

<b>Bericht</b>	Geschäftsbereich	Zentrale Dienstleistungen	
	Ressort / Stadtbetrieb	Geschäftsbe- reichsbüro 400	Ressort 404
	Bearbeiter/in	Uwe Sperling	Klaudia Dmuß
	Telefon (0202)	563 69 07	563 61 00
	Fax (0202)	563 81 34	563 80 29
	E-Mail	Uwe.Sperling@ stadt.wuppertal.de	Klaudia.Dmuß@ stadt.wuppertal.de
	Datum:	30.08.2010	
	<b>Drucks.-Nr.:</b>	<b>VO/0721/10</b> öffentlich	
Sitzung am	Gremium	Beschlussqualität	
<b>14.09.2010</b>	<b>Ausschuss für Finanzen und Beteiligungs- steuerung und gemeinsamer Betriebsaus- schuss APH / KIJU</b>	<b>Entgegennahme o. B.</b>	
<b>Sachstandsbericht zur Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes</b>			

### Grund der Vorlage

Im Zusammenhang mit der Ratsentscheidung zum 1. Teil des Haushaltssicherungskonzeptes im März 2010 ist die Verwaltung auch mit der Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes beauftragt worden. Dabei hat die Verwaltung zugesagt, den Fachausschuss über den Prozess der Erarbeitung zu informieren. Ein erster ausführlicher Bericht wird hiermit vorgelegt.

### Beschlussvorschlag

Der nachfolgende Sachstandsbericht wird ohne Beschluss entgegen genommen.

### Unterschrift

Dr. Slawig

## Sachstandsbericht zur Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes

### 1. Rahmenbedingungen

#### Vorgaben aus dem Haushaltssicherungskonzept 2010 bis 2014

Die strukturelle Senkung der Personalkosten um jährlich 2 bzw. 3 Mio €, d.h. um insgesamt 12 Mio € in der Laufzeit des Haushaltssicherungskonzeptes (HSK) von 5 Jahren, gehört zu den wesentlichen Konsolidierungsmaßnahmen des HSK.

Darüber hinaus enthält das HSK eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die auch Beiträge zur Senkung der Personalkosten leisten sollen.

Wegen der besonderen Bedeutung der Personalkosten für den Haushalt (Rechnungsergebnis 2009: ca. 217 Mio €) und damit auch für die Haushaltskonsolidierung wird hierzu im HSK unter dem Gliederungspunkt D ausführlich über

- 1.1 Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft
- 1.1.1 Reduzierung des Beschäftigungsvolumens 2001 – 2009
- 1.1.2 restriktive Stellenbesetzung
- 1.1.3 Konsequenzen der aufsichtsbehördlichen Vorgaben
- 1.1.4 Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens
- 1.1.5 Fluktuationsanalyse Kernverwaltung 2010 – 2014
- 1.1.6 Möglichkeiten und Grenzen der Reduzierung des Personalbestandes durch Fluktuation

berichtet. Darüber hinaus werden die konkreten Aufträge zur strukturellen Senkung der Personalkosten durch Nutzung von Fluktuation und durch Herbeiführung von zusätzlicher Fluktuation dargestellt.

#### Vorgaben der Kommunalaufsicht

Unabhängig davon werden entscheidende Rahmenbedingungen für die Personalwirtschaft durch die Vorgaben der Aufsichtsbehörde gesetzt, die im HSK unter Zi. 1.1.3 wie folgt formuliert sind:

„Zu den personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung gehört neben der vom Kämmerer am 03.06.2009 verfügten Haushaltssperre auch die Haushaltsverfügung der Bezirksregierung Düsseldorf vom 03.09.2009, die den Handlungsspielraum der Stadt Wuppertal im Bereich der Personalwirtschaft erheblich einschränkt und damit zu den wesentlichen Rahmenbedingungen der Personalarbeit zählt. Daraus resultieren konkrete einschränkende Auswirkungen:

Die folgenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind grundsätzlich nicht mehr zulässig. Bei der Wahrnehmung nicht aufschiebbarer, pflichtiger Aufgaben kann die Bezirksregierung auf einen entsprechend begründeten Antrag hin im Einzelfall eine Ausnahme zulassen:

- Neueinstellungen (generell gilt hier eine 12-monatige Wiederbesetzungssperre).
- Verlängerung von zeitlich befristeten Beschäftigungsverhältnissen und Übernahmen in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse.
- Arbeitszeitaufstockungen (auch bei Vorliegen eines Deckungsvorschlags).
- Der Genehmigungsvorbehalt bei externen Neueinstellungen gilt auch für Auszubildende und Praktikanten/-innen.

Durch die Besetzung von Stellen dürfen grundsätzlich keine Höhergruppierungsansprüche entstehen bzw. Beförderungsmöglichkeiten eröffnet werden. Daher ist für entsprechende Umsetzungen die Zustimmung der Bezirksregierung erforderlich. Auch vor der vorübergehenden Übertragung höherwertiger Tätigkeiten, die nach einem Monat die Gewährung einer Zulage auslöst, ist die Zustimmung der Bezirksregierung einzuholen. Die Genehmigung einer vorzeitigen Rückkehr aus der Beurlaubung oder Elternzeit ist nur dann möglich, wenn dadurch eine Stelle im Bereich pflichtiger Aufgaben zu besetzen ist. Bei der Übernahme freiwilliger Aufgaben kommt eine vorzeitige Rückkehr nicht in Betracht.

Sofern eine Stellenbesetzung zulässig ist, ergeben sich für das Stellenbesetzungsverfahren konkrete Auswirkungen. Bei der internen Besetzung von Stellen genießen zunächst Personen aus dem „bevorrechtigten Personenkreis“ oberste Priorität. Hierzu gehören:

- Beschäftigte, deren Stellen entfallen können oder Einzelfälle, bei denen sich der Stellenwert verändert,
- Mitarbeiter/innen, die planmäßig aus Beurlaubungen /Zeitrenten zurückkehren,
- Personen, die aus zwingenden Gründen umgesetzt werden müssen,
- Beschäftigte, die aus Ausgliederungen mit Rückkehroption zurückkehren.

Der Abgleich, ob eine bevorrechtigte Person für eine freie Stelle, die zur Wiederbesetzung freigegeben wurde, ausreichende Vorkenntnisse und auch persönliche Eignung mitbringt und ein probeweiser Einsatz versucht werden kann, erfolgt durch die Personalverwaltung. Erforderliche Einarbeitung, bisherige Fehlzeiten oder Nachschulungsbedarf können kein Ablehnungsgrund für die Leistungseinheiten sein – andernfalls bleibt die Stelle unbesetzt. Eine interne Ausschreibung von Stellen im Mitteilungsblatt kann erst dann erfolgen, wenn nach gründlicher Prüfung aus dem bevorrechtigten Personenkreis niemand in Betracht kommt. Ausschreibungen richten sich dann zunächst an Beschäftigte, deren Wechsel keine Höhergruppierung oder Beförderung auslöst.

Die bisher verwaltungsintern geltenden „Standards/Regeln für Stellenbesetzungsverfahren“ mussten als Folge der aufsichtsbehördlichen Vorgaben angepasst werden.

Der Beförderungserlass darf nicht mehr angewendet werden. Beförderungen von Beamten sind nicht mehr gestattet.

In den Fällen, in denen Genehmigungen der Aufsichtsbehörde eingeholt werden müssen, wird von dort vor Antragstellung eine intensive verwaltungsinterne Prüfung mit abschließender Entscheidung des Kämmerers erwartet. Alle Entscheidungen in diesem Zusammenhang werden daher, nach Prüfung durch die Organisationsentwicklung und das Personalressort, durch den Kämmerer persönlich getroffen.“

Diese Rahmenbedingungen bestimmen die Handlungsmöglichkeiten der Personalwirtschaft. Die Umsetzung der im HSK dargestellten Ziele und Handlungsansätze zur Reduzierung der Personalkosten in der vorgesehenen Größenordnung erfordert eine Intensivierung und teilweise auch eine Neuausrichtung der bisherigen personalwirtschaftlichen Verfahren und der Personalentwicklungsmaßnahmen. Die künftigen Herausforderungen bestehen deshalb zukünftig insbesondere darin, dass

- der Personaleinsatz stärker gesteuert und
- frei gesetztes Personal in anderen Aufgaben eingesetzt wird.

Die dazu notwendigen Maßnahmen sollen in einem Personalentwicklungskonzept zusammengefasst werden. Über den Stand der Erarbeitung wird nachfolgend berichtet. Damit wird eine kontinuierliche Berichterstattung gegenüber den Ratsgremien begonnen. Dies ist auch deswegen notwendig, weil die Erarbeitung und Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes ein dynamischer, kontinuierlicher Prozess sein wird.

## **2. Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes**

### **2.1 Maßnahmen zum Personalabbau**

#### **Reduzierung der Personalkosten durch Nutzung von Personalfluktuation**

Die Reduzierung der Personalkosten soll im Wesentlichen dadurch erfolgen, dass die „natürliche Personalfluktuation“ in den nächsten 5 Jahren überwiegend für Personaleinsparungen genutzt wird. Dies gilt einerseits für die planbare Fluktuation im Umfang von 466 Personen, die sich wie in Anlage 1 dargestellt auf die städtischen Leistungseinheiten verteilt. Darüber hinaus sind aber auch zusätzliche Möglichkeiten zu schaffen, um die externe Fluktuation weiter zu beschleunigen. Der Umfang der prognostizierten Personalfluktuation bietet erhebliches Potenzial für Einsparungen. Sowohl planbare als auch unplanbare Personalfluktuationen sind für die Realisierung von Einsparungen zu nutzen.

Die externe Personalfluktuation soll deshalb mit sozialverträglichen Instrumenten weiter verstärkt werden. Die dafür zur Verfügung stehenden Instrumente werden bereits im Haushalts-sicherungskonzept vorgestellt. Dazu gehört, dass – sobald eine Stelle frei wird – geprüft wird, ob es möglich ist,

- die Aufgabenwahrnehmung an die reduzierte Personalausstattung anzupassen,
- auf die bisher in dieser Stelle wahrgenommenen Aufgaben ganz oder teilweise zu verzichten, oder
- durch organisatorische Maßnahmen die Aufgaben oder die Art ihrer Wahrnehmung zu ändern, um eine Wiederbesetzung möglichst entbehrlich zu machen.

In jedem Fall sind zuvor organisatorische Entscheidungen der zuständigen Entscheidungsebene zu treffen. Für strukturelle Maßnahmen wie vor allem die Schließung von Einrichtungen sind Entscheidungen des Stadtrates erforderlich.

Verlässliche Planungsgrundlage für die zukünftige Personalfluktuation ist derzeit allein das Erreichen der Altersgrenze und - bei abgeschlossenen Altersteilzeitverträgen - der Beginn der Freistellungsphase.

Alle anderen Gründe wie Arbeitnehmerkündigung, Arbeitgeberkündigung, Wechsel des Dienstherrn, Arbeitszeitreduzierungen, Beurlaubungen, Ausscheiden wegen Krankheit, vorzeitiger Ruhestands- / Renteneintritt oder eine eventuell zukünftige Inanspruchnahme von Altersteilzeit sind durch den Arbeitgeber / den Dienstherrn kaum beeinflussbar und hinsichtlich des Zeitpunkts oder der Fallzahl nicht planbar.

Die Möglichkeiten, die Personalfluktuationen wirksam für Einsparungen nutzen zu können, werden jedoch dadurch eingeschränkt, dass in einer Kommunalverwaltung eine Vielzahl von Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an das Personal wahrgenommen werden. Die hier tätigen Beamten und Tarifbeschäftigten benötigen Ausbildungen in sehr vielfältigen Berufen mit oftmals ausgeprägter fachlicher Spezialisierung.

Scheiden Beschäftigte mit einem Spezialberuf aus, so kann es erfahrungsgemäß schwierig sein, die Stelle intern wiederzubesetzen. Häufig löst eine interne Besetzung eine Lücke an anderer Stelle aus. Zudem ist eine interne Besetzung „um jeden Preis“ nicht selten nur unter Hinnahme von Qualitätsverlusten möglich. Der Einsatz in gänzlich berufsfremden Aufgaben ist nur selten möglich.

Gleichwohl wird es künftig vermehrt erforderlich werden, vorhandenes Personal für neue Aufgaben „zu entwickeln“. Dies ist je nach künftigen Anforderungen und Mitarbeiterprofil unterschiedlich aufwändig und beinhaltet sowohl für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter als auch für die Verwaltung selbst Chancen und Risiken und erfordert Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten.

## **Aufgabenkritik, Standardreduzierung oder Prozessoptimierung**

Neben den Personalkosteneinsparungen, die daraus entstehen, dass Stellen nicht wiederbesetzt werden, sollen mit Hilfe von Aufgabenkritik, Standardreduzierung und Prozessoptimierung der Personalaufwand und die damit verbundenen Kosten reduziert werden.

### **2.2. 1. Schritt – Fluktuationsanalyse**

Die aktuelle Haushaltslage lässt es nicht zu, das vorhandene Personal „auf Vorrat“ zu entwickeln und zu fördern. Es ist vielmehr notwendig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz gezielt für die Anforderungen der Aufgaben in der Stadtverwaltung Wuppertal hin zu entwickeln und zu fördern, in denen nach Abschluss von aufgaben- und standardkritischer Überprüfung künftig Personalbedarf besteht.

Das aktuelle Konsolidierungsprogramm erfordert ein zentral gesteuertes gemeinsames Vorgehen von Fach- und Querschnittsverwaltung. Im I. Halbjahr 2010 wurde hierzu ein Planungsprozess gestartet, in dem die Leiterinnen und Leiter eines jeden Geschäftsbereichs, Ressorts, Amtes oder Stadtbetriebes mit Fachleuten der Organisationsentwicklung (400.2) und des Personalmanagements (404.04) damit begonnen haben, für den Zeitraum des HSK pro Leistungseinheit anhand der Einsparungsvorgaben (und der aufsichtsbehördlichen Vorgaben) eine „Personalplanung“ zu erarbeiten.

Inhalte der Gespräche sind dabei:

- Einsparvorgaben für jeden GB, jedes Ressort, Amt, Stadtbetrieb
- Fluktuationsanalyse /-prognose, planbare Personalfluktuations (Altersabgänge 2010 – 2014, sonstige planbare Personalfluktuations, z. B. Elternzeit, Beurlaubung o. ä.),
- Analyse der wachzunehmenden Aufgaben (Pflichtaufgaben, Standardreduzierung, freiwillige Aufgaben)
- Prognose der unplanbaren Personalfluktuations (Erfahrungswerte, etc.)
- Anpassung der Aufgabenwahrnehmung an reduzierte Personalausstattung
- Anpassung der Personalstruktur an reduzierte / veränderte Aufgabenstruktur
- Analyse der vorhandenen Mitarbeiterpotentiale
- Abgleich der Anforderungen mit den vorhandenen Potentialen (ggf. Anpassungsqualifizierung)
- betriebliche Gesundheitsförderung
- Controlling der Zielerreichung.

Dieser Planungsprozess wird kontinuierlich fortgeführt, um auch jede ungeplante Personalfluktuations oder jede Veränderung der Rahmenbedingungen einbeziehen zu können. Ziel der Organisations- und Personalentwicklung ist es, diese Planungen für jede Aufgabe (Geschäftsbereich, jedes Ressort, Amt oder Stadtbetrieb) laufend an die aktuellen Entwicklungen anzupassen.

Diese Vorgehensweise mit einem Planungshorizont von zunächst 5 Jahren kann es erforderlich machen, dass – insbesondere zur Vermeidung von externen Neueinstellungen – in Einzelfällen deutlich frühere Personalentscheidungen als heute erfolgen müssen, um einen ausreichenden zeitlichen Vorlauf für die ggf. notwendigen (mehrmonatigen) Qualifizierungs- und/oder Einarbeitungsmaßnahmen zu erhalten.

### **2.3. Nächster Schritt – verwaltungsweite Aufgabenpriorisierung**

Nach der inzwischen abgeschlossenen Abstimmung der Planungsdaten (Einsparungs- und Fluktuationsdaten) und der Aufforderung zur Anpassung von Aufgaben und Personal an die reduzierten Ressourcen durch jede Leistungseinheit schließt sich nun das Verfahren zur Aufgabenanalyse als Grundlage für eine verwaltungsweite Aufgabenpriorisierung an. Alle Leistungseinheiten sind durch den Stadtdirektor beauftragt, ihren jeweiligen Aufgabenbestand mittels eines vorgegebenen Vordrucks bis zum 30.09.2010 darzustellen. Dieser Vordruck umfasst folgende Angaben:

- Bezeichnung der Aufgabe
- Produktnummer aus dem Haushaltsplan
- Aufgabengrundlage (z.B. welches Gesetz, Entscheidung des Rates vom ...)
- Priorisierung der eigenen Aufgaben durch die Leistungseinheit selbst
- Wird die Aufgabe zur Einsparung oder Reduzierung vorgeschlagen?
- Einsparpotenzial in Personalkosten
- Einsparpotenzial in Sachkosten
- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um eine Einsparung zu ermöglichen (z.B. interne Umschichtung von Stellen, Zentralisierung der Aufgabenwahrnehmung, Einschränkung des Angebotes, Einschränkung der Öffnungszeiten, Durchführung weitergehender Untersuchungen)
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Realisierung einer Einsparung (z.B. Verlängerung der Wartezeiten, Verlängerung der Bearbeitungszeiten, Ertragsrückgang).

Auf der Grundlage dieser Angaben wird anschließend ein verwaltungsweiter Abgleich und eine verwaltungsweite Priorisierung erfolgen.

### **2.4. Weitere Schritte und Beteiligung des Personalrates**

Zur Beteiligung des Personalrates ist die nachfolgende Verfahrensvereinbarung abgeschlossen worden, die auch die weiteren folgenden Schritte darstellt:

#### **„Verfahrensvereinbarung für die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes**

Die Verwaltung steht vor der Aufgabe, im Rahmen der Umsetzung des Haushaltssicherungskonzeptes (HSK) ihre Aufgaben und deren Standards und Prozesse für die Zukunft zu bestimmen und daraus ein Personalentwicklungskonzept abzuleiten. Übereinstimmend streben der Gesamtpersonalrat und die Verwaltung an, die Beteiligung des Personalrates an der Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes einvernehmlich festzulegen. Damit soll den Informationsansprüchen des Personalrates nach § 65 LPVG (frühzeitige Information über die Personalplanung mit Personalbedarfsplanung, Personalentwicklungsplanung, Personalbeschaffungsplanung und Personaleinsatzplanung, wie im Beschluss des VG Düsseldorf vom 20.10.2008 beschrieben) und dem Anhörungsrecht nach § 75 bei der Vorbereitung der Entwürfe von Stellenplänen in vollem Umfang Rechnung getragen werden.

Das von der Verwaltung geplante und begonnene Verfahren enthält folgende Stufen:

- **Fluktuationsanalyse** (Stufe 1)
  - planbare Fluktuation
  - nicht planbare Fluktuation

Für jede Leistungseinheit sind die Daten zur planbaren altersbedingten Fluktuation innerhalb des Konsolidierungszeitraumes 2010 – 2014 erhoben und ausgewertet worden. Darüber hinaus wurde für die Fluktuation aus anderen Gründen (z.B. Kün-

digung) ein Wert ermittelt, der sich aus der Auswertung der Jahre 1998-2008 ergibt. Insgesamt werden im Konsolidierungszeitraum ca. 1000 Personen ausscheiden. (Stufe 1: abgeschlossen)

- **Aufgabenanalyse (Stufe 2)**

Der Aufgabenbestand jeder Leistungseinheit wird zur Zeit nach der Art der Aufgabe

- Pflichtaufgaben der Höhe nach (d.h. fester vorgegebener Personalschlüssel z. B. Feuerwehr, Kindertageseinrichtungen)
- Pflichtaufgaben dem Grunde nach (z. B. offene Jugendfreizeiteinrichtungen)
- andere unverzichtbare Leistungen (z.B. IT)
- freiwillige Leistungen

kategorisiert und anschließend priorisiert.

Dazu wird ein Erfassungsbogen entwickelt, anhand dessen zunächst jeweils die Ressorts und Stadtbetriebe selbst die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben priorisieren müssen. Darin wird neben der Erfassung des jeweiligen Aufgabenbestandes darzustellen sein, welche Konsequenzen der Wegfall oder die Reduzierung von Aufgaben haben.

(Stufe 2: läuft z.Zt.)

- **Verwaltungsweite Abstimmung der dezentralen Aufgabenanalysen (Stufe 3)**

Anschließend erfolgt die zentrale auf die Gesamtverwaltung bezogene aufgaben- und standardkritische Abstimmung. Die Verwaltungsleitung wird hierbei die Ergebnisse der dezentralen Aufgabenanalyse und –priorisierung mit den Ressorts und Stadtbetrieben beraten, sie gegeneinander abgleichen und damit Grundlagen für eine verwaltungsweite gesamtstädtische Priorisierung schaffen.

- **Priorisierung durch die Verwaltungsleitung (Stufe 4)**

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus Stufe 3 wird durch die Verwaltungsleitung eine verwaltungsweite Priorisierung erfolgen.

- **Entwicklung der personalwirtschaftlichen Konsequenzen (Stufe 5)**

Entsprechend des Ergebnisses von Stufe 4 wird ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet werden. Das Verfahren, in dem das Konzept entwickelt wird, ist derzeit noch nicht konkretisiert. Das Konzept soll aber folgende Anforderungen erfüllen:

- Besondere Vorsorge ist dafür zu treffen, dass die zufällige Personalfuktuation nicht dazu führt, dass die Personalausstattung in wichtigen Aufgabebereichen wegbricht, während sie in weniger wichtigen Aufgaben - ebenso zufällig - bestehen bleibt. Da das Personal künftig nur noch in reduzierter Anzahl vorhanden ist, muss sichergestellt sein, dass die personelle Ausstattung von Aufgaben anhand der erarbeiteten Prioritäten gesteuert wird und Mitarbeiter/-innen flexibel dort eingesetzt werden, wo sie nach den festgelegten Prioritäten am dringendsten benötigt werden. Hierzu wird der aufgabenspezifische Personalbedarf überprüft und festgelegt. Darüber hinaus ist zu entscheiden, in welchen - weniger priorisierten Aufgaben - Personal abgebaut werden soll. Der Handlungsdruck für eine intensivierte Steuerung des Personaleinsatzes wird während der Laufzeit des HSK zunehmen.
- Die Maßnahmen des HSK werden in unterschiedlichem Ausmaß Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten haben. Vielfach werden bisher wahrgenommene Aufgaben nicht mehr oder nur noch mit reduzierten Standards erledigt werden können. Diese Veränderungen bewirken für zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie ihre Arbeitsweise an

neue Vorgaben anpassen und/oder auch völlig andere Aufgaben wahrnehmen müssen.

- Das Personalmanagement wird bedarfsorientiert und zielgerichtet Qualifizierungsbedarfe ermitteln, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von HSK-Maßnahmen betroffen sind, adäquat eingesetzt werden können und die Durchführung von derartigen Maßnahmen initiieren und begleiten.
- Auf Grund der Altersstruktur der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zum Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit wird es daneben eine Intensivierung der Maßnahmen zur Gesundheitsprävention und –förderung geben müssen.

### **Beteiligung des Personalrates**

Die Beteiligung des Personalrates soll in einer Weise erfolgen, dass die Entwicklung für ihn transparent ist, er frühzeitig informiert wird und seine Anregungen und Bedenken einbringen kann, bevor die Meinungsbildung der Verwaltungsspitze abgeschlossen ist.

Zur Umsetzung dieser Grundsätze wird Folgendes vereinbart:

- Die in den HSK-Gesprächen mit den Ressorts und Stadtbetrieben vermittelten Einsparungsvorgaben sowie die Auflistung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die im Rahmen planbarer Fluktuation in den Jahren 2010 bis 2014 ausscheiden werden (Stufe 1), hat der Personalrat bereits erhalten. Damit verfügt der Personalrat über den gleichen Informationsstand wie die Führungskräfte.
- Der Fragebogen für die Ressorts und Stadtbetriebe ((Stufe 2) wird dem Personalrat zur Anhörung zugeleitet, damit er seine Anregungen und Bedenken einbringen kann, bevor der Fragebogen an die Leistungseinheiten verteilt wird.
- Der Personalrat erhält im Rahmen der Stufe 3 die Aufgabenanalysen und –priorisierungen der Ressorts und Stadtbetriebe, nachdem die Fragebögen zwischen den jeweiligen Leistungseinheiten und der Verwaltungsspitze besprochen worden sind. Damit kann er sein Anhörungsrecht wahrnehmen, bevor die Verwaltungsspitze über die sich aus der Analyse ergebenden Konsequenzen entscheidet.
- Für die Stufen 4 und 5 sind zurzeit konkrete Vereinbarungen noch nicht möglich. Unter Wahrung der o.g. Grundsätze werden diese Vereinbarungen erfolgen, wenn die Verwaltung das weitere Verfahren konkretisiert hat. Sobald dies der Fall ist, wird die Verwaltung dem Personalrat den Entwurf der Ergänzungsvereinbarung(en) zuleiten.“

Diese Vereinbarung zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalrat gilt gleichermaßen auch für die Schwerbehindertenvertretung und für die Gleichstellungsstelle.

### **2.5. Wirkung der Maßnahmen des HSK im Jahr 2010**

Unabhängig von den zuvor beschriebenen Arbeitsschritten zur Konzeptentwicklung ist die Verwaltung bereits für das Jahr 2010 im Auftrag, die im HSK genannte Einsparung von 3 Mio. € umzusetzen. Hierzu konnte das auf Vollzeitkräfte (VK) umgerechnete Beschäftigungsvolumen in der Zeit vom 31.12.2009 bis zum 31.07.2010 um ca. 58 VK reduziert werden (Anlage 2). Dies bedeutet, dass die Realisierung der Einsparungsvorgabe für das Jahr 2010 erreicht wird.



## 2.6. Qualifizierungsmaßnahmen

### Qualifizierung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Personalmanagement wird bedarfsorientiert und zielgerichtet Qualifizierungsbedarfe ermitteln, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von HSK-Maßnahmen betroffen sind, adäquat eingesetzt werden können und die Durchführung der Maßnahmen initiieren und begleiten.

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr künftiges Aufgabengebiet im Hinblick auf das Wissen und die fachlichen, methodischen, sozialen und IT-Kompetenzen zu qualifizieren, stehen grundsätzlich zwei Qualifizierungsmethoden zur Verfügung:

1. Wissens- und Kompetenzvermittlung
2. Nutzung von Kenntnissen und Erfahrungen der ausscheidenden Stelleninhaber

Zu 1.: Institutionelles Lernen (organisierte externe oder interne Seminarveranstaltungen)  
Schwerpunkte: Wissensvermittlung, fachlich übergreifende Kenntnisse

- offene Programmangebote der Kommunalen Fortbildung
- offene fachliche Angebote externer Träger
- zielgruppenspezifische Qualifizierungsveranstaltungen/-maßnahmen durch die Kommunale Fortbildung im Auftrag einer oder mehrerer Leistungseinheiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Aufgaben sich durch die neuen Rahmenbedingungen verändern,
- Umschulungsmaßnahmen (z. B. AL I / AL II)

Zu 2.: Arbeitsplatznahe Maßnahmen (individuell: „training on the job“):  
Schwerpunkte: fachliche, methodische und soziale Kompetenzen

- Einarbeitungshilfen
- Coaching
- Mentoring
- Patensystemen, (z. B. auch durch den derzeitigen Stelleninhaber/die derzeitige Stelleninhaberin)

### Führungskräftequalifizierung

Ziel: Hilfestellung für Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben im Umgang mit den verschärften personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen:

Themen der Fortbildungsangebote:

- Personalführung in Zeiten von Veränderungen und restriktiven haushaltswirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- Personaleinsatz und (-auswahl) unter dem Einfluss der haushaltswirtschaftlichen Restriktionen
- Entwicklung und Aufbau von Erfahrungs- und Beratungszirkeln für Führungskräfte
- Konfliktprävention / -erkennung / -management und Mediation
- Fortsetzen der Qualifizierungsreihen:
  - o „Fit für Führung update“ (bisher: 1 – 9)
  - o „Fit für Führung basics“ für Teamleitungen (bisher:1 – 4).

Ein Modell für die Verfahrensweise ist als Anlage 3 beigefügt.

## **2.7. Betriebliche Gesundheitsförderung**

Neben den oben beschriebenen Maßnahmen zum Personalabbau ist es erforderlich, das vorhandene Personal so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen. Deshalb sollen insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen und der teilweise damit einhergehenden Leistungsverdichtung die Gesunderhaltung und die Reduzierung von krankheitsbedingten Fehlzeiten im Blickpunkt der Personalentwicklung stehen.

Die vorhandene Personalstruktur ist geprägt von einem steigenden Altersdurchschnitt. Die Zahl so genannter „leistungsgewandelter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ wird weiter zunehmen. Ursachen dafür sind vielfach neben der altersbedingten (natürlichen) Abnahme der Leistungsfähigkeit auch zunehmende chronische Krankheiten und/oder Behinderungen.

Diese Entwicklung muss auch zukünftig weiterhin aufmerksam verfolgt werden. Die jährliche Auswertung der Fehlzeitenstatistik in den Leistungseinheiten bildet die Grundlage dafür. Es ist erforderlich, trotz der haushaltswirtschaftlichen Rahmenbedingungen möglichst durch präventive Maßnahmen gegenzusteuern. Dazu sind in den letzten Jahren bereits eine Reihe von gezielten Maßnahmen durchgeführt worden, die zukünftig intensiviert und weiterentwickelt werden sollen:

1. Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung
2. Offene Programmangebote der Kommunalen Fortbildung, die im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung einen präventiven Beitrag zur Gesunderhaltung und zur Fehlzeitenreduzierung leisten sollen.

Aktuell finden hierzu mit dem Gesamtpersonalrat Verhandlungen statt, um bestehende Dienstvereinbarungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement zu aktualisieren und um neue Vereinbarungen zu erarbeiten.

## **2.8. Demographischer Wandel**

Die demographische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur wird in den nächsten 5 Jahren wesentlich beeinflusst durch:

1. fehlende Nachwuchskräfte von außen
2. Verlängerung der Lebensarbeitszeit
3. eine hohe Anzahl an planbarer und unplanbarer Fluktuation.

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Wuppertal betrug 2009 bereits 46 Jahre. Mit einem weiteren Anstieg ist zu rechnen.

Diese Entwicklung erfordert mittelfristig zusätzliche Konzepte, vor allem ein Qualifizierungskonzept des „(Berufs)lebenslangen Lernens“ für die Führungskräfte und Beschäftigten der Stadtverwaltung gleichermaßen, um deren Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie die rechtzeitige Weitergabe des Wissens bzw. der entsprechenden Erfahrungen zu erhalten.

Die bevorstehende „Fluktuationswelle“ bewirkt für die Verwaltung einen Verlust an Wissen und Erfahrung. Um zu vermeiden, dass „Wissen in Rente geht“ müssen diese Kenntnisse weiter verfügbar gemacht werden. Hierzu sind noch aufgabenbezogen geeignete Strategien zu entwickeln und Wissenstransferprozesse zu konzipieren. Hierbei sind frühzeitige Entscheidungen über Nachfolgeregelungen, Mentoren- und Einarbeitungssysteme durch bisherige Stelleninhaber vorstellbar. Gleichzeitig kommt dem Gesundheitsmanagement zur Reduzierung von Fehlzeiten und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung eine wachsende Bedeutung zu.

Der nach dem HSK erforderliche Personalabbau - insbesondere mit den personalwirtschaftlichen Restriktionen der Aufsichtsbehörde hinsichtlich der Ausbildung und der Übernahme von Auszubildenden - beschleunigt die Zunahme des Altersdurchschnitts und die damit verbundenen Herausforderungen.

## **Anlagen**

- Anlage 1: Natürliche Fluktuation 2010 – 2014
- Anlage 2: Entwicklung des Beschäftigungsvolumens
- Anlage 3: Modell für ein Qualifizierungskonzept

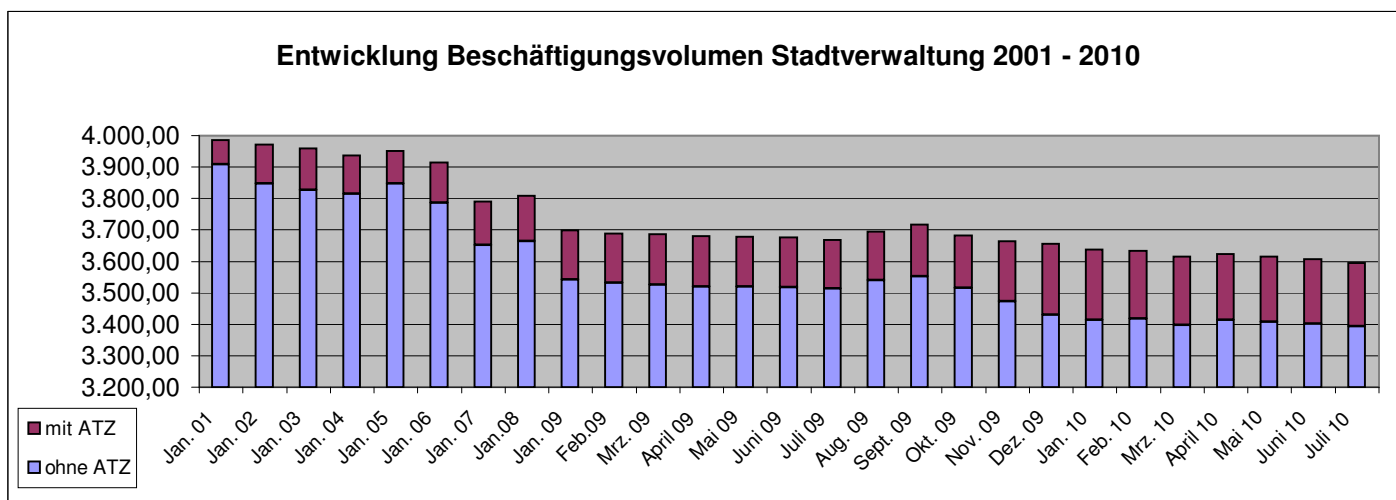
LE	Kurzbezeichnung	Gesamtergebnis
000	Büro OB	4
001	Presseamt	1
002	Rechnungsprüfungsamt	4
100	Geschäftsbereichsbüro GB 1	2
101	Stadtentwicklung u. Städtebau	3
102	Vermessung, Katasteramt u. Geodaten	19
103	Grünflächen u. Forsten	16
104	Strassen u. Verkehr	18
105	Bauen u. Wohnen	22
106	Umweltschutz	6
201	Soziales	22
202	Tageseinrichtungen f. Kinder	72
204	Zuwanderung u. Integration	3
206	Schulen	22
208	Kinder, Jugend u. Familie	39
209	Sport- u. Bäderamt	7
211	Orchester u. Konzerte	17
212	Bergische Musikschule	11
213	Historisches Zentrum	4
214	Stadtbibliothek	16
215	Zoo	6
216	Von-der-Heydt-Museum	5
301	Einwohnermelde- u. Standesamt	5
302	Ordnungsamt	18
304	Feuerwehr	39
305	Gesundheitsamt	16
400	Geschäftsbereichsbüro GB 4	2
401	Allgemeine Dienste	9
402	Information u. Kommunikation	11
403	Finanzen	15
404	Personal	8
AGE	ARGE Wuppertal	17
BVL	Berg. Veterinär- u. Lebensmittelüberw.	1
PR	Personalrat	3
SGK	Kulturbüro	3
Gesamtergebnis		466

### Entwicklung Beschäftigungsvolumen Stadtverwaltung 2001 – 2010

Die Daten stammen aus dem Gehaltsabrechnungsverfahren. Ab Oktober 2008 werden langzeiterkrankte Tarifbeschäftigte, bei denen die Zahlungen eingestellt worden sind, gesondert dargestellt. Langzeiterkrankte Beamte oder auch Beurlaubungen werden nicht dargestellt.

Umfang des auf Vollzeitkräfte (VK) umgerechneten Beschäftigungsvolumens ohne Eigenbetriebe (ohne Auszubildende, Praktikanten)

Monat/Jahr	Beamte	tariflich Beschäftigte	Gesamt ohne ATZ	ATZ aktiv	Gesamt mit ATZ aktiv	Langzeit- kranke	Gesamt mit ATZ aktiv und Langzeit- kranken	ATZ frei
Jan. 01	1.044,12	2.863,46	3.907,58	77,21	3.984,79			9,00
Jan. 02	1.059,01	2.789,27	3.848,28	123,07	3.971,35			25,00
Jan. 03	1.056,08	2.770,72	3.826,80	132,44	3.959,24			39,04
Jan. 04	1.082,27	2.732,52	3.814,79	123,09	3.937,88			66,10
Jan. 05	1.065,01	2.781,43	3.846,44	104,20	3.950,64			79,12
Jan. 06	1.085,62	2.701,48	3.787,10	126,52	3.913,62			81,84
Jan. 07	1.080,07	2.570,97	3.651,04	138,52	3.789,56			95,33
Jan.08	1.094,27	2.570,64	3.664,91	144,57	3.809,48			103,90
Jan. 09	1.058,38	2.483,01	3.541,39	158,10	3.699,49	103,24	3.802,73	101,60
Feb.09	1.052,81	2.479,09	3.531,90	156,86	3.688,76	110,73	3.799,49	99,10
Mrz. 09	1.052,49	2.472,86	3.525,35	160,42	3.685,77	102,54	3.788,31	96,18
April 09	1.048,43	2.470,81	3.519,24	161,56	3.680,80	94,79	3.775,59	99,68
Mai 09	1.046,07	2.474,41	3.520,48	158,51	3.678,99	95,07	3.774,06	104,90
Juni 09	1.046,09	2.471,71	3.517,80	158,51	3.676,31	105,03	3.781,34	100,15
Juli 09	1.042,91	2.469,74	3.512,65	154,79	3.667,44	98,44	3.765,88	99,21
Aug. 09	1.056,24	2.483,21	3.539,45	155,07	3.694,52	97,67	3.792,19	98,21
Sept. 09	1.064,05	2.488,94	3.552,99	164,58	3.717,57	93,29	3.810,86	98,24
Okt. 09	1.062,92	2.452,10	3.515,02	167,31	3.682,33	107,75	3.790,08	95,29
Nov. 09	1.062,55	2.410,00	3.472,55	191,75	3.664,30	113,65	3.777,95	97,22
Dez. 09	1.058,26	2.372,76	3.431,02	224,19	3.655,21	112,42	3.767,63	100,22
Jan. 10	1.047,84	2.365,48	3.413,32	223,68	3.637,00	110,87	3.747,87	99,22
Feb. 10	1.042,65	2.374,54	3.417,19	216,83	3.634,02	105,95	3.739,97	101,22
Mrz. 10	1.038,91	2.359,31	3.398,22	216,21	3.614,43	117,49	3.731,92	99,22
April 10	1.053,86	2.360,00	3.413,86	210,35	3.624,21	115,83	3.740,04	101,76
Mai 10	1.048,70	2.358,12	3.406,82	208,17	3.614,99	116,93	3.731,92	102,29
Juni 10	1.039,40	2.361,73	3.401,13	206,57	3.607,70	110,40	3.718,10	105,29
Juli 10	1.036,27	2.358,09	3.394,36	200,45	3.594,81	115,00	3.709,81	108,29



**Überlegungen für ein mögliches Qualifizierungskonzept**

