

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Personalwirtschaft und De-
mografie der Stadt Hilden im
Jahr 2015*

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|-------------------------------------|---|
| → Personalwirtschaft und Demografie | 3 |
| Inhalte, Ziele und Methodik | 3 |
| Demografische Handlungsfelder | 3 |

→ Personalwirtschaft und Demografie

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. Wichtig ist beispielsweise, dass in den Kommunen 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.

Demografische Handlungsfelder

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 Bevölkerungsstruktur 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.

Aus Sicht der GPA NRW ergeben sich für die Stadt Hilden folgende Optimierungs- bzw. Handlungsmöglichkeiten:

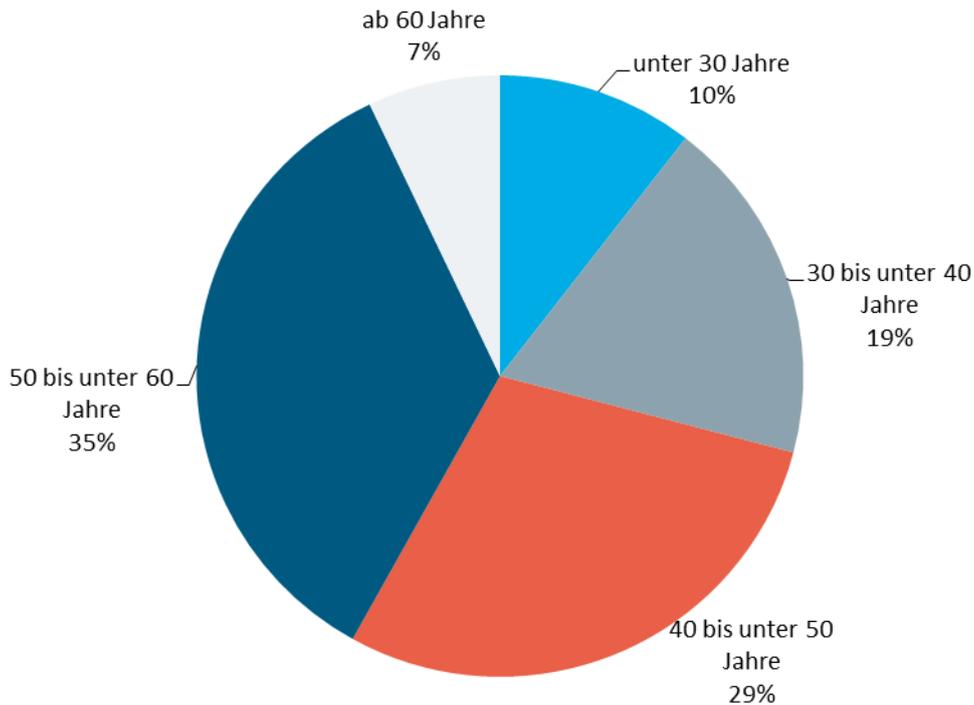
Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln

Das Personalmanagement der Stadt Hilden verfügt über die relevanten Informationen, um eine Altersstrukturanalyse und eine Fluktuationsprognose zu erstellen. In Abstimmung mit dem Hildener Personalmanagement hat die GPA NRW die für die Beschäftigten der Stadtverwaltung vorhandenen Daten systematisch aufbereitet. Auf dieser Basis hat die GPA NRW für die Stadt Hilden eine Fluktuationsanalyse nach Berufsgruppen

- Beamte (ohne Feuerwehr)
- Feuerwehr
- Angestellte nach TvöD
- Angestellte im Sozial- und Erziehungsdienst
- ehemalige Arbeiter

für die nächsten zehn Jahre erstellt. Diese wurde den Fachverantwortlichen zur Verfügung gestellt. Die Analyse berücksichtigt bereits die neuen Rentenjahrgänge. Bekannte Fluktuationen außerhalb der Regelaltersgrenzen hat die Stadt separat angegeben, so dass diese in die Auswertungen einfließen konnten.

Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Hilden (Stand Mai 2015)



Altersstruktur nach Anzahl der Beschäftigten

| unter 30 Jahre | 30 bis unter 40 Jahre | 40 bis unter 50 Jahre | 50 bis unter 60 Jahre | über 60 Jahre |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| 89 | 158 | 246 | 296 | 60 |

Das Durchschnittsalter liegt zum obigen Stichtag bei rund 45 Jahren. 42 Prozent des Personals ist älter als 50 Jahre. Rund ein Viertel der Beschäftigten (209 Personen) ist über 55 Jahre alt.

Von der Altersfluktuation am stärksten betroffen ist die Berufsgruppe der Beamten (ohne Feuerwehr). Bis zum Jahr 2025 werden voraussichtlich 28 Prozent der Beschäftigten dieser Berufsgruppe altersbedingt ausscheiden. Viele Beamte dieser Beschäftigtengruppe haben eine Leitungsfunktion inne. Daher ist die Stadt Hilden gefordert, frühzeitig auf das bevorstehende Ausscheiden dieser Beschäftigten zu reagieren. Die geringste Altersfluktuation zeichnet sich innerhalb der nächsten zehn Jahre bei der Berufsgruppe der Angestellten im Sozial- und Erziehungsdienst ab. Altersbedingt gehen dort nur rund 16 Prozent der Beschäftigten in den Ruhestand.

→ **Feststellung**

Bis zum Jahr 2025 scheidet rund ein Viertel der Beschäftigten der Stadt Hilden altersbedingt aus. In den nächsten 15 Jahren gehen sogar rund 38 Prozent der Beschäftigten der Stadt Hilden in den Ruhestand.

→ **Empfehlung**

Damit die Stadt Hilden Ihre Aufgaben zukünftig mit tendenziell weniger Personal noch effizient erledigen kann, sollte die Stadt ihre Arbeitsabläufe kontinuierlich optimieren. Unter Berücksichtigung dieser Veränderungen sollte sie zudem frühzeitig bedarfsgerecht neues Personal gewinnen und langfristig an sich binden.

Personalbedarf planen

Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, dass das zukünftige Aufgabenportfolio mit dem in quantitativer und qualitativer Hinsicht erforderlichen Personalbestand wahrgenommen werden kann. Mit der Personalbedarfsplanung als Planungsinstrument kann die Verwaltung ihren Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen und die Personalbeschaffung steuern. Aufgrund der demografischen Auswirkungen und in Folge der altersbedingten Fluktuation in der Stadtverwaltung Hilden wird der Umfang des nicht gedeckten Personalbedarfes in den nächsten Jahren kontinuierlich zunehmen.

Personalplanung heißt, möglichst genau zu bestimmen, welche Anzahl von Beschäftigten zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt wird (quantitative Personalplanung = Wie viel Personal benötigen wir?). Ebenso beinhaltet Personalplanung den qualitativen Aspekt, d. h. zu ermitteln, über welche Qualifikationen und Kompetenzen zukünftiges Personal verfügen sollte (Welche Art von Personal benötigen wir? bzw. Welche Qualifikationen benötigen wir?).

Sich verändernde Kinderzahlen und eine zunehmende Zahl von Senior/innen wirken sich beispielsweise auf die Aufgabenbereiche Kindertagesbetreuung, Offener Ganzttag, Jugendhilfe, Seniorenarbeit, Soziales oder auf den Baubereich aus. Die Bevölkerungsentwicklung in den verschiedenen Altersgruppen wird das Aufgabenspektrum der Stadt Hilden und den Personalbedarf der Stadtverwaltung verändern.

Das Personalmanagement der Stadt Hilden hat Kenntnis darüber, wann welche städtischen Mitarbeiter planmäßig ausscheiden werden. Freiwerdende Stellen werden zunächst einer Wiederbesetzungsprüfung unterzogen. Freiwerdende Leitungsstellen besetzt die Stadt Hilden vorrangig intern, Die geeigneten Führungsnachwuchskräfte werden mittels Inhouse-Schulungen auf ihre zukünftige Leitungsaufgabe vorbereitet. Sofern der Personalbedarf nicht durch eigene Beschäftigte gedeckt werden kann, bildet die Stadt regelmäßig aus. Um eine Fluktuationsreserve zu schaffen, würde die Stadt auch ausnahmsweise über Bedarf ausbilden. Obwohl die Stadt Hilden gezielt zahlreiche potenzielle Bewerber anspricht, gestaltet es sich nach Auskunft des Personalmanagements schwierig, passende Bewerber zu gewinnen. Aus Mangel an geeigneten Bewerbern kann die Stadt Hilden derzeit nicht alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzen.

→ **Empfehlung**

Um die Anzahl geeigneter Bewerber für Ausbildungsstellen bei der Stadt Hilden zu erhöhen, sollte die Stadt in sozialen Netzwerken für sich werben.

Ein wichtiges Instrument des Personalmanagements stellen Anforderungsprofile dar. Diese zeigen auf, welche fachlichen Qualifikationen und soziale Fähigkeiten auf den einzelnen Stellen benötigt werden. Sie sind wichtig für:

- interne und externe Stellenausschreibungen,
- Beförderungen und die damit verbundenen Leistungsbeurteilungen,
- die Bedarfsermittlung zur Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Wenn für jede Stelle eindeutig festgelegt ist, welche Qualifikationen und Kompetenzen gebraucht werden, kann das Personalmanagement geeignete Beschäftigte systematisch fördern bzw. neues Personal einstellen. Die Stadt Hilden hat die Wichtigkeit von Anforderungsprofilen schon vor langer Zeit erkannt und strebt an, die richtige Person am jeweils richtigen Arbeitsplatz einzusetzen. Seit dem Jahr 2001 erarbeitet die Stadt Anforderungsprofile für neu zu besetzende Stellen anhand eines für die Gesamtverwaltung verbindlichen Leitfadens und einer entsprechenden Dienstvereinbarung. Der Leitfaden zum Anforderungsprofil und die Dienstvereinbarung sind Bestandteile des Personalmanagementkonzeptes der Stadt Hilden und werden bei allen Stellenausschreibungen angewandt.

→ **Feststellung**

Mit der stetigen Entwicklung von Anforderungsprofilen für die Stellen der Stadtverwaltung nutzt die Stadt Hilden ein wichtiges Schlüsselement für eine fundierte Personalentwicklung.

Wissen bewahren und verteilen

Das „Wissen“ einer Verwaltung setzt sich aus verschiedenen Wissensarten zusammen. Alle Beschäftigten, egal ob Führungskraft, Sachbearbeiter oder anders Beschäftigter, machen täglich Erfahrungen. Sie sammeln Wissen, Daten und Informationen über bestimmte Abläufe und Vorgänge. Doch wo befindet sich dieses Wissen? Zum Teil in Datenbanken, Aktenordnern, Dokumenten, Gesprächsnotizen und Fachbüchern. Diese Wissensart nennt sich „explizites“ Wissen. Es ist mittel- und übertragbar. Dies gilt aber nur für einen kleinen Teil des Wissens.

Der weitaus größere Teil des Wissens besteht aus dem sogenannten „impliziten“ Wissen. Es ist personengebunden und steckt in den Köpfen der Beschäftigten. Es handelt sich um subjektive Einsichten und Erfahrungen, die schwer mittelbar und übertragbar sind. Hierzu zählt z. B. das Wissen, wie „schwierige“ Fälle optimal bearbeitet werden oder wie man mit bestimmten Personen umgeht. Zum impliziten Wissen zählen auch die Netzwerke persönlicher Kontakte, die sich alle Beschäftigten im Laufe ihres Arbeitslebens aufbauen.

Das vorhandene Wissen zu erhalten und neues Wissen zu erwerben, ist für jede Organisation existenziell bedeutend. Denn beides trägt insbesondere dazu bei, dass die Stadtverwaltungen die Qualität ihrer Dienstleistungen für den Bürger bewahren bzw. optimieren können.

Wissensbewahrung und Wissenstransfer sind vor allem dann verstärkt erforderlich, wenn geburtenstarke Jahrgänge zunehmend ausscheiden. Wie im Kapitel „Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln“ dargestellt, scheiden innerhalb der nächsten zehn Jahre rund 25 Prozent der Beschäftigten altersbedingt aus. Mit ihnen geht mehr Wissen und Lebenserfahrung

verloren, als den jüngeren Generationen im normalen Arbeitsprozess kurzfristig vermittelt werden kann. Dies gilt umso mehr bei ausscheidenden Beschäftigten die über Spezialwissen (sog. Schlüsselwissen) verfügen, das nur für sie verfügbar ist. Je weniger Wissen an einen neuen Stelleninhaber weitergegeben wird, desto mehr Zeit benötigt dieser, bis er die ihm übertragenen Aufgaben umfassend wahrnehmen kann. Besonders schwierig gestaltet sich implizites Wissen, also Erfahrungswissen und informelles Wissen, zu bewahren. Es muss zunächst in explizites Wissen verwandelt werden. Wissen muss also zunächst zugänglich gemacht werden. Nur so können die Verwaltungen Erfahrungswissen erhalten und es schnell verteilen.

Die Stadt Hilden sollte sich vor allem die Fragen stellen:

- Wo befindet sich das Wissen der Stadt Hilden und wer ist Wissensträger?
- Wie kann das vorhandene explizite und implizite Wissen bewahrt und weitergegeben werden?
- Inwiefern können jüngere Beschäftigte vom Wissen, von der Erfahrung der Älteren profitieren und ältere Beschäftigte vom Wissen, von der Erfahrung der Jüngeren?

Die Stadt hat noch kein flächendeckendes, strukturiertes Verfahren entwickelt, um Wissen zu bewahren und zu verteilen. Hierzu zählt beispielsweise, dass Beschäftigte festgelegt werden, die für eine Bündelung und Verteilung des Wissens in den einzelnen Ämtern sorgen. Darüber hinaus ist es wichtig, einen Gesamtüberblick über das aktuell und zukünftig benötigte Wissen zu haben, um ggf. Schnittstellen offenzulegen und miteinander zu verknüpfen.

Die Stadt Hilden beabsichtigt, künftig in begründeten Einzelfällen Stellen kurzzeitig doppelt zu besetzen. Insbesondere dann, wenn ausscheidende Beschäftigte, wie oben dargestellt, über wichtiges Schlüsselwissen verfügen.

→ **Feststellung**

Aus Sicht der GPA NRW eignet sich der Prozess der direkten Aufgabenübergabe an den Stellennachfolger inklusive persönlicher Einarbeitung gut, um erforderliches Wissen zu transferieren.

Gleichwohl hat die Stadt Hilden noch kein strukturiertes Vorgehen für ihr Wissensmanagement entwickelt. In Folge einer Stellenvakanz in der Organisationsabteilung konnte diesem Thema nach Aussage der Verantwortlichen bislang keine Priorität eingeräumt werden. Inzwischen ist die Stelle nachbesetzt. Die Stadt Hilden beabsichtigt nun, unter der Federführung der Organisationsabteilung, ein Wissensmanagement aufzubauen.

Folgende Grundlagen sind für ein strukturiertes Verfahren zur Weitergabe bzw. zur Verteilung des Wissens notwendig:

- Die systematische und fortlaufende Erfassung und Dokumentation von Wissen, insbesondere von Spezialwissen in Handbüchern, Checklisten oder Verfahrensdokumentationen.
- Erstellung von Übergabe- oder Vertretungsakten (gesammelte arbeitsplatzbezogene Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall (z. B. Stellenbeschreibungen, Checklisten, Arbeitsablaufbeschreibungen, Muster, Ansprechpartner)).

→ **Feststellung**

Die Stadt Hilden befasst sich schon ansatzweise damit, das Wissen der Beschäftigten in der Verwaltung zu erhalten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hilden sollte die personelle Verstärkung in der Organisationsabteilung nutzen, um ein strukturiertes Verfahren zum Wissenserhalt und –transfer aufzubauen.

→ 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