FB 110 | SG 113 Lie

Beantwortung der Anfrage: Personalentwicklung gestalten – Sachstand zu Mitarbeitendenbefragung und Leitbild – BIZ Fraktion vom 17.08.2026

Vorbemerkung

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung sowie der darauf aufbauende Leitbildprozess bilden wichtige Grundlagen für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen zielen darauf ab, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Zusammenarbeit und Kommunikation zu stärken sowie die Verwaltungsorganisation zukunftsfähig auszurichten.

Im Nachgang zur Mitarbeitendenbefragung wurden im Rahmen der Entwicklung des Leitbildes insgesamt über 480 Maßnahmen erarbeitet. Dabei handelt es sich um ein breites Spektrum an Maßnahmen mit unterschiedlichem Umfang, unterschiedlicher Komplexität und verschiedenen Zuständigkeiten. Ein Großteil der Maßnahmen wird dezentral in den jeweiligen Organisationseinheiten eigenverantwortlich bearbeitet und umgesetzt. Andere Maßnahmen sind organisationsübergreifend angelegt und erfordern einen erhöhten Abstimmungs-, Planungs- und Ressourcenaufwand.

Vor diesem Hintergrund ist die Umsetzung als langfristiger Entwicklungsprozess zu verstehen, der neben dem operativen Tagesgeschäft und weiteren strategischen Vorhaben der Verwaltung fortgeführt wird.

Der Prozess der Maßnahmenerarbeitung und -bewertung ist mit dem letzten Workshop auf VV Ebene abgeschlossen. Eine Informationsveranstaltung für die Beschäftigten ist für Anfang 2027 vorgesehen. In diesem Zuge werden die Informationen auch transparent mit ihren jeweiligen Entwicklungs- und Umsetzungsstufen im Intranet zur Verfügung gestellt. Im Rahmen des Relaunches der Webseite www.schwelm.de ist auch dort die Veröffentlichung des Leitbilds geplant.

1. **Welche konkreten Maßnahmen bzw. Veränderungen wurden aus den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung abgeleitet?**

   Aus den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung und in der nachfolgenden Entwicklung des Leitbildes wurden gemeinsam mit den Organisationseinheiten konkrete Handlungsbedarfe identifiziert und insgesamt über 480 Maßnahmen entwickelt. Diese umfassen sowohl unmittelbar umsetzbare Verbesserungen in den einzelnen Arbeitsbereichen als auch umfangreichere Vorhaben, die eine organisationsübergreifende Betrachtung und längerfristige Planung erfordern.

   Die Maßnahmen betreffen unterschiedliche Bereiche der Verwaltungsarbeit, insbesondere die Zusammenarbeit und Kommunikation, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die Weiterentwicklung von Arbeitsabläufen sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt dabei vielfach auf Ebene der jeweiligen Organisationseinheiten, um den unterschiedlichen Anforderungen und Gegebenheiten vor Ort Rechnung zu tragen.

2. Welche dieser Maßnahmen wurden inzwischen umgesetzt und welche befinden sich noch in der Umsetzung?

Seit der Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs konnten bereits zahlreiche Maßnahmen umgesetzt werden. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Umzug in das neue Rathaus wurden verschiedene Veränderungen realisiert, die die Arbeitsbedingungen und die räumlichen Rahmenbedingungen der Mitarbeitenden betreffen.
Darüber hinaus wurden zahlreiche Maßnahmen unmittelbar in den Organisationseinheiten aufgegriffen und dort umgesetzt. Da diese Maßnahmen in der Verantwortung der jeweiligen Organisationseinheiten liegen, erfolgt die Umsetzung dezentral und bedarfsorientiert.

Ein Teil der Maßnahmen befindet sich weiterhin in Bearbeitung. Dabei ist zwischen Maßnahmen mit überschaubarem Umsetzungsaufwand und umfangreicheren Projekten zu unterscheiden, die zusätzliche Abstimmungen, technische Voraussetzungen und eine längerfristige Planung erfordern. Ein Beispiel hierfür ist die angestrebte weitere Digitalisierung von internen Verwaltungsprozessen, die einen komplexen Veränderungsprozess darstellen und nicht mit einer kurzfristigen Einzelmaßnahme gleichzusetzen ist.

Eine pauschale Betrachtung sämtlicher Maßnahmen als abgeschlossen oder noch offen würde deren unterschiedlichem Charakter daher nicht gerecht. Vielmehr sind der jeweilige Umsetzungsstand, die Zuständigkeit und der erforderliche Ressourceneinsatz im Einzelfall zu berücksichtigen.

3. Welche Erkenntnisse hat die Verwaltung aus der Umsetzung gewonnen und wie fließen diese in die weitere Personal- und Organisationsentwicklung ein?

Die bisherige Umsetzung zeigt, dass eine nachhaltige Personalentwicklung sowohl konkrete Verbesserungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld als auch strukturelle und organisationsübergreifende Veränderungen erfordert. Während zahlreiche Maßnahmen direkt in den Organisationseinheiten umgesetzt werden können, benötigen komplexere Vorhaben eine längerfristige Planung und eine entsprechende Bereitstellung personeller Kapazitäten.

Zudem hat sich gezeigt, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden und die Übernahme von Verantwortung durch die Führungskräfte und Organisationseinheiten wichtige Voraussetzungen für die Umsetzung und Verstetigung von Veränderungen sind.

Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die weitere Personal- und Organisations-entwicklung ein. Derzeit wird an der Fortführung des Personalentwicklungskonzeptes gearbeitet. Ziel ist es, die bisherigen Erfahrungen aufzugreifen, bestehende Ansätze weiterzuentwickeln und die Personalentwicklung in einen langfristigen, systematischen Zusammenhang zu stellen.

Gleichzeitig sind die verfügbaren personellen Ressourcen zu berücksichtigen. Insbesondere umfangreiche Vorhaben, wie zum Beispiel die Vorbereitung einer

umfassenden Organisationsuntersuchung im Bereich Jugend & Soziales sowie des administrativen und technischen Immobilenmanagements binden erhebliche Kapazitäten und stehen in Konkurrenz zu anderen Entwicklungsaufgaben. Die Verwaltung muss daher die verschiedenen Vorhaben aufeinander abstimmen, priorisieren und schrittweise bearbeiten.

4. Welche konkreten Schritte wurden seit der Entwicklung des Leitbildes unternommen, um dieses nachhaltig in der Verwaltung zu verankern?

Das Leitbild bildet einen Orientierungsrahmen für das Handeln innerhalb der Verwaltung und für die Zusammenarbeit aller Beschäftigten. Seine nachhaltige Verankerung ist dabei nicht als einmaliger Vorgang zu verstehen, sondern als kontinuierliche Aufgabe, die sich insbesondere im Führungsverständnis, in der internen Zusammenarbeit und in der täglichen Aufgabenerfüllung widerspiegeln soll.

Die aus der Mitarbeitendenbefragung abgeleiteten Maßnahmen und deren Umsetzung in den Organisationseinheiten bieten Anknüpfungspunkte, um die im Leitbild formulierten Grundsätze in die praktische Verwaltungsarbeit zu übertragen. Auch die Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen und die Optimierung von Organisations- und Arbeitsprozessen tragen dazu bei, die Rahmenbedingungen für eine entsprechende Zusammenarbeit zu verbessern.

Die weitere Verankerung des Leitbildes ist zudem im Zusammenhang mit der Fortführung des Personalentwicklungskonzeptes zu betrachten. Dabei soll der Zusammenhang zwischen den angestrebten Werten, dem Führungsverständnis und der konkreten Personal- und Organisationsentwicklung weiterhin berücksichtigt werden.

5. Wie wird heute überprüft, ob das Leitbild im Verwaltungsalltag tatsächlich gelebt und umgesetzt wird?

Die Umsetzung eines Leitbildes lässt sich nicht allein anhand einzelner Maßnahmen oder formaler Kriterien beurteilen. Entscheidend ist vielmehr, inwieweit sich die darin formulierten Grundsätze im täglichen Miteinander, im Führungsverhalten und in den organisatorischen Abläufen widerspiegeln.

Hinweise hierauf ergeben sich insbesondere aus den Erfahrungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, aus der Zusammenarbeit in den Organisationseinheiten sowie aus den Erkenntnissen, die im Rahmen von Personal- und Organisations-entwicklungsmaßnahmen gewonnen werden.

Eine systematische und gesonderte Überprüfung der Leitbildumsetzung ist von der allgemeinen Umsetzung einzelner Maßnahmen zu unterscheiden. Die vorhandenen Erkenntnisse aus dem bisherigen Prozess sollen deshalb bei der weiteren Ausgestaltung der Personalentwicklung berücksichtigt werden, um die Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen künftig noch gezielter beurteilen zu können.

6. Welche Ergebnisse hat die im damaligen Antrag vorgesehene Evaluation bislang ergeben?

Die im Rahmen des damaligen Antrags vorgesehene Evaluation ist im Zusammenhang mit dem bisherigen Gesamtprozess aus Mitarbeitendenbefragung, Maßnahmenentwicklung und Leitbildprozess zu betrachten.

Aus der Erarbeitung und Umsetzung der über 480 Maßnahmen lassen sich Erkenntnisse über Handlungsbedarfe, konkrete Verbesserungsmöglichkeiten und den jeweiligen Umsetzungsaufwand gewinnen. Die bisherige Entwicklung zeigt zugleich, dass die Maßnahmen unterschiedliche Zeithorizonte aufweisen und nicht alle Wirkungen unmittelbar nach der Umsetzung messbar sind.

Eine abschließende Bewertung der Wirksamkeit setzt daher voraus, dass neben dem Umsetzungsstand auch die tatsächlich erreichten Veränderungen betrachtet werden. Dabei ist insbesondere zwischen der Durchführung einer Maßnahme und ihrer nachhaltigen Wirkung auf die Zufriedenheit, die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden zu unterscheiden.

Die bisherigen Erfahrungen sollen in die weitere Personal- und Organisationsentwicklung einfließen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, in welcher Form eine systematische Evaluation künftig sinnvoll mit den bestehenden Entwicklungsprozessen verknüpft werden kann.

7. Wie beabsichtigt die Verwaltung, die Ergebnisse aus Mitarbeitendenbefragung, Leitbildprozess und Evaluation für die weitere Personal- und Organisationsentwicklung zu nutzen, und wann ist eine erneute Mitarbeitendenbefragung vorgesehen?

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung, die Erfahrungen aus der Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen und die Zielsetzungen des Leitbildes bilden weiterhin wichtige Bezugspunkte für die Personal- und Organisationsentwicklung der Stadtverwaltung.

Aktuell wird an der Fortführung des Personalentwicklungskonzeptes gearbeitet. Dabei sollen die bisherigen Erkenntnisse aufgegriffen und in eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Personalentwicklung überführt werden. Ziel ist es, bestehende Maßnahmen und Erfahrungen zusammenzuführen, Entwicklungsbedarfe zu berücksichtigen und geeignete Ansätze zur langfristigen Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden weiterzuverfolgen.

Parallel dazu sind weitere strategische Aufgaben zu bewältigen. Insbesondere die anstehende Organisationsuntersuchung bindet personelle Kapazitäten, die bei der Planung und Umsetzung weiterer Entwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden müssen. Auch komplexe Einzelprojekte, wie zum Beispiel die Digitalisierung verschiedener interner Verwaltungsprozesse, die Installation einer Online-Schulungsplattform erfordern eine entsprechende zeitliche und personelle Begleitung. Die Fortführung der Personal- und Organisationsentwicklung erfolgt daher unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und der erforderlichen Prioritätensetzung.

Eine erneute Mitarbeitendenbefragung kann dazu beitragen, die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit, die Wahrnehmung der Verwaltung als Arbeitgeberin und den weiteren Handlungsbedarf systematisch zu erfassen. Voraussetzung für einen aussagekräftigen Vergleich ist, dass die Ergebnisse der bisherigen Befragung und die zwischenzeitlich umgesetzten Maßnahmen angemessen berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollten die Zielsetzung, der zeitliche Abstand und die organisatorischen Rahmenbedingungen einer erneuten Befragung sorgfältig abgestimmt werden.
Ein konkreter Zeitpunkt für eine erneute Mitarbeitendenbefragung ist derzeit noch festzulegen. Die Frage nach dem geeigneten Zeitpunkt soll im Zusammenhang mit der Fortführung des Personalentwicklungskonzeptes und der weiteren Planung der Personal- und Organisationsentwicklung betrachtet werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass aus der Mitarbeitendenbefragung ein umfangreicher Maßnahmenprozess mit über 480 erarbeiteten Maßnahmen hervorgegangen ist, von denen bereits zahlreiche umgesetzt wurden.

Die Umsetzung erfolgt zu einem großen Teil dezentral in den Organisationseinheiten; weitere Maßnahmen befinden sich in Bearbeitung oder erfordern als umfangreiche Projekte einen längeren Umsetzungshorizont.

Die Verwaltung verfolgt das Ziel, die bisherigen Erfahrungen für die weitere Personal- und Organisationsentwicklung zu nutzen und die begonnenen Prozesse unter Berücksichtigung der verfügbaren personellen Kapazitäten nachhaltig fortzuführen.

2.11.2026

im Auftrag
gez. Liebscher