

DIE BÜRGERMEISTERIN  
Zentrale Dienste

Vorlagen-Nr.:

HA 224/2019

Berichterstattung:

Bürgermeisterin Stremlau

Vorlagenersteller/in:

Herr Dieminger

Datum:

27.09.2019

## Öffentliche Beschlussvorlage

### Beratungsfolge:

Termin	Gremium	TOP	Ja	Nein	Enth.	Bemerkungen
09.10.2019	Hauptausschuss					
10.10.2019	Stadtverordnetenversammlung					

### Tagesordnungspunkt:

Personalmanagementkonzept der Stadt Dülmen

### Beschlussentwurf:

1. Das als Anlage dieser Vorlage beigefügte Personalmanagementkonzept wird zustimmend zur Kenntnis genommen.
2. Die Verwaltung wird beauftragt, die dort enthaltenen Ziele und Maßnahmen zu priorisieren, im Rahmen der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen sukzessive umzusetzen und über den Stand der Umsetzungsaktivitäten zu berichten.
3. Die Verwaltung wird weiter beauftragt, die in dem Konzept dargestellten Ziele und Maßnahmen regelmäßig zu evaluieren und auf die aktuellen, sich gegebenenfalls verändernden Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen und nachzusteuern.
4. Für die Umsetzung erster Maßnahmen wird für das Haushaltsjahr 2020 ein Betrag in Höhe von 20.000 Euro bereitgestellt.

### Begründung:

Die Stadt Dülmen steht als Arbeitgeberin immer stärker im Wettbewerb um gute Auszubildende, aber auch um Fachkräfte in den unterschiedlichsten Bereichen unserer Verwaltung. Da die Stadt Dülmen im Rahmen ihrer Tarifgebundenheit kaum die Möglichkeit eines Privatunternehmens hat, geeignete Kräfte über die Schaffung finanzieller Anreize zu gewinnen, muss sie, um als Arbeitgeberin im Wettbewerb mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bestehen zu können, alles dafür tun, attraktive Rahmenbedingungen für die Beschäftigten zu schaffen, diese an die eigene Verwaltung zu binden und im bes-

ten Fall zu freiwilligen Markenbotschaftern zu machen.

Dabei muss sich die Stadt Dülmen insbesondere den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen und dabei besonderes Augenmerk auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel legen. Die Folgen dieser Entwicklungen wurden bereits an verschiedenen Stellen ausgiebig beschrieben und müssen daher hier nicht erneut beleuchtet werden.

Ziel aller Anstrengungen muss es sein, die Stadt Dülmen im Wettbewerb um die besten Köpfe als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und die dauerhafte, qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung mit gut ausgebildeten und motivierten Kolleginnen und Kollegen sicherzustellen.

Die in der Vergangenheit zunehmende Schwierigkeit, vakante Stellen durch externe Bewerber/innen zu besetzen, setzt sich leider fort. Ein Indiz für diese wachsende Herausforderung ergibt sich beispielsweise aus der Zahl der zum 30.06. eines jeden Jahres nicht besetzten Stellenanteile. So waren im Jahr 2014 zum Stichtag rd. 5 Stellen nicht besetzt, im Jahr 2015 rd. 38 Stellen, im Jahr 2016 rd. 22 Stellen, in 2017 rd. 15 Stellen und 2018 rd. 32 Stellen.

Es ist keine Ausnahme mehr, dass Stellenausschreibungen wiederholt werden müssen, da sich keine, oder keine geeigneten Bewerber/innen auf die ausgeschriebenen Stellen beworben haben, oder das Kandidatinnen oder Kandidaten unmittelbar nach Einstellungszusage, oder noch problematischer, kurz vor ihrem Dienstantritt ihren Arbeitsvertrag nicht unterschreiben, weil sie zwischenzeitlich ein noch besseres Angebot erhalten haben.

Auch die durchschnittlich eingehenden Bewerberzahlen je ausgeschriebener Stelle sind generell rückläufig. Eine Betrachtung dieser Kennzahl in den letzten Jahren zeigt folgendes Bild:

2014 = Ø 37 Bewerbungen je Stelle

2015 = Ø 60 Bewerbungen je Stelle

2016 = Ø 29 Bewerbungen je Stelle

2017 = Ø 23 Bewerbungen je Stelle

2018 = Ø 19 Bewerbungen je Stelle

Die Zahl der auf eine Ausschreibung eingehenden Bewerbungen hat natürlich immer unmittelbar mit der Attraktivität der ausgeschriebenen Stelle zu tun; insgesamt muss aber anhand der o.a. Indikatoren festgestellt werden, dass die Bewerberlage für die Stadt Dülmen schlechter wird.

Darüber hinaus nimmt die Fluktuation zu. Allein die Anzahl der in den vergangenen Jahren notwendigen Stellenausschreibungen macht diese problematische Entwicklung deutlich:

2014 = 32 Verfahren

2015 = 52 Verfahren

2016 = 70 Verfahren

2017 = 47 Verfahren

2018 = 78 Verfahren

Neben altersbedingten Austritten, Kündigungen aus privaten Gründen und anderen Beendigungsgründen sind die beruflichen Lebensläufe junger Menschen heute auch nicht mehr so stetig, wie dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Der dauerhafte Verbleib bei einem Arbeitgeber, der für die älteren Generationen noch ein erstrebenswerter Zustand war, ist für viele junge Menschen heute nicht das erklärte Lebens- und Berufsziel.

Für unsere jungen Nachwuchskräfte spielen vielmehr Aspekte wie Attraktivität des Arbeitgebers, sinnstiftende Tätigkeiten, unterschiedliche Herausforderungen, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine entscheidende Rolle bei der Wahl des aktuellen Arbeitgebers. Eine durchaus zufriedenstellende Tätigkeit wird auch schon einmal aufgegeben, wenn eine vermeintlich interessantere Aufgabenstellung bei einem anderen Arbeitgeber entdeckt wird, selbst wenn damit keine unmittelbare finanzielle Besserstellung verbunden ist. Natürlich profitieren wir als Arbeitgeberin auf der anderen Seite auch von dieser Entwicklung und gewinnen Beschäftigte anderer Behörden und Einrichtungen; allerdings bedeutet jede Fluktuation den Verlust von Wissen und Erfahrung und belastet die reibungslose Aufgabenerfüllung. Ziel muss es daher sein, nicht nur neue Beschäftigte zu gewinnen, sondern unsere vorhandenen motivierten und engagierten Fachkräfte an uns zu binden und möglichst lange und gesund im Beruf zu halten.

Da sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit nicht wesentlich ändern wird und die Stadt Dülmen im Wettbewerb um potentielle Arbeitnehmer/innen nicht nur mit Arbeitgebern der freien Wirtschaft, sondern zunehmend auch mit anderen Kommunen und Verwaltungen konkurriert, gleichzeitig aber nur eingeschränkte Möglichkeiten hat, über finanzielle Angebote, Menschen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu interessieren, müssen die Instrumente zur Gewinnung, Qualifizierung und dauerhaften Bindung der Beschäftigten weiterentwickelt werden, da die bislang auskömmlichen Aktivitäten der Stadt Dülmen sich als attraktive Arbeitgeberin darzustellen, z.B. durch das Angebot von Telearbeit, flexiblen Arbeitszeitmodellen oder der Möglichkeit auf Weiterbildung und Qualifizierung, künftig hierfür alleine nicht mehr ausreichen werden.

Aus diesem Grund wurde im Jahr 2018 ein Arbeitskreis gebildet, der mit Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Fachbereichen, Hierarchieebenen und Altersgruppen besetzt war. Die Aufgabe des Arbeitskreises war es, ein auf die Bedürfnisse der Stadtverwaltung Dülmen abgestimmtes Personalmanagementkonzept zu erarbeiten und dabei die unterschiedlichen Sichtweisen und Anforderungen bzw. Erwartungen zu thematisieren.

Das Ergebnis dieser intensiven und hoch motivierten Arbeitskreissitzungen kann nunmehr mit dem vorgelegten Personalmanagementkonzept für die Stadt Dülmen als Ergebnis präsentiert werden.

Dabei sei betont, dass die Stadt Dülmen bereits eine Vielzahl erfolgreicher und Erfolg versprechender Maßnahmen für eine zielgerichtete Personalentwicklung umgesetzt hat. Allerdings wurden die Maßnahmen bislang nicht in den Kontext eines verbindlichen Personalmanagementkonzeptes gesetzt. Insofern kommen wir damit auch einer Empfehlung der GPA NRW nach, die im Rahmen der letzten Prüfung der Personalabteilung empfohlen hat, die Maßnahmen in einem derartigen Konzept zu konkretisieren.

Die Inhalte dieses Konzeptes sollen die Richtschnur für das Handeln der Personalverwaltung sein, als verbindliches Versprechen an die Beschäftigten verstanden werden und die politische Grundlage für die Bereitstellung notwendiger Ressourcen bilden.

Bewährte Maßnahmen sollen weitergeführt und wo möglich intensiviert werden. Die erarbeiteten Ziele sollen priorisiert und sukzessive im Rahmen der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen realisiert werden. Dabei sind die aktuell dokumentierten Ziele und Maßnahmen regelmäßig zu evaluieren und an geänderte Rahmenbedingungen, Erwartungshaltungen oder Entwicklungen anzupassen.

### **Ziele und Wirkungsfelder des Personalmanagements bei der Stadt Dülmen:**

Bereits zu Beginn des Prozesses zur Erarbeitung des Personalmanagementkonzeptes für die Stadt Dülmen standen für die Mitglieder der Arbeitsgruppe die drei Handlungs- bzw. Wirkungsfelder sehr schnell fest, nämlich gutes Personal

GEWINNEN,  
QUALIFIZIEREN und  
DAUERHAFT BINDEN

Zu jedem Handlungsfeld erarbeiteten die Arbeitsgruppen die Ziele, Anforderungen und Maßnahmen, die anschließend konkretisiert, diskutiert und nach Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand in das Konzept aufgenommen wurden.

Die drei Kernthemen werden nachfolgend kurz vorgestellt. Nähere und weitergehende Informationen können dem als Anlage beigefügten Personalmanagementkonzept entnommen werden. Dabei wurde bewusst darauf verzichtet, die Arbeitsergebnisse in einen Fließtext zu pressen und als Darstellungsform die Tabellenstruktur gewählt. Wir sind davon überzeugt, dass dies zur besseren Lesbarkeit, deutlicheren Übersichtlichkeit und schnelleren Orientierung beiträgt.

#### **GEWINNEN:**

Hier hat sich die Arbeitsgruppe mit den Themen „Ausbildung“, „Akquise“ und „AG-Marke“ beschäftigt.

**Ausbildung** trägt zur Sicherstellung der benötigten Beschäftigten bei. Es ist eine gesellschaftspolitische Aufgabe, die auch zur Imageverbesserung beiträgt. Dabei wurden in dem Themenfeld „Ausbildung“ neben der Erklärung zur Ausbildungsintensität, insbesondere Vorschläge zu den Bereichen Arbeitszufriedenheit, Commitment, notenabhängige Übernahmegarantien, Auslandsaufenthalte im Rahmen der Ausbildung, zweckgebundene Leistungsprämien für besondere Abschlussnoten, Ausbildung über Bedarf, Ausbildung in neuen Berufsfeldern und Praktika Maßnahmen entwickelt und zur Umsetzung vorgeschlagen.

Der Bereich **„Akquise“** verfolgt das Ziel, geeignete Beschäftigte durch persönliche Kontaktaufnahme oder den Einsatz geeigneter Ausschreibungsmedien zu gewinnen. Die hierzu erarbeiteten Maßnahmen berücksichtigen neben der kurzfristig anstehenden Einführung eines Online-Bewerbungsverfahrens, die Nutzung unterschiedlicher, zielgruppenorientierter Medien zur Mitarbeitergewinnung, die Teilnahme an Messen, eine frühzeitige Kontaktherstellung und Netzwerkbildung mit den Schulen, die Überlegung zur Einführung einer Anwerbeprämie für die eigenen Beschäftigten und das Ziel, dass die Beschäftigten der Stadt Dülmen aktiv Werbung für ihren Arbeitgeber machen und als positive Imagenträger auftreten.

Bei dem Themenfeld **„AG-Marke“** geht es insbesondere darum, potentielle Beschäftigte für die Stadt Dülmen als Arbeitgeberin zu interessieren. Dazu wird ein Wertesystem vermittelt, das sich positiv von anderen Arbeitgeberinnen abheben soll. Es soll außerdem

dazu beitragen, eingestellte Mitarbeiter zu halten und zu motivieren. Herausstellungs- und tlw. Alleinstellungsmerkmale in diesem Wirkungsfeld sind die unvergleichbare Vielseitigkeit der Aufgabenstellung und die Gemeinwohlorientierung der Aufgaben, die eine deutlich stärkere Vermarktung und Bewerbung verdienen und erfordern. Darüber hinaus können weitere Aspekte eine künftige Arbeitgebermarke befördern, wie beispielsweise die Beachtung der Work-Life-Balance, die Gewährung von Freiraum für private Belange, betriebliche Altersvorsorge und Wertzeitkontenmodelle für eine flexible Planung der Lebensarbeitszeit, Teilzeit- und Telearbeit, mobiles Arbeiten etc.

### **BINDEN:**

Das Wirkungsfeld „Binden“ beschreibt im Personalmanagementkonzept Maßnahmen und Ziele in den Bereichen „Stellenbeschreibung/Stellenbewertung“, „Personalbedarfsbemessungen“, „Vertretungspool“, „Führungsqualität“, „Ausstattung der Arbeitsplätze“, „Anreizsysteme“, „Gesundheitsmanagement“ sowie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

Ein wesentliches Instrument zur Schaffung anforderungsgerechter Arbeitsplätze, gerechter und transparenter Entlohnungssysteme und ausgeglichener Belastungssituationen und damit eines zufriedenstellenden Arbeitsumfeldes sind die Dokumentation der Aufgabengebiete, deren objektive Bewertung sowie die professionelle Berechnung des benötigten Personals im Rahmen von **Personalbedarfsbemessungen, Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen**. Von daher sollen diese Instrumente dauerhaft weiter genutzt werden.

Durch die Schaffung eines **Vertretungspools** oder sogenannter „**Demografiestellen**“ kann die Aufgabenerfüllung auch bei kurzfristig auftretenden Personalengpässen ohne eine Häufung von Überstunden und gesundheitsbeeinträchtigenden Überlastungssituationen sichergestellt werden. Über diese Demografiestellen können darüber hinaus wünschenswerte Projekte und Zusatzaufgaben angegangen werden, die ansonsten aufgrund der häufig knappen Personalkapazität nicht, oder nur sehr nachrangig angegangen werden können.

Auswirkungen der Veränderungsdynamik zeigen sich auch in der Erwartungshaltung unserer Beschäftigten zu der Frage, wie sie geführt werden möchten. Der hierarchische Einfluss nimmt ab, stattdessen gewinnen Wertschätzung, Eigenverantwortung und Partizipation an Bedeutung. Zahlreiche Untersuchungen und Abhandlungen (u.a. Gallup Report zur Führung) belegen, dass bei einer Vielzahl von Kündigungen nicht die Entscheidung FÜR den neuen Arbeitgeber im Vordergrund stand, sondern die Entscheidung GEGEN die Führungskräfte beim alten Arbeitgeber. Führungskräfte benötigen heute mehr denn je Haltungen und Kompetenzen, um Menschen emotional anzusprechen, von der Richtigkeit eines Wegs zu überzeugen und gleichzeitig Sicherheit und Stabilität zu vermitteln. Es ist daher wichtig, Führungskräfte bei ihrer anspruchsvollen Aufgabe zu unterstützen und Führungskonzepte weiter zu entwickeln. Die Stadt Dülmen legt von daher großen Wert auf eine kooperative, wertschätzende, **motivierende und leistungssteigernde Führung** (Führungsphilosophie). Dieses Themenfeld und die dafür erforderlichen Angebote für die Führungskräfte werden im Personalmanagementkonzept ebenfalls berücksichtigt und dargestellt.

Die **Ausstattung eines Arbeitsplatzes** und seines Umfeldes beeinflussen maßgeblich die Zufriedenheit und die Produktivität der Beschäftigten. Von daher ist das Ziel der Verwaltung, allen Beschäftigten attraktive Arbeitsplätze in gesunder und angenehmer Umgebung zu bieten. Dazu gehört ergänzend aber auch die aktive Unterstützung der Telearbeit und moderner Arbeitsformen, wie beispielsweise das mobile Arbeiten, aber auch eine

zeitgemäße Büroausstattung, Besprechungsmöglichkeiten, Sozialräume und ein angenehmes Arbeitsumfeld.

Den Beschäftigten werden aufeinander abgestimmte **Anreize** angeboten, um ihre Motivation und in der Folge ihre Leistungen zu erhalten und ihren Verbleib bei der Stadt Dülmen zu sichern. Dazu gehört aktuell die Honorierung guter Leistungen im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung, ebenso wie die Gewährung von Darlehen für die Schaffung familiengerechten Wohnraums für die Beschäftigten, das mit Prämienzahlungen hinterlegte Vorschlagswesen, oder die Förderung der Anschaffung von Pedelecs durch zinslose Gehaltsvorschüsse. Hier wird es Aufgabe sein, immer wieder mit kleineren Anreizen die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen und ihnen Benefits zu geben, die andere Arbeitgeber vermissen lassen.

Da nur gesunde Mitarbeitende gute Arbeit leisten, umfasst das **Gesundheitsmanagement** alle Maßnahmen, die die individuelle Gesundheit der Beschäftigten ebenso fördert, wie die Arbeitsorganisation, -umgebung und die Arbeitsprozesse. Die derzeitigen Aktivitäten beschränken sich auf regelmäßige individuelle Arbeitsplatzbegehungen und –beurteilungen, Untersuchungen der Beschäftigten, Angebote im Bereich Betriebliches Eingliederungsmanagement, die Anschaffung höhenverstellbarer Schreibtische und ergonomischer Schreibtischstühle, Tastaturen, Computer-Mäuse etc. Hier bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zur Förderung und Unterstützung der Beschäftigten an, die je nach dem zur Verfügung stehenden Budget ausgebaut werden können.

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ist seit vielen Jahren in aller Munde und wird mit den unterschiedlichsten Maßnahmen unterstützt. Insbesondere geht es darum, Möglichkeiten der familienbewussten und flexiblen Arbeitszeitgestaltung in verschiedenen Lebensphasen zu schaffen. Dazu tragen die vielen unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle der Stadtverwaltung bei. Allerdings muss hier auch das betriebliche Interesse zur effizienten Aufgabenerfüllung berücksichtigt werden.

Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle sind bislang vor allem in der freien Wirtschaft ein Thema zur Attraktivitätssteigerung. Die Stadt Dülmen hat aktuell der Deutschen Beratungsgesellschaft Zeitwertkonten (DBZWK) den Auftrag erteilt ein entsprechendes Modell gemeinsam mit der Verwaltung bei der Stadt Dülmen zu implementieren. Das Rückkehrmanagement soll intensiviert und strukturiert werden, um rückkehrbereiten Beschäftigten den Wiedereinstieg möglichst zu erleichtern.

Themen wie Führung in Teilzeit oder Führung im Job-Sharing sollen angegangen und proaktiv begleitet werden.

Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört aber auch die Klärung der Frage der Kinderbetreuung; entweder über eine Ausweitung des Zuschusses für die Kinderbetreuungskosten, oder sogar über die Überlegung zur Schaffung von verwaltungsinternen Betreuungsangeboten.

### **QUALIFIZIEREN:**

Durch regelmäßige Qualifizierungsangebote wird das fachliche Wissen der Beschäftigten auf dem aktuellen Stand gehalten. Durch die Qualifizierungsmaßnahmen werden den eigenen Beschäftigten berufliche Entwicklungsperspektiven geboten und Quereinsteigern der Weg in die Verwaltung geöffnet. Spezielle Angebote gehen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der älteren Beschäftigten ein.

Das Wirkungsfeld „Qualifizieren“ beschäftigt sich mit Maßnahmen in den Bereichen „Wissenstransfer“, „IT-Schulungen“, sowie „berufliche und fachliche Qualifizierung“. Wichtig dabei ist der Erhalt des Erfahrungs- und Spezialistenwissens im Hinblick auf die zu er-

wartenden zahlreichen - vor allem altersbedingten - Fluktuationsverluste der nahen und fernen Zukunft. Daher soll mit unterschiedlichen Maßnahmen zielgerichtet vorgebeugt und gehandelt werden. Neben der Identifizierung von unterschiedlichen Wissenskategorien und der Entwicklung von hierauf abgestellten Instrumenten zur Sicherstellung des Wissens, geht es auch um die Einrichtung von Lerntandems, altersgemischten Teams, Mentoring und ähnlichen Maßnahmen.

Im Zeichen der fortschreitenden Digitalisierung ist neben den technischen Voraussetzungen und der dafür notwendigen Infrastruktur vor allem auch die „digitale Kompetenz“ der Beschäftigten auszubauen. Von daher wird auch dem Thema „IT-Schulung“ Raum gegeben und mit entsprechenden Vorschlägen hinterlegt.

Großen Raum nimmt der Bereich „berufliche und fachliche Qualifizierung“ ein. Hier werden die Themenfelder „fachliche Qualifizierung“, „persönliche Qualifizierung“, „Traineeprogramme“, „Fortbildung speziell für ältere Beschäftigte“ beleuchtet und mit zielgerichteten Angeboten dargestellt.

Aber auch Seminare zur Stärkung der sozialen Kompetenzen runden die obligatorischen Angebote der Verwaltungslehrgänge I und II, der Bachelor-Lehrgänge, der Master-Studiengänge und der modularen Qualifizierung ab.

### **Ausblick und weiteres Vorgehen:**

Die konkrete Ausgestaltung, aber vor allem die anschließende Umsetzung der im Personalmanagementkonzept enthaltenen Maßnahmen wird zusätzliche Ressourcen (sowohl Personal als auch finanzielle Mittel) binden. Momentan sind für eine aktive und forcierte Umsetzung der im Personalmanagementkonzept enthaltenen Maßnahmen weder Personalressourcen, noch finanzielle Mittel vorhanden.

Dabei wird die personelle und finanzielle Ausstattung dieses Aufgabenbereiches die Intensität und Schnelligkeit der umzusetzenden Maßnahmen maßgeblich beeinflussen.

Der den Fraktionen vorliegende Bericht der GPA zur Personalbedarfsberechnung in der Personalabteilung enthält auch zur Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Personalmanagement weitergehende Ausführungen und Informationen. Dabei schätzt die GPA hier den notwendigen Personalbedarf in einem Umfang von einer Vollzeitstelle. Auch verwaltungsseitig wird dieser Stellenanteil für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes als ausreichend aber auch notwendig angesehen.

Allein dem Umstand geschuldet, die Ausweitung des Personals bewusst begrenzen zu wollen, wurde auf die Ausweisung eines Stellenanteils im Stellenplan 2020 verzichtet und die Priorität für Stellenausweitungen auf andere Bereiche gelegt. Hier ist insbesondere der Bereich der Kindertagesstätten zu nennen, aber auch Bereiche, in denen durch Gesetzesänderungen neue und zusätzliche Aufgaben auf die Stadt zukommen, oder bei denen zusätzliche Stellenanteile für die Bewältigung der vorhandenen Aufgaben benötigt werden.

Das bedeutet aber auch, dass mit der aktuellen Personalausstattung und –auslastung umfangreiche neue Maßnahmen aus dem Konzept nicht forciert angegangen werden können.

Gleichwohl sollte der Verwaltung ein moderater pauschaler Betrag für das kommende Jahr zur Verfügung gestellt werden, um damit ggfls. erste Maßnahmen umzusetzen bzw. einzuleiten. Die Priorität müsste dann zwar auf Maßnahmen gelegt werden, die mit nur

sehr geringem zusätzlichem personellen Aufwand verwirklicht werden können; ein erster Schritt in die Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes könnte damit aber evtl. bereits gemacht werden. Inwieweit dann zu einem späteren Zeitpunkt für die Erarbeitung weitergehender Strategien bzw. die Umsetzung arbeitsintensiverer Maßnahmen aus dem Konzept zusätzliches Personal bereitgestellt werden kann und muss, bleibt dabei der weiteren Entwicklung vorbehalten.

Zunächst möchte die Verwaltung mit diesem Konzept die politischen Verantwortungsträger für die zahlreichen Handlungsnotwendigkeiten in diesem Themenfeld sensibilisieren und einen Einstieg in die Umsetzung der identifizierten Maßnahmen finden.

Abschließend darf ich betonen, dass es sich bei dem jetzt vorgelegten Personalmanagementkonzept nicht um ein statisches Gebilde handelt, dessen Inhalt dauerhaft Bestand haben wird. Es wird vielmehr eine dauerhafte Aufgabe der Zukunft sein, die Ziele und Maßnahmen zu evaluieren und auf die aktuellen Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen und nachzusteuern. Von daher werden sich ggfls. Ziele und Maßnahmen verändern oder wegfallen und auch neue hinzukommen.



Stremlau  
Bürgermeisterin

**Anlage:**  
Personalmanagementkonzept der Stadt Dülmen



**Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Dülmen**  
Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

## Handlungsfeld: Gewinnen

	Themen	Zieldefinitionen	Maßnahmen	Erläuterungen
	<b>Ausbildung</b>	<b>Ausbildung trägt zur Sicherstellung der benötigten Mitarbeitenden bei. Es ist eine gesellschaftliche Aufgabe und trägt zur Imageverbesserung bei</b>		
<b>1</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Stadt Dülmen stärkt die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Auszubildenden. Sie werden von dem Moment der Einstellungszusage an, als Mitglied in die Gemeinschaft "Stadtverwaltung" aufgenommen.	Events neben Ausbildung und Arbeit, Kontakthalteprogramm, WhatsApp-Gruppe etc.	Bindung der Kolleginnen und Kollegen. Schaffen eines "Wir-Gefühls", Teambildung, Vernetzung, Verbesserung des Arbeitsklimas. Vermittlung von Werten und Themen wie Respekt und Anerkennung. Darstellung der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
<b>2</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Stadt Dülmen unterstreicht ihren Willen zur langfristigen Bindung der Auszubildenden durch eine notenabhängige Übernahmegarantie.	Notenabhängige Übernahmegarantie; bei den Noten 1 bis 3 garantiert für die Ausbildungsgänge: Verwaltung, Baubetriebshof, Rettungsdienst, Feuerwehr, Bautechnischer Verwaltungsdienst.	Notenabhängige Garantieübernahme, Sicherheit der Azubis bereits bei Beginn der Ausbildung, Beibehaltung des Leistungsprinzips durch Notenbezug, Attraktivität des AG steigt, größerer Bewerberkreis erwartet. PROBLEM: ggfls. temp. Ausweitung des Stellenplanes. Aber auch schnellere Überbrückung von Vakanzen, bzw. Vertretungsmöglichkeiten bei Erkrankungen etc.
<b>3</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Auszubildenden erhalten im Rahmen ihres dualen Studiums bzw. ihrer Ausbildung die Möglichkeit zu einem Auslandsaufenthalt zur Optimierung ihrer sprachlichen und sozialen Kompetenzen	Hospitationen im benachbarten Ausland	Einblick in andere Verwaltungsstrukturen und Denkweisen, Anregungen für andere Herangehensweisen erhalten und geben, kann evtl. als Ersatz für ein bei jungen Menschen gewünschtes "Auslandsjahr" dienen, Aufbau von Sprach- und Sozialkompetenzen.
<b>4</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Stadt Dülmen würdigt die Ausbildungserfolge aller Absolventen durch eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit und prämiiert besondere Leistungen in der Abschlussprüfung mit zweckgebundenen Weiterbildungsprämien.	Presseinformationen und Veröffentlichungen auf der Homepage und in sonstigen Medien über den Ausbildungserfolg der Absolventen sowie zweckgebundene Weiterbildungsprämien für Bestleister/innen anhand noch zu erarbeitender Richtlinien	Öffentlichkeit immer wieder über den öffentlichen Dienst und die verschiedenartigen Berufe informieren und interessieren. Prämien dienen als Anreiz für hohe Einsatzbereitschaft während der Ausbildung. Kann zum Beispiel für einen Master-Studiengang eingesetzt werden, wenn sich der MA weiterentwickeln will. Charakter einer besonderen Auszeichnung,
<b>5</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Stadt Dülmen bildet unter Berücksichtigung der zukünftigen Engpässe auch über Bedarf aus.	Mehr eigene Nachwuchskräfte ausbilden	Bedarfsgerechte Ausbildung reicht nicht mehr aus, da die Fluktuation zunimmt. Über Bedarf ausgebildetes Personal kann ggfls. in Projekten, bei plötzlichen Personalvakanzen und konkret anstehenden Aufgabenstellungen als Unterstützung wirken. Bindung gut ausgebildeter Kräfte an die Verwaltung. PROBLEM: Kann in Verbindung mit Übernahmegarantie zu Ausweitung des Stellenplanes führen.
<b>6</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Stadt Dülmen bildet unter Berücksichtigung der zukünftigen Engpässe in neuen Berufsfeldern aus (zum Beispiel IT oder Praxisintegrierte Ausbildung für ErzieherInnen)	Nachwuchskräfte in neuen Berufsfeldern ausbilden	Insbesondere in Spezialberufen treten vermehrt Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung auf. Durch die Ausbildung eigener Kräfte sollen diese Lücken geschlossen werden.
<b>7</b>	<b>Ausbildung</b>	Die Stadt Dülmen bietet in allen Bereichen der Stadtverwaltung tlw. auch vergütete Praktika an.	Durch den Aufbau eines Netzwerkes und unterschiedlicher Kontakte zu Fachhochschulen und Universitäten bekommt die Verwaltung immer wieder neue und motivierte Praktikanten und ermöglicht so eine frühzeitige Bindung geeigneter Kandidaten auch in Mangelberufen an die Verwaltung. Hinsichtlich der Voraussetzungen und der Höhe der Praktikantenvergütung sind noch die entsprechenden Richtlinien zu erarbeiten.	Häufig entsteht über Praktika ein erfolgreicher Erstkontakt mit der Verwaltung. Interesse an Verwaltung wird geweckt. Interessante Gestaltung des Praktikums ist wichtig, junge Menschen sind hier noch form- und erreichbar. Im Gegenzug erhält der AG einen vertieften Eindruck von dem/der möglichen MA zur Vermeidung von Fehleinstellungen, Erhöhung der Präsenz am Arbeitsmarkt, junge Menschen erhalten frühzeitig das Gefühl, gebraucht zu werden.
	<b>Marketing Arbeitgebermarke</b>	<b>Das Ziel ist es, potenzielle Beschäftigte für die Stadt als Arbeitgeberin zu interessieren. Dazu wird ein Wertesystem vermittelt, das sich positiv von anderen Arbeitgebern abheben soll. Es soll außerdem dazu beitragen, eingestellte Mitarbeitende zu halten und zu motivieren.</b>		
<b>8</b>	<b>AG - Marke</b>	Die Beschäftigten identifizieren sich mit der Verwaltung und ihren Zielen und sind stolz darauf, ein Mitglied der Stadtverwaltung Dülmen zu sein.	Entwicklung eines Leitbildes und darauf aufbauend Erarbeitung einer Markenentwicklung. Vergleiche mit anderen Kommunen und Arbeitgebern anstellen und kommunizieren. Besonderheiten darstellen und bewerben.	Arbeitnehmer identifizieren sich mit der Verwaltung und ihren Zielen. Dadurch bleiben sie der Stadt länger treu (Mitarbeiterbindung) und erleben eine größere Zufriedenheit bei ihrer Tätigkeit.
<b>9</b>	<b>AG - Marke</b>	Die Stadt Dülmen bietet eine unvergleichbare Vielseitigkeit der Aufgabenstellung und Gemeinwohlorientierung. Diese Aspekte bewirbt sie offensiv.	Besonderheiten regelmäßig bewerben und herausstellen. Auch in Stellenausschreibungen diese Themen aktiv bewerben.	In der schnelllebigsten Zeit müssen auch neue und noch nicht erprobte Instrumente angeboten werden können. Bspl. witzige Werbespots über die Arbeit in der Verwaltung (Langweilige Verwaltung? – Feuerwehr, Rettungsdienst, Bürgerbüro, Wirtschaftsförderung, Ausbildung, etc), weiterhin regelmäßige Aktivitäten in sozialen Medien um junge Leute aus der Region zu erreichen, mit dem Einsatz neuer Medien Vorreiterrolle übernehmen ( Bsp: Tablets) Beleuchtung der Aspekte Gemeinwohlorientierung, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit für die örtliche Gemeinschaft, unterschiedlichste Arbeitsformen (Leistungsverwaltung, Ordnungsverwaltung, Dienstleistungsorientierung, Bürgerkontakte etc.)

	Themen	Zieldefinitionen	Maßnahmen	Erläuterungen
10	AG - Marke	Die Stadt Dülmen beachtet als Arbeitgeberin die Aspekte der Work-Life-Balance und gewährt Freiraum für private Belange. Neben einer betrieblicher Altersvorsorge für tariflich Beschäftigte bildet das Wertzeitkontenmodell einen attraktiven Eckpfeiler für eine flexible Lebensarbeitszeitgestaltung .	Angebote für die unterschiedlichsten Lebens- und Arbeitsphasen erarbeiten und optimieren.	Unterschiedlichste und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle, Telearbeit, ständige Erreichbarkeit am Arbeitsplatz, kurzfristige Arbeitsbefreiungen bei privat begründeter Notwendigkeit, betriebliche Altersvorsorge, Sicherheit auch bei schwachem Konjunkturverlauf, Wertzeitkontenmodell ("Lebensarbeitszeitkonto")
11	AG - Marke	Die Stadt Dülmen bewirbt die Vorteile des öffentlichen Dienstes und die Sonderleistungen der Stadtverwaltung aktiv.	Möglichst einfacher und schneller Zugriff auf Informationen für interessierte Bewerber und Bewerberinnen auf der städtischen Homepage und anderen Medien	Informationen zu Anreizen, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Bezuschussung von Kinderbetreuungskosten etc. , Wertzeitkontenmodell "Lebensarbeitszeitkonten", Telearbeit, etc.
12	Akquise	<b>Gewinnung geeigneter Mitarbeiter/innen durch persönliche Kontaktaufnahme oder den Einsatz geeigneter Ausschreibungsmedien</b>		
13	Akquise	Die Beschäftigten der Stadt Dülmen werben aktiv für ihren Arbeitgeber und sind als positive Imagerträger in ihrem Umfeld aktiv.	Direkte Ansprache von Fachkräften und Auszubildenden durch zufriedene eigene Mitarbeitende	Mundpropaganda wirkt mehr als jede Broschüre. Die eigenen Kolleginnen und Kollegen müssen Botschafter der Verwaltung werden.
14	Akquise	Die Verwaltung nutzt erfolgreich und zielgruppenorientiert die unterschiedlichsten Medien zur Mitarbeitergewinnung. Sie entwickelt Konzepte für die Beschäftigung von Menschen unterschiedlicher Ethnien.	Stellenausschreibungen modernisieren, Auswahl neuer Medien, Auswahl der Veröffentlichungsplattformen, Einführung eines Online-Bewerbungsverfahrens. Die Verwaltung verbessert die Chancen zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund.	Printmedien vs. Online-Medien. Die Ausschreibungen müssen auf verschiedenen Kanälen an die Zielgruppen gehen. Das Bewerbungsverfahren muss professionalisiert und smarter werden. Deshalb Einführung eines Online-Bewerbungsverfahrens. Mit der VHS sind zielorientiert Deutschkurse anzubieten. Mit dem Studieninstitut sind Wege der verstärkten Akquise ausländischer Personengruppen zu erörtern und Konzepte für eine erfolgreiche Beschäftigung zu erarbeiten.
15	Akquise	Die Stadt Dülmen hat einen modernen Messeauftritt und attraktive Angebote, um frühzeitig das Interesse der jungen Menschen für die eigene Verwaltung zu gewinnen.	Teilnahme an Messen und Modernisierung des Auftritts. Eyecatcher am Stand nutzen, Wettbewerb starten mit Preisvergabe	Notfallsanitäter und junge Auszubildende mitnehmen. Ausbildungsspezifische Roll-ups und Banner nutzen, die Interessenten am Stand "etwas machen lassen"
16	Akquise	Die Stadt Dülmen hat ein sehr gut funktionierendes Netzwerk mit den weiterführenden Schulen aufgebaut und kann im Rahmen von Unterrichtspräsenzphasen die Schülerinnen und Schüler frühzeitig über die Ausbildungsvielfalt der Verwaltung informieren und gewinnen.	Vernetzung mit weiterführenden Schulen und frühzeitige Information über die unterschiedlichen Ausbildungsmöglichkeiten möglichst im Unterricht	Je früher man an die Schüler kommt, je besser. Deshalb ist hierauf ein besonderes Gewicht zu legen.
17	Akquise	Die Stadt Dülmen stellt Anwerbeprämien für die erfolgreiche Vermittlung gesuchter und geeigneter Fachkräfte für die eigenen Beschäftigten zur Verfügung.	Auslobung von Anwerbeprämien anhand noch zu erarbeitender Richtlinien	Wenn eigene Mitarbeiter/innen erfolgreich andere Mitarbeitende anwerben und diese die Probezeit erfolgreich absolvieren, kann eine Prämie gezahlt werden. Motivation für die Werbung zugunsten des eigenen Arbeitgebers steigt.

**Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Dülmen**  
Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

**Handlungsfeld: Binden**

	Themen	Zieldefinitionen	Maßnahmen	Erläuterungen
18	Stellenbeschreibung/ Stellenbewertung	Die Dokumentation definierter Aufgabengebiete (Arbeitsplätze) sowie die objektive Bewertung der Anforderungen an einen Arbeitsplatz dienen als Grundlage für tarifrechtliche Eingruppierung u. besoldungsrechtliche Zuordnung, Stellenausschreibungen, Personalbedarfsanalysen, Beurteilungen.		
19	Stellenbeschreibung/ Stellenbewertung	Die Stadt Dülmen entlohnt ihre Beschäftigten entsprechend der ihnen übertragenen Tätigkeit tarif- bzw. besoldungsgerecht.	flächendeckende, systematische Aufarbeitung bzw. Ersterstellung von Stellenbeschreibungen/-bewertungen für jeden städt. Arbeitsplatz	bisher nicht für jede Stelle vorhanden, schafft Transparenz über Aufgaben, Ziele u. Verantwortlichkeiten u. erhöht so die Mitarbeiterzufriedenheit, notwendig aufgrund des einklagbaren Anspruchs auf anforderungsgerechte Entlohnung (§12 TVöD) bzw. funktionsgerechte Besoldung (§19 LBesG)
20	Personalbedarfsbemessung	Eine effiziente Aufgabenerfüllung erfordert die Ermittlung des benötigten Personals in Anzahl und Qualität (z.B. Ausbildung/Studium).		
21	Personalbedarfsbemessung	Die Stadt Dülmen ermittelt/überprüft den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Personalbestand und stellt diesen sicher.	Beauftragung/Durchführung von Personalbedarfsbemessungen einschließlich Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen	Ermittlung der bedarfsgerechten Personalausstattung für einen optimalen und effizienten Personaleinsatz, Behebung identifizierter organisatorischer Mängel, Vermeidung gesundheitsbeeinträchtigender Überlastungssituationen
22	Vertretungspool - Demografiestellen	Vorhaltung eines Beschäftigtenpools zum kurzfristigen Einsatz bei Personalengpässen mit dem Ziel der Aufrechterhaltung einer an den Bedürfnissen der Bürger u. Bürgerinnen ausgerichteten effizienten Aufgabenerledigung.		
23	Vertretungspool - Demografiestellen	Die Stadt Dülmen sichert die Kontinuität der Aufgabenerfüllung auch bei kurzfristig auftretenden Personalengpässen.	Identifizierung für den Vertretungspool in Betracht kommender Tätigkeiten (z.B. Erzieherinnen, bestimmte Verwaltungsbereiche), Einrichtung u. personelle Besetzung eines Vertretungspools bzw. sogenannter Demografiestellen.	Aufrechterhaltung eines bürgerorientierten u. verlässlichen Dienstbetriebes, Verhinderung von Mehrarbeit/Überstunden, Vermeidung gesundheitsbeeinträchtigender Überlastungssituationen
24	Führungsqualität	Sicherstellung der fachlichen Qualität u. persönlichen Eignung (Kompetenzen) aller städt. Führungskräfte		
25	Führungsqualität	Die Stadt Dülmen legt großen Wert auf eine kooperative, wertschätzende, motivierende und leistungssteigernde Führung (Führungsphilosophie)	Durchführung von Führungstrainings, Besuch von Seminaren, regelmäßige Mitarbeitergespräche, regelmäßige Führungsfeedbacks, Coachingangebote, kollegiale Beratung, etc.	Führung gibt Beispiel. Es muss in gute Führung investiert werden. Führung geht über gute Sachbearbeitungsfähigkeiten hinaus. Über ehrliche MA-Gespräche und Feedbackrunden gibt es Ansatzpunkte für Qualifizierungen oder sinnvolle Coachings.
	zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes	Die Ausstattung eines Arbeitsplatzes und seines Umfeldes beeinflussen maßgeblich die Zufriedenheit und damit die Produktivität der Beschäftigten		
26	zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes	Die Stadt Dülmen bietet attraktive Arbeitsplätze in gesunder und angenehmer Umgebung.	bauliche Optimierung von Arbeitsplätzen und deren Arbeitsumfeld (z.B. Parkmöglichkeiten für Autos, Fahrräder, Lärmschutz, Klimatisierung, Schaffung von geeigneten Sozial-/Sanitärräumen)	Abbau von Stressfaktoren (wie Parkplatzsuche, Lärmbelästigung usw.), Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz durch gute klimatische Bedingungen u. ansprechend gestaltete Sozial- bzw. Sanitärräume
27	zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes	Die Stadt Dülmen investiert schon heute in die Gesunderhaltung und damit die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten durch ergonomische und gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung	gesundheitserhaltende und bedarfsgerechte Möblierung/Ausstattung von Arbeitsplätzen (auch mit modernen technischen Geräten/Hilfsmitteln)	beugt berufsbedingten Krankheitsausfällen durch körperliche Fehlbelastungen vor (z.B. Rückenleiden)
28	zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes	Die Stadt Dülmen fördert die Einrichtung von Telearbeitsplätzen	Verbesserung der Rahmenbedingungen für Telearbeitsplätze durch die Bereitstellung bedarfsgerechter Ausstattung und Schaffung der notwendigen Infrastruktur	Eignung des Telearbeitsplatzes wird gesichert, Angebot für Telearbeit wird attraktiver
29	zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes	Die Stadt Dülmen stellt sich aktiv den wachsenden Herausforderungen moderner Technik und nutzt deren Einsatz zum Vorteil der Beschäftigten und Bürger.	bedarfsgerechte, optimale technische Ausstattung aller Arbeitsplätze (z.B. 2. Monitor, Drucker) sowie Bereitstellung bedarfsgerechter zeitgemäßer Software	Arbeitsabläufe werden optimiert (z.B. durch DMS, Raumverwaltungs- u. Bewerbungsmanagementprogramme), Beschleunigung von Arbeitsabläufen, Verbesserung der Arbeitseffektivität
30	zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes	Die Stadt Dülmen fördert die Möglichkeit zum "Mobilen Arbeiten".	Einrichtung von jederzeit nutzbaren "mobilen Arbeitsplätzen" durch die Bereitstellung von Arbeitsmitteln (z.B. Laptops, Tablets, Smartphone etc.)	Mobile Arbeitsplätze fördern die Flexibilität immer dann, wenn kein Telearbeitsplatz eingerichtet wurde. Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Reduzierung privatbedingter Ausfallzeiten
	Anreizsysteme	Den Beschäftigten sollen aufeinander abgestimmte Anreize angeboten werden, um ihre Motivation und in der Folge ihre Leistungen zu erhalten und ihren Verbleib bei der Stadt Dülmen zu sichern.		
31	Finanzielle Anreize	Die Stadt Dülmen honoriert gute Leistungen im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung für alle Beschäftigten.	LOB Umsetzung anhand von Zielvereinbarungen oder Beurteilungen.	Die Mitarbeitenden erhalten eine zusätzliche Motivation. Der Arbeitgeber einen Mehrwert durch die Erfüllung vereinbarter zusätzlicher Ziele.

	Themen	Zieldefinitionen	Maßnahmen	Erläuterungen
32	Finanzielle Anreize	Dauerhaft herausragende Leistungen werden bei der Stadt Dülmen besonders gewürdigt und belohnt.	Vorzeitiger Stufenaufstieg wird nach Prüfung der Leistungen (klare und harte Kriterien mit Quotenregelung bei den Beurteilungen) ermöglicht.	Würde Beschäftigte unter Umständen bewegen, nicht die Arbeitgeberin zu wechseln. Voraussetzung: festgelegtes Beurteilungsmangement
33	Finanzielle Anreize	Die Stadt Dülmen unterstützt die Schaffung familiengerechten Wohnraums für ihre Beschäftigten in Dülmen.	Zur Förderung der Errichtung und des Erwerbs von Wohneigentum für Bedienstete der Stadt Dülmen können im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel zinslose Wohneigentumsdarlehen gewährt werden. Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung dieser Darlehen besteht nicht.	Siehe Richtlinie zur Förderung der Errichtung und des Erwerbs von Wohneigentum für Bedienstete der Stadt Dülmen
34	Finanzielle Anreize	Die Stadt Dülmen fördert die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten durch ein etabliertes Vorschlagswesen mit finanziellen Zuwendungen.	Vorschlagswesen	siehe Dienstanweisung
35	Finanzielle Anreize	Die Stadt Dülmen fördert die Anschaffung von Pedelecs für Ihre Beschäftigten	Der unverzinsliche Vorschuss für die Beschaffung von Pedelecs und anderen Fahrrädern wird allen Beschäftigten im Rahmen der Richtlinien gewährt.	Siehe Richtlinien über die Gewährung von Vorschüssen zur Förderung der klimaneutralen Mobilität
	<b>Gesundheitsmanagement</b>	<b>Gesundheitsmanagement umfasst alle Maßnahmen, die die individuelle Gesundheit der Beschäftigten ebenso fördert wie die Arbeitsorganisation, -umgebung und die Arbeitsprozesse.</b>		
36	Gesundheitsmanagement	Die Stadt Dülmen sorgt aktiv für gesunderhaltende und -fördernde Arbeitsplätze. Dabei setzt sie sich insbesondere für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten unter Beachtung der bestehenden Arbeitsschutzgesetze ein.	Regelmäßige individuelle Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen und Untersuchungen bzw. Beratungen durch die Betriebsärztin / den Betriebsarzt	Betriebsärzte und Sicherheitsbeauftragte prüfen Arbeitsplätze und veranlassen Optimierung.
37	Gesundheitsmanagement	Die Stadt Dülmen fördert privates Engagement zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten.	Private Aktivitäten zur Gesundheitsförderung/-erhaltung werden nach noch zu erarbeitenden Richtlinien finanziell bezuschusst.	Eine Bezuschussung erfolgt lediglich unter der Voraussetzung der tatsächlichen Teilnahme an entsprechenden Angeboten.
38	Gesundheitsmanagement	Die Stadt Dülmen trägt durch eigene Angebote zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten bei.	Angebot und Finanzierung von gesundheitsfördernden Maßnahmen in verschiedenen Bereichen.	z.B. Rückenfit, Ernährungsberatung, Betriebssport
39	Gesundheitsmanagement	Eine besondere Förderung erhalten Beschäftigte, die aufgrund längerer Erkrankung eingeschränkt sind bzw. eine Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit droht. Das Angebot beruht auf Freiwilligkeit.	<b>BEM = Betriebliches Eingliederungsmanagement</b>	Siehe Dienstanweisung zum betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement
	<b>Informationsvermittlung</b>	<b>Informationsvermittlung:</b> Die Mitarbeitenden können übersichtlich und strukturiert auf die notwendigen und schon bereitgestellten Informationen zugreifen. Neben der Bereitstellung im Internet und in Printform erfolgt eine individuellen Beratung in besonderen familiären Lebenslagen		
40	Informationsvermittlung	Die Stadt Dülmen legt großen Wert auf umfassende Information ihrer Beschäftigten in unterschiedlichsten persönlichen und beruflichen Lebenslagen.	Schaffung von internen Informationsportalen sowie individuellen Beratungsangeboten in besonderen familiären Situationen (z.B. werdende Mütter und Väter, pflegende Angehörige, ältere leistungsgeminderte Beschäftigte) Themenschwerpunkte: Beruf und Familie - Beruf und Pflege - Gesundheit - Älter werden - Finanzielle Unterstützung	Strukturierte Informationsportale verringern u.U. den Beratungsaufwand, die darüber hinaus notwendigen persönlichen Beratungsgespräche fördern das Vertrauen zwischen Beschäftigten und Arbeitgeberin.
	<b>Vereinbarkeit Beruf und Familie</b>	<b>Möglichkeit der familienbewussten und flexiblen Arbeitsplatzgestaltung in verschiedenen Lebensphasen sowie finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten</b>		
41	Vereinbarkeit Beruf und Familie	Die Stadt Dülmen bietet unterschiedliche Arbeitszeitmodelle für eine möglichst flexible Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der dienstlichen Belange etc.	Entwicklung veränderter Arbeitszeitmodelle durch Dienstvereinbarung.	

	Themen	Zieldefinitionen	Maßnahmen	Erläuterungen
42	Vereinbarkeit Beruf und Familie	Die Stadt Dülmen ist offen für neue Formen der Arbeitszeitgestaltung bei Sicherstellung der Erreichbarkeit für den Bürger.	Statt allgemeingültiger gleitender Arbeitszeit mit fester Kernzeit, Festlegung innerbetrieblicher Funktionszeiten, in denen die jeweils betroffenen Abteilungen/Fachbereiche funktionsstüchtig und verbindlich für den Bürger erreichbar sein müssen. Darüber hinaus sollten auch Terminreservierungen verstärkt genutzt werden.	Funktionzeiten ermöglichen beispielsweise optimierte Betriebsabläufe in den einzelnen Abteilungen, zum anderen flexiblere Arbeitszeiten der Beschäftigten. Wird zurzeit schon von einigen Fachbereichen/Abteilungen praktiziert: Stadtbücherei, Neue Spinnerei, VHS, Bürgerbüro, Baubetriebshof
43	Vereinbarkeit Beruf und Familie	Die Stadt Dülmen ermöglicht ihren Beschäftigten eine individuelle lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung	Angebot von Zeitwertkonten und flexiblen Lebensarbeitszeitmodellen	Der finanzielle Wert im Rahmen von Projekten geleisteter Überstunden sowie monetäre Einzahlungen der Beschäftigten auf Zeitwertkonten ermöglichen eine größere Flexibilität für längere Auszeiten/Freistellungsphasen (z.B. für externe Weiterbildung, Sabbatical, Kinderbetreuung, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger, frühzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben)
44	Vereinbarkeit Beruf und Familie	Die Stadt Dülmen hat ein professionelles Rückkehrmanagement und Kontakthalteprogramm, und ermöglicht Beschäftigten in beruflichen Auszeiten eine schnelle und reibungslose Rückkehr	Erarbeitung und Einführung eines <b>Rückkehrmanagements</b> .	Der persönliche Kontakt zu den beurlaubten Beschäftigten wird von der Anmeldung der Beurlaubung bis zur Rückkehr nach einem noch zu erarbeitenden Raster gepflegt.
45	Vereinbarkeit Beruf und Familie	Die Stadt Dülmen bietet ihren qualifizierten Führungskräften Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle an, die sich an deren individuellen Lebensphasen orientieren.	Angebot von "Führung in Teilzeit" oder "Führung im Job-Sharing".	Verkürzung oder Vermeidung von Abwesenheitszeiten von Führungskräften in Familienverantwortung, erworbenes Fachwissen bleibt erhalten.
46	Vereinbarkeit Beruf und Familie	Die Stadt Dülmen fördert die schnelle Rückkehr ihrer Beschäftigten nach einer Familienphase durch Unterstützung der Kinderbetreuungsfrage.	Anpassung der Rahmenbedingungen zur Gewährung eines Zuschusses für die Kinderbetreuungskosten. Ggf. Schaffung verwaltungsinterner Betreuungsangebote nach Konzentration der Verwaltung in weniger Verwaltungsstandorten	Der Zuschuss kann einen Anreiz für eine frühzeitige Rückkehr an den Arbeitsplatz darstellen und bietet darüber hinaus ein werbewirksames Alleinstellungsmerkmal. Verwaltungsinterne Betreuungsangebote machen erst Sinn, wenn die Verwaltung wieder konzentrierter an weniger Standorten untergebracht ist.

**Handlungsfeld: Qualifizieren**

	Themen	Zieldefinitionen	Maßnahmen	Erläuterungen
	<b>Kompetenzanalyse</b>	<b>Erfassung und Identifizierung der fachlichen und überfachlichen Potentiale der Beschäftigten mit dem Ziel der bewussten Stärkung der gewünschten Skills und eines optimierten Personaleinsatzes.</b>		
47	Kompetenzanalyse	Die Stadt Dülmen kann die Potentiale der Beschäftigten erkennen und diese für die tägliche Arbeit nutzen.	Durchführung entsprechender Untersuchungen/Audits/Analysen und darauf aufbauend Erarbeitung eines zielorientierten Weiterbildungs Konzeptes.	Veränderte Aufgaben für die Kommunen führen zu veränderten Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden. Ein Kompetenzfassungssystem soll die überfachlichen Anforderungen an die Beschäftigten ermitteln und gleichzeitig vorhandene Potentiale innerhalb der Belegschaft erkennen helfen. So können proaktiv spezifische Schulungsmaßnahmen abgeleitet und durchgeführt werden.
	<b>Wissenstransfer</b>	<b>Das für die Erfüllung der Aufgaben wichtige und darüberhinaus in den Köpfen der Beschäftigten vorhandene Wissen wird für die Nachfolger strukturiert weitergegeben. Dazu werden unterschiedliche Werkzeuge und Verfahren angewandt.</b>		
48	Wissenstransfer	Die Stadt Dülmen nutzt das Wissen und die Erfahrung der unterschiedlichen Generationen für die anstehenden Aufgaben.	Altersgemischte Teams organisieren	Altersgemischte Teams sind Arbeitsgruppen, deren Mitglieder unterschiedlichen Generationen entstammen. In diesem Umfeld können die Älteren ihr Wissen und Werte an die Jüngeren weitergeben und umgekehrt von ihnen lernen. Die Weitergabe von Wissen erfolgt zum einen durch den wechselseitigen und kontinuierlichen Austausch, zum anderen durch die gemeinsame Bewältigung neuer Aufgabenstellungen.
49	Wissenstransfer	Die Stadt Dülmen fördert das Learning by doing durch individuelle Unterstützung der Nachwuchskräfte	Lerntandem	Ein unerfahrener und ein erfahrener Mitarbeiter übernehmen für einen begrenzten Zeitraum gemeinsam bestimmte Aufgaben. Mit zunehmender Kompetenz der weniger erfahrenen Fachkraft kann sich die erfahrene Fachkraft nach und nach zurückziehen.
50	Wissenstransfer	Die Stadt Dülmen unterstützt die Führungsnachwuchskräfte auch im persönlichen Austausch zu konkreten Führungsproblematiken	Mentoring	Beim Mentoring wird einem unerfahrenen Mitarbeiter eine erfahrene Fachkraft (Mentor) zur Seite gestellt. Beide erfüllen keine gemeinsame Aufgabe; der Mentor fungiert als Ansprechpartner für Fragen der Führung und bei aktuellen Problemstellungen
51	Wissenstransfer	Die Stadt Dülmen begegnet dem Wissensverlust durch ausscheidende Beschäftigte frühzeitig und fördert den Wissensaustausch aktiv.	Ampelsystem für die Stellen der Verwaltung, abgestufte Maßnahmen je nach Stelle, zum Beispiel auch durch moderierte Übergabegespräche. Kompetenzübersichten "Gelbe Seiten", WIKI auf Fachbereichsebene, ggfls. für Querschnittaufgaben auch verwaltungsweit.	Identifizierung von kritischem Wissen und Handlungsnotwendigkeiten. Transfer von Erfahrungswissen vom ausscheidenden Mitarbeiter auf dessen Nachfolger in einem moderierten Gespräch. Leistung kann eingekauft, oder eigene Kräfte dafür qualifiziert werden.
	<b>IT Schulungen</b>	<b>Durch interne und externe IT Schulungen wird die Kompetenz der Beschäftigten in diesem Bereich bedarfsorientiert ausgebaut. Bei einer weiter fortschreitenden Digitalisierung der Verwaltung und Ausbau des mobilen Arbeitens ist dies unverzichtbarer Teil des lebenslangen Lernens.</b>		
52	IT-Schulungen	Die Stadt Dülmen bietet zahlreiche Schulungsformen zur Verbesserung der IT-Kenntnisse der Beschäftigten an.	Schulungen und Workshops, One-Point-Lessons, Expertengespräche, Beispielschulungen, adressatenorientierte Angebote aber auch Video-Tutorials	Der Einsatz von Standard- und Spezialsoftware nimmt zu. Kenntnisse der Software variieren sehr stark. Interne oder externe Schulungen erweitern und aktualisieren die Kenntnisse. Spezialunterweisung zu Teilbereichen einer Software. Power-User stellen ihr Wissen anderen Interessierten bereit. Analog zu den bekannten Youtube Videos werden Anleitungen per Video aufgezeichnet und nicht mehr verschriftlicht (z.B. Einrichtung des Anrufbeantworters).
	<b>Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung</b>	<b>Durch regelmäßige Qualifizierungsangebote wird das fachliche Wissen der Beschäftigten auf dem aktuellen Stand gehalten. Durch die Qualifizierungsmaßnahmen werden den eigenen Beschäftigten berufliche Entwicklungsperspektiven geboten und Quereinsteigern der Weg in die Verwaltung geöffnet. Spezielle Angebote gehen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der älteren Beschäftigten ein.</b>		
53	Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung	Die Stadt Dülmen fördert die berufliche Qualifizierung ihrer Beschäftigten	Angebot einer adressatenorientierten beruflichen Qualifizierung	Das Angebot umfasst den Aufstiegslehrgang gem. § 21 LVO, den Verwaltungslehrgang II am Studieninstitut Westfalen-Lippe, das Bachelorstudium an der FHöV in Münster sowie die Modulare Qualifizierung und auch verschiedene Masterstudiengänge. Durch diese Auswahl werden Angebote für Beamte wie auch tariflich Beschäftigte im mittleren und gehobenen Verwaltungsdienst zur Verfügung gestellt. Die Teilnahme soll über Auswahlverfahren entschieden werden; für die Teilnahme an der Modularen Qualifizierung werden aktuell Richtlinien entwickelt.
54	Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung	Die Stadt Dülmen qualifiziert die Beschäftigten zur qualitativ hochwertigen Aufgabenerfüllung in ihrem Sachbereich	Teilnahme an fachlichen Seminaren	Alle Beschäftigten sollen weiterhin die Möglichkeit haben, an fachlichen Seminaren, die für ihre tägliche Arbeit förderlich sind, teilnehmen zu können. Hierzu werden regelmäßig entsprechende Budgets bereitgestellt.
55	Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung	Die Stadt Dülmen qualifiziert die Beschäftigten im Bereich der sozialen Kompetenzen	Teilnahme an Seminaren zur Entwicklung der sozialen Kompetenzen einschließlich Methodenkompetenzen etc.	Seminare werden jährlich angeboten; als interne oder auch als externe Schulungsangebote anderer Anbieter.

	<b>Themen</b>	<b>Zieldefinitionen</b>	<b>Maßnahmen</b>	<b>Erläuterungen</b>
<b>56</b>	<b>Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung</b>	Die Stadt Dülmen qualifiziert auch verwaltungsfremde "Quereinsteiger", um diese zu Verwaltungsfachkräften auszubilden und für die Verwaltung zu gewinnen.	Traineeprogramm	Das Traineeprogramm für neue Mitarbeiter gibt einen ersten Überblick über die verschiedenen Fachbereiche und Zuständigkeiten sowie über die verwaltungsinternen Abläufe und Vorschriften. In Kleingruppen werden die verschiedenen Fachbereiche besucht.
<b>57</b>	<b>Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung</b>	dito	Seminare im Bereich Kommunalverwaltung beim Studieninstitut	Die Seminarreihe des Studieninstituts Westfalen-Lippe bietet in allen wesentlichen Bereichen der Kommunalverwaltung eine grundlegende Qualifizierung in Form von 1-3 tägigen Seminaren.
<b>58</b>	<b>Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung</b>	dito	Verwaltungslehrgang I (zur Gewinnung neuen Personals)	Berufsbegleitender Lehrgang als einführende Weiterbildung für Mitarbeiter, die über keine abgeschlossene Verwaltungsausbildung verfügen. Der Abschluss ist vergleichbar mit einer dreijährigen Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten und dauert ca. 2 Jahre.
<b>59</b>	<b>Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung</b>	dito	Verwaltungslehrgang II (zur Gewinnung neuen Personals)	Grundlegende Qualifizierung für Fachkräfte, die eine hochwertige Ausbildung außerhalb des öffentlichen Dienstes absolviert haben (z.B. ein Studium). Ziel ist Ausbildung für eine qualifizierte Sachbearbeitung im gehobenen Dienst. Der Lehrgang erfolgt teilweise in geschlossenen Blöcken, teils berufsbegleitend und dauert 2 Jahre.
<b>60</b>	<b>Berufliche, fachliche und persönliche Qualifizierung</b>	Die Stadt Dülmen fördert den Wissens- und Kompetenzerhalt der älteren Beschäftigten.	Fortbildungen speziell für Ältere: IT Programme, Motivationsfördernde Maßnahmen: Älterwerden im Beruf Altersteilzeit, Weiterbeschäftigung nach dem offiziellen Renteneintritt	Konzeptionierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Rechtliche Grundlagen für Altersteilzeit, Beschäftigung nach dem Rentenaustritt.