

Vorlage der Verwaltung		Fachbereich: Sachgebiet: Personalwesen	Datum: 23.03.2015	Genehmigungsvermerk
Tagesordnungspunkt 1.4		Bezeichnung der Vorlage: Fortschreibung des Personalwirtschaftskonzeptes / Stand März 2015		Datum: 05.05.2015
Vorlage-Nr: VO/3119/15				Bürgermeister: Gez. Stock
Zu beraten im:				
Ö/N	Datum	Gremium		
Ö	12.05.2015	Rat der Stadt Wegberg		

Sachverhalt:

Die Stadtverwaltung Wegberg besitzt seit April 2012 ein Personalwirtschaftskonzept, an dem sich die strategische Personalplanung und das Personalmanagement orientiert.

Nach einer ersten Überarbeitung im Januar 2013 liegt nun die zweite überarbeitete Fassung mit Stand 23.03.2015 vor.

Das neue Personalwirtschaftskonzept hat auf interne und gesellschaftliche Entwicklungen in den Bereichen „demografischer Wandel“, Wissenstransfer, Mitarbeiterbindung und Nachwuchskräftegewinnung stärker als bislang reagiert und zeigt in der vorliegenden Version strategische Zielausrichtungen auf, an denen sich die Verwaltung beim Personalmanagement ausrichten soll.

Das Personalwirtschaftskonzept wurde vom Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung erstellt, im Verwaltungsvorstand besprochen und auch den Mitbestimmungsgremien zur Kenntnis weitergeleitet.

Die aktuelle Fassung mit Stand vom 23.03.2015 liegt dieser Vorlage anbei.

Beschlussvorschlag:

Der Haupt- und Finanzausschuss nimmt das Personalwirtschaftskonzept (Stand März 2015) in der vorliegenden Fassung zur Kenntnis.

Kosten und Finanzierung:

entfällt.

Alternativen:

Seitens der Verwaltung werden keine Alternativen vorgeschlagen.

Anlage:

Personalwirtschaftskonzept der Stadtverwaltung Wegberg in der zweiten überarbeiteten Fassung mit Stand 23.03.2015

Unterschrift d. federführenden Fachbereichleiters/Dezernenten Gez. Arndt	FBL I.1	Gegenzeichnung d. beteiligten Fachbereichsleiter/Dezernenten
---	---------	--

Personalwirtschaftskonzept der Stadtverwaltung Wegberg

2. überarbeitete Fassung
Stand : 23. März 2015

<u>INHALT:</u>	<u>SEITE</u>
I. Vorwort	2
II. Aufbauorganisatorische und haushaltsrechtliche Ausgangssituation 2015	3
III. Demografische Entwicklung	4
IV. Grundsätzliche Maßnahmen im Rahmen der Personalwirtschaft	7
IV.-1 Der „Management-Regelkreis“	
IV.-2 Personalmanagement in der Stadtverwaltung Wegberg	
IV.-3 Basisfaktoren für Erfolge in der Personalwirtschaft	
IV.-4 Aufgabenkomprimierung / Leistungsstandards / IT-Strategie	
IV.-5 Nachwuchsgewinnung / Talentförderung / Fortbildung	
IV.-6 Führungsqualifikation und Einsatz von Führungsinstrumenten	
IV.-7 Betriebliches Gesundheitsmanagement	
IV.-8 Wissenstransfer / Austrittsinterviews	
IV.-9 Outsourcing	
IV.-10 Wiederbesetzungssperren	
V. Erschließung von Fördermitteln / Ausschöpfung von Erstattungsleistungen	17
VI. Ausblick und Einschätzung	18

Personalwirtschaftskonzept

2.überarbeitete Fassung
Stand : 23. März 2015

I. Vorwort

Die vorliegende zweite überarbeitete Fassung des Personalwirtschaftskonzeptes der Stadt Wegberg (Stand März 2015) erfolgt auf der Basis einer unverändert schwierigen haushaltsrechtlichen Lage.

Unter Berücksichtigung des **demografischen Wandels**, der einer der Schwerpunkte dieser Konzeption sein wird, ist es in zunehmendem Maße erforderlich, die einzelnen Personalentwicklungsinstrumente enger zu verknüpfen und miteinander zu vernetzen.

Nach wie vor hat sich nichts an der Situation geändert, dass Verwaltung und Politik gemeinsam versuchen müssen, neue Handlungsweisen zu ergründen, um in Zukunft das zur Verfügung stehende Personal noch effektiver einzusetzen und Kosten zu senken, dabei aber auch die Frage des Leistungsstandards für die Bürgerinnen und Bürger nicht außer Acht zu lassen.

Der Anteil der Personalkosten am Gesamthaushalt lag auf der Grundlage der Personalkostenplanung 2014 nach Abzug aller Erstattungs- und Ersatzleistungen bei ca. 21 %. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA NRW) der Stadt Wegberg in Vorgesprächen bereits attestiert hat, im Vergleich zu anderen Kommunen eine äußerst niedrige Personalquote je 1.000 Einwohner zu haben. Näheres hierzu wird der Abschlussbericht der GPA ausweisen, der noch vor den Sommerferien 2015 erwartet wird.

Die rein zahlenmäßige Betrachtung darf aber nicht dazu führen, die anderen Faktoren der Personalwirtschaft außer Acht zu lassen, die maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsweise und die Funktionalität der Stadtverwaltung Wegberg haben.

Faktoren wie Mitarbeitergesundheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Chancen der beruflichen Entwicklung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dürfen nicht unterschätzt werden. Alleine im Einstiegsbereich des gehobenen Dienstes (A 9 / A 10 gD) hat die Stadt Wegberg in den letzten 8 Monaten drei Beamte (m/w) an andere Behörden abgeben müssen.

Dies ist mehr als ein Zeichen und sollte ein Signal dafür sein, das Thema Mitarbeiterbindung, vor allem unter Einforderung der Führungsqualitäten der unmittelbaren Vorgesetzten, deutlich mehr in den Vordergrund zu bringen und als Ziel zu deklarieren.

Auch für Wegberg stellt sich die Herausforderung, geeignete und qualitativ gute Nachwuchskräfte zu gewinnen und auch zu erkennen, dass langjährige Mitarbeiter mit enormem Wissensschatz oft schneller aus dem aktiven Dienst ausscheiden, als man vorher bedacht hat.

Hier zeichnet sich nicht erst ein demografischer Wandel ab – er ist längst in vollem Gange !

Auch in diesem Vorwort darf der Hinweis auf das Konnexitätsprinzip nicht fehlen. Nach wie vor gibt es in Teilbereichen der Verwaltung eine Aufgabenmehrung aufgrund neuer oder zusätzlicher Aufgaben, die den Städten und Gemeinden zugewiesen werden und deren personelle und finanzielle Auswirkungen nur unzureichend im Vorfeld beleuchtet wurden. Dies verbessert die ohnehin bereits prekäre Lage der Kommunen nicht und stellt die Verwaltungen vor zusätzliche Probleme.

Die finanzielle Ausstattung der Kommunen muss grundlegend verbessert werden. Nur so kann die Handlungsfähigkeit bewahrt werden und die Personalwirtschaft den „Arbeitgeber Stadtverwaltung Wegberg“ attraktiv und wettbewerbsfähig machen.

II. Aufbauorganisatorische und haushaltsrechtliche Ausgangssituation 2015

Die Stadt Wegberg beschäftigt aktuell ca. 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Aufgabenbereichen.

Die Verwaltung ist gegliedert in drei Dezernate mit insgesamt neun Fachbereichen :

Dezernat I (Bürgermeister Michael Stock)

Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung (I)

Fachbereich Büro des Bürgermeisters (I.2 – I.4) – ab 01.04.2015 -

Fachbereich Finanzwirtschaft (401)

Dezernat II (Erste Beigeordnete Christine Karneth)

Fachbereich Bürgerservice und Sicherheit (201)

Fachbereich Bildung und Soziales (202)

Dezernat III (Technischer Beigeordneter Rudolf Fabry)

Fachbereich Planen, Bauen, Wohnen (301)

Fachbereich Umwelt, Verkehr, Abwasser (302)

Fachbereich Gebäudewirtschaft (303)

Fachbereich Baubetriebshof (304)

Der Fachbereich Rechnungsprüfung (104) ist keinem Dezernat zugeordnet, da die örtliche Rechnungsprüfung direkt dem Rat untersteht.

Die Stadt Wegberg hat zudem einen Beamten und zwei tariflich Beschäftigte zur Stadtentwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft (SEWG) mbH abgeordnet. Für die Aufgabenwahrnehmung dort erhält die Stadt Wegberg auf der Basis eines Personalgestellungsvertrages Erstattungsleistungen.

Im Gegenzug erhält auch die SEWG eine Vergütung für Leistungen, die sie für die Stadt Wegberg erbringt.

Aufgrund der aktuellen Haushaltssituation wird in diesem Personalwirtschaftskonzept auf eine explizite Nennung der kalkulierten Erstattungsleistungen für die Jahre 2015 ff. verzichtet und diesbezüglich auf den noch folgenden Haushaltsentwurf 2015 verwiesen.

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Konzeption ist Stand, dass der Fachbereich Finanzwirtschaft fokussiert auf die Fertigstellung des Jahresabschlusses 2014 arbeitet, um dann abschätzen zu können, ob auf dieser Basis dann ein genehmigungsfähiger Haushalt für das Jahr 2015 möglich sein wird oder ein Haushaltssicherungskonzept erstellt werden muss.

Die Fachbereiche der Verwaltung haben der Finanzwirtschaft im Herbst 2014 bereits die Planzahlen für 2015 gemeldet, die noch in Dezernats- und Fachgesprächen gemeinsam erörtert werden müssen.

Bezüglich der Personalkostenhochrechnung 2015 und der mittelfristigen Finanzplanung für die Jahre 2016 bis 2018 hat der Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung die Einzelplanungen mit dem Bürgermeister sowie im Verwaltungsvorstand abgestimmt.

Bei diesen Berechnungen und Abstimmungen (erstellt im November 2014) ging es unter anderem um die Kalkulation von Besoldungs- und Tariferhöhungen, Beförderungen, finanzielle Auswirkungen von Langzeiterkrankungen, Altersteilzeitauswirkungen, Teilzeitbeschäftigungen, Übernahmemöglichkeiten von Auszubildenden und Anwärtern etc.

Inwieweit sich hier noch Änderungen oder Verschiebungen ergeben werden, hängt sehr eng von der haushaltsrechtlichen Situation ab und wird mit Aufstellung des Haushaltes 2015 intern besprochen werden müssen.

III. Demografische Entwicklung

Wie bereits im Vorwort beschrieben befindet sich die gesamte Gesellschaft, vor allem jedoch die Arbeitswelt, im demografischen Wandel. Unter diesem Gesichtspunkt gewinnen Themen wie Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und auch der Erhalt der Arbeitskraft älterer Beschäftigter immer mehr an Bedeutung.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und das Erfordernis für mehr Mobilität und Flexibilität (nicht nur des Arbeitnehmers, sondern auch des Arbeitgebers) sind dabei mit zu berücksichtigen.

Auf diese wichtigen Einzelthemen soll jedoch an späterer Stelle innerhalb dieses Personalwirtschaftskonzeptes nochmals spezifischer eingegangen werden.

Unter demografischem Wandel versteht man eine immer älter werdende Gesellschaft bei gleichzeitig rückläufigen Geburtenzahlen. Der Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland lag im Jahr 2010 bei ca. 21 %. Laut einer Berechnung des Bundesinnenministeriums aus dem Jahre 2011 wird der Anteil der über 60-Jährigen bis zum Jahr 2030 auf ca. 29 % steigen.

Von dieser „schleichenden „Überalterung“ sind auch die deutschen Unternehmen betroffen. Nach einer Berechnung von „Eurostat“ aus dem Jahr 2010 lag seinerzeit das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung bei 45,2 Jahren. Bereits bis zum Jahr 2030, also innerhalb von nur 15 Jahren, wird es auf 53,0 Jahre ansteigen.

Nach einer UNIDESA-Studie aus dem Jahre 2011 kann festgestellt werden, dass es sich dabei nicht um ein globales, sondern ein vornehmlich speziell Deutschland betreffendes Problem handelt.

Während die Bevölkerung beispielsweise in Großbritannien, Frankreich und Spanien bis zum Jahr 2060 teilweise im zweistelligen Prozentbereich wachsen wird, hat Deutschland einen 12%-igen Bevölkerungsrückgang zu erwarten.

Bezogen auf die Stadt Wegberg hat die Bertelsmann-Stiftung in ihrem „Wegweiser Kommune“ ermittelt, dass die Bevölkerungsentwicklung von 2012 bis 2030 mit -4,3 % prognostiziert wird.

Das Durchschnittsalter der Wegberger Bevölkerung war mit 45,2 Jahren (Stand 2013) absolut identisch mit dem von „Eurostat“ im Jahr 2010 ermittelten Bundesdurchschnitt.

Der Anteil der über 65-Jährigen in Wegberg lag im Jahr 2013 bereits bei 21,3 %.

Die Sterbequote je 1.000 Einwohner lag im Jahr 2013 mit 10,0 deutlich höher als die Geburtenrate (6,1 je 1.000 Einwohner). Allerdings gab es mehr Zuzüge nach Wegberg (50,7 je 1.000 Einwohner) als Fortzüge aus der Stadt heraus (48,9 je 1.000 Einwohner). Auffällig ist der Demografiefaktor „Bildungswanderung“ mit einem sehr hohen Wert von -46,4 je 1.000

Einwohner; d.h. sehr viele junge Menschen zwischen 18 und 25 Jahren verlassen Wegberg entweder zur Weiterbildung oder aber persönlichen beruflichen Entwicklung. Dies verstärkt den Eindruck Wegbergs als „Wohnstadt“ und „Auspendlerstadt“.

Die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA NRW) wird daher auch im Rahmen der überörtlichen Prüfung der Stadt Wegberg dieses Thema –wie bei Vergleichskommunen auch- aufgreifen und näher untersuchen.

Personalwirtschaftliche Planungen und Maßnahmen müssen daher zukünftig noch stärker an einer „alternden Belegschaft“ ausgerichtet werden.

Zu beachten sind hier insbesondere

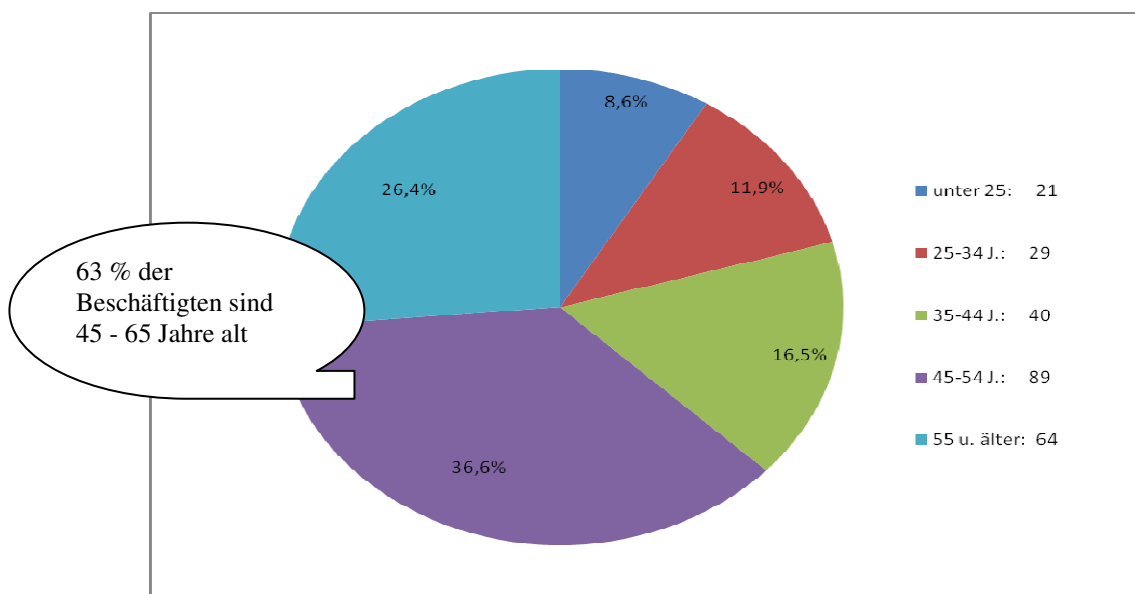
- eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- ein betriebliches Eingliederungsmanagement zur Reintegration erkrankter oder behinderter Beschäftigter (s. auch Ziffer IV.-7)
- Angebote zum Erhalt der Gesundheit
- die Sicherstellung des vorhandenen Wissens
- eine regelmäßige Evaluierung der weiteren Entwicklung

Eine aktuelle statistische Auswertung bezogen auf die Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Wegberg zeigt, dass die anteilig größte Altersgruppe die aktuell zwischen 45 und 55 Jahre alten Mitarbeiter(innen) sind.

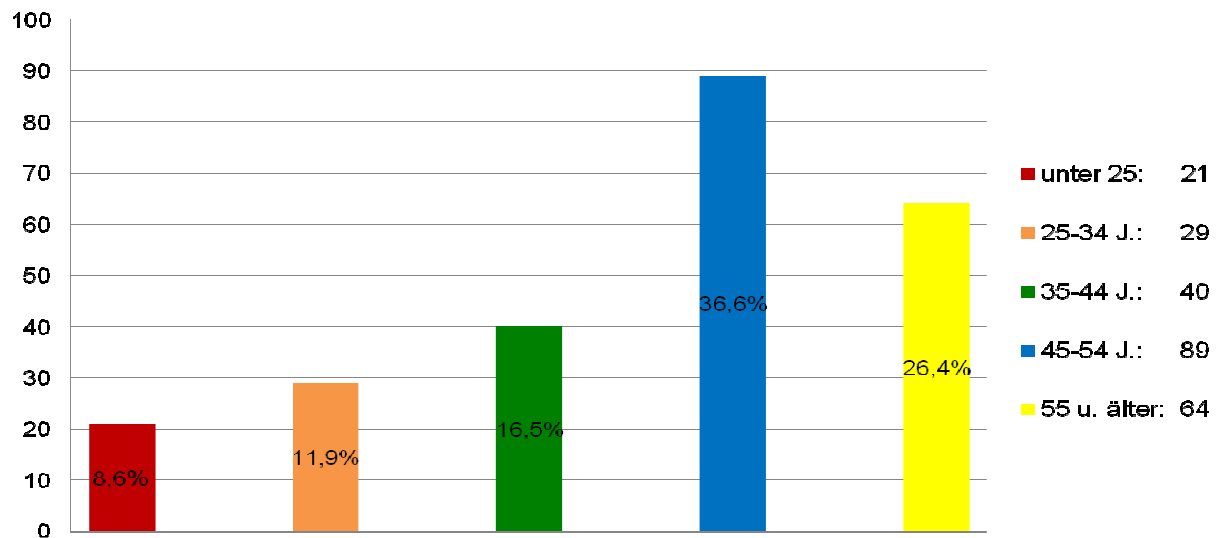
Die genaue Aufteilung nach Altersgruppen sieht derzeit (Stand Februar 2015) wie folgt aus :

Zum Erhebungsdatum 04.02.2015 sind bei der Stadt Wegberg insgesamt 243 Beschäftigte zu verzeichnen. In dieser Zahl inbegriffen sind neben den tariflich Beschäftigten nach dem TVöD die Beamtinnen und Beamten und auch die Auszubildenden sowie die geringfügig Beschäftigten (daher leicht abweichende Zahl zur dargestellten Regelbeschäftigtenzahl von 220 Personen). Nahezu identisch ist die Geschlechterverteilung; bei der Stadt Wegberg arbeiten 122 Frauen und 121 Männer.

In den einzelnen Altersgruppen ist folgende Verteilung gegeben :



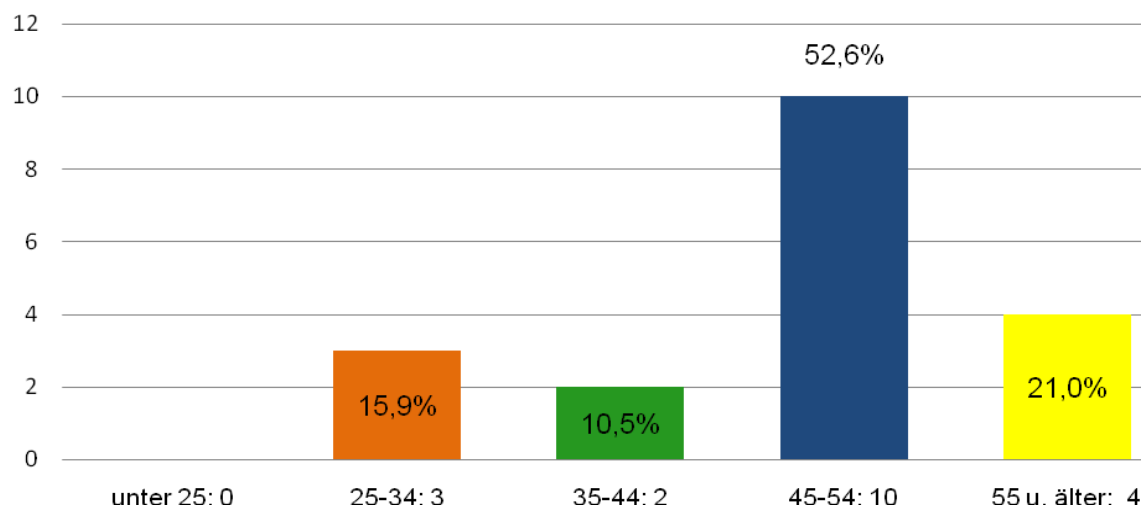
Im Säulendiagramm lässt sich der aktuelle Stand wie folgt darstellen :



Zum Abgleich dieser Zahlen hat der Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung eine Altersstrukturanalyse der Führungskräfte vorgenommen.

Aktuell hat die Stadt Wegberg insgesamt 19 Führungskräfte (Verwaltungsvorstand + Fachbereichsleiter und deren Stellvertreter). Im Bereich der Führungskräfte ist der Anteil der Männer (15 Beschäftigte = 79 %) deutlich höher als der der Frauen (4 Beschäftigte = 21 %). Durch einen personellen Zugang (neue Fachbereichsleiterin im Baudezernat ab März 2015) wird sich das Verhältnis auf 75 % (m) zu 25 % (w) verändern.

In den einzelnen Altersgruppen ist folgende Anzahl an Führungskräften vertreten:



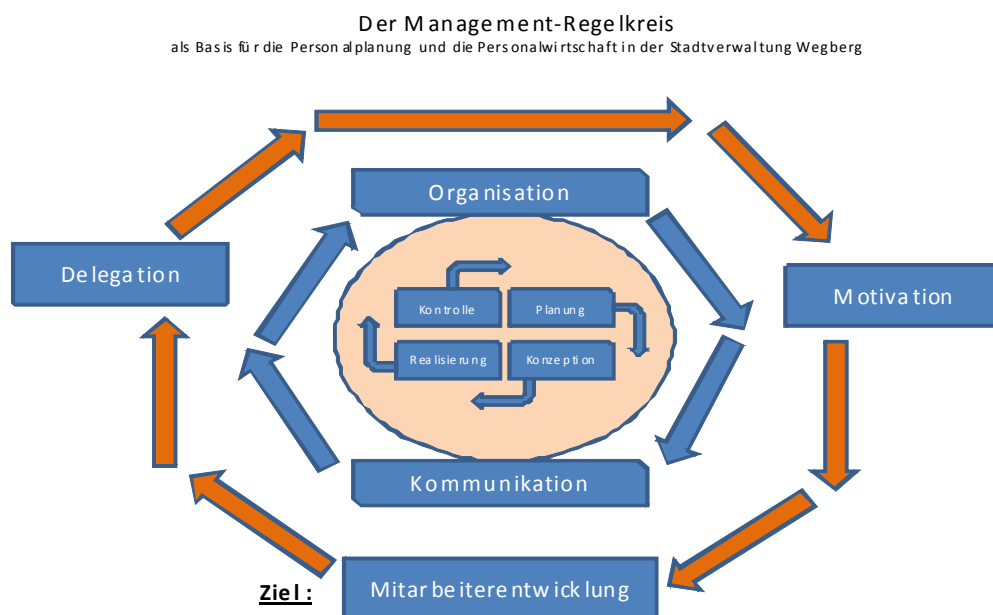
Aus dieser Darstellung ist erkennbar, dass die Altersklasse der älter als 45-Jährigen bei den Führungskräften sogar einen Anteil von 73,6 % ausmacht. Dies ist damit begründbar, dass Leitungsfunktionen oftmals erst nach längerer Berufserfahrung und im Verlauf einer beruflichen Entwicklung wahrgenommen werden. Relativiert wird die Statistik durch das

Ergebnis, dass von den 73,6 % über 45 Jahre mehr als 50 % noch keine 55 Jahre alt sind und somit im Regelfall der Verwaltung noch mindestens 10 Jahre oder länger als Arbeitskraft erhalten bleiben. Dennoch muss die verbleibende Zeit intensiv zum Aufbau von Nachwuchsführungskräften sowie zum Wissenstransfer (siehe Ziffer IV.-8) genutzt werden.

IV. Grundsätzliche Maßnahmen im Rahmen der Personalwirtschaft

IV.- 1 Der „Management-Regelkreis“

Die nachfolgende Grafik „Management-Regelkreis“ zeigt den Ablauf von Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Personalplanungs- und Führungsprozessen. Dies bedeutet, dass nach dem Anstoß zum Handeln die Planung und Zielfestlegung erfolgt. Danach erfolgt die Steuerung und Regelung, um in einem weiteren Schritt durch Delegation und Stärkung der Eigenverantwortung (mit dem Ziel der Mitarbeitermotivation) letztlich die Aufgabe bestmöglich zu lösen und damit die Mitarbeiterentwicklung voranzutreiben.



Diese Vorgehensweise ist die Grundlage der Personalwirtschaft in der Stadtverwaltung Wegberg; sämtliche personalplanerischen Maßnahmen sollen sich an diesem Modell orientieren. Art und Ausmaß der Durchschreitung des Management-Regelkreises sind dabei sehr unterschiedlich, je nach zeitlichem Umfang und Anzahl der beteiligten / betroffenen Beschäftigten können dies sehr zügige oder auch langwierige Prozesse sein, bei denen die Phasen des Management-Regelkreises ggfs. auch erneut durchschritten werden müssen.

Wenn dieses Modell auf den ersten Blick sehr theoretisch erscheint, orientiert es sich dennoch an der Praxis und lässt sich gut auf auftretende Problemstellungen in der städtischen Personalwirtschaft übertragen.

IV.-2 Personalmanagement in der Stadtverwaltung Wegberg

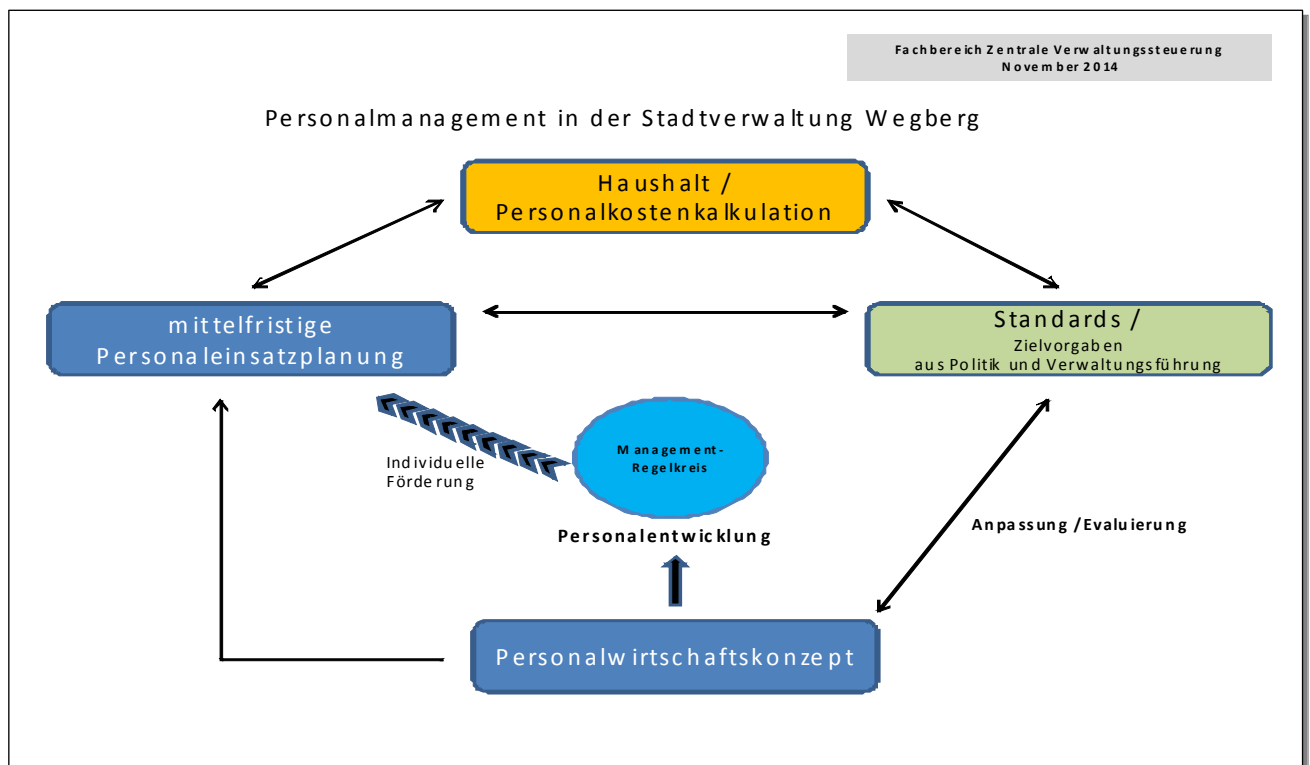
Ein modernes Personalmanagement besteht aus vielen Faktoren, die bestmöglich miteinander verzahnt sein müssen. Neben den einzelnen Führungsinstrumenten und deren Anwendung ist das Ziel die Personalentwicklung im Ganzen und natürlich auch die Mitarbeiterentwicklung bezogen auf den einzelnen Beschäftigten (m/w). Wie aus dem Schaubild auf der nachfolgenden Seite zu erkennen ist, hängt die vorliegende Konzeption sehr eng mit den Themen „mittelfristige Personaleinsatzplanung“ sowie „Standards“ zusammen.

Eine Steuerung der Personalwirtschaft kann schließlich nur abhängig von den seitens der Politik und der Verwaltungsführung vorgegebenen Zielen erfolgen.

Parallel zu den Überlegungen im Hinblick auf die Personaleinsatzplanung haben sich im Idealfall durch Maßnahmen der Personalentwicklung bereits Lösungsansätze ergeben, die bestimmte Mitarbeiter (m/w) geeignet für zukünftig zu besetzende Positionen erscheinen lassen.

Vor der Umsetzung personeller Maßnahmen muss eine Rückkopplung mit den vorgegebenen Standards erfolgen, indem untersucht wird, ob der geplante Personaleinsatz vom zeitlichen Umfang und der Stellenwertigkeit her mit Blick auf die zu erfüllende Aufgabe gerechtfertigt ist. Zu unterscheiden ist eine Wertung nach Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben und natürlich auch der Grad der Aufgabenerfüllung, also letztlich eine Art „Qualitätslevel“, mit welchem Aufwand und in welcher Qualität man eine Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger anbieten will.

Beide Themenbereiche, sowohl die mittelfristige Personaleinsatzplanung, als auch die Frage nach den Standards / Zielen stehen in engem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zu den jeweils vorhandenen finanziellen Möglichkeiten, die sich der Stadt Wegberg aktuell im Rahmen des jeweiligen Haushaltes und der zuvor durchgeführten Personalkostenkalkulation bieten.



IV.-3 Basisfaktoren für Erfolge in der Personalwirtschaft

Der Erfolg eines Unternehmens aus personalwirtschaftlicher Sicht ist maßgeblich von vier Basisfaktoren abhängig :

GESUNDHEIT – MOTIVATION – KOMPETENZ - IDENTIFIKATION

GESUNDHEIT

Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen in Verbindung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf Dauer arbeitsfähig sind, lassen eine gesunde Organisation erwarten. Der Arbeitgeber hat durch entsprechende steuernde Maßnahmen (Betriebliches Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement –BEM / BGM-) Initiativen zu ergreifen.

MOTIVATION

Die Aufgabengestaltung für die Beschäftigten sollte zielbezogen sein, aber einen größtmöglichen Anteil an Selbstverantwortung und Handlungsspielraum zulassen. Kurzlebige Anreizsysteme reichen heutzutage nicht mehr aus. Durch ein hohes Maß an Delegation, ohne dabei als Führungskraft die Steuerung zu vernachlässigen, schaffen die Schubkraft für eine kompetente und motivierte Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

KOMPETENZ

Es müssen individuelle, auf die Aufgaben abgestimmte Kompetenzprofile bestimmt werden. Dies bedeutet eine Abkehr von einem formalisierten Qualifikationskonzept hin zu einem mehrdimensionalen Konstrukt bestehend aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Medienkompetenzen, wie sie in der heutigen Arbeitswelt benötigt werden.

IDENTIFIKATION

Die Beschäftigten müssen sich mit ihren Aufgaben, der Art der Aufgabenerledigung und schließlich mit dem „Arbeitgeber Stadt Wegberg“ identifizieren. Die Tätigkeit für die Stadt Wegberg darf nicht einfach nur als „Broterwerb“ gesehen werden. Jeder muss sich darüber bewusst sein, wie sie/er zum Erfolg der Stadtverwaltung Wegberg beitragen kann, um einerseits wirtschaftlicher zu handeln, andererseits aber auch den größtmöglichen Leistungsstandard für die Bürgerinnen und Bürger zu erbringen und damit an einer positiven Außendarstellung mitzuwirken.

IV.- 4 Aufgabenkomprimierung / Leistungsstandards / IT-Strategie

Bei Stellenneubesetzungen erfolgt regelmäßig eine Aufgabenkritik durch den Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung in enger Abstimmung mit dem jeweils betroffenen Fachbereich. Grundlage für diese Prüfung ist jeweils die aktuelle Stellenbeschreibung, die unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtslage, der Erfordernis der Aufgabenerledigung, ggfs. unter Berücksichtigung von Fallzahlen und Fristvorgaben, zu analysieren ist.

Anhand des Ergebnisses dieser Auswertung wird unter Beteiligung der Mitbestimmungsgremien (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) der neue Stellenzuschnitt festgelegt und ein Stellenprofil zur internen und/oder externen Stellenausschreibung erstellt.

Vielfach verändern sich dabei Aufgabeninhalte, Stellenwertigkeiten oder auch der Stundenumfang einer Stelle.

Bei bewertungsrelevanten Änderungen macht die hausinterne Stellenbewertungskommission dem Bürgermeister einen Vorschlag für eine neue Stellenwertigkeit auf der Grundlage der tarifrechtlichen oder beamtenrechtlichen Bestimmungen.

Die Entscheidung über eine Stellenbesetzung trifft in der Regel die Auswahlkommission nach der Durchführung des Besetzungsverfahrens und der Durchführung von

Vorstellungsgesprächen. Die Kommission ist besetzt nach fachlichen Gesichtspunkten und besteht je nach Stelle aus dem Bürgermeister, dem Leiter des Fachbereiches Zentrale Verwaltungssteuerung, einem Vertreter aus dem betreffenden Fachbereich, einem Personalratsmitglied, der Gleichstellungsbeauftragten und dem Schwerbehindertenvertreter.

Hinsichtlich der Festlegung von Leistungsstandards sind Politik, Verwaltungsführung und die betreffenden Fachbereichsleitungen gefragt.

Hier ist stets zu prüfen, ob es sich um Pflichtaufgaben oder freiwillige Aufgaben handelt und in welcher Qualität die Aufgaben zu erledigen sind. Hauptaugenmerk liegt dabei sicherlich auf dem Kostenaspekt unter Einbeziehung der Personalressourcen und dem erforderlichen Mitteleinsatz (auch technische Ausstattung, Räumlichkeiten etc.).

Die Festlegung der Leistungsstandards sollte sich an den von der Politik beschlossenen strategischen Handlungsfeldern und den daraus abzuleitenden Zielen orientieren und jeweils die individuelle Finanzierbarkeit berücksichtigen.

Als eine weitere Optimierungsmethode auf diesem Gebiet würde sich auch das **Prozessmanagement** anbieten.

Mit einem Prozessmanagement könnten die Geschäftsprozesse innerhalb der Stadtverwaltung verbessert werden. Eine zentrale Fragestellung dabei ist z.B. welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter was, wann, wie und womit machen. Im Ergebnis kann dann durch interkommunale Vergleiche unter Einbeziehung von Kennzahlen (Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten, Anzahl der Akten, Fallzahlen etc.) festgestellt werden, an welchen Stellen der Aufbau- und Ablauforganisation Optimierungspotential vorhanden ist.

Diese Möglichkeit musste allerdings bislang zurückgestellt werden, da sie enorme personelle Ressourcen bindet, die aktuell nicht vorhanden sind. Auf eine externe Beauftragung der Untersuchung von Prozessen wurde bislang aus Kostengründen und auch aufgrund negativer Erfahrungen mit kostenintensiven externen Beratungsunternehmen in anderen Bereichen dieser Verwaltung verzichtet.

Ein neues Aufgabenfeld im Zuge der Leistungsoptimierung der Verwaltung wird jedoch der Aufbau einer verwaltungsinternen **IT-Strategie** sein, die federführend von der IT-Abteilung des Fachbereiches Zentrale Verwaltungssteuerung in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichsleitungen entwickelt wird.

Nach einem Auftakttermin im Februar 2015 unter Beteiligung des Bürgermeisters erfolgt aktuell eine Ermittlung des aktuellen Entwicklungsstandes des IT-Einsatzes in der Stadtverwaltung Wegberg anhand des Verzeichnisses der diversen digitalen Lösungen.

In weiteren Schritten soll geprüft werden, in welchen Bereichen ein Ausbau der IT sinnvoll ist und in diesem Zusammenhang auch eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellt werden.

Durch strategische Zielsetzungen und einer engen Begleitung der Fachbereiche, bei denen sensibel für eine Akzeptanz von Veränderungsprozessen geworben werden muss, sollen sich durch die IT-Strategie und den noch effizienteren Einsatz von IT-Lösungen weitere Optimierungsmöglichkeiten und Einsparpotentiale ergeben.

Aufgrund der Komplexität der Materie ist jedoch frühestens mittelfristig mit entsprechenden Effekten zu rechnen, wobei sich evtl. Investitionsbedarf an den haushaltsrechtlichen und finanziellen Möglichkeiten orientieren muss.

In Zusammenhang mit dem Aufbau einer IT-Strategie werden auch die Bereiche E-Government (Erweiterung Formular- und Online-Services, E-Procurement, elektronische Vergabe etc.) sowie E-Learning (von der hauseigenen IT selbst erstellte Schulungsvideos etc.) mit integriert und berücksichtigt.

IV.- 5 Nachwuchsgewinnung / Talentförderung / Fortbildung

Seit dem Jahr 2007 hat der Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung, der zum 01.07.2011 aus den Fachbereichen „Personal und Organisation“, „Bürgermeisterbüro“ und „Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung“ gebildet wurde, den Aufgabenbereich „Aus- und Fortbildung“ stark vorangetrieben und konzeptionell verstärkt.

Im Bereich der Ausbildung erfolgt eine Beschäftigung über Bedarf, um Schulabgängerinnen und Schulabgängern die Möglichkeit zu bieten, eine geeignete Ausbildung zu absolvieren und damit später gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben. Dieses Bestreben wird seit Jahren auch dankenswerterweise kontinuierlich durch die Wegberger Kommunalpolitik mit den entsprechenden Beschlüssen über die Bereitstellung der Ausbildungs- und Praktikumsplätze unterstützt.

Die Stadt Wegberg bietet Ausbildungsgänge für den gehobenen nichttechnischen Dienst, für Verwaltungsfachangestellte, für Fachangestellte für Bäderbetriebe, für Bauzeichner, für Fachinformatiker sowie für Erzieher/-innen im Anerkennungsjahr an.

Hinzu kommen diverse Praktikumsplätze, sei es für ein Schülerpraktikum für zwei bis drei Wochen oder auch für ein Jahrespraktikum zur Erlangung der vollen Fachhochschulreife, entweder im Verwaltungsbereich, oder auch im Sozial- und Erziehungsdienst in einer der städtischen Kindertageseinrichtungen.

Diese Bemühungen werden unterstrichen durch entsprechende Berichte in der Presse, die Teilnahme am Ausbildungsförderungsprojekt „News to use“ der Rheinischen Post oder auch die Präsenz auf der jährlich stattfindenden Jobbörse im Maximilian-Kolbe-Gymnasium.

Die Auszubildenden und Praktikanten werden für die Dauer der Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung Wegberg fachlich intensiv vom Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung betreut und unterstützt. Für alle Fragen zum Thema Ausbildung / Praktikum stehen kompetente Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Resonanz in diesem Bereich ist äußerst positiv, die Arbeit im Aufgabengebiet „Ausbildung“ ist eine lohnende Investition in die Zukunft.

Trotz der Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus sollte weiterhin versucht werden, leistungsstarke eigene Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung in ein Beschäftigungs- oder Beamtenverhältnis zu übernehmen. So ergibt sich für das ein oder andere „Talent“ eine langfristige Perspektive bis hin zur Übernahme einer späteren Leitungstätigkeit.

Seit dem Jahr 2014 ist die Verwaltung zudem dazu übergegangen, Auszubildenden des Berufsbildes „Verwaltungsfachangestellte“ nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung und bei Vorhandensein einer entsprechenden Planstelle einen unbefristeten Vertrag anzubieten. Zuvor wurde zunächst ein Zeitvertrag mit einer Dauer von bis zu zwei Jahren nach § 14 Absatz 2 TzBfG geschlossen. Die unbefristeten Verträge sollen den jungen Beschäftigten mehr Planungssicherheit geben und eine bessere Identifikation mit dem Arbeitgeber „Stadt Wegberg“ ermöglichen.

Neben dem Ausbildungsbereich hat auch das Thema „Mitarbeiterfortbildung“ einen immer höher werdenden Stellenwert erreicht.

Die für die Mitarbeiterfortbildung erforderlichen finanziellen Mittel wurden in den letzten Jahren entsprechend geplant, parallel erfolgte eine Konzeptionierung eines verbesserten Einsatzes dieser Mittel in der Form, dass neben der Budgetierung und dezentralen Verwaltung eines Teils dieser Finanzressourcen in den jeweiligen Fachbereichen der andere Teil für bestimmte Fortbildungsprojekte und Inhouse-Schulungen eingesetzt werden konnte. So konnten mit Erfolg auch größere Fortbildungsprojekte wie beispielsweise ein KGST-Organisationslehrgang, eine Abwassermeisterfortbildung oder Baumprüferschulungen durchgeführt werden. Auch fanden bereits verschiedene modular aufgebaute Führungskräfteseminare statt, die als Inhouse-Lösung erfolgten und sich beispielsweise in einem Jahr speziell an Nachwuchs-Führungskräfte richteten.

Aufgrund der schwierigen Haushaltssituation mussten die Ansätze für die Mitarbeiterfortbildung inzwischen reduziert werden, da die erforderlichen Sparmaßnahmen alle Bereiche der Verwaltung betreffen. Zum Ende des Jahres 2014 mussten auf einige Teilbeträge des Fortbildungsetats Haushaltssperren gesetzt werden.

Aber auch hier sei darauf hingewiesen, dass wie zuvor beschrieben eine enge Abhängigkeit zwischen den gewünschten Maßnahmen (hier : Qualifizierung des eigenen Personals zur bestmöglichen fachlichen Aufgabenwahrnehmung) und den haushaltsrechtlichen Möglichkeiten besteht. Fehlende finanzielle Spielräume können so auch dazu führen, dass gewünschte Qualitätslevel nicht im geplanten Maße erreicht werden können. Hierüber müssen sich alle Akteure im Klaren sein.

Erwähnenswert ist auch, dass erneut eigene frühere Auszubildende aufgrund ihrer fachlichen und persönlichen Eignung am Angestelltenlehrgang II außerdienstlich teilnehmen, um sich für die Zukunft auf Führungsaufgaben und höherwertige Tätigkeiten vorzubereiten.

Konkret sollen drei junge Beschäftigte im Herbst 2015 mit einem außerdienstlichen Angestelltenlehrgang II beginnen, der es ihnen ermöglichen könnte, ggfs. in einigen Jahren höherwertige Aufgaben in der Stadtverwaltung Wegberg wahrzunehmen.

Diese Fortbildungsmaßnahmen tragen dann auch zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung bei.

Auch andere längerfristig angelegte Lehrgänge (Abwassermeister, Angestelltenlehrgang I, Fortbildung zum Schwimmmeister) wurden bereits durchgeführt bzw. sind in Planung.

In diesen Fällen werden jeweils Qualifizierungsvereinbarungen mit den Beschäftigten getroffen, die auf der Basis der jeweils gültigen Fortbildungsrichtlinien entstehen.

Seit 01.07.2011 unterliegt der Fortbildungsbereich zudem einem neu eingeführten Qualitätsmanagement, da die Teilnehmer(innen) an Fortbildungsveranstaltungen nach erfolgter Durchführung eine Bewertung nach verschiedenen Einzelkriterien vornehmen müssen. Die Ergebnisse werden regelmäßig ausgewertet und lassen wichtige Rückschlüsse auf die Qualität der Dozenten, die Vermittlung der Themen, die Veranstaltungsorte und die diversen Fortbildungsinstitute zu.

IV.- 6 Führungsqualifikation und Einsatz von Führungsinstrumenten

Grundlage einer langfristig erfolgreichen Personalstrategie ist die Hebung des Leistungsniveaus der Mitarbeiterschaft durch Ausbau der individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten. Dies funktioniert nur, wenn es den Führungskräften gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend zu motivieren, die erwarteten (überdurchschnittlichen) Leistungen zu erbringen.

An erster Stelle der Motivationsgrundlagen steht nicht der finanzielle Aspekt !

Im Rahmen einer Erhebung befragte das Institut für Demoskopie Allensbach zwischen Mai und Juni 2013 in persönlichen Interviews mehr als 3.000 junge Erwachsene bis 25 Jahre zu wichtigen und erstrebenswerten Zielen im Leben.

Finanzielle Aspekte kamen dabei in einer Rangliste erst auf Platz 7.

Deutlich wichtiger waren Freundschaft, Gesundheit, Spaß am Beruf, die Familie, ein sicherer Arbeitsplatz und eine glückliche Partnerschaft.

Umso wichtiger ist es, dass die Führungskräfte der Verwaltung sich dessen bewusst sind, welche Motivation die Beschäftigten antreibt und dass Führung täglich „gelebt“ werden muss. Die zur Mitarbeiterführung zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente müssen effizient und individuell auf den Mitarbeiter (m/w) abgestimmt sein.

Hierfür ist auch ein hohes Maß an Kommunikation erforderlich.

Neben individuellen Schulungen für Führungskräfte durch Teilnahme an Einzelveranstaltungen zu bestimmten Themen liegt –wie zuvor beschrieben– ein

Schwerpunkt auf modular aufgebauten Inhouse-Seminaren, organisiert und durchgeführt durch renommierte Fortbildungsinstitute.

Unterstützt werden die Führungskräfte zudem durch den Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung, der in Abstimmung mit den Mitbestimmungsgremien unter anderem Beurteilungs- und Fortbildungsrichtlinien erarbeitet hat.

Neben den täglichen Leitungs- und Lenkungerfordernissen der Fachbereichsleitungen und/oder unmittelbaren Vorgesetzten werden regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt, Regel- oder Anlassbeurteilungen erstellt oder Leistungsaufzeichnungen im Hinblick auf die „leistungsorientierte Bezahlung“ (LOB) vorgenommen.

Aktuell erfolgt die leistungsorientierte Bezahlung noch durch eine systematische Leistungsbewertung; zukünftig denkt der Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung jedoch auch über eine Umstellung des Systems hin zu einer Variante mit Zielvereinbarungen nach, um durch Festlegung messbarer Leistungsziele noch wirtschaftlichere Arbeitsergebnisse, auch zur Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erreichen zu können.

Der gerechte Einsatz der Instrumente „Beurteilung“ und „leistungsorientierte Bezahlung“ soll sich motivationsfördernd auswirken.

Führungsqualität zeigt sich dabei in einem ausgewogenen Einsatz dieser Instrumente im Arbeitsalltag und im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Fachbereich.

Hierbei muss von den Führungskräften auch erwartet werden, dass sie die Beschäftigten in Veränderungsprozessen –sei es aufgrund von Personalfluktuaton oder aufgrund von organisatorischen Veränderungen- aktiv begleiten und unterstützen.

Es ist erwiesen, dass Beschäftigte in Veränderungsprozessen vielfach zunächst mit Distanz, Besorgnis oder gar Ängsten reagieren, bis es zu der erforderlichen Erkenntnis, zur Akzeptanz und letztlich zur Identifikation mit einer neuen Situation kommt.

Alle diese Veränderungsprozesse müssen durch die Führungskräfte positiv vermittelt werden, um auch auf der nächst niedrigeren (Mitarbeiter-) Ebene zum gewünschten Erfolg für neue Arbeitsabläufe zu führen.

Insoweit wird die konstruktive Begleitung und Motivation der Führungskräfte in Zukunft ein wichtiger Bestandteil der Arbeit der Personalwirtschaft sein.

Aus Sicht der Personalwirtschaft erschwert die sich im Jahr 2015 über einen längeren Zeitraum abzeichnende vorläufige Haushaltsführung nach § 82 GO NRW weitere Qualifikationsmaßnahmen auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung, da die Kommune nur die unabweisbaren Ausgaben tätigen darf.

Bei den zuletzt erfolgten externen Neueinstellungen im Bereich von Führungskräften hat die Verwaltung daher sowohl bei der Sichtung der eingegangenen Bewerbungen, als auch im nächsten Schritt bei der Auswahl der Bewerber (m/w) sowie bei den Fachgesprächen im Rahmen der persönlichen Vorstellungen einen besonderen Schwerpunkt auf den Bereich „Mitarbeiterführung“ gelegt, da in diesem Thema ein Schlüssel für eine erfolgreiche Personaleinsatzplanung gesehen wird.

IV.- 7 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Unter Ziffer III. des vorliegenden Personalwirtschaftskonzeptes wurde über die Auswirkungen des demografischen Wandels berichtet.

Ein wesentlicher Punkt ist, dass es aufgrund der immer älter werdenden Belegschaft erforderlich wird, auch arbeitgeberseits Möglichkeiten zu finden und Hilfestellungen zu bieten, um die Gesundheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.

Krankheitsbedingte Ausfallzeiten führen nicht nur zu einer akuten Beeinträchtigung der Arbeitsabläufe der Kommunalverwaltung, aus ihnen resultieren auch erhebliche finanzielle Belastungen.

Die Stadt Wegberg hat das Erfordernis eines „Gegensteuerns“ auf diesem Gebiet bereits seit längerer Zeit erkannt und führt zahlreiche Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements durch.

Neben einer umfangreichen betriebsärztlichen Betreuung und dem Einsatz einer (externen) Fachkraft für Arbeitssicherheit werden bei längerfristigen Erkrankungen Rückkehr- und Eingliederungsgespräche geführt, zum Teil unter Einbeziehung des Integrationsfachdienstes. Die Beschäftigten werden des weiteren unterstützt durch eine gesundheitsgerechte Ausstattung ihres Arbeitsplatzes, z.B. in Form (elektrisch) höhenverstellbarer Tische, spezieller Stühle oder anderer Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien. Regelmäßig finden sicherheitstechnische Unterweisungen statt, auch Vorsorgeuntersuchungen bis hin zur Bestimmung von Blutwerten (nach Wunsch) und Individualberatungen durch den fachärztlichen Dienst werden angeboten. Es gibt Beratungen im Bereich Arbeitsplatzergonomie (Bildschirmtätigkeit, korrekte Einstellung des Bürodrehstuhls etc.), Impfangebote und Ersthelferschulungen.

Die Verwaltung hat zudem Planungen aufgenommen, dass Thema „Gesundheitsförderung“ stärker in den Mittelpunkt zu rücken und die Beschäftigten hierfür zu sensibilisieren. Erste Überlegungen gingen von einer Kooperation mit einer gesetzlichen Krankenkasse aus. Hier zeigte sich jedoch schnell, dass nicht unerhebliche finanzielle Mittel aufzubringen sind, um eine Veranstaltungsreihe durchzuführen. Zudem wäre es aufgrund der großen Zahl an Krankenkassen problematisch geworden, eine Förderung aller Beschäftigten zu erreichen. Aktuell bestehen Überlegungen einer Implementierung eines „Gesundheitstages der Stadtverwaltung Wegberg“ in Eigenregie unter Beteiligung verschiedenster Akteure aus dem Gesundheitswesen.

Denkbar wären Informationsangebote örtlicher Apotheken, Ärzte, Fitnessseinrichtungen, Ernährungsberatungen etc. sowie Maßnahmen wie die Stärkung der Betriebssportgruppe, des Lauftreffs Freitag mittags oder Aktionen wie z.B. „mit dem Rad zur Arbeit“.

Es muss jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass –wie in anderen Lebensbereichen auch– Gesundheit nicht zum „Nulltarif“ zu bekommen ist.

Insoweit wird es zukünftig erforderlich sein, für das Thema „Gesundheitsmanagement“ auch finanzielle Ressourcen im städtischen Haushalt bereit zu stellen.

Bestätigen sich Schätzungen des AOK-eigenen Instituts BGF, handelt es sich jedoch um sehr gut angelegtes Geld, da der ROI („Return on Investment“) bei 2,4 liegt. Dies bedeutet, dass sich jeder Euro, der in diesem Bereich investiert wird, mit dem Faktor 2,4 zurückzahlt (z.B. durch Erhalt der Arbeitskraft statt krankheitsbedingten Ausfällen).

Ein Grundbaustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist dabei das **Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)**.

Im Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung wurden im Bereich des Personalservice (I.5) Stellenanteile für diese Form der Mitarbeiterunterstützung bereitgestellt.

Bereits im zweiten Halbjahr 2012 fanden Eingliederungsgespräche mit langzeiterkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt.

Dabei wurde jeweils zu klären versucht, ob die Erkrankung in mittelbarem oder sogar unmittelbarem Zusammenhang mit der Beschäftigung steht.

Es wurden Möglichkeiten besprochen, wie das Arbeitsumfeld oder auch der Aufgabenbereich positiv verändert werden können.

Tatsächlich hat sich gezeigt, dass insbesondere in Fällen mit häufigen Kurzerkrankungen nach dem Eingliederungsgespräch die krankheitsbedingten Fehltage rückläufig waren.

Aktuell kann von einem Personalfall aus dem Bereich des Baubetriebshofes berichtet werden, bei dem im Herbst 2014 nach umfangreichen BEM-Gesprächen, persönlichen Hilfestellungen und einer anschließenden Wiedereingliederung nach mehr als einem Jahr krankheitsbedingter Abwesenheit wieder eine vollständige Reintegration in die Arbeitsabläufe und eine vollständige Genesung erreicht werden konnte.

Zu erwähnen ist auch, dass das BEM in jedem Fall eine freiwillige Angelegenheit ist, quasi ein „Angebot“ des Arbeitgebers zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der individuellen persönlichen Situation.

Aufgrund mehrfacher Wiederbesetzungssperren im Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung hat sich die offizielle Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements mehrfach verzögert.

Inzwischen haben jedoch weitere Vorbereitungen in enger Abstimmung mit den Mitbestimmungsgremien stattgefunden, so dass die neue Dienstvereinbarung BEM vom Bürgermeister und dem Personalrat unterzeichnet wurde und zum 01.04.2015 in Kraft treten wird.

IV.- 8 Wissenstransfer / Austrittsinterviews

Eine Initiative aus dem Bereich der Zentralen Verwaltungssteuerung ist die Vorgabe an die Fachbereiche der Verwaltung, beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärkt und intensiver als früher sogenannte „**Austrittsinterviews**“ zu führen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass vielfach ein großes Maß an Fach- und Hintergrundwissen verloren geht, wenn Beschäftigte nach langer Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung –zumeist aus Altersgründen- in den Ruhestand verabschiedet werden.

Durch rechtzeitige organisatorische und personelle Planungen unter Einbeziehung der ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen muss versucht werden, den Wissensverlust zu kompensieren.

Eine frühzeitige Weitergabe des Erfahrungswissens ist effizient und erleichtert spätere Arbeitsabläufe erheblich.

Die Verwaltung sieht beim Thema „Sicherstellung des Wissenstransfers“ Möglichkeiten darin, fachbereichsintern eine Art Teambildung zwischen dem ausscheidenden Mitarbeiter (m/w) und einem jüngeren Beschäftigten (m/w) vorzunehmen. Auch Punkte wie „Mentoring“ oder die Einführung von Dokumentationsstandards sollen in Zukunft eine Rolle spielen.

IV.- 9 Outsourcing

In Zeiten knapper Finanzen und einer engen Personaldecke ist es immer wichtiger, die Kostenseite für bestimmte Leistungen der Kommunalverwaltung transparent darzustellen.

Durch das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) und die damit verbundenen internen Leistungsverrechnungen kann bereits heute besser als in der Vergangenheit festgestellt werden, welche Kosten für bestimmte Leistungen anfallen.

Insoweit muss stetig geprüft werden, ob einzelne Aufgaben mit eigenem Personal erledigt werden sollen, oder besser ausgelagert („outsourct“) und von externen Dienstleistern wahrgenommen werden sollen.

Vorrangig ist natürlich zu beachten, dass es sich um Aufgaben handeln muss, die auch ausgelagert werden dürfen und nicht z.B. aus rechtlichen Aspekten originär von eigenen Beschäftigten auszuführen sind.

An erster Stelle wird dabei an Tätigkeiten des Baubetriebshofes gedacht.

Anhand der dortigen fachbereichsinternen Personalplanungen ist zu überprüfen, ob das Leistungsspektrum besser mit eigenem Personal abzudecken ist oder ggfs. Leistungen (Grünpflege, Instandhaltungsarbeiten, Straßenbautätigkeiten,...) extern vergeben werden sollen, weil dies im Einzelfall kostengünstiger und/oder effizienter erledigt werden kann.

Hierbei spielen auch die technische Ausstattung des Baubetriebshofes und die damit verbundenen Möglichkeiten sowie die Qualifikation der eigenen Mitarbeiterschaft eine große Rolle.

Neben dem Outsourcing an externe Dienstleister (Firmen) der Privatwirtschaft wird zukünftig der Fokus auch auf dem Gebiet der interkommunalen Zusammenarbeit liegen.

Erste Sondierungsgespräche haben bereits auf der Ebene der Bürgermeister und auch der Haupt- und Personalamtsleiter stattgefunden.

Die weitere Entwicklung wird seitens der Stadt Wegberg aktiv begleitet, verschiedene Kooperationen sind zumindest denkbar und müssen noch im Hinblick auf den Realisierungsgrad und die Wirtschaftlichkeit hin geprüft werden.

Probleme stellen derzeit hauptsächlich die regionalen Aspekte dar, die sich aufgrund der Struktur des Kreises Heinsberg ergeben (weite Wege, unterschiedliche Anforderungen etc.).

IV.- 10 Wiederbesetzungssperren

Um der kritischen Finanzlage der Stadt Wegberg in Form einer Akutmaßnahme entgegenzuwirken, hat der Rat am 13.09.2011 eine Wiederbesetzungssperre beschlossen, die dem Grunde nach besagt, dass frei werdende Stellen für die Dauer von sechs Monaten nicht neu besetzt werden sollen.

Die Verwaltung hat diesen Beschluss ausgeführt und dabei sowohl positive, als auch negative Erfahrungen gemacht.

Positiv sind sicherlich (und dies war das primäre politische Ziel) die finanziellen Einsparungen darstellbar, die den Personalkostenhaushalt zusätzlich zu den weiteren, von der Verwaltung initiierten Maßnahmen (Aufgabenkritik, Reduzierung von Stundenumfängen und Stellenanteilen, Erschließung von Fördermaßnahmen etc.) entlastet haben.

Negativ anzumerken sind allerdings die Auswirkungen für die im Einzelfall betroffenen Abteilungen, die bei sowieso schon knapper Personaldecke weitere Einschnitte kompensieren mussten. Dies führte zu Überlastungssituationen und krankheitsbedingten Ausfällen, aber auch zu Bearbeitungsrückständen und längeren Wartezeiten für die Bürgerinnen und Bürger. Insgesamt kann von einer Minderung der Qualität der Leistungserbringung berichtet werden. Es ist aber auch anzumerken, dass sich die Fachbereiche nicht nur passiv in diese Entscheidung gefügt haben, sondern vielfach auch konstruktiv die Herausforderung angenommen und gemeinsam überlegt haben, wie der personelle Ausfall durch fachbereichsinterne Maßnahmen so weit wie möglich ausgeglichen werden kann.

Für die Zukunft muss überlegt werden, ob diese Entscheidung dauerhaft bestehen bleiben soll oder aber eine Änderung beabsichtigt ist.

Im Jahr 2014 befasste sich der Rat mit einem Antrag auf die generelle Aussetzung der Wiederbesetzungssperre, der jedoch keine Mehrheit fand.

Seitens einiger Fraktionen im Rat wurde es bei den aktuellen haushaltsrechtlichen Voraussetzungen als das falsche Zeichen angesehen, die im September 2011 beschlossene Maßnahme der Wiederbesetzungssperre zum aktuellen Zeitpunkt wieder aufzuheben.

In einzelnen Fällen wird eine Wiederbesetzungssperre auch kontraproduktiv sein, als Beispiel sei der Bereich der Feuerwehr genannt. Hier wäre eine Umsetzung gar nicht möglich, da beim vorhandenen Personalbestand eine Verteilung der Arbeit auf die verbleibenden hauptamtlichen Bediensteten der EU-Arbeitszeitrichtlinie widersprechen würde (Höchstarbeitszeitregelungen) und abgesehen davon neben der fehlenden Sicherstellung des Brandschutzes im Stadtgebiet auch eine Ableistung von Überstunden deutlich teurer wäre als eine originäre Stellenbesetzung.

Hinzu kommt je nach Aufgabenbereich auch die Problematik, dass Wiederbesetzungssperren zur Handlungsunfähigkeit einzelner Bereiche der Verwaltung (einschl. der Außenstellen) führen können.

An das Beispiel des Familienzentrums Sonnenschein und die äußerst negative Folgewirkung durch eine Wiederbesetzungssperre im Erzieherinnenbereich im Herbst 2012 wird verwiesen.

Positiv aus Verwaltungssicht ist in jedem Fall, dass der Rat in den Fällen der Begründung der Notwendigkeit eines Verzichtes auf eine Wiederbesetzungssperre dem jeweiligen

Vorschlag der Verwaltung gefolgt ist und eine umgehende Anschlussbesetzung möglich wurde.

V. Erschließung von Fördermitteln / Ausschöpfung von Erstattungsleistungen

In Zeiten stark beschränkter finanzieller Möglichkeiten ist die Verwaltung darauf angewiesen, neue Einnahmequellen in Form von Zuschüssen und Fördergeldern zu beschaffen.

Im Regelfall dürfte die Eruierung dieser Einnahmemöglichkeiten im (dezentralen) Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Fachbereiche liegen, zumal es meistens um spezielle Rechtsvorschriften geht, die beachtet und berücksichtigt werden müssen.

Dennoch besteht aktuell zusätzlich die Überlegung, dass auch an einer zentralen Stelle die Koordination von „Fördertöpfen“ verankert wird, um einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Vor einigen Jahren war es bereits beabsichtigt, diese Aufgabe im strategischen Management der Stelle des Stadtkämmerers anzusiedeln.

Insoweit wird künftig eine enge Abstimmung zwischen der vorgenannten Zentralstelle und den Fachbereichen erforderlich sein.

Speziell bezogen auf die Personalwirtschaft ergibt sich ebenfalls eine Vielzahl an Möglichkeiten, deren Erfolgsaussichten von Fall zu Fall geprüft werden müssen.

Aktuell seien an dieser Stelle beispielsweise die Themen „Schulsozialarbeit“ oder „Quartiersentwicklung“ genannt.

Beide Themen wurden zuletzt –teils konträr- in der Wegberger Kommunalpolitik diskutiert und ein wesentlicher Aspekt war jeweils die Finanzierung.

Der Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung ist sehr eng mit der Fördermittelthematik befasst und wird versuchen, hier einen größtmöglichen Anteil zur Refinanzierung zu erreichen.

Behindert werden diese Bemühungen allerdings auch durch Förderbedingungen z.B. in der Form, dass gefordert wird, einen Eigenanteil aufzubringen und auch zusätzliche Stellenanteile vorzuhalten, was das Problem einer Stellenmehrung nach sich zieht.

Bei den Personalaufwendungen insgesamt ist sich der öffentliche Dienst durchaus seiner sozialen Verpflichtung bewusst; es wurden in der Vergangenheit auch Mitarbeiter(innen) neu eingestellt, die aus beruflichen Integrationsmaßnahmen kamen, die über die Bundesagentur für Arbeit gefördert wurden.

Hierbei konnten durchweg gute Erfahrungen gemacht werden und auch die Qualität der Arbeit wurde gesteigert, da als Auswahlkriterium stets die erforderliche Qualifikation anhand der vorher festgelegten Stellenbeschreibung im Vordergrund stand.

Im Bereich einiger schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten Fördergelder über den Kreis Heinsberg oder den Landschaftsverband Rheinland abgerufen werden, zudem wurde stetig die Zahlung einer Ausgleichsabgabe verhindert, da die erforderliche Schwerbehinderten-Beschäftigungsquote übertroffen wurde.

Am stärksten gestiegen sind die Förderungen im Bereich des Kinderbildungsgesetzes, hier insbesondere auf dem Gebiet der U3-Betreuung, also der Betreuung von Kindern unter drei Jahren. Wie die Entwicklung des Stellenplanes zeigt, gibt es in diesem Bereich die stärksten Personalzuwächse, aber auch einen hohen Grad der Refinanzierung und im Endeffekt eine deutliche Qualitätsverbesserung im Betrieb der drei städtischen Kindertageseinrichtungen in Arsbeck, Klinkum und Merbeck.

Für das Jobcenter des Kreises Heinsberg, einer Einrichtung zur Betreuung von Langzeitarbeitslosen und der Gewährung von Leistungen nach dem SGB II, ist aktuell noch ein tariflich Beschäftigter der Stadt Wegberg tätig, der mit seinem Einverständnis abgeordnet

wurde. Auch für diesen Beschäftigten gewährt der Kreis Heinsberg eine Personalkostenerstattung.

Bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen erfolgt jeweils standardmäßig auch ein „Abprüfen“ möglicher Fördermittel jeglicher Art zur Reduzierung der eigenen Personalaufwendungen.

Die Verwaltung weist beim Thema Erstattungsleistungen regelmäßig darauf hin, dass sich bei der Darstellung der Personalkosten im Haushalt ein verzerrtes Bild ergibt, da die Erträge nicht deutlich sichtbar von den Aufwendungen abgezogen werden können.

Die Erträge im Bereich der Personalwirtschaft von weit über 1.000.000,-- €, die sich hauptsächlich aus Erstattungsleistungen nach dem Kinderbildungsgesetz, durch die Agentur für Arbeit, den Kreis Heinsberg, den Landschaftsverband Rheinland und die SEWG ergeben, reduzieren den Personalkostenanteil am Gesamthaushalt um mehrere Prozentpunkte.

VI. Ausblick und Einschätzung

Seit der letzten Fortschreibung des Personalwirtschaftskonzeptes haben sich die Rahmenbedingungen für die Personalarbeit nicht verbessert.

Neben den eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten wird sich auch die Altersstruktur aufgrund der allgemeinen demografischen Entwicklung weiter hin zu einer älteren Belegschaft entwickeln.

Unter Berücksichtigung der Sicherstellung einer leistungsfähigen Mitarbeiterschaft in den unterschiedlichen Altersgruppen und mit den unterschiedlichen Qualifikationsvoraussetzungen stellt sich im Kern weiterhin die Frage nach der Qualität der Aufgabenerledigung, also die Festlegung der Leistungsstandards für die kommunalen Aufgaben (Pflichtaufgaben und freiwillige Aufgaben) im Dienste der Bürgerinnen und Bürger.

Ziel der Personalwirtschaftsplanung muss es auch weiterhin sein, die personellen Ressourcen mit Weitblick zielgerichtet und effizient einzusetzen, um größtmöglichen Handlungsspielraum zu erhalten.

Die Kostenfrage wird die Kommunen dabei immer begleiten.

Auch wenn bereits Einiges getan wurde, muss der öffentliche Dienst für Neueinsteiger attraktiver werden, um die ausscheidenden Beschäftigten durch qualifiziertes Personal adäquat zu ersetzen.

Dies wird sicherlich aufgrund des demografischen Wandels nicht einfach sein; es müssen Rahmenbedingungen für eine Attraktivitätssteigerung der Kommunalverwaltung geschaffen werden.

Im Zusammenhang mit der Altersstruktur der Verwaltung ist auch auf die bereits in der Politik thematisierte Erfordernis der Sicherung der Beamtenpensionen hinzuweisen.

Durch Umsetzung entsprechender Konzeptionen, sei es in Form einer Fondslösung oder durch den Abschluss einer Versicherung, wird es der Stadt Wegberg möglich sein, auch mittel- und langfristig handlungsfähig zu bleiben und nicht evtl. finanzielle Ressourcen allein zur Sicherung der Beamtenversorgung aufzubrauchen.

Voraussetzung hierfür ist jedoch zunächst ein Spielraum für eine größere „Anschubfinanzierung“, wie sie beispielsweise von den Rheinischen Versorgungskassen bereits im Haupt- und Finanzausschuss einmal vorgestellt wurde. Dieser Spielraum ist aufgrund der aktuellen Haushaltssituation jedoch nicht gegeben, ähnlich wie bei vergleichbaren Kommunen in ähnlicher Situation. Es müssten Kredite zu einem sehr niedrigen Zinssatz aufgenommen und das Geld müsste dann höher verzinst werden. Neben der Frage der Zulässigkeit der Kreditaufnahme für den vorgenannten Zweck erscheint jedoch auch das Risiko einer Zinsspekulation zu hoch. Zudem dürfte die Zinsdifferenz zwischen

Aufnahmezins und Anlagezins aufgrund der aktuellen Situation auf dem Kapitalmarkt zu gering sein, um damit Kapital zur Sicherung der Beamtenpensionen aufzubauen.

Umso wichtiger ist es daher, unter Berücksichtigung aller vorgenannten Aspekte auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein.

Egal ob kleiner Baustein oder weitreichendere Maßnahme – die Personalarbeit der Stadt Wegberg muss sich auch weiterhin konzeptionell ausrichten und ständig nach weiteren Optimierungspotentialen suchen, um trotz engem Finanzkorsett bestmögliche Ergebnisse erzielen zu können.

Dies kann und soll nur gemeinsam erfolgversprechend sein; in enger Abstimmung zwischen Politik und Verwaltung.

Wegberg, den 23. März 2015

(Michael Stock)
-Bürgermeister-

2. überarbeitete Fassung nach Erstversion 4/2012
und 1.Überarbeitung 01/2013
März 2015 - Jörg Arndt,
Fachbereichsleiter Zentrale Verwaltungssteuerung
Stadt Wegberg, Rathausplatz 25, 41844 Wegberg
Tel. 02434 / 83-101
joerg.arndt@stadt.wegberg.de