

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Personalwirtschaft und De-  
mografie der Stadt  
Lüdenscheid im Jahr 2016*

# INHALTSVERZEICHNIS

→ Inhalte, Ziele und Methodik	3
→ Personalwirtschaftliches Handeln	4
Verwaltungsorganisation	4
Altersstruktur und Fluktuation	6
Personalbedarf planen	10
Attraktiver Arbeitgeber sein	11
Personal entwickeln	12
Wissensbewahrung	13
→ Gesamtbetrachtung	15

## → 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.

## → Personalwirtschaftliches Handeln

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.

In der öffentlichen Verwaltung scheidet vermehrt Personal altersbedingt aus, Nachwuchskräfte sind schwieriger zu gewinnen. Außerdem muss das kommunale Leistungsangebot an die künftige Bevölkerung angepasst werden. Aufgaben ändern sich, entfallen oder kommen hinzu. Deshalb ist eine strukturierte Aufgabenanalyse und Aufgabenplanung notwendig. Auf dieser Basis sollten die Kommunen anschließend organisatorische und personalwirtschaftliche Prozesse einleiten.

### Verwaltungsorganisation

Jede Verwaltung muss ihre aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse optimieren, um ihre Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können.

Das Personalmanagement der Stadt Lüdenscheid wird in den Fachdiensten „Personal“ und „Organisation und IT“ wahrgenommen. Zum Fachdienst „Organisation und IT“ zählen folgende Bereiche:

- Aufgabenkritik (in Form von Freigabe einer Stelle vor einer Wiederbesetzung)
- Aufgabenanalyse und –organisation (Prüfung der Geschäftsverteilung und Stellenbewertung).

Die Fachdienstleitung „Organisation und IT“ ist derzeit nicht besetzt.

#### → **Feststellung**

Die Aufteilung des Personalmanagements auf zwei Fachdienste ist im interkommunalen Vergleich eher unüblich. Normalerweise erfolgt die Aufgabenwahrnehmung konzentriert in einem Bereich.

Die Stadt Lüdenscheid arbeitet ohne Dezernatsebene. Die Verwaltung hat Fachbereiche und Fachdienste eingerichtet. Die meisten Fachdienste waren früher Ämter mit Amts- und Abteilungsleitungen. Durch die Umstrukturierung hat die Stadt Lüdenscheid zwei Amtsleitungen (Jugend- und Sozialamtsleitung) eingespart. Die Leitung des Jugendamtes übernimmt jetzt beispielsweise der Fachbereichsleiter. Die Abteilungsleitungen wurden bei der Neuorganisation zu Fachdienstleitungen. Obwohl sich nach Aussage der Stadt nur wenige Vergütungen geändert haben, ist festzustellen, dass die 27 Fachdienstleitungen im Vergleich teilweise sehr hohe Besoldungs-/Entgeltstufen aufweisen (Spanne A11 bis A15 / EG 12 bis EG 15).

Die Stadt Lüdenscheid führt derzeit eine systematische Neubewertung von Stellen durch und überprüft in diesem Zusammenhang Leistungsspektrum und Stellenbewertungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte Fachdienst zusammenfassen, um die Haushaltskonsolidierung zu unterstützen.

Von der Gliederungsbreite ist die Verwaltung in fünf Fachbereiche unterteilt, wovon der Bürgermeister den Fachbereich 1 selbst leitet.

→ **Feststellung**

Die Gliederungsbreite liegt im Rahmen der Vergleichsstädte.

Die Stadt Lüdenscheid ist von Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung geprägt. In dem Zeitraum von 2012 bis 2022 sollen rund 64 Planstellen abgebaut werden<sup>1</sup>. Unbesetzte Stellen müssen durch vorhandenes Personal kompensiert werden. Bei jeder frei werdenden Stelle stellt sich die Stadt Lüdenscheid folgende Fragen:

- Kann auf die Aufgabenerfüllung ganz oder teilweise verzichtet werden?
- Sind Standardabsenkungen bei der Aufgabenerfüllung möglich?
- Kann die Aufgabe durch organisatorische Maßnahmen mit weniger Personalaufwand bewältigt werden (z.B. durch Zusammenlegung und/oder Verlagerung von Arbeitsbereichen, durch Technikeinsatz oder durch interkommunale Zusammenarbeit, etc.)?
- Kommt eine Besetzung mit einer niedrigeren Besoldungs- oder Entgeltgruppe in Betracht?

Insofern erfolgt eine punktuelle Aufgabenkritik. Darüber hinaus werden Prozesse analysiert, aus denen Einsparungen für das Haushaltssicherungskonzept generiert werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte sich auch weiterhin kritisch mit dem eigenen Aufgabenspektrum auseinandersetzen. Das ist ein wichtiger Schritt, um Aufgaben effektiv und wirtschaftlich durchzuführen. Die Aufgabenkritik sollte möglichst alle Bereiche der Verwaltung erfassen.

Bei den Analysen müssen auch eventuelle Veränderungen von Aufgabeninhalten (z.B. durch Gesetzesänderungen, demografische Entwicklung der Bevölkerung), von Verwaltungsabläufen (z.B. durch Umstrukturierung, Entwicklung von Fallzahlen) oder veränderten IT-Einsatz (z.B. Einsatz neuer Programme) berücksichtigt werden. Für eine umfassende Aufgabenkritik sind personelle Ressourcen erforderlich, die dem Personalmanagement derzeit nicht zur Verfügung stehen. Folgende Aspekte erschweren die Arbeit des Personalmanagements:

- Die Leitung des Fachdienstes „Organisation und IT“ ist derzeit nicht besetzt.

<sup>1</sup> Stadt Lüdenscheid, Haushaltssicherungskonzept 2012-2022, Fortschreibung für 2016, Seite 7

- Die Leitung des Fachdienstes „Personal“ ist seit zwei Jahren wieder besetzt. Vorher war die Stelle zwei Jahre vakant. Viele konzeptionelle Dinge sind liegen geblieben und müssen immer noch aufgearbeitet werden.
- Es sind nicht alle Stellen des Fachdienstes besetzt. Es fehlt eine Vollzeit-Stelle. Das führt zu Rückständen in der Sachbearbeitung. Es kann nur nach Prioritäten gearbeitet werden.
- Die Haushaltssanierung hat absoluten Vorrang. Konzepte und Ausarbeitungen können oftmals nicht erstellt werden, weil personelle und zeitliche Ressourcen hierfür fehlen.

Auch die praktische Arbeit stellt das Personalmanagement vor Herausforderungen:

- Durch die Haushaltssanierung ist eine Nachbesetzung von Stellen – zumindest vor Ablauf eines Jahres – schwierig. Das erschwert die Personalplanung.
- Die Datenbasis für Auswertungen ist zum Teil nicht gepflegt worden. Differenzierte Planungsarbeiten werden hierdurch behindert.
- Stellenbeschreibungen existieren; sind aber oftmals veraltet und müssen aktualisiert werden.
- Aufgrund der neuen Entgeltordnung müssen Stellen neu bewertet werden.

#### → **Feststellung**

Das Personalmanagement arbeitet unter dem Druck der Haushaltssanierung pragmatisch und orientiert sich hierbei vorwiegend an Prioritäten.

## Altersstruktur und Fluktuation

Eine Altersstrukturanalyse mit Fluktuationsprognose ist ein wichtiges Grundinstrument für eine fundierte Personalbedarfsplanung. Die Stadt Lüdenscheid muss sich in den nächsten Jahren mit der demografischen Entwicklung der Belegschaft, der Fachkräftegewinnung, der Qualifizierung zukünftiger Führungskräfte sowie der Gesunderhaltung der Mitarbeiter/innen beschäftigen. Eine Altersstrukturanalyse mit einer darauf aufsetzenden Fluktuationsprognose trägt dazu bei, Transparenz zu schaffen und frühzeitig zu planen. Hierbei kann das Ergebnis maßgeblichen Einfluss auf die Aufgabenanalyse bzw. Aufgabenorganisation haben.

Die Personalplanung erfolgt in Lüdenscheid jährlich in Zusammenhang mit der Festlegung der Ausbildungsplätze. Die Stadt hat bislang keine Altersstrukturanalysen und Fluktuationsprognosen erstellt. Entsprechende Auswertungen sollen bis Ende 2016 gefertigt werden. Derzeit erfolgt ein Abgleich, inwiefern die vorhandenen Daten der Personalliste noch stimmen. Diese sind teilweise nicht nachgehalten und gepflegt worden. Die GPA NRW analysiert in ihrer Prüfung ebenfalls die Altersstruktur und die Fluktuation. Insofern kann die Stadt Lüdenscheid ggfs. auf die Ergebnisse dieser Prüfung zurückgreifen und hierauf aufbauen.

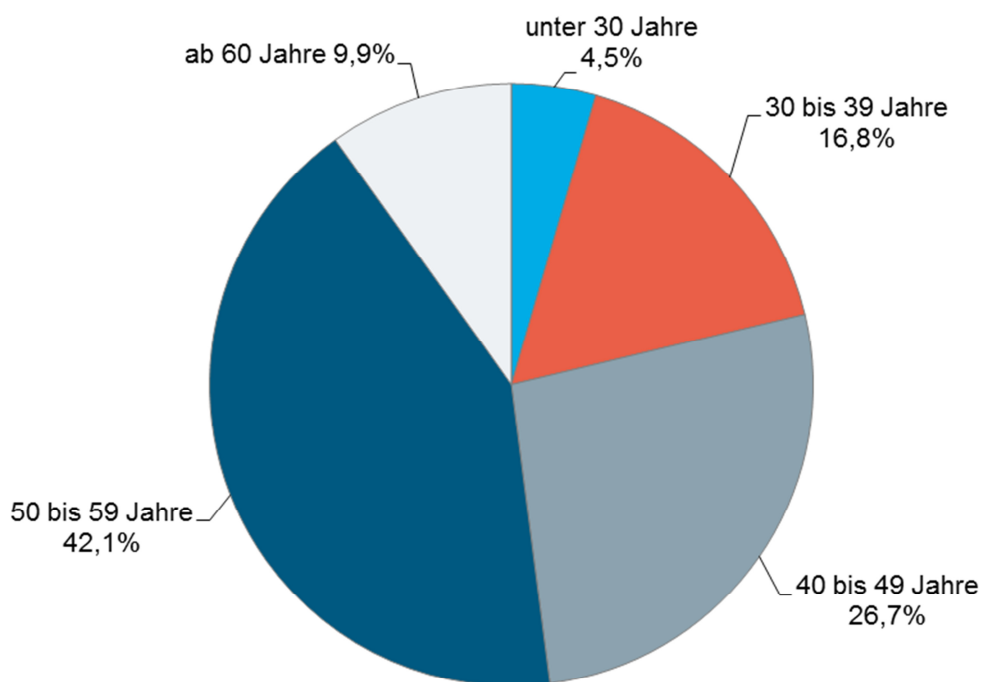
Grundlage für die Altersstruktur und Fluktuationsprognose bildet die Personalliste der Stadtverwaltung zum Stichtag 30. Juni 2015. Hierbei wird auf das Jahr 2016 Bezug genommen (das Alter wird hochgerechnet). Die GPA NRW bezieht den Stadtreinigungs- Transport- und Baube-

trieb Lüdenscheid mit in die Auswertungen ein, weil die Altersstruktur und Fluktuation in Anlehnung an die Personalquote der Stadt Lüdenscheid ermittelt wird<sup>2</sup>. Der Fachdienst weist diesbezüglich darauf hin, dass der Stadtreinigungs- Transport- und Baubetrieb Lüdenscheid sein Personal selbständig plant und bewirtschaftet und insofern seitens der Verwaltung keine Einflussmöglichkeit besteht.

Folgende Mitarbeiter/innen bezieht die GPA NRW nicht in ihre Auswertungen ein:

- Auszubildende / Praktikanten / Bundesfreiwilligendienst / Freiwilliges Soziales Jahr,
- Beschäftigte in der Freizeitphase der Altersteilzeit,
- Geringfügig Beschäftigte, die weniger als sechs Monate bei der Stadt arbeiten sowie
- Mitarbeiter/innen, die bis zum 31. Oktober 2016 aus dem Dienst der Stadtverwaltung ausgeschieden sind.

#### Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Lüdenscheid



Datenquelle: Personalliste der Stadt Lüdenscheid vom 30. Juni 2015 mit Bezug auf das Jahr 2016

<sup>2</sup> Die Personalquote wird im Kennzahlenset als Anlage zum Gesamtbericht der GPA NRW dargestellt.

### Altersstruktur nach Anzahl der Beschäftigten

unter 30 Jahre	30 bis unter 40 Jahre	40 bis unter 50 Jahre	50 bis unter 60 Jahre	ab 60 Jahre
41	152	242	382	90

Das Durchschnittsalter der 907 Beschäftigten liegt bei 48,14 Jahren. Nur rund 21 Prozent der Beschäftigten befinden sich in der Altersgruppe unter 40 Jahren.

#### → Feststellung

52 Prozent der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Das wird zu einer starken Personalfluktuation in den kommenden Jahren führen. Hierfür muss die Stadt Lüdenscheid Strategien entwickeln.

Insgesamt 244 Beschäftigte (entspricht 211 Vollzeit-Stellen) werden in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen; das sind etwa 27 Prozent der gesamten Verwaltung.

### Fluktuation nach Produktbereichen

Produktbereich	Bezeichnung	Anzahl Vollzeit-Stellen
010	Innere Verwaltung	48,64
020	Sicherheit und Ordnung	13,49
030	Schulträgeraufgaben	2,51
040	Kultur und Wissenschaft	23,73
050	Soziale Leistungen	12,38
060	Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	41,80
070	(entfällt in Lüdenscheid)	0,00
080	Sportförderung	1,00
090	Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen	2,75
100	Bauen und Wohnen	6,29
110	Ver- und Entsorgung	0,00
120	Verkehrsflächen und –anlagen, ÖPNV	2,05
130	Natur- und Landschaftspflege	0,96
140	Umweltschutz	2,51
150	Wirtschaft und Tourismus	3,79
160	Allgemeine Finanzwirtschaft	0,00
170	Stiftungen	0,00
310	Stadtreinigungs-, Transport- und Baubetrieb Lüdenscheid (STL)	49,03
	<b>Summe</b>	<b>210,93</b>

Folgende Fachdienste sind am stärksten von der altersbedingten Fluktuation betroffen (Nennung ab drei Vollzeit-Stellen):

Fachdienst	Fachdienst	Anzahl Vollzeit-Stellen
10	Rat und Bürgermeister	4,00
21	Finanzbuchhaltung	4,00
32	Recht, öffentliche Sicherheit und Ordnung	3,00
33	Bürgeramt	4,27
37	Feuer- und Rettungswache	5,00
42	Stadtbücherei	6,50
43	Volkshochschule	3,50
44	Musikschule	6,17
46	Kulturhaus	4,71
50.1	Soziale Leistungen	7,64
50.2	Sonstige soziale Dienste und Verwaltung	4,50
51.0	Jugendamt – Verwaltung	6,01
51.2	Jugendamt Familienhilfe	13,28
51.4	Jugendamt – Kindertageseinrichtungen	20,72
51.5	Jugendamt – Beratungsstelle	3,94
67	Umweltschutz und Freiraum	3,45
80	Wirtschaftsförderung, Projektsteuerung und Liegenschaften	4,20
	Jobcenter MK	5,00
	Stadtreinigungs-, Transport- und Baubetrieb Lüden- scheid (STL)	49,03
	Zentrale Gebäudewirtschaft (ZGW)	22,24
	<b>Summe</b>	<b>181,16</b>

Weitere Auswertungen nach Berufsgruppen und nach Funktionen konnte die GPA NRW nicht fertigen, weil entsprechende Informationen nicht ausreichend in der Personalliste hinterlegt waren. Die berufsgruppenspezifische Bedarfsermittlung erfolgt derzeit dezentral in den einzelnen Fachdiensten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid könnte zentral ermitteln, welche Berufsgruppen in welcher Quantität und mit welcher Qualität zukünftig benötigt werden, wenn sie für alle Beschäftigten Berufsgruppen und Funktionen in der Personalliste abbildet.

Neben altersbedingter Fluktuation gibt es noch zahlreiche andere Gründe für ein dauerhaftes bzw. vorübergehendes Ausscheiden aus dem Dienst. Denkbar sind hier Beurlaubungen, Kündigungen, Entlassungen, vorzeitiges Beenden von Beamtenverhältnissen, krankheitsbedingtes Ausscheiden, Wechsel zu anderen Dienstherrn usw. Diese Fluktuationen sind nur schätzweise zu erfassen, sollten aber gleichwohl in einer Fluktuationsanalyse berücksichtigt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte die durchschnittlichen Erfahrungswerte für Fluktuation, die nicht in Zusammenhang mit dem altersbedingten Ausscheiden steht, in ihre Prognosen einfließen lassen.

## Personalbedarf planen

Die Personalplanung hat den Zweck, den Personalbestand quantitativ und qualitativ auf das Aufgabenportfolio der Verwaltung abzustimmen.

Die Stadt Lüdenscheid plant den Personalbedarf kurzfristig, wenn Mitarbeiter/innen die Stadtverwaltung verlassen, oder wenn Ausbildungsstellen ausgeschrieben werden. Stellenbewertungen werden im Regelfall vor Wiederbesetzung auf Aktualität geprüft.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte die Personalbedarfsplanung und die Fluktuationsanalyse aufeinander abstimmen. Hierdurch werden Steuerungsmöglichkeiten frühzeitig genutzt. Erforderliche Maßnahmen können langfristig vorbereitet werden.

Grundsätzlich sollten Anforderungsprofile für alle Stellen vorliegen. Anforderungsprofile zeigen auf, welche fachlichen Qualifikationen und soziale Fähigkeiten auf den einzelnen Stellen benötigt werden. Die Stadt Lüdenscheid erstellt punktuell Anforderungsprofile, wenn Stellen neu besetzt werden.

Anforderungsprofile sind insbesondere für folgende Instrumente des Personalmanagements wichtig:

- Grundlage für rechtssichere interne und externe Stellenausschreibungen,
- Beförderungen und die damit verbundenen Leistungsbeurteilungen und
- Bedarfsermittlung zur Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Wenn für jede Stelle eindeutig festgelegt ist, welche Qualifikationen und Kompetenzen gebraucht werden, kann das Personalmanagement geeignete Beschäftigte systematisch fördern bzw. neues Personal einstellen. Auch die Beschäftigten wissen, welche Fortbildungen sie absolvieren müssen, um sich erfolgreich weiterzuentwickeln.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte die Ergebnisse von Fluktuationsprognosen, Aufgabenanalyse und Organisationsuntersuchung bündeln. Zusammen mit den Anforderungsprofilen der Stellen ist es so möglich, den Personalbedarf der Stadt gezielter zu planen. Die Personalbedarfsplanung sollte schriftlich fixiert und jährlich fortgeschrieben werden.

Um die Fluktuation abzumildern, bildet die Stadt Lüdenscheid aus. In 2015 wurden 16 Auszubildende in den Bereichen Allgemeine Verwaltung (13), Informatik (1), Industriekaufmann/-frau

(1), Immobilienkaufmann/-frau (1) eingesetzt<sup>3</sup>. Im interkommunalen Vergleich erreicht Lüdenscheid hiermit eine unterdurchschnittliche Ausbildungsquote.

### Ausbildungsquote 2015

Lüden-scheid	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1,99	1,33	6,01	3,18	2,02	3,30	3,84	11

Die Stadt Lüdenscheid positioniert sich bei den 25 Prozent der Städte mit der niedrigsten Ausbildungsquote.

#### → Feststellung

Durch Ausbildung kann nur ein Bruchteil der altersbedingten Fluktuation kompensiert werden.

Zum 01. Oktober 2016 waren 20 Auszubildende eingesetzt; hiervon elf in der Allgemeinen Verwaltung, einer als Immobilienkaufmann/-frau und acht Brandmeisteranwärter/innen<sup>4</sup>.

### Attraktiver Arbeitgeber sein

Der Fachkräftemangel wird auch bei der Stadt Lüdenscheid in den nächsten Jahren steigen. Der Wettbewerb um geeignete Fachkräfte wird zunehmen. Deshalb muss die Stadt ihr Personalmarketing fortlaufend modifizieren, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Diese Aufgabe muss Lüdenscheid unter den erschwerten Rahmenbedingungen der Haushaltssicherung bewerkstelligen. Umso wichtiger ist es, Personalmarketingmaßnahmen zielgruppenorientiert einzusetzen. Hierbei spielen „weiche“ Faktoren wie Sinngehalt der Arbeit, flexible Arbeitszeiten und -formen, qualitativ hochwertige Personalführung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Rolle. Es ist von großer Bedeutung, dass diese Attraktivitätsfaktoren zielgruppenorientiert eingesetzt werden. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Werbekampagnen in Zusammenarbeit mit kommunalen Studieninstituten,
- Kooperationen mit Fachhochschulen,
- gezielte Kontaktaufnahme von jungen Verwaltungsmitarbeitern zu Schülern und Studenten,
- offensives Angebot von Schülerpraktika und gezielte Werbung dafür,
- Teilnahme an Berufsinfobörsen, Ausbildungsmessen sowie
- Optimierung des Internetauftrittes.

<sup>3</sup> Stadt Lüdenscheid, Stellenübersicht, Haushaltsplan 2016, Seite 619

<sup>4</sup> Stadt Lüdenscheid, Stellenübersicht, Haushaltsplanentwurf 2017, Seite 597

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte ihr zielgruppenorientiertes Personalmarketing optimieren, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

## Personal entwickeln

Mithilfe von Personalentwicklung sollen die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten erhalten und gefördert werden. Die Bedürfnisse und Qualifikationen der Beschäftigten sollen mit den Zielen und Aufgaben der Organisation in Einklang gebracht werden.

Das letzte Personalentwicklungskonzept wurde vor über zehn Jahren von der Stadt Lüdenscheid erstellt. Es wurde bislang nicht fortgeschrieben. Die Stadtverwaltung führt verschiedene Maßnahmen zur Personalentwicklung durch. Nachfolgend einige Beispiele:

- Richtlinien zur Fortbildung und weiteren Qualifizierung,
- Leistungsorientierte Bezahlung,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Gleitzeit ohne Kernzeit (Wochenarbeitszeit).

Hierbei handelt es sich um einzelne Bestandteile der Personalentwicklung; es existiert kein umfassender Gesamtplan. Gerade im Hinblick auf die Haushaltssanierung kommt dem Themenfeld der Personalentwicklung eine ganz besondere Bedeutung zu, um die zunehmende Arbeitsverdichtung und den erhöhten Leistungsdruck für die Beschäftigten zu kompensieren. Folgende weitere Maßnahmen wären für ein Gesamtkonzept wichtig:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche,
- Mitarbeiterbeurteilung,
- Mitarbeiterbefragung,
- Potenzialanalyse,
- Steuerung durch Zielvereinbarungen,
- Führungskräfteentwicklung,
- Führungskräftebeurteilung,
- Coaching, Mentoring,
- Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Die Stadt Lüdenscheid hat die genannten Themenbereiche in ihrem letzten Personalentwicklungskonzept bereits angesprochen. Hierauf kann die Verwaltung noch einmal aufbauen. Die Verwaltung sollte Prioritäten setzen und sukzessive abarbeiten. Wichtig wäre es, konkrete Maßnahmen festzulegen, die mit Verantwortlichkeiten und einer Zeitschiene versehen werden. Der Entwicklungsstand sollte regelmäßig nachgehalten und dokumentiert werden.

### → Empfehlung

Die Stadt Lüdenscheid sollte weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung einführen, um die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten zu fördern.

## Wissensbewahrung

In den nächsten zehn Jahren scheiden altersbedingt (ohne sonstige Fluktuationen) rund 27 Prozent der Beschäftigten der Stadt Lüdenscheid aus. Mit ihnen geht mehr Wissen und Lebenserfahrung verloren als den jüngeren Generationen im normalen Arbeitsprozess kurzfristig vermittelt werden kann. Dies gilt umso mehr bei ausscheidenden Beschäftigten, die über Spezialwissen (Schlüsselwissen) verfügen. Je weniger Wissen an einen neuen Stelleninhaber weitergegeben wird, desto mehr Zeit benötigt dieser, bis er die ihm übertragenen Aufgaben umfassend wahrnehmen kann.

Die Stadt Lüdenscheid hat bislang keine Richtlinien oder Dienstanweisungen zum Wissensmanagement erstellt. Die Fachdienstleitungen sind dafür verantwortlich, dass der Wissenserhalt gewährleistet wird. Hierbei ist die Vorgehensweise in den Fachdiensten unterschiedlich. Auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen erfolgt individuell. Durch die Nachbesetzungssperre von einem Jahr wird oftmals mit Vertretungen und zeitlichen Befristungen gearbeitet.

Aus Sicht der GPA NRW sind folgende Grundlagen notwendig, um Basis- und Spezialwissen zum Wissensmanagement einheitlich zu erfassen:

- Personen festlegen, die für eine Bündelung und Verteilung des Wissens in den einzelnen Fachbereichen sorgen,
- Personenkreis festlegen, der Bestandteil der Wissensbewahrung und –verteilung werden soll,
- Gesamtüberblick über das aktuell und zukünftig benötigte Wissen erlangen, um ggf. Schnittstellen offenzulegen und miteinander zu verknüpfen,
- Dokumentenmanagementsystem und Wissensdatenbank (Verwaltungs-Wiki) einführen,
- Systemrelevantes Wissen in Handbüchern, Checklisten oder Verfahrensdokumentationen erfassen,
- Übergabeunterlagen anfertigen, die alle wesentlichen Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall erhalten (z. B. Stellenbeschreibungen, Checklisten, Arbeitsablaufbeschreibungen, Muster, Ansprechpartner).

Erste Ansätze in Bezug auf die Themen Wissensdatenbank und Dokumentenmanagementsystem hat die Stadt Lüdenscheid bereits.

Die Stadtverwaltung setzt auf beim Thema Wissensmanagement auf digitale Medien und versucht, Wissensstände hierüber zu sichern. Auf dem Laufwerkbuchstaben „I“ gibt es einen Info-Ordner, der nach Fachdiensten unterteilt ist. Die Dokumente hierin sind für alle Mitarbeiter/innen der Fachdienste zugänglich. Der Laufwerkbuchstabe „L“ verfügt über eine Ordnerstruktur, die einen generellen Austausch über die Fachdienste hinaus ermöglicht. Das wird beispielsweise häufig für Projektgruppen genutzt.

In Bezug auf ein verwaltungsübergreifendes Dokumentenmanagementsystem wird derzeit die elektronische Akte im Rahmen von Testläufen (beispielsweise im Personalamt) erprobt. Für die Umsetzung ist der Fachdienst Organisation und IT (15) verantwortlich. Das Personalamt legt zurzeit einen zweiten Datenspeicher mit Strukturen an, in dem alles einheitlich und gleichartig gespeichert wird. Hierdurch soll das Dokumentenmanagementsystem vorbereitet werden. Allerdings wird die Umsetzung voraussichtlich noch mehrere Jahre dauern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lüdenscheid sollte ihr Wissensmanagement ausbauen. Es sollten einheitlich Verfahrensvorschriften für alle Fachdienste vorgeben werden, die das Erfassen und Weitergeben von Wissen regeln. Hierdurch kann dem Verlust von Erfahrungs-/Spezialwissen entgegengesteuert werden.

## → Gesamtbetrachtung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen zusammengefasst:

- Die Stadt Lüdenscheid hat eine hohe Besoldungs-/Entgeltstruktur bei den 27 Fachdienstleitungen. Die Verwaltung sollte Fachdienste zusammenfassen, um den Haushalt zu entlasten.
- Eine aufgabenkritische Betrachtung erfolgt im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes. Insbesondere frei werdende Stellen werden auf ihre Notwendigkeit geprüft. Es wäre wünschenswert, die Aufgabenkritik auf alle Fachdienste auszuweiten. Hierfür sind allerdings personelle Ressourcen notwendig, die das Personalmanagement derzeit nicht hat.
- Das Personalmanagement arbeitet unter erschwerten Rahmenbedingungen und unter dem Druck der Haushaltssanierung pragmatisch und prioritätenorientiert. Konzepte und Ausarbeitungen konnten teilweise nicht erarbeitet und umgesetzt werden.
- Insgesamt 244 Beschäftigte gehen in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand. Hierfür muss die Stadt Lüdenscheid Strategien entwickeln.
- Fluktuation, Aufgabenkritik und Personalbedarfsplanung sollten aufeinander abgestimmt werden. Hierdurch können Veränderungen frühzeitig geplant werden.
- Die Stadt Lüdenscheid sollte ihr Personalmarketing optimieren, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Auch die eigene Personalentwicklung ist wichtig, um die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu stärken.
- Um dem Verlust von Spezialwissen vorzubeugen, sollte das Wissensmanagement ausgebaut werden. Es sollten einheitliche Strukturen für alle Fachdienste vorgegeben 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)