

Personalmanagement der Stadt Lüdenscheid

Voraussetzungen, aktuelle Bewertung und Ausblick

Herausgegeben von:
Stadt Lüdenscheid
Fachbereich Zentrale Dienste

An diesem Bericht haben mitgewirkt:
Dr. Karl Heinz Blasweiler (Erster Beigeordneter und Stadtkämmerer)
Christine Schürmann (Fachdienst Personal – Personalentwicklung)
Cosima Asmus (Fachdienst Personal – Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Voraussetzungen für erfolgreiche Personalarbeit	5
2.1 Die „ordentliche“ Organisation	5
2.2 New Public Management – die moderne Stadtverwaltung	7
2.3 Schlussfolgerungen für die Stadt Lüdenscheid.....	8
3. Inhalt und Ziele des Personalmanagements	11
3.1 Personalverwaltung und Personalmanagement	11
3.2 Komponenten des Personalmanagements.....	13
3.3 Personalentwicklung als besondere Aufgabe des Personalmanagements.....	14
4. Aktueller Stand des Personalmanagements der Stadt Lüdenscheid	15
4.1 Wie gut kennt die Stadt Lüdenscheid ihren Personalbedarf?.....	15
Wir kennen die Altersstruktur unserer Belegschaft.....	15
Wir wissen, welche Kompetenzen wir zukünftig brauchen	16
Wir wissen, was uns als Arbeitgeber attraktiv macht.....	17
Wir können die demografische Entwicklung unserer Region einschätzen	17
Wir wissen, was unsere Wettbewerber tun, um Fachkräfte zu gewinnen	18
Wir wissen, wie attraktiv unser Standort für Fachkräfte ist	18
4.2 Wie gewinnt die Stadt Lüdenscheid Personal?.....	19
Wir sagen, was uns als Arbeitgeber attraktiv macht.....	19
Wir ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf	19
Wir bilden aus und sichern unsere Fachkräfte von morgen	20
Wir kooperieren mit Schulen und Hochschulen	20
Wir geben allen jungen Menschen eine Chance	21
Wir wissen, wie wichtig Erfahrungswissen für unseren Betrieb ist, und nutzen die Potenziale älterer Fachkräfte	21
Wir rekrutieren Fachkräfte im Ausland.....	22
4.3 Wie bindet die Stadt Lüdenscheid Personal?	22
Wir ermöglichen nach Familienpausen oder Pflegezeiten den Wiedereinstieg.....	22
Wir investieren auch in langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	23
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können flexibel arbeiten	23
Wir fördern ein Betriebsklima, das auf Wertschätzung und Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet ist.....	24
Wir betreiben eine systematische Personalentwicklung.....	24
Wir haben Angebote, die unsere Belegschaft körperlich gesund halten	25
Wir haben Angebote, die unsere Beschäftigten auch psychisch gesund halten	25
4.4 Kritische Bewertung	26
5. Schlussbemerkung und Ausblick	27

1. Einleitung

Die dauerhafte Erfüllung der kommunalen Aufgaben der Stadt Lüdenscheid kann nur gelingen, wenn das hierzu erforderliche Personal – sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht – jederzeit zur Verfügung steht. Das Personalmanagement ist dementsprechend als strategischer Erfolgsfaktor aufzufassen.

Bereits im Jahr 2005 wurde dieser Ansatz durch die Verwaltung aufgegriffen und mit der Vorlage „Perspektiven eines ganzheitlichen Personalmanagements bei der Stadtverwaltung Lüdenscheid“ (Sitzungsdrucksache 099/2005) dem seinerzeitigen Ausschuss für Beteiligungen, Organisationsentwicklung und Finanzmanagement (BOFi) in dessen Sitzung am 04.04.2005 vorgestellt. In einem umfangreichen und differenzierten Konzept wurden auf der Grundlage einer aktuellen Bestandsaufnahme zentrale Schritte hin zu einem strategisch und systematisch angelegten modernen Personalmanagement dokumentiert. Über die konkreten Schritte zur Umsetzung der dortigen Absichten und Planungen wurde im BOFi am 10.08.2006 (zum Stand 30.06.2006) und am 04.06.2009 (zum Stand 31.12.2008) berichtet. Mit dem Wegfall des BOFi nach der Kommunalwahl 2009 kam zugleich die zentrale Plattform zur umfassenden gemeinsamen Beratung von Politik und Verwaltung zu Fragestellungen des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung abhandeln.

Die Umsetzung der strategisch-konzeptionellen Planungen wurde insbesondere durch eine ab 2006 deutlich zunehmende Verschlechterung der haushalts- und finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen erheblich erschwert. Nachdem weder ein ausgeglichener Haushalt noch ein genehmigungsfähiges Haushaltssicherungskonzept vorgelegt werden konnten, befand sich die Stadt Lüdenscheid in der dauerhaften vorläufigen Haushaltsführung (Nothaushaltsrecht), die mit massiven Beschränkungen im personalwirtschaftlichen Bereich verbunden war. Beispielfhaft seien eine rigide Wiederbesetzungssperre, eine Beförderungssperre für Beamtinnen und Beamte sowie die Beschränkung von Ausbildungsverhältnissen auf den absolut notwendigen Eigenbedarf genannt. Erst infolge einer Rechtsänderung in der Gemeindeordnung, die den einem Haushaltssicherungskonzept zu Grunde zu legenden Konsolidierungszeitraum auf zehn Jahre verlängerte, konnte zum Haushalt 2012 ein bis 2022 laufendes genehmigungsfähiges Haushaltssicherungskonzept vorlegt werden. Mit diesem Haushaltssicherungskonzept waren zahlreiche Maßnahmen zum sozialverträglichen Stellenabbau verbunden, die jedoch teilweise wegen Umsetzungsschwierigkeiten wieder revidiert werden mussten; zudem führten – regelmäßig nicht von der Stadt Lüdenscheid zu vertretende – Aufgabenzuwächse zu neuerlichen Stellenzuwächsen. Insgesamt ist aber festzuhalten, dass die schwierigen finanz- und haushaltswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu bedeutsamen Einengungen im Bereich des Personalmanagements führten. Dementsprechend waren die Personalkosten insgesamt sowie von der Verwaltung vorgeschlagene Ausweitungen des Stellenplans immer wieder Gegenstand kritischer Diskussionen, insbesondere im Zusammenhang mit den jährlichen Haushalts- und Stellenplanberatungen.

In den letzten Jahren haben sich wichtige Rahmenbedingungen des Personalmanagements spürbar verändert, so dass die bisherigen Strategien und Konzepte einer grundlegenden Revision bedürfen. Beispielfhaft sind folgende Veränderungen zu nennen:

- Der demographische Wandel zeigt sich inzwischen nicht nur im Ausscheiden erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch in der wachsenden Nachfrage nach neuen Arbeitszeit- und Tätigkeitsmodellen. Die bisherige Kalkulation der Ausbildungsplätze auf der Grundlage absehbar ausscheidender Personen führt zu Personalunterdeckungen, da die nachrückenden Personen inzwischen häufig nur noch mit reduzierter Stundenzahl tätig werden wollen.
- Der auch in vielen Bereichen der Wirtschaft beklagte Nachwuchs- und Fachkräftemangel erfordert bei der Ansprache potentiell geeigneter Bewerberinnen und Bewerber wesentlich größere Anstrengungen und den Einsatz innovativer Instrumente. Zugleich ist immer wieder festzustellen, dass die Stadt Lüdenscheid mit ihren entlohnungsbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten nicht nur hinter der Privatwirtschaft zurückstehen muss, sondern in Teilbereichen auch in der interkommunalen Konkurrenz größeren Städten unterlegen ist.
- Drängende Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung, wirken sich auf die nachzufragenden persönlichen Kompetenzprofile ebenso aus wie auf die organisatorischen Strukturen innerhalb der Verwaltung. Dementsprechend ist Personalentwicklung zunehmend mit Organisationsentwicklung zu verkoppeln.

Die Auswirkungen dieser veränderten Rahmenbedingungen wurden vor allem in den letzten beiden Jahren öffentlich sichtbar; insbesondere die zahlreichen Vakanzen im Bereich der Feuer- und Rettungswache waren Gegenstand besorgter Diskussionen in Verwaltung und Politik. In diesem Zusammenhang wurden vermehrt Forderungen nach einem Personalentwicklungskonzept laut, bei deren Erörterung allerdings immer wieder offenkundig wurde, dass ein einheitliches Begriffsverständnis, was unter einem Personalentwicklungskonzept verstanden werden soll, nicht vorhanden ist.

Im Jahr 2019 wurden verwaltungsintern die Vorbereitungsarbeiten zur Konzipierung eines Personalentwicklungskonzeptes aufgenommen; eine eigens dafür eingerichtete Planstelle konnte erfolgreich besetzt werden.

Infolge verwaltungsinterner Probleme konnte eine ursprünglich für das vierte Quartal 2019 vorgesehene erste Berichterstattung zum aktuellen Sachstand und den weiteren Perspektiven der Personalentwicklung nicht erfolgen. Zugleich bemühten sich die politischen Vertreterinnen und Vertreter darum, die Notwendigkeit und Dringlichkeit einer Neukonzeption der Personalentwicklung durch eine entsprechende Beschlussfassung noch einmal zu betonen. Auf die entsprechende Beschlussfassung in der Sitzung des Hauptausschusses am 02.12.2019 wird verwiesen.

Mit diesem Bericht werden – an die vorgenannte Beschlussfassung anknüpfend – folgende Ziele verfolgt:

1. die Herausbildung einer einheitlichen Auffassung, was im Folgenden unter Personalentwicklung verstanden werden soll, soll ermöglicht werden;
2. bedeutsame Zuständigkeitsfragen werden geklärt;
3. es wird ein Überblick über den aktuellen Sachstand in bedeutsamen Bereichen des Personalmanagements bei der Stadt Lüdenscheid vermittelt.

Die Planung der weiteren Schritte auf dem Weg zu einem strategischen Personalmanagement bzw. Personalentwicklungskonzept wird erheblich davon bestimmt, inwieweit es gelingt, einen Konsens zu den beiden erstgenannten Aspekten zu erreichen.

2. Voraussetzungen für erfolgreiche Personalarbeit

Die Gesamtheit aller personalbezogenen Maßnahmen (Personalarbeit) ist eingebettet in die Organisation Stadtverwaltung Lüdenscheid. Sie kann nur dann als ziel- und sachgerecht eingestuft werden, wenn sie sich harmonisch in die Gesamtorganisation einfügt und diese stärkt. Zugleich wirkt die Gesamtorganisation ihrerseits auf die Personalarbeit ein und bestimmt wichtige Rahmenbedingungen. Hierauf soll im Folgenden eingegangen werden; dabei wird *Organisation* als Sammelbegriff für privatwirtschaftliche Unternehmen, Öffentliche Verwaltungen sowie sonstige Einrichtungen und Institutionen, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben Personal beschäftigen, verwendet.

2.1 Die „ordentliche“ Organisation

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wird immer wieder die Frage erörtert, unter welchen Voraussetzungen Organisationen ihre selbst gestellten oder extern (z. B. gesetzlich) vorgegebenen Aufgaben effektiv und effizient erfüllen können. Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, dass extrem chaotische oder gänzlich fehlende Strukturen, unkoordiniertes Vorgehen sowie strategische Ziel- und Orientierungslosigkeit wenig hilfreich sind.

In einem – durchaus provokativ angelegten – Diskussionsbeitrag¹ hat Michael Paul den Begriff der „ordentlichen Organisation“ eingeführt, die es anzustreben gelte. Nach seiner Darstellung erkennt man eine „ordentliche Organisation“ an dem logischen und geschlossenen Zusammenspiel der Managementfelder Strategie, Kultur, Führung, Organisation, Personal und Informationsversorgung (vgl. Abb. 1). Zu den einzelnen Komponenten der „ordentlichen Organisation“ führt er sodann im Einzelnen aus:

1. Eine ordentliche Organisation kann ihren „Daseinsgrund“, ihren Nutzen bzw. Sinn darstellen. Zentrale Bezugspunkte hierbei sind eine explizit festgelegte Mission oder Vision und ein darauf begründetes Leitbild.
2. Sie hat eine Strategie, die das Bindeglied zwischen der „großen Richtung“ und dem tatsächlichen Handeln in der Organisation ist, indem sie klare Ziele hervorbringt. Die Strategie wird immer auf Basis einer Marktanalyse erstellt: Nur wenn klar ist, welche Anforderungen von Marktseite her an die Organisation bestehen, können Handlungsschritte zur Zielerreichung bzw. Anforderungserfüllung bestimmt werden.
3. Definierte Prozesse und Rollen spiegeln das tagtägliche Handeln in der Organisation wider, d. h. in einer Organisation weiß jedes Mitglied, welche Aufgaben mit welcher Ergebniserwartung zu erfüllen sind.
4. Personalarbeit ist in die strategische Planung integriert, da selbst eine ordentliche Organisation nur eine leere Hülle ist, ohne Menschen, die auf die gesetzten Ziele hinarbeiten.
5. Eine gelebte Unternehmenskultur, die idealerweise in einem Leitbild festgehalten wird, dient als handlungsleitender Orientierungsrahmen für alle Beschäftigten.

¹ Paul, M. (2012). Raus aus dem Irrenhaus!: Stoppt den Wahnsinn - Wie Unternehmen aufräumen und den Weg zurück in die Normalität finden. WirtschaftsWoche-Sachbuch im Linde Verlag, Wien.

6. Es gibt eine starke Führungsspitze, die es versteht, diese Managementfelder zusammenhängend zu gestalten.
7. Es liegen alle notwendigen Informationen vor, die gebraucht werden, um konsequente Entscheidungen zu treffen.

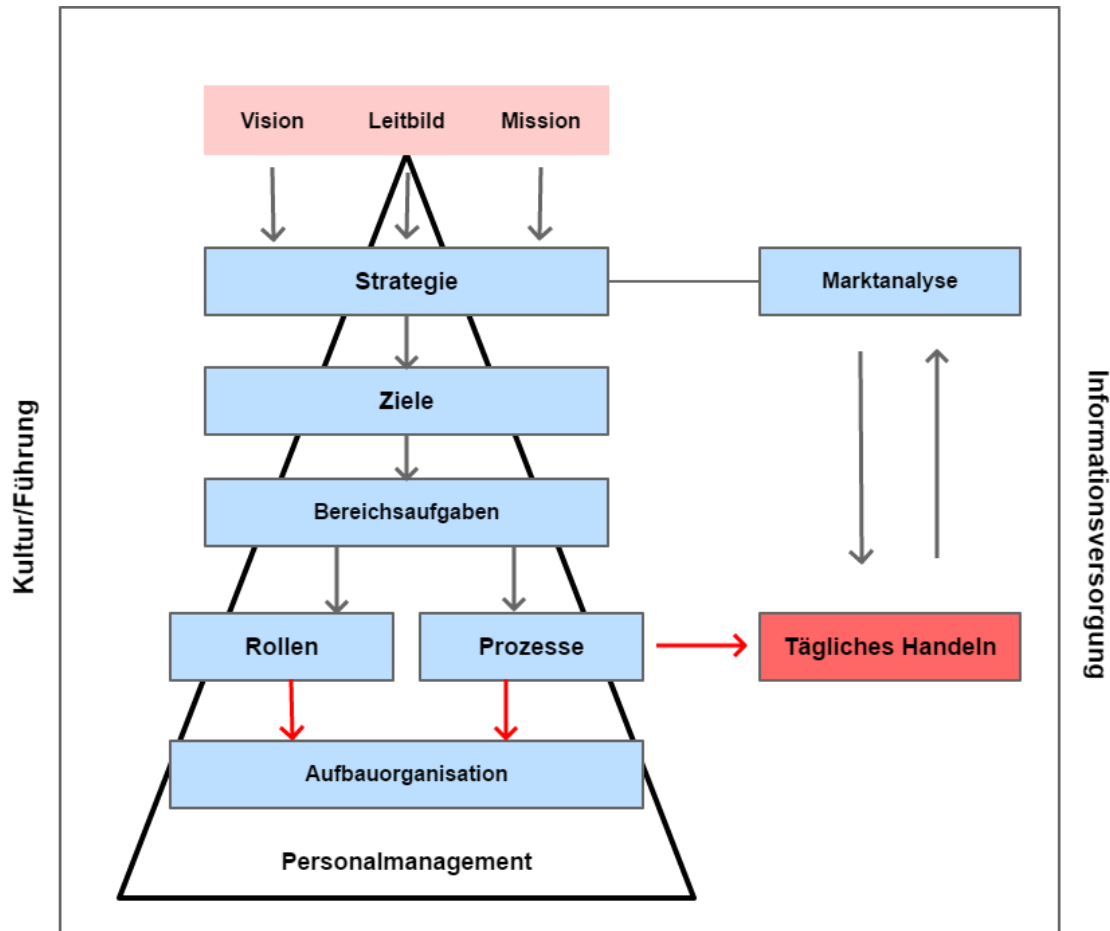


Abbildung 1: Die ordentliche Organisation nach M. Paul

Unabhängig davon, dass grundsätzlich sämtliche vorgenannten Aspekte für eine (selbst)kritische Reflexion der derzeitigen Gegebenheiten herangezogen werden können, ist vor allem auf den vierten Aspekt hinzuweisen, dass die Personalarbeit in die strategische Planung integriert ist.

Hieraus ergibt sich eine bedeutsame Wechselbeziehung:

- Zum einen bedarf es überhaupt einer strategischen Planung, die in der Personalarbeit bestmöglich umzusetzen ist.
- Zum anderen hat die strategische Planung die (aktuelle) Leistungsfähigkeit der Personalarbeit und des Personalkörpers angemessen zu berücksichtigen.

2.2 New Public Management – die moderne Stadtverwaltung

Die Öffentliche Verwaltung insgesamt sah sich beginnend in den 1980er Jahren infolge defizitärer Haushalte, veränderter gesellschaftlicher Herausforderungen im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Globalisierung sowie allgemeiner Vorwürfe der Ineffizienz und des Staatsversagens einem umfassenden Modernisierungsdruck ausgesetzt. Die in Reaktion hierauf eingetretenen Wandlungsprozesse führten unter dem Leitmotiv *New Public Management* zur Entwicklung einer Vielzahl von Reformansätzen. In diesem Zusammenhang entwickelte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) für den kommunalen Bereich das sogenannte „Neue Steuerungsmodell“.

Mit dem Neuen Steuerungsmodell sollen die zahlreichen „Steuerungslücken“ des traditionellen Verwaltungshandelns angegangen werden, wie beispielsweise

- die Strategielücke (z. B.: mangelnde Orientierung an mittel- und langfristigen Zielen, fehlende Zielpriorisierung),
- die Managementlücke (z. B.: keine qualifizierten Instrumente zur Bewältigung von notwendigen Optimierungs- und Veränderungsprozessen) sowie
- die Attraktivitätslücke (z. B.: geringe Attraktivität des öffentlichen Sektors für qualifizierte und engagierte Beschäftigte).

Der zentrale Ansatz zum Umgang mit den solchermaßen beschriebenen Defiziten besteht im Neuen Steuerungsmodell in der Integration betriebswirtschaftlicher Ansätze. Deren Anwendung bei Koordination und Planung kommunalen Handelns im Zieldreieck von Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Bürgernähe ist mit folgenden Anforderungen an die Kommune verbunden:

1. Stärkung der strategischen und wirkungsorientierten Steuerung,
2. Stärkung der Führungskompetenz und Verantwortung der kommunalen Manager,
3. Verbindung der Aufgaben- und Ressourcensteuerung, insbesondere durch eine enge Verknüpfung von strategischer Planung und Haushaltsentscheidungen,
4. Etablierung einer prozessorientierten Steuerung,
5. Verbesserung des Zusammenspiels von politischen Entscheidungen und Verwaltungshandeln,
6. Offenheit für Mitwirkung und eine neue Qualität der Transparenz und Öffnung des Verwaltungshandelns in die Gesellschaft hinein,
7. Qualifizierung des Steuerungssystems für die Steuerung von Leistungsprozessen in differenzierten IT-unterstützten Produktionsnetzwerken.

Das hieraus resultierende idealtypische Zusammenwirken von Rat und Verwaltung ist in Abb. 2 dargestellt.



Abbildung 2: Ziele verbinden Rat und Verwaltung: Das kommunale Steuerungsmodell, KGSt-Bericht 5/2013

Mit dem Ziel, von der ursprünglichen additiven Detailsteuerung („Kümmerer-Modell“), die oft zu Lasten zukünftiger Entscheidungen geht, auf eine Verwaltungssteuerung über zumindest mittelfristige Ziele überzugehen, soll die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung modernisiert werden. Hiermit eng verbunden ist die Vorstellung,

- dem Rat die Steuerung des „Was soll geschehen bzw. erreicht werden?“ über die Festlegung der strategischen Ziele, und
- der Verwaltung das „Wie soll es geschehen bzw. erreicht werden?“ über die Festlegung der Art der Umsetzung

zu überlassen.

Allerdings erwies sich diese konzeptionell überzeugende neue Aufgabeverteilung als wenig praxistauglich. Inzwischen wird zunehmend der Versuch unternommen, gemeinsam Steuerungsprozesse und -instrumente zu schaffen, mit denen die Kommune wirtschaftlich und bürgerorientiert gestaltet werden kann.

2.3 Schlussfolgerungen für die Stadt Lüdenscheid

Im vorangegangenen Abschnitt wurden – ausgehend von zwei idealtypischen Ansätzen unterschiedlicher konzeptioneller Herkunft – zentrale Grundlagen zur Gestaltung moderner und leistungsfähiger Organisationen vorgestellt. Dabei zeigen sich in wesentlichen Bereichen bemerkenswerte Parallelen. Insbesondere kommt der Formulierung und Fixierung strategischer Ziele jeweils eine überragende Bedeutung zu. Die jeweils aufgezeigten Wirkungszusammenhänge machen deutlich, dass sich das Fehlen strategischer Festlegungen in der operativen Umsetzung niederschlagen muss.

Die unterschiedlichen möglichen Auswirkungen fehlender strategischer Ziele sind durchweg als problematisch einzustufen. Beispielhaft seien genannt:

- Das operative Handeln kann – mangels Zielfestlegung – auf die reine Bewahrung vorhandener Verhältnisse ausgerichtet sein. Die reine Fortschreibung eines wie immer gearteten *status quo* ist jedoch nicht geeignet, auf die sich rasch wandelnden Umweltbedingungen zu reagieren.
- Da Zielfestlegungen zu einer einheitlichen Ausrichtung der operativen Aktivitäten führen, kann deren Fehlen aber auch dazu führen, dass in verschiedenen Teilbereichen Aktivitäten entwickelt werden, die nicht miteinander verträglich sind. Dies erweckt nach außen den Eindruck der Widersprüchlichkeit bzw. Orientierungslosigkeit; intern ist damit vor allem ein ineffizienter Ressourceneinsatz verbunden.
- Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass nicht autorisierte Instanzen das „Vakuum“ fehlender Zielfestlegungen nutzen, um ihrerseits – zumindest informelle – Zielfestlegungen zu etablieren. Dies ist nicht nur strukturell höchst fragwürdig, sondern schlimmstenfalls auch geeignet, kommunalrechtlich festgelegte Zuständigkeiten zu untergraben.

Die Bedeutung strategischer Festlegungen für die Stadt Lüdenscheid wurde – ausgehend von den bisherigen Äußerungen in Rat und Ausschüssen – letztlich nie in Gänze bestritten. Über dieses grundlegende Einvernehmen hinsichtlich der Bedeutung langfristiger, strategischer Festlegungen bzw. Planungen sollten auch nicht die durchaus recht unterschiedliche Begriffe (z.B. Masterplan, Schwerpunktsetzung, Konzept, langfristige Ausrichtung usw.) hinwegtäuschen, die in den jeweiligen Erörterungen Verwendung fanden. Zugleich ist aber auch zu konstatieren, dass es zur Etablierung umfassender Festlegungen (Vision, Mission, Leitbild) bisher nicht gekommen ist.

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass es im Zusammenwirken von Rat und Verwaltung der Stadt Lüdenscheid in der Vergangenheit immer wieder – aber jeweils anlassbezogen – zu Auseinandersetzungen kam, wer für solche strategischen Festlegungen zuständig ist, ohne dass entsprechende Auseinandersetzungen zu einer abschließenden expliziten Klärung geführt werden konnten. Mögen solche fallweisen Erörterungen in Einzelfragen durchaus akzeptabel und ausreichend gewesen sein, bedarf die Entwicklung eines strategischen Personalentwicklungskonzeptes bzw. die strategische Ausrichtung der gesamten Personalarbeit einer ausdrücklichen und dauerhaften Klärung und Fixierung von Zuständigkeiten. Fehlt es an einer solchen Fixierung, können die weiteren Arbeitsschritte nicht sinnvoll geplant und koordiniert werden.

Da die beiden vorgestellten Modelle der „ordentlichen Organisation“ bzw. des Neuen Steuerungsmodells keine abschließende Lösung bei der Klärung der Zuständigkeitsfrage bieten, werden die nachfolgenden Ausführungen ausschließlich und unmittelbar auf die Regelungen der Gemeindeordnung NRW (GO NRW) gestützt.

Die Gemeindeordnung sieht zunächst die Allzuständigkeit des **Rates** vor (§ 41 I 1 GO NRW), die nur von gesetzlichen Regelungen durchbrochen werden kann. Allerdings können einzelne Angelegenheiten zur Erledigung ausdrücklich auf den Bürgermeister übertragen werden (§ 41 II 2 GO NRW). Die sogenannten „Geschäfte der laufenden Verwaltung“ gelten als auf den Bürgermeister übertragen, solange der Rat keine andere ausdrückliche Entscheidung trifft (§ 41 III GO NRW).

Für eine Vielzahl von Entscheidungskompetenzen des Rates ist nach § 41 I 2 GO NRW jedoch generell eine Übertragung auf den Bürgermeister ausgeschlossen. Hierzu gehören unter anderem Entscheidungen über

- die allgemeinen Grundsätze, nach denen die Verwaltung geführt werden soll (vgl. § 41 I 2 lit. a GO NRW), sowie
- die Festlegung strategischer Ziele unter Berücksichtigung der Ressourcen (vgl. § 41 I 2 lit. u GO NRW).

Den – wie oben beschrieben – dem **Bürgermeister** kraft gesetzlicher Fiktion übertragenen „Geschäften der laufenden Verwaltung“ kann kaum strategische Relevanz zugemessen werden. Seine daneben bestehende Verpflichtung zur Ausführung der Beschlüsse und Entscheidungen des Rates, die er unter dessen Kontrolle und in Verantwortung diesem gegenüber zu erfüllen hat (vgl. § 62 II 2 GO NRW), eröffnet ebenfalls keine eigenständige Zuständigkeit für strategische Festlegungen.

Folglich ist der Bürgermeister verantwortlich für die Leitung und Beaufsichtigung des Geschäftsgangs der gesamten Verwaltung; er leitet und verteilt die Geschäfte und kann bestimmte Aufgaben bzw. die Bearbeitung einzelner Angelegenheiten selbst übernehmen (vgl. § 62 I GO NRW). Lässt diese Bestimmung auf den ersten Blick keine unmittelbare Zuständigkeit für strategische Festlegungen erkennen, zeigt sich bei Einbeziehung der Regelungen zum Verwaltungsvorstand (§ 70 GO NRW) jedoch ein anderes Bild: Der Verwaltungsvorstand, der sich aus dem Bürgermeister und den hauptamtlichen Beigeordneten zusammensetzt, wirkt nämlich mit bei

- den Grundsätzen der Organisation und der Verwaltungsführung (§ 70 II lit. a GO NRW),
- der Planung von Verwaltungsaufgaben mit besonderer Bedeutung (§ 70 II lit. b GO NRW),
- den Grundsätzen der Personalführung und Personalverwaltung (§ 70 II lit. d GO NRW), sowie
- der Konzeption der Kosten- und Leistungsrechnung (§ 70 II lit. e GO NRW).

Bei Durchsicht der vorgenannten Zuständigkeiten wird deutlich, dass dem Bürgermeister als Leiter der Verwaltung zumindest für die verwaltungsinternen Angelegenheiten – unter Mitwirkung des Verwaltungsvorstands – die Kompetenz zu strategischen Festlegungen zusteht.

Schließlich ist zu beachten, dass dem Bürgermeister die Aufgabe obliegt, die Beschlüsse des Rates vorzubereiten (vgl. § 62 II 1 GO NRW). Angesichts der oben dargestellten Zuständigkeiten des Rates kommen damit auf den Bürgermeister also entsprechende Vorbereitungs- und Mitwirkungspflichten im Zusammenhang mit strategischen Entscheidungen und Festlegungen zu. Da diese Pflichten neben die eigenen originären Aufgaben als Behördenleiter treten, ist der Bürgermeister in strategischen Angelegenheiten in doppelter Verantwortung.

Fasst man die vorstehenden Ausführungen zusammen, liegt die zentrale Entscheidungskompetenz für strategische Festlegungen beim Rat; dem Bürgermeister kommt jedoch eine bedeutsame „Scharnierfunktion“ in Bezug auf die Gesamtverwaltung zu. Nach alledem ist hier als Zwischenfazit festzuhalten, dass es zur Erstellung eines umfassenden und strategischen Personalentwicklungskonzeptes zwingend einer angemessenen Mitwirkung von Rat *und* Bürgermeister bedarf.

3. Inhalt und Ziele des Personalmanagements

Die bisherigen Erörterungen zwischen Politik und Verwaltung zum Themenkomplex Personalentwicklung zeigten immer wieder, dass die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was genau unter Personalentwicklung verstanden werden soll. Zudem zeigte sich bei einigen Beiträgen eine eher isolierte Befassung mit der Personalentwicklung, ohne die konzeptionell angezeigte Einbettung in ein umfassendes Personalmanagement zu berücksichtigen.

Ziel dieses Abschnitts ist, ein gemeinsames Verständnis von Personalmanagement und Personalentwicklung zu begründen, um eine produktive Zusammenarbeit aller Beteiligten zu ermöglichen und möglichen Missverständnissen entgegen zu treten.

3.1 Personalverwaltung und Personalmanagement

Das Personalwesen war ursprünglich darauf ausgerichtet, den Faktor Arbeit so gut wie möglich an die rechtlichen, technischen, organisatorischen und marktbezogenen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation anzupassen. Dem entsprechend kam der traditionellen, hierarchisch nachgeordneten Personalabteilung lediglich eine Hilfsfunktion zu, die sich im Wesentlichen in der administrativen und operativen Aufgabenerfüllung in den Bereichen

- formale Abwicklung von Personaleinstellung und -entlassung,
- Lohn- und Gehaltsabrechnung und
- Aktenführung

zeigte.

Eine solche mehr oder weniger auf die schlichte Verwaltung vorhandenen Personals ausgerichtete Personalarbeit ist jedoch nicht geeignet, auf die massiven Veränderungen in der Arbeitswelt, die durch wirtschaftliche, organisatorische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen (z.B. Humanisierung der Arbeit, Globalisierung, zunehmende Dienstleistungsorientierung, demographischer Wandel, Digitalisierung), ausgelöst wurden, angemessen zu reagieren.

Das moderne Personalmanagement geht über die beschriebene, rein operative Aufgabenerfüllung konzeptionell weit hinaus. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Beschäftigten nicht mehr unpersönlich als beliebig austauschbare „Normalarbeitskräfte“ gesehen werden, sondern als Organisationsmitglieder mit jeweils individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten, die durch ihre produktive Mitarbeit dazu beitragen, die gesteckten strategischen Organisationsziele zu erreichen. Hieraus folgen für das Personalmanagement zwei zentrale Zielsetzungen:

- **Erstes Ziel ist die Bereitstellung von Personal zur Erfüllung aller Aufgaben, die die Organisation wahrnimmt und in Zukunft wahrnehmen möchte.**

Konkreter ausgedrückt bedeutet dies, dass Personal jeweils

- **in der richtigen Anzahl und**
- **mit den zur Aufgabenerfüllung benötigten Qualifikationen**
- **zum richtigen Zeitpunkt**
- **am Ort der Leistungserbringung**

zur Verfügung stehen muss.

Die Festlegung des richtigen Zeitpunkts, des richtigen Ortes und der richtigen Anzahl und Qualifikation des Personals folgt aus der organisationalen Strategie und den daraus abgeleiteten Zielen der Organisation, die es zu erreichen gilt.

- **Zweites Ziel ist die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die die Zufriedenheit und somit die Produktivität der Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Arbeitsergebnisse fördern.**

Neben der Besetzung von Stellen mit dem passenden Personal gilt es also, möglichst optimale Arbeitsbedingungen hinsichtlich der Kriterien der Effektivität, Effizienz und Humanität zu schaffen, um so bestmögliche Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis und die Arbeitsperson zu erzielen. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Aspekte nicht jeweils einseitig der Organisationsseite oder der Beschäftigtenseite zugerechnet werden können. So zielt der Aspekt „Humanität“ beispielsweise nicht nur darauf ab, den Beschäftigten sichere und gesundheitlich möglichst wenig beeinträchtigende Arbeitsplätze zu gewährleisten, sondern dient etwa durch die Vermeidung von krankheits- oder unfallbedingten Ausfallkosten auch der Erreichung wirtschaftlicher Ziele der Organisation.

Infolge der wachsenden Bedeutung der Beschäftigten für die Erreichung strategischer Organisationsziele wird das Personalmanagement zum festen Bestandteil strategischer Führungsaufgaben. Da es hierbei mit der Formulierung wohlmeinender Absichtserklärungen, wie man sie allzu oft in konkret-operativ nicht umgesetzten „Leitbildern“ wiederfindet, nicht getan ist, müssen die Anforderungen des modernen Personalmanagements von den Führungskräften aller Ebenen beachtet und aktiv umgesetzt werden.

Die Hinwendung zu einem solchermaßen strategisch ausgerichteten Personalmanagement wirkt sich auf Bereiche aus, von denen einige beispielhaft skizziert werden sollen:

- Bestand die zentrale *Ausrichtung* bei der Personalverwaltung in der Sicherstellung der Arbeitsproduktivität unter Beachtung gesetzlicher und sonstiger Normen, stellt das Personalmanagement auf einen wirtschaftlich zweckmäßigen Personaleinsatz ab, bei dem die Zufriedenheit der Beschäftigten angemessen zu berücksichtigen ist.
- Der in der reinen Personalverwaltung angelegte starke Bezug auf die Sicherstellung von Arbeitsproduktivität und Rechtmäßigkeit basiert auf einem eher statischen Verständnis von der *Umwelt* der Organisation; dem stellt das Personalmanagement einen dynamischen Ansatz gegenüber, um den rasch wandelnden Rahmenbedingungen mit eigenen Anpassungsleistungen gerecht zu werden.
- Das *konzeptionelle Leitbild* der Personalverwaltung ist ein bürokratisches Modell, das die verwaltungsmäßige Abwicklung aller anfallenden Personalangelegenheiten im Rahmen weitgehend normierter und standardisierter Prozesse in den Vordergrund stellt. Demgegenüber wird im Personalmanagement ein wettbewerbsorientierter Ansatz verfolgt, bei dem Flexibilität und Lösungsorientierung im Vordergrund stehen.
- Die unterschiedlichen konzeptionellen Leitbilder wirken sich auch auf die bevorzugten *Instrumente* der Personalarbeit aus. Während bei der Personalverwaltung Dienstanweisungen und Verwaltungsvorschriften, formale Qualifikationen und das Denken in Hierarchien im Vordergrund stehen, geht es im Personalmanagement um (vor allem leistungsorientierte) Anreizsysteme, Partizipation und – zusätzliche Ressourcen erschließende – Gruppenarbeit. Zudem tritt an die Stelle einer eher formalistischen Überprüfung der Einhaltung von arbeitsbezogenen Normen ein systematisches Personalcontrolling, das im Wesentlichen auf die Erreichung der Organisationsziele ausgerichtet ist.

- Schließlich verschiebt sich der Fokus der bei der Personalarbeit schwerpunktmäßig zu beachtenden *wissenschaftlichen Grundlagen*. Waren bei der Personalverwaltung das Recht hinsichtlich der zu beachtenden Normen und vor allem die Verwaltungswissenschaften hinsichtlich der Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und – plätze bestimmend, basiert das Personalmanagement vor allem auf Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre und der Verhaltenswissenschaften.

Gerade der letztgenannte Aspekt ist bei der organisationalen Weiterentwicklung in der Öffentlichen Verwaltung von erheblicher Bedeutung: Da – wie dargestellt – ein modernes Personalmanagement von sämtlichen Führungskräften mitgetragen und aktiv mitgestaltet werden muss, sind regelmäßig von bereits vorhandenen Führungskräften, die (noch) nicht über die entsprechenden (Fach)Kenntnisse verfügen, erhebliche Anpassungsleistungen zu erbringen.

3.2 Komponenten des Personalmanagements

Wie vorstehend ausgeführt, ist das moderne Personalmanagement untrennbar mit den Organisationszielen zu verbinden. Dementsprechend ist das Personalmanagement dermaßen auszurichten, dass es möglichst optimal zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt.

Das bisher ganzheitlich aufgefasste Personalmanagement setzt sich aus zahlreichen Komponenten zusammen, die unterschiedlich kategorisiert werden können. Einer Darstellung von Scholz² folgend, können beispielhaft folgende Komponenten unterschieden werden:

- **Personalbedarfsbestimmung** = Soll-Ermittlung, welche quantitativen und qualitativen Personalbedarfe für welchen Zeitraum in welchen Bereichen bestehen
- **Personalbestandsanalyse** = Ist-Ermittlung aktuell vorhandener oder absehbar bereitstehender Personalressourcen
- **Personalbeschaffung** = Konzeption und operative Umsetzung von Maßnahmen zur Gewinnung erforderlichen Personals unter Berücksichtigung interner und externer Quellen
- **Personalfreisetzung** = Abbau nicht mehr benötigter Personalressourcen z.B. infolge Aufgabenentfall oder Prozessoptimierung
- **Personalqualifizierung** = zielgerichtete Weiterentwicklung der Eignung und Befähigung vorhandenen oder neu beginnenden Personals auf der Grundlage aktueller Bedarfe oder zukünftiger Perspektiven
- **Personalveränderung** = Vermittlung zwischen Personalbeschaffung, Personalfreisetzung und Weiterqualifikation bei veränderten Bedarfslagen
- **Personaleinsatz** = konkrete Verwendung vorhandenen Personals
- **Personalkostenmanagement** = aufgaben- und zielkritische Befassung mit den Kosten des aktuellen und zukünftigen Personalbestands sowie mit den Auswirkungen aktueller bzw. geplanter Veränderungsmaßnahmen
- **Personalführung** = Gestaltung des Verhältnisses zwischen Führungskräften und Beschäftigten zur möglichst guten Integration von Organisations- und Individualzielen

² Scholz C. (2014). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München

3.3 Personalentwicklung als besondere Aufgabe des Personalmanagements

In der vorangegangenen Aufzählung der Komponenten des Personalmanagements wurde die Personalentwicklung bewusst nicht aufgeführt. Dies hat zwei Gründe: Zum einen sind in der Fachliteratur höchst unterschiedliche Auffassungen bzw. Definitionen darüber verfügbar, was unter Personalentwicklung konkret verstanden werden soll. Zum anderen kommt der Personalentwicklung gegenüber den intuitiv bereits verständlichen übrigen Komponenten eine Querschnittsfunktion zu, da es – je nach Begriffsverständnis und wie noch zu zeigen ist – zwischen den einzelnen Komponenten vermittelt bzw. sämtliche Komponenten integrativ zusammenführt.

Mit Becker³ können drei unterschiedlich weit gefasste Definitionen von Personalentwicklung unterschieden werden:

- Bei der Personalentwicklung im engen Sinne bezieht man sich ausschließlich auf den traditionellen Kern der *Aus- und Weiterbildung*. Hierbei geht es darum, Organisationsmitglieder mit den nötigen Fähigkeiten auszustatten, die sie zur Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen. Hierzu bedarf es zunächst der numerischen Gegenüberstellung von Personalbedarfsbestimmung und Personalbestandsanalyse; die Personalqualifizierung dient sodann dazu, auftretende Fehlbestände durch Rückgriff auf vorhandenes Personal (entweder in Ausbildung oder bereits in Beschäftigung) zu schließen.
- Erweitert man dieses Verständnis eher traditioneller Personalentwicklung um den Aspekt der *Förderung*, wird das Aufgabenspektrum der Personalentwicklung dahingehend vergrößert, dass die Passung der Anforderungen von Stelle und Organisation einerseits und Kenntnissen und Fähigkeiten der jeweiligen Beschäftigten andererseits verbessert werden soll. Im Bereich der Förderung bedarf es nicht eines zwingenden Fehlbestands bei der Abgleichung von Personalbedarf und Personalbestand; hier kommen auch reine Optimierungsmaßnahmen in Betracht.
- Personalentwicklung im weitesten Sinne bezieht zusätzlich die *Gestaltung der Organisation* mit ein, um so Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Mitarbeiter/innen optimal in ihrem Lernen und Arbeiten fördern können. Neben den bereits benannten Komponenten kommt hier insbesondere der Personalführung eine erhebliche Bedeutung zu. Daneben scheinen aber auch bisher noch nicht thematisierte Aspekte auf: durch eine moderne und beschäftigtengerechte Auslegung der Arbeitsbedingungen können sowohl das Arbeitgeberimage – als Anziehungspunkt für neue Beschäftigte – als auch organisationale Identifikation und Commitment der Beschäftigten – und damit die Bindung vorhandenen Personals – gestärkt werden.

Bei einem Abgleich der unterschiedlichen Definitionen von Personalentwicklung mit der Konzeptionierung eines modernen Personalmanagements wird offenkundig, dass die größtmögliche Überdeckung beim Rückgriff auf den letzten Definitionsansatz (Personalentwicklung im weitesten Sinne) erreicht wird. Dementsprechend sollte dieser Ansatz für die weitere Personalarbeit bei der Stadt Lüdenscheid als maßgeblich festgelegt werden.

³ Becker M. (2014) Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

4. Aktueller Stand des Personalmanagements der Stadt Lüdenschaid

Nach diesen insgesamt eher konzeptionell-theoretischen Erörterungen soll zum Ende dieses Berichts noch eine Bestandsaufnahme des derzeitigen Personalmanagements vorgenommen werden, um eine orientierende Standortbestimmung zu ermöglichen.

Zur reinen Personalverwaltung ist festzustellen, dass diese zwar der in der Praxis (zeit)aufwändigste Bereich der Personalarbeit ist, ihm aber gleichzeitig die geringste strategische Bedeutung zukommt. Allerdings werden in der Personalverwaltung – parallel zur Bereitstellung zwingend erforderlicher personalwirtschaftlicher Leistungen (z.B. Einstellung von Beschäftigten, Zahlung von Löhnen, Gehältern und Besoldungen) – umfangreiche und bedeutsame Informationen zum Personal erfasst, die in der Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung genutzt werden. Aufgrund der geringen strategischen Bedeutung der reinen Personalverwaltung soll auf diesen Bereich nachfolgend nicht weiter eingegangen werden.

Um bei der Darstellung des aktuellen Sachstands in den übrigen Bereichen des Personalmanagements eine möglichst systematische und umfassende Vorgehensweise sicherzustellen, erfolgt die entsprechende Analyse auf der Grundlage eines vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales angebotenen „Fachkräftechecks“, der auch in der Privatwirtschaft verwendet wird (Quelle: <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a422-fachkraeftecheck-fuer-unternehmen.html>). Zugleich wird durch Rückgriff auf dieses Instrument eine allzu sehr durch eigene Vorstellungen und Fixierungen geprägte Darstellung vermieden.

Zu der jeweiligen (Selbst)Einschätzung der Verwaltung werden einige Erläuterungen geboten. Eine Tiefenanalyse zu jedem einzelnen Prüfpunkt unterbleibt angesichts der Absicht, lediglich eine erste Orientierung ermöglichen zu wollen.

4.1 Wie gut kennt die Stadt Lüdenschaid ihren Personalbedarf?

Wir kennen die Altersstruktur unserer Belegschaft



Unter der Altersstruktur versteht man die Altersverteilung der Belegschaft bzw. einzelner Belegschaftsgruppen einer Organisation. Idealerweise sollte die Altersstruktur ein möglichst ausgewogenes Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten in den einzelnen Bereichen und Berufsgruppen aufweisen. Die Kenntnis der Altersstruktur ist eine wichtige Voraussetzung für eine qualifizierte Analyse und Prognose des Personalbestands sowie des entsprechenden Personalbedarfs.

Der Verwaltung sind die Altersstruktur der Belegschaft und die damit einhergehenden Herausforderungen bei der Deckung des Personalbedarfs in den nächsten zehn Jahren bekannt. Es wurden bereits konkrete Maßnahmen unternommen, z.B. die Erhöhung der Ausbildungskapazitäten, um dem Personalschwund, hauptsächlich ausgelöst durch vermehrte Renteneintritte, entgegenzuwirken. Allerdings überschreiten die entstehenden Bedarfe die eigenen Ausbildungskapazitäten. Dementsprechend besteht Handlungsbedarf. Eine Fortschreibung der bisherigen, rein quantitativen Personalbedarfsplanung ist nicht mehr ausreichend; vielmehr muss die Erhebung von Personaldaten auf Qualifikation, Beruf und Kompetenzen und Leistungen ausgeweitet werden, um konkretere Einschätzungen zum zukünftigen Personalbedarf vornehmen zu können.

Wir wissen, welche Kompetenzen wir zukünftig brauchen



Unter Kompetenz wird in der breiteren Bildungsdiskussion allgemein die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verstanden. Kompetent sind die Personen, die auf der Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell gefordertes Handeln neu generieren können. Insbesondere die Bewältigung von Anforderungen und Situationen, die im besonderen Maße ein nicht standardmäßiges Handeln und Problemlösen erfordern, wird zunehmend an Bedeutung gewinnen und ist entsprechend in einem Kompetenzkonzept zu berücksichtigen.

Zurzeit liegt noch keine umfassende formalisierte Beschreibung vor, welche Kompetenzen die Stadt Lüdenscheid zur Erledigung ihrer Aufgaben gegenwärtig und zukünftig verfügbar haben muss; die bisherigen Beschreibungen sind vor allem auf formale Bildungsabschlüsse reduziert.

Ein Ansatz zur Identifikation der erforderlichen Kompetenzen besteht in der Bildung von sogenannten Jobfamilien. Jobfamilien fassen die Kerntätigkeiten und Qualifikationsanforderungen gleicher bzw. hinreichend ähnlicher Stellen zusammen. Die Personalplanung kann hierdurch insoweit vereinfacht werden, als die entsprechenden Informationen nicht für jede einzelne Stelle nachgewiesen und gepflegt werden müssen, sondern nur noch einmal für ganze Beschäftigtengruppen aufgrund einer zusammengefassten Darstellung ähnlicher Tätigkeiten.

Unterstützende Literatur zur Bildung von Jobfamilien im Bereich der Kommunalverwaltung wird derzeit gesichtet.

In diesem Zusammenhang wird allerdings das Problem der fehlenden strategischen und inhaltlichen Ausrichtung der Stadt Lüdenscheid deutlich: Nur, wenn bekannt ist, welche Aufgaben in welcher Form die Stadt Lüdenscheid in Zukunft wahrnehmen will und muss, kann eine kompetenzorientierte Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung aufgestellt werden, die mit dem nötigen zeitlichen Vorlauf Personal findet, bindet und entwickelt.

Wir wissen, was uns als Arbeitgeber attraktiv macht



Als Arbeitgeberattraktivität bezeichnet man die Qualität einer Organisation insbesondere im Bereich des Personalmanagements und das dadurch entstehende Image auf dem Arbeitsmarkt. In die Attraktivitätsmessung fließen zunächst (Hygiene-)Faktoren wie Bewerbungsverfahren, Gehalt, betriebliche Sozialleistungen und Arbeitszeiten ein. Dazu kommen die Motivatoren wie Karrierechancen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, eine ausgewogene Work-Life-Balance, das Diversity Management und die damit verbundene individuelle Behandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Organisationskultur und den Werten, für die die Organisation steht, kommt eine stetig wachsende Bedeutung zu.

In Erörterungen des Fachdienstes Personal mit verschiedenen Führungskräften und den verschiedenen Interessenvertretungen der Stadt Lüdenscheid zum Thema Arbeitgeberattraktivität wurde deutlich, dass ähnliche Vorstellungen über die Eigenschaften herrschen, die die Stadt Lüdenscheid zu einer guten Arbeitgeberin machen. Gleichzeitig besteht allerdings der Eindruck, dass in der verwaltungsinternen Wahrnehmung zurzeit eher diejenigen Eigenschaften und Bedingungen im Vordergrund stehen, die die Stadt Lüdenscheid als unattraktive Arbeitgeberin erscheinen lassen. In nächster Zeit sollte vor allem versucht werden, wieder mehr Aufmerksamkeit auf die positiven Entwicklungen und Eigenschaften der Stadtverwaltung zu lenken. Eine Kommunikation nach innen und außen, die sich nicht nur auf die Defizite bei der Stadtverwaltung beschränkt, würde sowohl das Betriebsklima als auch das Arbeitgeberimage positiv beeinflussen.

Wir können die demografische Entwicklung unserer Region einschätzen



Die demografische Entwicklung einer Region zeigt die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur in einer geografischen Einheit. Es werden dabei Merkmale wie Alter, Geschlecht, Nationalität sowie Bevölkerungsbewegungen innerhalb des gewählten Raumes untersucht. Die Herausforderung für Organisationen und speziell für das Personalmanagement besteht darin, sich auf den Wandel im umgebenden Bevölkerungsaufbau einzustellen und zugleich die globalen, strukturellen und wirtschaftlichen Trends zu berücksichtigen und für sich zu nutzen.

Obwohl der Stadt Lüdenscheid umfangreiche Daten zur demographischen Entwicklung in der Region vorliegen, wurden diese im Bereich des Personalmanagements, insbesondere des Personalmarketings, bisher nicht umfassend berücksichtigt. Zwar werden Stellenanzeigen sowohl regional als auch überregional veröffentlicht und neue Kanäle der Fachkräftefindung getestet - ob und inwieweit jeweils eine zielgerichtete regionale oder überregionale Ansprache

von Bewerberinnen und Bewerbern zweckmäßig ist, wurde bisher noch nicht systematisch geprüft.

Wir wissen, was unsere Wettbewerber tun, um Fachkräfte zu gewinnen



Die Wettbewerbsanalyse dient zur Einschätzung und dem direkten Vergleich der Methoden, Verhaltensweisen und Produkte von Wettbewerbern, die auf dem gleichen Markt wie die eigene Organisation operieren.

Die Stadt Lüdenscheid verfügt über einen insgesamt guten Überblick über das Personalmarketing anderer Städte in NRW; als Informationsquellen dienen unter anderem die interkommunale Zusammenarbeit im und mit dem Märkischen Kreis, Publikationen aus dem Bereich der Öffentlichen Verwaltung (u.a. Städtetag NRW, Deutsches Institut für Urbanistik, Fachzeitschriften) sowie verschiedene Netzwerke und gezielte Recherchen zu konkreten Einzelfragen.

Aufgrund dieses Austauschs kann beispielsweise festgestellt werden, dass die Ansprache der Nachwuchskräfte über die neue Karriereseite *luedenscheidich.de* keinen Vergleich scheuen muss. Auch aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, unter anderem im Bereich der Ausbildung oder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, werden rasch erkannt und in eigene Planungen integriert.

Wir wissen, wie attraktiv unser Standort für Fachkräfte ist



Die Attraktivität des Standorts einer Organisation ist Teil der zuvor bereits angesprochenen Arbeitgeberattraktivität. Viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen legen hohen Wert auf eine gute Infrastruktur wie z.B. Verkehrsanbindung, Wohnungsmarkt, Einkaufsmöglichkeiten, kulturelles Leben.

Der Stadtverwaltung stehen selbstverständlich ausreichende Daten zur Stadt Lüdenscheid als Wohn- und Arbeitsort zur Verfügung. In Personalmarketingaktivitäten sind diese aber noch nicht erkennbar eingeflossen.

4.2 Wie gewinnt die Stadt Lüdenscheid Personal?

Wir sagen, was uns als Arbeitgeber attraktiv macht



Das Personalmarketing der Stadt Lüdenscheid ist im Vergleich zu zahlreichen anderen vergleichbaren Städten positiv zu bewerten. Insbesondere die Ansprache von Nachwuchskräften entspricht dem aktuellen Trend. Der Auftritt durch die neue Karriereseite wird ständig aktualisiert, um potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern einen einladenden Eindruck von der Stadt Lüdenscheid als Arbeitgeberin zu vermitteln.

Eine weitere Verbesserung könnte mit der Aufstellung einer „Employer-Branding“-Strategie angestrebt werden. Basis einer solchen Strategie ist das Leitbild bzw. die Mission einer Organisation. Die Werte und Zielsetzungen, nach denen eine Organisation arbeitet und arbeiten will, können als Kernbotschaften nach innen und außen getragen werden, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeberin weiter herauszustellen. Hierzu bedarf es allerdings erheblicher Vorarbeiten (Leitbildentwicklung, Definition der „Mission“).

Wir ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nimmt einen hohen Stellenwert für die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein.

Die Stadt Lüdenscheid ist in diesem Feld exzellent aufgestellt. Sie bietet unter anderem:

- Arbeitsplatzsicherheit für Beschäftigte, die sich in der Betreuung eigener Kinder oder der Pflege von Menschen engagieren, auch bei vorübergehenden Tätigkeitsunterbrechungen oder Arbeitszeitreduzierungen;
- so weit, wie es der Dienstbetrieb zulässt: sehr flexible Arbeitszeiten ohne Kernarbeitszeit mit weitgehender Zeitsouveränität der Beschäftigten;
- hochindividualisierte Arbeitszeitmodelle bei Teilzeitarbeit;
- die Möglichkeit zur Telearbeit;
- die Einbeziehung von in Elternzeit befindlichen Personen in Ausschreibungsverfahren und Weiterbildungsmaßnahmen (nach Abstimmung);
- eine Teilzeitausbildung für Alleinerziehende.

Wir bilden aus und sichern unsere Fachkräfte von morgen



Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen. (§ 1 Berufsbildungsgesetz – BBiG).

Der steigende Wettbewerb um Fachkräfte macht eigene Ausbildungsaktivitäten zum zentralen Thema. Die Ausbildungsplanung der Stadt Lüdenscheid wird daher jedes Jahr unter Berücksichtigung des kalkulierten Personalbedarfs aktualisiert, die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze angepasst.

Das Ausbildungsangebot zeigt eine bemerkenswerte Breite und umfasst unter anderem

- das duale Studium zum Erwerb eines Bachelor of Laws,
- die Ausbildung zu Verwaltungs(fach)angestellten,
- die Ausbildung zu Immobilienkaufleuten,
- die Ausbildung als Brandmeisteranwärter/innen,
- die Ausbildung zu Fachinformatiker/innen,
- die Ausbildung zu Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste
- die Ausbildung zu Fachkräften für Veranstaltungstechnik
- die praxisintegrierte Ausbildung von Erziehern und Erzieherinnen.

Ausbildungen in weiteren Bereichen werden derzeit noch erörtert.

Den Auszubildenden können attraktive Arbeitsbedingungen geboten werden, die – im Vergleich mit anderen Organisationen – auch bemerkenswerte Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch das Angebot der Teilzeitausbildung und flexible Arbeitszeiten beinhalten.

Mit der inzwischen überarbeiteten Karriereseite der Stadt Lüdenscheid werden – über von jungen Menschen aktuell favorisierte Kommunikationskanäle – gezielt potentielle Ausbildungskräfte angesprochen.

Wir kooperieren mit Schulen und Hochschulen



Um junge Menschen frühzeitig für die eigene Organisation zu interessieren, bietet es sich an, bereits in Schulen und Hochschulen um passenden Nachwuchs zu werben.

Im Bereich der Schulen tut die Stadt Lüdenscheid dies, indem sie am „Berufsfelderkundungstag“ teilnimmt, um jungen Schülern und Schülerinnen erste Einblicke in die Berufe der Stadt Lüdenscheid zu ermöglichen. Zusätzlich engagiert sich die Stadt Lüdenscheid bei der

Ausbildungsmesse ZAK, die Informationen zu Ausbildungsberufen vermittelt. Im Hochschulbereich findet zwar keine explizite Anwerbung von Studierenden verwaltungsfremder Fachrichtungen statt, vereinzelt wird Studierenden allerdings ermöglicht, ihre Abschlussarbeit bei der Stadt Lüdenscheid zu schreiben.

Mit der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW am Standort Hagen findet ein reger Austausch statt, um gemeinsam Studiengänge und Studienbedingungen den aktuellen Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen. Kooperationen mit weiteren Hochschulen bestehen noch nicht, eine Zusammenarbeit mit der FH Südwestfalen ist aber in Planung.

Wir geben allen jungen Menschen eine Chance



Der sich verändernde Arbeitsmarkt und daraus resultierende Fachkräftemangel macht es für Organisationen zur Notwendigkeit, ihre Personalsuche zu intensivieren oder auf potentielle Bewerberinnen und Bewerber auszuweiten, die nicht aus den klassischen Zielgruppen kommen. Auf der Suche nach Nachwuchskräften stehen hier insbesondere junge Menschen ohne Berufsabschluss, Studien-Abbrecher/Abbrecherinnen, teilweise auch junge Menschen mit Migrationshintergrund oder junge Menschen mit einer Behinderung im Vordergrund, wenn es um die Entdeckung bislang unentdeckter Potenziale geht. Die Stadt Lüdenscheid spricht bereits gezielt junge Menschen der vorgenannten Gruppen an, um diese zu motivieren, sich zu bewerben.

Um jungen Menschen ohne Ausbildung oder vor der Ausbildung Berufserfahrungen zu ermöglichen, werden Praktikumsplätze angeboten. Angefangen vom Tagespraktikum für die Berufsfelderkundung für junge Schülerinnen und Schüler der achten Klassen über dreiwöchige Schülerpraktika bis hin zu mehrmonatigen Praktika zur Berufsinformation oder im Rahmen eines Studiums stehen zahlreiche Alternativen zur Verfügung. Das große Potential des Angebots von Praktika zum Zweck des Personalmarketings und insbesondere der Personalgewinnung scheint allerdings noch nicht voll ausgeschöpft.

Wir wissen, wie wichtig Erfahrungswissen für unseren Betrieb ist, und nutzen die Potenziale älterer Fachkräfte



Wissensmanagement ist die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis einer Organisation. Unter der Wissensbasis werden alle Daten, Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die eine Organisation und die ihr zugehörigen Personen zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben haben oder haben sollten.

Verwaltungsinterne Nachfragen bei Beschäftigten der Stadt Lüdenscheid haben ergeben, dass das Problem des drohenden Wissensverlustes durch das altersbedingte Ausscheiden vieler Beschäftigten in den nächsten zehn Jahren bekannt und als großes Problem anzusehen ist. Maßnahmen, um diesem drohenden Wissensverlust entgegenzutreten, sind in weiten Bereichen allerdings nur ansatzweise festzustellen.

Positiv ist die zunehmende Tendenz zur Einrichtung überlappender Stellenbesetzungen zu bewerten, die eine persönliche Einarbeitung und einen individuellen Wissenstransfer ermöglichen soll. Dies ist als positiver Schritt in die richtige Richtung einzustufen, muss aber möglichst zeitnah um einen systematischen und formalisierten Wissenstransfer ergänzt werden.

Wir rekrutieren Fachkräfte im Ausland

Dieser Punkt wird ausgenommen, da dessen Relevanz für den Erfolg des Personalmanagements der Stadt Lüdenscheid zurzeit nicht beurteilt werden kann.

4.3 Wie bindet die Stadt Lüdenscheid Personal?

Wir ermöglichen nach Familienpausen oder Pflegezeiten den Wiedereinstieg



Wie schon zuvor beschrieben, bietet die Stadt Lüdenscheid verschiedene Möglichkeiten, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Selbstverständlich werden auch Pausen in Form von Eltern- oder Pflegezeit ermöglicht.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dies in Anspruch nehmen, werden entsprechend von ihren Fachdienstleitungen sowie dem Fachdienst Personal beraten, um berufliche und finanzielle Fragen und Belange zu klären.

Die Rückkehr von Beschäftigten nach Familienpausen oder Pflegezeiten soll weiter verbessert werden; eine wichtige Rolle kommt in diesem Zusammenhang den Unterstützungsleistungen durch die jeweiligen Fachdienstleitungen zu. Die Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Lüdenscheid hat hierzu angeregt, die Führungskräfte vermehrt durch Leitlinien, Konzepte und Leitfäden zu unterstützen.

Wir investieren auch in langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Die Stadt Lüdenscheid hat bereits viele Angebote, die im Fachkräftecheck in Bezug auf die Bindung und Förderung langjährig Beschäftigter empfohlen werden. Es ist daher als positiv zu bewerten, dass jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin altersunabhängig

- die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung offensteht,
- verschiedene Angebote der Gesundheitsprävention zugänglich sind und
- altersgerechte Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit oder Altersteilzeit ermöglicht werden.

Verbesserungspotenziale bestehen hinsichtlich der Nutzung des Wissens und der Kompetenzen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre langjährige Berufserfahrung aufbauen konnten. Dies betrifft nicht nur den schon zuvor beschriebenen Wissenstransfer, sondern auch die Einbindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Projekte, in denen ihr Erfahrungsschatz nutzbar gemacht werden kann.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können flexibel arbeiten



Werden Vereinbarungen mit den Beschäftigten hinsichtlich der Lage und Dauer der Arbeitszeit getroffen, spricht man von flexibler Arbeitszeit. Dies beinhaltet alle Regelungen, die die individuelle Verteilung von Arbeitszeit auf Tage, Wochen, Monate oder andere Zeiträume ermöglicht. Auch die Möglichkeit der Änderung des Arbeitszeitvolumens, z.B. durch Stundenreduzierung oder Überstunden, ist Teil der Arbeitszeitflexibilität.

Den Vorteil der flexiblen Arbeitszeitverteilung können vollumfänglich zurzeit nur öffnungszeitenunabhängige Beschäftigte der Stadtverwaltung wahrnehmen, die Möglichkeit zur Reduzierung des regelmäßigen Arbeitszeitvolumens steht hingegen allen Beschäftigten offen.

Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeiten von Erziehern und Erzieherinnen, Beschäftigten der Feuerwehr und in anderen Berufsgruppen sind im Rahmen der Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts berufsgruppenspezifisch zu prüfen und zu bewerten.

Wir fördern ein Betriebsklima, das auf Wertschätzung und Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet ist



Ein gutes Betriebsklima zeichnet sich durch Vertrauen, Transparenz und Selbstverantwortung aus. Es ist entscheidend für die langfristige Mitarbeiterbindung und wirkt sich positiv auf Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten aus. Instrumente zur Schaffung eines guten Betriebsklimas sind in erster Linie Kommunikation und Führung.

Ein Leitbild, das die Werte und Prinzipien explizit aufzeigt, nach denen die Beschäftigten der Stadt Lüdenscheid handeln sollen und wollen, existiert zurzeit nicht. Wohl aber existiert ein Leitbild für Führungskräfte, das allerdings in der täglichen Praxis nur unzureichend umgesetzt wird.

Auch die Kommunikationswege, die Transparenz über Informationen über Entscheidungen und Entwicklungen schaffen sollen, entsprechen nicht dem neusten Stand der Technik. Kommunikation und Information sind die wichtigsten Werkzeuge für die Veränderungen, die durch die Stadtverwaltung angestrebt werden und bedürfen einer zeitnahen Aktualisierung.

Explizit gelebte und nach innen und außen kommunizierte Leitbilder sind in Kommunen noch nicht weit verbreitet. Einzelne Beispiele aus den Vergleichsstädten des Städtetags NRW machen deutlich, dass die Stadt Lüdenscheid sich jetzt auf den Weg machen muss, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Wir betreiben eine systematische Personalentwicklung



Um Beschäftigte zu befähigen, den Anforderungen einer Stelle und Organisation gerecht zu werden, zielt systematische Personalentwicklung darauf ab, die dafür benötigten Kompetenzen verwendungs- und entwicklungsbezogen aufzubauen und zu stärken. Dies beinhaltet nicht nur die Vermittlung von Wissen, sondern auch von Fähigkeiten und Einstellungen, die dann in ein gewünschtes Verhalten umgesetzt werden sollen.

Systematische Personalentwicklung ist immer an den Zielen und der Strategie einer Organisation orientiert. Nur so kann sie effektiv und wertschöpfungsorientiert erfolgen. Voraussetzung einer zentralen Personalentwicklungsplanung ist die formalisierte Erfassung der benötigten Kompetenzen und damit zusammenhängenden Aufgaben. Bei der Stadt Lüdenscheid gibt es Anforderungsprofile für neue Stellen, die ausgeschrieben werden. Einen zentralen Kompetenzkatalog, der benötigte Kompetenzen für verschiedene Berufsgruppen festlegt, existiert zurzeit noch nicht.

Wir haben Angebote, die unsere Belegschaft körperlich gesund halten



Eine Dienstvereinbarung „Gesundheitsprävention“, die sowohl die Optimierung der Arbeitsbedingungen als auch die Schaffung von Bewusstsein für eine selbstverantwortliche Gesunderhaltung zum Ziel hat, existiert seit 2009. Sportangebote gab es für die Beschäftigten der Stadt Lüdenscheid aber schon wesentlich länger, wie etwa das schon seit geraumer Zeit bestehende Personalschwimmen im Schwimmbad Nattenberg oder ein von Beschäftigten in Eigeninitiative gegründeter Fußballclub.

In den vergangenen Jahren wurden die Angebote zur Gesunderhaltung von Beschäftigten vor allem im Hinblick auf physische Belastungen am Arbeitsplatz ausgeweitet. Zur Erhaltung der physischen Gesundheit

- können Beschäftigte bedarfsgerecht auf zehn verschiedene VHS-Gesundheitskurse zugreifen,
- wird die Ausstattung der Arbeitsplätze, z.B. durch die Bereitstellung höhenverstellbarer Schreibtische, systematisch verbessert
- steht den Beschäftigten im Arbeitsmedizinischen Zentrum ein Ansprechpartner für gesundheitliche Beeinträchtigungen verschiedenster Art zur Verfügung.

Wir haben Angebote, die unsere Beschäftigten auch psychisch gesund halten



Neben den physischen Belastungen am Arbeitsplatz kommt inzwischen den psychischen Belastungen eine zunehmende Bedeutung zu.

Die Beschäftigten haben durch Frau Johangieseker als Soziale Ansprechpartnerin sowie die Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie der Märkischen Kliniken, die psychologische Erstgespräche anbietet, konkrete Möglichkeiten in akuten Notlagen schnell Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Der Prävention psychischer Belastungen wird zurzeit sowohl im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagement als auch in der Personalentwicklung erhebliche Bedeutung zugemessen. Ein wichtiges Ziel besteht darin, einerseits die Arbeitsbedingungen so zu optimieren, dass sie möglichst belastungsfrei sind, und andererseits persönliche Kompetenzen der Beschäftigten zu stärken, um besser mit unvermeidbaren psychischen Belastungen im Arbeitsalltag umzugehen zu können. In der Vergangenheit haben hierzu interaktive Vorträge zum Thema Stress und Stressmanagement stattgefunden; aktuell besteht im Rahmen der angebotenen Gesundheitskurse die Möglichkeit, durch Autogenes Training etwas für die eigene Ausgeglichenheit zu tun.

Das Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ soll zukünftig ganzheitlich bearbeitet werden; hierzu werden in Kürze erste konzeptionelle Ansatzpunkte vorgelegt.

4.4 Kritische Bewertung

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt wurde, werden die zentralen Bereiche eines modernen Personalmanagements in der aktuellen Personalarbeit bei der Stadtverwaltung Lüdenscheid bereits berücksichtigt. In Teilbereichen ist die derzeitige Situation als unzureichend zu bezeichnen; selbst in den Bereichen, bei denen die Bewertung „das machen wir gut“ gewählt wurde, bestehen Verbesserungsmöglichkeiten, die auch angegangen werden sollten.

Von zentraler Bedeutung für die Bewertung des derzeitigen Sachstands sind zwei Feststellungen:

1. Die bisherigen Aktivitäten und Maßnahmen sind nicht in ein aktuelles Gesamtkonzept eingebettet, sondern resultieren vielmals aus dem Bemühen, in ausgewählten Segmenten überzeugende Lösungen für anstehende Probleme zu finden. Auch wenn sich Fachbereichsleitung und Fachdienst Personal bei der Erarbeitung und Gestaltung der einzelnen Beiträge stets von – teilweise nur implizit formulierten – Grundsätzen haben bestimmen lassen, wird dies für Außenstehende nicht erkennbar. Hier gilt es, zukünftig vermehrt darauf zu achten, dass sich die jeweiligen Aktivitäten und Maßnahmen erkennbar zu einem harmonischen Ganzen zusammenfügen; die in den „Perspektiven eines ganzheitlichen Personalmanagements bei der Stadtverwaltung Lüdenscheid“ aus 2005 gewählte Darstellungsweise könnte hierfür beispielgebend sein.
2. Inhaltlich gravierender wirkt sich aus, dass es insgesamt an der Festlegung der von der Verwaltung in den nächsten Jahren zu verfolgenden strategischen Ziele fehlt und folglich Entwicklungsbedarfe nur unzureichend identifiziert werden konnten. Dies führte im Ergebnis dazu, dass bei einem Großteil der bisherigen Aktivitäten und Maßnahmen oftmals eine Fortschreibung und Optimierung des *status quo* im Vordergrund stehen musste, weil es an verlässlichen Vorgaben bzw. Orientierungen für die Zukunft fehlte.

Die beiden vorgenannten Feststellungen dienen nicht nur zur besseren Einordnung der bisherigen Aktivitäten und Maßnahmen, sondern legen auch die weitere Vorgehensweise im Bereich der Personalentwicklung nahe, um eine qualitative Verbesserung zu erreichen: Zunächst bedarf es der Festlegung der von der Verwaltung in den nächsten Jahren zu verfolgenden strategischen Ziele. Auf dieser Grundlage ist ein aktualisiertes und erweitertes Gesamtkonzept für das Personalmanagement bei der Stadtverwaltung Lüdenscheid zu entwickeln. Dieses ist schließlich in konkreten Aktivitäten und Maßnahmen umzusetzen, wobei der Personalentwicklung eine Schlüsselfunktion bei der dauerhaften Bereitstellung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Personalressourcen zukommt.

5. Schlussbemerkung und Ausblick

Keiner der in diesem Bericht aufgeführten Punkte ist wirklich neu:

- Die theoretischen Grundlagen über Organisations- und Personalmanagement sind nicht neu.
- Forderungen nach einer soliden Informationsbasis für personalwirtschaftliche Entscheidungen sind nicht neu.
- Der Ruf nach strategischen Vorgaben und Zielen, die übrigens nicht nur für das Personalmanagement der Stadt Lüdenscheid bedeutsam sind, ist nicht neu.
- Die aufgezeigten Stärken, aber insbesondere die Schwächen der Stadt Lüdenscheid als Arbeitgeberin sind nicht neu.

Trotzdem ist es bis heute nicht gelungen, die Stadt Lüdenscheid als Organisation mit einer Vision/Mission sowie mit Zielen und Werten aufzustellen, die das tagtägliche Handeln der Organisationsmitglieder, insbesondere der Führungskräfte, leiten.

Solange von den zuständigen Entscheidungsträgern keine Ziele festgelegt werden, an denen sich das Personalmanagement ausrichten kann, wird die Personalarbeit kaum über eine zentrale Personalverwaltung und bereichsspezifische Einzelmaßnahmen hinausreichen können.

Die Verwaltung muss aber auch eine breitere und bessere Informationsbasis schaffen, um in Verbindung mit den strategischen Zielsetzungen Personalmaßnahmen auszuwählen, die unter einem kalkulierten Ressourceneinsatz größtmöglichen Erfolg versprechen.

Will die Stadt Lüdenscheid sich und ihre Mitarbeiter/innen befähigen, zukunftsicher mit Unsicherheiten und Herausforderungen umzugehen, ist es unumgänglich, sich neuen Formen der Organisation des eigenen Handelns zu öffnen. Der individuelle Mitarbeiter bzw. die individuelle Mitarbeiterin muss in seinem bzw. ihrem Können, Wollen und Dürfen gestärkt werden, wenn er bzw. sie schneller, bürgerorientierter und innovativer arbeiten soll.

Es wäre fatal, sich weiterhin nur auf die Aufgaben der Findung und Bindung von Mitarbeitern zu konzentrieren. Vielmehr ist in den Fokus zu nehmen, wie Personal eingesetzt, geführt, organisiert und technisch unterstützt werden kann.

Die weiteren Schritte im Bereich der Personalentwicklung können wie folgt skizziert werden:

1. Herbeiführung eines einvernehmlichen Grundverständnisses in Politik und Verwaltung, dass Personalmanagement nicht in der Personalabteilung aufhört;
2. Entwicklung und Fixierung von strategischen Zielen, die von der Verwaltung mittel- und langfristig verfolgt werden sollen, und Etablierung der Stadt Lüdenscheid als „gute Organisation“
3. Umsetzung der strategischen Ziele in ein konkretes Personalentwicklungskonzept bei gleichzeitiger Einbettung in ein ganzheitliches Personalmanagement.

Parallel zu diesen drei Schritten soll die Informationsbasis im Personalbereich besser strukturiert und leistungsfähiger/aussagekräftiger ausgestaltet werden.