

TOP:



Stadt Meckenheim

Der Bürgermeister

Beschlussvorlage

Dezernat II - Erster Beigeordneter

Vorl.Nr.: V/2013/01878

Datum: 24.05.2013

Gremium	Sitzung am		
Hauptausschuss	12.06.2013	öffentlich	Entscheidung

Tagesordnung

Personalentwicklungskonzept der Stadt Meckenheim

Beschlussvorschlag

1. Der Hauptausschuss nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes zur Kenntnis und stimmt der beabsichtigten Vorgehensweise zu.
2. Die Verwaltung wird beauftragt, über den Fortgang der Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes zu berichten.

Finanzielle Auswirkungen

Haushaltsmittel vorhanden	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> entfällt	Wenn ja Budget:	Wenn nein Deckungsvorschlag:
------------------------------	---	--------------------	---------------------------------

Stellungnahme:

Für 2013 keine Mittel erforderlich; für 2014 noch nicht bezifferbar.

Begründung

1. Historie:

Im Rahmen der Stellenplanberatungen für das Haushaltsjahr 2012 hat der Hauptausschuss der Stadt Meckenheim in seiner Sitzung am 07.03.2012 folgenden Beschluss gefasst:

Der Hauptausschuss beauftragt die Verwaltung ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten dieses dem Rat vor der Einbringung des Haushaltes 2013 vorzulegen.“

Der Beschluss konnte im Hinblick auf den Haushalt 2013 noch nicht ausgeführt werden. In der entsprechenden Diskussion hierzu in der Sitzung des Hauptausschusses am 27.02.2013 kam die übereinstimmende politische Erwartungshaltung zum Ausdruck, dass ein Personalentwicklungskonzept nunmehr zu den kommenden Haushaltsberatungen für das Jahr 2014 ggf. mit einem Zwischenbericht der Verwaltung vorgelegt wird.

Der Ursprung der Überlegung zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes geht auch auf die überörtlichen Prüfungen der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen aus den Jahren 2005 und 2009 zurück. In den seinerzeitig verfassten Berichten wurde folgende Empfehlung ausgesprochen:

Zur Umsetzung einer gezielten Personalbewirtschaftung sollte die Stadt Meckenheim in einem ersten Schritt ein Personalentwicklungskonzept erstellen.

2. Herangehensweise und aktueller Sachstand

Mit dem in zeitlichem Zusammenhang stehenden Personalwechsel in den Funktionen der Fachbereichsleitung Personal und des für den Fachbereich zuständigen Ersten Beigeordneten zum Jahreswechsel 2012/2013 wurde das Projekt „Personalentwicklungskonzept“ prioritär in Angriff genommen.

Sowohl innerhalb des Fachbereiches 10 als auch dezentral werden seit März 2013 sämtliche verfügbaren Daten, die historisch bedingt bislang teilweise heterogen und dezentral gepflegt wurden, zusammengeführt, um eine Basis zu ermitteln, von der aus in den unterschiedlichsten Bereichen eine standardisierte und messbare Personalentwicklung erfolgen kann.

Grundsätzliches Ziel der Verwaltung hierbei ist es, sämtliche personalrelevanten Arbeitsschritte im Fachbereich 10 (Personal) als Servicedienststelle zusammenzuführen; der Fachbereich Personal tritt für die übrigen Bereiche dann als interner Dienstleister auf.

Nach der Sammlung von Daten und Sichtung der bisherigen Arbeits- und Ablauforganisation können konkrete Ziele der Personalentwicklung erarbeitet und festgelegt werden.

3. Zieldefinition der Personalentwicklung

Ein Personalentwicklungskonzept ist nach Überzeugung der Verwaltung deutlich mehr als ein Steuerungsinstrument für die „gezielte Personalbewirtschaftung“ (siehe GPA-Bericht 2009). Die GPA sieht hier ausschließlich die (sicherlich auch sehr wichtige) ökonomische Haushaltsbewirtschaftung im Fokus.

Ein Personalentwicklungskonzept kann viele Facetten und einzelne Bausteine umfassen, die sich idealtypisch ergänzen und ineinander greifen.

Folgende mögliche Handlungsfelder seien ohne Anspruch auf Vollständigkeit und nicht nach Prioritäten geordnet genannt:

a. Personalplanung und -Personalgewinnung Demographische Herausforderung in der öffentlichen Verwaltung

Personalplanung und Personalgewinnung stellen nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung in den Kommunalverwaltungen insgesamt und somit auch in der Stadtverwaltung Meckenheim einen wesentlichen Pfeiler der Personalentwicklung dar. Die Verwaltung verliert in den nächsten 10 bis 15 Jahren altersbedingt eine Vielzahl von Mitarbeitern/-innen, die gleichzeitig auch Wissensträger sind. Hier gilt es, frühzeitig den langfristigen Prozess der Personalplanung zu strukturieren und zu überlegen, wie die Lücken organisatorisch und personell sinnvoll geschlossen werden können, ohne das vorhandene Fachwissen zu verlieren.

Der Arbeitsmarkt wird für die öffentlichen Verwaltungen auch aufgrund der demographischen gesellschaftlichen Entwicklung und des „Fachkräftemangels“ im Verwaltungssektor interkommunal immer umkämpfter werden. Gute Nachwuchskräfte werden in Verwaltungen nachgefragt werden und die entsprechenden Kandidaten werden sich u.U. ihren Arbeitsplatz aussuchen können. Hier müssen die Rahmenbedingungen so geschaffen werden, dass die Stadtverwaltung Meckenheim dauerhaft als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, um im Konkurrenzkampf mit anderen Kommunen zu bestehen.

b. Definition unterschiedlicher Anforderungsprofile

Auch wenn die Aufgaben einer Kommunalverwaltung im Kernbereich klar bestimmt sind und die Ausbildungsgänge sich prinzipiell an der Erfüllung dieser Aufgaben orientieren, so ist es wichtig, auch fachfremde Elemente zu berücksichtigen. Als Beispiel sei hier die Umstellung von der kameralen Haushaltsführung auf die kaufmännische Buchführung (NKF) genannt, die den Kommunen seit einigen Jahren schwerfällt, weil das entsprechende Fachwissen zumeist „nur“ in den Kämmereien gebündelt wird. Das Verständnis für die kaufmännische Buchführung muss aber dauerhaft auch in den Fachbereichen und somit in der Gesamtverwaltung verankert sein.

Für bestimmte Bereiche (z.B. auch auf der Ebene von Führungskräften) kann es Sinn machen, auch über fachfremde, also nicht verwaltungsgeprägte Anforderungen nachzudenken. Dies ist jedoch immer im Einzelfall zu prüfen.

c. Ausbildung (Qualität und Überwachung)

Die qualitätvolle Ausbildung von Nachwuchskräften ist essentieller Bestandteil einer erfolgreichen Personalentwicklung zur dauerhaften Sicherung einer gesunden Personalstruktur einer Verwaltung. Neben der Beantwortung der Frage des Ausbildungsbedarfes (Wie viele Azubis? Welcher Laufbahnbefähigung? Welche Fachrichtungen?) müssen hier die Strukturen so geschaffen werden, dass die Ausbildungsabschnitte in der Praxis engmaschig und qualifiziert begleitet werden, um die Nachwuchskräfte zu fördern und zu fordern.

Ziel der Ausbildung muss es sein, am Ende der Ausbildung ein aussagekräftiges Urteil über die Möglichkeiten einer dauerhaften Beschäftigung des/der Auszubildenden zu erhalten. Hierzu gehört als Gesamtbild die Dokumentation der schulischen und praktischen Leistungen, aber auch eine Beurteilung der Sozialkompetenz und Teamfähigkeit.

d. Personalförderung / berufliche Qualifizierung / Fortbildung

Mit einer geordneten Personalentwicklung soll auch das Ziel verfolgt werden, die vorhandenen Beschäftigten bedarfsgerecht nach ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten individuell zu fördern und zu qualifizieren. Als Grundlage hierfür dient eine Bedarfsanalyse um zu eruieren, welche Qualifikationen in den nächsten Jahren in welchem Umfang innerhalb der Verwaltung benötigt werden. Bei mehreren Bewerbungen für eine Qualifikation muss ein leistungsorientierter Auswahlprozess gestaltet werden.

Selbstverständlich stehen die Möglichkeiten der beruflichen Qualifizierung, wie alle anderen Personalentwicklungsmaßnahmen unter dem Haushaltsvorbehalt.

e. Führungskräfteentwicklung (Führungsleitbild, Qualifizierung, Mentoring)

Die Führungskräfte sind maßgeblich dafür verantwortlich, dass die Verwaltung ihren Aufgaben in der gewünschten Qualität gerecht wird. Sie tragen die Personalverantwortung für ihren jeweiligen Bereich und sind berichtspflichtig gegenüber dem Verwaltungsvorstand und den politischen Gremien.

Für diese verantwortlichen Positionen ist eine Personalentwicklung in Form von gezielten Führungskräftebildungen immens wichtig. Die Aufgaben der Führungskräfte sind vielschichtig; ein Ziel der Führungskräfteentwicklung ist es, den Funktionsträgern „Zeit für Führung“ einzuräumen und sie individuell in ihren Führungskompetenzen zu stärken. Nur wenn dies gelingt und die Führungskräfte als Multiplikatoren einer einheitlichen Verwaltungsphilosophie dienen kann die Organisation insgesamt weiterentwickelt werden.

Hierzu hat die sich die Verwaltung in einem ersten Schritt bereits ein Führungsleitbild gegeben, das Grundlage des zukünftigen Handelns sein wird.

f. Gesprächsführung (Mitarbeiter-, Konflikt- und Beurteilungsgespräche)

Offene Kommunikation ist vielleicht der wesentliche Baustein einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Deswegen ist das Thema Gesprächsführung in den unterschiedlichsten Lebenslagen und aus den unterschiedlichsten Anlässen eine essentielle Führungskompetenz, die sich alle Führungskräfte anzueignen haben. Dies kann durch gemeinsame Workshops, in Seminaren oder durch Einzeltrainings erfolgen.

Eine erste Abfrage unter den Führungskräften hat gezeigt, dass häufig das Thema Gesprächsführung in unterschiedlichen Lebenslagen als Qualifizierungsziel genannt wurde.

g. Betriebliche Gesundheitsförderung (präventiv und reaktiv BEM)

Im Bereich der Gesundheitsförderung ist die Stadtverwaltung bereits sehr aktiv. Die präventive Gesundheitsförderung wird aktiv durch verschiedene Maßnahmen (z.B. Tipps für Maßnahmen am Arbeitsplatz) betrieben. Auch wurde ein System zur betrieblichen Eingliederung (Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)) implementiert, in dessen Rahmen langzeiterkrankten Mitarbeitern/-innen ein Eingliederungsgespräch angeboten wird, um zu erkunden, wie der Einstieg in den Arbeitsalltag gestaltet werden kann.

h. Anreizsysteme (z.B. Leistungsorientierte Bezahlung, LOB)

Als monetäres Anreizsystem in den Kommunalverwaltungen dient seit einigen Jahren die Leistungsorientierte Bezahlung (LOB). Hier stehen die Verwaltungen gemeinsam mit den Personalvertretungen vor der schwierigen Aufgabe ein leistungsorientiertes Beurteilungssystem (systematische Leistungsbewertung oder/und Zielvereinbarung) zu schaffen, das transparent, nachvollziehbar und praxistauglich ist.

Hier kommt eine zusätzliche Aufgabe auf die Führungskräfte (Bewerter) zu.

i. Beurteilungssysteme

Neben Beurteilungen im Rahmen der sog. LOB gibt es verschiedene weitere Beurteilungsformen (z.B. Anlassbeurteilungen bei Dienstpostenwechsel, Beförderungen etc. oder Regelbeurteilungen). Ziel der Personalentwicklung ist es, hier gemeinsam mit dem Personalrat einheitliche Standards und Beurteilungsrichtlinien zu vereinbaren, um auch hier Transparenz, Messbarkeit und Vergleichbarkeit zu schaffen.

j. Arbeitszeitmodelle

Grundsätzlich ist es sowohl tarifvertraglich als auch beamtenrechtlich möglich, eine Flexibilisierung der vorhandenen Arbeitszeitmodelle zu prüfen. Dies gilt sowohl für die vorhandenen Rahmen- und Kernarbeitszeiten, wie auch für individuelle bedarfsorientierte Anwesenheitszeiten in verschiedenen Bereichen der Verwaltung. Auch das Thema der Einführung von Lebensarbeitszeitkonten könnte geprüft werden, um eine größere Dynamik im Personal- und Organisationsveränderungsprozess zu entwickeln.

k. Entwicklung von Mehrarbeits-/Überstunden/Resturlaub/Krankenstand

In der Vergangenheit ist auch aus dem politischen Raum moniert worden, dass (z.B. im Rahmen von zusätzlichen Stellenanforderungen) die Arbeitsbelastung in der Verwaltung nicht transparent dargelegt wird. Hier ist die Verwaltung - wie bereits oben beschrieben - derzeit damit beschäftigt, die maßgeblichen Kenngrößen zentral zu erfassen und zukünftig auch automatisiert zu pflegen.

Im Rahmen der Personalentwicklung ist auch die Überarbeitung der zu Grunde liegenden Dienstvereinbarungen mit dem Personalrat geplant, um eine einheitliche und transparente Regelung zum Umgang mit Stunden- und Urlaubsüberhängen zu

finden. Gleichzeitig ist es Führungsaufgabe, die Gründe für solche Überhänge frühzeitig zu erkennen und organisatorisch einzugreifen.

Die entsprechenden Auswertungen können Erkenntnisse zu einem sich verändernden Personalbedarf in einzelnen Fachbereichen liefern, der im Rahmen von Stellenplanberatungen zu erörtern ist.

Ziel der Personalentwicklung insgesamt bleibt es, die Verwaltung als Ganzes weiterzuentwickeln und Ihre Mitarbeiter/-innen in systematisch gestalteten Prozessen individuell bedarfsgerecht zu fördern.

Zu trennen von diesen elementaren Bausteinen der Personalentwicklung ist der ebenso wichtige Bereich der Organisationsentwicklung (Aufgabenkritik, Organisationsuntersuchung, Ablauforganisationsanalyse, Formularwesen etc), der zwar separat zu betrachten ist, aber viele Schnittstellen zur Personalentwicklung aufweist.

Die Verwaltung schlägt vor, diesen Bereich mit in den Fokus zu nehmen, aber außerhalb eines formellen Personalentwicklungskonzeptes zu betrachten.

4. Weitere Vorgehensweise

Die Verwaltung wird bis zur nächsten Sitzung des Hauptausschusses nach der Sommerpause weiter daran arbeiten, die Grundlagen soweit zusammenzutragen, dass (ggf. auch im nicht-öffentlichen Teil) konkrete Auskünfte zu einzelnen Themenbereichen gegeben werden können.

Zudem wird die Verwaltung einen Vorschlag zu den Schwerpunkten des Meckenheimer Personalentwicklungskonzeptes vorlegen. Dieses soll so gestaltet sein, dass es in der Zukunft im Rahmen einer Fortschreibung auch um weitere Punkte ergänzt werden kann.

Der Prozess der Personalentwicklung ist eine ganzheitliche und gemeinschaftliche Aufgabe von Verwaltung, Personalvertretung und Rat. Vor diesem Hintergrund hat die Verwaltung neben der Berichterstattung im Hauptausschuss von Beginn an auch den Personalrat eingebunden, damit auch die Belange und Vorstellungen der Personalvertretung bei der Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes einfließen können.

Ziel ist es, dem Hauptausschuss in seiner letzten Sitzung im Jahr 2013 ein fertiges und mit dem Personalrat abgestimmtes Personalentwicklungskonzept vorzustellen.

Meckenheim, den 24.05.2013

Holger Jung

Erster Beigeordneter

Abstimmungsergebnis:

Ja

Nein

Enthaltungen