



# Hilden

## Personalmanagementkonzept für die Stadtverwaltung Hilden

- Fortschreibung -

---

Stand: Dezember 2005



## Inhaltsverzeichnis

### Teil I - Grundlagen und Voraussetzungen -

1.	<b>Auftragsgrundlagen für Personalmanagement in Hilden</b>	Seite	2
2.	<b>Personalmanagement als Teil des Neuen Steuerungsmodells (NSM)</b>	Seite	2
3.	<b>Projektgruppe „Personalmanagement“</b>	Seite	3
4.	<b>Strategische Ziele der Stadtverwaltung Hilden als Voraussetzung für die Entwicklung der Grundkonzeption</b>	Seite	3

### Teil II - Personalentwicklung -

5.	<b>Definition von Personalentwicklung</b>	Seite	4
6.	<b>Ziele von Personalentwicklung</b>	Seite	5
7.	<b>Personalbedarfsplanung als Grundlage für die Realisierung eines Personalentwicklungskonzeptes</b>	Seite	5
8.	<b>Mögliche Bausteine von Personalentwicklungskonzepten</b>	Seite	6
9.	<b>Erste Maßnahmen im Hildener Personalentwicklungskonzept</b>	Seite	6
	9.1 Orientierungsgespräch	Seite	7
	9.2 Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes	Seite	8
	9.3 Qualifizierte Stellenbeschreibung mit Anforderungsprofil	Seite	10
	9.4 Alternierende Tele- / Heimarbeit	Seite	11
	9.5 Rotation	Seite	12
10.	<b>Personalentwicklungscontrolling</b>	Seite	13

### Teil III - Personalkonsolidierung -

11.	<b>Ziele und Maßnahmen von Personalkonsolidierung</b>	Seite	14
12.	<b>Inhalte einer Personalbedarfsplanung</b>	Seite	14
	12.1 Aktueller Sachstand von Personalbedarfsplanung	Seite	15
	12.2 Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung	Seite	16
13.	<b>Zusammenfassung</b>	Seite	17

## Teil I - Grundlagen und Voraussetzungen -

### 1. Auftragsgrundlagen für Personalmanagement in Hilden

In Hilden gibt es einzelne Elemente eines Personalmanagements, z.B. die Grundzüge einer Personalbedarfsermittlung, eine Führungskräftenachwuchsentwicklung oder eine Fortbildungsplanung. Eine bislang fehlende umfassende Gesamtkonzeption zur Verbesserung des status quo in der Verwaltung wurde im Sommer 2001 entwickelt. Für eine positive Veränderung gab es drei Mandate:

☞ Im Dezernat I wurde seit Herbst 2000 die Erstellung eines Personalmanagementkonzeptes für die Stadtverwaltung Hilden diskutiert.

☞ Der Bürgermeister erteilte am 11. Januar 2001 den Auftrag, ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten. Es sollten (unter anderem) folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Personalbedarfsplanung (unter besonderer Berücksichtigung von Aufgabenverdichtung und zukünftiger Personalkonsolidierung)

Realisierung des Frauenförderplanes (Gleichstellung von Mann und Frau)

Methoden der Mitarbeiterführung

Fortbildung

Möglichkeit der „Personalrotation“ (u.a. als Element der Korruptionsvermeidung).

☞ Darüber hinaus bestand der Auftrag des Haupt- und Finanzausschusses vom 31. Januar 2001, im Personalausschuss am 25. Juni 2001 ein Personalkonsolidierungskonzept vorzustellen.

Mit dem nun vorliegenden Personalmanagementkonzept sollen beide Gesichtspunkte der Personalwirtschaft, also sowohl die Personalentwicklung als auch die Personalkonsolidierung aufgearbeitet und behandelt werden. Es gibt den Stand vom Juli 2003 wieder.

### 2. Personalmanagement als Teil des Neuen Steuerungsmodells (NSM)

Personalmanagement beinhaltet als einzelne Bausteine eines Gesamtkonzeptes

- die Personalbedarfsplanung
- den Personaleinsatz
- die Personalbeschaffung
- die Personalerhaltung
- die Personalentwicklung

- die Personalführung
- die Personalfreisetzung.

Personalmanagement ist mit diesen Bausteinen ein wesentliches Element des NSM und bildet damit einen weiteren Schritt zur Modernisierung der Stadtverwaltung nach dem sogenannten „Hildener Modell“.

Das vorliegende Papier ist als „Grundkonzeption“ zu verstehen, die als Diskussionsgrundlage für einen kurzfristigen Einstieg in Personalmanagementprozesse dient und seit Herbst 2001 Schritt für Schritt umgesetzt wird.

### 3. Projektgruppe „Personalmanagement“

Die o.g. „Grundkonzeption“ wurde nach Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand durch die Projektgruppe „Personalmanagement“ weiterentwickelt. Unter Leitung des Personaldezernenten haben Vertreterinnen und Vertreter des Hauptamtes, des Personalamtes, des Personalrates und die Gleichstellungsbeauftragte als ständige Mitglieder der Projektgruppe die weitere Vorgehensweise festgelegt. Die Projektgruppe stellte einen Maßnahmenplan auf, der sich streng an dem Handlungsrahmen der Stadt Hilden orientierte (siehe unten). Die einzelnen Maßnahmen wurden priorisiert und mit einem Zeitplan versehen.

Die Projektgruppe kann, wo nötig, zusätzliche Kräfte hinzuziehen. Im Mai 2001 hat die Projektgruppe ihre Arbeit aufgenommen. Sie steuert und koordiniert die Personalmanagementplanung und weitere, bei Bedarf zu bildende Arbeitsgruppen mit Einzelaufgaben .

Damit wurden die Voraussetzungen für einen kurzfristigen Einstieg in die Thematik des Personalmanagements geschaffen. Gleichzeitig besteht für den weiteren Prozessverlauf die Option der notwendigen Anpassung im Sinne einer regelmäßigen Prozessoptimierung.

Ein über die „Grundkonzeption“ hinausgehendes vollständiges Personalmanagementkonzept für die Stadtverwaltung Hilden wird durch diese Vorgehensweise nach und nach entwickelt und erst zu einem späteren Zeitpunkt komplett fertig gestellt werden.

### 4. **Strategische Ziele der Stadtverwaltung Hilden als Voraussetzung für die Entwicklung der Grundkonzeption**

Strategisches Personalmanagement als zukunftsorientierter Prozess kann nur sinnvoll realisiert werden, wenn aus den strategischen Zielen der Stadtverwaltung Hilden die mit dem Personalmanagement zu verfolgende Richtung abgeleitet werden kann. Umgekehrt müssen sich alle Maßnahmen eines strategischen Personalmanagements an den strategischen Zielen der Stadtverwaltung Hilden orientieren.

Vor Beginn einer sinnvollen Personalmanagementkonzeption wurden daher die Grund- und Zielvorstellungen für die Stadtverwaltung Hilden definiert.

Zahlreiche Städte haben in den letzten Jahren sogenannte „Leitbilder“ erarbeitet. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen dieser Städte wurde von einer derartigen Leitbilddiskussion

in Hilden zunächst abgesehen, da bekannt war, welchen erheblichen zeitlichen Umfang diese Diskussionen regelmäßig in Anspruch nehmen.

Im Interesse eines zügigen Einstiegs in die Personalmanagementkonzeption wurde anstelle zeitintensiver Leitbilddiskussionen eine Art „Handlungsrahmen“ für die Stadtverwaltung Hilden festgeschrieben. Die nachfolgend genannten Grundsätze wurden vom Verwaltungsvorstand der Stadt Hilden allgemein akzeptiert und bildeten die Zielvorstellungen für das Personalmanagementkonzept:

-  Die Stadtverwaltung Hilden ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen.
-  Die Dienstleistungen werden nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten effektiv und effizient erbracht. Dort, wo es möglich ist, stellt sich die Stadtverwaltung dem Wettbewerb am Markt.
-  Die Beschäftigten stellen das wesentliche Vermögen im Unternehmen Stadtverwaltung Hilden dar. Sie handeln sozial und umweltbewusst und orientieren sich als bürgernahe Verwaltung an den Belangen der Hildener Bevölkerung.
-  Mit der Leistungsbereitschaft und Qualifikation der Beschäftigten werden die Dienstleistungen kompetent, sorgfältig und schnell erbracht.
-  Die Beschäftigten akzeptieren, dass ihre Leistungen gemessen und bewertet werden und erhalten eine leistungsgerechte Bezahlung und Anerkennung.
-  Die Verwaltungsführung und ihre leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit, Verantwortung für Ergebnisse der Arbeit zu delegieren und selbstständiges Handeln und Entscheiden zu fördern.
-  Alle Beschäftigten arbeiten partnerschaftlich zusammen und erwarten einen fairen und konstruktiven Umgang zwischen Rat und Verwaltung.

Die gewählte Vorgehensweise diente der Prozessbeschleunigung und schloss eine umfassende Diskussion der strategischen Ziele der Stadtverwaltung Hilden zu einem späteren Zeitpunkt nicht aus.

## **Teil II** **- Personalentwicklung -**

### **5. Definition von Personalentwicklung**

Unter Personalentwicklung werden in Anlehnung an die Definition der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) systematisch gestaltete Prozesse verstanden, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Die durchzuführenden Maßnahmen beziehen sich folglich auf die Auswahl, Entwicklung und Förderung der Beschäftigten im Hinblick auf den aktuellen und zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf.

Bei allen Personalentwicklungsmaßnahmen handelt es sich also nicht um einmalige, kurzfristig erfüllbare Aufgaben, sondern um fortdauernde Prozesse.

## 6. Ziele der Personalentwicklung

Ziel der Personalentwicklung ist die Erhaltung, Verbesserung und Weiterentwicklung der Verwaltung zu einer zukunftsorientierten Organisation im Sinne der vorgenannten strategischen Ziele der Stadtverwaltung Hilden. Die Personalentwicklungsplanung der Stadt Hilden hat damit folgende Hauptziele:

- ✘ Verstärkung der Dienstleistungsorientierung,
- ✘ Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung und
- ✘ Erhaltung und Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Zur Erreichung dieser Ziele werden folgende Strategien verfolgt:

- Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern nach einheitlichen Kriterien
- Anpassung der Qualifikation an die neuen und Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten im Umgang mit den neuen Anforderungen
- Steigerung der Attraktivität der Verwaltung zur Sicherung eines qualifizierten Nachwuchses
- Vorbereitung von Beschäftigten auf die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten.

Die Stadtverwaltung Hilden muss sich folglich nicht nur ausdrücklich als bürgerorientiertes Dienstleistungsunternehmen verstehen, sondern sich im Rahmen einer effizienten Personalentwicklung auch dem Leitbild der lernenden Verwaltung verpflichtet fühlen.

## 7. Personalbedarfsplanung als Grundlage für die Realisierung eines Personalentwicklungskonzeptes

Eine effektive Verwaltungssteuerung ist nur mit vorausschauender Personal- wie auch Finanzplanung denkbar. Insofern muss als Grundlage für ein längerfristiges Personalentwicklungskonzept zunächst der mittelfristig über den aktuellen Stellenplan hinaus erforderliche Personalbedarf ermittelt werden. Ziel kann daher nur sein, Personal aufgabengerecht in erforderlicher Menge und Ausbildungsqualität bereitzuhalten. Dies bedeutet, personelle Engpässe ebenso zu vermeiden wie Leerläufe, die Aus- und Weiterbildung auf den erforderlichen Bedarf abzustimmen, angemessene Einarbeitungszeiten zu ermöglichen, einen mittel- und langfristigen Qualitätswettbewerb zu fördern und die ziel- und aufgabengerichtete Umorientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Diese genannten Aspekte einer Personalbedarfsplanung stellen gleichzeitig wesentliche Elemente einer Personalkonsolidierung dar. Da der politische Auftrag besteht, ein Personalkonsolidierungskonzept vorzulegen, wird die Durchführung einer

Personalbedarfsplanung im Zusammenhang mit der Konsolidierung im Teil III gesondert dargestellt.

## 8. Mögliche Bausteine von Personalentwicklungskonzepten

Die oben dargestellten Überlegungen und Vorgehensweisen bildeten lediglich die Grundlage eines gezielten Personalentwicklungsprozesses für die Stadtverwaltung Hilden. Parallel dazu wurde mit den eigentlichen Maßnahmen von Personalentwicklung begonnen. Zu den wesentlichen, allgemein anerkannten Bausteinen eines Personalentwicklungskonzeptes zählen:

- Arbeitszeitmodelle
  - Beurteilungswesen
  - Führungskräfte- Entwicklung
  - Personalauswahl
  - Stellenbesetzungsverfahren
  - Projektarbeit
  - Vertretungen
  - Coaching
  - Supervision
  - Rotation
  - Vorschlagswesen
  - Ausbildung
  - bedarfsorientierte Fortbildung
  - Orientierungsgespräche
  - Stellenprofile
  - Potenzialermittlung / Assessmentcenter
  - Sonderaufträge
  - Hospitationen
  - Leistungsanreize
  - Zielvereinbarungen
  - Telearbeit
  - Konfliktmanagement
- 
- Einarbeitung neuer / umgesetzter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Besuch von Aufstiegslehrgängen während der Arbeitszeit und andere mehr.

Aus dieser Übersicht ausnahmslos interessanter und langfristig anzustrebender Bausteine werden im Folgenden die für einen Einstieg in die Thematik vorrangigen Elemente für die Stadtverwaltung Hilden dargestellt.

## 9. Erste Maßnahmen im Hildener Personalentwicklungskonzept

Die Auswahl der Einstiegsmaßnahmen in die Personalentwicklung sollte zum einen die aktuelle Bedarfssituation der Stadtverwaltung Hilden, zum anderen die Frage der zeitlichen Realisierungsfähigkeit berücksichtigen. Es muss für alle Beteiligten erkennbar werden, dass durch den Entwicklungsprozess neue Wege beschritten werden und tatsächlich in absehbarer Zeit Veränderungen eintreten, die eine Personalentwicklung positiv "erlebbar" machen. Für das Hildener Personalentwicklungskonzept wurden daher als Einstieg folgende Maßnahmen gewählt:

### 9.1 Orientierungsgespräch

Das Orientierungsgespräch ist ein zentrales Instrument der Personalentwicklung.

### **Ziele und Zielgruppen:**

Die Beschäftigten sollen durch das Gespräch Anstoß und Gelegenheit erhalten, Fragen zur Arbeitszufriedenheit und zur Zusammenarbeit mit der Führungskraft zu formulieren sowie Zielvorstellungen zu dem Aufgabengebiet und Erwartungen zur weiteren beruflichen Entwicklung zu thematisieren.

Für die Führungskraft soll das Gespräch dazu dienen, Auffassungen und Interessen der Beschäftigten besser kennen zu lernen. Durch den Gedankenaustausch sollen die Zusammenarbeit verbessert, eine gemeinsame Linie für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben erarbeitet und gegebenenfalls Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung der Beschäftigten geplant werden. Sowohl die möglicherweise hierdurch zu verbessernde Art der Aufgabenerledigung wie auch der potenziell effizientere Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Beendigung von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen tragen zur Realisierung des Entwicklungsaspektes bei.

Diese Maßnahme richtet sich an alle Beschäftigte der Stadtverwaltung Hilden.

### **Inhalte:**

Das Orientierungsgespräch ist ein strukturiertes Gespräch unter vier Augen zwischen der direkten Führungskraft und der Beschäftigten bzw. dem Beschäftigten. Es handelt sich um ein einmal jährlich (bei Bedarf öfter) geführtes anlassfreies und vertrauliches Gespräch.

Aufgabe, Arbeitsumfeld, Kooperation, Arbeitszufriedenheit, Fortbildungsbedarf und individuelle Personalentwicklung sollen als Themen im Mittelpunkt stehen. Das Orientierungsgespräch ist kein Beurteilungsgespräch. Es kann ergänzend zu Zielvereinbarungen genutzt werden.

### **Aktueller Sachstand:**

Von 1997 bis 1998 hat im Rahmen von Inhouse-Veranstaltungen eine Seminarreihe für Nachwuchsführungskräfte stattgefunden, bei der das Thema „Mitarbeiter- / Vorgesetzten-gespräch“ (entspricht dem Orientierungsgespräch) Inhalt eines Seminarmoduls war. Eine weitere Seminarreihe fand in den Jahren 2001 bis 2003 statt; auch hier war das Thema Bestandteil. Somit ist bereits ein nicht unbedeutender Teil der Amtsleiterinnen und Amtsleiter, deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter sowie verschiedene Sachgebietsleiterinnen und Sachgebietsleiter mit der Thematik vertraut. Die vermittelten Seminarinhalte wurden überprüft und auf die Hildener Verwaltung zugeschnitten.

### **Vorgehensweise / Maßnahmen / Kosten:**

Das Orientierungsgespräch bildet eine Grundlage der künftigen Personalentwicklung. Die Führungskräfte sind durch eine Dienstvereinbarung der Verwaltung mit dem Personalrat verpflichtet, dieses Gespräch mit ihren unmittelbaren Untergebenen mindestens einmal jährlich durchzuführen. Die Dienstanweisung und der Leitfaden „Gemeinsam erfolgreich sein durch das Orientierungsgespräch“ sind Bestandteile des Personalmanagementkonzeptes.

Ein Reglement für die Durchführung der Orientierungsgespräche wurde im Herbst 2001 von der Projektgruppe „Personalmanagement“ in Anlehnung an die Erfahrungen anderer Verwaltungen, die dieses Instrument bereits einsetzen, entwickelt. Durch das Hauptamt wurden Seminare zu dieser Thematik für alle Führungskräfte organisiert. Die Teilnahme war für alle Führungskräfte verbindlich. Daneben wurden Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten angeboten.

Dafür wurden Haushaltsmittel in Höhe von 12.000.-- € bereitgestellt und verausgabt.

### **Zeitablauf / Sachstand Juli 2003:**

Die Lenkungsgruppe erarbeitete wie geplant den Leitfaden „Gemeinsam erfolgreich sein durch das Orientierungsgespräch“.

Im Herbst 2001 wurde der Leitfaden im Verwaltungsvorstand diskutiert und modifiziert. Anschließend wurde er in den Dezernatsbesprechungen mit den Amtsleiterinnen und Amtsleitern erörtert. Weitere Anregungen wurden aufgenommen.

Der Personalrat, der in der Lenkungsgruppe vertreten ist und über jede Änderung informiert war, meldete zum Jahresende 2001 Beratungs- und Schulungsbedarf an.

Parallel dazu wurde ein Fachinstitut gesucht, welches die notwendigen Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Schulungen für die Vorgesetzten durchführen sollte. Zunächst sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert werden. Ihre Anregungen und Kritik, aber auch ihre möglichen Sorgen und Nöte sollten so Berücksichtigung in der Vorgesetzten- Schulung finden. Das Studieninstitut Düsseldorf erhielt den Zuschlag, halbtägige Veranstaltungen für die Beschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion und ganztägige Schulungen für die Vorgesetzten anzubieten. Die Termine für alle Veranstaltungen wurden über mehrere Wochen verteilt, damit alle Beschäftigten, unabhängig von urlaubs- oder krankheitsbedingten Ausfällen, die Möglichkeit hatten, an den angebotenen Veranstaltungen teil zu nehmen. Während der Besuch der Informationstage für die Beschäftigten freiwillig war, war die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen für die Vorgesetzten verpflichtend.

Erhebliche Verzögerungen verursachte die Diskussion mit dem Personalrat über eine „Dienstvereinbarung über die Durchführung der Orientierungsgespräche“. Dadurch konnte mit den ersten Informationsveranstaltungen erst Ende Anfang Juni 2002 begonnen werden. Alle Schulungsmaßnahmen waren kurz nach den Sommerferien 2002 abgeschlossen.

Eine erste Runde der Orientierungsgespräche begann zum Jahreswechsel 2002/2003. Die Erkenntnisse aus den Orientierungsgesprächen (Wieviel Gespräche wurden geführt? Warum wurden Gespräche nicht geführt? Gibt es weitere Informations- oder Schulungsbedarfe? Sind Fortbildungsbedarfe erkennbar?) ergeben sich mit entsprechender Zeitverzögerung, aller Voraussicht nach bis zum Herbst 2003.

## **9.2 Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes**

Fortbildung gilt als ein strategisches Instrument im Rahmen der Personalentwicklung von einzelnen Beschäftigten wie auch von Beschäftigtengruppen.

### **Ziele und Zielgruppen:**

Fortbildung soll bedarfsorientiert, zielgerichtet, arbeitsplatzbezogen, zielgruppenorientiert und verbindlich sein. Kosten, Zeitaufwand und Nutzen sind in angemessenem Verhältnis zu berücksichtigen. Bei konsequenter Beachtung dieser Grundsätze wird der Personalentwicklungsaspekt in Form von effizienter Investition der Ressourcen Personal

und Finanzen mit dem Ziel eines effektiveren Einsatzes der Beschäftigten realisiert. Die Maßnahme richtet sich an alle Beschäftigte der Stadtverwaltung Hilden.

**Inhalte:**

Fortbildungsangebote beinhalten fachbezogene und fachübergreifende Angebote. Diese Angebote richten sich schwerpunktmäßig an spezielle Zielgruppen, können sich aber auch in bestimmten Bereichen an alle Beschäftigten richten.

**Aktueller Sachstand:**

Den Dezernaten stehen bereits seit mehreren Jahren Budgets für fachbezogene Fortbildungsveranstaltungen (meist externe Veranstaltungen) zur Verfügung. Daneben werden durch das Hauptamt - ebenfalls seit mehreren Jahren - der Bedarf an fachübergreifenden Seminarinhalten ermittelt und derartige Seminare (meist als Inhouse-Veranstaltungen) organisiert.

**Vorgehensweise / Maßnahmen / Kosten:**

Den einzelnen Dezernaten werden auch zukünftig Haushaltsmittel für fachbezogene Fortbildungsangebote zur Verfügung gestellt. Es ist jedoch ein Informationssystem über vorhandene Seminaranbieter zu entwickeln. Anbieter von fachbezogenen Fortbildungen sollen bekannt gemacht werden und qualitätsorientiert ausgewählt werden können.

Daneben ist durch eine Arbeitsgruppe „Fortbildung“ ein Konzept zur Ermittlung des fachübergreifenden Fortbildungsbedarfs auf der Ämter- bzw Fachbereichsebene zu erarbeiten, um ein zielgerichtetes Planen und Feststellen des Bedarfs zu garantieren. Besondere Berücksichtigung sollen die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung und die oben beschriebene Auswertung der Orientierungsgespräche finden. Die anfallenden Kosten müssen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2003 berücksichtigt werden.

Die Organisation der fachübergreifenden Seminare erfolgt durch das Hauptamt.

Die Arbeitsgruppe „Fortbildung“ arbeitet der Projektgruppe „Personalmanagement“ zu.

**Zeitfenster:**

Die Arbeitsgruppe „Fortbildung“ sollte das Konzept zum Herbst 2002 vorlegen, um Haushaltsmittel rechtzeitig für die anstehenden Fortbildungsmaßnahmen im Jahre 2003 beantragen zu können. Durch die zeitliche Verzögerung der Orientierungsgespräche können die Fortbildungsbedarfe erst zum Jahresende 2003 oder zum Jahresanfang 2004 ermittelt werden. Ggfs. müssen zusätzliche Haushaltsmittel überplanmäßig bereit gestellt werden. Aus den bislang geführten Orientierungsgesprächen lassen sich keine klaren Fortbildungsbedarfe erkennen, die über die Fachamtsebene hinausführen.

### **9.3 Qualifizierte Stellenbeschreibung mit Anforderungsprofil**

Die Anfertigung aktueller, aufgaben- und produktorientierter Stellenbeschreibungen mit den entsprechenden Anforderungsmerkmalen ist wesentlicher Teil eines Personalmanagements (siehe dazu auch Punkt 12.2). Durch die Fertigung von Anforderungsprofilen soll – grundsätzlich im Rahmen von Stellenausschreibungsverfahren – festgestellt werden, bei welchem/r Bewerber/in die größtmögliche Übereinstimmung

zwischen den Anforderungen einer Stelle und seinen/ihren persönlichen Qualifikationen vorliegt (Eignungsprofil).

Auf eine Stellenausschreibung wird verzichtet, wenn aus personalwirtschaftlichen Gründen die Besetzung einer freien Stelle mit einem/r bestimmten Mitarbeiter/in geboten ist. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn für Rückkehrer/innen aus Erziehungsurlauben oder anderen Beurlaubungen oder nach Ende einer Abordnung, für Auszubildende nach Abschluss der Ausbildung oder für leistungsgeminderte oder schwerbehinderte Mitarbeiter/innen eine Stelle benötigt wird.

### **Ziele und Zielgruppen:**

Anforderungsprofile sollen sich zum einen auf die beruflichen Qualifikationen und Vorerfahrungen (die Fach- und Methodenkompetenz) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen, zum anderen auf die Anforderungen im Sinne von Verhaltensmerkmalen (die sozialen und persönlichen Kompetenzen). Bei klar formulierter Beschreibung der Aufgaben und der Anforderungsprofile (durch die Vorgesetzten) können zielgerichtet „kompetente“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die entsprechenden Stellen ausgewählt werden.

Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen müssen für alle Stellen der Verwaltung von allen Vorgesetzten erarbeitet werden. Es ist zu unterscheiden zwischen Stellen für Sachbearbeiter/innen und Stellen mit Leitungsfunktionen.

### **Inhalte:**

Die Fachliteratur unterscheidet bei den Anforderungsmerkmalen unterschiedliche Kompetenzen:

a) die formalen Voraussetzungen

hierunter fallen die Ausbildung und die Erfahrungen, die notwendig sind, um als potenzielle Stelleninhaberin oder potenzieller Stelleninhaber in Frage zu kommen (z.B. Berücksichtigung der spezifischen Laufbahnvoraussetzungen)

b) die fachlichen Kompetenzen

hierunter fallen die fachspezifischen und fachübergreifenden Kenntnisse und Fertigkeiten, die vorhanden sein müssen, um Aufgaben sachgerecht wahrnehmen zu können

c) die Methodenkompetenzen

hierunter fallen die Fähigkeiten, Verfahrensweisen zur Planung, Durchführung und Kontrolle situationsgerechter Problemlösungen einzusetzen (z.B. Projektmanagement oder Zielvereinbarungstechniken)

d) die Sozialkompetenz

hierunter fallen die Fähigkeiten, erfolgreich mit anderen zu kommunizieren und zu kooperieren; sie spielen eine Rolle in der Interaktion mit anderen Personen (Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick)

e) die persönliche Kompetenz

hierunter fallen die intellektuellen Fähigkeiten, Interessen und Einstellungen, die zur Aufgabenerfüllung, aber auch zur Entwicklung von Motivation und Entfaltung eigener Begabungen erforderlich sind.

f) Führungskompetenz

hierunter fallen die erforderlichen Kompetenzen einer Leitungskraft.

Stellenbeschreibungen mit den entsprechenden Anforderungsprofilen sind zwingende Voraussetzungen für ein qualifiziertes Auswahlverfahren.

Aktueller Sachstand im Juni 2002:

Über ein hausinternes Informationssystem wurden Vorgesetzte aller Ämter und Fachbereiche zum Thema Anforderungsmerkmale und Stellenprofil informiert. Stellenbesetzungen werden seit Sommer 2001 ausschließlich nach Vorlage von qualifizierten Stellenbeschreibungen und den Anforderungsprofilen vorgenommen. Zusätzliche Kosten entstehen nicht

Seit Sommer 2001 werden diese Anforderungsprofile für neu zu besetzende Stellen in enger Abstimmung mit der Organisationsabteilung gefertigt. Die Lenkungsgruppe hat dann zum Jahresende 2001 einen für die Gesamtverwaltung verbindlichen „Leitfaden für das Anforderungsprofil“ und eine entsprechende Dienstvereinbarung erarbeitet. Dieser Leitfaden wurde anschließend mit dem Verwaltungsvorstand abgestimmt.

Diesem Baustein des Personalentwicklungskonzeptes hat der Personalrat dann im April 2002 zugestimmt. Im Juni 2002 sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem speziellen „Personal- Info“ und die Amtsleitungen in einem persönlichen Anschreiben mit dem Thema vertraut gemacht worden. Die Dienstvereinbarung und der Leitfaden zum Anforderungsprofil sind Bestandteile des Personalmanagementkonzeptes und werden seither bei allen Stellenausschreibungen angewandt.

#### **9.4 Alternierende Tele- / Heimarbeit**

Alternierende Tele- / Heimarbeit ist eine interessante und wichtige Form der Arbeitsplatzgestaltung der Zukunft. Die Vorteile liegen sowohl bei den Beschäftigten (z.B. Steigerung der Arbeitsmotivation) als auch beim Arbeitgeber (z.B. Reduzierung von Kosten).

##### **Ziele und Zielgruppen:**

Alternierende Tele- / Heimarbeit soll dazu beitragen, einem Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, Familienpflichten und Beruf besser zu vereinbaren und teilweise zu Hause arbeiten zu können. Das Angebot richtet sich in erster Linie an Frauen und Männer, die zu Hause Familienmitglieder pflegen oder betreuen.

##### **Inhalte:**

Die in alternierender Tele- / Heimarbeit Beschäftigten sind den im Rathaus tätigen Beschäftigten gleichgestellt. Die Arbeitsplätze dieser Beschäftigten sind Bestandteil des Stellenplans. Die Teilnahme an dieser Arbeitsform ist freiwillig. Näheres regelt eine spezielle Dienstvereinbarung.

### **Aktueller Sachstand im Juli 2003:**

Zwei Mitarbeiterinnen haben im April / Mai 2001 konkrete Wünsche nach alternierender Tele- / Heimarbeit geäußert. Es wurden die Investitionskosten ermittelt, die für einen probeweisen Arbeitseinsatz der Mitarbeiterinnen von zu Hause aus entstehen. Gleichzeitig wurde geprüft, welche datenschutzrechtlichen, aber auch arbeitsrechtlichen Bedingungen vorgegeben sind oder vorgegeben werden müssen.

Seit August 2001 profitieren diese beiden Mitarbeiterinnen von der alternierenden Tele- / Heimarbeit. Eine Kollegin arbeitet wegen der langen Anfahrtswege annähernd jeden Freitag zu Hause. Die andere Kollegin kann jetzt Haushalt, Kinder und Beruf flexibler mit einander verbinden; sie ist jeden Tag im Rathaus und arbeitet ebenfalls nur wenige Stunden zu Hause.

Durch den Einsatz sogen. „Pocket- PC´s“, kleine, handliche, voll arbeits- und leistungsfähige Rechner, die mit einer entsprechenden Verschlüsselungssoftware ausgestattet sind, ist ein unkompliziertes Arbeiten sowohl zu Hause, als auch im Rathaus möglich: Der PC wird im Rathaus aus- und zu Hause an den dort befindlichen Monitor eingestöpselt. Zuvor wird jeweils die Codierungssoftware aktiviert, um Daten vor unbefugten Zugriff zu schützen.

Befragungen der Kolleginnen und der Vorgesetzten ergaben höchste Zufriedenheitsnoten.

Mit den betroffenen Kolleginnen wurde eine Ergänzung zum Arbeitsvertrag und mit dem Personalrat wurde eine Dienstvereinbarung befristete bis zum 31.12.2002 abgeschlossen. Ein Bericht mit den Ergebnissen der Pilotphase ging anschließend der Lenkungsgruppe zu. Mit dem Verwaltungsvorstand und dem Personalrat wurde dann einer Weiterführung dieser Form der alternierenden Tele-/Heimarbeit mit beiderseitiger Kündigungsmöglichkeit dauerhaft zugestimmt.

Zurzeit erarbeitet die Projektgruppe „Personalmanagement“ eine mögliche Dienstvereinbarung zur alternierenden Tele-/Heimarbeit aus, die für den Arbeitgeber und die Beschäftigten eindeutige und allgemein gültige Regelungen enthält.

## **9.5 Rotation**

Durch ein Rotationssystem für die Beschäftigten sollen Motivation, Flexibilität und Kreativität geweckt und erhalten werden.

### **Ziele und Zielgruppen:**

Zuallererst soll die Bandbreite beruflicher Erfahrung der meist jungen Beschäftigten vergrößert werden. Demnach sollen in erster Linie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Eingangsamter die Möglichkeit von Rotation wahrnehmen. Publikumsämter und Querschnittsamter sollen dabei alternierend berücksichtigt werden.

Rotation richtet sich aber auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf Grund langjähriger Tätigkeit im gleichen Bereich neue Anregungen wünschen oder andere Aufgaben suchen. Ihnen soll die Möglichkeit gegeben werden, auf eine andere Stelle umgesetzt zu werden. Durch die größere Bereitschaft dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu flexiblem Personaleinsatz kann auf vorübergehende Personalengpässe, befristet wahrzunehmende zusätzliche Aufgaben und andere Problemlagen reagiert

werden, ohne dass (befristete oder unbefristete) Neueinstellungen oder zu vergütende Überstunden im bisherigen Umfang erforderlich werden.

**Inhalte:**

Das Instrument der Rotation richtet sich schwerpunktmäßig an Beschäftigte in den Eingangssämtern sowie an alle Beschäftigten mit Aufstiegsambitionen. Durch die Rotation soll gezielt in erster Linie ein Wechsel auf eine andere Stelle gefördert werden. Auch der Aspekt der Korruptionsvermeidung soll dabei eine Rolle spielen.

**Aktueller Sachstand:**

Ein Rotationsverfahren gibt es zurzeit bei der Stadtverwaltung Hilden nicht.

**Vorgehensweise / Maßnahmen / Kosten:**

Es muss ein spezielles Förderkonzept für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine zu bildende Arbeitsgruppe oder durch die Projektgruppe „Personalmanagement“ entwickelt werden. Im Konzept ist zu entscheiden, ob eine verbindliche Rotation für bestimmte Berufsgruppen und / oder ausschließlich für die Eingangssämter eingeführt wird.

Zusätzliche Kosten sind bisher nicht erkennbar.

**Zeitfenster:**

Der Zeitplan für die Entwicklung eines Rotationssystems wird von der Projektgruppe „Personalmanagement“ erarbeitet.

Die **Beurteilung** wird als eine weitere wichtige Maßnahme im Personalentwicklungskonzept der Stadt Hilden gesehen. Zurzeit beschäftigen sich andere Kommunen, aber auch Landes- und Bundesbehörden mit unterschiedlichen Zielvorstellungen und Ergebnissen mit diesem schwer zu fassenden Thema. Aus Kapazitätsgründen soll das Beurteilungswesen zunächst zurückgestellt und zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen werden.

## 10. Personalentwicklungscontrolling

Personalentwicklung benötigt - wie alle Steuerungselemente - die Sammlung und Auswertung relevanter Informationen, um zielgerichtet und koordiniert planen und steuern zu können. Durch den kontinuierlichen Vergleich der festgelegten Personalentwicklungsziele und der aktuellen Einschätzung anhand aufbereiteter Daten kann so ein wirksames Steuerungssystem erarbeitet werden. Wichtig ist daher, dass bereits bei der Festlegung von einzelnen Maßnahmen der Personalentwicklung berücksichtigt wird, dass geeignete Kennzahlen und Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung gefunden werden müssen.

Im strategischen Personalentwicklungscontrolling ist zu überprüfen, ob die explizit formulierten Personalentwicklungsziele erreicht wurden. Das operative Personalentwicklungscontrolling zielt auf die Überprüfung der Maßnahmen dahingehend, ob die richtigen Maßnahmen eingesetzt wurden, die Form der Durchführung der Maßnahmen

geeignet war und nicht zuletzt, ob das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt. Durch Einführung des Controllings im Bereich der Personalentwicklung erübrigt sich voraussichtlich auch die Frage nach Sanktionsmöglichkeiten bei nicht erfolgter Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung.

Im Rahmen des Controllings werden der Verwaltungsführung regelmäßig Berichte vorgelegt. Aus ihnen lassen sich sowohl die Einhaltung als auch die Nichteinhaltung vereinbarter Ziele offenkundig ablesen. Negativen Entwicklungen kann dann durch geeignete Maßnahmen entgegen gesteuert werden.

Die Zuständigkeit für das Personalentwicklungscontrolling liegt – wie die Federführung für das gesamte Personalmanagementkonzept – bei der Organisationsabteilung des Hauptamtes. Sie arbeitet der Projektgruppe „Personalmanagement“ zu.

Bereits an dieser Stelle kann gesagt werden, dass zurzeit eine Reihe von Kommunalverwaltungen, aber auch Landes- und Bundesbehörden dabei sind, geeignete Personalentwicklungscontrollingmechanismen und entsprechende Kennzahlen zu entwickeln. Bis heute gibt es keine verlässlichen Aussagen dazu. So gibt es beispielsweise in der Stadt Monheim die Kennzahlen „Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Bildungsveranstaltungen“, „Zahl der internen und der externen Veranstaltungen“, „Anteil der Personalentwicklungsmaßnahmen am gesamten Personalkostenbudget“, „Anzahl der Auszubildenden“ und „Anzahl der erfolgreich beendeten Ausbildungen“ sowie die „Zahl der durchgeführten Orientierungsgespräche“. Diese Beispiele zeigen, dass es zwar interessante, aber wenig verwertbare oder gar aussagefähige Zahlen gibt, die zudem kaum Rückschlüsse auf erfolgreich durchgeführte Maßnahmen zulassen.

### **Teil III - Personalkonsolidierung -**

#### **11. Ziele und Maßnahmen von Personalkonsolidierung**

Angesichts der angespannten Haushaltsslage der Stadt Hilden ist eine Konsolidierung der Personalkosten erforderlich. (Siehe dazu auch Auftrag aus dem Haupt- und Finanzausschuß vom 31. Januar 2001)

Die im Teil II, Punkt 7 beschriebenen Aspekte einer Personalbedarfsplanung stellen gleichzeitig wesentliche Elemente einer Personalkostenkonsolidierung dar. Durch sie kann erreicht werden, dass zukünftig nicht mehr als das regelmäßig erforderliche Personal, aber gleichzeitig auch das „richtige“, d.h. das auf den Bedarf abgestimmte Personal, bereitgehalten wird. Aus diesem Grunde werden die Maßnahmen zur Personalbedarfsermittlung gleichzeitig mit der notwendigen Personalkostenkonsolidierung verbunden.

Ziel ist es, Personalkosten zu begrenzen. Als Konsequenz wird sich daraus eine schrittweise Reduzierung der Planstellen in den kommenden Jahren ergeben müssen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass der Anteil der Personalkosten am Gesamthaushalt auf das unabdingbare Maß begrenzt wird. Dies gilt nicht für zusätzliche Stellen, die sich über besondere Fördermaßnahmen oder in anderer Form refinanzieren.

Neben dem Sammelnachweis 1 fallen weitere Personalkosten in Höhe von 1,7 Mio. DM insbesondere für den Rat und seine Ausschüsse (Sitzungsgelder), für Sonderprogramme (BSHG- und AB- Maßnahmen) und für Honorartätigkeiten an, die nicht in den Personalkosten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung enthalten sind.

Die Instrumente der Personalbestandsermittlung sowie der Aufgaben- und Leistungskritik sollen parallel eingesetzt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die notwendigen Stelleneinsparungen in der gesamten Verwaltung erbracht werden.

## 12. Inhalte der Personalbedarfsplanung

Personalbedarfsplanung muss mit einer Personalbestandsermittlung beginnen. Die Personalbestandsermittlung soll die

- qualitativen Aspekte (Ausbildung, spezielle Lehrgänge, sonstige Potenziale aller Beschäftigten), aber ebenso die
- quantitativen Aspekte (Berufsgruppenübersicht, Altersstruktur, Verhältnis von Frauen zu Männern, Fluktuation und ähnliches mehr) berücksichtigen.

Während bislang zu den qualitativen Aspekten noch keine Aussagen getroffen werden konnten, gab es und gibt es aktuelle Werte zu den quantitativen Aspekten. Die hier aufgeführten Zahlen geben den Sachstand vom 31.12.2001 wieder und werden jeweils jährlich fortgeschrieben: siehe dazu gesonderte Anlage!

Anschließend muss eine Aufgaben- und Leistungskritik erfolgen:

- Welche Aufgaben sind Pflichtaufgaben / freiwillige Aufgaben?
- Welche Qualitätsstandards sind nötig / gewünscht?
- Welche Verbesserungs- / Veränderungswünsche haben die Beschäftigten?
- Wie viel Personal mit welcher Qualifikation wird für die einzelnen Aufgabenbereiche benötigt?

In diese Überlegungen müssen die auf die Verwaltung in den nächsten Jahren zukommenden Veränderungsprozesse mit einbezogen werden, die sich aus gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen ergeben werden (oder könnten). Die bereits heute erkennbaren offensichtlichen Tendenzen sind:

- knapper werdende Haushaltsmittel (damit verbunden: Konsolidierungsnotwendigkeiten auf allen Ebenen),
- Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten (damit verbunden: Abbau von Hierarchieebenen im NSM),
- Einführung des „Neuen Kommunalen Finanzmanagements“ (Abkürzung: NKF; führt zu einer erheblich höheren Qualität der Haushaltssachbearbeitung in den Fachämtern),
- Aufgabenverdichtung bei gleichzeitiger
- Kundenorientierung als oberste Priorität öffentlicher Aufgabenerledigung.

### 12.1 Aktueller Sachstand von Personalbedarfsplanung

In den letzten Jahren sind verschiedene Bereiche der Verwaltung durch die Organisationsabteilung des Hauptamtes sowie in einem Fall durch einen externen Berater hinsichtlich der Optimierung der Aufgabenerledigung und des notwendigen Personalbestandes untersucht worden. Hier liegen erste Ergebnisse für eine Personalbedarfsplanung vor, die teilweise aktualisiert oder fortgeschrieben werden müssen. Seit 1996 waren das Untersuchungen:

- im Amt für Wohnungswesen im Jahre 1996
- in der Verwaltungsabteilung des Jugendamtes in den Jahren 1996 / 1997
- im Ordnungs- und im Standesamt in den Jahren 1997 / 1998
- im Sozialamt in den Jahren 1999 /2000 (und 2002/2003)
- in der Poststelle und im Botendienst; die Ergebnisse lagen im Jahre 2001 vor und wurden im Jahr 2002 umgesetzt
- im Bereich der „Stadtentwässerung“; hier liegt ein Untersuchungsbericht der WIBERA aus dem Jahre 2001 vor.

Diese Übersicht zeigt, dass in bestimmten Bereichen auf relativ aktuelle Untersuchungsergebnisse zurückgegriffen werden kann. In weitaus mehr Ämtern und Abteilungen muss jedoch die kritische Überprüfung der Aufgaben und Leistungen und deren Standards erst noch vollzogen werden. Die Untersuchung der Aufgaben und des Personalbedarfs aller Ämter bzw. Fachbereiche kann dabei aus Kapazitätsgründen nicht ausschließlich durch die Organisationsabteilung des Hauptamtes erfolgen. Es wird erforderlich sein, insbesondere größere Organisationseinheiten der Verwaltung extern untersuchen zu lassen.

## **12.2 Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung**

Für die Personalbedarfsermittlung sollen Arbeitsgruppen gebildet werden. Neben Mitgliedern der Projektgruppe „Personalmanagement“ sollen die jeweiligen Fachdezernenten des zu untersuchenden Bereiches, die betroffenen Amtsleiterinnen und Amtsleiter oder Fachbereichsleiterinnen und Fachbereichsleiter sowie jeweils eine Vertreterin oder ein Vertreter der Beschäftigten aus dem Amt oder Fachbereich hinzugezogen werden. Die Arbeitsgruppen steuern und koordinieren alle durchzuführenden Arbeiten in ihrem Fachbereich und arbeiten der Projektgruppe „Personalmanagement“ zu.

Arbeitsgrundlage der Arbeitsgruppen bilden die von den zuständigen Amtsleiterinnen und Amtsleitern bzw. Fachbereichsleiterinnen und Fachbereichsleitern dargestellten Aufgaben ihres Zuständigkeitsbereiches.

Als Einstieg in die Projektarbeit ist die Anfertigung aktueller, aufgaben- und produktorientierter Beschreibungen der Tätigkeiten und Arbeitsergebnisse für die Stellen des zu untersuchenden Bereiches erforderlich. Dabei sollen die Beschäftigten ausdrücklich gebeten werden, Verbesserungsvorschläge für die künftige Aufgabenerledigung aus ihrer Sicht zu formulieren. Unter Berücksichtigung dieser Verbesserungsvorschläge sind eine Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation vorzunehmen und eine Sollkonzeption für die zukünftige Aufgabenerledigung zu erstellen.

Oberste Priorität der Untersuchung hat die Beibehaltung der bestehenden Standards bei gleichzeitig geringerem Personaleinsatz. Soweit dies nicht zu ausreichenden Stelleneinsparungen führt, ist zusätzlich eine Aufgabenkritik vorzunehmen.

Die erarbeitete Sollkonzeption sollte grundsätzlich nur eine Führungsebene unterhalb der Amts- und Fachbereichsleiterinnen und Amts- und Fachbereichsleiter enthalten. Sie bedarf der Zustimmung des Verwaltungsvorstandes.

Der Einstieg in eine systematische Personalbedarfsplanung erfolgte im Baudezernat. Die vor einigen Jahren vorgenommene Neustrukturierung des Baudezernates mit Bildung von vier Fachbereichen beinhaltete keine Untersuchung des Personalbedarfs. Es erschien sinnvoll, in diesem Bereich – zunächst in den Fachbereichen 1 und 4 - Untersuchungen mit externer Beteiligung zu beginnen. Hierbei sollte der notwendige Personalbedarf ermittelt werden. Auch die Frage, inwieweit die Aufbau- und Ablauforganisation optimiert werden könnte, sollte Untersuchungsgegenstand sein. Die anfallenden Kosten für die externe Untersuchung wurden im Haushaltsjahr 2002 bereitgestellt.

Zum Jahreswechsel 2001 / 2002 wurde die Firma Kienbaum Management Consultants GmbH aus Düsseldorf beauftragt, die Fachbereiche 1 und 4 des Baudezernates zu untersuchen. Nach einer Auftaktveranstaltung, an dem alle an der Untersuchung beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen, begann die Untersuchung zügig mit dem Jahresbeginn 2002. Rasch zeigten sich Schnittstellen zum Fachbereich 2, der zu einem späteren Zeitpunkt in die Untersuchung einbezogen werden sollte. Im Mai wurde der Untersuchungsauftrag auf den Fachbereich 2 erweitert. Der Abschlussbericht wurde im Herbst 2002 vorgelegt. Nach Vorstellungen in der Lenkungsgruppe, im Verwaltungsvorstand und in den Fachausschüssen ist eine Arbeitsgruppe derzeit dabei, die einzelnen Optimierungsvorschläge umzusetzen. (Siehe dazu auch SV 10/72!)

Daneben können weitere Arbeitsgruppen zur internen Untersuchung zusätzlicher Ämter und Abteilungen in der o.g. Form gebildet werden. Hier kommen z.B. das Kulturamt mit seinen Einrichtungen oder die Kämmerei / das Steueramt in Betracht. Die Untersuchungen sollen schrittweise flächendeckend für die gesamte Verwaltung erfolgen und sind in der Projektgruppe „Personalmanagement“ zu koordinieren. Vorab ist zu entscheiden, mit welcher Priorität diese grundsätzlich erforderlichen Untersuchungen begonnen werden sollen.

Nach einer vorgezogenen Untersuchung im Sozialamt (50/2) werden jetzt sukzessive die Bereiche Hauptamt (IT), Zentraler Bauhof und Jugendamt (Allgemeiner Sozialer Dienst) untersucht. Diese Untersuchungen sollen alle bis zur Jahresmitte 2004 abgeschlossen sein.

Bis dahin wird die Wiederbesetzung vakanter Stellen seit Sommer / Herbst 2001 grundsätzlich von der Organisationsabteilung auf der Grundlage einer vom Fachamt bzw. vom Fachbereich aufgestellten aufgabenorientierten Stellenbeschreibung mit entsprechendem Anforderungsprofil geprüft. Über die Besetzung entscheidet der Verwaltungsvorstand. Ein zeitlich befristeter Wiederbesetzungsstopp kann verfügt werden.

Die Vertretung der Stadt Hilden ist an den Veränderungsprozessen zu beteiligen. Hierzu erfolgen regelmäßige Sachstandsberichte im Personalausschuss. Die Auswirkungen auf den Stellenplan und auf die Personalkosten werden aufgezeigt. Der Entwurf des „Personalmanagementkonzeptes“ wurde in der Sitzung des Personalausschusses am 25. Juni 2001 vorgestellt. Die Entwicklungen im Personalmanagement wurden in den nachfolgenden Sitzungen aufgezeigt.

### **13. Zusammenfassung**

Mit der dargestellten Vorgehensweise erfolgte ab Mai 2001 ein systematischer Einstieg in die Personalmanagementkonzeption der Stadtverwaltung Hilden. Die Festlegung der strategischen Ziele dieser Verwaltung, der Handlungsrahmen im Teil I, diente als Orientierung und Maßstab zukünftiger Personalmanagementmaßnahmen.

Die unter Teil II aufgeführten Maßnahmen ermöglichten den Einstieg in eine Personalentwicklungsplanung. Mit der vorgeschlagenen Realisierungsform wurden unter dem Aspekt der Verfahrensbeschleunigung erste konkreten Maßnahmen von Personalentwicklung in Angriff genommen.

Durch diese mit Priorität versehenen Maßnahmen wurden bereits eine Reihe von vordringlichen Aufgabenstellungen für ein Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung Hilden verwirklicht. Darüber hinaus werden auch die meisten der durch den Bürgermeister genannten Aspekte eines Personalmanagementkonzeptes behandelt. Parallel werden notwendige Maßnahmen einer Personalbedarfsfeststellung und Personalbedarfsplanung erarbeitet.

Die notwendige Konsolidierung des Personalbestandes - im Teil III angesprochen - im Interesse einer langfristigen Sicherung einer leistungsfähigen, aber auch finanzierbaren Stadtverwaltung Hilden bildet die Basis für den mittel- und langfristigen Prozess einer zielgerichteten Personalmanagementplanung.

Zum Thema „Realisierung des Frauenförderplanes“ ist festzuhalten, dass es sich hierbei nicht um einen isolierten Baustein im Personalmanagementkonzept handelt. Vielmehr ist der Frauenförderplan bei der Realisierung aller Teile und Maßnahmen des Konzeptes mit zu berücksichtigen (Stichwort „Gender Mainstreaming“).

Alle genannten Elemente einer Personalentwicklungsplanung können nur dann zum Erfolg führen, wenn sie von den Beschäftigten dieser Verwaltung akzeptiert und mit ihnen gemeinsam umgesetzt werden. Das gesamte Verfahren wird deshalb von einer intensiven internen „Öffentlichkeitsarbeit“ begleitet und als Gemeinschaftsprojekt der Stadtverwaltung Hilden realisiert.

Es wurde eine „Personal-Info“ entwickelt, ein Informationsblatt, das zu aktuellen Entwicklungen im Personalmanagement berichtet. Bislang sind fünf Ausgaben erschienen und an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt worden. Gleichzeitig sind alle Informationen, das Personalmanagementkonzept selbst, aber auch die entsprechenden Dienstvereinbarung etc. im Intranet abrufbar. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplätze können alle Papiere in den Büros der Organisationsabteilung, der Gleichstellungsbeauftragten, des Personalrates und auf dem Zentralen Bauhof erhalten.

Hierdurch ergibt sich ein weiterer – hoffentlich erfolgreicher – Schritt zum „Hildener Modell“, für die Modernisierung der Stadtverwaltung im Sinne eines bürgerorientierten, attraktiven und leistungsfähigen Dienstleisters für die Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt.

Stadtverwaltung Hilden  
Der Bürgermeister  
- Dezernat I -