

Personalabbau und Personalentwicklung

Herausforderungen – Handlungsansätze

Inhalt

1. Zusammenfassung

- 1.1 Herausforderungen
- 1.2 Verfahren
- 1.3 Handlungsansätze für die Personalentwicklung

2. Personalabbau

2.1 Personalabbau - Vorgaben und Herausforderungen

- 2.1.1 Abbau der Personalkosten nach HSK 2010 – 2014
- 2.1.2 Abbau der Personalkosten nach HSP 2012 – 2021

2.2 Personalabbau – Rahmenbedingungen

- 2.2.1 Vorgaben der Kommunalaufsicht
- 2.2.2 Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens
- 2.2.3 Nutzung der Fluktuation zur Reduzierung des Personalbestandes
- 2.2.4 Altersteilzeit

2.3 Personalabbau – Instrumente

- 2.3.1 Personaleinsatzmanagement
- 2.3.2 Steuerung durch Zielvereinbarungen

2.4 Personalabbau im Rahmen des HSK 2010 – 2014 – Verfahren

- 2.4.1 Stufe 1 – Fluktuationsanalyse
- 2.4.2 Stufe 2 – Aufgabenanalyse
- 2.4.3 Stufe 3 – Verwaltungsweite Abstimmung der dezentralen Aufgabenanalysen
- 2.4.4 Stufe 4 – Priorisierung der Aufgaben durch die Verwaltungsleitung
- 2.4.5 Stufe 5 – Entwicklung der personalwirtschaftlichen Konsequenzen
- 2.4.6 Erarbeitung von Zielvereinbarungen

3. Personalentwicklung – Schlüssel zur zukunftsorientierten Verwaltung

- 3.1 Steuerung von Maßnahmen zur Personalentwicklung
- 3.2 Demographische Entwicklung des Personals
- 3.3 Personalbedarfsplanung und Kompetenzmanagement
- 3.4 Wissensmanagement
- 3.5 Gesundheitsförderung
- 3.6 Führungsleitlinien
 - 3.6.1 Qualifizierung von Führungskräften
 - 3.6.2 Auswahlverfahren für Führungskräfte
- 3.7 Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung
- 3.8 Zusammenarbeit
 - 3.8.1 Integration von Menschen mit migrantischer Herkunft
 - 3.8.2 Umgang mit Störungen in der Zusammenarbeit
- 3.9 Leistungsentgelt

Verzeichnis der Anlagen

Personalabbau und Personalentwicklung dürfen keine Gegensätze sein!

Um die Handlungsfähigkeit für die kommunale Selbstverwaltung zurück zu gewinnen, hat sich die Stadt Wuppertal zu einer konsequenten Haushaltssanierung entschlossen. Dazu werden aktuell die folgenden Programme umgesetzt:

- Haushaltssicherungskonzept (HSK 2010 – 2014) und
- Haushaltssanierungsplan (HSP 2012 – 2021).

Beide Programme zielen darauf, Kosten zu reduzieren und Einnahmen zu erhöhen. Dies betrifft auch die Personalkosten als einen der größten Kostenblöcke im städtischen Haushalt: mit insgesamt 225 Mio. €.

Bei der Erarbeitung von HSK und HSP standen deshalb zunächst der Personalabbau und die Verteilung der Einsparvorgaben auf die einzelnen Aufgaben in den Ressorts, Ämtern und Stadtbetrieben im Vordergrund.

Gleichzeitig gilt es aber auch, sich personell auf die Anforderungen der Zukunft gut vorzubereiten, damit fehlendes oder nicht ausreichend qualifiziertes Personal in den kommenden Jahren nicht zum Engpass wird! Die vorhandenen Handlungsspielräume müssen zwar genutzt werden, um die Personalkosten zu reduzieren, andererseits muss aber auch gerade in das vorhandene Personal „investiert“ werden, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin leistungsfähig und engagiert die wichtigen Aufgaben in unserer Verwaltung wahrnehmen können!

Die vielfältigen bereits laufenden oder auch die geplanten Maßnahmen der Personalentwicklung erfuhren in den bisherigen Diskussionen bislang kaum Beachtung - vielleicht, weil sie stets „nach innen in die Verwaltung hinein“ gerichtet sind, sicherlich aber auch, weil ihr Marketing bisher aus Kapazitätsgründen kaum stattgefunden hat.

Mit dem vorliegenden Bericht soll dies nachgeholt und ein Überblick über laufende und geplante Personalentwicklungsmaßnahmen gegeben werden.

Mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen soll der Personalabbau in der Stadtverwaltung Wuppertal so gesteuert werden, dass die Verwaltung auch in Zukunft erfolgreich und effizient ihre veränderten Aufgaben wahrnehmen kann.

Dr. Johannes Slawig
Stadtdirektor

1. Zusammenfassung

1.1 Herausforderungen

Personalabbau

Mit Hilfe des Haushaltssicherungskonzepts 2010 – 2014 und des Haushaltssanierungsplans 2012 – 2021 will die Stadt Wuppertal den Haushaltsausgleich herstellen und so Handlungsfähigkeit zurück gewinnen. Beide Programme sind im Internet unter www.stadt.wuppertal.de / Bürgerforum verfügbar.

Die Personalkosten sind dabei einer der größten Kostenblöcke mit 225 Mio. € (2011) im städtischen Haushalt. Insgesamt sollen von 2010 bis 2021 mindestens ca. 490 VK (in Vollzeitkräfte verrechnete Stellen) abgebaut werden. Das sind ca. 13 % des Personals der Kernverwaltung.

Personalfluktuations

Von 2012 bis 2021 werden 1.523 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (von insgesamt 3.895) die Kernverwaltung planbar oder unplanbar verlassen.

Das sind 39% des vorhandenen Personals.

Durch diese Fluktuation kann das Einsparziel auf sozialverträgliche Weise, d. h. ohne betriebsbedingte Kündigungen, erreicht werden.

Personalentwicklung

Damit die vielfältigen und komplexen Aufgaben der Stadtverwaltung richtig und gut wahrgenommen werden, muss das Personal motiviert und qualifiziert sein. Personalentwicklung hat deshalb einen hohen Stellenwert. Vor dem Hintergrund der Sanierungsziele ist es dabei aber wichtiger denn je, dass sie effizient und bedarfsgerecht erfolgt.

Die Personalfluktuations geht weit über die Einsparvorgaben hinaus. Zusätzlich steigt das Durchschnittsalter des vorhandenen Personals. Deshalb zielt Personalentwicklung auch darauf ab,

- vorhandenes Personal zu binden und
- neues Personal zu gewinnen.

Durch die bisher notwendigen personalwirtschaftlichen Restriktionen (Ausbildungs-, Einstellungs- und Beförderungsverbot und die Verpflichtung zum Personalabbau) ist das ehemals gute Image der Stadt Wuppertal als attraktiver Arbeitgeber/Dienstherr beschädigt worden. Es ist erforderlich, dieses wieder herzustellen! Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt!

1.2 Verfahren

Zur Umsetzung der personellen Einsparungsvorgaben des HSK 2010 – 2014 hat die Verwaltung ihre Aufgaben in mehreren Arbeitsschritten umfassend analysiert, kategorisiert und priorisiert. Mit der Festlegung von Zielwerten für jede Leistungseinheit werden die personellen Einsparungsvorgaben aus dem HSK 2010-2014 bis zum 31.12.2014 verbindlich vorgegeben. Zusammen mit den Fluktuationsdaten besteht damit eine methodisch ermittelte Grundlage für einen gesteuerten Personalabbau, die einerseits die Aufgaben betrachtet, andererseits aber auch die konkreten personenwirtschaftlichen Gegebenheiten und Konsequenzen einbezieht.

Es ist vorgesehen, dieses Verfahren auch für die Umsetzung der personellen Einsparungsvorgaben des HSP 2012 -2021 zu nutzen und die zum 31.12.2014 festgelegten VK-Zielwerte zu gegebener Zeit entsprechend fortzuschreiben.

1.3 Handlungsansätze für die Personalentwicklung

Image als attraktiver Arbeitgeber/Dienstherr zurückgewinnen

- bedarfsorientierte Ausbildung
- Perspektiven für Nachwuchskräfte nach erfolgreicher Ausbildung
- leistungsgerechte Besoldung für Beamte – verlässliche Beförderungsperspektiven
- attraktive Arbeitsplätze: sinnvolle Aufgaben, selbständiges Arbeiten, Technikunterstützung, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, gute Zusammenarbeit, flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie,...

Gesundheitsförderung

Der Prozess des Personalabbaus stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Leistungsverdichtung, Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung, Wegfall von Aufgaben). Betriebliche Gesundheitsförderung wird deshalb immer wichtiger. Sie zielt darauf ab, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken, indem

- die individuelle Gesundheit der Beschäftigten (d.h. das Verhalten) gefördert wird, und
- die Arbeitsorganisation, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsprozesse (d.h. die Verhältnisse) so gestaltet werden, dass die Gesundheit der Beschäftigten möglichst keinen Schaden erleidet.

Führungskräfte

Führungskräfte haben für die anstehenden Veränderungsprozesse eine Schlüssel-funktion. Deshalb ist es erforderlich, sie auf diese Aufgaben vorzubereiten, sie hierbei einzubeziehen und sie zu unterstützen durch

- Transparenz
- Zielvereinbarungen zur Umsetzung von Maßnahmen
- bedarfsgerechte Unterstützungsangebote, insbesondere für die Personal-führung und das „Veränderungsmanagement“
- begleitende Qualifizierungsmaßnahmen und
- vorbereitende Maßnahmen für Führungsnachwuchskräfte.

2. Personalabbau

2.1 Personalabbau – Vorgaben und Herausforderungen

2.1.1 Abbau der Personalkosten im Rahmen des HSK 2010 – 2014

Das HSK 2010 – 2014 sieht für die Kernverwaltung eine Reduzierung der Personalkosten im Umfang von 467,40 VK vor. Diese Vorgabe setzt sich zusammen aus

- Kürzungen der Planansätze zum Doppelhaushalt 2010/11	70,30 VK
- „pauschalen“ Kürzungen	240,00 VK
- zusätzlichen HSK-Einzelmaßnahmen	97,10 VK
- Standardreduzierungen bei Pflichtaufgaben	60,00 VK

Die Umsetzung dieser Einsparungsvorgabe erfolgt auf der Grundlage eines zwischen der Verwaltung und dem Personalrat vereinbarten 5-stufigen Verfahrens, das auf einen gesteuerten Personalabbau abzielt und die Zufälligkeit des Abbaus durch Fluktuation ausgleichen soll (vgl. Kap. 2.4).

Mittlerweile liegen für alle Leistungseinheiten die zum 31.12.2014 zu erreichenden VK-Zielwerte vor. Diese Vorgaben sind im Haushaltsplan-Entwurf 2012/13 in ihrer Gesamtzahl (mit Beratungsstand November 2011) berücksichtigt. Die abschließende Zuordnung zu den Produktgruppen und Produkten der Leistungseinheiten kann erst dann erfolgen, wenn die Zielvereinbarungen zwischen dem Stadtdirektor und den einzelnen Leistungseinheiten zur Umsetzung der VK-Zielwerte abgeschlossen sind. Dies wird im 3. Quartal 2012 der Fall sein.

Bis zum September 2011 konnte der Ist-Bestand um 217,5 VK reduziert werden, so dass bis zum Ende des HSK-Zeitraumes (31.12.2014) noch weitere 249,9 VK einzusparen sind. Von diesen noch zu erbringenden 249,9 VK müssen die von Bund und Land für neue, zusätzlich wahrzunehmende Aufgaben refinanzierten VK (z.B. für Leistungen gegenüber dem Jobcenter, für das Projekt Frauen und Beruf, für neue Projekte im Stadtbetrieb Kindertageseinrichtungen) und die im Haushalt als Deckungsreserve eingeplanten VK abgezogen werden, so dass noch 147,40 VK eingespart werden müssen. Mit diesen Werten werden die Planansätze des Haushalts zum 31.12.2014 erreicht. Zusätzliche Belastungen, die über die bei den Personalkosten eingeplanten Steigerungsraten in Höhe von 1,5 % pro Jahr hinausgehen (z. B. Tarifabschluss, Besoldungserhöhung), müssen durch weitere Maßnahmen kompensiert werden (vgl. HSP S. 11).

2.1.2 Abbau der Personalkosten im Rahmen des HSP 2012 – 2021

Für die Jahre 2015 bis 2021 sind weitere Einsparungen bei den Personalkosten in Höhe von 6 Mio. € = 120 VK eingeplant. Bei durchschnittlich 50.000 € pro VK ist dies in folgenden Schritten (vgl. HSP S. 16) vorgesehen:

2015 -		1,0 Mio. € (20 VK)
2016 -	weitere	1,0 Mio. € (20 VK)
2017 -	weitere	2,5 Mio. € (50 VK)
2018 - 2021	weitere	1,5 Mio. € (30 VK)

2.2 Personalabbau – Rahmenbedingungen

2.2.1 Vorgaben der Kommunalaufsicht

Die Handlungsmöglichkeiten der Stadt Wuppertal im Bereich der Personalwirtschaft sind durch die einschränkenden Verfügungen der Bezirksregierung Düsseldorf im Rahmen der Kommunalaufsicht erheblich begrenzt. Danach sind zahlreiche personalwirtschaftliche Maßnahmen nicht mehr zulässig.

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

Bei der Wahrnehmung nicht aufschiebbarer, pflichtiger Aufgaben kann die Bezirksregierung auf einen entsprechend begründeten Antrag hin im Einzelfall Ausnahmen zulassen.

Durch die interne oder externe Besetzung von Stellen dürfen grundsätzlich keine Höhergruppierungsansprüche entstehen bzw. Beförderungsmöglichkeiten eröffnet werden. Daher ist für entsprechende Umsetzungen die Zustimmung der Bezirksregierung erforderlich. 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 die Personalverwaltung, durch den Kämmerer persönlich getroffen.

Auch vor der vorübergehenden Übertragung höherwertiger Tätigkeiten, die bei Tarifbeschäftigten 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 möglich, wenn dadurch eine Stelle im Bereich von Pflichtaufgaben besetzt wird. Bei der Übernahme freiwilliger Aufgaben kommt eine vorzeitige Rückkehr nicht in Betracht.

Sofern eine Stellenbesetzung zulässig ist, ergeben sich für das Stellenbesetzungsverfahren konkrete Auswirkungen: Ausschreibungen richten sich dann zunächst an Beschäftigte, deren Wechsel keine Höhergruppierung oder Beförderung auslöst.

2.2.2 Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens

Zu den Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft bei der Stadt Wuppertal zählt die „Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens“, die erstmalig im Jahr 1994 abgeschlossen worden ist. In der Dienstvereinbarung verzichtet die Verwaltung auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen sowie auf betriebsbedingte Ände-

rungskündigungen zum Zwecke der Reduzierung arbeitsvertraglich vereinbarter Arbeitszeit. Im Gegenzug erklärt sich der Gesamtpersonalrat mit einem gestuften Verfahren zur Abwicklung von Kündigungsverfahren einverstanden, um den internen Personaleinsatz nach Aufgabenänderung oder –wegfall zu flexibilisieren. Diese Dienstvereinbarung kann mit einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden.
(vgl. Anlage 1)

2.2.3 Nutzung der Fluktuation zur Reduzierung des Personalbestandes

Die Fluktuationsanalyse (vgl. Kapitel 2.4.1.) zeigt, dass bis zum Jahr 2021 in erheblichem Umfange Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Alters- und sonstigen Gründen die Verwaltung verlassen werden. Dies bietet großes Potenzial, den Personalabbau sozialverträglich über die natürliche Personalfluktuations zu realisieren.

2.2.4 Altersteilzeit

Die Altersteilzeit ist ein weiteres Instrument zur Beschleunigung der Fluktuation. Nach dem Beschluss des Rates vom Februar 2011 wird - bis zum Jahrgang 1957 und älter - Beamtinnen und Beamten Altersteilzeit angeboten. Dies erfolgt allerdings unter der Maßgabe, dass eine Einsparung entweder der eigenen Stelle oder einer anderen Stelle im Rahmen einer Stellenbesetzungskette realisiert werden kann. Inzwischen haben 104 Beamte (Stand: 01.02.12) von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Seit Oktober 2011 können (nach Auslaufen des Tarifvertrags Altersteilzeit zum 31.12.2009) unter besonderen Bedingungen auch Tarifbeschäftigte wieder Altersteilzeit nutzen. Da in einigen Berufen eine Wiederbesetzung von Stellen zwingend erforderlich ist, sind Mitarbeiter/-innen mit diesen Berufen von der Altersteilzeit ausgeschlossen. Um den Jahrgängen zwischen dem 55. und 60. Lebensjahr die Inanspruchnahme von Altersteilzeit zu ermöglichen, wurde mit dem Personalrat eine Dienstvereinbarung abgeschlossen. Diese Möglichkeit nutzen bislang (Stand: 01.02.12) 13 Tarifbeschäftigte.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Fluktuationsdaten ist allerdings vorgesehen, die Altersteilzeitregelung für Beamte zum Ende des Jahres 2012 zu beenden.

2.3 Personalabbau - Instrumente

2.3.1 Personaleinsatzmanagement

Auch wenn der Personalabbau im Wesentlichen durch Nutzung der natürlichen Fluktuation erfolgt ist und erfolgen wird, kann es u. U. auch erforderlich werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Aufgaben künftig wegfallen oder erheblich eingeschränkt werden, in anderen Aufgaben einzusetzen.

Hierzu wurden bereits im letzten Jahr Handlungsziele und Verfahren erarbeitet. Auf Grund der hohen Fluktuation wird es jedoch kaum erforderlich werden, auf diese Konzepte zurück zu greifen.

Immer schwieriger gestaltet es sich für die Personalwirtschaft, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem so genannten „bevorrechtigten Personenkreis“ einen neuen Einsatz zu finden. Sie werden im Einzelfall von den Personalreferenten/-innen intensiv betreut, um ihre Integration in ein neues Aufgabengebiet zu begleiten. Es gibt einige Instrumente wie z. B. Hospitation, Qualifizierung, Coaching, die genutzt werden können. Gleichwohl kann im Einzelfall auch eine „Chefentscheidung“ erforderlich werden, um bei bestimmten Konstellationen einen Einsatz auch gegen den Wunsch der aufnehmenden Leistungseinheit durchzusetzen.
(vgl. Anlage 2)

2.3.2 Steuerung durch Zielvereinbarungen

Der durch das HSK und das HSP erforderliche Personalabbau wird durch Zielvereinbarungen, die der Stadtdirektor mit jeder einzelnen Leistungseinheit abschließt, gesteuert. Diese Zielvereinbarungen verfolgen den Zweck, unter Berücksichtigung der Vorgaben aus der Aufgabenpriorisierung die Maßnahmen verbindlich festzulegen, die jede Leistungseinheit zur Erreichung ihrer VK-Einsparungsvorgaben umsetzen wird. Sie werden insbesondere beschreiben,

- welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die planbare Fluktuation zu steuern und die VK-Zielwerte zu erreichen,
- welche personellen Maßnahmen damit verbunden sind (z.B. gesundheitsfördernde Maßnahmen, Qualifizierungen, Umsetzungen etc.) und
- welche Auswirkungen sich dadurch auf die Aufgabenerledigung ergeben.

Der Abschluss von Zielvereinbarungen erfolgt zunächst in einem ersten Schritt für die Umsetzung der Vorgaben aus dem HSK zum 31.12.2014, später aber auch für die Umsetzung des HSP in den Jahren 2015 bis 2021.

Alle Führungskräfte haben die Aufgabe, diese Vereinbarungen in ihrem Zuständigkeitsbereich umzusetzen. Dazu nutzen sie die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung.

2.4 Personalabbau im Rahmen des HSK 2010 -2014 - Verfahren

Im Zusammenhang mit der Umsetzung des HSK 2010 – 2014 stand die Verwaltung vor der Notwendigkeit, ihr Aufgabenspektrum, die Standards der Aufgabenerledigung, sowie die Prozessabläufe kritisch zu hinterfragen und an die sich drastisch verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Hieraus sollte sich ein Personalentwicklungskonzept ableiten, das in wesentlichen Teilen die Steuerung des Personalabbaus beschreibt, die zur Verfügung stehenden Steuerungsinstrumente aufzeigt und die Zielgrößen für den Personalabbau festlegt.

Zur Erarbeitung dieses Personalentwicklungskonzeptes schloss die Verwaltung mit dem Gesamtpersonalrat, der Gesamtschwerbehindertenvertretung und der Gleichstellungsstelle eine Verfahrensvereinbarung ab, die das methodische Vorgehen in folgenden 5 Stufen einvernehmlich regelt:

- Stufe 1: Fluktuationsanalyse
- Stufe 2: Aufgabenanalyse
- Stufe 3: Verwaltungsweite Abstimmung der dezentralen Aufgabenanalysen
- Stufe 4: Priorisierung durch die Verwaltungsleitung
- Stufe 5: Entwicklung der personalwirtschaftlichen Konsequenzen

Dieses Vorgehen ist - beginnend mit der kompletten Erfassung aller Produkte/Teilprodukte/Aufgaben, über deren Zuordnung zu Aufgabenkategorien (freiwillig, pflichtig usw.) und über eine verwaltungsweite Aufgabenpriorisierung - konsequent und systematisch aufgebaut und führt im Ergebnis zur Festlegung von VK-Zielwerten für jede einzelne Leistungseinheit. Mit diesen Zielwerten sind die personellen Einsparungsvorgaben aus dem HSK 2010-2014 bis zum 31.12.2014 verbindlich festgelegt.

Zusammen mit den Fluktuationsdaten besteht damit eine methodisch ermittelte Grundlage für einen gesteuerten Personalabbau, die einerseits die Produkt-/Aufgabenseite betrachtet, andererseits aber auch die konkreten personenwirtschaftlichen Gegebenheiten und Konsequenzen einbezieht.

Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der jeweiligen Stufen sind nachfolgend beschrieben.

Der Ausschuss für Finanzen und Beteiligungssteuerung ist in seiner Sitzung am 14.09.2010 ausführlich über dieses Vorgehen informiert worden.

2.4.1. Stufe 1 – Fluktuationsanalyse

Fluktuationsanalyse Kernverwaltung 2011 – 2021

Es ist das Ziel, die Personalfluktuationsanalyse für den Personalabbau zu nutzen. Der Umfang der kurz- und mittelfristigen Fluktuation ist deshalb in diesem Zusammenhang eine wichtige Grundlage für alle Planungen zur Reduzierung des Personalbestandes. Die Daten der Fluktuationsanalyse für das HSK 2010 – 2014 wurden deshalb für den Haushaltssanierungsplan aktualisiert und für dessen Laufzeit fortgeschrieben.

Zur Erläuterung der Daten:

Die folgenden Angaben beziehen sich nicht auf Vollzeitkräfte (VK), sondern auf die Anzahl der Mitarbeiter/-innen („Köpfe“) und allein auf die Kernverwaltung (ohne Eigenbetriebe) – unabhängig von der individuellen wöchentlichen Arbeitszeit. Ca. 30% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Wuppertal sind teilzeitbeschäftigt. Deren Wochenarbeitszeit variiert erheblich und kann zwischen 1 und 40 Wochenstunden betragen, so dass diese Angaben allein noch keine Auskunft über die damit einhergehenden Möglichkeiten zur Personalkosteneinsparung geben.

Planbare Fluktuation

Verlässliche Planungsgrundlage für die Personalfluktuations ist

- das Erreichen der Altersgrenze und
- bei abgeschlossenen Altersteilzeitverträgen der Beginn der Freistellungsphase.

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gesamt
82	94	107	70	70	71	64	87	112	126	883

Insgesamt werden 883 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das sind 23% des vorhandenen Personals (gesamt: 3.895 MA), die Stadtverwaltung Wuppertal in den nächsten 10 Jahren planmäßig verlassen.

Unplanbare Fluktuation

Alle anderen Gründe, den Arbeitgeber/Dienstherrn zu verlassen, wie

- Arbeitnehmerkündigung,
- Arbeitgeberkündigung,
- Wechsel des Dienstherrn,
- Ausscheiden wegen Krankheit,
- vorzeitiger Renteneintritt oder
- eine eventuell zukünftige Inanspruchnahme von Altersteilzeit

sind nicht beeinflussbar und hinsichtlich des Zeitpunkts oder ihrer Anzahl nicht planbar. Das Auslaufen von befristeten Beschäftigungsverhältnissen wird hier ausdrücklich nicht berücksichtigt, da sie in der Regel zur Vertretung (längere Erkrankung, Elternzeit) der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers dienen, die wieder zurückkommen können. In wenigen Fällen erfolgt eine Befristung für vorübergehende Sonderaufgaben.

64 Mitarbeiter/-innen haben im Jahr 2011 die Stadtverwaltung ungeplant verlassen. Dabei ist zu beachten, dass es zwischen der planbaren und der unplanbaren Fluktuation in den nächsten 10 Jahren zwar „Überschneidungen“ gibt, andererseits wird aber auch ein Teil der Mitarbeiter/-innen, die planmäßig erst nach 2021 in den Ruhestand wechseln, vorzeitig aus gesundheitlichen Gründen (Erwerbs-, Dienstunfähigkeit) ausscheiden.

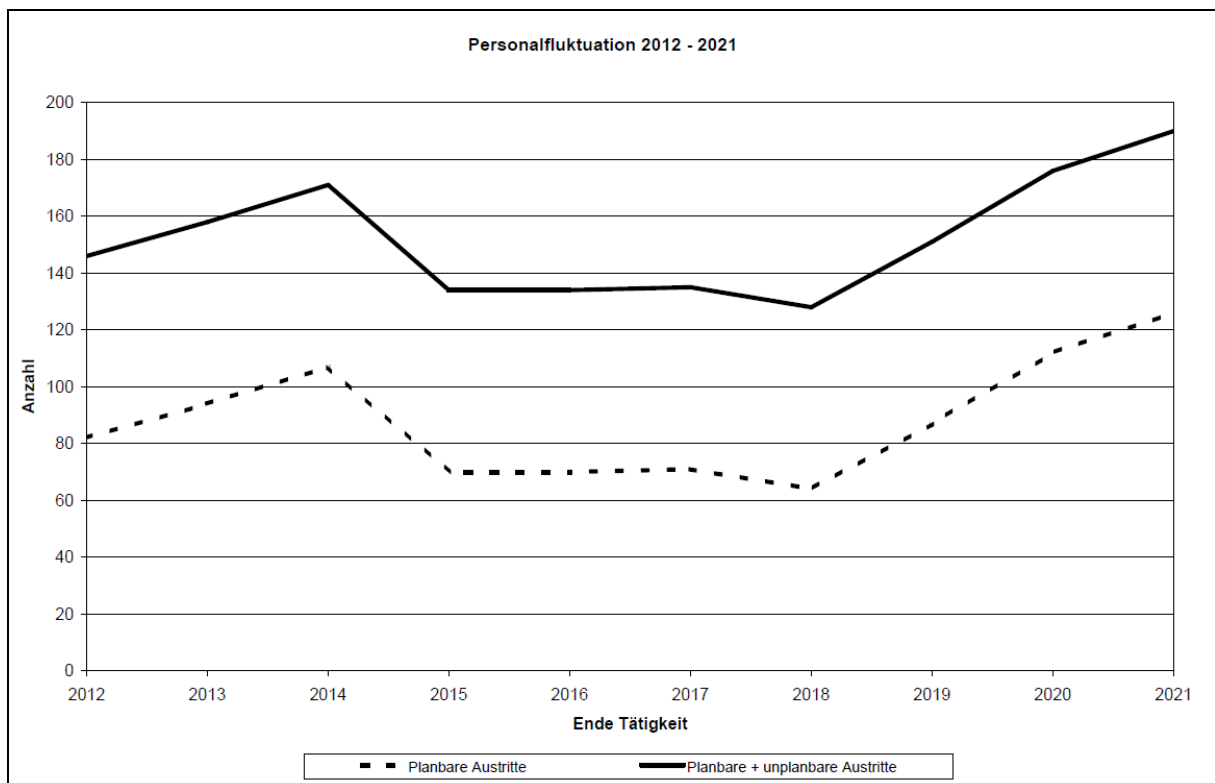
Aus gesundheitlichen Gründen sind im Jahr 2011 23 Mitarbeiter/-innen ausgeschieden.

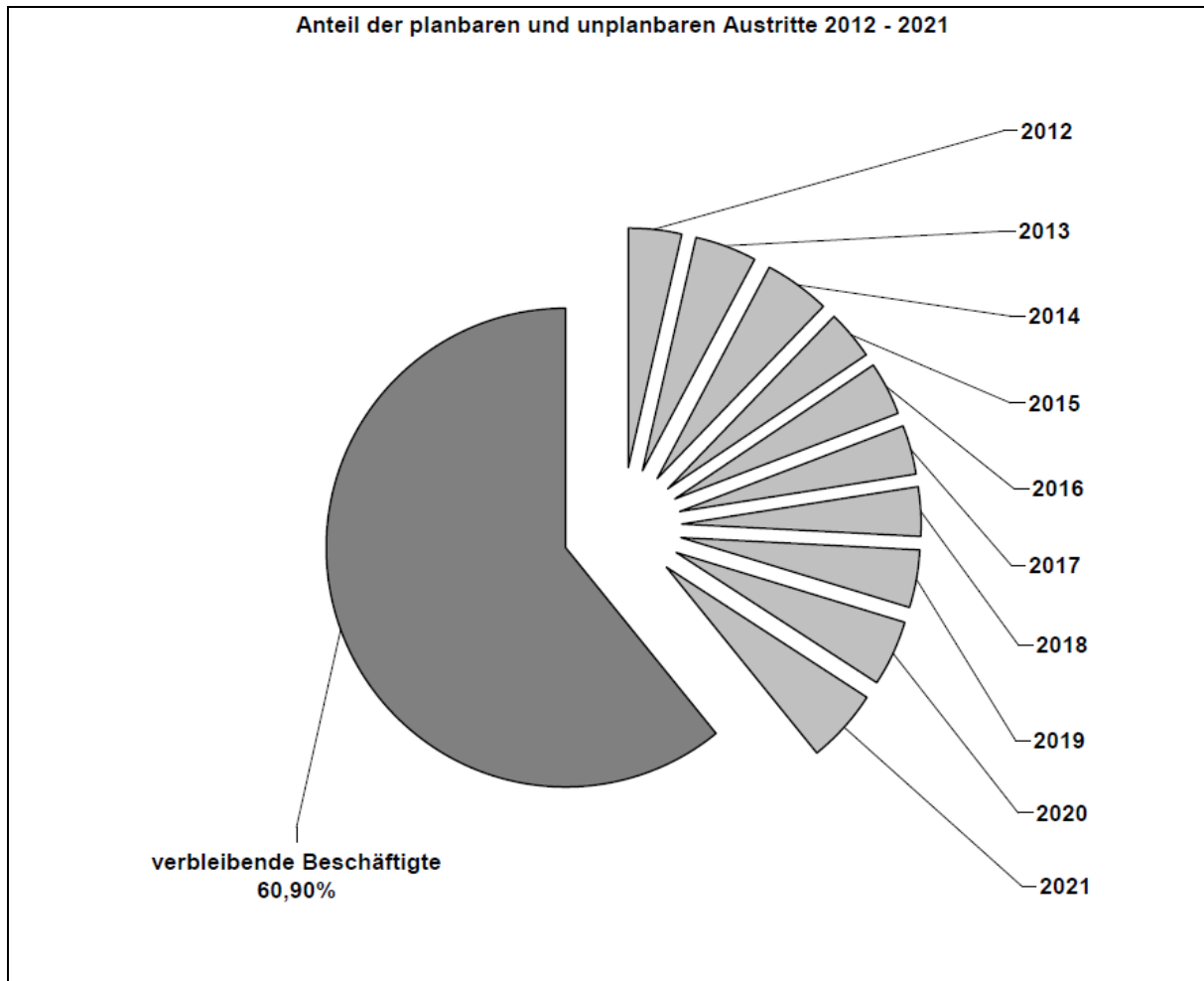
41 Mitarbeiter/-innen haben im Jahr 2011 entweder gekündigt, einen Auflösungsvertrag abgeschlossen, den Dienstherrn gewechselt oder sind aus „sonstigen Gründen“ ausgeschieden.

Die unplanbare Fluktuation in den nächsten 10 Jahren wird geprägt durch

- die Attraktivität des öffentlichen Dienstes und der Stadtverwaltung Wuppertal,
- den Arbeitsmarkt und
- den demographischen Wandel.

Wenn die nächsten 10 Jahre ähnlich verlaufen wie das Jahr 2011, dann werden in dieser Zeit 640 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stadtverwaltung ungeplant verlassen; das entspricht 16% des vorhandenen Personals (ausgehend von 3.895 MA).

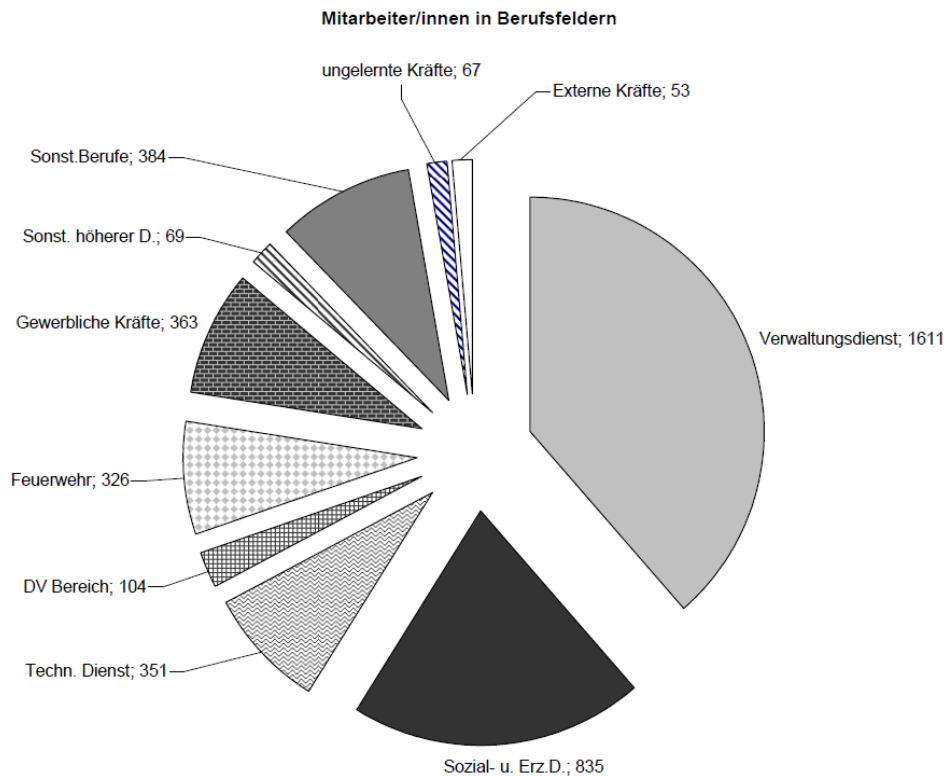




Von 2012 bis 2021 werden somit 883 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kernverwaltung planmäßig verlassen und voraussichtlich zusätzlich 640 ungeplant. Das sind insgesamt 1.523 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit wird die planbare und unplanbare Personalfluktuationsrate in der Laufzeit des Haushaltssanierungsplans voraussichtlich ca. 39% betragen!

Nutzung der Fluktuation zur Reduzierung des Personalbestandes

Eine Kommunalverwaltung ist durch eine Vielzahl von Aufgaben gekennzeichnet. Sie werden durch Beamte und Tarifbeschäftigte mit vielfältigen Berufen und oftmals mit ausgeprägter fachlicher Spezialisierung wahrgenommen. Die nachfolgende Graphik stellt nur die „großen Berufs-Blöcke“ dar:



Durch diese Struktur sind die Flexibilität des Personaleinsatzes und damit die Handlungsmöglichkeiten des Personalmanagements begrenzt. Scheiden Beschäftigte mit einem Spezialberuf aus, so kann es problematisch sein, die Stelle intern wiederzubesetzen, weil die erforderliche fachliche Kompetenz nicht vorhanden ist. Häufig löst eine interne Besetzung eine Lücke in anderen Bereichen aus.

Eine konsequente interne Stellenbesetzung ist darüber hinaus nicht selten nur unter Hinnahme von Qualitätsverlusten möglich. Der Einsatz in gänzlich berufsfremden Aufgaben ist in der Regel problematisch und wird deshalb bislang nur sehr eingeschränkt praktiziert.

Auf Grund der starken Personalfuktuation in den nächsten Jahren wird es jedoch weniger darauf ankommen, vorhandenes Personal bedarfsorientiert für neue Aufgaben „zu entwickeln“ als vielmehr darauf, frühzeitig überhaupt geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Grundsätzlich gilt es weiterhin, immer dann, wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter ausscheidet, die Notwendigkeit der Stellenwiederbesetzung kritisch zu hinterfragen.

Leitfragen sind hier stets:

- Kann auf die wahrgenommenen Aufgaben verzichtet werden?
- Ist durch organisatorische Maßnahmen die Wiederbesetzung entbehrlich?

oder - wenn diese Stelle auch nach eingehender Prüfung besetzt werden muss -

- Kann dort „bevorrechtigtes Personal“ (in einer Besetzungskette) eingesetzt werden, dessen bisherige Aufgabe entfällt?

Die Einsparung von Stellen setzt in vielen Fällen voraus, dass zuvor organisatorische Entscheidungen – u. U. auch des Rates – über das „Ob“ und das „Wie“ der zukünftigen Aufgabenwahrnehmung getroffen worden sind.

Besonderes Augenmerk ist auf die Bereiche zu richten, in denen auch zukünftig freiwerdende Stellen in jedem Fall wiederbesetzt werden müssen (z.B. Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen, Feuerwehrbeamte, Schulsekretärinnen) und für die mit der Kommunalaufsicht „Mindeststandards der Personalausstattung“ vereinbart worden sind. Ohne entsprechende (politische) Beschlüsse oder Änderungen von gesetzlichen Vorgaben wird eine Fluktuation in diesen Bereichen nicht zum Personalabbau führen. Dies schränkt die Zahl der Aufgabenbereiche der Verwaltung ein, die für die erforderlichen Einsparungen in Betracht kommen.

Es wird deutlich, dass bis zum Jahr 2021 einerseits eine erhebliche Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Verwaltung planbar und nicht planbar verlassen wird und so ein großes Potenzial für den Personalabbau entsteht. Die Reduzierung dieses Potenzials um die Bereiche, in denen in jedem Fall wiederbesetzt werden muss, belegt die Notwendigkeit der methodischen Aufgabenanalyse und –priorisierung und der daraus abgeleiteten VK-Zuordnung. Nur so kann der Stellenabbau losgelöst von zufälligen Personalabgängen gesteuert werden. Die Arbeitsschritte hierzu sind in den folgenden Kapiteln 2.4.2 bis 2.4.6 beschrieben.

Die Fluktuationsanalyse wurde in den Monaten April bis Juni 2010 durchgeführt.

2.4.2 Stufe 2 – Aufgabenanalyse

Der Geschäftsbereich Zentrale Dienstleistungen hat ab Juni 2010 mit allen Ressort-, Stadtbetriebs- und Amtsleitungen Gespräche zur Umsetzung des HSK 2010 – 2014 geführt, um die VK-Einsparungsvorgaben für den Haushalt 2010/2011 und die Fluktuationsdaten für den Konsolidierungszeitraum für jede Leistungseinheit deutlich zu machen.

Auf dieser Grundlage und vor dem Hintergrund der restriktiven Vorgaben der Kommunalaufsicht für Stellenbesetzungen ist als nächster Arbeitsschritt eine tiefergehende Aufgabenanalyse als Grundlage für eine verwaltungsweite Aufgabenpriorisierung vorgenommen worden. Alle Produkte/Teilprodukte/Aufgaben einer Leistungseinheit wurden dabei den nachfolgenden Aufgabenkategorien zugeordnet:

- Pflichtaufgaben der Höhe nach
- Pflichtaufgaben dem Grunde nach
- Sonstige unverzichtbare (aber freiwillige) Aufgaben
- Freiwillige Aufgaben

Diese Differenzierung war notwendig, um die Handlungsspielräume für aufgabenkritische Ansätze erkennen zu können.

Die für diese Aufgabenkategorisierung gesetzten Standards mit Erläuterungen sind als Anlage 3 beigelegt.

2.4.3 Stufe 3 – Verwaltungsweite Abstimmung der dezentralen Aufgabenanalysen

Die als Ergebnis der Stufe 2 von den Leistungseinheiten aufbereiteten Daten wurden durch den Geschäftsbereich Zentrale Dienstleistungen nach einheitlichem Standard auf Plausibilität geprüft. Um ein verwaltungsweit einheitliches und nicht „betriebsblindes“ Vorgehen insbesondere zur Bewertung der Zuordnung der Produkte/Teilprodukte/Aufgaben zu den standardisierten Aufgabenkategorien sicher zu stellen, hat sich die Verwaltung durch die MICUS Management Consulting GmbH unterstützen lassen.

Die Ergebnisse der Stufen 2 und 3 sind in einem aufwändigen verwaltungsinternen Abstimmungsverfahren zustande gekommen, wobei in den Bereichen, in denen letztlich kein Konsens zwischen dem Geschäftsbereich Zentrale Dienstleistungen und den Leistungseinheiten über die Zuordnung zu Aufgabenkategorien erzielt werden konnte, eine abschließende Entscheidung durch die Verwaltungsleitung erforderlich war.

Das Arbeitsergebnis nach Abschluss der Stufen 2 und 3 wurde dem Ausschuss für Finanzen und Beteiligungssteuerung mit VO/0154/11 zur Sitzung am 22.02.2011 zur Kenntnis gegeben. Die Vorlage liegt als Anlage 4 bei.

Die Aufgabenanalyse und deren verwaltungsweite Abstimmung wurde in den Monaten Juli bis Dezember 2010 durchgeführt.

2.4.4 Stufe 4 – Priorisierung der Aufgaben durch die Verwaltungsleitung

Auf der Grundlage der mit Stufe 3 abgeschlossenen verwaltungsweiten Aufgabenanalyse und Aufgabenkategorisierung erfolgte im nächsten Schritt die Priorisierung der Produkte/Teilprodukte/Aufgaben in den einzelnen Leistungseinheiten. Ziel war es hier, über diese Priorisierung die fachbezogenen Grundlagen für

- die Ermittlung der erforderlichen VK-Einsparungsvorgaben, sowie
- die Festlegung der VK-Zielwerte je Leistungseinheit zum 31.12.2014

zu erarbeiten.

Tendenziell bedeutet das: Niedrig priorisierte Aufgaben können entfallen oder mit hohen Einsparungsvorgaben belegt werden, hoch priorisierte Aufgaben erhalten keine oder niedrigere Einsparungsvorgaben.

Für die Priorisierung der Produkte/Teilprodukte/Aufgaben sind in einem ebenfalls aufwändigen Verfahren und unter Fortführung der Beratung durch MICUS Kriterien entwickelt und nach Diskussion mit den Führungskräften verwaltungsweit abgestimmt worden. Im Einzelnen wurden so die nachfolgend kurz beschriebenen 6 Bewertungskriterien als Grundlage für die Aufgabenpriorisierung vereinbart. Dabei wurden pro Kriterium Punkte in unterschiedlicher Höhe vergeben. Die Addition führt dann zu einer Gesamtpunktzahl und zu einer priorisierten Einordnung innerhalb der Gesamtheit aller Produkte/Teilprodukte/Aufgaben

Kriterium 1: Aufgabenkategorie

Hier wurde bewertet, welcher Aufgabenkategorie (Pflichtaufgabe der Höhe nach, Pflichtaufgabe dem Grunde nach, freiwillige aber unverzichtbare Aufgabe, freiwillige Aufgabe) ein Produkt/Teilprodukt/eine Aufgabe zugeordnet werden muss. Je pflichtiger die Aufgabe ist, umso höher wird sie bewertet.

Kriterium 2: Gestaltungsmöglichkeit

Hier wurde die Legitimation für die Aufgabenerbringung und die Möglichkeit der Veränderung bewertet. Je unveränderbarer die Aufgabengrundlage ist, umso höher wird die Aufgabe bewertet (Anweisung auf Ressortebene – geringe Punktzahl; ansteigende Punktzahl für verwaltungsweite Vorschriften, für Beschlüsse der Gremien und Entscheidungen des Verwaltungsvorstandes, sowie für externe Verträge; Höchstpunktzahl für Gesetze/Verordnungen/Erlasse).

Kriterium 3: Kostendeckungsgrad

Hier wurde bewertet, ob sich das Produkt/das Teilprodukt/die Aufgabe finanziell selbst trägt. Je höher der Kostendeckungsgrad ist, umso höher wird das Produkt/das Teilprodukt/die Aufgabe bewertet. Die Kostendeckungsgrade sind in unterschiedlichen Kategorien (kleiner als 1%: keine Punkte, ..., größer als 75%: Höchstpunktzahl) festgelegt worden.

Kriterium 4: Einsparpotenzial

Hier wurde bewertet, ob und in welchem Umfang durch Verlagerung, Einschränkung oder Verzicht auf ein Produkt/ein Teilprodukt/eine Aufgabe Einsparpotenzial in Form von VK vorhanden ist. Je geringer das Einsparpotenzial ist, umso höher wird die Aufgabe bepunktet.

Kriterium 5: Politische Relevanz

Hier wurde bewertet, ob die Einschränkung oder der Verzicht auf ein Produkt/ein Teilprodukt/eine Aufgabe aus Sicht der Verwaltung politische Relevanz hat. Je höher die politische Relevanz eingeschätzt wird, umso höher wird die Aufgabe bewertet.

Kriterium 6: Strategische Ziele der Stadt

Hier wurde bewertet, ob das Produkt/das Teilprodukt/die Aufgabe einen Beitrag zur Erfüllung der sechs strategischen Ziele der Stadt (des Rates und des Oberbürgermeisters) leistet. Je mehr Ziele der Stadt durch die Aufgabenwahrnehmung erfüllt werden, umso höher wird die Aufgabe bepunktet.

Auf Grund der unterschiedlichen Bedeutung dieser 6 Kriterien für die Aufgabenpriorisierung sind sie auch unterschiedlich hoch gewichtet worden (höchste Gewichtung: Zuordnung zur Aufgabenkategorie; niedrigste Gewichtung: Strategische Ziele der Stadt).

Die Bepunktung innerhalb der Bewertungskriterien 1 bis 3 ist sehr stark faktenbasiert und damit weitgehend unstrittig. Die Bepunktung innerhalb der Kriterien 4 bis 6 erfolgte auf der Grundlage von Einschätzungen des Geschäftsbereiches Zentrale Dienstleistungen. Sie hat vielfach zu intensiven (zum Teil auch kontroversen) Diskussionen mit den Führungskräften geführt und ist abschließend durch die Verwaltungsleitung entschieden worden.

Die im Detail erläuterten Bewertungskriterien und die nach Leistungseinheiten sortierten Ergebnisse der Aufgabenpriorisierung liegen als Anlage 5 bei.

Die Priorisierung der Aufgaben wurde in den Monaten Januar bis September 2011 durchgeführt.

2.4.5 Stufe 5 – Entwicklung der personalwirtschaftlichen Konsequenzen

Die Stufe 5 beschreibt die Festlegung von VK-Zielwerten zum 31.12.2014 unter Berücksichtigung der Priorisierung und Bewertung der Produkte/Teilprodukte/Aufgaben (entsprechend Stufe 4). Diese Zielwerte bilden die Grundlage für die Personalkostenbudgetierung im Doppelhaushalt 2012/2013 und in der mittelfristigen Planung für das Jahr 2014.

Ausgangswerte sind die VK-Istwerte je Leistungseinheit vom September 2011. Zu diesem Zeitpunkt waren

- durch Nutzung von Personalfluktuaton und durch restriktive Stellenwiederbesetzung auf Grund der einschlägigen Vorgaben der Kommunalaufsicht 217,5 VK des insgesamt im Konsolidierungszeitraum 2010 bis 2014 erforderlichen Personalabbaus (467,4 VK) bereits realisiert, und
- 249,9 VK noch abzubauen.

Im Einzelnen wird hierzu auf die Beschreibung in VO/0973/11 (Sachstandsbericht zur Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes) zur Sitzung des Ausschusses für Finanzen und Beteiligungen vom 13.12.2011 verwiesen (Anlage 6).

Die Bemessung des Einsparvolumens zur Verteilung der noch abzubauenen VK auf die einzelnen Leistungseinheiten erfolgt mit Hilfe von zehn differenzierten Bewertungskriterien, denen die Produkte/Teilprodukte/Aufgaben einer Leistungseinheit mit ihren jeweiligen VK-Anteilen zugeordnet werden und die jeweils zu konkreten Einsparvorgaben führen. Dabei ist grundsätzlich unterschieden worden zwischen

- Aufgaben, bei denen keine Kürzungen oder Veränderungen erfolgen, (z.B. pflichtige Aufgaben der Höhe nach),

- Aufgaben, bei denen bereits Mindeststandards der Personalausstattung mit der Kommunalaufsicht vereinbart wurden
(z.B. für Kindertageseinrichtungen, Schulsekretariate, Schwimmbäder, offene Tageseinrichtungen der Jugendhilfe, Hilfen zur Erziehung)
- Aufgaben, die durch konkrete inhaltliche Vorgaben im Einzelfall gekürzt werden oder entfallen, sowie
- Aufgaben, die je nach ihrer Einstufung im Rahmen der Aufgabenpriorisierung (entsprechend Stufe 4) mit pauschalen Kürzungen zwischen 5 % (hohe Priorisierung) und 15 % (niedrigere Priorisierung) belegt werden.

Die komplette Übersicht aller zehn Bewertungskategorien mit den jeweiligen Auswirkungen auf die Einsparvorgaben ist nachfolgend dargestellt (Anlage 7).

Ausgehend von den VK-Istwerten September 2011, den Ergebnissen der Aufgabekategorisierung (entsprechend Stufe 2) und der Aufgabenpriorisierung (entsprechend Stufe 4) sowie unter Anwendung der oben beschriebenen Bewertungskriterien hat der Geschäftsbereich Zentrale Dienstleistungen in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister im November des vergangenen Jahres einen Vorschlag zur Zuordnung der personellen Ressourcen (gemessen in VK-Anteilen) auf Ebene jeder Leistungseinheit vorgelegt. Dieser Vorschlag diente als Einstieg in die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Konsequenzen. Er ist mit allen Geschäftsbereichsleitungen sowie mit allen Ressort-/Stadtbetriebs- und Amtsleitungen intensiv diskutiert worden und war unter Beteiligung der Personalvertretung, der Gleichstellungsstelle und der Schwerbehindertenvertretung auch Gegenstand von Erörterungen in drei Führungskräftetreffen im November 2011, sowie im Januar und Februar 2012. Dieser Diskussions- und Abstimmungsprozess hat durch die Bereinigung der Datenlage in Einzelfällen, die Berücksichtigung von Stellen im laufenden Stellenwiederbesetzungsverfahren und durch die Berücksichtigung von Stellen für neue, zusätzlich wahrzunehmende Aufgaben, noch einmal zu einer Modifizierung des Vorschlages des Geschäftsbereichs Zentrale Dienstleistungen geführt.

Die nachfolgend für jede Leistungseinheit dargestellten VK-Einsparungsvorgaben sowie die VK-Zielwerte zum 31.12.2014 geben das Ergebnis dieses weitreichenden Beratungs- und Entscheidungsprozesses wieder. Die von Bund und Land für neue, zusätzlich wahrzunehmende Aufgaben refinanzierten VK (z.B. für Leistungen gegenüber dem Jobcenter, für das Projekt Frauen und Beruf, für neue Projekte im Stadtbetrieb Kindertageseinrichtungen) und die im Haushalt als Deckungsreserve eingeplanten VK (vgl. Kapitel 2.1.1) sind dabei entsprechend berücksichtigt. Sie bilden damit die verbindliche Grundlage für die abzuschließenden Zielvereinbarungen zwischen dem Stadtdirektor und den Leistungseinheiten. (vgl. Kapitel 2.4.6).

Leistungseinheit	Einsparvolumen zum Stichtag 30.09.2011	VK Zielwert zum 31.12.2014
Ressort 000 - Büro des Oberbürgermeisters	1,27	15,31
000.4 - Gleichstellungsstelle	0,35	6,52
000.5 - Regionalagentur	0,07	4,25
Amt 001 - Presseamt	0,85	7,76
Ressort 002 - Rechnungsprüfungsamt	5,43	26,34
Amt 003 - Bürgeramt	1,95	114,58
Amt 004 - Rechtsamt	0,72	10,40
GB 0	10,64	185,16
100.1 - Geschäftsbereichsbüro	0,00	0,00
Ressort 103 - Grünflächen und Forsten	21,41	143,92
Stadtbetrieb 304 - Feuerwehr	8,78	362,70
Amt 305 - Gesundheitsamt	3,81	51,97
GB 1.1	34,00	558,59
100.2 - Geschäftsbereichsbüro	3,45	16,02
Ressort 101 - Stadtentwicklung und Städte- bau	2,21	22,39
Ressort 102 - Vermessung, Katasteramt und Geodaten	14,78	102,75
Ressort 104 - Straßen und Verkehr	17,15	155,73
Ressort 105 - Bauen und Wohnen	15,46	115,20
Ressort 106 - Umweltschutz	4,65	60,22
GB 1.2.	57,7	472,31

Leistungseinheit	Einsparvolumen zum Stichtag 30.09.2011	VK Zielwert zum 31.12.2014
200.1- Geschäftsbereichsbüro	2,16	3,48
Ressort 201 - Soziales	9,63	128,56
Stadtbetrieb 202 – Tageseinrichtungen für Kinder	11,62	587,94
Ressort 204 - Zuwanderung und Integration	7,40	92,01
Ressort 208 - Kinder, Jugend und Familie	12,31	260,94
GB 2.1	43,12	1.072,93
200.2 - Geschäftsbereichsbüro	1,38	4,78
200.KS - Kultursekretariat	0,08	4,52
200.KB - Kulturbüro	0,60	4,12
Stadtbetrieb 206 - Schulen	7,17	108,98
Amt 209 - Sport und Bäderamt	7,12	113,82
Stadtbetrieb 211 - Orchester & Konzerte	1,62	95,15
Stadtbetrieb 212 - Bergische Musikschule	4,22	32,72
Stadtbetrieb 213 - Historisches Zentrum	4,06	21,04
Stadtbetrieb 214 - Stadtbibliothek	8,30	60,45
Stadtbetrieb 215 - Zoologischer Garten	5,39	74,59
Stadtbetrieb 216 - Von der Heydt-Museum	4,54	18,77
GB 2.2	44,48	538,94

Leistungseinheit	Einsparvolumen zum Stichtag 30.09.2011	VK Zielwert zum 31.12.2014
Amt 302 - Ordnungsamt	8,56	161,39
400 - Geschäftsbereichsbüro	6,30	32,36
Ressort 401 - Allgemeine Dienste	4,34	23,45
Stadtbetrieb 402 - Informations- und Kommunika- tionssysteme	18,59	110,33
Ressort 403 - Finanzen	20,92	178,90
Ressort 404 - Personal	6,12	53,38
GB 4	64,83	559,81
Rundungsdifferenz	-0,03	0,03
Ergebnis	254,74	3.387,77
Nachrichtlich:		
Innenrevision	7,94 VK im Einsparvolumen der Leistungseinheiten ent- halten	4,00 neue <u>zentrale</u> Innen- revision
Personalrat		15,79
302.BVLA		15,79

2.4.6. Erarbeitung von Zielvereinbarungen

Der Abschluss der Zielvereinbarungen zwischen dem Stadtdirektor und den Führungskräften der Geschäftsbereiche, Ressorts, Ämter und Stadtbetriebe bildet die Basis für die konkreten personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Umsetzung der Einsparungsvorgaben. Diese Zielvereinbarungen verfolgen insbesondere das Ziel, verbindlich festzulegen,

- welche Aufgaben konkret wegfallen,
- welche Aufgaben nur noch eingeschränkt und ggf. mit veränderten Standards wahrgenommen werden können,
- welche Risiken damit verbunden sind,
- welche freiwerdenden Stellen eingespart werden können oder wiederbesetzt werden müssen, und
- welche flankierenden Maßnahmen z.B. im Rahmen der Gesundheitsförderung und zur Qualifizierung ergriffen werden müssen.

Der hierzu als Standard vorgegebene Vordruck liegt als Anlage 8 bei.

Die Personalvertretung, die Schwerbehindertenvertretung und die Gleichstellungsstelle werden in dieses Verfahren umfassend eingebunden, um ihnen damit die Möglichkeit einzuräumen, ihre jeweiligen Beteiligungsrechte angemessen wahrnehmen zu können. Die Zielvereinbarungen werden im 3. Quartal 2012 vorliegen.

Die Verwaltung wird den Ausschuss für Finanzen und Beteiligungssteuerung nach Abschluss der Zielvereinbarungen umfassend über deren Inhalte - insbesondere über die Auswirkungen auf die Aufgabenwahrnehmung - informieren. Sofern sich dadurch Änderungen gegenüber den Planansätzen des Haushalts 2012/2013 ergeben, werden die dazu notwendigen Ratsbeschlüsse zeitnah herbei geführt.

3. Personalentwicklung – Schlüssel zur zukunftsorientierten Verwaltung

Personalentwicklung ist ein Schlüssel für die Gewinnung und Erhaltung einer motivierten, qualifizierten und effektiven Mitarbeiterschaft gerade in Zeiten des Personalabbaus und der damit verbundenen Veränderungen.

Personalentwicklung wirkt sowohl nach innen, als auch nach außen. Dadurch, dass das vorhandene Personal gefördert und motiviert wird, präsentiert sich die Stadt Wuppertal auch den Bürgerinnen und Bürgern als moderne, dienstleistungsorientierte Verwaltung. In den letzten Jahren wurden bereits zahlreiche Instrumente der Personalentwicklung implementiert. Diese werden im Kapitel 3 weiter dargestellt.

So wie die Gesamtbevölkerung, altert auch die Belegschaft der Stadterwaltung. Gleichzeitig erweist sich die Gewinnung von Nachwuchskräften und Fachpersonal in einem sich verschärfenden Wettbewerb um Arbeitskräfte als immer schwieriger.

Es gilt deshalb, durch konsequente Haushaltspolitik Gestaltungsmöglichkeiten auch als Arbeitgeber/Dienstherr zurück zu gewinnen. Dies heißt,

- den quantitativen und qualitativen Personalbedarf an Fach- und Nachwuchskräften zu decken und
- die Leistungsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit der vorhandenen Belegschaft zu erhalten.

Personalwirtschaftliche Einschränkungen wie z. B. der Beförderungsstopp der letzten Jahre haben das Image der Stadtverwaltung als attraktiver Dienstherr/Arbeitgeber beschädigt: junge gut ausgebildete Beamte haben die Stadt verlassen, qualifizierte Bewerber/-innen haben ihren Bewerbungen erst gar nicht abgegeben oder - wenn überhaupt - wieder zurückgezogen, nachdem sie von den fehlenden Beförderungsmöglichkeiten erfahren hatten.

3. 1 Steuerung von Maßnahmen der Personalentwicklung

Über grundsätzliche Strategien, Projekte, Handlungsansätzen und Ressourcen entscheidet die Verwaltungsleitung.

Führungskräfte in den Leistungseinheiten haben die Verantwortung für das ihnen zugeordnete Personal. Sie führen und entwickeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Zentrale Maßnahmen der Personalentwicklung sollen die personalverantwortlichen Führungskräfte dabei unterstützen und übergreifende verwaltungsweite Ziele umsetzen. Sie werden durch die Personalverwaltung vorbereitet und gesteuert.

Vor diesem Hintergrund werden in der Stadtverwaltung Wuppertal Vorhaben zur Personalentwicklung in der „Personalkonferenz“ beraten. Hier arbeiten

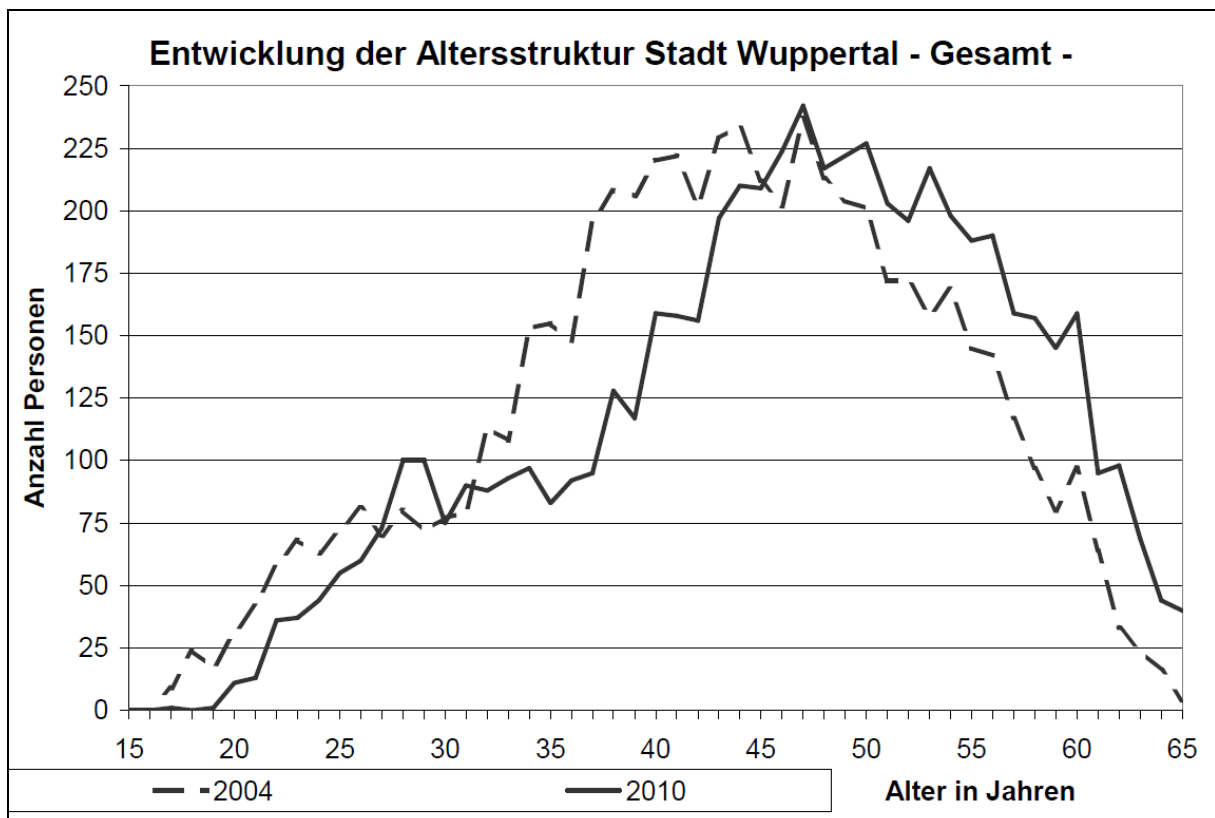
- eine Führungskraft aus jedem Geschäftsbereich,
- der Gesamtpersonalrat,
- die Gleichstellungsstelle,
- die Personalverwaltung mit der kommunalen Fortbildung und
- die Organisationsentwicklung

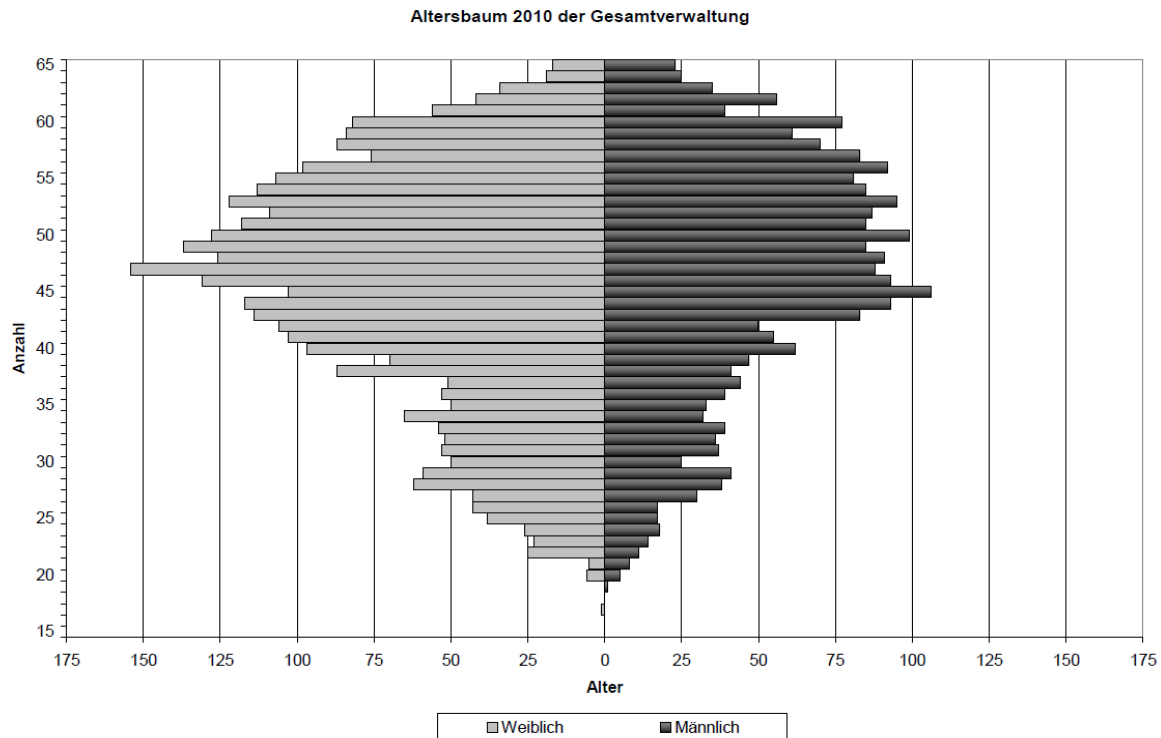
zusammen. Bei Bedarf werden weitere Fachleute hinzugezogen. Teilprojekte werden stets durch „gemischte“ Projektgruppen vorbereitet und begleitet. Durch diese Struktur wird sichergestellt, dass die Ausrichtung der Personalentwicklung den Bedarfen vor Ort und den Vorgaben der Verwaltungsleitung entsprechen. Abstimmungsprozesse werden so schnell und direkt zwischen allen Akteuren vorbereitet.

Damit Personalentwicklung „lebt“, gibt es keine einzelne spezielle „Fachorganisation für Personalentwicklung“, sondern die hier zentral wahrzunehmenden Aufgaben wurden den Personalreferenten /-innen übertragen. Durch ihre enge tägliche Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Mitarbeitern/-innen der von ihnen betreuten Leistungseinheiten kennen sie deren Situation und die Bedarfe und können die Themen der Personalentwicklung bewegen.

Durch diese besondere organisatorische Struktur sind die Akteure eng miteinander verzahnt. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Personalentwicklung bedarfsgerecht und wirkungsvoll umgesetzt wird.

3.2 Demographische Entwicklung des Personals





Die Alterstruktur ist eine wichtige Basis für die Personalplanung. Die demographische Struktur bewirkt, dass in den nächsten Jahren eine große Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausscheidet. Diese Zahl ist deutlich höher als die Einsparvorgabe. Um die Funktionsfähigkeit der Verwaltung sicherzustellen, wird es deshalb künftig wieder erforderlich, qualifizierte Kräfte von außen neu einzustellen!

Dieser Personalbedarf besteht zeitgleich mit dem drohenden Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Schon heute ist es schwierig, qualifizierte Bewerber/-innen für Spezialberufe insbesondere in IT- und Ingenieurberufen oder in Pflegeberufen, Ärzte/-innen, Erzieher/-innen oder auch in anderen Sozialberufen zu gewinnen. In Zukunft wird es deshalb voraussichtlich auch vor dem Hintergrund dieser Rekrutierungsprobleme erforderlich, bei der Qualität der Aufgabenwahrnehmung oder auch bei den Bearbeitungszeiten Abstriche hinzunehmen, weil das erforderliche Personal nicht oder nur in eingeschränktem Umfang zur Verfügung stehen wird! In Umfragen unter Personalleitungen wird bundesweit die Gefahr, dass offene Stellen im Unternehmen nicht adäquat besetzt werden können, als das größte „Personal-Risiko“ (45%) bewertet!

Um hier gegenzusteuern, wird ab 2013 die Ausbildung von Nachwuchskräften deutlich intensiviert. Ihre Anzahl wird verdoppelt!

3.3 Personalbedarfsplanung und Kompetenzmanagement

In den Zielvereinbarungen wird die künftige Personalausstattung und der künftige Personalbedarf für eine Leistungseinheit vereinbart. Dies ist eine Grundlage für die künftige Personalbedarfsplanung.

Dieser Personalbedarf ist die Basis für ein noch zu erarbeitendes „Kompetenzmanagement“, in dem die „SOLL-Anforderungen“ der Organisation abgeglichen werden mit dem „IST“ der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter. Diese Analyse ist die Grundlage für die Erarbeitung von Konzepten für ein Kompetenzmanagement.

Als Pilotanwendung wird derzeit in Zusammenarbeit mit dem Ressort Finanzen und der Organisationsentwicklung das verwaltungsweite SOLL an betriebswirtschaftlichem Potential definiert, um es mit den vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzugleichen und Maßnahmen zu planen, um eventuelle Lücken zu schließen.

Derartige Planungen gibt es derzeit in Teilaufgaben der Verwaltung, (z.B. für die Feuerwehr, für Vorzimmerfunktionen,...). Sie können bedarfsorientiert auf weitere Aufgaben/Berufsfelder sukzessive ausgeweitet werden.

3. 4 Wissensmanagement

Die demographische Entwicklung bewirkt, dass in den nächsten Jahren eine große Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausscheidet. Es besteht die Gefahr, dass mit ihnen auch das vorhandene „Wissen in Rente geht“. Deshalb wird Wissensmanagement immer wichtiger.

Auf Grund der teamorientierten und ganzheitlichen Arbeitsweise in großen Teilen der Verwaltung wird bereits vielfach das Wissen auf mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Mit Hilfe von strukturierten Einarbeitungsleitfäden werden die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Wissensweitergabe an neue Mitarbeiter unterstützt.

IT hilft dabei, bereits heute Prozesse zu dokumentieren und Wissen auf zahlreichen Arbeitsplätzen verfügbar zu machen (vg. Ratsinformationssystem). Dieses gilt es auszubauen und zu vervollständigen, um das vorhandene Wissen auch nach dem Ausscheiden von „Wissensträgern“ nutzen zu können.

Wenn die Stadt Wuppertal ihre finanz- und personalwirtschaftliche Handlungsfähigkeit zurückgewinnt, werden weitere Konzepte - z. B. in Schlüsselfunktionen frühzeitige Einarbeitung von Nachfolgerinnen und Nachfolger durch bisherige Stelleninhaber/-innen - u. a. Maßnahmen erarbeitet.

3. 5 Gesundheitsförderung

Wichtigste Ressource in einem erfolgreichen Unternehmen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten als Basis für den Erhalt der Gesundheit gilt es zu fördern. Eine zunehmende Arbeitsverdichtung und alternde Belegschaft machen das erforderlich. Der gesamte Prozess des Personalabbaus stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Leistungsverdichtung, Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung, Wegfall von Aufgaben). Deshalb wird die betriebliche Gesundheitsförderung immer wichtiger. Sie zielt darauf ab, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Es wird die individuelle Gesundheit der Beschäftigten (Verhalten) ebenso gefördert, wie auch

die Arbeitsorganisation, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsprozesse (Verhältnisse).

Neben der Frage nach krankmachenden Faktoren tritt gleichberechtigt die Frage, was gesund erhält, in den Mittelpunkt des Gesundheitsmanagements.

2001 wurden bereits die Dienstvereinbarungen „über die gemeinsamen Grundsätze der betrieblichen Gesundheitsförderung“ und „zur technikunterstützten Fehlzeitenstatistik“ mit dem Gesamtpersonalrat abgeschlossen. Seither werden

- jährlich die krankheitsbedingten Fehlzeiten für die Gesamtverwaltung erhoben und mit den Daten des Deutschen Städtetags abgeglichen, um die gesundheitlichen Belastungen zu analysieren und ggf. geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen zu initiieren.
- jährlich die Fehlzeiten für jede einzelne Leistungseinheit erhoben und mit den verantwortlichen Führungskräften besprochen. Auf Wunsch und bei Bedarf werden geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen oder Projekte – teilweise mit externer Unterstützung durch Forschungseinrichtungen oder Krankenkassen – durchgeführt.
- regelmäßig zahlreiche Kurse oder Qualifizierungsmaßnahmen zu Aspekten des „gesunden Verhaltens“ von der kommunalen Fortbildung angeboten.
- ein Gesundheitsbericht erstellt.
- Aktionstage zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt.
- alle Führungskräfte zu folgenden Themen informiert und qualifiziert:
 - Alkoholprävention
 - Mobbingprävention
 - Führen „gesunder Gespräche“ (Krankenrückkehrgespräche)
 - Erhalt der „Arbeitsfähigkeit“.

Darüber hinaus

- erhielt die Stadt Wuppertal 2009 eine Prämie in Höhe von 20.000 € der Unfallversicherung für ihr umfassendes Arbeitsschutzmanagementsystem.
- wurden 2012 die beiden bestehenden Dienstvereinbarungen aktualisiert. Die Dienstvereinbarung zum „betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)“ wurde neu abgeschlossen.

Neben der Erhaltung der körperlichen Gesundheit besteht eine zunehmende Herausforderung darin, ein positives Betriebsklima zu erhalten bzw. herzustellen, betriebliche Abläufe transparent zu gestalten und ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten sicherzustellen. So kann die Organisation einen Beitrag zur Gesunderhaltung der Beschäftigten leisten. Führungskräfte haben maßgeblichen Einfluss auf die Gestal-

tung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe und damit auch auf die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich. Gesundheitsförderung muss deshalb verwaltungsweit als Teil der Führungsaufgabe verstanden und gelebt werden. Um Führungskräften für diese Aufgaben Handlungssicherheit zu vermitteln, wird derzeit eine verwaltungsweite Qualifizierungsreihe für Führungskräfte aller Hierarchieebenen vorbereitet.

Daneben ist auch eine umfassende Information und Qualifizierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgesehen, damit sie die mit dem Personalrat vereinbarten Regelungen kennen und nutzen können.

Der „Tarifvertrag Sozial- und Erziehungsdienst“ sieht erstmals unter § 5 Maßnahmen zur Gesundheitsförderung vor. Mit dem Gesamtpersonalrat wurde vereinbart, 2 Pilotprojekte zur psycho-sozialen Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Es wird angestrebt, sie sukzessive verwaltungsweit anzuwenden.

Für Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung werden im Haushaltsplan 2012/13 zusätzlich 100.000 € bereitgestellt.
(vgl. Anlagen 9 – 13)

3.6 Führungsleitlinien

Bereits vor einigen Jahren hat auf Initiative von Herrn Oberbürgermeister Peter Jung eine Arbeitsgruppe „Führungsleitlinien“ erarbeitet. Sie wurden als „Vorgabe und Selbstverpflichtung“ veröffentlicht. Sie dienen als Grundlage für das Anforderungsprofil von Führungspositionen sowohl bei Stellenbesetzungsverfahren als auch bei Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte.
(vgl. Anlage 14)

3.6.1 Qualifizierung von Führungskräften

Führungskräfte haben eine Schlüsselfunktion für die erfolgreiche Umsetzung der Haushaltskonsolidierung und für die Personalentwicklung. Die langjährig bewährten Qualifizierungsmaßnahmen

- „Fit für Führung – basics“ (bisher 5 Maßnahmen durchgeführt) für Teamleiterinnen und Teamleiter und
- „Fit für Führung – update“ (bisher 9 Maßnahmen durchgeführt) für Ressort-, Stadtbetriebs- und Amtsleiterinnen und –leiter

werden weiter fortgeführt.

Um die Perspektiven der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erweitern, ist stets ein betriebliches Praktikum in einem Betrieb der Privatwirtschaft fester Bestandteil der beiden Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei sind im Laufe der Zeit gute Kontakte zwischen Verwaltung und den beteiligten Betrieben entstanden.

Auch Vertreter/innen der Wuppertaler Wirtschaft haben diese Begegnungen als informativ und bereichernd bewertet. Schon vor einigen Jahren kam es deshalb auch zu „einem Praktikum andersherum“ in dem Vertreter der Wirtschaft für einen oder einen halben Tag in Leistungseinheiten der Verwaltung zu Gast waren.

Die demographische Entwicklung des Personals bewirkt auch bei den Führungspositionen in den nächsten Jahren eine erhebliche Fluktuation. Hier gilt es, frühzeitig Nachwuchspotenziale zu entwickeln und geeignete Verfahren zur Besetzung dieser Positionen festzulegen. Mit dem Gesamtpersonalrat wurde deshalb vereinbart, kurzfristig Konzepte zu erarbeiten und diese mit ihm abzustimmen. Zur Vorbereitung wird durch die Personalverwaltung eine Fluktuationsanalyse der Führungspositionen erarbeitet.

(vgl. Anlagen 15 – 18)

3.6.2 Auswahlverfahren für Führungspositionen

Gerade weil die Qualität von Führungskräften so wichtig ist, hat der Verwaltungsvorstand bereits vor vielen Jahren entschieden, dass bei Auswahlverfahren für Führungspositionen ein Assessment Center Verfahren anzuwenden ist, um bessere Entscheidungsgrundlagen zu haben. Diese Verfahren werden inzwischen auch bei anderen wichtigen Funktionen in der Verwaltung erfolgreich eingesetzt.

Die Personalreferenten/-innen des Personalressorts wurden für die Durchführung derartiger Verfahren umfassend qualifiziert, so dass keine Kosten für externe Berater/-innen entstehen.

(vgl. Anlage 19)

3.7 Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung

In der Zukunft wird es erforderlich sein, durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit die Rahmenbedingungen dafür zu verbessern, dass

- einerseits das Personal bei Arbeitsspitzen und zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität flexibel eingesetzt werden kann. Zur Erarbeitung von Regelungen und zu technischen Verfahren der Erfassung und Abrechnung von Arbeitszeiten wurde bereits 2011 eine Projektgruppe beauftragt.
- andererseits die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder von Beruf und Pflege für die Beschäftigten erleichtert wird, um sie auch dadurch an die „Verwaltung zu binden“. Dies geschieht derzeit durch das Angebot vielfältiger Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit, zur Beurlaubung, zur Teleheimarbeit und durch umfangreiche Informationsangebote der Gleichstellungsstelle und des Personalressorts zu diesem Thema im städtischen Intranet.

3.8 Zusammenarbeit

Die komplexen Aufgaben der Stadtverwaltung stellen hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade in den heutigen teamorientierten Arbeitsstrukturen. Eine gute Zusammenarbeit und ein gutes Betriebsklima sind wichtige Faktoren für die Identifikation mit dem Arbeitgeber, für die Leistungsmotivation, die Leistungsergebnisse und die Bindung an den Arbeitgeber.

Die Kommunale Fortbildung bietet Qualifizierungs- und Beratungsangebote zur Teamentwicklung und zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit an. Sie können auf Anfrage speziell auf den Bedarf einer Leistungseinheit zugeschnitten werden.

Um bereits die Auszubildenden auf eine teamorientierte Arbeitsweise vorzubereiten, ist dies regelmäßig ein Schwerpunkt bei der „Ausbildungswoche“ für die städtischen Auszubildenden im 2. Ausbildungsjahr.

Die Zusammenarbeit ist nur erfolgreich und reibungslos, wenn keine Diskriminierung aus Gründen

- der Rasse oder der ethnischen Herkunft
- des Geschlechts
- der Religion oder Weltanschauung
- einer Behinderung
- des Alters oder
- der sexuellen Orientierung

stattfindet. Der Umgang miteinander soll geprägt sein von gegenseitigem Respekt, Toleranz und Anerkennung. Alle Führungskräfte wurden deshalb über die Ziele und Inhalte des „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“ (AGG) und des „Frauenförderplans“ informiert. In den Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte sind diese Themen ebenso ein fester Bestandteil wie arbeitsrechtliche Handlungsmöglichkeiten.

Die Gleichstellungsstelle hat auf der Arbeitgeberseite die Aufgabe, darüber zu wachen, dass die Zusammenarbeit zwischen den männlichen und weiblichen Beschäftigten frei von Diskriminierungen erfolgt. Sie analysiert dazu Daten, berät Ratsuchende und wirkt bei allen Maßnahmen der Verwaltung mit, die Einfluss auf das Personal haben und erarbeitet Handlungsempfehlungen. Sie berichtet hierzu regelmäßig der Verwaltungsleitung und dem Rat der Stadt.
(vgl. Anlagen 20 – 25)

3.8.1 Integration von Menschen mit migrantischer Herkunft

Die Integration von Menschen mit migrantischer Herkunft ist eine große gesellschaftspolitische Herausforderung. Dies gilt auch für die Stadtverwaltung.

Für die Gesamtverwaltung liegen keine Daten über die Herkunft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor.

Bei der Werbung für Ausbildungsplätze bei der Stadt Wuppertal wurde schon vor einigen Jahren versucht, Auszubildende mit migrantischer Herkunft anzusprechen. Dies geschah durch Einbindung von Migranten-Vereinen o.ä. und durch einen entsprechenden Hinweis bei Ausschreibungen für eine Beamten/-innen-Ausbildung, dass nicht allein die deutsche Staatsbürgerschaft Einstellungs Voraussetzung ist, sondern auch die EU-Bürgerschaft in Betracht kommen kann.

Darüber hinaus wird bei den eingestellten Auszubildenden auf freiwilliger Basis erhoben, welche nationale Herkunft sie selber bzw. ihre Eltern haben. Im Jahr 2011 hatten 18% der eingestellten Auszubildenden eine migrantische Herkunft (gesamstädtischen Anteil: 30 – 35% der Bevölkerung).

3.8.2 Umgang mit Störungen in der Zusammenarbeit

Konflikte sind ein normaler Bestandteil der zwischenmenschlichen Kommunikation und des Arbeitslebens. Sie können – konstruktiv ausgetragen – zu notwendigen Klärungsprozessen beitragen. Es kann jedoch aus unterschiedlichen Gründen dabei aber auch zu destruktiven Störungen kommen. Diese Formen der Auseinandersetzungen werden von den Beteiligten in der Regel als sehr belastend erlebt. Auch die Arbeitsergebnisse werden beeinträchtigt. Es gibt deshalb Angebote, um diese „Störungen“ möglichst präventiv zu vermeiden oder auch zu bereinigen:

- Dienstvereinbarung zur Mobbingprävention
- Qualifizierungsangebote zur Verbesserung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- Coaching
- Mediation
- Betriebliche Sozialberatung

3.9 Leistungsentgelt

Seit 2008 gibt es in der Stadtverwaltung und den Eigenbetrieben das System des leistungsorientierten Entgelts für die Tarifbeschäftigten nach TVöD § 18. Hierzu wurde eine spezielle Dienstvereinbarung mit dem Personalrat abgeschlossen.

Alle Führungskräfte haben die Aufgabe, mit den ihnen zugeordneten Tarifbeschäftigten jährlich Zielvereinbarungsgespräche zu führen, in denen Arbeitsziele vereinbart werden. Sowohl unterjährig als auch am Ende eines Bewertungszeitraums sind die Ergebnisse zu besprechen und zu bewerten.

(vgl. Anlage 26)

Verzeichnis der Anlagen

Nr. der Anlage	Inhalt der Anlage	Kapitel	Seite
1	Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens	2.2.2	10
2	Konzept zum Personaleinsatzmanagement	2.4	12
3	Vorgaben für die Aufgabenkategorisierung	2.4.2	18
4	Ergebnisse der Aufgabenpriorisierung und der Aufgabenkategorisierung	2.4.3	19
5	Bewertungskriterien und nach Leistungseinheiten sortierte Ergebnisse der Aufgabenpriorisierung	2.4.4	21
6	Sachstandsbericht zum Personalabbau	2.4.5	21
7	Erläuterung zur Ermittlung der VK-Einsparungsvorgaben	2.4.5	22
8	Vordruck für Zielvereinbarungen	2.4.6	26
9	Erläuterungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement	3.5	30
10	Analyse der Gesundheitssituation der Beschäftigten	3.5	30
11	Betriebliches Eingliederungsmanagement	3.5	30
12	Betriebliches Eingliederungsmanagement - Grafik	3.5	30
13	Psychische Belastungen	3.5	30
14	Führungsleitlinien	3.6	32
15	Fit für Führung – update	3.6.1	32
16	Fit für Führung - basics	3.6.1	32
17	Praxistage Kommune - Wirtschaft	3.6.1	32
18	Hospitation Wirtschaftsunioren	3.6.1	32
19	Auswahlverfahren für Führungspositionen	3.6.2	33
20	Dienstvereinbarung partnerschaftlicher Umgang am Arbeitsplatz	3.8	34
21	Familienfreundlicher Betrieb	3.8	34
22	Coaching	3.8	34
23	Betriebliche Sozialberatung	3.8	34
24	Chancengleichheit	3.8	34
25	Benachteiligung und (sexuelle) Belästigung	3.8	34
26	Leistungsentgelt	3.9	35