

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Personalwirtschaft und
Demografie der Stadt Rheine
im Jahr 2017*

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|------------------------------------|---|
| → Inhalte, Ziele und Methodik | 3 |
| → Personalwirtschaftliches Handeln | 4 |
| Verwaltungsorganisation | 4 |
| Altersstruktur und Fluktuation | 5 |
| Wissensbewahrung | 6 |

→ Inhalte, Ziele und Methodik

Im Handlungsfeld Personalwirtschaft und Demografie prüft die GPA NRW, ob sich die Kommunen aus personalwirtschaftlicher Sicht ausreichend mit den demografischen Folgen beschäftigen. Fraglich ist beispielsweise, ob bereits eine systematische Strategie vorhanden ist, dieses Thema zu bewältigen. Hierzu wertet die GPA NRW ein standardisiertes Interview zu den wesentlichen demografischen Handlungsfeldern des Personalmanagements aus.

→ Personalwirtschaftliches Handeln

Personalwirtschaftliches Handeln wirkt im Hinblick auf die demografische Entwicklung in zwei Richtungen:

- nach außen durch Aufgabenanalyse, Aufgabenkritik und Aufgabenorganisation sowie
- nach innen durch Analyse der Verwaltungsorganisation und personalwirtschaftlicher Aspekte.

In der öffentlichen Verwaltung scheidet vermehrt Personal altersbedingt aus, Nachwuchskräfte sind schwieriger zu gewinnen. Außerdem muss das kommunale Leistungsangebot an die künftige Bevölkerung angepasst werden. Aufgaben ändern sich, entfallen oder kommen hinzu. Deshalb ist eine strukturierte Aufgabenanalyse und Aufgabenplanung notwendig. Auf dieser Basis sollten die Kommunen anschließend organisatorische und personalwirtschaftliche Prozesse einleiten.

Die Stadt Rheine hat während der Prüfung den bearbeiteten Fragebogen erhalten.

Verwaltungsorganisation

Die Verwaltungsorganisation stellt gerade in Zeiten des demografischen Wandels ein wichtiges Handlungsfeld dar. In Anbetracht der sich abzeichnenden Personalfluktuationen sollte jede Verwaltung die ablauf- und aufbauorganisatorischen Prozesse auf Optimierungspotenziale untersuchen. Ziel ist es die Aufgaben der Verwaltung auch in Zukunft effektiv wahrzunehmen.

Für die Aufbauorganisation ist es wichtig, dass diese an die Aufgaben, Produkte und Abläufe angepasst wird. Eine schlanke Verwaltungsorganisation ist eine notwendige Voraussetzung für eine effektive Aufgabenerledigung. Aus Sicht der GPA NRW sind eine Gliederungsbreite von höchstens fünf Fachbereichen und eine Gliederungstiefe (Hierarchieebenen) von drei Ebenen anzustreben. Die Aufbauorganisation der Stadt Rheine weist fünf Fachbereiche aus, die Gliederungstiefe umfasst insgesamt drei Ebenen.

In Zeiten des demografischen Wandels nimmt die Arbeit in Projektgruppen an Bedeutung zu. Diese sollten für neuartige, einmalige und fachübergreifende Vorhaben gebildet werden. Auf diese Weise kann die Kommune flexibler auf die sich ändernden Aufgabenstellungen reagieren. Die Stadt Rheine nutzt die Arbeit in Projektgruppen bereits in unterschiedlichen Bereichen. Hierzu zählen zum Beispiel die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems und Projektgruppe Innenstadt etc.

Neben einer schlanken Organisationsstruktur sollte auch der Personaleinsatz angemessen sein. Dieser quantitative Stellenbedarf sollte anhand eines Stellenbemessungsverfahrens ermittelt werden. Die Frage „Welches Personal wird benötigt, um die Aufgaben zu erfüllen?“ bilden Anforderungsprofile ab. Diese beschreiben die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen.

Aus Sicht der GPA NRW sind Anforderungsprofile erforderlich, um

- den qualitativen Personalbedarf festzustellen,
- den Personalentwicklungsbedarf zu ermitteln,
- und rechtssichere Auswahlentscheidungen zu treffen.

Nach Rücksprache mit der Verwaltung der Stadt Rheine gibt es bereits für einen Großteil aller Stellen Anforderungsprofile. Schreibt die Stadt Rheine eine Stelle aus, erstellt die Stadt ein entsprechendes Anforderungsprofil.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Rheine sollte sukzessive für alle Stellen in der Verwaltung ein Anforderungsprofil erstellen, damit die Grundlage für weitere personalwirtschaftliche Instrumente vorhanden ist.

Altersstruktur und Fluktuation

Eine systematisch erstellte Altersstrukturanalyse sowie eine Fluktuationsprognose sind unerlässlich, um die Folgen der altersfluktuationsbedingten Personalabgänge frühzeitig steuern zu können. Beide Instrumente bilden die Grundlage für eine fundierte Personalbedarfsplanung.

Die Stadt Rheine führt Altersstrukturanalysen und Fluktuationsprognosen in der Regel über einen Zeitraum von fünf Jahren durch. Aus Sicht der GPA NRW sollte diese Analysen auch über einen langfristigen Zeitraum von bis zu zehn Jahren erstellt werden, um beispielsweise auch ein langfristiges Ausbildungskonzept zu realisieren. Sinnvoll ist es hierbei die Daten jährlich zu aktualisieren. Neben den allgemeinen Stammdaten der Mitarbeiter sollten aus Sicht der GPA NRW beispielweise folgende Daten erfasst werden:

- Berufsgruppe,
- Funktion/Tätigkeit,
- Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe,
- Organisationseinheit,
- Vollzeitäquivalent,
- Prozentuale Zuordnung zu Produkten/Kostenstellen.

In den Mitarbeitergesprächen fragt die Stadt Rheine bei Mitarbeitern, die über 60 Jahre alt sind, die persönlichen Planungen ab. Neben der altersbedingten Fluktuation gibt es weitere Gründe für ein dauerhaftes bzw. vorübergehendes Ausscheiden aus dem Dienst. Hierzu zählen unter anderem Abordnung, Beurlaubung, Kündigung, Entlassung sowie krankheitsbedingtes Ausscheiden. Diese Fluktuation ist nur aus der Erfahrung vergangener Jahre zu schätzen. Die Stadt Rheine sollte diese Schätzungen in die Fluktuationsanalyse einarbeiten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Rheine sollte die Altersstruktur und Fluktuationsanalyse um langfristige Auswertungen erweitern. Zudem sollte die Stadt diese um die oben beschriebenen Daten ergänzen und strukturiert fortschreiben, um die Personalbedarfsplanung zu optimieren.

Wissensbewahrung

Die ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen einen großen Wissensschatz mit. Sie verfügen über ein großes Spektrum an Berufs- und Lebenserfahrung. Dieses Wissen ist bedeutend für die Verwaltungsorganisation. Hinzu kommt, dass viele der ausscheidenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Schlüsselwissen verfügen, das nur ihnen alleine zur Verfügung steht.

Auch bei der Frage der Wissensbewahrung kommt es entscheidend darauf an, welche Aufgaben zukünftig von der Stadt Rheine erfüllt werden müssen. Wenn bisherige Aufgaben auch zukünftig zu erledigen sind, muss das Fachwissen der ausscheidenden Beschäftigten dem verbleibenden Personal der Stadtverwaltung zur Verfügung stehen

Es gibt diverse Möglichkeiten, die Wissensbewahrung und -verteilung zu optimieren. Hierzu zählen:

- Personenkreis festlegen, der Bestandteil der Wissensbewahrung und -verteilung werden soll,
- Dokumentenmanagementsystem erstellen,
- Wissen systematisch in Handbüchern, Checklisten oder Verfahrensdokumentationen erfassen und
- Übergabeunterlagen anfertigen, die alle wesentlichen Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall enthalten.

Die Stadt Rheine hat von den genannten Möglichkeiten teilweise bereits Gebrauch gemacht. In der Verwaltung der Stadt gibt es Handbücher und Checklisten, jedoch noch nicht strukturiert für die gesamte Verwaltung. Über ein flächendeckendes Dokumentenmanagementsystem verfügt die Stadt Rheine noch nicht. Bis zum Jahr 2022 führt die Stadt dies jedoch ein.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Rheine sollte aufgrund der anstehenden altersbedingten Fluktuationen weitere Maßnahmen ergreifen, um das Wissen optimal zu bewahren und zu verteilen.

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de