geschaffen werden.

Projektarbeit kam in der Stadtverwaltung Schwelm in der Vergangenheit nur einmal zum Einsatz (Projektgruppe „Zentralisierung“). Perspektivisch wird jedoch der Einsatz von Projektgruppen angedacht. Es soll hierdurch ein auch Beitrag zur Mitarbeitermotivation durch die Übertragung von Verantwortung und Beteiligung an fachübergreifenden Themen geleistet werden. Projektarbeit wird daher als Anreizsystem im Personalentwicklungskonzept der Stadt Schwelm genannt.

Es wird für die öffentliche Verwaltung zukünftig von zunehmender Bedeutung für die Aufgabenerfüllung sein, mit dem vorhandenen Personal flexibel auf Anforderungen reagieren zu können. Flexible Formen der Arbeitsorganisation wie Projektgruppen wirken hierbei unterstützend. So kann auch mit einem reduzierten Personalbestand kurzfristig den Herausforderungen der Aufgabenerledigung begegnet werden. In diesem Zusammenhang ist es ratsam, bei Neueinstellungen auf besonders stark ausgeprägte persönliche Kompetenzen wie Flexibilität zu achten.

→ **Empfehlung**

Die Organisationsstruktur der Stadt Schwelm sollte daher um Projektgruppen ergänzt werden.

Die Stadt Schwelm verfügt für die gesamte Verwaltung über keine aktuellen Stellenbeschreibungen. Positiv hingegen ist, dass bei jeder Stellenneubesetzung die Arbeitsplatzbeschreibung überarbeitet wird. Zusätzlich wird jede freie Stelle vor der Nachbesetzung extern neu bewertet. Gleichzeitig werden Anforderungsprofile erstellt. Eine Verknüpfung der Anforderungsprofile mit der Personalsoftware wird derzeit durch die Stadt Schwelm angestrebt. So kann der qualitative Personalbedarf und der Personalentwicklungsbedarf dargestellt werden. Hierauf aufbauend können die Kompetenzen der Beschäftigten entwickelt und ausgebaut werden.

→ **Feststellung**

Die Stadt Schwelm hat die Notwendigkeit von Anforderungsprofilen erkannt. Hierdurch wird ein großer Beitrag zu einem zukunftsorientierten und rechtssicheren Personalmanagement geleistet.

Mit Hilfe der Anforderungsprofile kann darüber hinaus ein Grundstein für effektives Wissensmanagement innerhalb der Stadtverwaltung gelegt werden (vergleiche hierzu das Themengebiet „Wissen bewahren und verteilen“ in diesem Bericht).

## **Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln**

Die Stadt Schwelm kann mit Hilfe von Altersstrukturanalysen und Fluktuationsprognosen zeitlich und fachlich passgenau (Nachwuchs-) Qualifizierungen durchführen. Auf diese Weise können starke Personalverluste als Folge des demografischen Wandels kompensiert werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, regelmäßig eine zielorientierte Aufgabenkritik durchführen.

Die Stadt Schwelm analysiert jährlich die Altersstruktur der Beschäftigten über einen Planungszeitraum von sechs Jahren. Dieser Planungszeitraum hat sich nach Einschätzung des Personalservice bewährt. Die Analyse der Altersstruktur mündet in das Personalwirtschaftskonzept der Stadt Schwelm. Im Personalwirtschaftskonzept sind alle organisatorischen Daten bezüglich einer freiwerdenden Stelle hinterlegt.

→ **Feststellung**

Das Personalwirtschaftskonzept der Stadt Schwelm ist geeignet und für einen mittelfristigen Zeitraum zukunftsorientiert. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten und das jeweilige Ausscheiden aus dem Dienst sind bekannt. Durch die Auswertungen und Analysen wird ein großer und positiver Beitrag für das Personalmanagement geleistet.

Die unterschiedlichen Berufsgruppen von ausscheidenden Mitarbeitern sind bislang kein Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes. Die Personalabteilung der Stadt Schwelm strebt aktuell an, das Personalwirtschaftskonzept um Maßnahmen der Personalentwicklung für Stelleneubesetzungen zu erweitern.

→ **Empfehlung**

Das Personalwirtschaftskonzept sollte um konkrete und notwendige Maßnahmen zur Qualifizierung und Stellennachbesetzung ergänzt werden.

Für diese Prüfung hat die Schwelm eine Personalliste erstellt, die u.a. die Berufsgruppen aller Beschäftigten enthält. Diese kann für die Verknüpfung von Personalwirtschaftskonzept und notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen als Basis genutzt werden.

Neben altersbedingten Fluktuationen gibt es auch noch zahlreiche andere Gründe für ein dauerhaftes bzw. vorübergehendes Ausscheiden aus dem Dienst, z.B. Kündigungen, Entlassungen, krankheitsbedingtes Ausscheiden. Solche Fluktuationen können unter Berücksichtigung von Durchschnittswerten vergangener Jahre für die Zukunft nur geschätzt werden. Die Stadt Schwelm hat diese „Fluktuationen aus anderen Gründen“ beobachtet und in ihren Prognosen einbezogen. Der zu berücksichtigende Wert ist über einen längeren Zeitraum jedoch so gering gewesen, dass Fluktuationen aus anderen Gründen derzeit kein Baustein im Personalwirtschaftskonzept sind.

→ **Empfehlung**

Trotz des bislang sehr geringen Wertes sollten die Fluktuationen aus anderen Gründen weiterhin erfasst und in regelmäßigen Abständen ausgewertet werden. Hierdurch kann die Verlässlichkeit der Prognose im Personalwirtschaftskonzept erhöht werden.

## **Personalbedarf planen**

Hauptaufgabe der Personalbedarfsplanung ist, dass das zukünftige Aufgabenportfolio sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht bearbeitet werden kann. Alle Maßnahmen der Personalbedarfsplanung richten sich an diesem Ziel aus. Wichtig ist die Kenntnis über den Personalbedarf in den jeweiligen Berufsgruppen innerhalb der Stadtverwaltung. Grundsätzlich wird auf Grund des demografischen Wandels zukünftig das Volumen des nicht gedeckten Personalbedarfs steigen.

Aufgrund des Haushaltssanierungsplanes der Stadt Schwelm wird bei jeder Neubesetzung einer Stelle der Aufgabenkatalog überprüft. Es wird somit ein Beitrag zu einer Aufgabenkritik geleistet.

→ **Empfehlung**

Die bisherige Sicht der Aufgabenkritik sollte um gesamtstädtische Aspekte erweitert werden.



Diese umfassende Aufgabenkritik sollte mit der Ermittlung des Personalbedarfs stark verknüpft sein. Um das Volumen des zukünftigen Personalbedarfs noch genauer zu ermitteln, dient folgende Planungsmatrix als Instrument:

Soll

- Statistischer Personalbestand in Vollzeit-Stellen
- Veränderung des Solls durch Veränderung der Aufgabenentwicklung
- Veränderung des Solls durch Rationalisierungen (u. a. IT-Technik)
- Teilergebnis: Soll-Bestand in Vollzeit-Stellen

Prognose (voraussichtliche Entwicklung des Personalbestandes durch Abgänge)

- Personalbestandsveränderungen durch altersbedingte Abgänge
- Personalbestandsveränderungen durch zusätzliche nicht altersbedingte Abgänge
- Personalbestand umgerechnet in Vollzeit-Stellen
- Teilergebnis: Personalbestandsveränderungen in Vollzeit-Stellen

Nettopersonalbedarfsermittlung (voraussichtlicher jährlicher Einstellungsbedarf)

- Nettobedarf in Vollzeit-Stellen
- Nettobedarf in Personen
- Voraussichtliche jährliche Rekrutierung durch z. B. Übernahme von Auszubildenden, interne
- und externe Einstellungen

Ergebnis: Nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in Vollzeitkräften.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Schwelm sollte mit Hilfe der Planungsmatrix die Personalbedarfsplanung noch stärker strukturieren und systematisieren.

So kann ein weiterer Baustein gelegt werden, auch zukünftig über einen qualifizierten und ausreichenden Personalbestand zu verfügen. Die Stadt Schwelm kann sich so den zukünftigen Herausforderungen stellen.

### **Attraktiver Arbeitgeber sein**

Die Gewinnung und Bindung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte sind Zielgrößen, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Zwischen den Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes herrscht bereits jetzt der sogenannte „War for Talents“ - der Kampf um die Besten ist auf kommunaler Ebene angekommen. Zudem herrscht eine Konkurrenzsituation mit der Privatwirtschaft, die sich weiter verschärfen wird. Umso wichtiger ist es, als Kommune auf dem Arbeits-

markt als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Es geht hier jedoch nicht ausschließlich darum, sich selbst als Arbeitgebermarke zu definieren, sondern generell erst einmal als potentieller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Personalmarketing sollte daher als strategischer Prozess angesehen werden.

Durch folgende Themenfelder können Akzente gesetzt werden, um die Attraktivitätsfaktoren zielgruppenorientiert zu erhöhen:

- Optimierung der Internetpräsenz auch in Bezug auf die Lesbarkeit mit mobilen Endgeräten durch Erreichbarkeit per QR-Codes
- Nachwuchsgewinnung und -förderung mittels Zusammenarbeit mit (Fach-) Hochschulen, z.B. Traineeprogramme
- Maßnahmen des Gesundheitsmanagements.

Die Stadt Schwelm hat erkannt, dass Personalmarketing verstärkt an Bedeutung gewinnt. So ist die Teilnahme an der jährlichen Ausbildungsmesse des Ennepe-Ruhr-Kreises fester Bestandteil der Werbung für sich als Arbeitgeber geworden. Es existiert zudem eine Kooperation mit dem zuständigen Studieninstitut. Auch wird durch die Stadt Schwelm Eigenmarketing durch Schülerpraktika betrieben. Weitere Maßnahmen wie Berufsfelderkundungs- und Informationstage sind definiert.

Die Stadt Schwelm sollte ihre Interseite in Bezug auf Ausbildung attraktiver gestalten. Potenzielle Nachwuchskräfte können hierdurch besser grundlegende Informationen über Ausbildungsgänge und Praktika erhalten.

Die Stadt Schwelm leistet durch unterschiedliche Maßnahmen einen großen Beitrag als familienfreundlicher Arbeitgeber zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

- aktive Einbindung beurlaubter Beschäftigter (Dienstvereinbarung)
- Flexibilisierung von Arbeitsformen
- besondere Betreuungsmöglichkeiten während der Ferienzeiten und zu Personalversammlungen für die Kinder der Beschäftigten.

Zudem existieren ein Frauenförderplan und ein kreisweites Mentoringprojekt für Frauen zur gezielten Förderung von weiblichen Nachwuchsführungskräften.

Die Stadt Schwelm stärkt durch materielle und immaterielle Leistungsanreize die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten. Maßnahmen hierzu sind im Personalentwicklungskonzept fixiert.

→ **Feststellung**

Die Maßnahmen der Stadt Schwelm als attraktiver Arbeitgeber sind geeignet, um sich im „War for Talents“ zukunftsorientiert am Markt zu positionieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Schwelm sollte ihre bisherigen Marketingmaßnahmen erweitern. So kann die Stadt Schwelm z.B. zukünftig die neuen, sozialen Medien in ihr Werbeportfolio einbeziehen.

Positiv für die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber ist ein fest installiertes betriebliches Gesundheitsmanagement. Aktuell befindet sich bei der Stadt Schwelm kein betriebliches Gesundheitsmanagement, da die Nachfrage seitens der Beschäftigten nach der Installation in 2006 zu gering war. Die Notwendigkeit eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement ist der Stadt Schwelm bewusst. Deshalb wurde in 2014 in einer Mitarbeiterbefragung der tatsächlich existierende Bedarf an Gesundheitsmaßnahmen abgefragt. Hieraus soll nun ein neues, passgenaues Angebot entwickelt werden. Zwischenzeitlich ist als weiterer Baustein eine Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement erlassen worden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Schwelm sollte ihre Bemühungen um ein funktionierendes, ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement weiter intensivieren.

## **Personal entwickeln**

Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Stadt Schwelm gezielt zu fördern. Der demografische Wandel bringt die Herausforderung mit, dass die Aufgabenzuschnitte sich erheblich verändern werden. Es muss in kürzerer Zeit eine quantitativ und qualitativ höhere Arbeitsleistung erbracht werden. Die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter müssen erkannt und passgenau gefördert werden.

Die Stadt Schwelm verfügt über ein modernes Personalentwicklungskonzept, das sowohl die Rahmenbedingungen als auch Handlungsfelder der Personalentwicklung beinhaltet.

→ **Feststellung**

Die Stadt Schwelm hat als wichtigen Bestandteil ihres Personalmanagements ein umfassendes Personalentwicklungskonzept entwickelt.

Ein Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes der Stadt Schwelm ist der Aufbau einer Qualifikationsdatenbank in Verbindung mit einer Bildungsbedarfsanalyse. Sie soll als festes Instrument der Personalentwicklung installiert werden.

→ **Empfehlung**

Die Qualifikationsdatenbank sollte ein Kompetenzmanagement beinhalten.

Das Ziel des Kompetenzmanagements ist, die Potenziale, die bereits innerhalb der Verwaltung vorhanden sind (Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten) optimal bei Stellenbesetzungen zu nutzen. Die notwendigen Kompetenzen sollen auch entsprechend des Organisationsbedürfnisses weiter entwickelt und gefördert werden.

## **Wissen bewahren und verteilen**

Ein großer Teil der Mitarbeiter der Stadt Schwelm wird in den kommenden Jahren altersbedingt ausscheiden. Hierin liegt ein Risiko, dass mit dem Ausscheiden der Mitarbeiter das Wissen verloren geht. Einige Mitarbeiter verfügen über Schlüsselwissen, das an ihre Person gekoppelt ist. Dieses Wissen muss vor dem Weggang des einzelnen Mitarbeiters innerhalb der Verwaltung gesichert werden.

Ein systematisches Wissensmanagement ist in Schwelm nicht installiert. Der Bedarf eines geeigneten Wissensmanagements wurde hingegen erkannt. In einigen Teilbereichen der Verwaltung wird bereits durch eigene Dokumentation das vorhandene Wissen gesichert („Insellösungen“).

→ **Empfehlung**

Die Stadt Schwelm sollte zur Wissenserhalten und Wissensverbreitung ein Dokumentenmanagementsystem nutzen. Hieraus sollte ein strukturiertes, elektronisches Wissensmanagement für die gesamte Verwaltung erarbeitet werden.

## → Kontakt

---

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

---

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

---

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

**t** 0 23 23/14 80-0

**f** 0 23 23/14 80-333

**e** [info@gpa.nrw.de](mailto:info@gpa.nrw.de)

**i** [www.gpa.nrw.de](http://www.gpa.nrw.de)